

LE MANAGEMENT PAR LA VALEUR ET L'IMPULSION PAR LES HOMMES - VERS UNE METHODOLOGIE ROBUSTE

Jean-Pierre Grandhaye, Martine Tani, Claudine Guidat*

Résumé. - Avec le passage de l'analyse de la valeur au management par la valeur, la notion de valeur est en train de prendre une place importante dans la stratégie des entreprises et plus généralement des organisations. Une norme européenne récente clarifie le concept ; elle s'appuie sur une évolution des démarches d'analyse de la valeur en proposant un style de management articulé autour de quatre points clés. Nous proposons d'aborder ces points et plus particulièrement les deux points liés aux acteurs du projet, à savoir la dynamique humaine et les considérations d'environnement. L'approche que nous présentons fera référence à une démarche qui utilise un modèle à trois pôles, modèle dit « S.I.P. » pour Stratégie, Impulsion et Pilotage. Pour montrer les bases de ce modèle, nous utiliserons deux études de terrain : l'une liée au secteur industriel, l'autre à une organisation hospitalière publique. La notion d'impulsion, relativement centrale dans notre modèle S.I.P., sera étayée au travers ces deux exemples de terrain ainsi qu'à travers des définitions de la valeur dans les sciences de gestion et les sciences pour l'ingénieur. Enfin, nous montrerons en quoi le modèle S.I.P. apporte des réponses, d'un point de vue organisationnel, au concept de robustesse défini par les statisticiens de la qualité et les automaticiens.

Mots clés : impulsion, stratégie, pilotage, robustesse, management par la valeur.

* Actuellement les trois auteurs ont animé plusieurs séminaires sur le sujet en France et à l'étranger, un ouvrage sur le modèle fractal Stratégie Impulsion Pilotage est en voie d'achèvement sur l'année 2000. Ils sont enseignants chercheurs au Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels 8, rue Bastien Lepage 54 010 Nancy cedex. Irgsi@ensgsi.inpl-nancy.fr.

* NF EN 12973 de juin 2000

1. Introduction

Les projets de changement, plus généralement de développement organisationnel, sont confrontés à des contextes complexes et évolutifs qui introduisent des perturbations et des bruits dans les missions des différents acteurs chargés d'en assurer la stratégie ou le pilotage. Les approches traditionnelles du changement organisationnel s'appuient sur une stratégie clairement définie, avec un pilotage et un système d'indicateurs et de tableau de bord assurant la cohérence. Ces approches laissent peu de place aux opportunités issues des événements imprévus et des perturbations du contexte du changement.

Pour aborder ces projets de développement complexes et évolutifs, nous proposons une évolution et un enrichissement des démarches d'analyse de la valeur produit / processus vers une analyse de la valeur organisationnelle, orientée vers le management par la valeur. Cette évolution répond au contexte actuel où une vision globale du produit ou du service à réaliser conduit souvent à repenser les processus associés, mais aussi et surtout l'organisation impliquée*. La dimension humaine devient nécessairement plus présente et conduit à enrichir les démarches proposées pour prendre en compte le contexte et son évolution, mais aussi et surtout les différents acteurs et leurs impulsions. Il s'agit d'intégrer la dimension humaine et non de la plaquer sur les méthodes existantes. La notion de valeur d'estime viendra enrichir les notions de valeur d'usage et de valeur d'échange bien identifiées par les gestionnaires et les économistes.

2. Les processus de développement de valeur

Dans un premier temps, nous abordons la création de valeur à partir de la notion de performance⁷, une notion identifiée dans l'industrie et les organisations. Nous nous appuyons sur deux enquêtes, l'une relative à la mise en place des E.R.P. en PME, l'autre relative au pilotage de projets organisationnels dans le secteur hospitalier.

