
Un Bureau de projets : pourquoi et comment?

Mise en situation

La société ABC œuvre dans l'industrie des pâtes et papiers depuis près de 50 ans. Elle est reconnue depuis longtemps comme le leader dans son domaine à travers l'Amérique du Nord. Par contre, les deux dernières années ont été très difficiles pour l'entreprise. L'industrie a connu plusieurs changements importants provoquant une consolidation du marché. Alors, l'entreprise est confrontée à une plus grande concurrence et une diminution de ses parts de marché. Cette situation est explicable par la perte de plusieurs contrats majeurs, par des produits qui ne répondent plus totalement aux besoins futurs du marché et par une mauvaise qualité du service à la clientèle.

Récemment, le conseil d'administration de la société a confié au nouveau directeur général, Monsieur Paul Tremblay, le mandat de rétablir la rentabilité à court terme et d'effectuer un virage stratégique pour ramener la société à sa position de leader d'ici trois ans. Paul est conscient de l'importance du défi pour l'organisation. Il devra se départir de plusieurs produits non rentables, moderniser et améliorer significativement la qualité des produits et augmenter les parts de marché par l'acquisition et l'intégration de concurrents en difficulté.

Ainsi, dans les trois prochaines années, Paul doit augmenter de façon importante son budget d'investissement pour réaliser une série de projets stratégiques et opérationnels qui seront essentiels pour la survie de l'entreprise dans le futur. Considérant les enjeux et l'historique de l'entreprise, il remet en doute la capacité de son équipe en se posant les questions suivantes :

- Comment puis-je les aider à mieux suivre notre plan stratégique lorsque l'entreprise n'a pas beaucoup d'expérience en gestion de projets?
- Comment augmenter les chances de succès et minimiser les risques des projets pour l'entreprise?
- Comment puis-je améliorer l'efficacité et la capacité de mon personnel à réaliser l'ensemble des projets dans les budgets et les échéanciers prévus?
- Comment puis-je développer les compétences nouvelles nécessaires pour effectuer un tel virage?

Qui ne s'est pas déjà posé ces questions? Cet article explique l'apport stratégique de la mise en place d'un Bureau de projets lorsque les projets d'investissement sont nombreux et essentiels pour la survie d'une entreprise. Il présente les bénéfices et les retombées d'une telle démarche. Il décrit les différents types de Bureau de projets et les étapes nécessaires pour assurer avec succès, sa mise en œuvre dans une entreprise.

Pourquoi un Bureau de projets?

Aujourd'hui, pour survivre les entreprises doivent se démarquer par rapport à la concurrence. Elles doivent promouvoir une qualité de services et des produits hors de l'ordinaire jumelant à la fois une grande efficacité et apportant une valeur ajoutée incontournable pour ses clients.

Les dirigeants d'entreprise sont responsables d'identifier les orientations stratégiques selon les opportunités offertes par le marché. Ces choix s'organisent autour d'un plan opérationnel composé d'une multitude de projets dans l'entreprise. La gestion par projets devient de plus en plus critique pour la survie et le succès d'une entreprise¹.

Lorsque l'organisation est aux prises avec des problèmes de performance avec ses projets, les dépassements de coûts et d'échéanciers sont choses courantes. Les projets sont plus nombreux et plus complexes que par le passé. La direction a de la difficulté à suivre l'avancement réelle de ses projets dans l'entreprise. La remarque suivante « Fais-moi confiance » ne satisfait plus, la direction. Il faut maintenant lui fournir, plus de détails sur l'avancement et sur les risques des projets.

Il existe une solution à ce problème. La mise en place d'un Bureau de projets, qui permet de développer un centre d'expertise des meilleures pratiques en gestion de projets dans l'entreprise tout en respectant, à la fois, les besoins d'affaires et les contraintes de l'organisation. L'ajout d'un Bureau de projets assure à la direction :

- d'avoir une vision globale de l'avancement de tous ses projets;
- de mieux suivre les projets selon les priorités stratégiques de l'organisation;
- d'avoir une meilleure compréhension des risques des projets sur l'organisation;
- de mieux suivre les dépendances entre les projets de l'entreprise en évaluant mieux les impacts organisationnels et ressources humaines;
- de mieux anticiper les difficultés et les problèmes dans les projets;
- de doter l'entreprise d'une méthodologie et d'outils de gestion de projets;
- d'augmenter sa capacité de livraison des projets (lancement de nouveaux produits plus rapide);
- d'améliorer la productivité du personnel en développant ses connaissances et ses habiletés;
- une évolution de la culture du mode opérationnel vers une culture de gestion par projets.

Type de Bureau de projets

Le choix de démarrer un Bureau de projets relève d'une orientation stratégique. Plusieurs types de Bureau de projets sont possibles selon les priorités de l'entreprise. L'organisation peut décider de mettre en place un Bureau de projets qui soit : un centre de contrôle des projets, un centre de support administratif ou un centre de développement des compétences des chefs de projets.

¹ Dans son livre « Liberation Management », Tom Peters mentionne que la gestion de projets sera la clé du succès et de la survie des organisations dans le prochain millénaire.

