



Lettre d'information N°32 - Novembre 2015

Le Management de projet performant ou l'adhocratie

Le management par projet, c'est mobiliser sur un même objectif et pour une durée déterminée des ressources, humaines et matérielles, consacrées habituellement et par ailleurs à d'autres activités. L'efficacité du management par projet suppose la mise en place d'une organisation spécifique, au niveau multi-organisations, pour favoriser la réalisation du projet tout en assurant sa pérennité.

Le management par projet définit donc les modalités de cohabitation, d'association, d'échange et de capitalisation d'informations entre des organisations verticales par entreprise et un pilotage transversal du projet.

Ainsi, le projet se caractérise par :

- 1. son objectif est précis**, quantifié ou spécifié sous forme de caractéristiques formalisant le besoin d'un Client (ou donneur d'ordres ou maître d'ouvrage) dans le cadre d'une mission clairement définie,
- 2. des limites dans le temps** : il a un début et une fin, marquée par l'atteinte de l'objectif prédéfini,
- 3. sa singularité**: le projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà,
- 4. sa micro-organisation ad hoc non permanente** : soit un ensemble de personnes rassemblées temporairement pour réaliser l'ensemble des actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Manager une équipe-projet reste délicat. En effet, le chef du projet n'est pas forcément le responsable hiérarchique de tous les intervenants sur le projet qui restent rattachés à leur service, leur entreprise ou leur organisation d'origine.

Il peut même être appelé à manager temporairement des intervenants qui ont un statut supérieur au sien dans les organigrammes, y compris celui de sa propre entreprise ou organisation.

De plus, le projet a toujours un début et une fin.

Ainsi au terme dudit projet, le chef de projet passe toujours le relais.

C'est donc un manager à durée déterminée.

Qui plus est, les spécialistes, les experts et tous les intervenants qui vont travailler avec lui sont issus de métiers différents avec chacun leur langage, leurs enjeux, leurs contraintes et leur façon de voir le projet.



Comment transformer une simple addition d'experts, au départ, en une véritable équipe ?

En privilégiant un management transversal multi-expertises basé sur la compétence, cette pratique s'appelle l'adhocratie (lire en note 1).

N'ayez pas peur, ce n'est pas la prise de pouvoir par des adolescents boutonneux et accrochés à leur smartphone, c'est un mode d'organisation reconnu.

Le terme adhocratie est un néologisme qui désigne un mode de travail dans une entreprise ou une organisation qui utilise des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour conduire des missions précises ou réaliser des projets. L'adhocratie a été popularisée par Robert WATERMAN Jr. en 1990 dans "Adhocracy, The power to change". WATERMAN la désigne comme "toute forme d'organisation qui dépasse les frontières bureaucratiques habituelles pour saisir les opportunités, résoudre des problèmes et obtenir des résultats".



Depuis, l'universitaire canadien Henry MINTZBERG, docteur en management, a mieux défini l'adhocratie (lire en note 2) par ses caractéristiques propres :

- spécialisation des tâches horizontales basée sur une formation solide de la part des acteurs (experts),
- tendance à regrouper ces acteurs dans des unités fonctionnelles (sous-groupes) pour que chacune puisse atteindre une part de l'objectif fixé,
- tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser le projet (management par sous-projet),
- ajustement mutuel qui est le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur des équipes et entre elles,
- compilation des retours d'expérience et des décisions dans un système d'information unique.

Mise en œuvre dans des environnements instables et complexes, l'adhocratie est donc basée sur une organisation flexible, multidisciplinaire, dynamique, innovante et sur un ajustement mutuel et permanent entre les différents acteurs. Elle consiste à choisir les personnes les plus compétentes dans chaque entreprise ou organisation pour les faire travailler ensemble dans des équipes-projets peu formalisées ayant chacune une autonomie importante et un mode de management souple, favorisant l'innovation et l'ouverture d'esprit, par opposition aux procédures et aux relations hiérarchiques habituellement en vigueur dans les « projets verticaux ».