2.1 De la performance au développement de valeur

Les nombreux projets initiés dans le contexte industriel et dans celui des organisations ont pour objectif la maîtrise de la performance. Elles conduisent à un pilotage d'actions d'amélioration visant à pallier, à maîtriser, voire à anticiper des perturbations du système productif de biens ou de services. Ce pilotage concerne souvent le court ou le moyen terme ; un nombre plus restreint d'actions d'amélioration concerne des projets de long terme avec comme objectif le développement de la valeur. Cette approche nécessite de s'appuyer sur une stratégie éclairée par ce que nous appelons une cible projet. La cible projet correspond à une vision des résultats envisagés par les acteurs du projet, relativement à un contexte perçu, pour une échéance définie. Pour définir la notion de processus (6) de développement de

* Un progiciel est-il plus produit que service ? La question n'est pas réellement là mais plus au niveau de l'organisation et des processus associés au projet de changement ou de développement.

^f Nous entendons ici par performance ce qui améliore les deux indicateurs coût et valeur

valeur, nous proposons d'aborder le terme de valeur à partir de trois composantes* qui interagissent : la valeur d'usage, la valeur d'échange et la valeur d'estime.

- La valeur d'usage provient d'une observation objective de l'utilité du produit ou du service. Il est ainsi relativement simple d'évaluer la valeur d'usage d'un produit industriel. La valeur d'usage d'un stylo concerne la qualité de l'écriture, la facilité de changement des cartouches...
- La valeur d'estime provient d'une observation plus subjective de l'utilité du produit ou du service, observation prenant en compte des critères souvent affectifs. La valeur d'estime est donc relative à chaque acteur. La valeur d'estime d'un stylo peut être différente suivant qu'il s'agit d'un cadeau ou d'un achat banal.
- La valeur d'échange est une grandeur liée à la dépense afférente — ou aux ressources engagées — à la possession du produit ou du service. La valeur d'échange est relative au prix payé pour obtenir le stylo.

Ainsi, avec ces trois composantes de la notion de valeur nous allons définir la notion de qualité des produits ou des services.

- La qualité fabriquée pour un produit est définie comme la valeur d'usage réalisée sur le produit.
- La qualité fournie pour un produit ou un service est définie par le rapport de sa valeur d'usage sur sa valeur d'échange.
- La qualité perçue à l'achat est définie par la valeur d'estime du rapport valeur d'usage sur valeur d'échange.

Ces différentes propositions montrent la multiplicité des regards associés à un produit, à un service, mais aussi à un projet. Cette notion de valeur associée au projet est utile pour introduire notre modèle à trois pôles[†] : Stratégie, Impulsion et Pilotage.

- La notion de valeur d'échange est directement dépendante des moyens engagés ou négociés pour la stratégie
- La notion de valeur d'estime dans un projet est souvent liée à l'impact (ou l'impulsion) perçu par le client
- La notion de valeur d'usage plus technique est à associer au pilotage du projet,

2.2 *Enquêtes et constats sur le terrain industriel et des services*

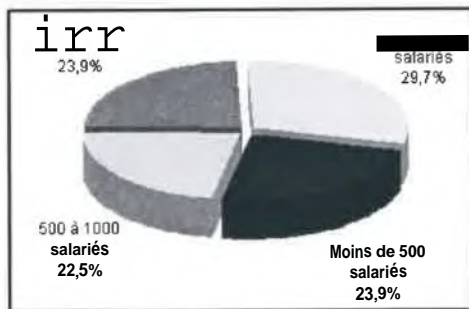
Pour aborder la notion de valeur et introduire nos définitions relativement à notre modèle S.I.P. nous introduirons deux études de terrain : l'une en PME, l'autre dans une organisation hospitalière publique.

* Bien qu'il ait une origine économique, le terme de valeur est largement abordé dans les domaines des sciences de gestion et des sciences de l'ingénieur.

† Le modèle à trois pôles s'appuie sur les références de la modélisation de système proposée par J.L. LEMOIGNE (1994) avec les pôles : Génétique, Ontologique et Fonctionnel.