Centre de contrôle des projets

Dans un premier temps, il est fréquent que l'entreprise choisisse de mettre en place ce type de Bureau de projets pour tenter d'améliorer de façon significative la performance des projets en cours et futurs. Les services offerts par le Bureau de projets à l'ensemble de l'organisation consistent à :

- fournir des indicateurs de gestion à la direction sur l'ensemble des projets pour mieux gérer et suivre l'avancement de tous les projets dans l'organisation;
- gérer le processus d'identification, de sélection et de priorisation des projets de l'entreprise;
- gérer et suivre les risques des projets, l'envergure des projets et toutes les planifications des projets;
- définir et à faire respecter les nouvelles normes et standards de gestion de projets;
- effectuer des revues détaillées de projets;
- suivre et contrôler la qualité des produits;
- suivre l'allocation des ressources dans les projets;
- permettre la consolidation et l'intégration de toutes les planifications dans un plan maître en identifiant les dépendances des projets entre eux.

Centre de support aux chefs de projets

Le deuxième type de Bureau de projets correspond souvent à un prolongement du centre de contrôle pour offrir des services de support aux chefs de projets. Durant la durée de vie d'un projet, le chef de projet doit accomplir une multitude d'activités. Le plus important pour lui et pour l'organisation est de s'assurer que les choses arrivent comme prévu et non de se concentrer sur des tâches administratives qui ont peu de valeur ajoutée pour l'entreprise. L'objectif du centre de support est de réaliser ces tâches qui sont par exemple :

- le suivi et la saisie des feuilles de temps;
- la production et la distribution de tous rapports de gestion (ad hoc, hebdomadaire, mensuel);
- la consolidation des rapports;
- le suivi et la mise à jour de toutes les planifications de projets et des budgets;
- la coordination et la préparation des rencontres (de direction, d'équipe, ordre du jour, compte-rendu, etc.);
- l'opération des logiciels de gestion de projets et des outils administratifs;
- l'archivage et la gestion documentaire de tous les livrables du projet;
- le support à la comptabilité et à l'analyse des coûts des projets;
- la coordination et la réalisation des activités d'assurance qualité de tous les projets.

Centre de développement des compétences des chefs de projets

Le dernier type de Bureau de projets qui est souvent la dernière étape de l'évolution d'une entreprise en gestion de projets permet, quant à lui, de développer les connaissances et les habiletés des chefs de projets. Ces fonctions sont :

- d'identifier et de réaliser la sélection des chefs de projets;
- d'embaucher et d'intégrer les chefs de projets dans l'organisation;
- d'identifier les besoins de formation (de base ou avancée) par type de poste allant jusqu'à la certification en gestion de projets;
- de définir une démarche d'accompagnement et de parrainage des chefs de projets;
- d'évaluer la performance des chefs de projets;
- de gérer et d'assigner les chefs de projets aux différents projets de l'entreprise;
- de définir et de suivre les plans de carrière et de développement des chefs de projets;
- de définir et diffuser les meilleures pratiques de gestion de projets selon les standards de l'industrie aux chefs de projets;
- de définir les orientations en gestion de projets en matière d'outils, de techniques et de logiciels;
- d'assister les chefs de projets durant toutes les phases d'un projet du démarrage, jusqu'à la fermeture d'un projet.

En réalité dans un Bureau de projets, on retrouve souvent un amalgame de services provenant des trois types qui fait en sorte, que le choix d'un Bureau de projets demeure très complexe. Il 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 changements des ressources humaines.

Étapes de mise en place d'un Bureau de projets

La mise en œuvre d'un Bureau de projets doit être soigneusement préparée avec des objectifs à court terme et à moyen terme. La recherche de bénéfices, très rapidement, doit être une priorité pour augmenter la crédibilité du Bureau de projets et favoriser l'adhésion de la direction et des employés. L'approche qui donne de meilleurs résultats auprès des entreprises consiste à avoir une démarche participative et progressive qui se compose des étapes suivantes:

1. **L'évaluation de la pratique de gestion de projets** dresse un bilan de l'entreprise en considérant trois axes importants :l'environnement de l'entreprise, la connaissance de l'entreprise en matière de gestion de projets et finalement les facteurs humains (voir : tableau 1 à titre d'exemple). Ce diagnostic permet d'identifier les forces et les faiblesses et aide à déterminer les priorités du Bureau de projet.

Tableau 1 :

L'environnement de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• Les valeurs et les philosophies de gestion.• L'engagement de la direction et l'imputabilité des projets.• L'implication de la direction dans la gestion courante des projets.• Le degré de sensibilisation et d'assimilation des concepts de gestion de projet.• Le degré de satisfaction des clients dans les projets.• L'alignement des projets de l'entreprise avec les orientations stratégiques.• Les politiques de ressources humaines touchant la formation et le développement des compétences des chefs de projets, le plan de rémunération et de promotion des chefs de projet.
Les outils et techniques en gestion de projets
<ul style="list-style-type: none">• La définition des rôles et responsabilités dans les projets.• La présence de méthodologies de gestion de projets.• La présence et l'utilisation de processus de gestion dans les projets.• Le degré d'utilisation et de normalisation des outils et des techniques.• Le niveau de documentation des projets.• La présence de mesure de performance et de contrôle.
Facteurs humains
<ul style="list-style-type: none">• La formation académique des chefs de projets.• Les connaissances générales et techniques des chefs de projets.• Les habiletés de gestion.• Le degré d'expérience du personnel et sa capacité d'évolution.

