

MANAGEMENT PAR PROJET COMME LEVIER DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT

MANAGEMENT BY PROJECTS AS CHANGE MANAGEMENT LEVERAGE

Fatiha ALLALI

Faculté des sciences économiques et sciences commerciales et sciences de gestion

Université Kasdi Merbah - Ouargla

Résumé:

Le changement est devenu aujourd'hui une donnée permanente dans la vie de toute organisation moderne, en faveur d'apporter des réponses adaptées aux difficultés rencontrées dans un environnement turbulent. Dans cette perspective, Nous essayerons d'après ce travail de présenter le management par projet comme nouveau défi organisationnel et managérial des entreprises, destiné à gérer le changement et à améliorer continuellement la performance globale des activités, dans un milieu de travail de plus en plus contraignant.

Mots clés : changement organisationnel, environnement turbulent, management par projet, adaptation.

Abstract:

The change has become a permanent feature in modern organization. It helps to find the right solutions to the different difficulties faced in today's turbulent environment. This is why we will try to present the management by projects as new organizational and managerial challenge for the companies. It aims to manage the change and to improve constantly the global performance of activities in an increasingly complicated workplace.

Keywords: Organizational change, Turbulent environment, Management by projects, adaptation.

Introduction:

Le monde du travail s'est totalement modifié aujourd'hui: la mondialisation et les moyens de communication ont accéléré la concurrence entre les entreprises, la réduction du temps de travail impose toujours une optimisation des processus de fabrication, le client devient très exigeant, leur traitement doit être de plus en plus rapide et individuel De ce fait, la maîtrise de la complexité et de l'innovation deviennent des enjeux stratégiques majeurs pour toute entreprise. Ils amènent les entreprises à se doter de capacités de réactivité et au-delà de pro-activité pour maintenir ou développer leur performance. Il faudrait alors développer des concepts compétitifs et s'interroger sur la manière dont l'entreprise s'intègre et s'adapte naturellement aux environnements où elle exerce ses activités.

A cet égard, la plupart des actions de changement organisationnel entraînent des modifications conduisant à l'émergence de structures aplaties, donnant naissance à des formes organisationnelles qui supposent la participation active des travailleurs au progrès de l'entreprise. En clair, la réussite permanente est le savoir comment introduire le changement dans la pensée managériale commune. On assiste à l'émergence d'une forme d'organisation privilégiant un management par projet.

En fait, les questions qui se posent dans ce cadre sont les suivantes : *D'abord, La mise en place du management par projet fait-elle partie des changements indispensables à toute entreprise qui souhaite répondre de façon plus performante au besoin permanent de changement ? Ensuite, quels sont les enjeux de ce type de management et comment l'entreprise peut l'intégrer ? Et enfin, quelles sont ces risques d'échec et ces conditions de réussite ?* Ce sont les questions pour lesquelles nous réaliserons cet article.

1- l'entreprise face au besoin permanent du changement:

Aujourd'hui, la survie et le développement des entreprises dépendent de leur capacité à réagir vite dans un environnement technologique et économique très concurrentiel. Elles sont régulièrement confrontées au besoin de changement pour garantir leur performance et leur pérennité. Ford (2008) est parmi les chercheurs qui ont affirmé que l'entreprise du 21^e siècle sera créative, son fonctionnement adaptatif (capable de changer et d'apprendre) complexe (avec une forte diversité d'éléments et une multiplicité d'interconnexion) dans un environnement chaotique¹. Elles doivent bien souvent gérer divers types d'investissements, notamment, de restructuration, de recherche de gain de productivité, de développement de la capacité productive ou d'anticipation d'un marché...

Michel Crozier dit « ... le monde a plus changé ces trente dernières années que pendant tout le siècle précédent ». ² l'innovation, la flexibilité et la réactivité constituent les impératifs d'actualité, les organisations doivent évoluer par nécessité, en fonction des facteurs économiques, sociaux, interne et externes.

D'ailleurs, Bouteiller D(1997)³ considère que l'intensification des changements accélère le mouvement de renouvellement des compétences existantes. L'emploi devient de plus en plus complexe, ainsi le recours à l'usage et à la maîtrise de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.

Il semble évident que la structure pyramidale traditionnelle répond de moins en moins face à la mondialisation des marchés, les exigences accrues des clients, la spécialisation des produits, etc. Les dirigeants ne doivent plus considérer l'entreprise comme structure immuable, géré par un management classique (hiérarchie), mais comme organisation dynamique (Burns et Stalker, 1967), en même temps qu'une hiérarchie plate et comme véritable réseau d'activités où les responsabilités sont réparties horizontalement et sur des actions spécifiques et novatrices.

C'est une nécessité vitale de rapidité d'adaptation reflète la réalité de la "révolution post entrepreneuriale" (KANTER, 1989)⁴, dans laquelle les entreprises, soumises à une pression croissante provenant d'une variété des sources pour changer, s'efforcent d'être à la fois créatives, méthodiques et dynamique. Plusieurs auteurs (Argyris; 1995, Nonako; 1994, March;1981, alter;2005) ont montré que le changement ne doit pas être vécu comme une période particulière dans la vie des entreprise, un événement rare et bouleversant. Au contraire le changement fait partie intégrante de la vie de l'entreprise et s'assimile à un processus ordinaire, quotidien et continu favorisant l'innovation. Le défi qui se présente alors aux entreprises est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation nécessaire à l'amélioration continue des activités.