2.2.1 Etude sur les progiciels de gestion intégrée E.R.P. en PME

Les progiciels de gestion intégrés (PGI)* sont aujourd'hui au cœur de tous les systèmes d'information et de gestion des multinationales. La figure 1 montre une répartition du marché. Les grands éditeurs ont réalisé des ventes record depuis 4 ans, mais le marché des multinationales s'est vite retrouvé saturé. Ils doivent alors séduire d'autres cibles : les PME-PMI, en fournissant des versions « light » des E.R.P.



La répartition du marché de l'ERP en valeur selon la taille des entreprises clientes, millions de francs 1999
Source IDC France, 2000

Figure 1 : Les E.R.P. et la répartition du marché selon la taille des entreprises

Du fait de l'intégration de nombreuses fonctions administratives et techniques, ces versions (proposées aux PME) sont encore complexes, et conduisent parfois à des déceptions, bien que le professionnalisme des éditeurs ne soit pas en cause. Plus de 300 éditeurs revendiquent le label E.R.P. Ils se divisent le plus souvent en trois catégories associées à la destination de leur produit : les grands éditeurs (SAP, BAAN ...), les éditeurs de taille moyenne (Navision, Adonix...), les petits éditeurs (GTI industrie, Informatique 01,...). Dans ce contexte commercial difficile, une enquête menée auprès de PME* a montré trois résultats.

- 31 % des projets E.R.P. lancés n'aboutissent pas,
- 53 % dépassent leur budget initial et ce, en moyenne, de 189 %,
- 9 % seulement respectent à la fois coûts et délais.

Ces résultats particulièrement mauvais se rapprochent fortement des premières implantations de commandes numériques dans les PME. Plusieurs questions sont alors apparues :

* Les E.R.P. (Enterprise Resource Planning), ou PGI (Progiciels de Gestion Intégrés), ont pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des informations relatives aux fonctions de l'entreprise (comptabilité, commercial, logistique, gestion de la production, gestion des ressources humaines, communication, finance, marketing (...), et depuis peu la relation clients/fournisseurs qui concerne particulièrement les PMI/PME). On retiendra la définition de l'APICS organisme américain de gestion industrielle « Un E.R.P. est un progiciel qui assure une mise à jour en temps réel de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant au point de vue des ordres d'achat, de production, de vente, que de la gestion des stocks et des produits en assurant un lien avec la finance et la charge des différentes ressources. »

† Chiffres provenant d'une étude réalisée par le Standish Group auprès de 400 entreprises américaines.

- S'agit-il d'un mauvais choix stratégique ?
- Le pilotage de l'opération E.R.P., particulièrement son lancement, est-il en cause ?
- La forte impulsion initiale donnée par certains chefs d'établissement est-elle en cause ?

Sur la base de ces questions, nous avons recherché les causes principales de ces échecs en effectuant une enquête ciblée, auprès de PME, avec la collaboration du centre Henry Tudor de Luxembourg. Le questionnaire a été construit sous forme d'affirmations issues de la bibliographie (principalement issue du Web) recensant ces échecs.

Le premier résultat concernant les mises en place qui n'aboutissent pas montre une grande spécificité des PME où l'idée d'achat est en partie liée à une forte valeur d'estime du chef d'entreprise. Cette idée d'achat est en partie impulsive car la valeur d'estime est importante et constitue un premier éclairage de la notion d'impulsion. En effet, il ne s'agit ni de stratégie ni de pilotage, mais davantage d'une impulsion initiale qui lance un projet nouveau. Ensuite, lors du pilotage de la mise en place de l'E.R.P., les problèmes d'usage vont conduire l'entreprise à reviser la stratégie envisagée. Dans une dernière étape, le dirigeant et son équipe peuvent à tout moment remettre en cause la décision d'installation ; il y a alors changement pour aller vers une autre stratégie. Ce changement correspond également à une impulsion dans le processus de pilotage.

D'autres causes d'échec ont été analysées : une mauvaise évaluation des répercussions financières, une grande résistance au changement, une perte de vue des enjeux initiaux. L'analyse de ces différents échecs nous conduit à introduire la notion d'impulsion dans ces processus de création de valeur. En effet, dans ces différents cas qui ne suivent pas la logique classique de définition d'une stratégie suivie d'un pilotage avec ses indicateurs, nous avons évalué l'importance de la décision individuelle (l'impulsion) qui crée une rupture au niveau de l'action et conduit à modifier les décisions initiales.

