

« Coopération, transversalité, « mode » projet : Comment s’y prendre ? Comment progresser ? »

Par Etienne Boespflug

1. Un nouveau contexte

Ce début de l’année 2005 marque, pour beaucoup d’entre nous, une sorte de tournant qui ne dit pas encore vraiment son nom pas plus qu’il n’annonce ce qui va suivre.

Nous sommes beaucoup, en tous cas, en provenance de tous les milieux socio-professionnels ou associatifs, et probablement de tous les horizons philosophiques et géographiques, à avoir enfin compris que nos manières de vivre dans ce qu’on appellera par commodité « le Nord », nos manières de produire, de nous reproduire, de travailler, de consommer, devaient radicalement changer sauf à condamner les générations à venir à un désastre sans précédent.

Inutile de répéter ici pourquoi ; de très nombreux auteurs, tous très qualifiés, nous le rabâchent depuis fort longtemps : notre consommation énergétique, nos modes de transport, notre économie, notre consommation d’eau, nos comportements quotidiens n’ont aucun avenir.

L’homme du Nord pénalise l’homme du Sud et - préférant ne pas y regarder en face - remplit son vide existentiel avec une surabondance de biens aussi inutiles que coûteux (Théodore Monod). Il se pénalise lui-même en refusant de traduire dans son « économie » ce qui le rend heureux dans sa vie privée.

Pire : Notre prétendue préoccupation des plus démunis est une aimable fumisterie, tant que nous ne voulons pas entendre et comprendre ce qu’ils nous disent avec leurs mots à eux, tant que nous ne les pensons pas capables d’association avec nous, pour une nouvelle construction.

Une chose paraît à peu près sûre : les modalités de coopération entre les hommes vont devenir déterminantes pour la suite.

Trop d’échecs dans ce domaine nous conduiraient aussi sûrement au désastre que l’inaction.

2. Une pluralité d’acteurs, trois viviers de forces en présence

Ce contexte nouveau met en jeu un grand nombre d’acteurs réputés de bonne volonté.

En prenant le risque de la caricature, distinguons trois catégories d’acteurs, trois catégories d’organismes qui sont autant de forces vives pour la construction à venir :

- les entreprises : dédiées en principe au profit, elles sont de plus en plus interrogées sur leur efficacité et sur leur responsabilité sociales. Le problème est que personne ne peut dire avec précision de quoi est faite cette responsabilité

- les organismes publics et para-publics, nationaux et internationaux. On rangera par commodité dans cette catégorie d’acteurs toutes les administrations, mais aussi toutes les

organismes subventionnés qui concourent à la construction du bien être collectif (syndicats, organismes représentatifs, organismes consulaires, organismes internationaux largement subventionnés, organismes de formation en tous genres...)

- les ONG, associations, organismes militants dédiés à une cause gratuite et en principe généreuse, bien que les frontières entre la « charité » et le « business » deviennent de plus en plus poreuses

Chacune son histoire, chacune sa sensibilité, chacune sa logique propre, chacune son langage, en un mot, chacune sa culture.

On le sait : les relations entre les entreprises et les forces publiques et para-publiques ne sont pas toujours des plus sereines. Les relations entre les ONG et les entreprises sont souvent conflictuelles, au mieux méfiantes. Les relations entre les ONG et les forces publiques et para-publiques sont le plus souvent faussées par des arrière-pensées politiciennes qui « gâtent la soupe », comme disent nos amis africains.

3. Objet de cette contribution

Ce qui suit ne prétend pas faire de cette « situation de départ » assez inquiétante et forcément schématique une vérité de plus.

Il s'agit seulement d'une contribution modeste en vue du « passage à l'acte », pour y faire face.

En effet, quels que soient les domaines abordés (santé, éducation, insertion professionnelle, maîtrise de l'énergie, sécurité industrielle, échanges commerciaux Nord-Sud, action en direction des plus démunis...), des hommes (et des femmes) sont et seront de plus en plus conduits à s'approcher, à se parler et à travailler ensemble.

Les trois catégories d'acteurs énumérés ci-dessus devront « y passer ».

