

Remerciement :

Ce mémoire a été une expérience humaine et professionnelle exceptionnelle. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à cette aventure.

Je remercie tout particulièrement **Sarah Lawrie**, pour son accompagnement constant, sa disponibilité et ses conseils précieux. Ton soutien et ta confiance m'ont permis de progresser et de tirer le meilleur de cette expérience professionnelle.

Je souhaite également remercier **Natalie David** pour son encadrement académique, sa rigueur et sa bienveillance. Ses conseils ont été essentiels pour structurer ce mémoire et approfondir mes réflexions.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser des interviews : **Jérôme Miermont, Virginie Papin, Nathalie Clément, Laurent Godard, Sébastien Hauraix, Damien Ducoin, Jérémie Viel, Raphael Ruet, Antoine Thibaudeau, Christèle Lepage, Gabriel Tallet, Michelle Fourmond, Pierrick Audusseau, Sébastien Charrier, Magalie Minault, Patrick Gaudiche, Corentin Le Chalony, Valentin Monnot, Nadim Ben Abid, Céline Masegla, Florian Giffard, Pape Momar Sy, Mathilde Jolly et Mihaela Trif**. Leur ouverture d'esprit, leur disponibilité et le temps qu'ils m'ont accordé ont grandement contribué à enrichir mes réflexions et approfondir mes recherches.

Je tiens également à adresser mes remerciements aux **stagiaires** et aux **alternants** pour leur dynamisme, leur sympathie ainsi que pour le partage de leur quotidien. Leur présence a rendu cette expérience tout simplement inoubliable et extrêmement enrichissante.

Un grand merci à **l'entreprise Evolis**, pour son accueil, son intégration et l'expérience unique qu'elle m'a offerte.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement **EM Strasbourg Business School** et ses professeurs pour la qualité de leur enseignement et leur soutien précieux tout au long de mes études. Leur aide académique a été essentielle pour la réussite de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont apporté leur aide à la réalisation de ce mémoire, qu'elles soient proches ou lointaines : **mes amis**, mes **collègues**, ainsi que **ma famille**, pour leur soutien infailible, leurs encouragements et leur confiance. Leur présence a été une source constante de motivation et de sérénité pour moi.

À toutes et à tous, merci pour votre générosité, votre écoute et votre contribution à ce parcours qui restera gravé dans ma mémoire.

Abstract:

This thesis investigates the role of the project manager within evolving organizational structures, through a case study conducted at Evolis. It highlights key challenges related to legitimacy, authority, and recognition of the project manager's role, which often lacks clarity and stability in growing companies. The analysis combines a comprehensive theoretical framework with qualitative interviews involving various internal stakeholders. Findings reveal a weak project culture, an underdeveloped matrix structure, unclear roles, and ineffective communication. The thesis offers actionable recommendations to strengthen the project manager's position, including clearer responsibilities, improved organizational coherence, and tailored change management strategies. It emphasizes the importance of leadership, cross-functional collaboration, and organizational maturity as critical factors for project success.

Keywords : Project manager, project management, legitimacy, matrix organization, change management

Résumé :

Ce mémoire explore la fonction de chef de projet dans un contexte organisationnel en mutation, à travers une étude de cas menée chez Evolis. Il met en lumière les enjeux liés à la légitimité, à l'autorité et à la reconnaissance de ce rôle, souvent mal défini et peu stabilisé dans les entreprises en croissance. L'analyse s'appuie sur une revue théorique approfondie et une enquête qualitative menée auprès de divers acteurs internes. Les résultats révèlent une culture projet encore fragile, une organisation matricielle perfectible, des rôles flous et une communication inefficace. Le mémoire propose des recommandations concrètes pour renforcer la fonction de chef de projet, notamment par une clarification des responsabilités, une structuration plus cohérente et une conduite du changement adaptée. Il souligne l'importance du leadership, de la transversalité et de la maturité organisationnelle pour garantir la réussite des projets.

Mots-clés : Chef de projet, gestion de projet, légitimité, organisation matricielle, conduite du changement

Liste des Abréviations :

- PMI : Project Management Institute.
- PMBOK Guide : Project Management Body of Knowledge Guide.
- GPS : Groupe de Priorisation Stratégique. Instance mise en place chez Evolis pour assurer la priorisation et la coordination des projets.
- MEP : Membre Équipe Projet. Représentant de son service au sein de l'équipe projet.
- R&D : Recherche et Développement. Département regroupant plusieurs services (mécanique, électronique, logiciel et test).
- EMEA : Europe, Middle East, and Africa (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Zone commerciale internationale.
- CISMEA : Commonwealth of Independent States, Middle East, and Africa (Communauté des États indépendants, Moyen-Orient et Afrique). Zone commerciale internationale.
- PMO : Project Management Office. Bureau chargé de centraliser la gestion des projets, d'harmoniser les pratiques et de soutenir les chefs de projet.
- REX : Retours d'expérience. Capitalisation des bonnes pratiques et apprentissages issus des projets.

Liste des figures

Figure 1: la structure fonctionnelle	12
Figure 2 : La structure par projet	14
Figure 3 : La structure matricielle faible.....	16
Figure 4 : La structure matricielle équilibrée.....	18
Figure 5 : La structure matricielle forte	20

Table des matières :

1.	Introduction générale	6
2.	Approche théorique du rôle, des compétences et du positionnement du chef de projet.....	6
2.1.	Définition, missions et responsabilités du chef de projet	7
2.2.	Mobilisation des compétences clés : techniques, humaines et stratégiques	8
2.3.	Management de la diversité : cohésion d'équipe et alignement des chefs de projet	9
2.4.	Rôle du chef de projet selon la structure organisationnelle	11
2.4.1	Typologie des structures organisationnelles	11
2.4.2	Structure Fonctionnelle.....	12
2.4.3	Structure Projetisée (Par Projet).....	14
2.4.4	Structure Matricielle Faible	16
2.4.5	Structure Matricielle Équilibrée.....	18
2.4.6	Structure Matricielle Forte.....	20
2.5.	Leadership, légitimité et pouvoir du chef de projet	22
2.5.1	Leadership et management : une complémentarité essentielle dans la fonction de chef de projet	22
2.5.2	Enjeux de reconnaissance, pouvoir informel, crédibilité du chef de projet.....	24
2.6.	Changement organisationnel : un facteur de fragilisation du rôle du chef de projet	24
2.6.1	Déclencheurs de changement.....	24
2.6.2	Résistances aux changement et impact sur le projet.....	26
3.	Étude de cas : diagnostic au sein d'Evolis	27
3.1.	Présentation d'Evolis	27
3.1.1	Historique, activités, structure actuelle.....	27
3.1.2	Organisation de la gestion de projet en développement produit.....	29
3.2.	Analyse des données de terrain.....	31
3.2.1	Fragilité de la culture projet et ambiguïtés autour du rôle du chef de projet : confusion entre coordination et gestion, et pouvoir décisionnel restreint	32

3.2.2	Une structure matricielle pertinente mais perfectible : cloisonnement des services, flou organisationnel, rôles mal définis et multiplicité des interlocuteurs.....	35
3.2.3	Collaboration et implication des équipes : une implication inégale et une communication inefficace	37
3.2.4	Freins culturels et organisationnels : Résistance au changement, poids de l'ancienneté, déficit d'expérience et hétérogénéité du service chefs des projets	38
4.	Analyse, Solutions et Recommandations pour Renforcer le Rôle du Chef de Projet.....	40
4.2.	Analyse du cas Evolis	40
4.2.1	Contexte et enjeux spécifiques.....	40
4.2.2	Problématiques identifiées	41
4.3.	Solutions proposées	41
4.3.1	Solutions organisationnelles :	41
4.3.2	Solutions stratégiques	43
4.3.3	Solutions opérationnelles	43
4.4.	Recommandations pratiques	44
4.4.1	Priorisation des actions	44
4.4.2	Conditions de mise en œuvre	46
4.4.3	Indicateurs de suivi et d'évaluation	47
4.5.	Limites de l'analyse et perspectives	47
5.	Conclusion générale.....	48
6.	Bibliographie.....	50

1. Introduction générale

Ce mémoire de Master, s'intéresse à la manière dont la fonction de chef de projet peut être clarifiée et consolidée dans des organisations en pleine transformation. À travers une étude menée chez Evolis, il cherche à mettre en évidence les principaux enjeux liés à la légitimité, à l'autorité et à la reconnaissance de ce rôle, encore trop souvent mal défini et instable au sein des entreprises en forte croissance.

Dans un contexte économique marqué par l'incertitude, la complexité organisationnelle et une concurrence accrue, les entreprises doivent sans cesse s'adapter et se réinventer. L'exemple d'Evolis illustre parfaitement cette dynamique : partie d'une start-up locale, l'entreprise est devenue en quelques années un acteur mondial majeur. Cette croissance rapide a entraîné une profonde transformation interne, donnant naissance à de nouvelles responsabilités et à des projets toujours plus complexes. Dans un tel environnement, la gestion de projet s'impose comme une fonction essentielle. Pourtant, le rôle du chef de projet reste souvent flou, peu reconnu et insuffisamment structuré. Les observations réalisées chez Evolis mettent en évidence l'absence d'une culture partagée de gestion de projet, des responsabilités mal définies et une gouvernance encore hésitante.

La question centrale de ce mémoire peut se formuler ainsi : **comment des organisations en expansion, confrontées à des mutations structurelles et à une maturité projet encore limitée, peuvent-elles redéfinir et organiser la fonction de chef de projet, de façon à renforcer sa légitimité et à en faire un véritable levier stratégique pour la gouvernance des projets complexes ?**

Pour y répondre, le travail s'articule en trois grandes parties. La première propose un cadre théorique sur le rôle, les compétences et le positionnement du chef de projet. La deuxième s'attarde sur le cas d'Evolis, en dressant un état des lieux des pratiques actuelle et la troisième analyse les difficultés rencontrées et avance des recommandations concrètes pour consolider la fonction.

2. Approche théorique du rôle, des compétences et du positionnement du chef de projet

La réussite d'un projet dépend en grande partie de la qualité de son pilotage et de la clarté du rôle attribué au chef de projet. Avant d'aborder les difficultés que peut rencontrer cette fonction dans un cas concret, il est essentiel de poser un cadre théorique solide. Ce chapitre a donc pour objectif de définir précisément le rôle, les missions et les responsabilités du chef de projet, en s'appuyant à la fois sur la littérature académique et sur les standards de référence en gestion de projet.

Nous examinerons d'abord les compétences indispensables à la conduite d'un projet, en distinguant trois dimensions complémentaires : les compétences techniques, les aptitudes humaines et les capacités stratégiques. La question du management de la diversité au sein des équipes sera également étudiée, en mettant l'accent sur la cohésion et l'alignement nécessaires à la réussite collective.

Une attention particulière sera ensuite portée aux différents types de structures organisationnelles (fonctionnelle, projetisée, matricielle faible, équilibrée ou forte), afin de montrer en quoi chacune d'elles influence directement le niveau d'autonomie et d'autorité dont dispose le chef de projet.

Enfin, ce chapitre analysera les enjeux de leadership, de légitimité et de pouvoir informel liés à cette fonction, ainsi que l'impact du changement organisationnel, souvent facteur de fragilisation.

2.1. Définition, missions et responsabilités du chef de projet

Selon la littérature académique, le chef de projet est défini de différentes façons en fonction des pratiques et des contextes étudiés. Selon Gaddis (1959), le chef de projet est un leader autonome chargé de superviser des projets technologiques complexes. Son rôle va au-delà de la simple coordination des tâches : il se trouve à l'intersection de la stratégie de l'entreprise et de l'exécution opérationnelle, avec la responsabilité d'accompagner le projet de sa conception jusqu'à sa mise en production. (Gaddis, 1959)

Dans les approches les plus récentes, le rôle du chef de projet est généralement défini en se basant sur la "triple contrainte", largement promue par le Project Management Institute (PMI, 2021). Cette idée met en avant le fait qu'un projet doit être mené en respectant trois éléments clés : le respect des délais, du budget et du périmètre. Le chef de projet est donc la personne désignée par l'entreprise pour diriger l'équipe vers la réalisation des objectifs fixés, tout en maintenant un équilibre entre ces trois contraintes (PMI, 2021). Cela met en lumière son rôle essentiel en tant que garant de la performance globale du projet.

Ses missions peuvent se regrouper en plusieurs axes. La première concerne la gestion intégrale du projet, c'est-à-dire planifier, organiser, prioriser, suivre et livrer les résultats attendus, tout en respectant les ressources, les délais et les objectifs fixés (Martin et al., 2025).

Une deuxième mission majeure concerne le leadership et la coordination des équipes. Le chef de projet doit superviser et motiver des groupes multidisciplinaires, généralement constitués d'ingénieurs, de techniciens et de spécialistes (Gaddis, 1959). Cela suppose de maintenir une communication efficace, de gérer les attentes des divers parties prenantes et de préserver l'unité du groupe, notamment en cas de conflit ou de difficulté.

Enfin, une mission essentielle du chef de projet est le contrôle et le suivi. Il doit surveiller l'avancement, identifier les écarts par rapport aux prévisions, gérer les risques et proposer des ajustements pour garantir la réussite du projet (Crawford, 2000). Il lui est donc indispensable de satisfaire les exigences des parties prenantes tout en respectant les contraintes fixées.

2.2. Mobilisation des compétences clés : techniques, humaines et stratégiques

Pour mener à bien le projet dans un environnement dynamique et complexe, le chef de projet doit mobiliser un large éventail de compétences, qui pourrait être organisée autour de trois grands axes : techniques, humaines et stratégiques.

D'un point de vue technique, il est important pour un chef de projet de maîtriser les outils et les méthodes de gestion de projet, tels que la planification, le suivi budgétaire, la gestion des risques et le pilotage des ressources (Martin et al., 2025). Il doit également avoir une connaissance des principales méthodologies de gestion des projets telles que le Cycle en V, Scrum, SAFe et Waterfall, et être capable d'adapter ses approches en fonction des spécificités de chaque projet. (Martin et al., 2025). Ainsi la capacité à construire un plan de management cohérent, intégrant tous les éléments déterminants (Délais, coût, qualité, ressources...), est essentielle pour réduire les incertitudes et faciliter la prise de décision (Martin et al., 2025) également le chef de projet doit être capable d'utiliser efficacement les outils numériques de gestion, devenus aujourd'hui incontournables.

En plus des compétences techniques en gestion des projets, le chef de projet doit avoir une connaissance générale des aspects techniques de son domaine d'activité. Même s'il n'est pas un expert, cette compréhension lui permet de communiquer efficacement avec les spécialistes et de comprendre les enjeux liés à leur travail. Selon Gaddis (1959), le rôle du chef de projet va au-delà de la planification : il doit être à la fois un leader technique et organisationnel, capable d'intégrer des contraintes technologiques, de prévoir des crises potentielles (retards, défaillances, modifications) et de prendre des décisions souvent en l'absence de certitudes immédiates, ce qui, à mon sens, exige une compréhension globale des aspects techniques du projet.

