

Rictus et Cactus, l'histoire réussie d'un projet raté

Caractéristiques du casus et de sa note pédagogique

Nature du document:	casus qui examine à partir d'une situation fictionnelle les différentes facettes de la gestion de projet au sein d'une organisation
Date de conception:	rédigé le 9 juin 2009 par Stéphane Haefliger et conçu par Stéphane Haefliger et Loïc Wymann, BPES
Niveau:	initiation à la gestion de projet / filière Project Po
Pédagogie:	travail de groupe avec restitution publique sous la forme d'une présentation powerpoint
Objectifs du casus:	<ol style="list-style-type: none">1. Identifier les fondamentaux (pièges, difficultés et risques) de la gestion de projet2. Créer une dynamique de groupe et de réflexion commune3. Exercer des compétences de communication et de partage du savoir en présentant les résultats du groupe de travail en séance plénière.
Soutien:	Stéphane Haefliger est à votre entière disposition par courriel pour tout renseignement complémentaire (stepcom@bluewin.ch)

Tout droit réservé.

Rictus et Cactus, l'histoire réussie d'un projet raté

Casus conçu par Stéphane Haefliger et Loïc Wymann.



1. L'ascenseur : descendre dans le parking, monter dans la hiérarchie

Voilà un an que le Directeur général O. Martin vous avait confié, lors d'une discussion informelle dans l'ascenseur, sa vision de l'évolution de l'entreprise. Vous étiez étonné qu'il vous livre ainsi sa « vérité stratégique », alors même qu'il était habituellement si secret et réservé : vous ne faisiez pourtant pas partie de son Etat-Major, n'étiez pas Membre de direction et vous n'aviez pas compris pourquoi il s'était adressé à vous, Eugène Rambert, simple collaborateur du Service des Achats et de la logistique (SAC).

Son idée était en soi intéressante : il suffisait, disait-il, de « *croître par acquisition* », c'est-à-dire d'acheter une autre entreprise similaire à Cactus SA. Nous deviendrons alors, martelait-il avec grandeur dans le petit ascenseur, « *leader européen dans l'aménagement des jardins et du paysagisme* ». « *J'aurai besoin de vous dans ce projet* » avait-il ajouté en rejoignant sa voiture. « *D'ailleurs, commencez immédiatement à traiter cette question. Je veux un résultat concret dans 3 mois* ». Alors que la vieille Volvo blanche pâle de M. Martin quittait sa place de parc, vous restiez planté là, pétrifié de joie, certes, mais surtout paralysé par la confusion que vous ressentiez suite à cette discussion. Mais en quoi pourrais-je bien aider M. Martin ? Pourrais-je en parler à mes collègues ? Qu'allait penser mon chef direct ? Comment allait réagir la garde rapprochée de O. Martin ? Par quoi allais-je concrètement commencer ? Comment ? Avec qui ?

2. Le retour à la réalité

Le lendemain, le 12 mars, enthousiaste, vous décidiez d'en parler à votre chef direct, Germain Desprais, responsable du SAC. Homme de terrain, travailleur acharné et dans l'entreprise Cactus SA depuis sa fondation en 1962, il avait été écarté de la Direction générale par le Conseil d'Administration. Depuis, il rongait son frein, tout en s'impliquant énormément dans l'entreprise, mais en solitaire et sans faire grand cas des décisions de M. Martin. Le SAC était en réalité une entreprise dans l'entreprise. Il vous écoutait sans véritablement entendre ce que vous aviez à raconter, lisant ses mails, rangeant son courrier et répondant au téléphone durant vos explications. Peut-être n'aviez-vous pas su capter son attention ?

Voyant une réelle opportunité de promotion et mû par une loyauté sans faille à l'endroit de M. Martin, vous vous êtes alors juré de mener ce projet coûte que coûte.

3. La naissance du projet

Vous avez commencé à prendre de votre propre chef des contacts informels au sein de Cactus. L'entreprise comptait quand même 238 collaborateurs et O. Martin se faisait une fierté de les connaître tous leurs prénoms. L'entreprise était structurée en trois Services principaux.

- Premièrement, le Service des Achats et de la Logistique dirigé par Germain Desprais. Ce service comptait environ 30 collaborateurs et avait la mission de centraliser les achats de toutes les fournitures nécessaires à l'activité de Cactus.
- Deuxièmement, le service Production (150 collaborateurs environ) composé de trois secteurs : une équipe dédiée à l'entretien des jardins privés, une équipe s'occupant des biens publics auquel l'Etat sous-traitait l'entretien de jardin, parc et forêt, une équipe centrée sur les chantiers spéciaux, dont le célèbres mur végétal qui ornait la façade principale de l'Opéra de Zurich.
- Troisièmement, le service Vente (50 collaborateurs) qui a pour mission d'animer le Do It Yourself dans lequel était proposé aux clients en libre service de l'engrais, des semences, des plantes, des arbustes, des ouvrages spécialisés, de l'outillage semi-professionnel (tondeuses à gazon, sécateur, arrosage, etc...). Plus de 50'000 références y étaient proposées.