Face à cette exigence :

- Peuvent-ils s'inspirer de quelques repères méthodologiques réduisant les malentendus à leur minimum incompressible ?
- Doivent-ils, avant d'agir, se mettre d'accord sur une manière d'agir ?
- Disposeront-ils d'un langage commun relatif à l'action elle-même ?
- Sauront-ils, en cas d'imprévu ou de désaccord, faire appel à des réflexes communs pour les surmonter ?

...

La question devient finalement : comment s'y prendre ensemble concrètement pour avancer ?

C'est à cette question que cette contribution veut apporter un début de réponse, enracinée dans trente ans d'expérience, d'abord dans l'industrie, puis dans une ONG et enfin dans le conseil en organisation.

4. Les structures et l'autorité

Au départ, nous considérerons que les hommes (ce terme pris une fois pour toutes dans son acception générique : êtres humains, merci d'avance, les femmes !) évoluent dans des structures. Qu'elles soient entreprises, administrations, associations, mouvements, syndicats, partis politiques, toutes les organisations humaines ont une « forme ». De la plus élémentaire (l'organigramme) à la plus sophistiquée (la gestion du portefeuille de compétences), chaque organisation humaine se dote d'une représentation permettant notamment de comprendre où se loge l'autorité.

Cette « charpente » est, schématiquement, à l'organisme ce que la coque est au navire. Sa solidité lui permet d'affronter la tempête, de traverser les océans.

La structure hiérarchique classique est la plus ancienne et la plus simple. Elle offre de nombreux avantages : la sécurité (un chef et un seul), la pérennité (ça dure), la clarté (les clients et les fournisseurs comprennent comment ça marche) et la capitalisation de l'expérience (les structures verticales accumulent bien l'expérience et le savoir-faire).

C'est l'organisation militaire classique, trop souvent décriée, qui a fait ses preuves : un seul décide et les autres exécutent. Les entreprises fonctionnent encore beaucoup dans les structures hiérarchiques. C'est bien commode dans la vie quotidienne. La structure hiérarchique classique permet aussi de représenter l'organisme à ses clients et à ses fournisseurs. C'est elle qui va être « traversée ». Par le mode matriciel, par les processus par les projets et par les réseaux.

Mais il n'y a ni mode matriciel, ni processus, ni mode projets ni réseaux s'il n'y a pas, au départ, une structure verticale classique.

D'où une première question : nos structures de travail quotidien, quelle que soit notre appartenance sont-elles vraiment claires ? Chacun y voit-il bien sa position ? Chacun sait-il à quelle autorité il est rattaché (terme préférable à « soumis »).

Force est de reconnaître que ce n'est pas toujours le cas, notamment dans certaines ONG ou certaines organisations à visée humanitaire, où les préoccupations organisationnelles n'ont pas vraiment la cote.

Et pourtant ...

- Comment envisager une coopération, une négociation, une association avec d'autres organisations si l'on ne peut déjà pas leur expliquer comment on est soi-même organisé ?
- Comment peut-on raisonnablement « s'embarquer » dans un nouveau projet si l'on ne comprend déjà pas où l'on est soi-même positionné dans sa propre structure ?
- Comment parler aux interlocuteurs d'en face si l'on n'a pas pris soin de leur demander comment ils étaient « organisés » ?

Déformation professionnelle, penseront sans doute certains, amateurs de logique floue...

Sans doute, mais que l'on nous permette alors d'évoquer, sans les citer, bien sûr, les très nombreux dérapages rencontrés depuis trente ans en matière de projets, de transversalité ou de coopération inter-institutionnelle.

Impossible d'en chiffrer précisément le coût. Mais impossible aussi d'en dissimuler les dégâts : décisions prises trop vite, engagements financiers mal assumés, promesses impossibles à tenir, etc.

La structure ne fait pas recette.
Elle est pourtant condition nécessaire à toute coopération.

Il est très significatif, à cet égard, que les centaines d'ouvrages publiés depuis quarante ans sur la conduite de projet (ou le management de projet, ou le management par projet) n'en parlent pas, ou si peu.

La structure n'a pas beaucoup d'amis.

Elle a beaucoup de détracteurs, tant ses défauts sont visibles : rigidité, incapacité à réagir rapidement, lourdeur, hiérarchisation souvent excessive, gage donné aux petits chefs, tentation offerte de courber l'échine et - surtout - de ne rien dire et rien faire, etc. Inconvénient majeur, enfin, le cloisonnement des compétences et des relations.