Il est primordial pour un chef de projet de posséder des compétences humaines, comme le soulignent Gillard (2009) et Brousseau (1987). Il doit être capable de motiver, de inspirer confiance et de rassembler son équipe. La communication claire, la gestion des conflits et la création d'un environnement collaboratif sont des éléments clés pour maintenir l'engagement et la motivation des membres de l'équipe, comme le soulignent Gillard (2009) et Posner (1987). Selon Lee et al. (1995),

les chefs de projet utilisent diverses stratégies d'influence pour atteindre leurs objectifs. Les plus efficaces reposent sur le raisonnement logique, la consultation et l'appel à l'inspiration. Ces stratégies ne sont pas simplement des techniques, mais reflètent des compétences humaines fondamentales qui permettent de convaincre, d'impliquer les membres dans les décisions et de susciter leur engagement. En revanche, les approches basées sur les sanctions ou la hiérarchie sont moins utilisées et moins efficaces pour mobiliser durablement les équipes. (Lee, 1995)

Enfin, l'aspect stratégique est un élément essentiel à prendre en compte. Le chef de projet doit coordonner les actions de son équipe avec les objectifs de l'organisation, tout en étant attentif aux changements environnementaux (technologiques, économiques, réglementaires) (Martin et al., 2025). Dans cette optique, Gaddis (1959) met en avant le rôle de pédagogue, de diplomate et de stratège pour le chef de projet. En effet, ce dernier ne se contente pas de gérer des équipes, il doit également savoir promouvoir son projet afin d'assurer sa pérennité et son alignement avec la stratégie globale de l'entreprise. Il joue donc un rôle de médiateur entre le terrain et la direction, en convertissant les contraintes opérationnelles en décisions stratégiques (Gaddis, 1959).

2.3. Management de la diversité : cohésion d'équipe et alignement des chefs de projet

Manager une équipe composée de membres provenant de différents services, aux parcours, langages et cultures organisationnelles variés, représente un véritable défi pour le chef de projet. En effet, il ne s'agit pas simplement de gérer les individualités, mais aussi de composer avec des visions professionnelles diverses et parfois divergentes. Cette situation peut entraîner des tensions et des conflits de priorités. Ainsi, le chef de projet doit non seulement assurer la gestion des personnes, mais aussi trouver un équilibre entre ces visions parfois opposées pour créer une synergie efficace (PMI, 2021). Cette diversité enrichit les projets mais peut amener à compliquer leur coordination. Il est donc nécessaire de construire une culture locale de projet, complémentaire à celle de l'organisation, pour faciliter la collaboration. (PMI, 2021).

Dans ce cadre, le leadership est essentiel. Le chef de projet doit influencer sans autorité hiérarchique directe, en mobilisant les membres autour d'une vision claire, tout en faisant preuve d'intelligence émotionnelle (PMI, 2021). Yukl et al. (2002) confirment que le leadership efficace repose sur la flexibilité comportementale et la compréhension des dynamiques sociales. Katzenbach et Smith (1993) insistent aussi sur l'importance de la confiance et de la reconnaissance mutuelle des expertises.

Les conflits dans les groupes de travail sont inévitables et doivent être vus comme des opportunités d'innovation, bien gérés ces conflits renforcent l'engagement et la créativité (Tjosvold, 2008), le PMBOK recommande d'encourager un dialogue constructif pour résoudre collectivement les tensions (PMI, 2021).

Bien que certaines recherches, comme celle de Siddique (2023), montrent qu'un chef de projet compétent peut diriger aussi bien une équipe homogène qu'hétérogène, Mais la nature des difficultés rencontrées en environnement hétérogène est intrinsèquement différente, Cela impose nécessairement une bonne intelligence relationnelle, une capacité d'adaptation permanente en vue d'un leadership inclusif qui dessinera un cadre permettant d'unir tout en diversifiant les approches au sein d'un projet commun ambitieux. La gestion d'une équipe hétérogène n'est donc pas seulement une question technique ou organisationnelle, mais aussi de leadership et savoir-faire humain (Siddique, 2023)

Une autre forme d'hétérogénéité à questionner : celle des chefs de projet eux-mêmes, un point rarement abordé dans la littérature, concerne l'homogénéité ou l'hétérogénéité entre les chefs de projet au sein d'une même organisation. Si la majorité des ouvrages insistent sur la nécessité d'une homogénéité en matière de compétences, de méthodes et de culture projet, ils restent silencieux sur les postures, les styles de leadership ou les compréhensions du métier, qui peuvent pourtant fortement varier.

Cette question mérite d'être soulevée : peut-on réellement assurer une cohérence collective si les chefs de projet adoptent des fonctionnements profondément différents ? L'absence d'une définition partagée de ce qu'est un chef de projet, son rôle et ses responsabilités peut dérouter les équipes, nuire à la clarté des rôles et affaiblir la légitimité de certains profils. Si l'hétérogénéité des équipes projet est souvent inévitable, car imposée par les contextes et la nature des projets, celle des chefs de projet gagnerait à être mieux encadrée. Une trop grande disparité de pratiques ou de postures managériales chez les chefs de projet peut engendrer des incohérences dans la conduite des projets, des incompréhensions transversales, et même nuire à la reconnaissance du métier dans l'organisation.

Ainsi, il ne s'agit pas de prôner une uniformisation rigide, mais de poser la question du cadre de référence commun nécessaire pour garantir une certaine cohérence. Cela renvoie à des choix de gouvernance, de formation, de culture projet partagée et de structuration du rôle du chef de projet dans l'entreprise.

2.4. Rôle du chef de projet selon la structure organisationnelle

2.4.1 Typologie des structures organisationnelles

La structure organisationnelle constitue bien plus qu'un simple cadre hiérarchique : elle oriente en profondeur la manière dont les projets sont conçus, gérés et exécutés. Selon le *PMBOK Guide*, la structure organisationnelle définit la répartition des rôles, des responsabilités, du pouvoir décisionnel et des mécanismes de communication à l'intérieur de l'organisation (PMI, 2017).

Dans le contexte de la gestion de projet, la structure organisationnelle détermine directement la fonction, le périmètre d'action, le degré d'autonomie et d'autorité du chef de projet, ainsi que son pouvoir décisionnel. Comprendre l'influence de ces structures est donc essentiel pour évaluer les marges de manœuvre réelles dont dispose le chef de projet au sein de l'organisation. En effet, la structure conditionne le rapport entre les responsables hiérarchiques et les chefs de projet, autrement dit, la relation entre les fonctions traditionnelles et les activités orientées projet (Bobera, 2008).

Dans une structure fonctionnelle, le chef de projet, lorsqu'il existe agit le plus souvent comme simple coordinateur, sans autorité directe sur les ressources ni sur les décisions clés. À l'inverse, dans une structure projetisée, il dispose d'un contrôle quasi total sur les moyens, les délais et les livrables, ce qui lui permet de piloter le projet de manière pleinement autonome. Entre ces deux extrêmes se situent les structures matricielles (faible, équilibrée, forte), où le pouvoir est partagé entre les unités fonctionnelles et les chefs de projet. Ce modèle rend primordial à l'organisation de bien choisir sa structure et bien l'appliquer et impose au chef de projet de développer des compétences transversales en leadership, en négociation et en gestion des conflits (PMI, 2021).

À mon sens, la structure organisationnelle est souvent sous-estimée, alors qu'elle détermine, dans la pratique, le champ d'action du chef de projet et sa capacité à faire progresser le projet dans un environnement complexe impliquant de multiples parties prenantes. Une même compétence ou une même décision peut avoir un impact très différent selon le cadre structurel dans lequel elle s'inscrit. Autrement dit, l'efficacité de la gestion du projet et les résultats obtenus ne dépendent pas uniquement de l'efficacité du chef de projet, mais aussi de la structure qui l'entoure.

Selon les recherches, il est essentiel de sélectionner une structure en adéquation avec la nature des projets, leur taille, leur complexité, ainsi qu'avec les ressources humaines, techniques et financières disponibles. La structure organisationnelle choisie par une entreprise doit à la fois répondre aux besoins du projet et s'adapter aux capacités de l'organisation. Une structure mal adaptée aux

caractéristiques du projet peut entraîner des blocages, ralentir la prise de décision, ou encore diluer les responsabilités, ce qui nuit à la performance globale.

Avant de choisir et de mettre en place une structure, il est essentiel d'étudier en détail les différentes formes les plus courantes en gestion de projet : la structure fonctionnelle, la structure projetisée, ainsi que les différentes variantes de la structure matricielle. Chacune offre au chef de projet un cadre d'action spécifique et des marges de manœuvre variables (PMI, 2021). Cette analyse permet de mieux comprendre comment la structure détermine les rôles et l'autorité des acteurs, ce qui façonne la dynamique de collaboration et influence directement l'efficacité de la contribution de chacun à la réussite du projet.

2.4.2 Structure Fonctionnelle

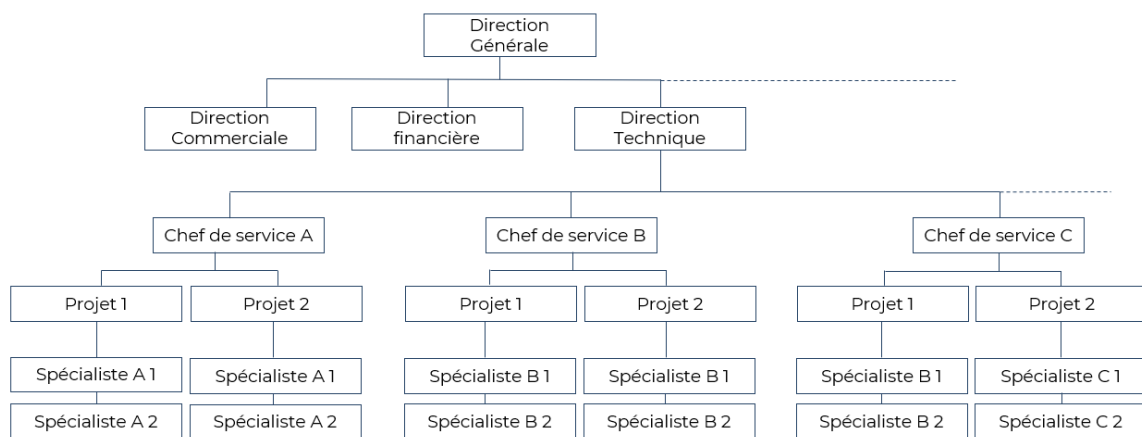


Figure 1: la structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est une forme d'organisation où les activités sont regroupées par spécialités (marketing, production, ingénierie, etc.), chaque département ayant des responsabilités clairement définies et une hiérarchie stricte (Koval et al., 2013). Elle repose sur la spécialisation des compétences et la continuité des processus opérationnels, ce qui en fait un modèle adapté aux activités répétitives et stables (Bobera, 2008). Dans ce type d'organisation, les projets ne constituent pas l'activité principale, mais sont intégrés dans les départements existants, ce qui implique que les ressources humaines et techniques sont partagées entre les opérations courantes et les projets (Bobera, 2008 ; Koval et al., 2013).

Dans ce modèle, les projets émergent généralement au sein des départements existants, sans autonomie organisationnelle ni équipe dédiée, ce qui limite la capacité à coordonner efficacement les activités entre fonctions et à répondre rapidement aux changements (Bobera, 2008). Cette configuration privilégie la conformité aux règles établies et la stabilité institutionnelle, parfois au détriment de la

performance et de l'innovation, surtout dans des environnements dynamiques (Zucker, 1987). Elle illustre ainsi une tension entre la recherche de continuité et la nécessité d'adaptation stratégique, où les choix structurels sont influencés autant par des logiques institutionnelles que par des impératifs d'efficacité (Bobera, 2008 ; Koval et al., 2013).

La structure fonctionnelle, comme tout modèle organisationnel, comporte à la fois des avantages qui justifient sa large adoption et des contraintes qui peuvent en limiter l'efficacité. L'analyse de ses avantages et de ses inconvénients permet d'en comprendre les effets.

2.4.2.1. Avantages de la structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle favorise une expertise technique approfondie en regroupant les collaborateurs selon leurs compétences spécifiques, ce qui facilite le partage des connaissances et le développement des savoir-faire au sein des départements (Bobera, 2008). Cette organisation assure également une stabilité organisationnelle notable grâce à des rôles clairement définis et des processus standardisés, renforcés par l'institutionnalisation de routines qui garantissent une continuité dans les activités (Zucker, 1987). Par ailleurs, elle optimise l'allocation des ressources en limitant les redondances et en permettant une flexibilité relative, notamment lorsque le personnel peut être mobilisé ponctuellement sur des projets avant de revenir à ses fonctions principales (Bobera, 2008).

2.4.2.2. Limites de la structure fonctionnelle

Cependant, cette organisation présente des limites importantes, notamment une faible orientation vers les projets. En effet, les priorités des départements tendent à primer sur les objectifs spécifiques des projets, ce qui peut entraîner une moindre prise en compte des besoins du client final et impacter la qualité des résultats livrés (Bobera, 2008). La communication interfonctionnelle est également limitée, car la structure favorise souvent un cloisonnement des échanges, ralentissant ainsi la coordination et la collaboration entre départements, surtout dans des environnements fortement institutionnalisés (Powell & DiMaggio, 1991). Enfin, l'absence d'un chef de projet dédié engendre une dispersion des responsabilités et une certaine ambiguïté dans la gestion des projets, la coordination étant assurée de manière informelle par les responsables fonctionnels, ce qui complique la prise de décision et la fluidité des actions (Bobera, 2008).

2.4.2.3. Le rôle du chef de projet dans une structure fonctionnelle

L'organisation a un impact direct sur le périmètre d'action du chef de projet. Dans une structure fonctionnelle, il arrive fréquemment qu'aucun chef de projet ne soit formellement identifié. Dans ce cas, le projet est géré par le responsable fonctionnel, qui répartit les tâches entre ses collaborateurs, lorsque le chef de projet est désigné, son rôle se limite souvent à la coordination des activités. Il n'a ni

autorité sur les ressources, ni pouvoir décisionnel. Il agit davantage comme un facilitateur que comme un véritable décideur. (PMI,2017) c'est un choix organisationnel privilégiant les fonctions traditionnelles au détriment de la gestion de projet.

Or, lorsque la direction souhaite garantir la réussite des projets, le *PMBOK Guide* recommande que le chef de projet bénéficie d'une autorité suffisante pour piloter efficacement les ressources, les délais et les risques (PMI, 2021). Cette gouvernance claire et ce leadership fort sont essentiels pour assurer le succès des projets, ce qui entre en contradiction avec la réalité fréquemment observée dans les structures fonctionnelles.

2.4.3 Structure Projetisée (Par Projet)

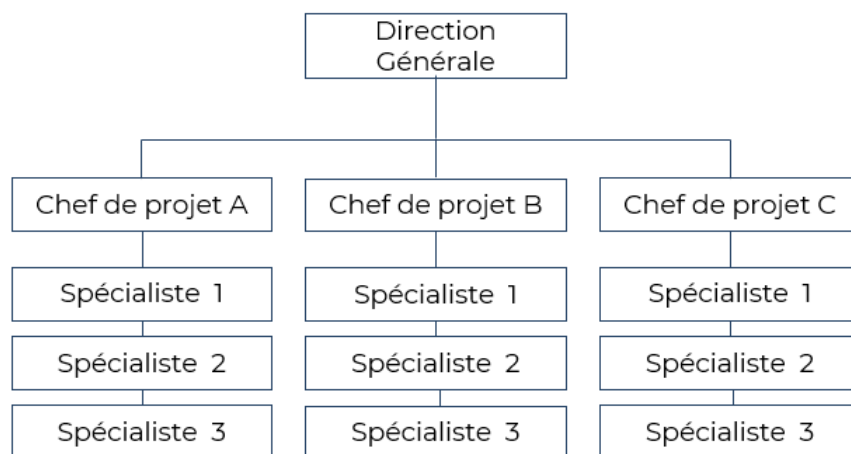


Figure 2 : La structure par projet

La structure par projet (ou organisation « pure projet ») est une forme organisationnelle dans laquelle le projet est séparé de la structure fonctionnelle de l'entreprise pour devenir une entité autonome, dotée de ses propres ressources humaines, techniques et administratives, et dirigée par un chef de projet qui détient l'autorité complète sur la planification, l'exécution et le contrôle des activités (Bobera, 2008). Elle se distingue par une chaîne de commandement unique et une forte identité d'équipe, favorisant la réactivité et la concentration sur les objectifs spécifiques du projet (Bobera, 2008).