Nous reviendrons sur cette étude qui permet d'introduire la notion d'impulsion initiale dans un projet, mais aussi l'impulsion qui agit comme perturbation dans le pilotage du projet.

2.2.2 La gestion de projets dans le secteur hospitalier public

Le secteur de la santé, et plus particulièrement le secteur hospitalier, est le lieu de mise en œuvre de nombreux projets d'amélioration de la qualité dans un environnement de service public. La mise en place de l'accréditation des établissements hospitaliers pilotée par l'ANAES (2) conduit à multiplier ces projets sous l'impulsion des directions générales, mais aussi des responsables de services (8). Ces nombreux projets, dont la cohérence générale est parfois difficile à saisir, posent alors la question de leur priorité tant au niveau temporel — quel projet démarrer ? — qu'au niveau des moyens affectés — comment répartir ses ressources disponibles ?.

* travail réalisé dans le cadre du DEA en GSI année 1999-2000 DUCOS et FABRIS

Cette notion de priorité des projets hospitaliers se réalise dans un contexte spécifique que l'on peut modéliser par le schéma général de la figure 2. Ce schéma introduit deux processus mettant en relation les clients et les patients d'une part et le cadre institutionnel d'autre part.

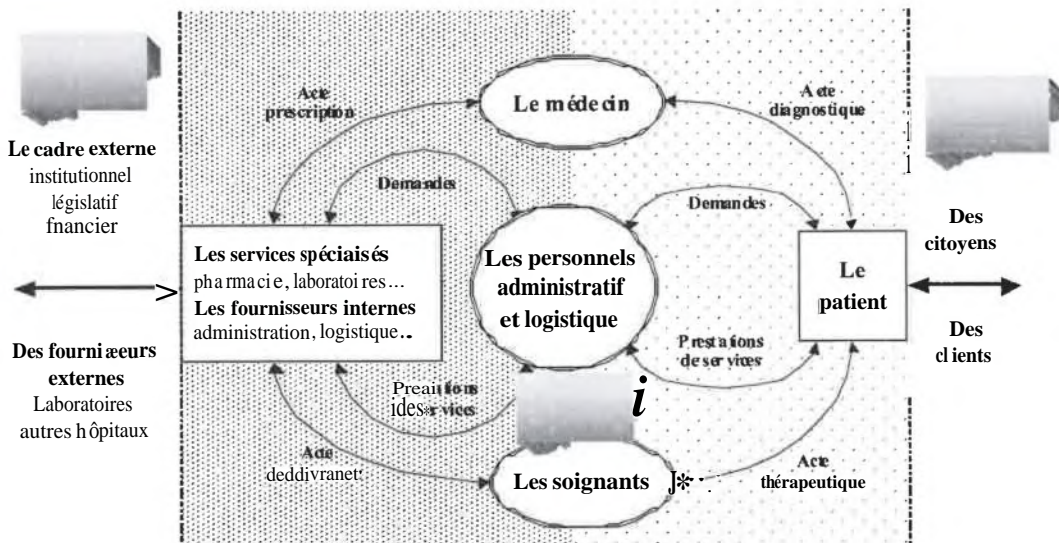


Figure 2 : Les processus dans le contexte hospitalier

Les deux processus se distinguent par les acteurs qui les mettent en œuvre. Il existe un processus thérapeutique lié au circuit du médicament qui met en jeu des praticiens (chirurgiens, médecins, pharmaciens, personnel de soins) et le patient (circuit extérieur de la figure 2). Un autre processus de type logistique et administratif met en jeu d'autres acteurs mais également le patient (circuit intérieur de la figure 2). Les acteurs des deux processus admettent que leurs projets ont des enjeux et impacts des potentiels importants vis-à-vis des patients. Les patients ont par contre une perception (valeur d'estime) très variables des impacts de ces projets : un patient peut accorder une grande importance à la logistique, la réception, à l'accueil, plus globalement à l'administratif, et ne pas être en mesure d'apprécier la qualité technique de l'acte médical (valeur d'usage). Le patient, en général, n'a pas, ou a peu d'informations sur les coûts afférents (valeur d'échange). Ces différentes approches de la notion de valeur conduisent à parler d'une certaine myopie du patient.