2. **La définition des orientations futures en gestion de projets** permet à l'aide du diagnostic de définir les orientations futures de l'entreprise pour les prochaines années. Le Bureau de projets doit concentrer les investissements et les efforts uniquement sur les éléments prioritaires qui rapportent le plus de retombées et de bénéfices à court terme pour l'entreprise pour la première année d'opération du Bureau.
3. **La définition de la mission et des objectifs du Bureau de projets** permet de déterminer avec la direction, la position du Bureau de projets dans la structure organisationnelle actuelle de l'entreprise, de définir sa mission et ses objectifs selon les priorités de l'entreprise.
4. **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 des projets selon les différentes phases d'un projet.

5. **La définition des produits et services offerts en gestion de projets** permet de définir les interventions et les services offerts en gestion de projets au reste de l'organisation durant toutes les phases d'un projet.
6. **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 pour l'atteinte des objectifs d'affaires.
7. **La définition d'un plan de transition** pour permettre la mise en place graduelle des processus, des outils et des techniques de gestion de projets tout en impliquant le personnel de l'organisation et en respectant les priorités de l'entreprise.

Plus longtemps le Bureau de projets est en place dans l'organisation, plus les bénéfices sont importants à long terme. Pour maximiser les chances de succès de cette démarche, il est important, dès le début de la mise en place du Bureau de projets, de travailler sur les projets qui sont actuellement en difficulté dans l'entreprise. 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, le plus rapidement possible, les chefs de projet lors du démarrage d'un projet et de conduire des séances de révision de projets ceci tout en poursuivant la mise en place de l'environnement de projets selon le plan de transition.

L'implication de la direction, la gestion du changement et la participation du personnel doivent être une préoccupation constante pour assurer la réussite d'une telle démarche.

Conclusion

Revenons à notre mise en situation. Les préoccupations de Monsieur Tremblay sont bien réelles. Plusieurs dirigeants sont confrontés à la même situation. L'avenir des entreprises n'est plus garant du passé. Les projets sont plus nombreux et surtout plus complexes. La culture des organisations doit évoluer du mode opérationnel vers un mode de gestion par projets pour assurer son succès.

Monsieur Tremblay peut changer la situation en mettant en place un Bureau de projets pour mieux gérer l'ensemble des projets de l'organisation. Avec ce nouveau centre d'expertise en gestion de projets, il aura un meilleur contrôle de l'avancement des projets, ce qui devrait augmenter significativement la performance des projets et la productivité de l'entreprise. Il devrait mieux anticiper les problèmes et posséder toute l'information pour évaluer les risques des projets. De plus, il prend également tous les moyens pour développer les compétences de son personnel en lui fournissant l'encadrement nécessaire, les méthodes et les outils de gestion de projets.

Finalement, en utilisant une démarche participative et progressive pour la mise en place d'un Bureau de projets, il maximise les chances de succès de son entreprise, favorise l'adhésion de son personnel tout en travaillant sur des retombés à court terme.

ⁱ J. J. Philips, PH. D, T. W. Bothell PH. D. (2001). *The Project Management Scorecard*, Butterworth, Heinemann.

Capacity Maturity Model (CMM), Software Engineering Institute.

Project Management Book of Knowledge (PMBOK), Project Management Institute.

James M. Peters. *The Mythical Project Office – Practical ideas to Help IT Project Offices Succeed*. PMI Research Conference 2000. Upper Darby PA, Project Management Institute.

John C. Goodpasture. *The Project Office Perils and Avoiding Perils*. PMI Research Conference 2000.

Upper Darby PA, Project Management Institute.

Dianne N. Bridges, J. Kent Crawford. *How to startup and Rollout a Project Offices*. PMI Research Conference 2000. Upper Darby PA, Project Management Institute.

Leigh Hardy, Tom Chaudhuri. *Shortcut to Designing Your Project Management Office*. PMI Research Conference 1999. Upper Darby PA, Project Management Institute.

Thomas R. Block. *The Sevens Secrets of a Successful Project Office*, URL : <http://www.systemcorp.com>.

Carolyn M. Hennings. *Proposing a Program Office for a Service Organization*. PMI Research Conference 1999. Upper Darby PA, Project Management Institute.

Joan Knutson. *Project Office : An Evolutionary Implementation plan*. PMI Research Conference 1999. Upper Darby PA, Project Management Institute.

Thomas R. Block. *The Project Offices- Why More companies are adopting it to Help Manage IT Projects* . PMI Research Conference 1997. Upper Darby PA, Project Management Institute.

Toms Peters. *Liberation Management*.

Modèle de maturité en gestion de projets, SIRIUS Services Conseils.

Démarche d'implantation d'un Bureau de projets, SIRIUS Services Conseils.