Mais peut-on demander au sommet du mât du navire (la vigie) d'être en lien permanent avec les rameurs ou les mécaniciens de la soute ? Et dans l'affirmative, pour faire quoi ?

On omet trop souvent de citer les avantages de la structure : solidité, sécurité, notamment pour les « petites mains » qui ont au moins besoin de savoir qui est leur chef et de n'en avoir qu'un...

Sécurité aussi en cas de tempête (fusion, restructuration, changement de stratégie...) : les « soutiers » continuent leur travail : ils seront pris ou repris, ils changeront peut-être de propriétaire mais ils continueront d'œuvrer pour la marche du navire, quelle qu'en soit la bannière. On aimerait tant, ici, que les « bardés de décorations », les « hauts gradés » se préoccupent un peu plus du sort de la troupe et un peu moins de leurs ridicules querelles de prestige... Combien d'organismes, au sens de la norme ISO 9001 dans sa version 2000, sont aujourd'hui en cours de restructuration (ce n'est jamais fini, on le sait bien...) ? Combien sont-ils en attente de la publication d'un organigramme clair (sinon accepté) permettant tout simplement de vivre ? On aurait presque envie de crier aux hauts managers de tout poil : « Arrêtez vos gamineries de cour de récréation, ayez un peu plus de considération pour ceux dont vous avez la responsabilité ! ».

Le message, même dit plus délicatement, passe mal...

Avantage aussi, cette possibilité qu'ouvre la structure, de capitaliser sur les savoir-faire de l'organisation, de stocker, d'une génération à l'autre des tours de mains et des savoir faire dans lesquels chacun pourra puiser.

La structure, enfin, positionne en principe l'autorité.

Ce n'est pas le moindre de ses avantages.

Trop d'organisations actuelles souffrent d'un déficit d'autorité. Soit parce que la structure n'indique pas clairement où elle est située. Soit, et c'est un tout autre problème, parce que les hommes en place ne sont pas «équipés» pour exercer cette autorité.

5. Les réponses apportées pour surmonter les rigidités et le cloisonnement des structures

Depuis toujours (en tous cas depuis très longtemps), les hommes ont su limiter les inconvénients de la structure, en inventant des manières de faire qui s'inspirent toutes d'une idée simple : la transversalité.

Ce néologisme récent, trop à la mode pour ne pas être suspect, ne désigne en réalité qu'une intention, mais pas encore une méthode.

L'intention, c'est celle de « traverser » les différents éléments de la structure, de manière à les faire coopérer, pour autant que cette coopération soit nécessaire.

Traverser les « silos à gains », tel est le rêve des managers qui n'hésitent pas à lancer des discours incantatoires du genre « transversalisez vos actions, c'est un ordre ! », sans se rendre compte eux-mêmes du paradoxe, qu'ils énoncent, puisque la transversalité n'est possible que si on y adhère librement...

La transversalité est donc une réponse générique à l'inconvénient majeur signalé plus haut : le cloisonnement. Elle ne répond pas aux autres inconvénients cités. Elle répond encore moins aux défaillances de management, aux défaillances du management.

Les grandes entreprises, par exemple, doivent répondre à des marchés de plus en plus exigeants, avec des cycles de réponse de plus en plus courts.

Elles constatent que, lorsque les services s'entraident au lieu de se combattre, lorsqu'ils parviennent à établir des relations clients-fournisseurs internes, lorsqu'ils œuvrent par projet, par flux, par processus, cela va plus vite et cela coûte moins cher.

Cette re-découverte de l'efficacité par la solidarité porte aussi en elle une remise en cause de l'un des piliers de la société : la qualification technique. La transversalisation du travail requiert en effet une capacité de travailler ensemble, de comprendre les besoins de l'aval, de s'agréger en amont, d'être à la fois autonome et solidaire : ces compétences reposent sur un savoir-être qui n'est enseigné nulle part et qui devient le complément obligé des qualifications techniques sanctionnées, elles, par un diplôme.