Nos travaux s'appuient sur plusieurs études menées en Lorraine où nous avons cherché à donner un sens aux priorités affectées aux projets pour ensuite montrer la cohérence entre un projet pilote — à un instant donné — et les autres projets (4) — plus en arrière plan. Cette approche multiprojets nous a conduit à introduire la notion de cible. Elle permettra de donner un sens à un processus de développement de valeur, donc de piloter un processus où l'on peut relier les impulsions externes — un décret administratif — à des impacts externes — la satisfaction des patients — en favorisant les impulsions internes sur les différents projets.

2.3 Définir une cible pour faire évoluer les comportements

Les deux exemples que nous avons abordés conduisent à faire deux remarques.

La première est celle qui concerne le management de projets multiples avec des priorités qui peuvent évoluer en fonction du temps et des acteurs (7). En effet, dans le cas des E.R.P., le chef d'entreprise joue un rôle déterminant dans l'impulsion initiale qui conduit à choisir une logique d'organisation avec un support de type E.R.P. Le même chef d'entreprise introduit une perturbation — donc également une impulsion — dans le pilotage des projets lorsque la perception des réalités de la mise en oeuvre ne correspond plus aux enjeux souhaités. Dans le cas des projets hospitaliers, il s'agit de montrer comment un projet devenu prioritaire à un instant donné ne constitue pas un frein pour les autres projets engagés. Ces remarques conduisent à se poser des questions sur la notion de stratégie dans un contexte perturbé et complexe.

La deuxième remarque concerne le pilotage des projets. Est-il toujours judicieux d'arrêter le projet E.R.P. lorsque des perturbations externes se produisent ? Comment une stratégie plus flexible, plus robuste, pourrait-elle conduire à un pilotage dans ce contexte perturbé ? Pour les projets hospitaliers, la deuxième question est particulièrement intéressante lorsque les perturbations sont le fruit des acteurs des autres projets devenus moins prioritaires.

Pour répondre à ces deux remarques, nous proposons une approche qui s'appuie sur les concepts du management par la valeur. Comme le définit la norme, *il s'agit d'un style de management qui propose une dynamique humaine positive, en prenant en compte l'environnement interne et externe et ce au travers d'une utilisation efficace de méthodes et d'outils*. Avec la notion de cible, nous aborderons le dernier point relatif aux méthodes et aux outils.

La cible constitue une référence — au sens de référentiel — définie fonctionnellement. Nous utilisons en effet la démarche fonctionnelle avec la méthode des milieux extérieurs comme outil pour construire la cible avec un groupe projet pertinent — des experts du sujet traité. Par exemple pour le projet hospitalier la cible correspond à un projet d'établissement à 5 ans sur un secteur géographique, projet qui inclut le projet chirurgie, le projet qualité accréditation, un projet social — les 35 heures. Cette définition de la cible passe par l'écriture de fonctions — au sens de l'analyse fonctionnelle — qui seront caractérisées avec des critères, des niveaux et des flexibilités.

Il est intéressant de définir fonctionnellement la cible car la logique de construction des fonctions permet une remise en cause des mêmes fonctions lorsqu'il y a une perturbation — ou impulsion — dans le contexte externe. En effet, une fonction est écrite à partir de ses relations avec le contexte, donc, si le contexte évolue, il est facile de la redéfinir.

