

MISE EN SITUATION

Michel Tremblay est le nouveau vice-président des technologies pour l'entreprise ABC qui œuvre dans le domaine financier. Son équipe est composée d'une vingtaine de ressources allant du poste de programmeur jusqu'à certains chefs de projets. Dernièrement, pour déterminer la valeur ajoutée des technologies pour le reste de l'entreprise, il a décidé d'entreprendre une démarche pour évaluer le niveau de satisfaction et la qualité des services offerts aux clients avec la livraison des projets informatiques.

À sa grande surprise, il constate que la performance des projets informatiques n'est pas très reluisante. Les projets sont souvent en retard provoquant de nombreux dépassements de coûts et souvent des livraisons de mauvaise qualité. L'informatique a aussi la réputation, dans le reste de l'organisation, de ne jamais respecter ses engagements ou d'être surchargée de travail. Son manque d'efficacité en gestion de projets est évident. Il n'y a aucun outil ou méthode de gestion de projets dans l'organisation. Il conclut que ses chefs de projets ont les connaissances techniques nécessaires mais qu'ils ont beaucoup de difficulté à gérer convenablement leurs projets.

Michel décide de régler le problème, une fois pour toutes, en achetant un outil de gestion de projets à tous les chefs de projets incluant plusieurs séances de formation. Quelques mois plus tard, il est très surpris de constater que la situation ne s'est pas améliorée de façon significative, comme il le désirait. Il décide alors de confier à des ressources externes la gestion des projets stratégiques de l'entreprise pour s'assurer de meilleurs résultats.

Vous pensez que cette histoire est irréaliste? Non, soyez-en certain, elle représente souvent la réalité de nombreuses entreprises qui ont de la difficulté à gérer leurs projets. Est-ce que Michel aurait pu trouver une solution différente? Probablement, s'il avait compris les enjeux de la gestion de projets et du développement des compétences.

LES OUTILS DISPONIBLES

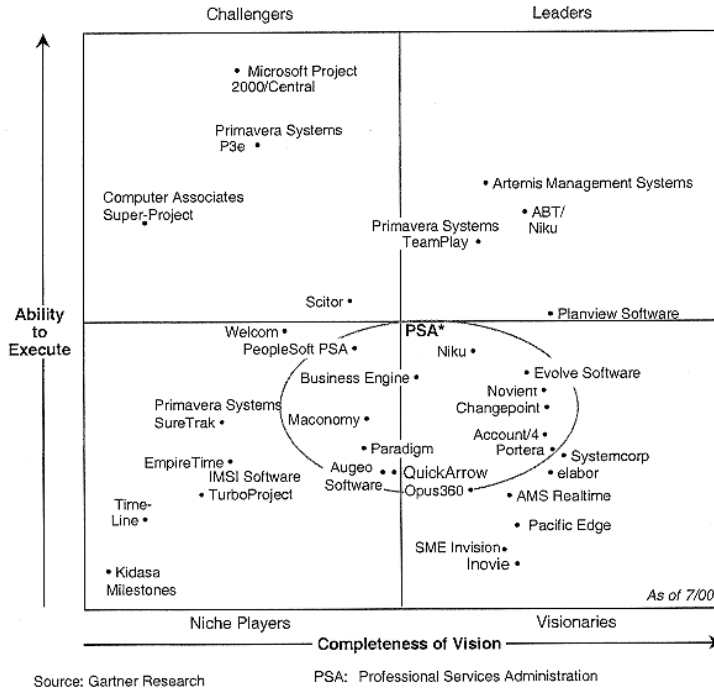
Nous vivons aujourd'hui dans un monde où la technologie est omniprésente dans toutes les activités d'une entreprise. La technologie -et plus précisément les logiciels d'appoint- sont des outils qui ont comme fonction de faciliter notre travail. Cette réalité est tellement forte que souvent nous croyons qu'ils feront le travail à notre place. Comment ne pas succomber à la dernière version du logiciel qui offre de nouvelles fonctions permettant d'exécuter telle ou telle tâche! Les logiciels sont de plus en plus complexes et souvent l'utilisateur n'utilisera réellement que 10 à 20 % des capacités de l'outil. Cette constatation s'applique également aux logiciels de gestion de projets.¹

L'erreur la plus fréquente de l'entreprise qui décide de mieux s'organiser pour apprendre à gérer ses projets consiste à acheter un logiciel, puis adapter ses processus d'affaires sur le mode de fonctionnement du logiciel. Il en résulte souvent des investissements importants dans un logiciel et dans des séances de formation en espérant avoir un meilleur contrôle des projets et voir apparaître les bénéfices qui tardent toujours à venir.

