



La lettre d'Innovence

N° 33 du 16 décembre 2005

www.innovence.fr

Management par projets et Rafting management

Par Serge ALECIAN*

Dans le contexte de turbulences permanentes dans lequel vivent et vont continuer à vivre pour un bon moment les entreprises et les administrations, la mise en place d'un nouveau management du type de celui que nous avons appelé « le Rafting management » s'impose (voire la lettre d'Innovence n° 15 du 7 janvier 2002).

Il se caractérise par 4 traits majeurs :

- l'**anticipation**, c'est-à-dire la capacité à toujours avoir un temps d'avance sur les concurrents ou les événements,
- la **réactivité**, c'est-à-dire la capacité à réagir vite et bien aux multiples à-coups du contexte (gestion de crise, d'incidents, d'imprévus...),
- la **souplesse**, c'est-à-dire la capacité à satisfaire une clientèle toujours plus segmentée, formée, et exigeante
- l'**adaptabilité**, c'est-à-dire la capacité à transformer en permanence l'appareil de production et le mode de fonctionnement de l'entreprise, tout en assurant la satisfaction des clients (« pendant les travaux, la vente continue »),

Un des outils de base de ce « Rafting management » est le « Management par projets ». Bon nombre d'entreprises et d'administration utilisent depuis plusieurs années déjà des démarches de conduite de projets, mais sans en tirer toujours le parti

qu'elles pourraient. De plus, le terme de conduite de projets recouvre des choses tellement disparates que nul ne sait plus très bien de quoi il s'agit et l'on finit parfois par aboutir à des effets inverse de ceux recherchés.

Rappelons qu'un fonctionnement en « mode projet » est un mode de fonctionnement différent de celui existant dans l'entreprise pour gérer l'activité permanente normale (le « pérenne ») en ce sens qu'il s'agit de :

- un mode de fonctionnement à **durée limitée**
- centré sur **une mission** et des objectifs clairement définis
- doté d'**une organisation** spécifique (différente donc du « pérenne »)
- disposant de **moyens dédiés**

Par définition donc, le mode projet est destiné à faire face à un besoin temporaire, et non à se surajouter durablement à l'organisation « pérenne » (sauf, bien sur, pour les entreprises fonctionnant en permanence en mode projets, en raison de la nature même de leur activité : architectes ; BTP ; publicitaires ; réalisation de films ; consultants...). Un projet doit donc, à un moment donné, basculer son activité dans l'organisation pérenne, et disparaître. Faute de quoi, il aboutit à des effets indésirés qui marquent les limites de ce mode de fonctionnement.

Les contre-effets majeurs d'un fonctionnement par projet non maîtrisé sont les suivants :

- **démotivation** de nombreux agents, et plus encore des cadres, qui se sentent dessaisis de tout « le noble » dans l'entreprise et cantonner dans l'exécution des tâches répétitives les moins intéressantes.
- traitement quasi-exclusif de l'**urgent** au détriment de l'important, et ainsi renforcement du sentiment de ne fonctionner que sous pression, et sans avoir de vision stratégique
- **perte de repères** dans un monde où, en raison justement des changements permanents, les cadres et agents en manquent déjà beaucoup ;
- finalement, et paradoxalement, **frein au changement**, car on résout les dysfonctionnements, problèmes, crises par des projets successifs... sans avoir réellement besoin de changer les structures, les procédures, les mentalités. Jusqu'au moment où c'est trop tard.

Le fonctionnement de type commando ou projet est très utile, mais pas pour tout, et à condition qu'il ne conduise pas à oublier la question de fond qui est : comment rendre **toute l'entreprise** efficace, réactive, adaptée aux besoins de notre temps.