Le schéma de la figure 3 montre comment la cible permet de donner du sens au projet de développement. La cible projet est définie à un instant t_c (temps cible) à définir mais assez loin pour faciliter le consensus. Des temps intermédiaires t_n et un temps de départ t_d

donnent des jalons souvent intéressants. Dans un projet, le très court terme doit être abordé (td) mais aussi le moyen terme (tn). Lorsque Ton aborde le pilotage du projet, il faut envisager d'intégrer les impulsions et les perturbations de l'environnement interne et externe. Ces impulsions sont perçues par les indicateurs de contexte du projet. La capacité de réaction à ces indicateurs est un élément qui renseigne sur la capacité des acteurs du projet à s'adapter au contexte.

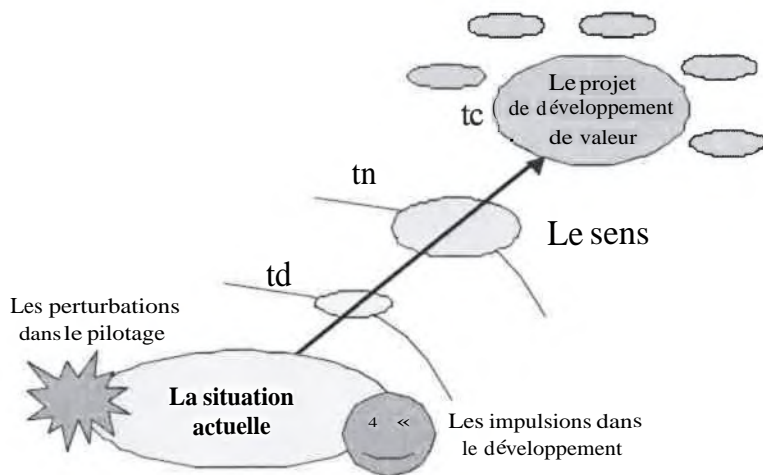


Figure 3 : De la situation actuelle à la cible du projet

Si l'implication des acteurs dans les projets et dans leur structuration est souvent forte dans les entreprises privées, il existe dans le secteur privé des moyens divers de motivation (des impulsions), tels que les primes, l'avancement de carrière (dans le secteur public celui-ci se fait principalement à l'ancienneté). Il semble important de proposer des démarches de développement adaptées au secteur public où les acteurs ont souvent une autonomie importante pour lancer des projets tout en pilotant leurs processus de production de services. Nous pouvons remarquer que de nombreux projets naissent dans les organisations publiques mais que les processus de développement sont souvent incomplets et sans retour d'impact de l'organisme de tutelle sur les acteurs du projet. C'est en particulier ce manque de reconnaissance de l'institution — l'impulsion externe — qui met fin à de nombreuses actions intéressantes. L'approche par processus montre que chacun a son pilotage, sa stratégie et ses impulsions propres et peut aussi apporter une réponse adaptée au développement de la motivation.

3. Le modèle S.I.P.

Le modèle S.I.P. (Stratégie Impulsion et Pilotage) est une proposition méthodologique qui propose des liens forts avec le management par la valeur. Il utilise les apports respectifs de la notion de valeur vue par les sciences de gestion et les sciences pour l'ingénieur. La réponse aux questions abordées en PME et en secteur hospitalier utilise cette proposition méthodologique basée sur notre modèle à trois pôles : Stratégie, Impulsion et, Pilotage.

3.1 De la valeur à l'impulsion, vers le modèle S.I.P.

Le management par la valeur, considéré comme un style de management laisse une place significative à la dynamique humaine. La norme (NF EN 12 973) définit la dynamique humaine avec cinq items :

- Le travail de groupe
- La satisfaction des acteurs
- La communication
- L'encouragement au changement
- L'appropriation des résultats.

Le modèle S.I.P., qui introduit la notion d'impulsion individuelle ou collective dans le processus de développement, est en phase avec le management par la valeur. Il permet de répondre à la question relative à l'impulsion initiale — celle du chef d'entreprise qui s'engage dans le projet E.R.P. Il propose également une place à l'impulsion — parfois issue d'une perturbation — (1) qui conduit à modifier le pilotage du projet tout en vérifiant que le sens est conservé ou modifié si le contexte l'impose.

Le modèle S.I.P. constitue une démarche qui s'inscrit dans le management par la valeur et qui répond particulièrement bien à la dynamique humaine en introduisant l'impulsion au même niveau que la stratégie et le pilotage.