¹ Référence : PM Network magazine

La figure 1 représente l'éventail des logiciels disponibles en gestion de projets. Il comprend une multitude de solutions à tous les prix, pouvant aller de 200\$ US jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de dollars US.

Figure 1



Les outils et techniques en gestion de projets se regroupent autour de cinq processus de gestion décrit par le « Project Management Institute (PMI²) » touchant le lancement, la planification, la réalisation, le contrôle et la fermeture d'un projet. À ces processus de gestion s'ajoutent huit champs de compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion de projets, soit la gestion de l'envergure du projet, des coûts, de l'échéancier, des risques, des contrats, des communications, de la qualité et des ressources humaines.

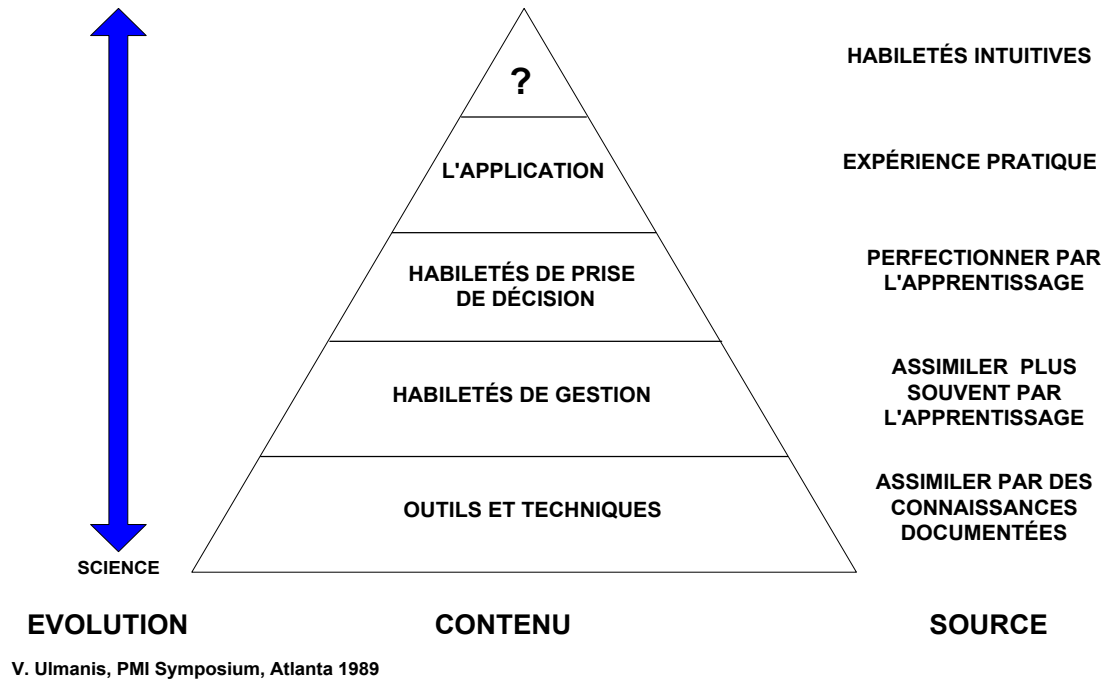
Les logiciels de bas de gamme (1000\$ US et moins) couvrent seulement les cinq processus de gestion de projets. Peu de

logiciels offrent des solutions pour gérer les huit champs de compétences. Ce qu'il faut retenir, c'est que plus le niveau d'intégration est important dans le logiciel de gestion de projets incorporant la gestion de portefeuille des projets d'une organisation (vision stratégique), les processus de gestion de projets et les champs de compétences, plus les habiletés nécessaires au personnel pour l'utiliser deviennent complexes et surtout coûteuses pour une entreprise.