Dans ce contexte, des nouvelles orientations managériales globales deviennent nécessaire. Parmi lesquelles, management par projet constitue actuellement une sorte de conduite de changement organisationnel pour survivre dans un milieu concurrentiel dynamique. C'est une décision stratégique majeure de la direction générale ou "top management", des nouveaux plans d'action visant à adapter l'entreprise aux évolutions permanentes de l'environnement.

De même manière Turner (1993) observe que l'approche par projet(s) est devenue le nouveau mode courant de management par lequel les organisations répondent au changement"⁵. Il décrit la capacité organisationnelle d'une entreprise à réarranger son travail. En favorisant un comportement stratégique réactif et au même temps proactifs dans la recherche constante d'opportunité de marché.

Comme le note Vincent GIARD, actuellement « *le projet est utilisé dans toutes sortes d'entreprises pour gérer des opérations exceptionnelles, complexes et d'une certaine envergure* »⁶. Il est devenu un mode de management privilégié et une *culture de changement* faisant de celui-ci un allié souhaité plutôt qu'un ennemi craint.⁷ C'est la réponse à une attente qui exige que des décisions soient prises le plus rapidement possible et donc au niveau local. En privilégiant les résultats par apport aux procédures, afin d'anticiper les changements et d'apporter vivement des réponses aux demandes exceptionnelles.

2- Les enjeux du Management par projet :

Plusieurs études ont montré que la mise en place des membres de l'organisation en interaction locale incite à capitaliser beaucoup d'expériences et à communiquer en temps réel pour interpréter le contexte, définir quelles ressources sont pertinentes et décider des solutions adéquates (Chédotel, 2005; Leybourne, 2006; Vera et Crossan, 2005)⁸. Le management par projet facilite d'une part, la réactivité au nouveau contexte, et d'autre part la créativité espérée par les organisations d'aujourd'hui (Shehar, Dvir, 2007)⁹ Il conduit les organisateurs à adopter le travail par projet qui permet de mieux répondre aux attentes du client. Il substitue un modèle d'échanges horizontaux,

par la communication verticales entre acteurs, supposés plus fluides (Pène, 2001 ; Laurens, 2003).¹⁰ Il apparaît donc, comme le précise Daniel LEROY, comme une voie privilégiée pour :

- Instaurer le changement dans les activités quotidiennes,
- Anticiper les menaces de l'environnement,
- Permettre l'adaptation à l'incertitude et à l'instabilité,
- Aider au développement de la réactivité et de flexibilité,
- Assurer la lutte contre l'ossification des structures,
- Placer le client dans les esprits et dans les actions,
- Disposer d'ambitions claires et partagées,
- Créer un langage commun du management.
- Enfin créer les conditions du développement de l'innovation.

A travers le concept du Management Par projet, Nous sommes donc en face d'équipes de projets intégrées dans un mode de travail complexe, et dont les objectifs sont de :

- Eviter les lourdeurs et les ralentissements dans l'exécution, en focalisant les énergies grâce à la l'autonomie et la prise de responsabilité des équipes,
- Orienter les moyens et les compétences pour acquérir des avantages concurrentiels durables,
- Concevoir une offre complète, dans les délais très courts et de haute qualité grâce à une fonction identitaire et en même temps intégrative,
- Détecter en amont les problèmes urgents, en vue de mieux gérer les risques grâce à la surveillance active et permanente,
- Favoriser la créativité et l'initiative des salariés, en renforçant l'appartenance sociale pour leur donner la possibilité de développer ce qu'il a de meilleur en eux,
- Conduire a des progrès importants en qualité grâce une fertilisation croisée des savoirs et une capitalisation des compétences,
- Développer des produits attrayants, et arrivant au bon moment sur le marché notamment par un processus de décision au plus près des besoins,
- Rester a l'écoute des attentes des clients et ne cesse de d'offrir un éventail de services toujours plus riches et intègre,
- Accompagner les changements lies a l'organisation du travail par l'apprentissage individuel et collectif, afin d'acquérir de nouveaux savoir-faire,
- Mobiliser très rapidement les compétences et les moyens nécessaires à la réussite du projet grâce à un réseau très riche des relations professionnelles.
- Favoriser le Passage du management de type exécutif à un management participatif et même déléguatif.

L'approche par projet constitue subséquemment une forme de management induit par la mise place d'une démarche de qualité totale, axé sur la satisfaction du client et la qualité des interactions entre ce dernier et les membres de l'organisation. C'est une manière de répondre spontanément aux sollicitations sans cesse nouvelles des clients tout en maîtrisant ses coûts et en maximisant la valeur créée.