On peut, à ce stade, distinguer quatre modalités d'exercice de la transversalité :

- le fonctionnement matriciel
- les réseaux
- les processus
- les projets

Le fonctionnement matriciel

Certaines demandes du marché ont obligé les entreprises à « croiser » les fonctions et les métiers. Par exemple les fonctions géographiques (filiales étrangères) et les fonctions

techniques. Les rachats, les acquisitions ont conduit à une prolifération de structures hiérarchiques juxtaposées, non liées entre elles, sinon au « sommet ». Enfin, le souci des économies d'échelle oblige aussi installer dans la structure hiérarchique certaines fonctions « centrales », au service de toutes les entités hiérarchiques (finances, ressources humaines, qualité, sécurité-environnement, communication...). Ces fonctions centrales sont autant de structures verticales elles aussi.

La plupart des entreprises fonctionne donc d'abord en mode matriciel : La décision ne peut plus être prise par un seul ni dans une seule structure : il faut s'entendre, en général à deux, parfois à plus ; La plupart des décisions sont prises aujourd'hui selon ce mode matriciel. A chacun de savoir qui il doit consulter ou associer à la décision. Il est a priori impossible de repérer toutes les actions ou décision de type matriciel. Le mode matriciel permet de « faire vivre ensemble » des quantités de structures hiérarchiques classiques qui ne peuvent pas s'ignorer.

Aucune règle pré-établie ne peut encadrer le mode matriciel. Il est laissé l'initiative de tous les responsables : s'ils se trompent, s'ils oublient, ils s'en aperçoivent vite. Ils apprennent donc le mode matriciel « en marchant ».

- Les processus

Beaucoup d'actions doivent être menées tous les jours, de la même façon, à travers les structures hiérarchiques classique. Par exemple le remboursement des frais de mission. Par exemple le traitement des réclamations. Par exemple le choix des investissements. Par exemple l'élaboration du budget. Par exemple le traitement d'une commande. Etc.

Ces actions, si elles sont correctement décrites une fois pour toutes, peuvent être reproduites autant de fois qu'il faut : ce sont des processus. Les processus traversent la structure sans pour autant l'ignorer : ils la respectent sans la sacraliser. A chaque étape, la description du processus précise à quelles conditions il est possible de passer à l'action suivante (signatures, accords, « feu vert », etc.). Les processus ont toujours une finalité précise. La prises de décision y est variable à chaque étape, mais il n'est pas nécessaire qu'il y ait un « chef du processus » : chacun sait quelle est sa responsabilité à chaque étape.

Les règles de fonctionnement d'un processus sont soigneusement décrites dans des instructions ou dans des procédures.

- Les réseaux

Enfin, il y a des situations où la transversalité est considérée comme un but en soi : un peu comme si l'on disait : « mettons les hommes ensemble, il en sortira forcément quelque chose » ; personne ne sait très bien au départ ce qui peut en sortir, mais on fait confiance dans la vie, on se met en réseau. Généralement, la mise en réseau consiste en des séances de travail périodiques entre experts qui ne se rencontreraient pas si le réseau n'existait pas.

Ne pas confondre, à ce sujet, les hommes et les outils (les réseaux informatiques sont des supports)

Un réseau est doté d'un animateur. Il est beaucoup moins structuré qu'un projet (peu de règles), n'a pas une obligation de résultat ni un délai de production. Il offre évidemment beaucoup plus de souplesse qu'un processus.

- Le mode projet

Le mode matriciel, les processus et les réseaux suffisent à régler beaucoup de problèmes et à mener beaucoup d'actions transversales que la (les) structure(s) classique(s) ne peuvent pas résoudre. Disons, dans 80% des cas, en faisant confiance à l'excellent Monsieur Pareto.

Il reste pourtant quelques cas, pour lesquels le mode matriciel et les processus ne suffisent pas. Ce sont les cas où le sommet d'une structure hiérarchique classique (ou de plusieurs structures hiérarchiques) « sent » qu'il faut aller vite, que l'action est complexe, qu'aucun processus ne répond au besoin, que le mode matriciel va prendre beaucoup trop de temps (viscosité, lenteur de la décision, hésitations...) etc.