Elle s'oppose donc à l'organisation bureaucratique ou verticale. Son mode de fonctionnement est souvent comparé au fonctionnement normal de la nature. Elle est ainsi caractérisée par la créativité, l'adaptation, des structures plus lâches, des comportements souples, non dogmatiques et non permanents (d'où l'importance des réseaux d'information - lire en note 3) répondant plus rapidement à un environnement en évolution avec une tendance à répondre davantage à ce qui est important, plutôt qu'à ce qui est, ou semble, urgent. Le moyen de coordination principal est l'ajustement mutuel. Le fonctionnement est naturellement décentralisé, le chef de projet ayant le rôle de facilitateur, de coordonnateur et de rapporteur, pas de patron.

Quels avantages de ce mode d'organisation ?

Dans ce modèle, chacun est supposé avoir intégré l'intérêt collectif et parler en son nom. Les décisions sont prises par des individus clairement informés de l'objectif stratégique commun. Ils sont investis individuellement d'une part de responsabilité pour atteindre celui-ci. Les décisions sont encadrées par des principes d'action qui remplacent les règles et procédures trop rigides. En effet, dans cette structure organisationnelle, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et rapide et informelle pour assurer la réactivité et promouvoir l'innovation (lire en note 3). Le fonctionnement adhocratique vise donc à recruter temporairement des experts et des spécialistes dont les connaissances et les aptitudes ont été préalablement validées et leur donner du savoir plutôt que du pouvoir. L'objectif est alors de traiter les aptitudes et les connaissances existantes comme de simples bases sur lesquelles le projet va permettre d'en construire de nouvelles pour atteindre l'objectif commun. L'adhocratie offre un cadre de travail plaisant pour les intervenants, notamment ceux ayant un sens aigu de l'autonomie, voire un certain goût de l'aventure, avec la possibilité pour (presque) chacun d'avoir des initiatives fréquentes impactant le projet.

L'organisation adhocratique a-t-elle des inconvénients ?

La difficulté de l'adhocratie est de faire travailler ensemble des profils à haute compétence, dont certains ont de fortes personnalités. Pourtant, ces différents experts et spécialistes doivent joindre leurs forces dans des équipes multidisciplinaires créées spécifiquement pour chaque projet. La méthodologie est souvent déterminée au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ceci peut avoir pour conséquence le débordement de la structure d'autorité quand il le faut, et c'est potentiellement stressant pour les managers et la direction habitués au pouvoir vertical. Tenus par le cahier des charges (y compris juridiquement et financièrement) et le délai, ils peuvent alors ressentir une forte incertitude sur les résultats.

L'organisation adhocratique est potentiellement chère car il lui faut payer des professionnels de haut niveau. Les dérives sur les délais et les coûts ne sont pas rares, mais le coût global, tant de conception-construction que d'usage, est souvent moindre. Certains intervenants peuvent avoir des difficultés à comprendre la structure de l'organisation appliquée au projet, même de l'intérieur de celle-ci. Le challenge est permanent et peut entraîner un stress important, une usure des intervenants et des managers. Des conflits sont possibles entre le chef de projet et les experts sur les ressources financières ou humaines.



A quel type de projet peut s'appliquer l'adhocratie ?

L'adhocratie est couramment appliquée à des projets complexes, souvent industriels, ou à des programmes de recherche, mais plus rarement à des projets immobiliers ou des contrats performantiels de longue durée. Le monde du bâtiment est pourtant coutumier des projets composés de plusieurs équipes-projets temporaires : quand un projet est terminé, les membres de l'équipe sont réaffectés à un projet suivant. Il y a souvent dans ces structures un rôle prépondérant du chef de projet et des rappels incessants au cahier des charges exprimant le besoin et l'objectif. Les mécanismes de coordination incluent donc dans ce cas une dose de supervision directe, de décision verticale et de standardisation des résultats... qui va à l'encontre du modèle adhocratique.

Si on trouve déjà ce type d'organisation dans bon nombre d'entreprises de haute technologie, dans certaines entreprises et organisations de la nouvelle économie numérique, dans les milieux associatifs et culturels, ainsi que dans certains cabinets de conseil (dont le nôtre), c'est que ces organisations ont une structure souple basée sur l'addition des compétences qui font en permanence du "sur-mesure".