3- Intégrer un management par projet :

D'après l'AFNOR (norme X50-115), il convient de parler de management par projet lorsque *“des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser”*¹¹. Cependant, la mise en place de ce mode management pose selon Hugues MARCHAT de nombreuses problématiques, notamment:

- Un changement dans les habitudes de travail.

- Une réflexion sur l'organisation de l'entreprise.
- La modification des modes de management.
- La mise en place de méthodologies.
- La mise en place d'un langage commun.
- La mise en œuvre d'outils spécifiques.

A cet effet, l'orientation vers le management par projet est une stratégie vitale qui nécessite tout d'abord l'affectation des ressources et des moyens entre les projets. Il s'agit ensuite pour les groupes de pilotage responsable des décisions globales de gérer le portefeuille de projets, et de déterminer le style de management propice pour le chef et les acteurs de chaque projet:

3-1- créer une organisation par projet :

Il est plus qu'indispensable de savoir que l'instauration du mode projet nécessite une démarche de réorganisation rigoureuse, pour réussir son implantation de façon durable et rentable.¹²Le premier processus concerne l'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise, et plus particulièrement les changements effectués au niveau des règles qui fondent la division du travail et les relations hiérarchiques.

Ce mode d'organisation exige la mobilisation des ressources importantes pour créer de la transversalité et de la souplesse interne. L'entreprise doit se décomposer en effet en unités opérationnelles très proches du client, reconfigurables en permanence et dotées de processus d'adaptation organisationnelle très rapide. L'organisation doit passer d'une structure hiérarchique à une structure en unités, plus flexible et responsable de ses résultats.

Il s'agit d'une réorganisation en vue d'installer une structure plate avec un élargissement des tâches et une responsabilisation plus importante des salariés. Chaque projet disposait ainsi des ressources humaines et matérielles pour accomplir sa mission.

Il existe actuellement plusieurs modes d'organisation du travail autour de projet qui se créent en fonction de l'environnement technique, scientifique mais aussi économique, social, politique, culturel et psychologique. Elles peuvent être également fonctionnelles, divisionnaires ou organisées par secteur, par produit ou par zones géographiques. A savoir:¹³

- L'organisation par **facilitation**: c'est l'organisation la plus simple à mettre en place. Elle est utilisée lorsque l'importance et les enjeux du projet sont relativement faibles. L'équipe projet est transversale, et le facilitateur est choisi parmi les intervenants sur le projet (Figure 01). Son principal rôle est de favoriser les échanges d'informations entre métiers et de proposer des suggestions aux différents intervenants.
- **L'organisation adhocratique** : Dans ce type d'organisation, il existe des spécialistes de différentes disciplines travaillant ensemble dans un groupe projet. Le directeur de projet est totalement autonome (Figure02). Les priorités sont définies entre projets en fonction de la stratégie de l'entreprise et du marché.
- **Task force ou Equipe Dédiée** : Le principe de cette forme d'organisation est de regrouper temporairement les compétences de professionnels ayant des fonctions et des métiers différents autour de la réalisation d'un même projet (Figure 03). Il regroupe souvent certaines entreprises vont même jusqu'à constituer des "plateaux techniques" qui permettent de réunir le "groupe projet" dans un lieu spécifique, et de lui attribuer des ressources particulières. Il est très efficace en cas de crise mais est généralement réservée pour certains projets exceptionnels ayant une forte part d'inconnu.
- L'organisation **matricielle**: C'est un modèle croisé où les directions métiers et le directeur de projet sont coresponsables de la performance du projet (Figure 4). Il est régulièrement mis en place dans les entreprises qui travaillent en parallèle sur

plusieurs projets de même nature. Le directeur de projet a une autorité hiérarchique sur les intervenants du projet, mais chaque équipe continue de dépendre hiérarchiquement de sa direction d'appartenance.

Les figures suivantes permettent de schématiser ces modes d'organisations :