Exemple : réussir l'arrêt décennal d'un vapocraqueur

Exemple : remettre à niveau tous les postes bureautiques

Exemple : réussir le lancement d'un nouveau produit sur le marché, alors que la molécule est encore inconnue

Il faut alors parler de « projet » et indiquer clairement quel est l'objectif du projet et qui est le responsable du projet. A lui de se débrouiller ensuite. Autrement dit, le projet ne peut pas être décrit par avance. En revanche, sa réussite dépend de quelques règles, simples à apprendre, mais difficiles à appliquer. Les projets, eux aussi, traversent la structure, les structures. Si cette cohabitation devient impossible ou trop difficile, la direction peut avoir recours à des «task forces», complètement détachées de la structure.

Le mode de coopération transversal le plus exigeant est à l'évidence le mode projet.

On comprend donc que le vocabulaire « projet » soit le plus rigoureux et que les règles qui s'appliquent au mode projet soient les plus nombreuses.

Quel est le vocabulaire projet ?

D'abord, une définition claire des responsabilités : chacun sa place

Un projet ne « fonctionne » que si quelqu'un veut un résultat. C'est le maître d'ouvrage : le père de famille veut une maison pour sa famille. Son épouse et ses enfants sont les bénéficiaires du projet. L'ouvrage, résultat d'un cheminement (l'œuvre), est, dans ce cas, une maison.

Pas de projet sans maître d'ouvrage.

Pas de définition de l'ouvrage sans maître d'ouvrage.

Comme le maître d'ouvrage n'a pas le savoir-faire nécessaire à la construction de l'ouvrage, il fait appel à un chef de projet (maître d'œuvre, dans la terminologie habituelle, ou encore architecte, ou encore réalisateur), réputé sachant-faire. Le chef de projet va généralement s'entourer d'une équipe.

On comprend donc que la première condition de réussite d'un projet soit la qualité de la relation entre celui qui veut (le maître d'ouvrage) et celui qui sait (le chef de projet). Si le maître d'ouvrage n'a pas vraiment confiance dans le chef de projet, il va le surveiller de très près, de trop près ; le chef de projet réagira mal et le projet sera compromis.

En revanche, si le maître d'ouvrage y voit à peu près clair sur ce qu'il veut, il est en mesure non seulement de passer commande au chef de projet, mais aussi d'entendre ses réactions, de modifier sa commande en fonction des arguments techniques qui lui sont présentés. La confiance crée la modification de la commande. Ainsi, peu à peu, s'élabore le cahier des charges, se négocient le délai et le coût, jusqu'à ce qu'un premier accord soit signé ou qu'un mandat soit confié.

En réalité, la qualité de cette relation est très souvent mise à mal . Dans quatre situations :

- lorsque le maître d'ouvrage, lui-même ancien sachant-faire, se substitue inconsciemment au chef de projet : la confusion des responsabilités, empêche la distinction, étouffe la relation. Cette « fusion », qui génère de la confusion, est synonyme de piétinement du projet (dérive dite du « maître d'ouvrage envahissant »). Assez fréquent dans les entreprises industrielles à forte culture technique : tous les maîtres d'ouvrage sont ingénieurs ou presque
- lorsque le chef de projet ne prend pas soin de vérifier le « vouloir » de son responsable d'ouvrage : il s'auto-proclame inconsciemment responsable d'ouvrage (dérive dite du « savant fou »). Assez fréquent chez les industriels, dans la mesure où la recherche du responsable d'ouvrage se révèle parfois très laborieuse. Lassé de ne pas recevoir de commande, de ne pas avoir en face de lui un demandeur, le chef de projet décide de jouer les deux rôles.
- lorsque le maître d'ouvrage et le chef de projet s'entendent sur un résultat microscopique : la structuration selon le mode projet fait alors l'effet d'une montagne qui accouche d'une souris (dérive dite du « résultat peau de chagrin »).
- lorsque le maître d'ouvrage oublie les bénéficiaires : il passe commande d'un ouvrage qui risque fort de ne servir à personne (dérive dite du « projet sans utilisateurs »).

On observera enfin que le mot « Comité de pilotage », très en vogue dans les organismes publics et dans les entreprises, risque hélas de compromettre la relation entre le chef de projet et le maître d'ouvrage. Un Comité de pilotage peut à la rigueur se concevoir pour apporter un éclairage, des conseils et un appui au maître d'ouvrage ; en aucun cas il ne peut prétendre être investi d'une responsabilité opérationnelle dans le projet. La tentation actuelle est de composer systématiquement un Comité de pilotage, où se trouvent réunis ceux qui veulent et ceux qui savent, relève plus d'une précaution territoriale frileuse que d'une règle méthodologique saine...