D'un point de vue conceptuel, la structure par projet peut être comprise comme une configuration organisationnelle centrée sur un regroupement d'activités et de décisions autour d'un objectif unique, se distinguant des structures fonctionnelles ou matricielles par son autonomie et son orientation vers un résultat temporaire (Albert, 2024).

La structure projetisée se distingue par un ensemble de forces qui en font un choix pertinent dans certains contextes, mais aussi par des faiblesses qui peuvent en réduire l'efficacité.

2.4.3.1 Avantages de la structure projetisée

La structure projetisée assure une focalisation maximale sur le projet, puisque toutes les ressources sont mobilisées exclusivement pour atteindre les objectifs définis. Le projet devient la priorité absolue, ce qui favorise une concentration optimale des efforts et une grande réactivité face aux besoins et aux imprévus (Bobera, 2008). Elle facilite également la communication directe, grâce à des lignes hiérarchiques simplifiées et à une autonomie organisationnelle qui permet une circulation rapide de l'information et une coordination efficace des actions (Bobera, 2008).

2.4.3.2 Limites de la structure projetisée

Cependant, ce modèle implique un coût élevé, chaque projet nécessitant une équipe dédiée, ce qui peut engendrer une duplication des ressources et des dépenses importantes, notamment en personnel, en matériel et en support administratif (Bobera, 2008). Il comporte également un risque d'instabilité post-projet : une fois le projet achevé, les collaborateurs peuvent se retrouver sans mission attribuée, fragilisant les repères organisationnels lorsque les structures temporaires dominent sur les mécanismes institutionnalisés (Zucker, 1987). Enfin, le fonctionnement en silos projets peut entraîner une perte de capital fonctionnel, les connaissances développées restant isolées au sein d'un projet, sans être capitalisées ni diffusées à l'échelle de l'organisation, ce qui freine l'apprentissage collectif (DiMaggio & Powell, 1991).

2.4.3.3 Le rôle du c²hef de projet dans une structure projetisée

Dans la structure projetisée, le chef de projet occupe une position centrale et stratégique, assumant la responsabilité complète des ressources humaines, techniques et financières, ainsi que des décisions clés, de la gestion des risques et de la bonne exécution du projet jusqu'à sa clôture (Bobera, 2008). Selon le PMBOK Guide, il est le garant de l'intégration de tous les processus de gestion de projet, planification, exécution, suivi, contrôle et clôture, et veille à ce que la valeur attendue par le client soit effectivement délivrée (PMI, 2021). Son autorité totale facilite la cohérence et la rapidité des décisions, mais requiert des compétences étendues et une légitimité forte (DiMaggio & Powell, 1991).

2.4.4 Structure Matricielle Faible

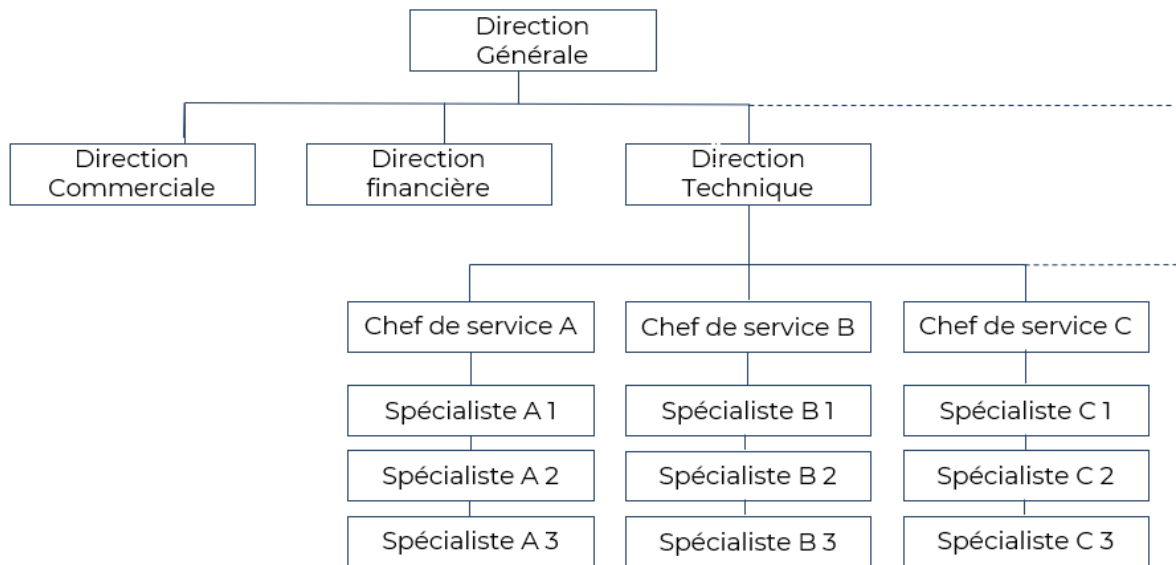


Figure 3 : La structure matricielle faible

La structure matricielle faible est une forme organisationnelle hybride qui combine des éléments de la structure fonctionnelle et de la structure projet, mais qui reste fortement orientée vers le modèle fonctionnel (Bobera, 2008). Dans ce type d'organisation, le chef de projet agit principalement comme coordinateur, avec une autorité limitée sur les ressources et les décisions, tandis que les managers fonctionnels conservent le pouvoir décisionnel (Bobera, 2008).

La matricielle faible se distingue par une faible autonomie du chef de projet, qui ne contrôle ni le budget ni les affectations de personnel, et dépend des départements fonctionnels pour la réalisation des tâches (PMI, 2021). Les membres de l'équipe projet relèvent hiérarchiquement de leurs départements d'origine, ce qui peut entraîner des conflits de priorités entre les objectifs du projet et les responsabilités fonctionnelles (Bobera, 2008).

Ce modèle permet une utilisation flexible des ressources, car les experts peuvent être mobilisés temporairement pour plusieurs projets tout en conservant leur poste fonctionnel (Bobera, 2008). Toutefois, cette flexibilité s'accompagne souvent d'un manque de clarté dans les responsabilités, ce qui peut nuire à la coordination et à la performance globale du projet (Bobera, 2008).

Cette structure est généralement utilisée dans des contextes où les projets sont de faible complexité, de courte durée, ou ne nécessitent pas une forte intégration interfonctionnelle (PMI, 2021). Elle est aussi adaptée aux organisations qui souhaitent conserver leur structure fonctionnelle tout en expérimentant la gestion par projet (Bobera, 2008).

2.4.4.1 Avantages de la structure matricielle faible

La structure matricielle faible permet une utilisation efficace des ressources, car les collaborateurs restent rattachés à leur département d'origine, évitant les redondances et assurant une répartition optimale des compétences disponibles. Cela fonctionne très bien dans les environnements multi-projets, où la gestion flexible des ressources partagées est un atout majeur (PMI, 2021). De plus, cela garantit une continuité fonctionnelle en préservant les standards, méthodes et processus propres à chaque service, assurant une cohérence globale dans le fonctionnement de l'organisation. Cette stabilité est renforcée par l'instauration de routines qui agissent comme des points de repère durables dans des structures très hiérarchisées (Zucker, 1987). Enfin, cette structure offre une souplesse dans la gestion des petits projets, en particulier ceux intégrés aux activités opérationnelles courantes. Cela permet un équilibre entre les exigences fonctionnelles et les besoins ponctuels des projets (Bobera, 2008).

2.4.4.2 Les inconvénients de la structure matricielle faible

La structure matricielle faible présente des limites qui peuvent entraver la performance des projets. Le chef de projet a une autorité limitée, n'ayant pas le pouvoir formel de prendre des décisions ou d'allouer directement les ressources. Il doit obtenir l'approbation des responsables fonctionnels, ce qui peut entraîner des retards et réduire l'efficacité opérationnelle (PMI, 2021). Cette configuration peut également conduire à des conflits de priorités, les collaborateurs étant principalement liés à leur service d'origine et privilégiant souvent les tâches fonctionnelles. Cette situation peut créer des tensions entre les objectifs des services et ceux des projets, dans un contexte où les approches fonctionnelles et projectives coexistent difficilement (DiMaggio & Powell, 1991). Enfin, la responsabilité est souvent floue, la répartition des rôles entre différents acteurs pouvant générer une confusion dans la gouvernance du projet. Le manque de coordination et les chevauchements de missions représentent alors des risques récurrents, compromettant la cohérence et l'efficacité de la gestion (Bobera, 2008).

2.4.4.3 Le rôle du chef de projet dans la structure matricielle faible

Dans une organisation matricielle faible, le chef de projet agit avant tout comme facilitateur, disposant d'une autorité limitée et sans contrôle direct sur les ressources humaines, techniques ou financières (Bobera, 2008). Les membres de l'équipe restant rattachés à leurs départements fonctionnels, il doit négocier l'accès aux compétences et aux moyens avec les responsables hiérarchiques, ce qui peut ralentir la prise de décision et freiner l'efficacité opérationnelle (PMI, 2021). Cette dépendance, combinée à une répartition fragmentée des responsabilités entre acteurs fonctionnels et projet, accroît le risque de manque de coordination et de dilution des responsabilités, compliquant la vision globale

et la cohérence du projet (Bobera, 2008). Dans ce contexte, la réussite repose moins sur l'autorité formelle que sur les compétences interpersonnelles du chef de projet : communication claire, influence, négociation et capacité à mobiliser les équipes au-delà des frontières fonctionnelles, tout en conciliant les priorités parfois divergentes des départements et celles du projet (PMI, 2021).

2.4.5 Structure Matricielle Équilibrée

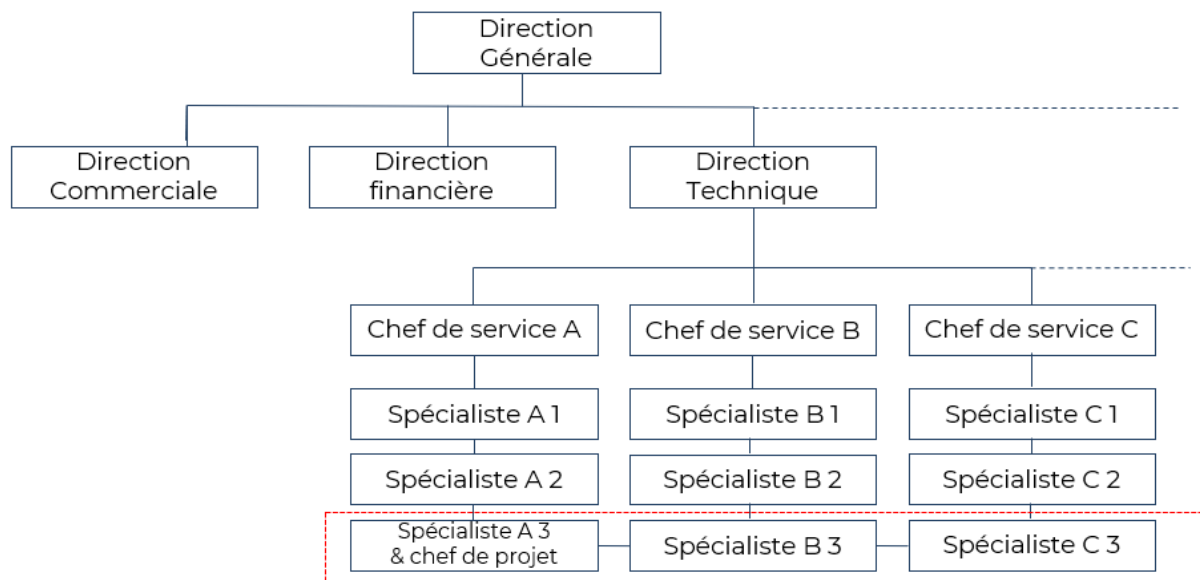


Figure 4 : La structure matricielle équilibrée

La structure matricielle équilibrée est une forme organisationnelle intermédiaire entre la matricielle faible et la matricielle forte, combinant les caractéristiques des structures fonctionnelles et des structures projet (Bobera, 2008). Elle vise à répartir équitablement le pouvoir décisionnel entre les managers fonctionnels et le chef de projet, permettant ainsi une gestion conjointe des ressources et des responsabilités (Bobera, 2008).

Dans cette configuration, le chef de projet partage l'autorité avec les responsables fonctionnels, ce qui lui permet de jouer un rôle actif dans la planification, la coordination et le suivi du projet, tout en s'appuyant sur les compétences techniques des départements fonctionnels (PMI, 2021). Cette répartition équilibrée favorise une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes internes, tout en maintenant une certaine stabilité organisationnelle (Bobera, 2008).

Elle est particulièrement adaptée aux projets nécessitant une forte coordination interfonctionnelle, sans pour autant exiger une séparation complète des équipes projet (PMI, 2021).

2.4.5.1 Avantage de la structure matricielle équilibrée

La structure matricielle équilibrée permet une utilisation optimale des ressources en faisant appel temporairement aux spécialistes des différents départements pour répondre aux besoins spécifiques du projet, tout en restant rattachés hiérarchiquement à leurs départements d'origine (Bobera, 2008). Cette approche réduit les doublons, permet une flexibilité maximale dans l'affectation du personnel et facilite la gestion de plusieurs projets en parallèle (PMI, 2021). Cette structure permet également de répondre rapidement aux besoins des clients tout en maintenant les processus administratifs et les pratiques organisationnelles existantes, assurant ainsi une continuité technologique et administrative et facilitant l'intégration du projet dans le cadre opérationnel en place (Bobera, 2008). Cette approche permet de préserver la stabilité organisationnelle, en maintenant les processus et standards fonctionnels en place, assurant ainsi la cohérence des méthodes de travail et renforçant la légitimité institutionnelle grâce à des repères organisationnels solides (Zucker, 1987).

2.4.5.2 Inconvénients de la structure matricielle équilibrée

La structure matricielle équilibrée comporte plusieurs inconvénients qui peuvent nuire à la performance globale de l'organisation. La répartition de l'autorité entre le chef de projet et les managers fonctionnels engendre une prise de décision complexe, susceptible de causer des désaccords, des incertitudes quant aux responsabilités et des conflits de pouvoir (Bobera, 2008). De plus, cela va à l'encontre du principe d'unité de commandement, car les collaborateurs se retrouvent à devoir rendre des comptes à deux supérieurs hiérarchiques, ce qui peut entraîner des tensions et une confusion des priorités (Bobera, 2008; PMI, 2021). La gestion simultanée de plusieurs projets aggrave ces problèmes, les chefs de projet se retrouvant souvent en concurrence pour l'allocation des ressources, ce qui peut compromettre la performance globale (Bobera, 2008). En outre, le partage flou des responsabilités techniques et administratives complique la coordination et peut entraîner des retards dans la livraison des ressources (Bobera, 2008). Enfin, le caractère temporaire des projets crée des incertitudes quant à l'avenir des membres de l'équipe une fois la mission terminée, ce qui peut affecter leur motivation (Bobera, 2008).