Figure 3: Structure commando ou Task force

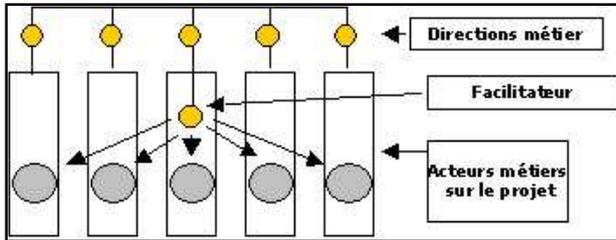


Figure4: Organisation matricielle

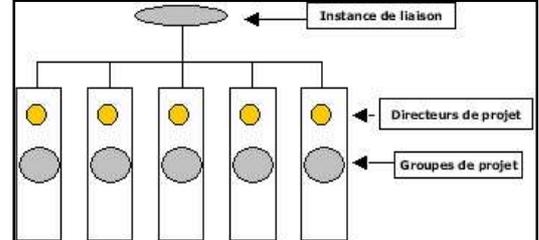


Figure 1: Organisation par facilitation

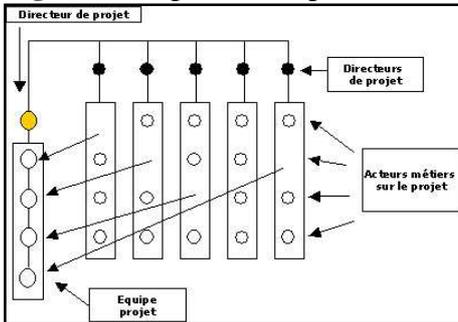
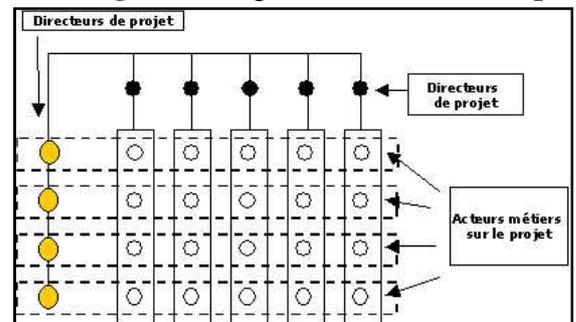


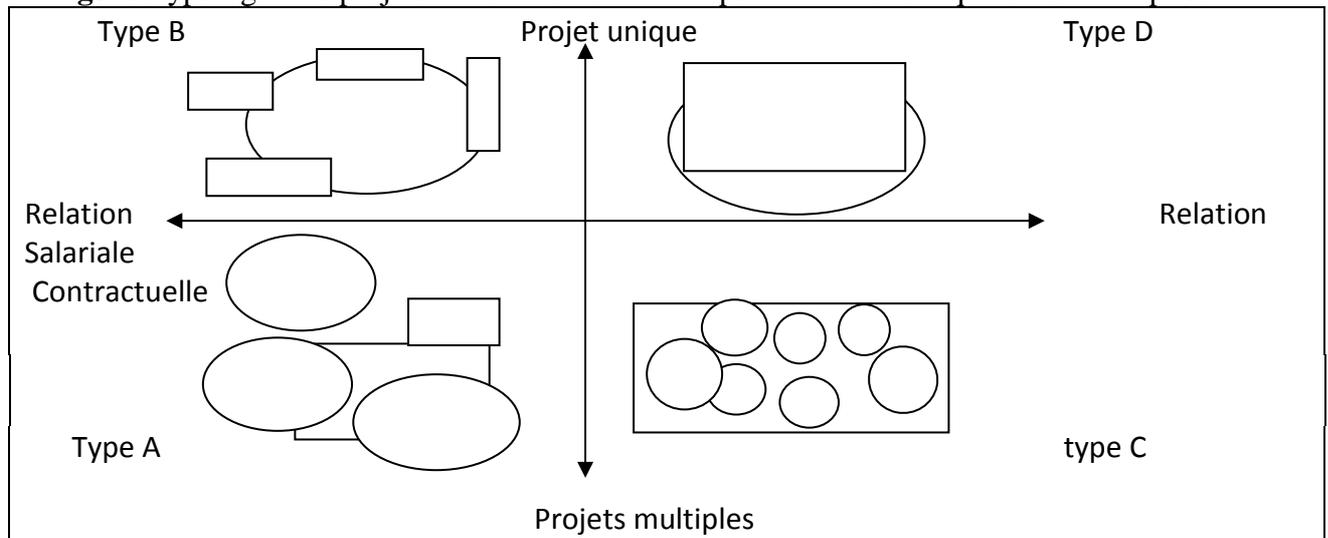
Figure 2: Organisation adocratique



Source: <http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article58>

Sur le point économique du projet dans les entreprises, messeghem et scmitt (2004) offre une lecture pragmatique à deux axes. L'axe horizontal concerne les relations des acteurs projets à l'entreprise : relation contractuelle (allant de la sous- traitance au codéveloppement) ou relation salariale (uniquement au sein de l'entreprise). Au niveau vertical, il s'agit de prendre en compte le fait que l'entreprise gère un ou plusieurs projets en parallèle (figure 05). Dans cette figure les ovales représentent les projets et les rectangles les entrprises.la tailles respectives des ovales et des rectangles sont proportionnels à leur poids économique.

Figure: typologie des projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise



Source: OLIVIER Meier et al, gestion du changement, édition Dunod, paris, 2007, p191.

Avec le type A l'entreprise fait l'objet d'une décomposition en sous-projets qui sont vitaux pour sa survie. Il correspond toute entreprise dominante qui tisse des relations de partenariat avec d'autres entreprises (l'industrie automobile est l'exemple le plus connu). Le type B c'est un mode de projet qui rassemble et coordonne plusieurs entreprises qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. C'est en fait, des projets et des relations contractuelles exceptionnels qui demandent de la part de toute entreprise d'adapter des spécificités managériales afin de réguler l'interaction des intérêts toujours divergents. Cette catégorie de projet se trouve notamment dans les secteurs du BTP. Dans le type C, l'entreprise gère un nombre considérable des petits projets, relativement indépendants les uns des autres. Le projet est également un mode d'organisation naturel dans des secteurs dont l'activité est composée d'une succession de missions à chaque fois différentes, mais qui s'appuient sur un fond de compétences partagées et capitalisées comme les services informatiques, l'ingénierie... Dans ce cas l'enjeu majeur est la gestion optimale du portefeuille des projets.

