

L'ART DE REDRESSER UN PROJET

Par Benoît Godbout, PMP
Président, SIRIUS Services Conseils

FINIE L'ÉPOQUE DE FAIRE CONFIANCE!

De nos jours, les entreprises doivent savoir se démarquer, soit en ayant une performance hors de l'ordinaire ou en offrant des produits de meilleure qualité, plus rapidement, à moindre coût et avec une plus grande efficacité. L'innovation joue donc un rôle primordial pour une entreprise face à ses compétiteurs. Selon le *Fortune Magazine*, la gestion de projets a été nommée comme étant, une des professions clés du XXI^e siècle.



Maintenant que la direction des entreprises prend conscience de l'importance de mieux gérer ses projets afin d'assurer la survie de l'organisation, elle désire avant tout augmenter le taux de succès, réduire les coûts et préserver la qualité des produits à livrer par les projets. Finie l'époque de faire confiance. Elle désire de plus en plus des résultats satisfaisants et surtout obtenir une vision globale de l'avancement du projet.

Chaque projet exige des investissements et des sacrifices dans l'utilisation et l'allocation de toutes les ressources de l'entreprise – flux monétaire, ressources financières, humaines et matérielles.

Prenons un exemple concret. On vient de vous confier la responsabilité d'un projet stratégique. Celui-ci a débuté depuis près d'un an, pourtant, vous constatez qu'il est en difficulté, en fait, il dérive depuis déjà plusieurs mois. Les délais s'allongent et vous n'avez aucune information valable pour préciser la nouvelle date de fin du projet avec un niveau de certitude suffisamment élevé. Un redressement s'impose rapidement! Comment s'y prendre? Par où commencer? Quels sont les moyens à ma disposition afin de régler l'urgence de la situation? Cet article explique une démarche pour effectuer un redressement efficace d'un projet en difficulté.

LA DÉMARCHE

La situation d'un projet en difficulté étant généralement connue dans l'entreprise, la crédibilité du gestionnaire de projet commence à être mise en doute. Les tensions et le stress, entre l'équipe de projet et les clients, commencent à escalader, de sorte que la motivation de l'équipe de projet est en chute libre. La direction, voulant obtenir une vision globale de la situation, commence, quant à elle, à s'impatienter. Est-ce que le projet va respecter le budget initial? Le dépassement budgétaire sera de combien? Quelle sera la nouvelle date de livraison du projet? Est-ce que les nouvelles projections sont suffisamment réalistes pour compléter le projet sans difficulté?

L'art de redresser un projet

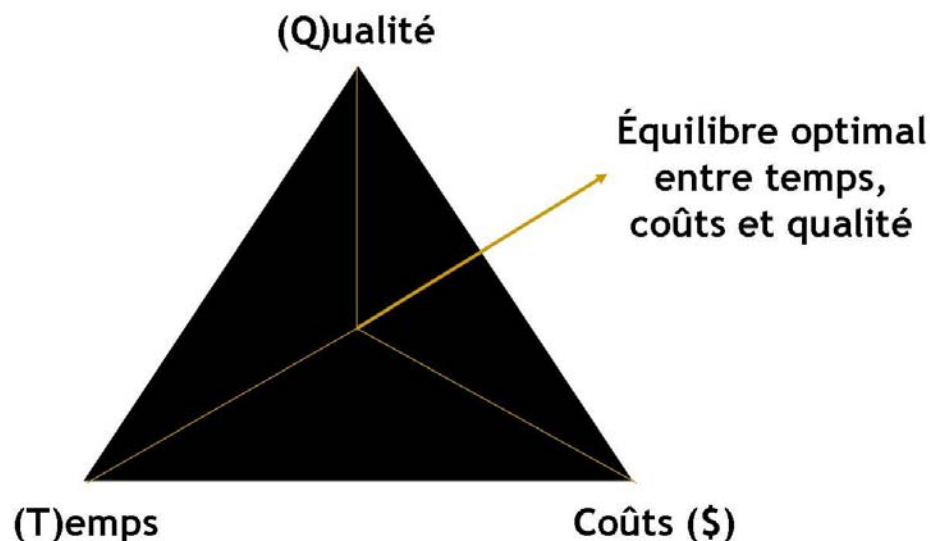
Malgré la situation difficile, il est important de comprendre que le retard dans un projet est difficilement récupérable, voir impossible. Votre attention doit donc être portée, beaucoup plus sur l'avenir que sur le passé du projet. Le passé sert uniquement de base de référence pour comprendre les causes de retard du projet.