2.4.5.3 Le rôle du chef de projet dans la structure matricielle équilibrée

Dans une organisation matricielle équilibrée, le chef de projet partage l'autorité et la responsabilité avec les responsables fonctionnels, occupant ainsi un rôle central dans la conduite du projet tout en opérant dans un cadre de gouvernance partagée (Bobera, 2008). Il assure la planification, la coordination et le suivi de l'exécution, en veillant au respect des délais, du budget, des spécifications techniques et des standards de qualité, tout en s'appuyant sur la concertation pour obtenir les ressources

nécessaires auprès des départements fonctionnels (PMI, 2021). Cette configuration exige un leadership transversal, le chef de projet doit être capable de gérer les conflits entre priorités fonctionnelles et objectifs de projet, d'aligner les activités des différentes unités et de maintenir la cohérence globale des livrables (Bobera, 2008). Le succès du projet repose ainsi sur ses compétences interpersonnelles : négociation, gestion des conflits, communication stratégique et influence sans autorité directe, ainsi que sur sa capacité à naviguer dans un environnement complexe où les décisions techniques relèvent des managers fonctionnels et les décisions organisationnelles lui incombent (PMI, 2021).

2.4.6 Structure Matricielle Forte

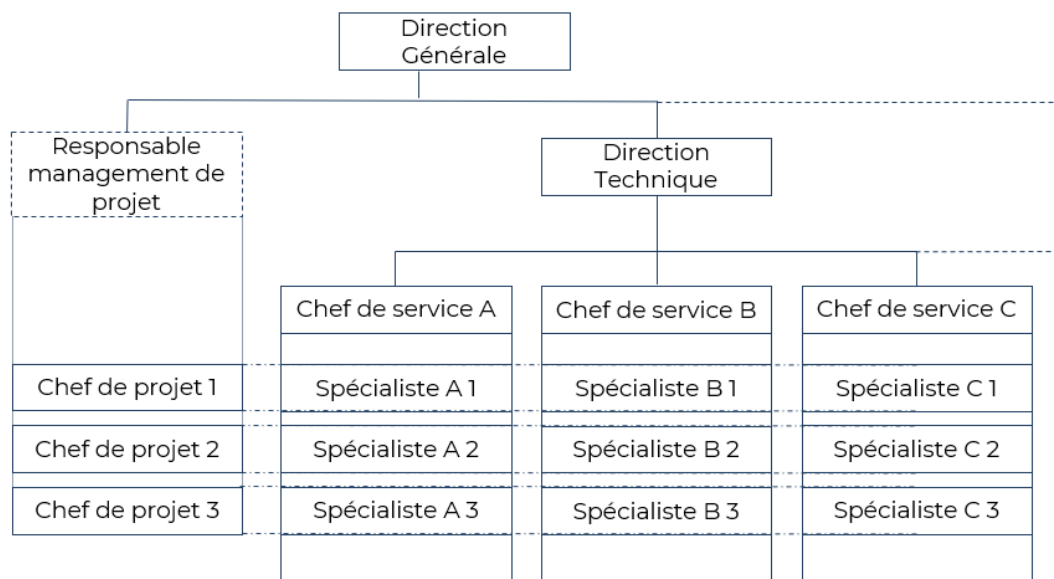


Figure 5 : La structure matricielle forte

La structure matricielle forte est une forme organisationnelle hybride qui se rapproche davantage de l'organisation projet que de l'organisation fonctionnelle, tout en conservant certains éléments de cette dernière (Bobera, 2008). Elle se caractérise par une autorité renforcée du chef de projet, qui dispose d'un pouvoir décisionnel significatif sur la planification, l'exécution et le contrôle du projet (Bobera, 2008).

Dans cette configuration, le chef de projet assume la responsabilité principale de la réussite du projet, y compris le respect du budget, des délais, des spécifications techniques et des exigences de qualité (Bobera, 2008). Il partage les ressources humaines avec les départements fonctionnels, mais il a la capacité de mobiliser temporairement les compétences nécessaires à la réalisation du projet (PMI, 2021).

La structure matricielle forte est particulièrement adaptée aux organisations qui mènent plusieurs projets simultanément, tout en souhaitant conserver une certaine stabilité fonctionnelle et administrative (Bobera, 2008).

2.4.6.1 Les avantages de la structure matricielle forte

La structure matricielle forte confère au chef de projet une autorité renforcée, lui permettant de prendre des décisions stratégiques, de mobiliser directement les ressources nécessaires et d'arbitrer les priorités. Cette capacité décisionnelle élargie favorise une gestion proactive des risques, une allocation efficace des moyens disponibles et un pilotage optimal du projet dans toutes ses dimensions (PMI, 2021). Elle permet également une utilisation optimisée des ressources, les experts fonctionnels restant rattachés à leur département tout en étant mobilisés sur les projets en fonction des besoins, ce qui assure une flexibilité et une répartition efficiente des compétences, notamment dans les environnements multiprojets (Bobera, 2008). Par ailleurs, la possibilité de prendre rapidement des décisions renforce la réactivité de l'organisation face aux imprévus ou aux évolutions du contexte.

2.4.6.2 Les inconvénients de la structure matricielle forte

La structure matricielle forte peut toutefois engendrer certains défis. La coexistence de deux lignes hiérarchiques, l'une fonctionnelle et l'autre projet, peut provoquer des conflits de pouvoir, se traduisant par des luttes d'influence, des ambiguïtés dans les rôles et des rivalités autour de la répartition des responsabilités (Bobera, 2008). Elle implique également une charge de coordination élevée, la complexité de la structure nécessitant une collaboration étroite et constante entre fonctions et projets. Pour éviter les blocages, une gouvernance claire et des mécanismes efficaces de gestion des conflits doivent être établis dès le lancement (PMI, 2021). Enfin, ce modèle présente une complexité organisationnelle qui peut le rendre difficile à mettre en œuvre dans les organisations peu expérimentées en gestion de projet. Sa réussite repose sur une légitimation institutionnelle solide et sur l'existence d'une culture projet bien ancrée, conditions essentielles à son adoption durable (Zucker, 1987).

2.4.6.3 Le rôle du chef de projet dans la structure matricielle forte

Dans une organisation matricielle forte, le chef de projet occupe une position de leadership affirmé, avec une autorité étendue comparable à celle des managers fonctionnels (Bobera, 2008). Il est pleinement responsable de la réussite du projet, assurant la planification, l'exécution, le suivi et la livraison tout en veillant au respect des délais, du budget, de la qualité et de la portée définis (PMI, 2021). Contrairement à la matrice équilibrée, il dispose d'un pouvoir décisionnel direct sur les

ressources, peut arbitrer les priorités et gérer les conflits avec une grande autonomie, ce qui lui permet de piloter efficacement l'ensemble du cycle de vie du projet (Bobera, 2008).

Ce rôle central exige un leadership fort, capable d'assurer la coordination interfonctionnelle et la cohérence entre les expertises mobilisées, tout en adaptant les stratégies aux évolutions du contexte et en communiquant avec les parties prenantes (PMI, 2021). Le chef de projet agit ainsi comme un véritable chef d'orchestre, mobilisant les ressources, prenant les décisions stratégiques, et représentant le projet auprès de la direction générale (Bobera, 2008).

Le succès du projet dans ce cadre repose sur des compétences solides en leadership, négociation, gestion du changement, communication stratégique et résolution de problèmes complexes, qui dépassent la simple coordination pour garantir la performance globale et l'alignement entre les fonctions organisationnelles et les exigences du projet (PMI, 2021).

2.5. Leadership, légitimité et pouvoir du chef de projet

2.5.1 Leadership et management : une complémentarité essentielle dans la fonction de chef de projet

Le leadership peut être vu comme la capacité à inspirer la confiance et le soutien des personnes qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs d'une organisation (DuBrin, 2022). La littérature distingue clairement le management, qui se concentre sur des aspects comme la planification, l'organisation et le contrôle, du leadership, qui touche davantage aux relations humaines : le changement, l'inspiration, la motivation et l'influence.

Dans ce contexte, Henry Mintzberg met en avant qu'il ne faut pas opposer ces deux concepts.

Il pose deux questions importantes :

« Aimeriez-vous être dirigé par quelqu'un qui n'a pas de leadership ? » → Cela peut être très décourageant.

« Pourquoi voudriez-vous être dirigé par quelqu'un qui ne sait pas gérer ? » → Cela peut être très décourageant.

Ces questions soulignent l'importance pour un leader de savoir gérer, et pour un manager de savoir inspirer. (Mintzberg, 2015)

Mintzberg souligne que ces deux compétences sont étroitement liées pour une gestion efficace. Cette vision est toutefois débattue dans la littérature. Certaines études, montrent que management et

leadership sont perçus comme deux fonctions distinctes, avec des compétences propres. D'autres recherches affirment au contraire que dans les organisations performantes, la frontière entre leadership et management s'estompe, et qu'il est plus pertinent de les considérer comme un tout intégré.

De plus, le leadership n'est pas seulement réservé aux dirigeants : il est nécessaire à tous les niveaux d'une organisation (DuBrin, 2022). Cela est particulièrement vrai pour le chef de projet, qui doit non seulement organiser les tâches, mais aussi favoriser une ambiance de confiance, promouvoir la collaboration et aligner les actions individuelles avec les objectifs de l'équipe. Ces responsabilités correspondent à la définition du leadership. Ainsi, un chef de projet doit forcément avoir de bonnes qualités de leadership, pour motiver, influencer et rassembler son équipe autour d'une vision commune.

Il existe plusieurs styles de leadership, chacun adapté à des contextes différents.

Le leadership transformationnel vise à inspirer et à motiver les collaborateurs en partageant une vision claire et en stimulant l'innovation. Le leadership transactionnel repose sur des récompenses et des sanctions, et s'intéresse surtout à la performance et aux règles. Le leadership participatif encourage la collaboration et la prise de décision collective, ce qui favorise l'engagement et la créativité. Le leadership délégatif donne une grande autonomie à l'équipe, ce qui peut être efficace avec des collaborateurs expérimentés. Enfin, le leadership autoritaire est basé sur une direction ferme et des décisions centralisées, utile en situation de crise, mais peut être restrictif à long terme. Un leadership efficace ne repose pas sur l'adoption rigide d'un seul style, mais sur une capacité à alterner entre plusieurs approches selon les besoins du contexte. C'est ce que propose le concept de leadership ambidextre : savoir alterner contrôle et autonomie, innovation et rigueur (Rosing, Frese & Bausch, 2011).

Une étude menée par Yang, Wu et Huang (2013) a montré que le leadership transformationnel et le leadership transactionnel ont un impact positif sur la réussite des projets, notamment en améliorant la communication, la collaboration et la cohésion d'équipe. L'étude fait également ressortir que le leadership influence la réussite d'un projet, principalement par la qualité des échanges et du climat d'équipe.

Un chef de projet efficace doit donc être en mesure d'adapter son style de leadership en fonction des situations, des objectifs et du profil des collaborateurs. Cette capacité à s'adapter est cruciale pour maintenir le moral, la cohésion et la performance de l'équipe.

2.5.2 Enjeux de reconnaissance, pouvoir informel, crédibilité du chef de projet

L'organigramme, mis en place par la direction générale, est un outil essentiel pour représenter la structure de pouvoir formel au sein des entreprises. Il permet de clarifier les rôles, responsabilités et relations hiérarchiques. Cependant, il ne reflète pas toujours la réalité des interactions, notamment dans les structures matricielles où les membres d'une équipe projet dépendent toujours de leur manager fonctionnel. Le chef de projet doit donc exercer un pouvoir informel basé sur la confiance, la compétence et les relations interpersonnelles (Callahan, 2017). Ce pouvoir informel se traduit par la capacité d'influencer, de convaincre et de mobiliser sans passer par la hiérarchie. Il repose sur la crédibilité de l'expertise et la qualité des interactions. Dans de nombreux projets où le chef de projet n'a pas une autorité directe sur tous les acteurs, cette influence devient essentielle pour rassembler les équipes autour d'objectifs communs. Mintzberg (1983) souligne que l'organisation repose sur différentes sources de pouvoir en dehors de la hiérarchie : l'expertise, le contrôle de l'information et l'influence des réseaux. Ces leviers permettent au chef de projet de compenser le manque de pouvoir formel et lui confèrent une légitimité réelle. Dans la pratique, ils facilitent la résolution des conflits, la coordination et l'engagement des équipes. Ainsi, le développement d'un pouvoir informel solide est un avantage stratégique : il complète le pouvoir hiérarchique en favorisant une coopération volontaire, une communication plus fluide et une mobilisation durable dans la gestion des projets.

En revanche, posséder uniquement un pouvoir informel présente également un défi difficile : le chef de projet doit constamment maintenir sa crédibilité et négocier son influence au quotidien. Sans une autorité hiérarchique claire, sa capacité à agir repose largement sur la coopération volontaire des parties prenantes, ce qui rend sa mission plus exigeante et parfois incertaine.

2.6. Changement organisationnel : un facteur de fragilisation du rôle du chef de projet

2.6.1 Déclencheurs de changement

Dans certaines organisations en forte croissance ou en mutation rapide, la fonction de chef de projet apparaît souvent tardivement, en réponse à la complexification des activités ou à la multiplication des projets (Vas, 2005). Les structures initiales, conçues pour de petites équipes, n'intègrent pas toujours ce rôle de manière explicite, ce qui place le chef de projet dans une position ambiguë, sans cadre clair ni reconnaissance institutionnelle formelle (Burnes, 2004). L'absence de définition précise du rôle,

combinée à une gouvernance en construction, peut réduire sa légitimité et limiter son champ d'action (Perret, 1996).

Ce phénomène fait partie d'une dynamique plus large de changement organisationnel, où l'introduction de nouveaux rôles, processus ou structures perturbe souvent les équilibres existants (Amado, Faucheux & Laurent, 1989). Comprendre ces évolutions est essentiel pour analyser les difficultés rencontrées par les chefs de projet dans des environnements en transition. Parmi ces transformations, le changement culturel occupe une place centrale, bien qu'il soit complexe à mettre en œuvre (Vas, 2005).

Les principales difficultés liées au changement culturel incluent la réticence des employés à sortir de leur zone de confort (Perret, 1996), la peur de modifications indésirables du tissu social de l'entreprise, et la persistance des anciennes méthodes malgré les nouvelles pratiques proposées (Vas, 2005). L'absence de communication claire peut également générer confusion et résistance, fragilisant le processus de transformation (Amado, Faucheux & Laurent, 1989).

Dans un contexte économique et social instable, marqué par une complexité croissante et une concurrence intense, les organisations doivent se réinventer en permanence (Perret, 1996). Le changement organisationnel peut être progressif ou radical et consiste à intégrer de nouvelles pratiques, idées ou comportements dans l'organisation (Burnes, 2004). Ces transformations peuvent inclure des réorganisations structurelles, des réorientations stratégiques, des ajustements procéduraux ou des évolutions culturelles, comme les fusions, restructurations ou externalisations (Vas, 2005).