4. Robustesse et management de la valeur

La robustesse constitue une notion-clé abordée par les statisticiens, en particulier avec l'étude du bruit, et surtout du rapport signal sur bruit en conception robuste. Les automaticiens ont également développé la notion de commande robuste qui nous apporte des réflexions théoriques intéressantes. Dans un premier temps, nous proposons de montrer en quoi le modèle S.I.P. apporte des réponses relativement à la notion de robustesse. Nous montrons également comment il répond également aux définitions proposées par le management par la valeur.

4.2 La robustesse organisationnelle : une réponse en termes de management par la valeur

Le management par la valeur aborde la notion de *considération environnementale*, une notion qui a pour objectifs d'identifier et de prendre en compte les conditions externes au projet qui ont une influence sur le projet. Cette approche du contexte est particulièrement utilisée dans la méthode des milieux extérieurs utilisée en analyse de la valeur. En faisant référence aux travaux de G. Taguchi (5) et plus généralement au contrôle statistique de processus, nous proposons d'aborder la notion de robustesse en nous intéressant à cette notion de considération environnementale. En effet, le contexte peut agir de façon significative sur le projet ; dans ce cas, nous aurons des perturbations qui seront dues à des

causes dites assignables. Les démarches qualité, au niveau des projets comme des produits industriels, visent à identifier ces causes et à mettre en œuvre des actions d'amélioration pour éliminer ces causes ou en réduire les effets. Dans le cas d'une approche fonctionnelle du projet, les perturbations issues du contexte conduisent à réétudier les fonctions de l'analyse fonctionnelle, donc à redéfinir la dble et plus généralement à la faire évoluer. Dans d'autres cas, les perturbations du contexte peuvent être assimilées à des bruits internes ou externes. La notion de bruit concerne de petites variations du contexte, elle s'oppose à la notion de perturbations. Pour que le projet soit robuste à cette notion de bruit, il faut définir une cible projet qui accepte ces variabilités de l'environnement. Cette conception robuste du projet dépendra de la définition des fonctions qui constituent un lien entre le projet et le contexte. Par exemple, les projets développés en secteur hospitalier seront de conception robuste s'ils sont peu sensibles aux modifications du contexte institutionnel. Ainsi, des modifications des textes de la démarche d'accréditation des établissements hospitaliers ne remettent pas en cause la pertinence des projets engagés. La définition d'une cible sur le long terme avec les démarches d'analyse fonctionnelle permet de construire un contexte qui envisage des modifications qui arrivent sur le court terme.

Pour préciser cette notion, abordons un exemple qui montre l'intérêt de la robustesse dans un projet. Dans le domaine de la santé, nous avons abordé et montré la pertinence de ce concept de robustesse en réalisant une AMDEC^{*} d'un projet organisationnel. L'étude des missions associées à ce projet organisationnel permet d'aborder le fonctionnement, donc également les dysfonctionnements potentiels, en particulier ceux à gravité faible et probabilité d'occurrence élevée. Ces dysfonctionnements sont générateurs de bruits, chroniques ou aigus[†] suivant leur possibilité de détection. Les missions avec des dysfonctionnements potentiels à gravité élevée et probabilité d'occurrence faible permettent de remonter à des causes assignables. C'est sur la base de cette typologie que nous avons pu concentrer nos efforts vers l'ingénierie robuste, les causes assignables étant traitées localement ou étant pratiquement inexistantes dans le secteur hospitalier concerné. La robustesse a été améliorée en mettant en place des procédures qui prennent en compte les effets potentiels du contexte.

4.2 Le modèle S.I.P. pour une proposition robuste de management de la valeur

En quoi le modèle S.I.P. correspond-il à des critères de robustesse ? Si l'on revient aux définitions de la robustesse, il s'agit de montrer en quoi il contribue à une certaine tolérance aux fautes issues de bruits du contexte ou du projet. Le concept de robustesse vise à limiter les effets des causes et non à supprimer les causes elles-mêmes, ce qui dans certains cas est impossible ou particulièrement coûteux.

