



implantation d'un bureau de projets : pourquoi et comment ?

Même si les entreprises prennent conscience de l'importance de mieux gérer leurs projets, elles sont encore aux prises avec de sérieux problèmes de performance : dépassements de coûts, échéanciers non respectés... Il existe pourtant une solution : la mise en place d'un bureau de projets.



**Par Benoît Godbout, PMP
Président
Sirius Services conseils**

Pour survivre, les entreprises doivent se démarquer en ayant une performance hors de l'ordinaire et en offrant des produits de meilleure qualité plus rapidement, à moindre coût et avec une plus grande efficacité.

Les organisations fonctionnent selon deux modes : le mode opérationnel et le mode par projet. Le mode opérationnel comprend les activités courantes ou traditionnelles, qui ont surtout un caractère répétitif découlant d'un processus continu de production. Le mode par projet correspond surtout à de nouvelles activités de l'entreprise, nécessaires pour consolider sa position actuelle sur le marché ou dans son industrie. Ce deuxième mode est directement relié au budget d'investissements futurs de l'organisation qui assure sa survie à long terme, tandis que le mode opérationnel couvre principalement le court terme, avec les budgets d'opération.

La grande difficulté des dirigeants réside dans le fait de bien intégrer ces deux modes. Leur défi consiste à identifier les orientations à prendre pour réaliser la planification stratégique en fonction des occasions offertes par le marché, tout en considérant les possibilités ou les limites du mode opérationnel et du mode par projet. Chaque projet exige des investissements et des contraintes dans l'utilisation et l'allocation de toutes les ressources de l'entreprise (flux monétaires, ressources financières, humaines et matérielles). Les retombées prennent généralement plusieurs années avant de se

matérialiser et d'ajouter de la valeur à l'entreprise. La gestion par projet joue alors un rôle essentiel, de plus en plus critique pour la survie et le succès d'une organisation.

Les avantages d'un bureau de projets

Face aux sérieux problèmes de performance des projets (dépassement de coûts, échéanciers non respectés, etc.), la direction de l'entreprise désire obtenir des résultats concrets et une vision juste de l'avancement de ses projets. L'implantation d'un bureau de projets permet donc de développer un centre d'expertise des meilleures pratiques en gestion de projets. Elle assure ainsi à la direction de :

- avoir une vision globale de l'avancement de tous ses projets ;
- mieux les suivre, en fonction de ses priorités stratégiques ;
- mieux comprendre les risques ;
- mieux suivre les relations entre les projets, en évaluant mieux les impacts organisationnels, notamment sur les ressources humaines ;
- mieux anticiper les difficultés et les problèmes ;
- doter l'entreprise d'une méthodologie et d'outils de gestion de projets ;
- augmenter sa capacité de livraison des projets ;
- améliorer la productivité du personnel, en développant ses connaissances et ses habiletés.

Comment implanter un bureau de projets

La mise en œuvre du bureau de projets doit être soigneusement préparée, avec des objectifs à court terme et à moyen terme. L'approche qui donne de meilleurs résultats consiste à avoir une démarche participative et progressive composée des étapes suivantes :

- L'évaluation de la pratique de gestion de projets dresse un bilan en considérant l'environnement, la connaissance de l'entreprise en matière de gestion de projets et, enfin, les facteurs humains.
- La définition des orientations futures en gestion de projets permet, à l'aide du diagnostic, de définir les orientations de l'entreprise pour les prochaines années.
- La définition de la mission et des objectifs du bureau de projets pour pouvoir déterminer, avec la direction, la position du bureau de projets dans la structure

organisationnelle actuelle, de définir sa mission et ses objectifs selon les priorités de l'entreprise.

- La définition d'une structure organisationnelle du bureau de projets permet de définir les rôles et les responsabilités des membres du bureau de projets et de tous les intervenants concernés.
- La définition des produits et services offerts en gestion de projets afin de définir les interventions et les services en gestion de projets proposés au reste de l'organisation durant toutes les phases d'un projet.
- La définition d'un plan de communication permet de démontrer l'engagement de la direction et de sensibiliser le reste de l'organisation à la valeur stratégique du bureau de projets.
- La définition d'un plan de transition destiné à la mise en place des processus, des outils et des techniques de gestion de projets.