La figure 2 démontre bien le processus d'évolution des compétences et des habiletés des chefs de projets. Les outils et techniques jouent un rôle important dans leur apprentissage. Par contre, on constate rapidement qu'ils ne sont surtout pas le seul ingrédient permettant une bonne gestion de projets dans une entreprise. La personnalité des chefs de projets (ex : leadership, intuition, savoir-être), le développement des habiletés de gestion, de prise de décision et surtout le rôle de l'expérience pratique sont très déterminants pour assurer une prestation de service optimale.

²Référence : PMI-Montréal; www.pmimontreal.org

Figure 2



Revenons à notre mise en situation. Puisque la gestion de projets est critique pour l'entreprise ABC, Michel Tremblay aurait pu mettre sur pied une approche couvrant l'ensemble des dimensions présentées en travaillant sur le développement des individus et pas seulement sur un outil de gestion de projets. Il aurait probablement obtenu un meilleur succès dans sa démarche.

SOLUTIONS ET MOYENS

L'évolution de la gestion de projets dans une entreprise exige de passer à travers une série d'étapes pour s'assurer de son efficacité et de sa rentabilité, à savoir :

1. Comprendre la culture existante et le niveau d'intégration de la gestion de projets dans l'entreprise;
2. Déterminer les objectifs voulus par la direction en matière de gestion de projets;
3. Déterminer les forces et faiblesses de la gestion de projets actuelles pour identifier les plus grands enjeux pour l'entreprise;
4. Déterminer les priorités de l'entreprise en fonction des individus, des besoins de l'entreprise et des besoins en outils ou techniques pour identifier les bénéfiques les plus tangibles et réalisables à court terme et à moyen terme;
5. Sélectionner les outils adéquats en s'assurant qu'ils peuvent s'adapter au contexte d'affaires, qu'ils soient facilement intégrés à l'ensemble des processus internes de l'entreprise;
6. Implanter les outils, les techniques ou méthodes en recherchant la simplicité et l'adaptabilité;
7. Mettre en place une démarche d'accompagnement et de support des chefs de projets;
8. Développer l'expertise interne par la formation continue couvrant à la fois l'ensemble des dimensions de gestion incluant les habiletés (leadership, créativité, négociation, techniques de motivation, techniques de négociation).

CONCLUSION

Notre expérience en gestion de projets, chez SIRIUS, nous a démontré que les entreprises qui réussissent à mettre en place une approche projets efficace qui procure les succès attendus, sont généralement tout à fait indépendantes de la sélection et de l'utilisation d'un logiciel. Le comptable ne sera jamais meilleur comptable parce qu'il utilise son logiciel. Le même principe s'applique ici.

Nous pouvons retenir que les connaissances et les principes de gestion de projets resteront toujours les éléments de fondation d'une structure solide et progressive. Une formation adéquate sur ces principes, de bons outils répondant aux besoins de l'entreprise, une intégration réfléchie de toutes les dimensions (individus, expérience, outils) et de l'accompagnement dans l'entreprise sont des étapes essentielles pour atteindre le succès dans vos projets.

De grâce, ne tombez pas dans le piège facile de penser qu'un logiciel peut régler votre problème de gestion. Le succès de vos projets ne passe pas uniquement par un logiciel de gestion de projets mais plutôt par le développement de l'expertise et des compétences des ressources internes.

Finalement, savez-vous que, selon une étude de l'université d'Athabaska³ en 2001 auprès de 3000 dirigeants et gestionnaires, 48 % confirment que les outils, techniques ou méthodologies de gestion de projets sont carrément inadéquats dans leur organisation ! Rien pour nous rassurer que le changement soit complété!

³ Étude <http://www.athabascau.ca/mba/pdf/Selling%20PM.pdf>