* L'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et Criticités est une méthode qui propose d'aborder les dysfonctionnements potentiels d'un système avec trois indicateurs de base : la Gravité, les probabilités d'Occurrence et la Détection et un indicateur synthétique produit des trois.

† Les références des termes chroniques et aigus sont issues du secteur de la santé et pris en analogie à la maladie chez l'homme : un bruit chronique reviendra régulièrement, un bruit aigu apparaîtra de façon fortuite.

Le modèle S.I.P. permet de redéfinir la cible lorsque les perturbations externes sont significatives. Il permet également de modifier le pilotage lorsque la stratégie du pilotage est en cause ou lorsque les impulsions du pilotage invitent à changer le sens global du projet.

5. Conclusion

Comme nous l'avons évoqué, une organisation confrontée à un grand projet de changement dont l'impulsion est externe (en l'occurrence législative dans le cas des organisations hospitalières) voit généralement fleurir en son sein de nombreux projets, qui ne sont pas toujours bien coordonnés. Ceci est notamment le cas pour les organisations publiques dont le fonctionnement est particulier, et diffère de celui des entreprises privées. Ces dernières sont en effet pour la plupart régulièrement confrontées à la gestion par projets et ont acquis depuis de nombreuses années une réelle expérience de ce type de gestion. Les projets impulsés dans les entreprises privées sont d'autre part des projets qui ont des origines différentes des projets naissant dans les organisations publiques et ce pour plusieurs raisons.

D'abord la structure des impulsions est souvent hiérarchisée dans les projets. Dans les organisations privées, c'est généralement « la Direction Générale qui met en route le processus et prend ses décisions à partir des choix qui lui sont proposés » (8). L'impulsion initiale au sein de l'organisation se fait donc via le sommet stratégique et se répercute au niveau inférieur N-1, puis au niveau N-2 et ainsi de suite. Ceci est surtout vérifié dans les grandes et très grandes entreprises qui possèdent un type de fonctionnement souvent très hiérarchisé (organisation de type mécaniste, voir (7)).

Ensuite, parmi les organisations publiques, si certaines sont également de type mécaniste (les administrations centrales en particulier), beaucoup sont de type divisionnalisé. Nous pourrions en particulier citer les organisations hospitalières, au sein desquelles coexistent des services (service des urgences, service pharmacie, service cardiologie,...) qui sont eux-mêmes structurés comme de petites entreprises, de type plutôt professionnel. Au sein des services, le centre opérationnel est donc prépondérant, le sommet stratégique peu étendu et la ligne hiérarchique relativement étroite. Les projets de changement ont par conséquent tendance à se développer au niveau du centre opérationnel, selon des impulsions multiples, qui ne sont pas toujours coordonnées à première vue. C'est lorsque les changements initiés par ces impulsions se répercutent au niveau du service de façon globale ainsi qu'au niveau du sommet stratégique de l'organisation, puis au niveau des autres services de l'organisation — selon la pertinence du changement pour chaque service — que l'on peut considérer que le changement de l'organisation est en voie de pérennisation.

6. Bibliographie

- (1) ALTER N. La gestion du désordre en entreprise, THARMATTAN Paris 1992.
- (2) ANAES Manuel d'accréditation Paris ANAES 1999

- (3) BARTOLI A et HERMEL P. dans "Le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques", Editions Economica, Paris, 1989, 421 p.
- (4) KOENIG G., "Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages", Editions Nathan, Paris, 1996, 543 p.
- (5) L A EALEY "Les méthodes Taguchi dans l'industrie occidentale" Edition D'organisation Paris 1988.
- (6) MEINADIER, J.-P., Ingénierie et intégration des systèmes, Editions Hermes 1998.
- (7) MINTZBERG H., "Le management, Voyage au centre des organisations", Les Editions d'Organisation, Paris, 1989
- (8) RAYNAL S., "Le management par projet", Les Editions d'Organisation, Paris, 1996, 263 p.