Les dirigeants de votre entreprise doivent jouer un rôle essentiel dès le début de la démarche de redressement. Il est primordial de les sensibiliser puisque le redressement aura des impacts sur le projet selon les trois enjeux de la gestion de projets (voir : Figure 1). Il y aura soit : un accroissement dans le budget du projet pour le terminer, une réduction dans les spécifications initiales du produit pour respecter la date de livraison ou carrément un dépassement dans les échéanciers.



Le gestionnaire de projet peut maintenant négocier avec la direction. Il peut déterminer lequel des trois enjeux est le plus critique pour l'entreprise et celui sur lequel elle est prête à faire des compromis et accepter des dépassements.

Figure 1



PASSER À L'ACTION

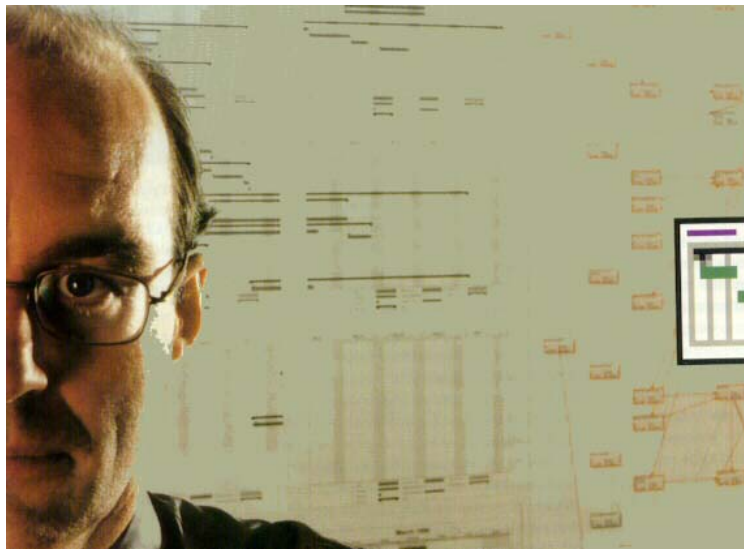
Ayant déterminé la latitude de gestion disponible, le gestionnaire de projet peut effectuer le redressement en répondant aux objectifs suivants, soit :

- d'établir un diagnostic le plus juste possible de la situation;
- de dresser un plan de redressement avec des mesures correctives et préventives;
- de rétablir la situation avec un maximum de retombées à court terme afin d'augmenter la crédibilité et de rétablir la confiance du projet dans l'entreprise.

Avant d'être en mesure de faire un diagnostic de la problématique, le gestionnaire de projet, de concert avec son équipe, doit faire un inventaire des documents de gestion disponibles (par exemple : les rapport d'avant-projet, le cahier de charge du projet, les rapports d'avancement du projet, détails de la planification, etc.).

L'art de redresser un projet

L'étape suivante pour le gestionnaire de projets consiste à se questionner sur les moyens disponibles pour réaliser son diagnostic. Plus le diagnostic est précis, plus le plan de redressement sera complet et efficace. Si la situation est envisageable pour une entreprise, il est préférable de faire un temps d'arrêt dans le projet pour permettre à l'équipe de projet de se concentrer à réévaluer le projet dans son ensemble et dans un environnement efficace. La poursuite du projet, en même temps que la phase de diagnostic, est très exigeante car l'équipe de projet participe à de nombreuses séances de travail qui peuvent nuire ou empêcher le déroulement normal du projet.



Le diagnostic du projet débute par l'évaluation détaillée de l'aspect financier de celui-ci. Les coûts actuels et les projections sont révisés en fonction de l'avancement réel du projet pour mesurer le niveau d'exactitude et de précision des estimations. Il est donc essentiel d'effectuer un retour sur les barèmes d'estimation du projet afin de déterminer la productivité des ressources qui servira à établir les projections futures du projet. La révision des objectifs du projet, quant à elle, permet de déterminer comment les besoins d'affaires ont été définis au début.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Les changements survenus durant le déroulement du projet ont-ils été suffisamment documentés pour fournir l'information nécessaire à la direction pour comprendre leurs impacts sur l'échéancier, sur les coûts et sur la qualité du projet?
- La structure organisationnelle du projet, les rôles et les responsabilités de l'équipe de projets sont-ils adéquats pour le projet?
- L'engagement de la direction, l'autorité et la crédibilité du gestionnaire de projet sont-ils acceptables pour assurer le déroulement et la réussite du projet?
- Est-ce que la prise de décision et le niveau d'imputabilité sont satisfaisants pour le projet?
- L'équipe est-elle suffisamment qualifiée et expérimentée pour les enjeux du projet?
- Le niveau de disponibilité des ressources impliquées est-il suffisant dans le projet?
- Les risques ont-ils bien été évalués durant le déroulement du projet?
- Existe-t-il des événements susceptibles de se produire pouvant avoir des impacts importants sur le projet dans le futur?