Les dérives constatées

En voici deux :

- La plus classique concerne le « Comité de pilotage » des actions transversales ou des projets. Flairant que la circulation de l'information va être le nœud gordien de la progression des actions de progrès ou des projets, les responsables composent en toute bonne foi des "Comités de pilotage" hétéroclites aux attributions peu claires et dont la première tâche est de se substituer purement et simplement à la maîtrise d'œuvre, c'est à dire au chef de projet et à son équipe. Il n'est pas rare, d'ailleurs, que l'on retrouve le chef de projet comme membre de droit du Comité de pilotage. La confusion des responsabilités est alors totale, entre ceux qui sont réputés savoir et ceux qui sont réputés vouloir.

- La prolifération des "Comités de pilotage" est assez illustrative de cette confusion des responsabilités : la création du Comité de pilotage précède généralement la nomination du chef de projet, l'énoncé clair de l'objectif ("cible mesurable à atteindre dans un délai convenu", quand on parle de projet), la composition raisonnée d'une équipe-projet. Et le Comité de pilotage finit par fonctionner tout à la fois comme équipe-projet et comme représentant de toutes les structures concernées par la transversalité. Il n'est pas rare d'y retrouver un Comité de Direction Générale miniature... voire un Comité de projet, dont le rôle consiste alors à faire...le compte rendu des réunions !

Il faut ici rappeler qu'un Comité de pilotage n'est souhaitable que lorsque le responsable d'ouvrage éprouve le besoin de s'entourer d'assesseurs, pour le conseiller, l'aider dans ses décisions.

- Dérive aussi, du côté du chef de projet, quand ce dernier n'a pas bien intériorisé que les solutions construites à plusieurs sont supérieures en efficacité globale, sinon en qualité technique intrinsèque. Dans l'équation mesurant l'efficacité globale (E) de la conduite de la transversalité ($E=Q \times A$), on trouve en effet deux facteurs :

Q = qualité technique de la solution (ou du programme)

A = acceptation par les personnes concernées

Le chef de projet est littéralement obsédé par Q et néglige trop souvent A.

On a même vu un chef de projet diffusant des plannings de Gantt par note de service, à des gens qu'il n'avait jamais vus, après un travail solitaire de très grande qualité : il ne comprenait pas pourquoi ce si bel ouvrage ne déclenchait pas immédiatement l'enthousiasme...Ô Mores

- Dernière dérive, plus récente et très répandue : la distinction entre maîtrise d'ouvrage stratégique et maîtrise d'ouvrage opérationnelle. Cette trouvaille sémantique illustre assez bien l'habileté commerciale de certains promoteurs d'ERP, par exemple, qui se positionnent au départ des deux côtés : conseil de la maîtrise d'ouvrage et réalisateur de l'ouvrage. La plupart des donneurs d'ordre n'y voient que du feu !

Au total, on peut retenir que le vocabulaire de la transversalité apporte, dans tous les cas, une réponse simple à une question d'apparence simple :

« Qui demande quoi à qui, au bénéfice de qui ? »

Cette question concerne en effet toutes les actions transversales, quel que soit le mode de travail choisi. Mais on remarquera que la double notion demandeur-réalisateur recouvre tous les modes transversaux.

C'est pour cette raison qu'on a pu dire depuis plusieurs années dans de nombreuses entreprises ou administrations que **l'esprit (la culture) projet peut et doit imprégner toutes les actions transversales**, au moins sur le plan du vocabulaire ; Pourquoi ? Parce que le vocabulaire définit les responsabilités.

Conditions de réussite d'un projet

° **Dans les projets**, l'expérience faite ici ou là montre que six conditions suffisent pour qu'un projet, doté d'un maître d'ouvrage et d'une raison d'être claire, réussisse.

Ces six conditions sont les suivantes :

1. Avoir formulé un objectif clair. Qui dit objectif dit « cible mesurable à atteindre dans un délai donné ». La formulation de l'objectif peut prendre beaucoup de temps. C'est ici que la relation entre le responsable d'ouvrage et le chef de projet doit « fonctionner ».