Souvent, le monde l'immobilier, et par extension celui du bâtiment, pratiquent sans le savoir « l'adhocratie automatisée » où tout le travail prévisible a été transformé en procédures incorporées dans des procédures, des méthodes ou des logiciels, et donc les activités des membres de l'équipe-projet consistent seulement à gérer les changements et les imprévus, quand ce n'est pas les « coups de bourre », ce qui requiert une structure adhocratique. Mais cette façon de travailler garde une tendance à "réutiliser" les connaissances acquises lors d'un projet : d'une part pour rentabiliser ces acquis, d'autre part à cause du côté fatigant du changement permanent.

La structure se transforme alors naturellement en une bureaucratie basée sur les seuls résultats. Laquelle reproduit ses réussites autant que ses échecs et n'offre qu'une faible adaptation au changement. voire l'interdit.

La structure organisationnelle basée sur les résultats

On dit d'une organisation qu'elle a une structure basée sur les résultats si ses membres sont largement indépendants les uns des autres dans leur travail, chacun étant piloté par des objectifs et des normes qui lui sont imposés d'en haut. Par exemple, un service commercial France est souvent organisé de cette façon : l'objectif de vente global est réparti au niveau national en sous-objectifs imposés aux directions régionales, et chacune d'entre elles répartit son propre sous-objectif entre ses vendeurs et commerciaux en agences.

Ce type de structure comporte naturellement un système d'information qui permet de contrôler la réalisation de leurs objectifs. Ce système met aussi à leur disposition des outils commerciaux et/ou des scripts de discussion avec les clients incluant des questions à poser pour décider de l'offre à faire, la séquence des étapes de la négociation et l'argumentaire de vente. Plus ces outils sont simplifiés et standardisés, plus ils risquent de s'éloigner des besoins des Clients ou ne concourent pas à aider l'expression de leurs attentes.

Comment faire alors ? Choisir l'organisation par projet avec capitalisation des connaissances

Dans les organisations par projet de type adhocratique, chaque projet est traité "sur mesure" : l'organisation et le travail sont définis au fur et à mesure en fonction des difficultés rencontrées et des spécifications du cahier des charges qui évolue. Ce dernier est révisé si des opportunités ou des problèmes imprévus apparaissent en cours de projet. Dans ce cadre il arrive fréquemment que des parties de celui-ci soient réinventées alors que l'équipe-projet a rencontré - et résolu ou non - des problèmes voisins dans d'autres projets menés en parallèle. Dans les projets adhocratiques de type classique, ce type de problème est traité de façon très partielle avec les moyens du bord. Pour limiter ce risque, le chef de projet essaie de recruter les membres de son équipe en tenant compte de l'expérience qu'ils ont eu dans des projets antérieurs, notamment ceux qui ont, ou semblent, avoir des similarités avec le projet en cours.

De ce mode de fonctionnement résulte une perte d'efficacité : l'organisation par projet crée des connaissances mais ne les exploite que très partiellement. Comment faire pour les capitaliser ? Pratiquer l'adhocratie évolutive. Elle impose à chaque sous-groupe, qui rassemble à temps partiel les praticiens de son domaine, de recueillir les connaissances, de les systématiser et de les diffuser. Pour un processus donné, le sous-groupe correspondant fait un point systématique régulièrement et à la fin de chaque projet sur l'ensemble de ce qu'il a appris :

