

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article150.html>

# **Elaboration d'un projet d'entreprise**

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Projets d'entreprises -

Date de mise en ligne : vendredi 1er juin 1984

Date de parution : juin 1984

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

**L'élaboration d'un projet d'entreprise suppose un ancrage dans un Sens qui appartient à la culture de l'entreprise. Les analyses de cohérences, originalité de L'Humanisme Méthodologique, sont le gage d'un projet approprié et non de la galerie des idées toutes faites du moment. Pour qu'il soit approprié par les personnes concernées encore faut-il qu'elles aient pris part à cette élaboration. Le mieux est de concevoir un processus culturellement significatif faisant appel à une créativité générative collective. L'établissement préalable d'un référentiel de valeurs partagés est la condition de réussite la plus décisive voir la méthode des référentiels de valeurs partagés et ses applications [MRVP](#)**

### LA COHERENCE DU PROJET D'ENTREPRISE

- Des fondements permanents dans les valeurs traditionnelles de l'entreprise pour dégager les principes et la philosophie du projet.

- Une actualisation prospective dans le contexte actuel selon les différents aspects de l'entreprise :

- Qualification, image, crédibilité.
- Politique générale et stratégies.
- Potentiel humain et social.
- Méthodes d'organisation et de direction.
- Objectifs d'activité.

### L'ELABORATION DU PROJET D'ENTREPRISE

- **La recherche des fondements** à partir d'une analyse de l'existant (analyse de cohérence).

- **L'établissement du projet actualisé** d'adaptation selon les différents aspects de l'entreprise, compte tenu du contexte et de l'environnement.

- **La communication du projet** stratégie externe ciblée et stratégie interne dynamisante.

### I - QU'EST CE QU'UN PROJET D'ENTREPRISE

S'il est fréquent de parler des projets d'une entreprise, il est moins courant d'évoquer le projet d'entreprise. La question au fond se ramène à celle-ci :

Est-ce que l'entreprise a des projets ou est-ce que l'entreprise est un projet.

Toute entreprise a des objectifs généraux comme le profit ou le service public, elle a aussi des objectifs particuliers liés à ses particularités, son contexte, ses choix stratégiques.

Cependant le projet d'entreprise est tout autre.

C'est la raison d'être de chaque entreprise particulière, la réponse à la question : pourquoi entreprendre ? Pour servir quelle finalité ? Quel projet original ? Les objectifs généraux ou particulier n'en constituent que des repères ou des jalons actuels.

Le projet d'entreprise a ainsi deux dimensions, l'une permanente, l'autre actuelle.

### La dimension permanente,

C'est l'existence même de l'entreprise qui est ici en question.

Toute entreprise **est un projet** depuis l'origine. Celui-ci est cependant très souvent flou, imprécis et plutôt implicite. Il provient des fondateurs ou émane d'une sorte de culture interne, d'une "personnalité" collective. Ce projet peut être lu en filigrane au travers des mentalités internes, de l'historique, ou même de l'imaginaire collectif avec ses légendes et ses perspectives.

Il constitue en quelque sorte une sorte de philosophie de l'entreprise sur laquelle les Japonais notamment fondent tout le processus de décision. Pour la plupart cela s'exprime dans les traditions et plus précisément dans l'esprit des dirigeants.

Au fond toute entreprise existante porte de façon latente un projet qui peut être énoncé pour ensuite être précisé et ajusté. En effet, le projet latent est souvent multiforme, ambivalent même, et il est du rôle d'une direction d'en choisir et préciser l'orientation.

### La dimension actuelle,

Le projet permanent et latent doit s'exprimer selon des modalités qui correspondent à l'actualité. La tradition peut être conservée sur le fond mais doit prendre toutes les formes modernes pour rester valable. La modernité ne doit pas être une question de mode mais simplement une saine adaptation aux circonstances et conditions du temps.

Dans sa forme le projet d'entreprise doit donc être périodiquement révisé pour ne pas tomber dans la sclérose ou l'archaïsme. C'est alors que de nouveaux objectifs et des stratégies nouvelles ont à définir sur le plan des activités, des façons de faire et de s'organiser, des ambitions, des méthodes de direction.

Le projet d'entreprise dans sa dimension actuelle recouvre tous les aspects significatifs de son existence.

Il peut être plus ou moins complet, plus ou moins précis et cependant il doit être juste.

Pour être juste le projet d'entreprise doit être fondé dans sa permanence et se traduire dans l'actualité.

## LA VALIDITE DU PROJET D'ENTREPRISE

Si le projet d'entreprise est toujours présent au moins implicitement (et souvent inconsciemment) on peut se demander à quoi sert de l'explicitier et de le redéfinir périodiquement.

Tout d'abord si le projet défini n'est pas juste, il ne servira à rien ou même contribuera à perturber profondément l'entreprise. C'est le cas s'il n'est pas adapté aux contextes actuels. Cela se traduira dans ses résultats.

C'est surtout le cas s'il n'est pas fondé dans la permanence de l'entreprise et sa tradition et se trouve plaqué artificiellement.