2. Avoir fixé un délai. Le délai est contenu dans l'objectif, mais il vaut mieux en faire une condition à part entière. Là encore, le délai doit résulter d'échanges.

3. Avoir un patron et un seul. Facile à dire, moins facile à faire. Et d'abord, qui doit nommer le chef de projet. En principe, c'est le responsable d'ouvrage. C'est à lui de le choisir.

4. Avoir composé une équipe déhiérarchisée. L'équipe-projet est composée de tous ceux dont le savoir-faire est nécessaire. Ni trop, ni trop peu : Tous ceux là, mais pas un de plus. Au chef de projet d'en faire la liste et d'en obtenir le détachement, à temps partiel le plus souvent, avec l'aide du responsable d'ouvrage si nécessaire ; (sauf dans le cas des task-force ou les membres de l'équipe sont dédiés au projet à 100% de leur temps.). La mauvaise composition des équipes-projet est une cause d'échec assuré.

Rappel : il est question ici de l'équipe-projet et non du « Comité de pilotage » dont l'ambiguïté a été soulignée ci-dessus.

5. Avoir un budget et des moyens. C'est au chef de projet de les réclamer. N'importe quel projet, même le plus petit, demande des moyens. Une réunion, par exemple, peut être considérée comme un minuscule projet : sans table, sans chaises, sans supports visuels, elle ne peut pas réussir.

6. Enfin, il faut avoir une « marche à suivre », c'est à dire des étapes, un calendrier. « Plans are nothing, planning is everything » répétait Eisenhower. Seul le planning permet de faire du temps un allié et non un ennemi. Les gens sans cesse débordés ou incapables de dégager quelques heures pour un projet ou une action transversale sont aussi ceux qui viennent aux réunions sans agenda, sans demander quel en est l'ordre du jour et sans se demander si leur présence y est vraiment utile.

Le planning permet à chacun de comprendre sa contribution à un ensemble, de fixer des échéances raisonnables, de négocier un nouveau délai avec le responsable d'ouvrage.

Les plans sont faits pour être changés, certes, mais démarrer un projet ou une action transversale sans un plan relève de l'inconscience.

Le tableau suivant résume ce qui précède :

<i>La structure en place et les 4 modes « transversaux »</i>	<i>Qui anticipe, Qui pré-voit?</i>	<i>Qui organise ? (qui affecte les responsabilités?)</i>	<i>Qui contrôle ?</i>	<i>Qui communique et comment ?</i>	<i>Qui décide ?</i>
La structure en place (verticale hiérarchique Classique)	Le chef	Le chef	Le chef	Ascendante et descendante	Le chef seul
Mode matriciel	L'initiateur	L'initiateur et	Tous	Horizontale	Collégiale

		ses invités			
Mode processus	Le process-owner au départ	Le process-owner après accord de tous	Le « process owner »	Horizontale	Prévues dans les procédures
Mode projet	Le chef de projet	Le chef de projet et son équipe	Le maître d'ouvrage	Horizontale	<ul style="list-style-type: none"> ° Le chef de projet entre deux revues de projet. ° Le maître d'ouvrage à chaque revue de projet
Mode réseau	L'animateur	L'animateur et les experts	Le maître d'ouvrage	Horizontale	Le réseau avec son animateur

(...)

Le concept-même de **transversalité** est dans toutes les bouches. **Sa nécessité n'est jamais discutée sur le fond.**

Mieux : les idées – a priori très abstraites – de coopération, d'intégration amont et d'agrégation aval sont bien reprises par les échelons hiérarchiques les plus modestes. Nombreux sont les groupes transversaux constitués dans ces niveaux, où la productivité et la créativité sont excellentes, à condition bien sûr que l'animation ou la facilitation soit au rendez-vous. De nombreux collaborateurs des entreprises déclarent depuis quelques années pouvoir enfin sortir de la « clandestinité transversale », et être enfin en mesure de s'appuyer sur une transversalité « officielle », preuve, s'il en fallait, que ces idées réputées nouvelles sont en fait pratiquées depuis fort longtemps.

Mais la transversalité met à mal certains comportements anciens hérités de la structure hiérarchique classique : les hiérarchies intermédiaires résistent – on le comprend - devant ce qui leur paraît – de prime abord – comme une menace sur un pouvoir qui serait légitimé une fois pour toute.