Enfin, récemment, Midler (1996) a complété cette classification par un quatrième type. Le type D dans lequel l'entreprise se confond avec le projet à l'origine de sa création. Il correspond au cas particulier de la start-up et du projet d'entreprendre, dans la mesure où l'échec de projet est la mort de l'entreprise.¹⁴ La question posée avec ce type de projet est bien évidemment celle de la pérennité de la structure au-delà du projet et de sa capacité à gérer un portefeuille équilibré d'activités, entre investissement et rentabilité.

3-2 - Piloter et évaluer les projets:

Pour mettre en place un management par projets, les membres de l'entreprise doivent être capables d'accepter un changement profond dans les pratiques managériales. C'est donc extrêmement nécessaire pour mener à bien la réalisation de projets transversaux.

C'est aussi la gestion de l'activité de l'entreprise en quatre sous-systèmes de gestion (Gareis, 1989) :¹⁵

- Le management des opérations qui optimise les activités de production courantes ;
- Le management de chaque projet ;
- La politique de gestion du flux de projets dans le management multi projets ;
- Le couplage ou l'alignement du projet avec les autres logiques de l'entreprise, fonctionnelles (contrôle de gestion, ressources humaines...) ou stratégiques.

Dans ce contexte, Il est nécessaire pour un efficace management par projet d'anticiper les ressources capitales et de développer les compétences face aux mutations éventuelles de l'environnement. Il faut les rendre disponibles, utilisables et adaptables de façon spontanée en fonction du contexte ou des changements anticipés. En plus, le travail dans cette nouvelle organisation, est entièrement focalisé sur les projets et l'interdépendance des équipes, il faut favoriser la décentralisation de la prise de décision pour réagir à une demande ou anticiper un besoin. Les groupes de travail doivent être autonomes et responsables de leur efficacité et de leur efficience, permettant le renouvellement des compétences individuelles et collectives. Cela permet donc d'adapter la gouvernance des entreprises aux évolutions du monde qui les entourent.

Dans ce mode de fonctionnement les moyens nécessaires ne se limiteraient pas forcément aux propres. Nous nous orientons davantage vers une société des réseaux que vers une société du salariat.¹⁷ La grande majorité des actifs travaillant effectivement sont de moins en moins salariés de leur organisation, ils deviennent collaborateurs occasionnels, prestataires de services, experts techniques. Les managers mettent en œuvre un management contractuel¹⁶. En associant des groupes de personnes en réseau, des équipes mixtes, plurifonctionnelles, internes et externes. C'est-à-dire un management de coopération fondé sur la délégation, la compétence, la relation et la formalisation d'engagements réciproques.

Dans ce sens, Le projet est un rassemblement de compétences animées par un responsable qui doit faire rassembler, comprendre l'objectifs, faire participer tout le monde à la décision. Ce rôle de manager de projet est assez important, il est décrit souvent comme la fonction clé (motiver, rémunérer, organiser, communiquer...). Néanmoins, ce sont les acteurs compétents qui font effectivement le travail, et non la contrainte du seul management d'en haut (le *top down*) qui réalise l'activité projet (Clot, 2010).¹⁸ A cet égard, le manager de groupe devra donner le sens à l'équipe pour suivre la stratégie de l'entreprise et à les membres de groupe pour développer les compétences de ses collaborateurs et de leur permettre de s'épanouir dans un cadre professionnel.

Cela veut dire que manager se comporte les différents styles de management qui le convient, il peut être:¹⁹

- **Le manager relationnel** qui a pour objectif de rassembler tout le monde autour de lui, pour créer un groupe. C'est le décideur qui prend souvent en considération l'avis des ses collaborateurs. Il joue sur les sentiments d'appartenance qui peut dériver vers le paternalisme.
- **Le manager démocratique**, c'est le manager participatif qui a pour objectif de susciter des échanges et des réflexions de groupe afin de traiter les situations rencontrées. Il s'appuie sur l'équipe pour avancer, même s'il reste responsable de l'ensemble.
- **Le manager délégatif** qui a pour objectif de susciter la créativité des collaborateurs et la solidarité du groupe. Il s'appuie complètement sur le groupe grâce à l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs.

Cela ne veut pas dire que le manager de projet ne peut pas être par fois directif. Il prend les décisions tout seul, a pour objectif de fournir la meilleure réponse technique aux situations rencontrées. Il s'appuie sur son expertise technique afin d'être rapide et efficace.

4- Conditions de réussite et risques d'échec:

Le projet est surtout une équipe tendue vers un seul but où les compétences constituent un élément clé et la vraie richesse. En plus, il demande souvent l'intervention des salariés situés dans des espaces géographiques et dans des zones temporelles différents. A l'évidence, Ce n'est plus en fait le contrôle exacerbé qui va mettre de la pression sur les hommes. C'est au contraire le gouvernement participatif (LIKERT, 1961) qui doit stimuler les processus de fonctionnement pour développer une aptitude positive, en congruence avec les valeurs et la finalité de l'entreprise.