Quand se justifie t-il ? Dans 3 cas majeurs :

- lorsqu'il s'agit de « faire bouger les schémas mentaux », premier obstacle au changement, afin de changer la façon de voir le monde environnant, et donc les problèmes à traiter, et donc les comportements... Dans ce cas, des démarches de type « **Projet d'entreprise** » s'avèrent très utiles car elles permettent de faire réfléchir les gens ensemble sur les enjeux, les défis et le futur de l'entreprise, et ainsi de forger des représentations collectives qui servent de référentiel commun pour l'action ;

- lorsqu'il s'agit de concevoir et mettre en place des changements concrets de « l'appareil de production ». Ce sont alors des « **Projets techniques** » (nouvelle organisation ; déménagement ; nouveau système d'informations ; implantation de nouveaux équipements), avec une « phase d'étude » : Va-t-on ou non effectuer le changement et comment ? ; et une phase de « chantier » : la mise en place effective du changement ;
- lorsqu'il s'agit de faire face à une difficulté passagère que l'appareil pérenne ne permet pas de résoudre (crise ; incident ; campagne exceptionnelle...) on crée alors des **cellules de crise, commandos**, groupes ad hoc... assimilés à des « projets ». Ils diffèrent cependant fortement des précédents en ce sens qu'ils ne conduisent pas à changer le fonctionnement normal, mais à gérer une situation anormale pendant un temps limité, afin de **revenir à la situation** normale antérieure.

Le « management par projets » peut donc constituer la bonne réponse à des situations très variées et constitue un outil tout à fait adapté au monde d'aujourd'hui et aux besoins de « Rafting management ».

Ses avantages majeurs sont bien connus et réels :

- préparer les esprits au changement
- conduire ces changements
- favoriser la transversalité
- acquérir de nouvelles compétences
- améliorer très sensiblement la réactivité...

Tout ceci demeure valable et le « management par projets » est plus que nécessaire aux entreprises d'aujourd'hui, à condition de :

- ne **pas** le considérer comme **une recette miracle** qu'on peut mettre à toutes les sauces, et qu'il suffit de multiplier sans cesse pour tout résoudre

- l'utiliser surtout pour mettre en œuvre les changements requis, tout en **dynamisant le pérenne**.

Bref, en faire un des outils de base, mais non le seul, d'un Rafting management plus large.

Itinérance ... Quoi de nouveau aux Etats-Unis en matière de marketing et distribution... ? Du neuf et du moins neuf

D'abord, un retour en grâce des lieux physiques de distribution. Il y a 5 ans le discours surdominant était : « on supprime les points de vente qui, avec Internet, la téléphonie mobile..., ne vont plus servir à rien ».

Aujourd'hui marche arrière accélérée : **on ouvre des points de vente**. Ainsi toutes les banques sont en train d'ouvrir des agences au lieu de les fermer. On a repris conscience que : s'il est facile de gagner un client par un « clic » ; il est malheureusement tout aussi facile de le perdre par un autre « clic ». Internet est un haut lieu de rencontre... mais pas vraiment de fidélité. Et (en matière commerciale, en tout cas), la relation durable est la plus profitable. On assiste donc à un développement parallèle et d'Internet et des lieux physiques de vente.

Ensuite, une recherche forte pour rendre les points de ventes les plus attractives possibles : il s'agit non seulement d'y attirer le chaland mais de le garder le plus longtemps possible, et de lui donner envie de revenir. D'où le mot d'ordre actuel répété partout : « il faut faire en sorte que la fréquentation d'un point de vente soit vécue comme une « **expérience** ». Entendez par là, un plaisir, une sensation agréable. Ceci se traduit surtout, pour le moment, par des aménagements internes plus commerciaux (fauteuils, sièges, bar...) et le service de café aux clients (les américains semblent découvrir vraiment l'expresso, depuis que la chaîne Starbuck se répand partout). D'où aussi le développement de partenariats entre des drugstores ou librairies et des vendeurs de café comme le faisait déjà, depuis pas mal de temps, la librairie « Barnes and Noble ».

Bonne Année 2006

(*) Serge Alécian est Directeur Général du cabinet Innovence. Il est consultant en management stratégique auprès de multiples entreprises et administrations, tant en France qu'en l'étranger.