Dans ce cas le projet d'entreprise ne sera ni significatif (compréhension), ni mobilisateur (reconnaissance), ni dynamisant (engagement) et un divorce risque de s'opérer entre la direction générale et les différentes composantes de l'entreprise.

Les deux critères principaux de validité du projet d'entreprise sont donc :

- sa pertinence de fond ancré dans l'histoire de l'entreprise.
- son adaptation aux contextes actuels internes et externes.

La définition d'un projet d'entreprise cohérent est ainsi un outil de direction générale.  
Il porte sur :

- l'orientation et les méthodes de direction.
- la politique générale et les stratégies sectorielles.
- l'ajustement et l'animation du consensus collectif.
- la motivation et la dynamisation des gens.
- la fixation d'objectifs et d'enjeux.
- les activités et les résultats attendus.
- les méthodes et moyens tant techniques que sociaux.

De la cohérence de tous ces aspects dépend l'unité et le dynamisme de l'entreprise. Il n'y a pas de projet standard, chaque entreprise doit mettre à jour et définir son projet selon les caractéristiques spécifiques qui sont les siens.

## II - COMMENT ETABLIR LE PROJET D'ENTREPRISE

C'est de toute façon l'affaire de la direction générale. Elle concerne l'entreprise et en particulier ses cadres. Cependant pour des raisons de climat ou de circonstances, le projet peut être élaboré avec une relative discrétion avant de trouver sa formulation officielle. On peut prévoir à cet égard différentes modalités de participation des gens selon les besoins.

Selon le cas l'opération peut donc prendre plus ou moins d'ampleur. Cependant il y aura toujours des constantes.

- La première est la recherche des fondements du projet.
- La seconde est la traduction du projet dans les perspectives actuelles et avenir.
- La troisième est la communication du projet dans ou hors de l'entreprise.

### 1 - La recherche des fondements du projet

Elle s'appuie sur une analyse de l'entreprise. Celle-ci doit comporter deux aspects :

- Un aspect objectif et matériel, sorte de description photographique.
- Un aspect plus subjectif ou logique pour rechercher les significations permanentes du projet d'entreprise.

C'est ce second aspect qui est le principal en la circonstance. on peut procéder alors à une "analyse de cohérence" dont l'objet est l'élucidation des différentes tendances profondes de l'entreprise. Cette élucidation permet non seulement de mieux comprendre les évolutions et réactions antérieures mais surtout de faire un choix pertinent d'orientation pour le futur parmi les tendances découvertes.

C'est cette orientation qui définira les fondements du projet.

L'analyse de cohérence peut s'appuyer selon le cas sur différentes sources :

- la culture propre de l'entreprise recherchée dans des faits significatifs (documents, interview).
- les "projections" du personnel (limité à l'encadrement ou étendu à plusieurs catégories), (enquêtes, interview, groupes de travail).
- les connaissances et perspectives de la Direction Générale.

On peut aussi procéder d'une façon moins rigoureuse avec la recherche directe d'un scénario d'ensemble pour l'entreprise sur la base d'une exploration moins poussée.

### 2 - L'établissement du projet

Après la définition des principes ou fondements du projet, peuvent se définir ses différentes modalités au degré de précision que l'on désire.

On élabore pour cela un premier schéma directeur qui peut être traduit ensuite dans les différents domaines que l'on peut souhaiter.

Cela peut aller dans chaque secteur, de la formulation de quelques objectifs, à l'élaboration d'une stratégie ou même d'un plan à terme.

Selon le degré de précision recherché et les secteurs de l'entreprise concernés, ce travail peut demander plusieurs étapes successives pour aller du général au particulier. Il est fonction en outre de la connaissance des contextes internes et externes de l'entreprise et pour ces derniers d'une certaine prospective.

L'établissement du projet peut être réalisé avec une participation plus ou moins active des membres de l'entreprise. Cela joue un rôle important pour la communication et la mobilisation des gens par la suite.

Ne serait-ce que pour des questions d'ajustement le projet d'entreprise peut se traduire par des formes et des innovations. Il est utile de veiller à favoriser l'adhésion et éviter les freins. Cela dépend de cette participation et de la communication.

### 3 - La communication du projet d'entreprise

Celle-ci ne peut être conçue comme une simple information mais comme un acte de direction.

**Vers l'extérieur**, le projet d'entreprise **la qualifie** auprès de ses différents interlocuteurs. Cela contribue à son image et à sa crédibilité. Il faut donc envisager cette communication comme une sorte de publicité institutionnelle. Selon les différentes cibles la communication devra être calculée en fonction de l'impact désiré.

**Vers l'intérieur**, le projet d'entreprise peut devenir la référence explicite commune. Langage commun, signe de reconnaissance, identité collective, objectifs partagés. Sa communication participe alors d'une stratégie de dynamisation et éventuellement de recentrage.

Son incidence porte aussi sur l'efficacité et la qualité des produits ou services de l'entreprise sans oublier tout ce qui concerne la qualité de l'organisation et la qualification des hommes.

Le projet d'entreprise consiste à traduire les valeurs traditionnelles de l'entreprise dans une actualisation prospective. Le module de présentation de la Méthode des Référentiels de Valeurs Partagés est en ligne [MRVP](#).