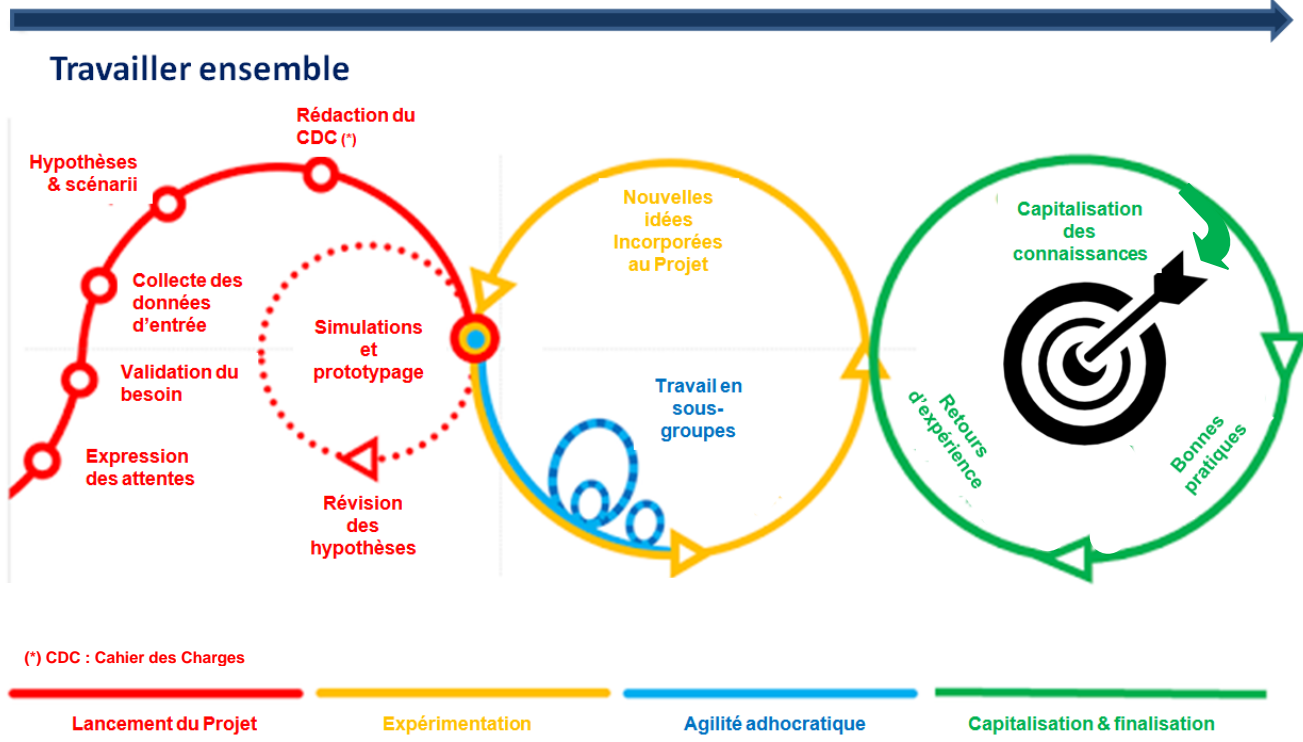


essais, erreurs, trouvailles, inventions, données valides, bonnes et mauvaises pratiques qui permettent de valider leurs compétences et d'affiner leurs connaissances.

Est ainsi constituée, et actualisée en permanence, une base de donnée accessible à toutes les personnes concernées par le projet, dans laquelle elles capitalisent les données d'entrée et de sortie, elles peuvent puiser lorsqu'elles ont une difficulté ou une incertitude, que ce soit sur des procédures ou sur la conduite d'une opération particulière.

Les deux dispositifs que nous venons de décrire introduisent la capitalisation des connaissances qui caractérise l'adhocratie évolutive (lire en note N°4).

PROJET



L'adhocratie évolutive est particulièrement adaptée aux projets complexes et de longue durée comme le sont les contrats performantiels couplant la performance énergétique et environnementale, la maintenance et le GER ou les contrats de partenariat public-privé, quelque soit leur forme administrative. Son application en phase de réflexion-conception-construction a toujours un impact fort et déterminant sur l'exploitation, qui comme chacun le sait, représente jusqu'à 75% du coût global.

Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER
 Gérant & Consultant Senior
denis.chambrier@dcr-consultants.fr

Note N°1 : Etymologie d'adhocratie : du latin « ad hoc », qui signifie pour cela, ou institué spécialement pour répondre à un besoin, et de « kratos », qui désigne le pouvoir, l'autorité. Terme connexe ou similaire : expertocratie. Termes antinomiques : bureaucratie, inaptocratie.
Note N°2 : H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998
Note N°3 : lire à ce propos nos deux dernières lettres N°30 et 31 > <http://www.dcr-consultants.fr/articles-de-presse-2015.html>
Note N°4 : Exemples d'adeptes de l'adhocratie évolutive : le MIT, Google, la NASA, des laboratoires pharmaceutiques, Wikipédia, certaines ONG...