Il est important de souligner que le changement ne se limite pas aux grandes réformes visibles. Des ajustements plus discrets, souvent plus faciles à mettre en œuvre, peuvent avoir un impact tout aussi significatif et contribuer à l'évolution continue de l'organisation (Perret, 1996 ; Burnes, 2004).

Alors la légitimité du chef de projet dépend non seulement de ses compétences et de son leadership, mais aussi de la capacité de l'organisation à intégrer ce rôle dans sa structure, sa culture et ses processus (Perret, 1996 ; Vas, 2005). Lors de transformations organisationnelles, de nouvelles pratiques ou réorganisations peuvent créer des déséquilibres et des résistances, rendant le chef de projet périphérique et limitant sa capacité à mobiliser les équipes (Amado, Faucheux & Laurent, 1989). Pour limiter ces effets, les transformations doivent être accompagnées de dispositifs de communication, d'appropriation et de soutien favorisant l'adhésion collective et l'intégration effective du rôle du chef de projet (Burnes, 2004 ; Vas, 2005).

2.6.2 Résistances aux changement et impact sur le projet

La résistance au changement constitue un frein majeur à la réussite des projets organisationnels, qu'il s'agisse d'une transformation structurelle ou de l'introduction d'une nouvelle fonction, comme un nouveau chef de projet. Selon Véronique Perret (1996), l'organisation développe naturellement des résistances dans ses dimensions humaine et structurelle, qui tendent à maintenir une permanence et une inertie organisationnelle. Ainsi, l'arrivée d'un nouveau chef de projet peut être perçue comme une remise en cause de l'équilibre existant, déclenchant des comportements de blocage ou de mauvaise volonté de la part des acteurs habitués aux pratiques antérieures (Perret, 1996).

Les représentations individuelles et collectives jouent également un rôle crucial. Les employés peuvent éprouver de l'anxiété, de l'incertitude et une crainte de remise en cause personnelle, notamment si le nouveau chef introduit des méthodes ou des objectifs différents, menaçant leur identité professionnelle ou leur valeur perçue dans l'organisation (Perret, 1996). La dimension émotionnelle est donc centrale : une personne peut résister non pas par opposition au changement lui-même, mais pour protéger sa position et son autonomie dans l'entreprise.

Gilles Amado, Claude Faucheux et Andre Laurent (1989) montrent que la résistance peut être fortement influencée par la culture organisationnelle. Dans des contextes centralisés et bureaucratiques, comme dans de nombreuses entreprises françaises ou latino-américaines, le changement est souvent vécu comme un ordre imposé plutôt qu'une initiative collective. Ainsi, l'arrivée d'un nouveau chef de projet peut susciter une résistance passive, voire des stratégies d'évitement ou de manipulation, lorsque les acteurs perçoivent une menace pour leurs intérêts ou pour leur pouvoir au sein du système (Amado et al., 1989). Les techniques humanistes, comme les réunions de formation ou les discussions ouvertes, peuvent être insuffisantes si elles ne tiennent pas compte des rapports de force et des enjeux de pouvoir réels.

Alain Vas (2005) complète cette vision en soulignant que tout processus de changement est fondamentalement conflictuel et incertain. Les acteurs ont des intérêts divergents et peuvent chercher à freiner ou dévier le projet pour préserver leur statut, leur pouvoir ou leurs routines. Dans le cas d'un nouveau chef de projet, certains managers ou chefs de section peuvent refuser de collaborer pleinement, ne pas fournir les ressources nécessaires ou contester les décisions, ce qui génère des retards, des imprévus et des ajustements continus (Vas, 2005). Le projet devient alors le reflet de luttes politiques internes, et sa réussite dépend autant de la gestion de ces tensions que des compétences techniques du chef de projet.

En somme, la résistance au changement résulte d'un mélange de facteurs structurels, culturels, émotionnels et politiques. L'arrivée d'un nouveau chef de projet peut affecter le projet de plusieurs façons : ralentissement de la mise en œuvre, refus de coopération, malentendus sur les priorités ou perte de motivation. La prise en compte de ces résistances et la mise en place de stratégies adaptées communication transparente, intégration progressive, reconnaissance des intérêts individuels et prise en compte des rapports de pouvoir sont essentielles pour transformer ce frein potentiel en un levier de mobilisation.

3. Étude de cas : diagnostic au sein d'Evolis

Après avoir établi un cadre théorique robuste sur le rôle, les compétences et le positionnement du chef de projet dans diverses structures organisationnelles, ce chapitre propose d'ancrer ces concepts dans une réalité opérationnelle concrète : celle de l'entreprise Evolis. L'objectif est de réaliser un diagnostic approfondi des pratiques de gestion de projet au sein de cette organisation qui, en forte croissance, a connu des transformations profondes.

Ce chapitre débutera par une présentation détaillée d'Evolis, couvrant son historique, ses activités, sa structure actuelle et, plus spécifiquement, l'organisation de la gestion de projet en développement produit. Ensuite, une analyse des données de terrain sera menée, s'appuyant sur une démarche qualitative et des entretiens semi-directifs auprès de divers acteurs internes (chefs de projet, directeurs des opérations, managers, membres des équipes projet et du Groupe de Priorisation Stratégique). Cette analyse permettra de cerner les causes des dysfonctionnements observés et d'identifier précisément les défis liés à la culture projet, à la clarté des rôles et des responsabilités, au pouvoir décisionnel du chef de projet, et à l'efficacité de la collaboration inter-équipes. Evolis ne sera pas simplement un exemple, mais un véritable catalyseur pour enrichir la réflexion développée dans ce mémoire.

3.1. Présentation d'Evolis

3.1.1 Historique, activités, structure actuelle

Avant de se pencher sur la gestion de projets chez Evolis, il est important d'avoir une vue globale de l'entreprise. Cette approche aide à mieux appréhender son contexte et à identifier avec précision les particularités qui la distinguent.

Créée en 2000 à Angers par cinq entrepreneurs visionnaires, Evolis s'est rapidement imposée comme un acteur majeur dans le domaine de l'émission de cartes personnalisées au cours des 25 dernières années. De start-up locale à leader mondial présent dans plus de 140 pays, l'entreprise propose

désormais une gamme complète de solutions matérielles et logicielles. Cette croissance rapide a entraîné une transformation profonde de l'organisation d'Evolis. L'augmentation du chiffre d'affaires, la diversification des marchés et l'internationalisation ont nécessité une structuration progressive de l'entreprise. De nouveaux rôles ont émergé, les équipes se sont renforcées, les projets sont devenus plus complexes et les processus internes ont dû évoluer pour soutenir cette dynamique de croissance.

Pour rester compétitifs tout en renforçant leur position de leader, l'entreprise a revu ses méthodes de travail, ses outils de gestion et sa manière de manager. Cette **agilité**, mêlant flexibilité et réactivité, a permis à Evolis de s'adapter rapidement pour répondre aux besoins des clients de manière efficace. Cela a également accentué l'importance de la gestion de projet, de la coordination entre les différents services, et de la structuration des équipes autour d'objectifs communs.

Pour faire face à la complexité croissante des projets, l'entreprise a dû mettre en place de nouvelles méthodes de travail, renforcer ses outils de pilotage et introduire des rôles transverses. La transition d'une approche artisanale à une approche industrielle et internationale a transformé les pratiques internes tout en préservant une culture d'innovation et de proximité avec les clients. Cette évolution reflète également un **engagement** fort : donner le meilleur chaque jour, relever les défis et satisfaire les clients en allant toujours plus loin.

Actuellement sur le site d'Evolis à Angers, plusieurs services sont présents, démontrant une organisation complète. Le département R&D est organisé en quatre services distincts : mécanique, électronique, logiciel et test. Chaque service est dirigé par un manager dédié et est composé d'une équipe d'ingénieurs, de techniciens et d'assistants spécialisés. De plus, le marketing est également bien structuré, avec des équipes dédiées au marketing produit, au marketing digital, à la communication et au channel marketing.

Le développement commercial est assuré pour la zone EMEA et CISMEA, avec des équipes commerciales en charge de la gestion des comptes clés, du développement commercial et du support avant-vente. La direction commerciale du groupe est également basée à Angers, ce qui confère au site un rôle central dans la stratégie et la coordination des activités commerciales à l'échelle mondiale. Evolis dispose par ailleurs de bureaux commerciaux à Boston, Miami, Mumbai, Shanghai et Singapour, ainsi que de filiales spécialisées à Paris (Sogedex Accessoires, dédiée aux accessoires pour cartes), Lisbonne (Cardpresso, spécialisée dans les logiciels de design de cartes) et Lyon (ACTS Distribution, société de distribution).

Ainsi, les opérations industrielles qui englobent la production des imprimantes et des consommables, la production plastique (plasturgie), la qualité produit, la qualité fournisseur, la qualité production, les

méthodes, la planification, la chaîne d'approvisionnement et le support client, assurant une maîtrise complète du cycle de production et de la **qualité**, valeur essentielle d'Evolis, est au cœur de chacun de ses processus.

Des chefs de projet interviennent dans deux périmètres distincts chez Evolis. D'une part, les chefs de projet du développement de nouveaux produits sont responsables de la gestion complète des projets liés à la conception et à la mise sur le marché des machines de la marque Evolis, telles que Zenius, Primacy ou Agilia. Ils assurent la planification, le pilotage et le suivi de projets complexes, en mobilisant et en coordonnant les différents services impliqués (R&D, marketing, production, qualité, etc.).

D'autre part, les chefs de projet dits "spécifiques" interviennent sur des projets visant à adapter les produits existants aux besoins particuliers de certains clients. Ils gèrent des projets plus ciblés, souvent réalisés dans des délais plus courts, où la personnalisation et la réactivité sont clés pour répondre aux attentes spécifiques du marché.

Dans les deux cas, ces projets nécessitent une forte implication collective et mobilisent la **solidarité** entre les équipes pour avancer ensemble dans l'intérêt commun.

Enfin, les systèmes d'information, les ressources humaines et les services financiers complètent cette organisation, garantissant le bon fonctionnement de l'entreprise sur son site angevin. À travers toutes ces dimensions, Evolis cultive l'**audace**, en pensant et agissant différemment, en osant prendre des risques, se tromper, recommencer et réussir tout en conservant le **plaisir** de travailler pour et avec Evolis.

3.1.2 Organisation de la gestion de projet en développement produit

Chez Evolis, la gestion de projet repose sur une approche hybride qui combine le cycle en V, une méthode prédictive, et la méthode Agile, une approche itérative adaptée aux développements logiciels. Cette approche nécessite des ajustements réguliers dans la gestion des spécifications, des plannings et des interactions entre les équipes. Le processus est structuré en plusieurs phases clés, allant de l'expression du besoin à la mise en production, avec des critères de validation et des responsabilités précises pour chaque livrable. Cette approche s'intègre parfaitement dans la démarche de certification ISO 9001 de l'entreprise.

Evolis n'a pas connu dès ses débuts une culture forte autour du rôle de chef de projet. Pendant longtemps, ce rôle n'était pas clairement identifié. Ce n'est qu'avec la croissance de l'entreprise que l'importance de cette fonction a commencé à se faire sentir. Le tout premier chef de projet a été recruté

dans ce contexte, mais il était rattaché au service R&D, ce qui a naturellement limité sa capacité à exercer une mission transversale, un choix qui correspondait probablement aux besoins de l'époque, progressivement, d'autres chefs de projet sont arrivés, puis repartis, sans que leur rôle ne soit totalement stabilisé. Aujourd'hui, deux chefs de projet sont en poste sur la partie développement produit, mais ils évoluent dans une organisation encore en cours de structuration.

L'entreprise est passée d'un mode de fonctionnement fonctionnel à une organisation matricielle, sans toutefois définir clairement s'il s'agit d'une matrice forte ou faible. Le rattachement des chefs de projet à la R&D a freiné l'émergence d'un véritable fonctionnement matriciel fort, car leur capacité à coordonner l'ensemble des services impliqués dans un projet restait limitée. C'est dans ce contexte qu'une décision stratégique importante a récemment été prise : rattacher les chefs de projet développement produit à la direction des opérations donc à la direction générale. Ce changement marque une étape claire dans la volonté de renforcer le modèle matriciel, en donnant au chef de projet une légitimité et une visibilité accrues dans l'organisation. Ce changement, bien que significatifs, comme tout changement organisationnel, il s'accompagne de résistances et nécessite une démarche de conduite de changement accrue.

Un autre acteur important dans l'organisation d'Evolis est le Groupe de Priorisation Stratégique (GPS), mis en place en 2018 pour assurer la priorisation et la coordination des projets. Il a été mis en place pour structurer, prioriser et sécuriser les projets dans un environnement où les demandes étaient trop dispersées et non hiérarchisées, en s'appuyant sur la représentation des différentes fonctions clés de l'entreprise. Ce groupe a joué un rôle central, parfois même de pilotage direct, en raison d'un manque de maturité dans la gestion de projet, d'une légitimité floue des chefs de projet, et de changements internes qui n'ont pas toujours été bien communiqués. Dans certaines situations, le GPS a dû compenser des insuffisances organisationnelles ou décisionnelles, assumant des responsabilités dépassant son rôle stratégique initial. Aujourd'hui, l'objectif est de repositionner le GPS sur des missions plus hautes : recentrer son action sur l'orientation stratégique des projets, arbitrer les priorités en fonction des ressources disponibles, tout en laissant davantage d'autonomie opérationnelle aux chefs de projet.

Un autre rôle clé dans les projets, celui de MEP (Membre Équipe Projet). Le MEP est un représentant de son service au sein de l'équipe projet. Il a pour mission de relayer les informations projet auprès de son manager et de son équipe, de faire remonter les besoins et contraintes spécifiques à son périmètre métier, et de participer activement à la réussite du projet. Il est un relai essentiel entre la réalité opérationnelle de son service et la vision projet globale. Le MEP est rattaché à son manager

hiérarchique, appelé également manager d'équipe ou responsable de service, avec qui il partage les enjeux du projet et à qui il rend compte régulièrement. En principe, le manager doit soutenir le MEP en accompagnant ses actions et en s'assurant que les décisions prises sont correctement intégrées et appliquées dans son service. Cependant, la frontière entre les responsabilités du manager et celles du MEP est parfois floue, ce qui peut causer des chevauchements ou des confusions dans la répartition des tâches.

3.2. Analyse des données de terrain

Le développement rapide d'Evolis a révélé des insuffisances dans son organisation de projets, notamment le manque d'une culture commune en gestion de projet, des rôles et responsabilités flous, et une gouvernance peu claire. Ces observations initiales ont poussé à remettre en question les pratiques actuelles et à chercher des moyens d'améliorer la gestion des projets pluridisciplinaires et techniquement complexes menés par l'entreprise.

L'étude présentée dans ce mémoire s'intègre dans ce contexte. Elle offre une analyse concrète et approfondie, qui dépasse la simple illustration de problématiques pour contribuer activement à l'approfondissement de la réflexion scientifique. En observant les pratiques, en identifiant les difficultés rencontrées et en échangeant avec différents acteurs, cette étude a permis une meilleure compréhension des obstacles et des questionnements liés à la gouvernance de projet et à la légitimité du chef de projet. Ainsi, Evolis ne se limite pas à être un simple exemple, mais est un véritable catalyseur qui a nourri et enrichi la réflexion développée dans ce mémoire.