Le gestionnaire du projet doit également vérifier l'ensemble des contrats afin de bien saisir les obligations et les responsabilités des fournisseurs dans le cadre du projet. Il est important de comprendre quels sont les conditions, les délais ou les limitations à respecter avec les fournisseurs lorsqu'ils ne rencontrent pas leurs obligations.

En dernier lieu, tous les mécanismes ou outils de gestion de projets en place seront également vérifiés pour identifier le degré de précision et le niveau de contrôle de l'avancement du projet.

L'art de redresser un projet

Une fois le diagnostic complété, le gestionnaire de projet et son équipe sont en mesure de travailler sur un plan de redressement pour le projet. L'objectif du plan est de produire le maximum de retombées le plus rapidement possible pour rétablir la crédibilité du projet dans l'organisation. Il sera composé de mesures correctives à court terme ainsi que de mesures préventives.

Tous les problèmes identifiés dans le diagnostic seront classifiés par ordre d'importance et selon leurs retombées sur le projet. Une série d'activité sera ajoutée comme mesures préventives et correctives à la planification actuelle du projet afin de régler les problèmes majeurs touchant les besoins d'affaires du projet, les ressources humaines, les risques, les contrats et les mécanismes de gestion de projets.

Le budget et l'échéancier du projet seront réévalués pour considérer les ajouts du plan de redressement. Il faut se rappeler que ce plan doit répondre aux attentes de la direction en respectant les trois enjeux de gestion de projets. Il doit être approuvé par la direction avant de poursuivre le projet avec les mesures envisagées.

Finalement, la dernière étape consiste à surveiller périodiquement les résultats du plan de redressement. Les moyens préconisés ont-ils donné les retombées escomptées dans le projet? Devons-nous prévoir d'autres mesures supplémentaires afin que le projet soit un succès?

COMMENT TIRER PROFIT DE NOS ERREURS?

Les entreprises apprennent de leurs erreurs lorsqu'elles sont en situation problématique. L'évolution de la gestion de projets s'opère par des crises avec les projets majeurs en difficulté. C'est à ce moment que la direction prend conscience des lacunes de son personnel. Malgré ce fait, la complexité des projets ne cessera de grandir dans l'avenir. Les projets vont demander plus de compétences, de talents et d'habiletés des gestionnaires de projets.

La démarche présentée peut vous aider à définir les attentes de la direction avant de débiter le redressement. La négociation des enjeux avec la direction précise votre marge de manœuvre pour effectuer le redressement soit au niveau des coûts, de l'échéancier ou de la qualité. L'approche explique les éléments importants à considérer pour effectuer un bon diagnostic de la situation d'un projet. Elle vous guide pour établir un plan de redressement complet ayant des mesures correctives et préventives axées sur les priorités et sur l'impact des retombées sur l'entreprise. Elle vise aussi à apporter des résultats concrets pour rétablir la crédibilité du projet, de l'équipe de projet et ainsi remettre le projet sur la bonne voie. Il faut toutefois se rappeler que la meilleure façon de corriger un problème restera toujours de le prévenir!

QUI SOMMES-NOUS?

Fondée en 1999, **SIRIUS Services Conseils** est spécialisée en gestion de projets. Ses services incluent la mise en place de bureaux de projets, la réalisation d'audits de performance, l'accompagnement dans le développement des compétences, la mise en place de tableaux de bord en gestion de projets, le redressement de projets en difficulté et la diffusion de programmes de formation en gestion de projets. Ultramar, la Banque Nationale, l'Ordre des ingénieurs de Québec, la Société des Alcools du Québec (SAQ) et Standard Life sont quelques-uns des clients de l'entreprise. Le séminaire **La certification PMP en 5 jours** est l'un des séminaires disponibles permettant de maximiser le rendement d'équipes de projets.