Ce mode de fonctionnement sollicite donc une certaine maturité de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise face à une nouvelle culture du travail basée sur la confiance et la

responsabilité partagées. C'est-à-dire, la coopération transversale, la transparence, et la responsabilité individuelle et collective qui constituent les règles du jeu et font avancer un projet.

Le manager devra en effet aider les salariés à acquérir le savoir faire et la confiance en eux dans une approche du développement organisationnel qui leur permettront de maîtriser les nouvelles situations (Buchanan et Boddy, 1992)²⁰. Ils disposeront forcément d'autonomie et du pouvoir de contrôler librement leur activité où les dirigeants doivent offrir aux salariés la possibilité d'apprendre et d'expérimenter (le droit à l'erreur).

Par contre, avec un mode de management par projet la prise de décision est par fois ralentie par la double présence de pouvoir. Ainsi, le travail en équipes transversales priverait les managers de tout contrôle sur leurs subordonnés, voire les empêcherait de comprendre le travail.²¹ Il pose également l'insécurité du salaire mensuel notamment pour les salariés qui ont été affectés sur un projet et à la fin de ce projet l'entreprise n'arrive pas à les intégrer dans d'autres projets. Cela aggrave le sentiment d'insécurité, bouleverse le profil des carrières, augmente la part du travail temporaire. Il peut engendrer des difficultés de communication et de coordination conduisant à des tensions interpersonnelles ou à des échecs.

Le mode du management par projet est un système ouvert, une nouvelle culture d'entreprise faite de valeurs orientées besoins client partagée par tous le monde.²² Il s'agit donc de chercher des équipes multifonctionnelles qui perçoivent la problématique du client et s'y adaptent et d'investir dans l'évolution des compétences.²³ En effet, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. L'analyse des écarts de compétences est également une nécessité afin de définir le mode de formation, le rythme et le contenu. Dans le même objectif, la gestion des alliances se feront spontanément, au sein d'une entreprise commune ou un réseau de partenariats très puissant (partenaires, sous traitants) créé pour répondre à des opportunités environnementales. Il est strictement recommandé à faire appel à des capacités d'innovation dynamiques par une structure hybride permettant la mise en réseaux de différents types de moyens.

A ce propos, le manager des projets doit:

- Façonner une culture de projet qui encourage le travail d'équipe et des niveaux élevés de motivation personnelle.
- Mettre en place un esprit de coopération et de confiance au sein d'un groupe hétérogène dont les membres ont des perspectives, des normes et des engagements très différents.
- Développer l'apprentissage individuel et collectif, en s'appuyant sur un style de management axé sur la création de contextes psychologiques et matériels propices à l'apprentissage.
- Remplacer la contrainte par une dynamique d'ensemble, de substituer au contrôle une éthique commune, enfin de proposer des normes de comportement à la place de règlements restrictifs.
- Trouver un équilibre approprié entre les processus d'information top-down et prise de décision dispersée, fermés et ouverts, et de multiples façons de voir l'avenir
- Doter d'un système d'information puissant, dont l'information est devenue la matière première du travail qui lui permettra de capter les informations et les interactions qui mettent en jeu les acteurs.
- Développer plus de responsabilités managériales, une autorité professionnelle naturelle, et un savoir déléguer et responsabiliser plus proche de l'opérationnel quotidien.

5- Cas de groupe Red Med :

Red Med groupe, c'est une société privée Algérienne créée en 1996, accompagne les pétroliers en leur proposant une gamme complète de services. Son expérience du sol et de l'environnement algérien depuis trois décennies permettent au groupe d'apporter aux sociétés pétroliers présentes en Algérie, ou désireuses de s'y implanter, une assistance globale dans chaque phase de leur exploration.

La vocation du groupe est de se développer de manière intégrée sur tous les maillons de la chaîne pétrolière afin de fournir à ses clients des solutions globales optimisées. La satisfaction et la fidélisation constituent la ligne de conduite du groupe: savoir écouter son client, comprendre ses besoins, se mettre à son service, assurer le conseil, le suivi personnalisé et veiller au respect des engagements.

Concernant les différents projets du groupe, les prestations de catering ont marqué les premiers pas du groupe. Puis grâce à un réseau de partenaires, Red Med a commencé à investir progressivement dans diverses activités liées au domaine du Pétrole, afin de proposer une offre d'accompagnement globale :