Pour mieux cerner les causes des dysfonctionnements observés, une démarche qualitative a été adoptée, centrée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs variés : chefs de projet (anciens et actuels), directeur des opérations, managers de services, membres des équipes projet (MEP) et membres du GPS. L'objectif de cette approche était d'obtenir une vision globale et représentative de la gestion de projet chez Evolis, en confrontant des points de vue multiples et de différents niveaux de l'organisation.

Les questions des entretiens se sont articulées autour de quatre axes principaux :

- Perception de la fonction de chef de projet : responsabilités et attentes des différents acteurs.
- Légitimité du chef de projet : pouvoir décisionnel et reconnaissance dans l'entreprise.
- État de la gestion de projet chez Evolis : structure organisationnelle et clarté des rôles et des responsabilités
- Posture des chefs de projet : limites observées et freins à leur légitimité.

Les participants ont été informés que le but n'était pas de juger ni de prendre parti, mais de recueillir leurs opinions et expériences pour identifier les obstacles et les leviers d'amélioration. Les résultats indiquent des divergences dans les réponses, reflétant des perspectives différentes en fonction de la proximité des acteurs avec les projets, de leur expérience et de leur compréhension des enjeux. Cette diversité est considérée comme une richesse, apportant de la nuance et de la profondeur à l'analyse. Dans le respect de la confidentialité, les propos sont présentés de manière anonyme, bien que certaines citations soient utilisées pour illustrer des réalités organisationnelles significatives. L'objectif n'est pas de rapporter tous les échanges, mais de fournir une analyse structurée et mise en perspective des apprentissages tirés.

Ces quatre axes serviront de fil conducteur pour la présentation et l'analyse des résultats dans les sections suivantes, assurant la cohérence entre le terrain étudié et la problématique du mémoire.

3.2.1 Fragilité de la culture projet et ambiguïtés autour du rôle du chef de projet : confusion entre coordination et gestion, et pouvoir décisionnel restreint

La culture projet chez Evolis est encore en construction. Elle reste peu formalisée, insuffisamment soutenue et son appropriation varie fortement selon les individus. L'ouverture à cette culture et la capacité à y adhérer ne sont pas homogènes : certains s'y intéressent, or d'autres y restent indifférents, voire réticents.

En revanche, la culture du développement produit est bien plus ancrée dans les pratiques. Comme l'exprime un collaborateur, « on a une culture développement produit, mais pas une culture gestion de projet ». Cette différence de maturité culturelle influence directement la manière dont les projets sont vécus : ils sont souvent perçus comme une succession de tâches individuelles, déconnectées d'un objectif commun. Ainsi, « les équipes vivent les projets comme une suite de tâches, pas comme un enjeu collectif ».

Ce fonctionnement génère une certaine perte d'engagement et de curiosité dans les équipes. Certains collaborateurs montrent peu d'intérêt pour ce qui dépasse leur périmètre métier, comme le souligne ce témoignage : « les gens ne veulent pas comprendre ce qui n'est pas leur métier ». L'entreprise reste fortement structurée autour des métiers, au détriment de la transversalité nécessaire à la gestion de projet. Un interlocuteur résume ce point en affirmant que « la culture d'Evolis est très métier et pas très projet ».

Dans certains cas, la gestion de projet est même perçue comme inutile : « pour eux, la gestion de projet, c'était une perte de temps ». Ce rejet partiel ou total montre à quel point la culture projet est encore

faible, parfois ignorée, voire incomprise. Pourtant certaines parties prenantes sont conscientes de cette lacune, d'autres ne perçoivent même pas son absence ou n'y trouvent aucun intérêt, Ce décalage rend la collaboration complexe : il devient difficile de faire avancer un projet quand les personnes impliquées ne partagent ni la même vision, ni les mêmes repères sur ce que signifie travailler en mode projet.

Tant que la culture projet reste peu développée, le rôle de chef de projet ne peut être pleinement compris ni reconnu. Bien que cette fonction ait été mise en place depuis plusieurs années chez Evolis, les collaborateurs en ont des représentations très variées, souvent influencées par leur expérience, leur proximité avec les projets ou encore leur propre référentiel métier. Contrairement à d'autres rôles de l'entreprise, pour lesquels les missions sont généralement bien identifiées, celui de chef de projet reste un sujet de débat.

Pour certains, il s'agit avant tout d'un rôle technique et structurant, centré sur la planification, le suivi et l'organisation : « le rôle de chef de projet chez Evolis, c'est plus un rôle de planificateur que de gestionnaire de projet ». D'autres y voient une fonction de coordination, garante du bon déroulement des projets : « il fait en sorte que les livrables soient donnés à temps », ou encore « il fait en sorte que toutes les personnes de l'équipe projet travaillent ensemble autour d'un planning et des objectifs qualité-coût-délai ».

D'autres collaborateurs expriment une vision plus élargie du rôle, en insistant sur sa dimension humaine, transversale et stratégique « il doit être capable de gérer les conflits et de faire avancer les choses », « il doit avoir une posture neutre, être un arbitre », ou encore « il doit savoir écouter tous les métiers et prendre des décisions justes ».

Certains le décrivent comme un chef d'orchestre, responsable du bon déroulement global du projet, de sa structuration et de son pilotage opérationnel : « un chef de projet, c'est un chef d'orchestre », « il doit organiser, cadrer, coordonner ».

Cette diversité de points de vue montre que, malgré la présence d'un intitulé de poste commun, il n'existe pas de vision partagée et stabilisée du métier. L'absence de cadre clair contribue à entretenir les malentendus sur le périmètre, les responsabilités et le positionnement du chef de projet au sein des équipes.

Dans un contexte où cette fonction existe sans être réellement définie ni portée par une culture partagée, elle est souvent réduite à de la coordination. Plusieurs collaborateurs constatent ainsi que «

les chefs de projet font trop de coordination et pas assez de gestion », ou encore que « ce n'est pas encore un vrai chef de projet à 100 %, mais un mix avec de la coordination ».

Cette confusion s'explique en partie par un manque de distinction claire entre coordination et gestion de projet. Sans une compréhension minimale de ce qu'implique la gestion de projet, la fonction est perçue comme un rôle de facilitateur, centré sur le suivi opérationnel, et non comme un acteur du pilotage et de la décision.

Pourtant, les attentes envers les chefs de projet dépassent largement ce cadre. Comme le souligne un interlocuteur, « on leur demande de la gestion », même si les conditions pour qu'ils puissent réellement l'exercer ne sont pas toujours présents.

Le pouvoir décisionnel du chef de projet constitue un point central dans la gestion de projets pluridisciplinaires. Pour que ce rôle soit pleinement efficace, il nécessite un certain degré d'autonomie, mais aussi un soutien clair de la part de l'organisation d'autant plus lorsqu'il ne dispose pas d'un pouvoir hiérarchique direct sur les parties prenantes. Or, chez Evolis, ce pouvoir décisionnel apparaît limité, voire inexistant dans certains cas.

Plusieurs collaborateurs soulignent que le chef de projet devrait être en mesure de prendre des décisions plus importantes. L'un d'eux note ainsi qu'« aujourd'hui, ils devraient être capables de prendre des décisions plus importantes ». Mais dans la réalité, les décisions sont souvent prises ailleurs, ou remises en cause une fois prises : « dès qu'on prend une décision, elle peut vite être remise en cause ». Cela traduit un manque de reconnaissance de l'autorité du chef de projet, comme le résume un collaborateur : « ici, tu n'as pas un vrai chef de projet qui va avoir des décisions fortes ».

Pour certains ce manque de pouvoir est un frein réel à l'avancement des projets. Ils estiment qu'un chef de projet devrait avoir un pouvoir décisionnel bien plus affirmé, capable de trancher dans la majorité des situations : « il doit décider dans 80 à 90 % des situations ». À l'inverse, d'autres considèrent que ce n'est pas forcément à lui de prendre toutes les décisions : « ce n'est pas forcément au chef de projet, justement, de décider ». Cette divergence de points de vue reflète l'absence d'un accord organisationnel sur ce que devrait être le périmètre réel de cette fonction.

Certains vont jusqu'à remettre en question l'existence même de ce pouvoir, affirmant : « si quelqu'un t'a dit oui [qu'il a le pouvoir de décision], je serais étonné ». Dans les faits, le chef de projet dispose davantage d'un pouvoir de proposition que d'un pouvoir de décision. « Il peut proposer. Il a le devoir, même », mais cela reste insuffisant pour réellement piloter un projet dans un environnement pluridisciplinaire.

3.2.2 Une structure matricielle pertinente mais perfectible : cloisonnement des services, flou organisationnel, rôles mal définis et multiplicité des interlocuteurs

Au fil des entretiens, il est apparu que la notion même d'organisation n'est ni clairement comprise ni véritablement partagée au sein d'Evolis. La structure matricielle adoptée par l'organisation est perçue par beaucoup comme pertinente sur le principe, mais largement perfectible dans sa mise en œuvre. Pensée pour favoriser la transversalité, la coordination entre métiers et le pilotage par projet, elle peine à trouver une traduction concrète, cohérente et stable dans les pratiques quotidiennes.

En dépit d'un fonctionnement supposé transversal, l'organisation reste marquée par un cloisonnement fort entre les services, qui contrarie l'esprit même du modèle matriciel. « L'organisation est très structurée par service », affirme un collaborateur, mettant en lumière une logique de silo encore profondément ancrée. Ce cloisonnement se manifeste jusque dans les interactions informelles : « Au réfectoire, tout le monde mange par service. » Cette segmentation des espaces, physiques comme symboliques, reflète une culture d'indépendance, où les services agissent parfois en parallèle plutôt qu'en synergie. Certains évoquent des « tensions » ou des « méfiances » récurrentes entre services, chacun semblant défendre ses propres intérêts, au détriment d'une vision globale.

Cette fragmentation rend la collaboration interservices plus difficile, et elle est d'autant plus problématique qu'elle n'est pas compensée par une structuration claire du fonctionnement transversal. Plusieurs collaborateurs pointent un flou organisationnel généralisé, qui rend les responsabilités difficiles à cerner. « Il y a des zones grises : personne ne sait vraiment qui doit faire quoi », explique l'un d'eux. D'autres soulignent que « les rôles sont flous », en particulier dans les projets, où l'on « avance parfois à l'aveugle ».

De nombreux collaborateurs soulignent d'ailleurs l'écart entre la structure affichée et la structure vécue. Si, sur le papier, Evolis se présente comme une organisation matricielle forte, la réalité quotidienne traduit plutôt une forme hybride, oscillant entre une matrice faible, un modèle fonctionnel et parfois une organisation non clairement définie. Ce mélange entretient un flou organisationnel qui empêche le modèle de se stabiliser et alimente l'impression d'un système « ni vraiment matriciel, ni vraiment fonctionnel », mais situé dans un entre-deux difficilement lisible « je dirai une structure hybride ».

La structure matricielle, censée offrir un cadre partagé entre hiérarchie fonctionnelle et logique projet, semble insuffisamment définie dans ses articulations. Un collaborateur résume cette difficulté : « Sur

le papier, la structure est bonne, mais elle manque de maturité à tous les niveaux. » Cette absence de maturité organisationnelle se traduit par des chevauchements de responsabilités, une dilution des décisions et un manque de lisibilité dans les circuits d'action.

Ce flou est renforcé par une multiplication des interlocuteurs, qui vient alourdir les processus et nuire à leur lisibilité. Plusieurs personnes décrivent une superposition d'acteurs, chefs de service, MEP, chefs de projet, GPS, sans que leurs rôles respectifs soient clairement identifiés ni articulés. « Trop de personnes sont impliquées, mais personne ne tranche vraiment », observe un collaborateur. Un autre ajoute : « Parfois, on ne sait pas à qui s'adresser pour obtenir une réponse claire. » Cette complexité produit une confusion qui ralentit l'action et nuit à la fluidité des projets.

Ce manque de clarté se traduit également dans la relation entre les fonctions projet et la hiérarchie fonctionnelle. Alors que le modèle matriciel suppose une coopération équilibrée, les pratiques actuelles révèlent un déséquilibre, avec une prééminence fréquente de la hiérarchie fonctionnelle. Ainsi, les MEP et chefs de projet peuvent se retrouver en difficulté pour faire avancer leurs projets, confrontés à des arbitrages qui échappent à leur champ d'action. Cela ne relève pas tant d'un manque de pouvoir individuel que d'une absence d'arbitrage organisationnel sur "qui fait quoi". Comme le note un interlocuteur, « le problème, ce n'est pas qu'il y ait trop de monde, c'est qu'on ne sait pas à quoi chacun sert ».

Le manque de lisibilité dans les circuits d'escalade vient encore compliquer la situation. Lorsqu'un problème survient, la réponse la plus fréquente est de « remonter » le sujet au niveau du manager, puis de la direction, contournant les chefs de projet. Cette logique d'escalade rapide, loin de fluidifier la résolution des problèmes, alimente un sentiment d'impuissance chez les équipes opérationnelles et renforce l'impression que « personne n'a la main » sur les décisions du quotidien.

Dans cette configuration, la création du GPS (Groupe de Priorisation Stratégique) est censée apporter une réponse structurée à la complexité croissante des projets. Si certains y voient une instance utile « quand le projet devient complexe ou qu'il y a débat », les perceptions de son utilité restent toutefois très contrastées. Plusieurs collaborateurs estiment que « le GPS est omniprésent, ils vont tout regarder, et parfois le chef de projet est en dehors », traduisant une méfiance envers un pilotage trop centralisé. D'autres vont plus loin en questionnant directement sa légitimité : « Je ne vois pas à quoi il sert, le GPS, pour être honnête », confie un salarié, tandis qu'un autre regrette qu'« on crée une instance supplémentaire alors qu'on ne règle pas les problèmes de base ». Pour certains, l'existence même du GPS entretient une forme de dépendance descendante qui nuit à la responsabilisation des acteurs projets.

Dans ce contexte, plusieurs collaborateurs expriment le besoin d'un cadre plus clair, d'une structure bien définie et d'une culture plus alignée avec les principes d'un fonctionnement matriciel. Comme le formule l'un d'eux : « Ce qu'il manque aujourd'hui, c'est une vraie reconnaissance du rôle projet dans l'organisation, où le projet ne dépend pas des services, mais travaille avec eux. »

Enfin, la structure matricielle d'Evolis ne semble pas remise en cause en tant que telle : elle est perçue comme une orientation pertinente. Mais elle reste encore largement à consolider dans sa déclinaison concrète. Le diagnostic révèle une attente forte de clarification des rôles, de simplification des processus et de cohérence entre la structure formelle et les pratiques réelles. Comme le résume un collaborateur, « la structure est bonne, mais elle demande de la maturité. Il faut que chacun joue son rôle ». Ce chantier collectif appelle à une véritable appropriation du modèle par l'ensemble des parties prenantes.