Pour maximiser les chances de succès, il est important, dès le début de la mise en place, de travailler aux projets actuellement en difficulté. En les ramenant sur la bonne voie, la crédibilité du bureau de projets augmentera de façon considérable, ce qui facilitera les étapes suivantes de la démarche. Un autre facteur important est d'assister les chefs de projet le plus rapidement possible, au moment du démarrage, et de conduire des séances de révision de projets, tout en poursuivant l'aménagement de l'environnement de projets selon le plan de transition. L'engagement de la direction, la gestion du changement et la participation du personnel doivent être des préoccupations constantes pour assurer la réussite d'une telle démarche.

Stratégique mais complexe

Aujourd'hui, les projets sont plus nombreux et surtout plus complexes.

La culture des organisations doit évoluer vers un mode de gestion par projet. La mise en place d'un bureau de projets contribue donc à mieux gérer l'ensemble des projets d'une entreprise. Il permet un meilleur contrôle de l'avancement des projets et augmente la productivité du personnel. Sa contribution au développement des compétences des chefs de projets peut être importante, en leur fournissant l'encadrement, les méthodes et les outils de gestion de projets.

En plus d'être très complexe, son implantation est également stratégique pour une entreprise. Pour réussir son mandat, le futur directeur du bureau de projets doit posséder une solide formation et une vaste expérience en gestion de projets, une expertise dans la mise en place de méthodologies et la gestion du changement. Sans oublier de très grandes habiletés en communication.

Trois types de bureaux de projets

Les trois types de bureaux de projets les plus répandus sont le centre de contrôle des projets, le centre de soutien des projets et le centre de développement des compétences des chefs de projets. Dans la réalité, on retrouve souvent une combinaison de services provenant de ces trois types de bureaux de projets. Choisir entre les trois est difficile. On doit respecter à la fois les priorités de l'organisation, la culture de gestion de projets actuelle, la capacité financière de l'entreprise et la capacité de changement des ressources humaines.

Les entreprises choisissent fréquemment de mettre en place un centre de contrôle ayant pour mission d'améliorer la performance et la productivité des projets, en implantant les mécanismes de gestion de projets pour mieux en contrôler et en suivre l'avancement.

L'adoption d'une méthodologie de gestion de projets devient alors l'élément essentiel. Elle couvre l'ensemble des processus comme la gestion de l'envergure, des coûts, des échéanciers, de la qualité, du risque, des communications, des contrats et des ressources humaines. L'utilisation des normes et standards par tous les chefs de projets permet la consolidation et l'intégration de tous les plans de projets dans un plan maître.

Plus rare, le deuxième type de bureau de projets est souvent un prolongement du centre de contrôle et offre principalement des services de soutien au chef de projets. Durant la durée de vie d'un projet, ce responsable doit accomplir une multitude d'activités. Le plus important pour lui et pour l'organisation est de s'assurer que tout se passe comme prévu et non de se concentrer sur des tâches administratives qui ont peu de valeur ajoutée. L'objectif de ce bureau de projets est de réaliser des tâches comme :

- le suivi et la saisie des feuilles de temps ;
- la production et la distribution de tous les rapports de gestion (ad hoc, hebdomadaires, mensuels) ;
- le suivi et la mise à jour de toutes les planifications de projets et des budgets ;
- le soutien à la comptabilité et à l'analyse des coûts des projets.

Le troisième type de bureau de projets représente souvent la dernière étape de l'évolution de la pratique de gestion de projets. Il met surtout l'accent sur le développement des connaissances et des habiletés des chefs de projets. Ces fonctions consistent principalement à :

- accompagner et augmenter la performance des chefs de projets ;
- intervenir dans la gestion de leurs plans de carrière et de développement ;
- s'assurer de leur affectation aux différents projets ;
- définir et diffuser les orientations et les meilleures pratiques en gestion de projets en matière d'outils, de techniques et de logiciels dans toute l'organisation ;
- et surtout, assister les chefs de projets durant toutes les phases d'un projet, du démarrage à la fermeture.