

# DE L'ORGANISATION CLASSIQUE AU TRAVAIL EN MODE PROJET

La capacité reconnue des associations à l'innovation sociale peut être mise à mal par des difficultés économiques ou par la complexité des dispositifs dans lesquels elles s'inscrivent. En outre, toute organisation vivante fait face à des crises organisationnelles qui suivent son développement. Concilier nécessaire structuration et pratiques sociales innovantes n'est pas toujours une mince affaire.

**A**u début des années 2000, l'association Hespul, spécialisée dans la filière photovoltaïque, a étendu ses activités en devenant « espace info-énergie ». S'est ensuivie une soudaine croissance des effectifs qui a imposé la professionnalisation et la structuration de l'équipe salariée, au départ sur la base d'une organisation hiérarchique plutôt classique fondée sur des pôles par métiers. À partir de 2010, cette organisation a atteint ses limites : le nombre de salariés passé à plus de 20, le besoin de diversification des sources de financement et la nécessité de travailler davantage sur l'appropriation de la transition énergétique par de nouveaux acteurs ont montré qu'il était temps de construire un modèle original.

### MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE

Étalé sur plus de deux ans – une durée longue acceptée par tous et nécessaire à l'élaboration d'une organisation qui soit durable et qui convienne à chacun –, le processus de transformation a débuté par un diagnostic partagé qui a mis en évidence trois points saillants :

- un fort déséquilibre entre pôles, à la fois quantitatif (nombre de personnes, diversité des activités) et qualitatif (mode de fonctionnement, légitimité de l'encadrement, définition des périmètres, etc.) ;
- une structure hiérarchique trop prégnante et devenue inadaptée au contexte de travail ;
- une dilution des responsabilités dans la conduite de projet et le suivi des activités

menant à une dégradation de la qualité du travail et du bien-être des salariés.

Face aux tensions croissantes qui découlaient de cette situation, une remise à plat de l'organisation et de la gouvernance de l'équipe s'imposait. La première étape a consisté à faire réexister le collectif à travers un travail commun entre salariés et administrateurs autour de la redéfinition du projet associatif et de la réponse à apporter aux enjeux de l'évolution du modèle économique. Cette réponse se trouvant principalement dans la capacité à développer de nouveaux projets et à explorer de nouveaux champs d'activité, une organisation transversale à la fois entre les pôles et entre les salariés s'est imposée. L'objectif était d'offrir à ces derniers des opportunités de mettre en valeur leurs compétences et expertises pour qu'ils puissent s'épanouir et trouver sens et satisfaction au travail grâce à une plus grande autonomie. Mais une plus grande autonomie suppose aussi une plus grande responsabilité des individus tant vis-à-vis des collègues que des partenaires de l'association. Elle nécessite de ce fait un dispositif de suivi rigoureux pour prévenir toute dérive porteuse de risques.

### TOUT EST PROJET

C'est de cette analyse qu'est née l'idée d'organiser la totalité des activités de l'association en « mode projet », consistant à définir, pour chaque activité, des objectifs et un cadre temporel, puis de désigner un pilote en charge de décrire le chemin à parcourir et d'identifier les ressources et contributions nécessaires.

Le pilote a donc la responsabilité du bon déroulement du projet tant en termes de production que de reporting technique et financier, mais cela ne signifie pas qu'il se débrouille tout seul : son rôle principal est l'animation de l'équipe constituée pour réaliser le projet, les fonctions support venant en appui et garantissant l'homogénéité des pratiques.

Ce mode d'organisation concerne aussi les fonctions administratives récurrentes : tout projet ayant un début et une fin, le fait d'appréhender par itération des activités au long cours permet de formaliser les pratiques, de les évaluer et de les faire évoluer.

En outre, cette généralisation permet à chaque salarié d'être en charge d'un ou plusieurs projets : au quotidien, chacun est tour à tour pilote et membre d'une ou plusieurs équipes-projet. Cette pluralité fonctionnelle apporte une compréhension mutuelle du rôle et des attentes des autres.

### BESOIN DE COORDINATION ET IMPORTANCE DE LA FONCTION RH

Les trente membres de l'équipe sont répartis au sein de six « pôles » qui sont avant tout des « unités RH » constituées au maximum de sept personnes. Chaque pôle est placé sous la responsabilité d'un « coordinateur » qui en assure l'animation quotidienne en étant avant tout le référent de proximité des salariés dans une logique de soutien et d'accompagnement bien plus que de relation hiérarchique. C'est à travers sa relation avec chacun des membres de son pôle qu'il s'assure de l'avancement des projets que ces derniers pilotent.

“ L'organisation en mode projet implique une grande flexibilité des cadres et des modes de travail qui doit se refléter dans le fonctionnement quotidien ”

La cohésion et le bon fonctionnement de l'ensemble sont assurés par la « coordination », une instance collégiale de consolidation du suivi des personnes et des activités se réunissant une demi-journée par quinzaine. Toutes les décisions sont prises collectivement selon le principe général « consensus – compromis – arbitrage », sachant que ce dernier mode n'a jamais été utilisé en cinq ans de pratique. Le retour des échanges auprès des autres salariés se fait soit en réunion d'équipe, soit au sein des pôles suivant les sujets.

La direction générale est formellement assumée par une seule personne dont la fonction principale, outre la représentation officielle auprès des partenaires de l'association, est d'être le « coordinateur de la coordination ». Il est également pilote de projets et membre d'équipes-projet.

### AJUSTEMENTS

L'évaluation menée en 2015 a permis de valider les choix opérés tout en procédant à certains ajustements, comme la mise en place de « groupes métiers », espaces d'échange et d'anticipation sur les évolutions à court ou moyen terme avec des périodicités très variables, de quinze jours à six mois selon les thématiques. À titre d'exemple, le groupe « éducation et sensi-

bilisation » est très opérationnel et se réunit tous les quinze jours ; *a contrario*, le groupe « communication » se concentre sur le travail prospectif et se réunit tous les six mois. C'est au sein de ces groupes métiers que sont définis les choix de développement propres à chaque métier car c'est eux qui connaissent le mieux leurs problématiques et c'est eux qui devront en assumer les conséquences.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Cette organisation en mode projet implique une grande flexibilité des cadres et des modes de travail qui doit se refléter dans le fonctionnement quotidien et qui s'est traduite par un accord collectif sur le temps de travail. Dans tous les cas, il est important de prendre le temps nécessaire pour le dialogue et l'accompagnement de chaque personne dans sa prise d'autonomie, qui n'est pas toujours une évidence. Il est également primordial de former les équipes à la gestion de projet et d'outiller les pilotes pour qu'ils puissent accomplir sereinement leur tâche. D'abord source de grandes difficultés, ce dernier point a conduit Hespul à développer, avec une quinzaine de structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), son propre outil informatique de pilotage des activités : CoutosuiX. ■



AUTEUR Olivier David  
TITRE Coordinateur des fonctions de support, Hespul