3.2.3 Collaboration et implication des équipes : une implication inégale et une communication inefficace

Au sein de l'entreprise, les membres des équipes projet, appelés MEPs, jouent un rôle essentiel, mais leur engagement dans les projets demeure inégal. Ils perçoivent souvent leur participation comme une simple tâche supplémentaire plutôt qu'un enjeu prioritaire. Plusieurs témoignages révèlent que pour beaucoup, « le projet, c'est une mission en plus, pas un enjeu prioritaire », ce qui limite leur appropriation des objectifs globaux. Ainsi, leur implication se réduit fréquemment à l'exécution technique : « ils exécutent, mais ne s'approprient pas les objectifs », freinant ainsi la dynamique collective et cloisonnant les efforts.

Cette faible appropriation des enjeux s'explique en partie par une communication perçue comme inefficace et fragmentée. Les échanges entre MEPs, chefs de projet et managers sont jugés trop réactifs, intervenant seulement « à part en cas de problème... c'est trop tard », sans réelle anticipation. Ce manque de fluidité dans les circuits d'information rallonge les délais, nourrit les frustrations et alimente un sentiment d'inertie : « la communication est non efficace, les gens ne se parlent pas ».

La communication reste par ailleurs cloisonnée entre les services, ce qui limite les interactions transverses : « chacun reste dans son service ». Les outils de suivi, comme les logbooks ou les revues de projet, sont également peu exploités, avec « trop peu de participation » et des mises à jour irrégulières, ce qui réduit la coordination et la visibilité collective.

Certains collaborateurs peinent à distinguer clairement la frontière entre le rôle des MEPs et celui des managers. Les responsabilités respectives ne sont pas toujours maîtrisées, comme l'exprime un salarié

: « le rôle du MEP n'a pas été bien transmis... pas compris des managers, ni des MEP eux-mêmes », ou encore « les MEP ne comprennent pas leur rôle métier ». Ce flou organisationnel génère des zones grises, où les tâches, bien qu'identifiées, restent parfois non assumées : « comme ils ne savent pas à qui c'est de le faire, personne ne le fait ».

Cette incertitude quant aux responsabilités renforce une implication inégale, souvent tributaire de la motivation individuelle : « Si je ne tire pas les sujets, il ne se passe rien. Personne ne relance ». Ce repli se manifeste aussi dans les interactions : « le travail ensemble est encore assez limité... chacun reste dans son coin ».

En combinant une communication fragmentée, des rôles mal définis et une implication inégale, les projets peinent à fédérer les équipes autour d'une vision commune. Sans échanges fluides ni responsabilités claires, la collaboration repose davantage sur des initiatives ponctuelles et individuelles que sur une dynamique collective durable.

3.2.4 Freins culturels et organisationnels : Résistance au changement, poids de l'ancienneté, déficit d'expérience et hétérogénéité du service chefs des projets

La résistance au changement chez Evolis constitue un frein majeur à l'évolution des pratiques de gestion de projet. Elle s'exprime à plusieurs niveaux et semble enracinée dans la culture de l'entreprise.

Plusieurs témoignages convergent vers un constat partagé : un attachement fort aux habitudes passées. Des collaborateurs évoquent des réflexes tels que « on faisait comme ça avant, c'était mieux », traduisant une difficulté à remettre en question les modes de fonctionnement historiques, même lorsque ceux-ci ne sont plus adaptés à la complexité actuelle des projets.

Un autre facteur de blocage réside dans la réticence à déléguer le pouvoir décisionnel. Certaines personnes peinent à lâcher prise, ce qui empêche les chefs de projet de prendre pleinement leur rôle. L'un des témoignages évoque « un problème d'attachement au pouvoir », et un autre ajoute que « le chef de projet n'a pas le pouvoir de décider, même sur des sujets qui relèvent de son périmètre ».

Ce phénomène est amplifié par la présence de personnalités très affirmées qui dictent leur propre façon de procéder, empêchant une réelle appropriation des nouveaux processus par l'ensemble des équipes. Le manque de courage managérial pour s'opposer à ces résistances constitue un autre point crucial, certains soulignant qu'« il faut des gens qui aient le courage de dire : là, tu ne joues pas le jeu du collectif », mais que cette posture reste trop rare.

Le poids de l'ancienneté s'ajoute à ces freins culturels et comportementaux. L'ancienneté est perçue comme un obstacle à la remise en cause des pratiques établies. Plusieurs témoignages pointent que « il y a des personnalités fortes qui imposent leur manière de faire », empêchant ainsi une évolution fluide des méthodes de travail. Cette rigidité freine aussi la transmission des savoirs et des bonnes pratiques, un problème aggravé par la croissance rapide d'Evolis qui n'a pas laissé le temps nécessaire pour formaliser et partager l'historique des projets : « On a grandi trop vite. On n'a pas eu le temps de transmettre. » L'absence de mémoire collective nuit directement à la capacité des chefs de projet à anticiper les difficultés et à gérer efficacement les risques, comme le confirme un collaborateur : « Il n'y a pas assez d'historique pour les chefs de projet. »

La situation apparaît d'autant plus préoccupante que les équipes projet, souvent composées de jeunes collaborateurs, souffrent d'un véritable déficit d'expérience. Ce manque est perçu comme le problème central : « Le problème, ce n'est pas la transmission, c'est l'expérience. » La jeunesse des équipes se traduit également par une faible organisation de la transmission des savoirs, une capitalisation insuffisante des retours d'expérience et un accompagnement méthodologique limité : « Les jeunes équipes manquent d'historique et de réflexes. »

Cette immaturité professionnelle engendre parfois une méconnaissance des conséquences concrètes des décisions opérationnelles. Ainsi, certains MEP ne mesurent pas réellement l'impact de leurs actions, ce qui fragilise la gestion des projets : « Ils ne voient pas l'impact de décaler un projet d'un jour, c'est un manque de réflexe et d'expérience. »

Un autre frein identifié concerne la légitimité des chefs de projet. Plusieurs collaborateurs soulignent l'absence d'une définition claire et partagée du rôle de chef de projet au sein du service projet : « Je ne suis pas sûre que nos chefs de projet aient tous la même définition du poste. » La diversité des postures adoptées alimente cette confusion et empêche d'établir une référence commune de ce que doit être un chef de projet, posant ainsi la question de l'homogénéité du service gestion des projets.

L'ensemble de ces facteurs crée un double handicap pour les chefs de projet : d'une part, des difficultés à s'approprier les processus, et d'autre part, un frein à la montée en compétences dans un environnement insuffisamment structuré et où la transmission des savoirs reste défaillante. Ce contexte fragilise leur position et réduit fortement leur capacité à piloter efficacement les projets, accentuant les difficultés d'Evolis à mener ses initiatives dans un climat de changement permanent.

4. Analyse, Solutions et Recommandations pour Renforcer le Rôle du Chef de Projet

Ce chapitre s'inscrit dans la continuité des deux précédents en établissant un lien entre le cadre théorique et l'étude de cas analysée. Le premier chapitre a permis de poser les fondements et de présenter les dynamiques générales liées à la fonction de chef de projet, tels que décrits dans la littérature spécialisée. Le second a offert une analyse concrète d'une réalité organisationnelle spécifique, mettant en lumière les difficultés rencontrées dans la pratique.

Les constats issus de ce diagnostic illustrent comment les enjeux théoriques se matérialisent dans un environnement opérationnel, révélant à la fois des écarts et des pistes d'amélioration. Fort de cette double perspective, ce chapitre vise à traduire ces enseignements en solutions adaptées, en proposant des recommandations à différents niveaux organisationnel, stratégique et opérationnel.

L'objectif est de clarifier le rôle du chef de projet, d'en renforcer la légitimité et de participer à l'instauration d'une culture projet durable au sein des organisations confrontées à des contextes complexes. À travers une relecture des problématiques identifiées et une hiérarchisation des préconisations, ce travail entend accompagner la transition vers une gestion de projet plus structurée et performante.

L'analyse s'appuie ainsi sur l'étude de cas de l'entreprise Evolis, qui illustre concrètement ces enjeux et sert de terrain d'application pour ces réflexions et recommandations.

4.2. Analyse du cas Evolis

4.2.1 Contexte et enjeux spécifiques

Si l'on se concentre spécifiquement sur la fonction du chef de projet, qui constitue le cœur de réflexion de ce mémoire, le défi pour Evolis est double : clarifier et structurer précisément ce rôle central, puis renforcer sa légitimité afin d'assurer une gouvernance efficace des projets complexes. En effet, dans un contexte de forte croissance, marqué par une diversification des acteurs impliqués, une technicité accrue, une rapide évolution des technologies et une pression concurrentielle intense, la gestion de projets nécessite une approche rigoureuse, flexible et transverse.

Beaucoup d'entreprises, comme Evolis, se retrouvent confrontées à cette complexité croissante, où les chefs de projet, longtemps perçus comme de simples coordinateurs, doivent évoluer vers des rôles à forte valeur ajoutée, porteurs d'une autorité réelle dans les structures matricielles. Pourtant, le rôle de chef de projet reste ambigu et insuffisamment défini, ce qui freine l'appropriation d'une véritable

culture projet au sein de l'entreprise, alors même que les projets deviennent des leviers stratégiques essentiels.

Evolis illustre ainsi ce défi commun : comment faire évoluer le rôle du chef de projet pour qu'il corresponde pleinement aux attentes et aux enjeux contemporains, tout en consolidant sa place dans l'organisation ? Ce questionnement est au cœur des enjeux organisationnels et managériaux des entreprises innovantes, notamment celles en forte croissance confrontées à la complexité croissante de leurs projets.

4.2.2 Problématiques identifiées

Le diagnostic réalisé chez Evolis met en lumière plusieurs problématiques majeures déjà évoquées en détail, et qui, bien que spécifiques à cette entreprise, sont représentatives de défis communs à de nombreuses organisations matricielles en transition.

Parmi ces difficultés, on note un manque de légitimité et de reconnaissance claire du rôle de chef de projet, souvent limité à la coordination sans réel pouvoir décisionnel. Cette ambiguïté des responsabilités s'accompagne de flous importants entre chefs de projet, membres d'équipes projet, managers fonctionnels et direction, ce qui engendre des chevauchements et freine la collaboration transversale.

Par ailleurs, la gouvernance portée par le Groupe de Priorisation Stratégique (GPS) apparaît trop centralisée, parfois au détriment de l'autonomie opérationnelle des équipes projets. Enfin, la culture projet reste encore insuffisamment formalisée et partagée, malgré une forte culture développement produit, ce qui freine l'appropriation collective des enjeux de gestion de projet et limite l'efficacité organisationnelle.

Ces éléments soulignent des difficultés classiques dans l'évolution des organisations vers des modes de gestion matriciels matures, renforçant l'importance d'une conduite du changement adaptée pour accompagner ce type de transformation.

4.3. Solutions proposées

Afin de répondre à ces difficultés, trois axes de solutions complémentaires sont proposés : organisationnels, stratégiques et opérationnels.

4.3.1 Solutions organisationnelles :

La première priorité est de clarifier et formaliser la structure organisationnelle dédiée à la gestion de projet. La littérature souligne en effet que le rôle et l'autorité du chef de projet dépendent fortement de

la structure dans laquelle il s'inscrit : fonctionnelle, matricielle ou projetisée, son périmètre d'action et son autonomie varient. Il est donc indispensable de choisir une organisation claire et de la présenter de manière transparente à toutes les équipes, afin que chacun comprenne ses rôles et responsabilités. L'instauration d'une charte de gouvernance projet permettra de définir précisément les périmètres d'action du chef de projet, du manager fonctionnel, des Membres d'Équipe Projet (MEP) et de la direction, avec une actualisation régulière des matrices RACI pour éviter les zones d'ombre et les chevauchements.

Le service « Gestion de Projet », aujourd'hui peu connu et peu valorisé, doit être renforcé et davantage mis en avant. Composé de seulement deux personnes sous la responsabilité directe de la direction générale, il souffre d'un manque de visibilité et de poids dans l'organisation. Il est crucial de lui donner plus d'importance et de le faire grandir progressivement, notamment à moyen terme par le recrutement d'un Project Management Officer (PMO) dédié. Ce dernier aurait pour mission de centraliser la gestion des projets, d'harmoniser les pratiques, de diffuser les bonnes méthodes et de soutenir efficacement les chefs de projet, leur permettant ainsi de se concentrer sur leurs missions stratégiques et de disposer de repères institutionnels solides, Et cela permettra aussi d'homogénéiser le service.

Par ailleurs, un recentrage du Groupe de Priorisation Stratégique (GPS) s'impose : il doit se concentrer sur la sélection et la priorisation stratégique des projets, en laissant aux chefs de projet l'autonomie opérationnelle nécessaire. Ce repositionnement favorisera leur responsabilisation et une meilleure efficacité sur le terrain.

Un enjeu clé réside dans l'implication des MEP. Ceux-ci se désengagent souvent des activités de gestion, contournant le chef de projet pour remonter directement les problèmes à leur manager ou à la direction. Ce comportement s'explique par l'absence de pouvoir formel du chef de projet dans une structure matricielle encore faible, ce qui fragilise sa légitimité. Pour y remédier, il est essentiel de mettre en place des formations et ateliers visant à clarifier le rôle des MEP, expliciter les bénéfices d'une participation active et renforcer leur compréhension de la gestion de projet.

Au-delà de la structuration et des processus, il est indispensable d'accorder une confiance réelle aux chefs de projet en leur accordant un pouvoir décisionnel accru et une légitimité renforcée. Sans cette reconnaissance explicite, ils peinent à motiver et à influencer leurs équipes, qui peuvent alors percevoir des failles dans leur crédibilité et remettre en question leur autorité. Cette perte de légitimité affaiblit non seulement le chef de projet, mais aussi l'efficacité globale de la gestion de projet. En valorisant leur rôle et en affirmant leur place dans la gouvernance, les organisations leur permettent d'exercer pleinement leur leadership et de fédérer leurs équipes autour des objectifs stratégiques.

La conduite du changement apparaît comme un point crucial et complexe. Le rôle du chef de projet, introduit tardivement et sans cadre clair, se retrouve fragilisé : résistances, confusions de rôle et légitimité affaiblie en sont les conséquences. Une démarche structurée de conduite du changement, intégrant analyse des freins, leviers d'adhésion et actions concrètes de sensibilisation, formation et accompagnement managérial, facilitera l'évolution du rôle du chef de projet et contribuera à ancrer durablement une culture projet commune.

Enfin, pour dynamiser le service gestion de projet, l'ouverture à des profils jeunes et externes, notamment issus du milieu académique via stages et apprentissages, permettra d'apporter des idées nouvelles, d'insuffler de l'innovation et de renforcer la recherche appliquée, dynamisant ainsi l'activité.

4.3.2 Solutions stratégiques

Au niveau stratégique, un enjeu majeur concerne l'alignement du rôle du chef de projet avec les responsabilités traditionnellement reconnues dans la littérature, à savoir la maîtrise du triptyque coût, délai, qualité. Chez Evolis, si les chefs de projet assurent un suivi important sur la planification et la coordination, leur implication reste limitée, en particulier sur la dimension budgétaire. Renforcer leur rôle sur ce point, par exemple via un suivi budgétaire plus opérationnel et des outils de contrôle partagés avec la direction consoliderait leur légitimité et alignerait la pratique interne sur les standards reconnus.

Pour renforcer la coopération transversale, il serait pertinent d'intégrer des critères liés à la gestion de projet dans les évaluations annuelles des managers et des MEP, valorisant la collaboration interservices et favorisant une responsabilisation collective autour des projets. L'instauration d'un « entretien annuel projet » pourrait compléter l'entretien classique, évaluant spécifiquement la contribution des collaborateurs à la réussite des projets et leur implication active.