- **Base de vie** : Red Med groupe dispose d'une base de vie dans un environnement propice à la convivialité, espace de confort arboré et sécurisé, privilégiant la qualité de vie. Il propose une gamme de services réputés: hébergement de standing, restaurants, location de bureaux et salles de conférences équipés (internet haut débit ...), espaces de réception pour les événements et les séminaires, complexe sportif (centre de remise en forme, piscine, sauna...).
- **Service de liaison et d'assistance**: Algerian Facilities Management Company (AFMC) met à la disposition de ses clients des coordinateurs, des superviseurs de liaison et des chauffeurs formés qui assurent l'intégrité des personnes et veillent au bon déroulement des opérations.
- **Transport aérien** : Star aviation propose des avions exclusifs (contrat à long terme) ou des vols charter (service air taxi) pour les déplacements sur le territoire algérien. Jet air Sahara est une société de droit algérien née de l'association entre JET AIR et Red Med groupe. Elle met à la disposition des sociétés pétrolières, des vols réguliers, spécialement affrétés et un service haut de gamme à bord adapté à chaque client (service de soutien logistique, d'assistance au sol pour les vols réguliers, les charters, les vols privés et spéciaux...)
- **Soutien logistique**: Red Med logistique est une société de location de voitures avec chauffeurs et d'assurance de différents services d'assistance: installation de camp mobile sur chantier, mise à disposition du personnel qualifié, location d'équipement performants et de surfaces de stockage... VIP privilèges a pour mission de transporter et d'accompagner toute clientèle désireuse de circuler en Algérie. La société propose à ses clients un service VIP de location de véhicules avec chauffeurs, des véhicules sur choisis, en fonction des particularités des zones parcourir et des missions, pour leur confort, leur élégance, leurs fonctionnalités. Des chauffeurs chevronnés, formés en permanence, sélectionnés pour leur présentation, leur prestance, leur connaissance de la région et de ses difficultés, leur maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères.
- **Formation**: Red Med training center, est un centre accrédité par l'IWCF doté d'un simulateur DS20-FS/D. Il est animé par des experts spécialisés, assure des formations de perfectionnement, homologations, certification, sécurité... Ce centre de formation a comme volonté de proposer sur place, une infrastructure de formation pour aborder les thématiques en relation avec les métiers de l'industrie des hydrocarbures. Pour atteindre cet objectif le

centre dote des équipements les plus modernes (connexion internet haut débit/WI-FI, salles de formation toutes équipées, salle de simulation) ainsi des programmes de perfectionnement (forage production, maintenance, certification et homologation). Véritable univers pour valoriser ses compétences, le centre est en mesure d'assurer des formations "à la carte", pour répondre aux demandes spécifiques de ses clients.

- **Assistance médicale:** International SOS Algérie est née de l'association entre Red Med groupe et international SOS (un des leaders mondiaux de l'assistance médicale et de l'évacuation sanitaire). Cette association fournit une assistance médicale et organise des évacuations sanitaires afin de prendre en charge les opérations de services médicaux et de répondre plus particulièrement aux besoins des opérateurs pétroliers et gaziers et de leurs partenaires. Laboratoire feckkeur, projet de Red Med groupe, est un laboratoire d'analyses médicales et microbiologiques respectant les normes et les procédures actuelles. Il est engagé dans une démarche qualité (adéquation entre l'homme et sa santé, son environnement), une veille technologique face aux évolutions techniques, dans un souci permanent d'amélioration du service rendu.
- **Environnement service:** Red Med environnement services est né d'un partenariat entre Red Med group et GTZ (Allemagne). Le fonctionnement de ce projet pilote repose sur les actions à entreprendre pour répondre aux préoccupations environnementales: limiter les impacts négatifs de l'exploitation pétrolière et préserver le désert et son environnement. L'objectif donc est de mettre en œuvre un système de management environnemental (SME) selon la norme ISO14001, obtenir l'accréditation "green hôtels" et intégrer le système qualité (ISO 9001) et hygiène alimentaire (HACCP).

Red Med grâce à ce mode de projet présente des solutions innovantes, garantissant la fiabilité, la qualité, la maîtrise et la sécurité de ses services. Avec un esprit de créativité, le groupe est reconnu pour sa capacité d'anticipation, d'adaptation, son énergie à satisfaire en permanence les souhaits de ses clients. Cet esprit visionnaire et cette volonté, au service de ses clients, d'aller de l'avant, le groupe développe et fait évaluer régulièrement son travail dans un souci permanent d'améliorer le service rendu et de concevoir une offre complète, sur mesure, sans défauts dans les meilleurs délais.

Pour ces objectifs le groupe essaie toujours de réunir ses compétences pour une volonté constante d'amélioration, d'innovation et de réactivité. Il réfléchit sans cesse à de nouveaux projets favorisant l'éclosion de solutions nouvelles. Il émerge en permanence, des projets de grande envergure, à savoir:

- Le développement de son activité dans le sud-ouest Algérien (wilaya d'Adrar).
- L'utilisation des énergies renouvelables.
- La mise en œuvre d'un système de management environnemental (ISO14001).

Ce mode de fonctionnement a permis le groupe d'attacher une attention toute particulière aux relations humaines, la convivialité, la proximité et le développement de l'esprit d'équipe, le partage des connaissances, le savoir-faire et le respect de l'éthique. Il fixe la conduite du groupe dans ses comportements quotidiens à l'égard de ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs. Il repose sur la transparence, la responsabilité à tous les niveaux et faire confiance. Ainsi, la formation et l'adaptation des compétences de ses collaborateurs aux développements des nouveaux métiers qui sont extrêmement essentielles pour accompagner la créativité de Red Med group.