- résistances pour libérer le temps des certains collaborateurs dans les réunions des équipes-projets, des task forces, des réseaux
- tentative parfois inconsciente de s'approprier les résultats d'actions transversales avant la fin des travaux d'un groupe transversal : ces tentatives sont alors réputées « récupératrices » et sont source de démotivation grave et durable.

(...)

Tout se passe comme si le changement apporté par l'établissement de relations transversales se faisait « au fil de l'eau », au bon vouloir des acteurs, sans réelle impulsion du sommet.

Cette « méthode » a évidemment ses limites, notamment lorsqu'il s'agit de dégager des moyens ou du temps supplémentaire. Elle a surtout ses limites dans la vitesse et l'homogénéité du changement de l'ensemble de la société.

Certaines entités sont, de fait, plus en avance que d'autres. Et on peut facilement imaginer que ce rythme naturel ne conduise à une sorte d'étirement de la file, avec tous les risques de décrochage qu'il comporte.

Certains jeunes embauchés avouent ne pas très bien saisir pourquoi l'impulsion n'est pas plus forte, pourquoi la généralisation des certaines pratiques n'est pas imposée ni pourquoi la fabrication de certains référentiels « méthode » n'est pas mise en chantier ("le guide pratique de la transversalité", ou « le référentiel projet » par exemple). « Pourquoi ne pas diffuser une bonne fois une directive émanant de la Direction Générale et précisant les règles du jeu, avec recours et arbitrages en cas de désaccord », disent-ils en substance.

Ou encore : "Pourquoi ne pas aller plus loin dans le formalisme en confectionnant des outils commune genre "livre de bord du chef de projet" et en les imposant ?"

Ce questionnement a son corollaire, lié à la multiplicité des intervenants extérieurs : il n'est pas certain que les concepts proposés, les structurations de départ obéissent à la même logique. D'où la lassitude de certaines entités et leur demande claire d'homogénéisation du langage et des concepts de base.

Témoignage : « Mes agents de maîtrise sont tout heureux d'être impliqués dans le projet E.... Depuis le lancement du projet, ils voyagent, ils découvrent d'autres sites, mais comment je fais, moi, pour faire tourner mon service avec 20% de mon effectif en moins ? ».

La réponse (théorique) n'est pas très compliquée : « apprenez à négocier avant le démarrage du projet, sinon, après, il sera trop tard ».

Reste que les projets génèrent parfois des frustrations, des incompréhensions et des rancœurs.

La question ne se pose pas pour les projets dits « en rupture », dans la mesure où ils sont conduits par d'authentiques « task forces », dédiées à 100% au projet. Ce dispositif a bien entendu un coût très élevé.

Elle ne se pose pas non plus pour les petits projets transversaux qui mettent finalement du "piment" dans des activités quotidiennes parfois répétitives. Dans ces projets-là (consommant, disons de 10 à 20 % du temps de travail), les acteurs découvrent même avec un certain bonheur que le temps n'est pas une denrée rigide indilatable et incompressible, semblable à une barre d'acier. Tant pis pour les 35 h en France...

La question se pose pour les projets de taille moyenne (projet d'investissement léger, projet exigeant des études de départ fouillées, projet pour lesquels le recours à l'aide extérieure n'est pas autorisé par la hiérarchie, projet d'arrêt décennal d'une installation industrielle...).

Le discours solidement ancré, selon lequel « il faut en faire toujours plus à moyens constants » suscite évidemment des réactions de mauvaise humeur et n'est pas toujours bien compris. Il est vrai que ceux qui mouillent leur chemise auraient le droit d'avoir une autre réponse que celle de la rémunération de l'actionnaire. Mais, là encore, il s'agit d'une autre histoire...

L'enjeu, ici est de taille : si de nouvelles fonctions apparaissent, si les emplois du temps sont grignotés par le progrès et la transversalité, soit il convient de dégager des moyens supplémentaires, soit il convient « d'enlever » des tâches anciennes. Bien sûr, il faut aussi gagner en efficacité, en organisation, en efficacité et en productivité. Mais il est probable que la plupart des entreprises aujourd'hui à la limite de qu'il est possible de faire à moyens constants.

L'irruption récente du chantier des 35 heures renforce cette évidence.