Par ailleurs, la création d'une « Académie Projet » interne, espace dédié à la formation, au partage de bonnes pratiques et à la certification, offrirait un cadre structurant pour diffuser une culture projet commune, homogène et professionnalisante, légitimant durablement la fonction de chef de projet.

4.3.3 Solutions opérationnelles

Sur le plan opérationnel, l'harmonisation des outils et des méthodes reste un prérequis essentiel. L'adoption d'outils collaboratifs partagés, l'utilisation de modèles standardisés pour les plannings, budgets et matrices de risques, ainsi que la mise en place d'indicateurs communs de suivi, contribuent

à améliorer l'efficacité, la transparence et la cohérence dans la gestion des projets. Ces initiatives, déjà en cours, constituent des avancées positives pour structurer et professionnaliser le pilotage des projets.

La création d'une bibliothèque centralisée regroupant les retours d'expérience des projets et des services, accessible à tous, permettrait de capitaliser les bonnes pratiques et d'encourager un apprentissage continu, tout en évitant la répétition des erreurs passées. Cette démarche pourrait être complétée par l'organisation d'ateliers de transmission de connaissances entre les chefs de projet, les collaborateurs expérimentés et les MEP, favorisant le partage du savoir-faire et la professionnalisation progressive de l'ensemble des équipes.

Pour renforcer la motivation et la cohésion, un rituel mensuel « Projets en vitrine » pourrait être instauré, offrant à chaque chef de projet l'occasion de présenter les avancées, succès et enseignements de ses projets à toute l'entreprise. Enfin, l'organisation régulière de « bootcamps projet » sessions intensives de formation et de travail collaboratif dédiées aux projets clés contribuerait à créer un climat d'engagement fort, d'alignement rapide et de mobilisation collective.

4.4. Recommandations pratiques

4.4.1 Priorisation des actions

Il est important de mettre en place les solutions proposées de manière progressive, en les articulant autour de trois périodes temporelles différentes : court terme, moyen terme et long terme. Cela permettra d'assurer une transition bien maîtrisée et de garantir la pérennité des pratiques mises en place.

- **Court terme**

La première étape consiste à renforcer la structure matricielle forte. Pour cela, la direction avec le service projet doivent publier un document de référence qui explique l'adoption de cette organisation, en décrit les principes et précise clairement les rôles ainsi que leurs limites. Ce cadre, simple à mettre en œuvre, permettra d'apporter de la lisibilité et de sécuriser le cadre d'action des différents acteurs, assurant ainsi un gain rapide en organisation.

La direction doit également communiquer clairement et de manière transparente la volonté forte de changement ainsi que la vision précise du modèle vers lequel l'organisation souhaite évoluer. Cette communication doit expliquer pourquoi cette transformation est nécessaire, quels en seront les bénéfices pour l'ensemble des collaborateurs, et comment chacun peut y contribuer concrètement. En partageant cette ambition, la direction favorise l'adhésion collective, implique pleinement tous les

individus dans le processus, et limite les résistances, facilitant ainsi l'appropriation des nouvelles pratiques dans un climat de confiance.

Dans un second temps, la direction doit valider la formalisation d'une charte de gouvernance projet, qui viendra compléter ce socle en définissant précisément les responsabilités des chefs de projet, MEP, managers et GPS. Ce document, concret et facile à déployer à court terme, clarifiera les missions et évitera toute ambiguïté. Il permettra notamment de définir clairement la fonction du chef de projet et son périmètre d'action, afin de lui donner les moyens de remplir pleinement son rôle, d'exprimer son leadership et de motiver efficacement les équipes.

Par ailleurs, il est essentiel d'accorder confiance aux chefs de projet et de les accompagner dans leurs prises de décision, tout en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour exercer leur leadership de façon autonome et responsable.

Une fois ce cadre établi, la direction doit soutenir la mise en place de rituels de communication et de valorisation, tels que les sessions « Projets en vitrine ». Ces initiatives, simples à organiser, permettront d'accroître la visibilité des projets, de renforcer la culture projet et d'améliorer rapidement la coordination entre les équipes.

- **Moyen terme**

À ce stade, il est essentiel de renforcer le service de gestion de projet existant afin de gagner rapidement en organisation et en efficacité opérationnelle. Cela peut se faire par le recrutement d'un project officer expérimenté pour structurer et organiser les activités, ainsi que par l'intégration de profils jeunes (stagiaires, alternants ou académiques) afin de soutenir le service, critiquer, analyser et dynamiser le service et y apporter un regard neuf.

La standardisation des outils et méthodes (plannings, matrices de risques, budgets, indicateurs de suivi) étant déjà en cours, l'accent peut désormais être mis sur une meilleure valorisation des retours d'expérience (REX). Il s'agit de mettre en avant les documents déjà produits, de les diffuser largement et de les utiliser de manière systématique pour en tirer tout le bénéfice dans les projets à venir.

Parallèlement, le lancement de programmes de formation et d'ateliers réguliers pour les MEP, managers, GPS et chefs de projet permettra de renforcer les compétences internes et d'insuffler de nouvelles dynamiques. Il est important que tous les acteurs impliqués dans les projets soient sensibilisés à l'importance de cette organisation projet, et pas seulement les chefs de projet. Une formation destinée à l'ensemble des parties prenantes favorisera une vision claire et partagée des rôles de chacun, tout en permettant de comprendre les bénéfices et l'intérêt de travailler en mode projet.

- **Long terme**

L'atteinte d'une plus grande maturité organisationnelle passera par le lancement d'une Académie Projet interne, destinée à diffuser une culture commune, à certifier les compétences et à professionnaliser davantage le rôle de chef de projet.

L'intégration de critères liés à la gestion de projet dans les évaluations annuelles des collaborateurs contribuera non seulement à renforcer la responsabilisation collective et à assurer une reconnaissance institutionnelle de cette fonction, mais aussi à sensibiliser les MEP à leur rôle spécifique dans les projets, favorisant ainsi leur engagement et leur implication active tout au long du cycle projet.

Enfin, la mise en place régulière de bootcamps dédiés aux projets stratégiques favorisera l'engagement collectif, encouragera la transversalité et dynamisera la culture projet au sein de l'organisation.

4.4.2 Conditions de mise en œuvre

La réussite de ce plan de transformation repose sur un ensemble de conditions structurantes, qui conditionnent l'adhésion des acteurs et la pérennité des changements introduits.

- **Un engagement clair et visible de la direction générale est essentiel** : pour légitimer pleinement le poste de chef de projet, la direction doit adopter une posture déterminée et affirmée. Elle doit se positionner comme le sponsor principal de la transformation, garantissant ainsi son alignement et sa cohérence stratégique à tous les niveaux de l'organisation
- **Un accompagnement structuré du changement** : la mise en place de dispositifs de formation, de sensibilisation et de communication régulière est essentielle. Les ateliers collaboratifs, les bootcamps et les séminaires doivent être conçus comme des leviers d'adhésion, facilitant l'appropriation des nouvelles pratiques.
- **Une approche progressive et phasée** : afin de limiter les résistances, l'introduction des nouvelles pratiques doit être graduelle et adaptée au degré de maturité des équipes. Cette démarche incrémentale permettra d'instaurer durablement la culture projet et de consolider les premiers succès.
- **L'implication active des managers et des MEP** : l'adhésion collective et la responsabilisation transverse exigent une mobilisation des acteurs clés, qui doivent s'approprier les nouvelles pratiques et contribuer activement à leur diffusion.

4.4.3 Indicateurs de suivi et d'évaluation

L'évaluation de l'efficacité des recommandations repose sur la mise en place d'indicateurs pertinents permettant de mesurer tant la performance opérationnelle des projets que l'évolution de la culture organisationnelle.

- **Performance projet** : le taux de projets livrés dans les délais, dans le respect des budgets et conformément aux standards de qualité permettra d'apprécier la maîtrise du triptyque coût délai qualité.
- **Satisfaction des parties prenantes** : des enquêtes internes régulières, menées auprès des chefs de projet, MEP, managers, GPS et direction, permettront d'évaluer la perception de l'efficacité du dispositif et d'identifier les axes d'amélioration.
- **Degré de responsabilisation** : le suivi du nombre de conflits ou d'arbitrages remontés au GPS ou à la direction constituera un indicateur du niveau d'autonomie et de coopération transverse.
- **Diffusion de la culture projet** : la participation aux formations, ateliers, bootcamps et rituels de communication (« Projets en vitrine ») reflètera l'engagement collectif et l'intégration des pratiques.
- **Capitalisation et innovation** : le taux d'utilisation et de contribution à la bibliothèque REX, ainsi que l'impact de l'intégration de jeunes profils sur l'introduction de nouvelles idées et pratiques, permettront d'évaluer la capacité de l'organisation à apprendre et à innover.

4.5. Limites de l'analyse et perspectives

Cette recherche présente plusieurs limites. D'abord, elle s'inscrit dans un contexte organisationnel spécifique, à un instant donné de l'évolution d'Evolis. Elle ne permet donc pas de saisir la dynamique de long terme ni de comparer avec d'autres organisations en croissance. De plus, ma double posture à la fois stagiaire intégrée au service projet et analyste a pu influencer les réponses recueillies : certains interlocuteurs ont sans doute été un peu prudents dans leurs réponses, ce qui peut introduire un biais dans l'objectivité des données.

Le cadre théorique mobilisé, centré sur la légitimité et la structure matricielle, éclaire utilement l'analyse, mais laisse dans l'ombre d'autres dimensions clés : les logiques de pouvoir informel, les réseaux d'influence ou encore les aspects émotionnels liés à la reconnaissance du rôle de chef de projet. Enfin, l'étude ne peut anticiper les ruptures organisationnelles futures (technologiques, structurelles ou culturelles) qui pourraient modifier profondément la fonction.

Ces limites ouvrent des perspectives fécondes : conduire des études longitudinales pour suivre l'évolution de la légitimité du chef de projet dans le temps, enrichir l'analyse par des apports interdisciplinaires (psychologie, sociologie des professions), et confronter les résultats à d'autres entreprises pour distinguer invariants et spécificités. Ainsi, l'inachevé de ce travail constitue moins une faiblesse qu'un levier d'exploration scientifique et managériale.

5. Conclusion générale

Ce mémoire a exploré la fonction du chef de projet, visant à clarifier et à renforcer son rôle dans un contexte organisationnel en constante évolution. La problématique initiale cherchait à comprendre comment les entreprises en croissance, confrontées à des structures organisationnelles en mutation et à une faible culture projet, pouvaient clarifier, structurer et renforcer la légitimité du rôle du chef de projet pour assurer une gouvernance efficace des projets complexes et transformer cette fonction en un véritable levier stratégique.

L'approche théorique a permis de poser les fondements du rôle du chef de projet, de ses missions, compétences et de son positionnement selon les structures organisationnelles, soulignant l'importance du leadership, de la légitimité et du pouvoir informel. L'étude de cas menée chez Evolis, un leader mondial en pleine transformation, a concrétisé ces enjeux, révélant plusieurs problématiques majeures

- Une culture projet encore fragile et peu homogène.
- Une vision ambiguë du rôle du chef de projet, souvent réduit à de la coordination sans réel pouvoir décisionnel.
- Une structure matricielle pertinente mais perfectible, marquée par un fort cloisonnement des services, un flou organisationnel et des rôles mal définis entre les différents acteurs (chefs de projet, MEP, managers fonctionnels, GPS).
- Une implication inégale des équipes et une communication inefficace.
- Des freins culturels et organisationnels persistants, tels que la résistance au changement et le poids de l'ancienneté.

En réponse à ces constats, plusieurs recommandations ont été formulées. Il est important de souligner que de nombreuses autres idées pertinentes ont émergé lors des entretiens, ainsi que des pistes d'amélioration intéressantes touchant à d'autres niveaux de l'organisation. Toutefois, ce mémoire ayant pour objectif principal de répondre à la problématique centrée sur le rôle du chef de projet, il n'était pas possible de retranscrire l'ensemble de ces apports. J'ai donc choisi de retenir et de

développer uniquement les recommandations qui me semblent les plus essentielles et directement liées à cette problématique.

En somme, ce mémoire démontre que la réussite des projets chez Evolis ne dépend pas uniquement de la compétence individuelle des chefs de projet, mais de manière critique de la structuration organisationnelle, de la reconnaissance institutionnelle et de la diffusion d'une culture projet commune et partagée. La consolidation du rôle du chef de projet, avec un cadre clair, une autorité reconnue et un leadership transversal, est une étape indispensable pour permettre à Evolis de transformer son organisation projet en un véritable levier de performance et d'innovation, inscrivant ainsi l'entreprise dans une dynamique de croissance maîtrisée et cohérente.

6. Bibliographie

- Albert, D. (2024). What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design*, 13.
- Bobera, D. (2008). Project management and organizational culture. *Journal of Management Development*, 27(2).
- Bobera, D. (2008). Project management organization. *Management Information Systems*, 3(1).
- Brousseau, K. R. (1987). Style of influence in project management. *Project Management Journal*, 18(2).
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).
- Callahan, N. (2017). Informal authority: A key to successful project leadership. *Bears Business Brief*. Missouri State University.
- DuBrin, A. J. (n.d.). *Leadership: Research findings, practice, and skills*.
- Frame, J. D. (2003). *Managing projects in organizations: How to make the best use of time, techniques, and people* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3).
- Gemmill, G. R., & Thamhain, H. J. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Project Management Quarterly*, 5(3).
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise in project management. *Project Management Journal*, 40(1).
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Lee, D. R., Bohlen, G. A., & Sweeney, P. J. (1995). Project manager influence activities: The reasons and strategies. In Project Management Institute (Ed.), *26th Annual Seminar/Symposium Proceedings*. Project Management Institute.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2022). Management as power and politics in projects. In N. Drouin, R. Müller, & S. Sankaran (Eds.), *Rethinking project management for a dynamic and digital world*. Springer.
- Martin, J., Dupont, L., & Bernard, S. (2025). *Maîtriser les fondamentaux de la gestion de projet*. Éditions ProManagement.

- Martin, R., Williams, J. A., Tabatabaei, M., & Cuellar, M. (2025). Project manager technical competencies contributing to project success: A literature review. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2025*.
- Midler, C. (1993). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. *Gestion 2000*, 2.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Olaisen, J., & Jevnaker, B. H. (2021). Power and micropolitics in project management: The case of a Norwegian oil and gas project. *Nordic Journal of Project Management*, 1(1).
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1995). Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, 38(2).
- Posner, B. Z. (1987). What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, 18(1).
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5).
- Siddique, C. M. (2023). Leadership effectiveness in homogeneous versus heterogeneous project teams. *International Journal of Project Management*, 41(4).
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19(2).
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1).
- Yang, L.-R., Wu, K.-S., & Huang, C.-F. (2013). Validation of a model measuring the impact of project management leadership on project performance. *Construction Management and Economics*, 31(7).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1).
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13.
- Perret, V. (1996, janvier). La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes. Article présenté à la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, France.

- Amado, G., Faucheux, C., & Laurent, A. (1989). Changement organisationnel et réalités culturelles : contrastes franco-américains (Cahier de recherche N° 89/17). Centre HEC-ISA; Rotterdam School of Management, Erasmus University; INSEAD.
- Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique. *Management international*, 9(2), 22–35.