Après une longue réflexion, vous avez choisi de téléphoner à 3 collègues que vous connaissiez de longue date et en qui vous aviez une totale confiance. Jacques Pousse en tant que rotarien et ancien syndic tutoyait tout le canton. Il serait précieux dans les prises de contact. Bertrand Husserl en tant qu'ingénieur agronome EPFZ serait la caution scientifique et rationnelle du projet. Adeline Hunziker parlait l'allemand, maniait bien la sténo et surtout dactylographiait à la vitesse de la lumière. Elle serait la secrétaire du projet.

Vos travaux débutèrent un vendredi à midi au mois d'août, mais Germain Desprais s'interposa immédiatement dans votre séance. « *Nous sommes payés pour travailler, pas pour parler et faire des séances. Et en plus, à midi, c'est la pause pour tout le monde* ». Vous-même, Pousse, Husserl et Hunziker se mirent alors d'accord. Le projet serait secret et vous vous verriez tout les vendredis soir chez Husserl qui avait une charmante maison avec une magnifique terrasse donnant sur un biotope naturel.

Lors de votre première séance, un soir d'octobre, vous avez expliqué à vos acolytes la mission que vous aviez reçue de Martin : trouver une entreprise similaire à Cactus afin de l'acheter pour devenir le leader européen du jardin et du paysagisme. Sur ce, l'équipe de projet déboucha la seconde bouteille de Dézaley, excitée par la nature de l'enjeu. Pousse, grand seigneur, déclara connaître 4 entreprises susceptibles d'être achetées par Cactus. Husserl se demandait pourquoi il était là. Adeline prenait des notes sans relâche. C'est ainsi que tous les vendredis soir, au rythme régulier de deux bouteilles de Dézaley, que l'équipe de projet approcha une dizaine d'entreprise, invitant leur propriétaire à s'associer à leur discussion. L'une d'elle s'est d'ailleurs montrée rapidement intéressée par entrer en matière, à l'étonnement de Husserl ; une magnifique organisation, très internationale et surtout 3 X plus grande que Cactus, avec une culture d'entreprise très « à l'américaine ».

Six mois plus tard, vous indiquiez à Adeline par courriel : « *Rédigeons maintenant un rapport à l'attention de M. Martin pour lui présenter les résultats de notre travail* ». C'est ainsi qu'Adeline passa trois week-end à rédiger un rapport de 34 pages détaillées à l'attention de M. Martin. Entretemps, Germain Desprais -qui était intuitif et rusé- avait lancé pour soigner sa visibilité un « projet d'entreprise » qui devait être compris comme un changement de culture ; des mesures de communication, de publicité et de formation étaient au programme.

4. La présentation des résultats

Un lundi matin, le 1er juin, très fier, vous prenez votre rapport sous votre bras, vous adressant à la secrétaire de M. Martin lui demandant un rendez-vous urgent.

M. Martin fût très surpris de vous voir. Vous lui livriez le dossier, fort du travail accompli.

Martin, étonné, parcouru rapidement le document et d'un accès de rage subit le jeta sur sa table. « *Vous proposez la reprise de notre concurrent le plus sévère à un prix deux fois plus élevé que celui du marché. De plus cette entreprise est à l'opposé de ce que nous voulons devenir en terme d'image et de valeurs. Ce rapport ne répond à aucun de mes critères. Pour qui me prenez-vous ?* » lâcha-t-il, furieux et agacé.

Sur ces entrefaites, la secrétaire de M. Martin vous raccompagna sur le seuil de la porte du bureau du Directeur général. Un rictus de solitude apparut alors sur votre visage.

5. Consignes de résolution du cas

Consignes de résolution, travail de groupe

	Consignes de préparation
1.	<ul style="list-style-type: none">a) Lisez individuellement la totalité du cas et répondez aux questions précisées ci-dessous.b) Mettez-en commun vos réflexions avec les membres de votre groupe de travail.c) Nommez un délégué du groupe de travail qui présentera les résultats de vos réflexions et les réponses aux questions ci-dessous en plénière le 8 juillet dès 09h00 à l'aide d'une présentation powerpoint (15 minutes)
	Questions à répondre
2.	<ul style="list-style-type: none">a) Dressez la liste de tous les points qui ont conduit le projet à l'échec
3.	<ul style="list-style-type: none">a) Imaginez que M. Martin vous confie ce projet. Quelle est la démarche que vous allez proposer<ul style="list-style-type: none">➤ en terme de phasage➤ en terme d'organisation➤ en terme d'objectifs➤ ...b) Quels seraient selon vous les facteurs-clés de succès d'un tel projet ?

Copyright 2010 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
www.stephanehaefliger.com
Sociologue

Tél. perso: 027 744 19 81
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch