

HISTOIRE DE PROJETS

Michel Brisson est vice-président finance de l'entreprise ABC inc. qui œuvre dans le secteur manufacturier. Parmi ses responsabilités, Michel s'occupe de la gestion financière et de la gestion des technologies dans l'entreprise. N'étant pas directement dans son champs d'expertise, il a construit une petite équipe de spécialistes pour réaliser des projets afin de répondre aux besoins des affaires de l'entreprise.

Son dernier rapport trimestriel déposé au conseil d'administration, a démontré que l'entreprise a un problème de coûts avec une productivité déficiente; il est impératif de corriger la situation rapidement et trouver des solutions innovatrices à court et moyen terme. Ceci, sans compter le réaligement devenu urgent des produits marketing, devancés par d'autres concurrents. Plusieurs projets ont été démarrés dans l'entreprise pour améliorer la situation, et certains directeurs se retrouvent maintenant avec parfois quatre projets à réaliser en même temps, avec en plus, les tâches courantes de tous les jours. Et comme Michel avait le plus de compétences en matière de coûts, il devenait dès lors évident que c'était à lui qu'allait incomber le rôle de faire le suivi des projets et de présenter quotidiennement un rapport consolidé de progrès.

À la prochaine réunion, chaque directeur fait un constat des projets sous sa responsabilité, s'égarant souvent dans des détails inappropriés, qui soulèvent où bien l'indifférence ou bien des débats communs sur la pertinence même de certains projets. Des conflits éclatent quant au partage des ressources internes sur les projets, le manque de disponibilité et même le manque de compréhension sur ce qu'on tente d'accomplir. Bref, chacun essaie de défendre son terrain par de multiples justifications, la réunion semble se diriger vers le chaos.

Michel dépose son rapport consolidé au CA; son bilan est loin d'être prometteur. Les échéances de livraison sont encore reportées; des impacts sur les clients sont à prévoir. Les coûts de réalisation ne cessent d'augmenter et certains coûts sont sans cesse imputés dans les opérations au lieu des projets. On est loin de ce qui était prévu au départ!

Le président est furieux; il fait la constatation qu'il y a beaucoup de bonnes volontés et de compétences dans l'entreprise, mais que la situation ne peut plus durer. La décision est prise, des projets sont arrêter jusqu'à nouvel ordre, jusqu'à temps de trouver une solution à ce problème. Michel souligne alors qu'il serait peut-être utile de débiter en revérifiant la pertinence de chacun des projets.

Vous pensez que cette histoire semble sortir de la pure fiction ? Non, elle représente la réalité de nombreuses entreprises qui s'engagent dans des projets et qui à un certain moment se trouvent piégée par leurs propres intentions, jusqu'au point où tout est remis en question. Est-ce que Michel aurait pu éviter cette situation? Probablement, s'il avait pu implanter dès le départ les bons ingrédients de succès.

LA GESTION DE PROJET : UNE TENDANCE

La gestion de projet n'est pas une approche de gestion nouvelle, elle s'est vraiment organisée à partir du moment où l'homme à décider de mettre le pied sur la lune avec comme objectif de revenir sur terre! Elle prend seulement davantage sa place dans l'entreprise d'aujourd'hui à cause des facteurs suivants :

- Les influences externes sont nombreuses sur les façons de faire et nécessitent très souvent de l'expertise temporaire orientée dans un but précis (vision commune des objectifs);
- Il faut faire plus, différemment, et plus rapidement (trouver des moyens pour raccourcir les cycles de réalisation à moindres coûts);
- Trouver une solution qu'on veut innovatrice demande plus que jamais la synergie des connaissances de plusieurs personnes à l'interne comme à l'externe de l'entreprise (les faire travailler ensemble!)

La compétition féroce, la réduction des coûts, les délais toujours plus restreints, le désir d'innover, amènent également de nombreuses entreprises à revoir leurs façons de faire et trouver une façon de réagir efficacement à cette réalité. Si vous êtes de ces nombreux dirigeants qui ont déjà identifié que les projets donnent un nouveau souffle à l'organisation, vous avez tout à fait raison, c'est une réalité incontournable aujourd'hui. La plupart des dirigeants qui ont du succès avec leurs projets s'entendent pour dire qu'un projet, c'est comme un moteur qui catapulte l'entreprise vers des résultats concrets !

Mais réaliser des projets, est une forme d'activité différente des opérations courantes. Et en quoi est-ce si différent ?

Différent parce qu'il s'agit d'un mode de travail qui est temporaire, avec un début et une fin, qu'on entreprend pour réaliser un produit, un service ou un résultat unique (et non répétitif!), ou selon la définition du « Project Management Institute (PMI¹) ».

Un projet, c'est également un événement qu'on ne fait qu'une seule fois, pour résoudre un problème, dans un budget précis, à l'intérieur d'un temps limite, et qui demande des ressources. La gestion de projet, s'est un mode de gestion différent, mais intégré dans la gestion de l'entreprise.

Partout à travers le monde, la gestion de projet est de plus en plus reconnue comme une compétence essentielle dans une organisation. Le développement de la gestion de projet comme profession représente le plus haut taux de croissance en Amérique du nord avec un taux moyen de 23 % annuellement¹. Le PMI, compte aujourd'hui plus de 95 000 membres répartis à travers le monde. À Montréal seulement, la croissance des gestionnaires de projets provenant de diverses industries se chiffre à 33 % au cours des 5 dernières années. Cette croissance est un signe concret que l'ensemble des entreprises désirent faire des succès de leurs projets!

L'ÉTENDUE DE LA GESTION DE PROJET DANS L'ENTREPRISE

Les projets se retrouvent partout, dans tous les domaines d'activités, impliquant souvent plusieurs secteurs de l'entreprise tels que, le marketing, les finances, la qualité, les opérations, l'informatique, les ressources humaines. Chaque projet nécessite des compétences nouvelles des gestionnaires avant d'arriver à ficeler un projet complètement. Il faut plus d'une seule personne pour définir comment répondre à un objectif concret, déterminé par une séquence organisée d'activités précises, qui vont mener à des résultats tangibles.

Mis à part la définition énoncée plus haut, tous les projets ont aussi ceci en commun : peu importe le secteur; Ils nécessitent une personne expérimentée pour gérer le budget, le plan de projet, les échéances, les ressources, les critères de qualité, les risques, pour atteindre un objectif précis, compris et accepté par la direction. Un bon gestionnaire de projet reste une valeur sûre comme investissement dans une entreprise.

Le succès de la productivité de vos opérations existe généralement parce que :

¹ Référence : PMI-Montréal; www.pmimontreal.org

- Il s'agit d'une activité principale où vos employés sont concentrés et formés pour exécuter celles-ci.
- Les opérations étant un mode de fonctionnement toujours orienté vers l'action et l'immédiat, les ressources ont développé un comportement en conséquence; participer ou gérer des projets ne constitue pas un réflexe habituel, pour la direction, et pour les individus.

De nombreuses personnes à qui on attribue le titre de gestionnaire de projets se retrouvent à gérer des projets stratégiques (ou autre) un peu par le hasard des événements; ils n'arrivent pas à produire les résultats attendus, parce qu'ils n'ont ni les bons réflexes ni la formation, et n'utilisent pas les techniques et outils appropriés pour le faire².

Même l'aspect financier du suivi de projet est différent du fonctionnement comptable habituel. Les opérations et les projets requièrent deux modes de fonctionnement totalement différents !

Le succès de vos opérations d'entreprise n'est pas nécessairement synonyme du même résultat avec vos projets. Selon KPMG³, 45 % des projets entrepris en entreprise ne donnent pas les résultats attendus! Alors comment comprendre qu'il y a tant de projets, tant de besoins d'affaires qui s'exécutent sous forme de projets, mais peu de bons résultats? La réponse est souvent dans les moyens que se donne l'entreprise pour réaliser ces ambitions et surtout le moment où elle décide de le faire.

SOLUTIONS ET MOYENS

Dans la plupart des cas, les projets entrepris sont décidés trop rapidement, définis et planifiés selon une approche individuelle et non participative qui incluent les intervenants du projet. Ils sont incompatibles avec les modèles de planification reconnus en gestion de projets. Il est fréquent de constater que la direction d'une entreprise délègue souvent la personne la plus expérimentée pour la gestion du projet, oublie ainsi que les compétences de gestion sont différentes des compétences techniques. Il en résulte alors des modes de fonctionnement où ni les outils utilisés, ni les gestionnaires sont suffisamment qualifiés pour arriver à réaliser les projets selon les standards reconnus et les techniques appropriées.

L'entreprise qui désire intégrer une approche par «projets » efficace dans son organisation doit saisir qu'il s'agit d'une discipline organisée avec son propre cadre de référence, comme beaucoup d'autre discipline. L'improvisation et la gestion de projets sont difficilement compatibles. L'intégration de la gestion de projet dans une entreprise exige une série d'ingrédients à succès pour assurer son efficacité et sa rentabilité, à savoir :

1. Adapter l'approche par projets à la culture existante de l'entreprise;
2. Appuyer et démontrer l'implication de toute la direction dans une orientation « projets »;
3. Utiliser un processus d'apprentissage en mode « accompagnement (coaching) » à tous les niveaux de la structure de l'entreprise;
4. Avoir des attentes et des planifications réalistes;
5. Soutenir les gestionnaires de projets dans une démarche commune et intégrée;
6. Implanter l'utilisation d'outils « projets », simple d'utilisation et adaptable;
7. Développer l'expertise interne par la formation;
8. Récompenser ouvertement les bons résultats.

Une « approche » par projets fait référence à des processus de gestion interliés et soutenus par des outils intégrés dans la gestion de l'entreprise. De façon générale, on y retrouve :

² Étude <http://www.athabascau.ca/mba/pdf/Selling%20PM.pdf>

³ Étude KPMG 1999

- La gestion de l'envergure (comment gérer les spécifications des produits);
- La gestion du temps (comment planifier et gérer un échéancier de projet);
- La gestion des coûts (comment suivre le budget du projet, évaluer et contrôler les écarts);
- La gestion des risques (comment identifier et prévenir les événements qui représentent un risque pour le projet et l'organisation);
- La gestion des ressources (comment s'assurer d'avoir une gestion des R.H qui favorise l'implication et la motivation).

Chacun de ces processus en recoupe également d'autres, et le gestionnaire de projet doit savoir initier, planifier, exécuter, contrôler et fermer chacun de ceux-ci.

BÉNÉFICES

L'entreprise qui intègre avec succès une « approche » par projets efficaces se donne les moyens à court et moyen terme de :

- Développer une souplesse de réaction pour ne pas manquer les opportunités;
- Voir se réaliser des projets à l'intérieur de paramètres définis;
- Aligner les employés sur les objectifs corporatifs (les bonnes choses);
- Faire un suivi des coûts et du temps réalisé dans les mêmes perspectives;
- Augmenter la satisfaction des clients qui bénéficient des résultats des projets;
- Réduire le temps réel et le coût nécessaire pour livrer la solution (résultat d'un projet);
- Créer une synergie d'équipe réelle permettant la contribution des différentes expertises;
- Augmenter la capacité de transfert de l'expertise dans l'entreprise, c'est-à-dire bâtir son savoir-faire;
- Augmenter sa capacité innovatrice;
- Augmenter les connaissances et les capacités des ressources humaines de l'organisation;
- Bâtir une culture interne de projets « gagnants »;
- Prévenir le risque des projets dans l'entreprise;
- Augmenter la bonne utilisation des bons outils et techniques de gestion de projets
- Reconnaître les bons paramètres pour évaluer un gestionnaire de projets.

CONCLUSION

Peu importe la taille de l'entreprise, la gestion de projets est un mode de fonctionnement qui va prendre encore plus de place dans le futur. Le virage est inévitable pour toute organisation. Beaucoup d'entreprise réagisse trop tard pour corriger leur « approche » projet; il faut souvent des échecs importants pour provoquer un changement dans l'organisation. Il ne suffit que d'un seul projet qui ne tourne pas comme prévu pour parfois faire perdre une somme d'argent considérable à l'entreprise.

La gestion de projets appliquée selon les standards reconnus du PMI avec les bons ingrédients à succès rapporte des résultats tangibles. Son intégration dans l'entreprise doit d'abord être considérée comme un projet en soi. Les bénéfices ne sont pas à négliger; ils permettent de récupérer et d'augmenter la productivité des projets.

Le succès de vos projets ne passe pas par un logiciel de gestion de projets tel que Ms Project. Il correspond plutôt à un développement de l'expertise et des compétences des ressources internes.

Une approche par projet est rentable. L'étude de l'université d'Athabaska, mentionnée plus haut, révèle que **82 % des dirigeants et gestionnaires confirment qu'une bonne gestion de projets a amélioré le succès de leurs projets en entreprise.**