Conclusion:

En réponse à un défi permanent de changement, l'entreprise d'aujourd'hui doit se transformer afin de s'adapter aux exigences du marché. Il ne suffit plus de proposer des nouveaux produits, mais d'introduire des nouvelles modalités d'organisation et de management. A cet égard, management par projet s'inscrit dans la volonté d'amener les entreprises à répondre de façon pertinente sur la complexification de l'environnement. Il visera précisément à consolider une nouvelle conception du fonctionnement qui soit capable de s'adapter, presque naturellement aux changements apportés par le temps.

C'est le premier pas vers la durabilité organisationnelle, les cercles de qualité et l'approche orientation client, dans un contexte où l'incertitude est acceptée comme composante essentielle. Il essaie de mieux répondre aux objectifs de flexibilité et de réactivité nécessaires. En se basant sur la reconfiguration de ses moyens en permanence selon différents scénarios et en termes de polyvalence, de synergies et de redéploiement. Néanmoins, cette multiplicité d'interventions discontinues et parfois aléatoires, peut provoquer un risque important de dérive des coûts, de perte de contrôle, faute d'une coordination efficace des acteurs et des ressources utilisées. Dans ce sens le travail par projet se nourrit de l'incertitude, repose sur la gestion des risques, la créativité, l'initiative, la coopération et la responsabilité qui sont les piliers principaux de ce mode de management.

En conséquent, les entreprises doivent créer au sein de leurs projets une ambiance adéquate: l'instauration d'un climat de confiance, la transparence, le partage des connaissances, la mise en commun des responsabilités. C'est donc un réel bouleversement dans la manière d'appréhender le travail et de vivre les relations professionnelles où le développement d'une culture favorisant la coopération, la réactivité, l'esprit d'innovation et d'amélioration continue est indispensable.

Références :

- 1- Frédérique chédotel, quand le changement devient improvisationnel, le management du changement, vuiber, paris, 2010, p204.
- 2- Management par projet, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris – Délégation de Paris, 01/07/2012, www.Ccip75.fr.
- 3- Lotfi Ben Abdallah et Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Changement organisationnel et évolution des compétences: Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Organisation, page133.
- 4- Bogdan Dumbrăvescu, Interrogations sur l'Utilisation du Management de Projet pour la Gestion du Changement organisationnel, 06/07/2012, <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2007-1/3.%20Dumbravescu.pdf>
- 5- Selma Katlane Ben Mlouka et Hajer khedher Ouinniche, du management des projets au management stratégique par projets : Les projets au service de la stratégie, Communications of the IBIMA, Volume 11, 2009 ISSN: 1943-7765, page 105.
- 6- Vincent G, 2004, les formes du management, management projet, comprendre le management, cahier français, n°321, page 39.
- 7- L'agilité: pourquoi, quoi, comment?, 18/03/2012 <http://www.grenoble-em.com/default.aspx?rub=712>

- 8- Frédérique Chédotel, op cit, P207.
- 9- Jean-Pierre Boutinet, Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences ? Quels défis ? », *Communication et organisation*, 13 | 1998, 01/07/2012, <http://communicationorganisation.revues.org/2041>
- 10- Hugues Choplin, Jacques Audran, Eddie Soulier et Didier Paquelin, Du changement organisationnel au mouvement à partir d'une étude de cas dans l'université, *Communication et organisation*, n°: 33, 2008, P77.
- 11- Organisation et management par projet, Réseau Anact, 2006, page 4-5, 07/07/2012, <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF>
- 12- **F. Perrier**, Les conséquences de l'organisation par projet, revue personnel, Septembre 2002, n°432, p 41 à 46.
- 13- L'organisation et management par projet, 03/07/2012, <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF> ,
- 14- Olivier Meier et al, management du changement: changement culturel et organisationnel, dunod, paris, 2012, P62.
- 15- Gilles G, 2011, Qu'est-ce que le management de projet ?, *Informations sociales*, n° 167, Page 76.
- 16- Management par projet: passage d'un management hiérarchique à un management contractuel, 03/07/2012, <http://www.fmk-consulting.com/themes-inter/f14-manparprojet.php>
- 17- Drucker P, 1998, vers la nouvelle organisation, l'entreprise de demain, la fondation Drucker, édition village mondial, paris, page 08.
- 18- Gilles G, op cit, Page80.
- 19- RAPHAELLE D et JEAN-MARC M, Manager une équipe, 2^{ème} édition, laballery, France, 2011.
- 20- Alain ASQUIN et autres, ce que manager par projet veut dire, édition d'organisation, 2005, 06/07/2012, http://www.editions-vm.com/Chapitres/9782708132610/chap1_Falcoz.pdf
- 21- ROSABETH MOSS KANTER, replacer l'homme au centre de l'organisation, l'entreprise de demain, op cit, P102.
- 22- Jean-Louis et g. Muller, Management de projet, édition Afnor, Paris, 2009, P18.
- 23- Dubreil Y *et autre*, 2004, Le club de Montréal a dit... une conspiration pour la gestion par projets, *Le journal de l'école de Paris du management*, N°46, P 18.