

LES OUTILS DE GESTION DE PROJETS : CHOIX DIFFICILES

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.

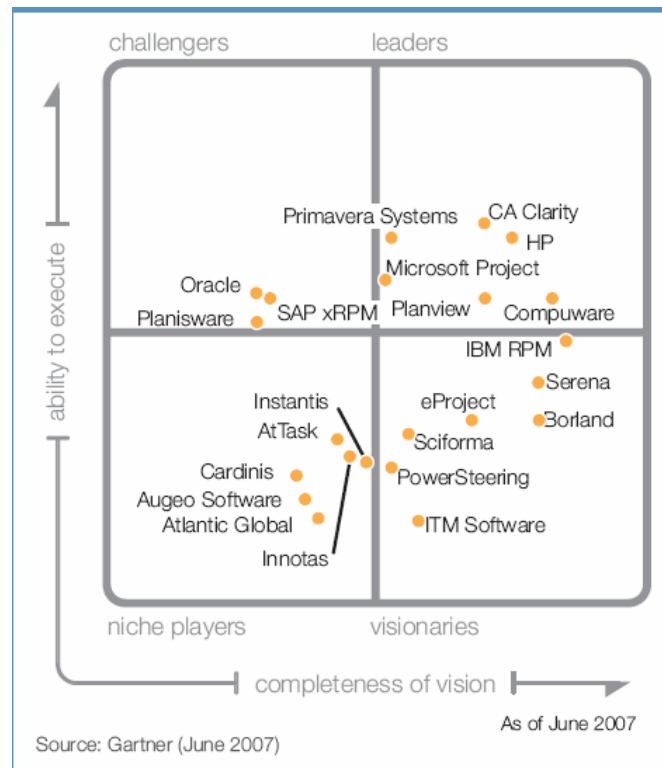
Michel décide de régler le problème, une fois pour toutes, en achetant un outil de gestion de projets à tous les chefs de projets incluant plusieurs séances de formation. Quelques mois plus tard, il est très surpris de constater que la situation ne s'est pas améliorée de façon significative, comme il 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

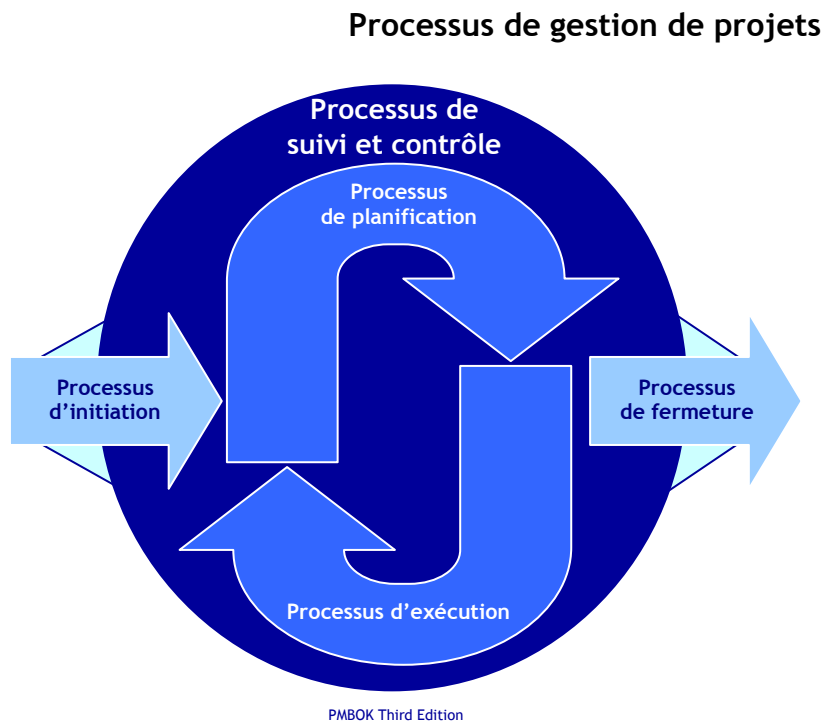
Nous vivons aujourd'hui dans un monde où la technologie est omniprésente dans toutes les activités d'une entreprise. La technologie et plus précisément les logiciels d'appoint- sont des outils qui ont comme fonction de faciliter notre travail. Cette réalité est tellement forte que souvent nous croyons 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.

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. 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.



Les outils et techniques en gestion de projets se regroupent autour de cinq processus de gestion (Figure 2) décrit par le « Project Management Institute (PMI¹) ». Cet organisme est reconnu mondialement pour promouvoir la gestion de projets en développant des standards de gestion de projets utilisés par 250,000 gestionnaires à travers le monde qui sont regroupés dans une base de connaissance en gestion de projets qui couvre tous les processus de gestion de projets et les champs de compétences (source : PMBOK²).

Figure 2



Le processus d'initiation permet de reconnaître l'existence et de déterminer la pertinence d'entreprendre un projet dans une organisation. Considérant que chaque projet exige des investissements et des sacrifices dans l'utilisation des ressources de l'entreprise (flux monétaires, ressources financières, humaines et matérielles) pour le réussir, il est très important de bien choisir les projets qui répondent le plus aux orientations stratégiques de l'entreprise. Cette étape identifie les besoins, les problèmes ou les opportunités d'affaires à résoudre avec le projet en dégagant les scénarios de réalisation, les coûts de mise en œuvre et les bénéfices escomptés afin de produire un énoncé de projet.

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

La sélection et le choix du projet par la direction s'effectuent généralement selon les politiques organisationnelles en vigueur dans l'entreprise en utilisant les divers outils d'analyses financières (ex : l'analyse coûts-avantages, le délai de récupération ou le taux de rendement interne).

Le processus de planification est appelé également la phase de démarrage d'un projet. Elle est l'étape la plus importante pour la réussite d'un projet. La qualité de la planification permet d'orienter la réalisation du projet plutôt que de constamment réagir. En se servant de l'énoncé de projet, la première activité consiste à revoir de façon détaillée le produit à livrer par le projet et à définir le découpage de toutes les activités du projet sous forme de phase, d'activités et de biens livrables appelé la structure de fractionnement des travaux (SFT). La seconde étape évalue les dépendances entre les activités du projet afin d'identifier les activités critiques du projet qui déterminent la durée du projet selon les ressources disponibles dans l'entreprise. La troisième étape effectue la mise en place d'une structure organisationnelle pour le projet en précisant les rôles et les responsabilités de la direction, des intervenants et de l'équipe de projet. La quatrième étape fournit une estimation des efforts et des coûts pour l'ensemble des activités du projet touchant les ressources humaines, matérielles et financières. La cinquième étape détermine l'échéancier final du projet en considérant les enjeux entre la qualité du produit à livrer, les budgets disponibles et l'échéancier à respecter selon les contraintes de l'organisation. La sixième étape évalue les risques du projet afin de définir les mesures préventives pour limiter les impacts des risques sur l'entreprise.

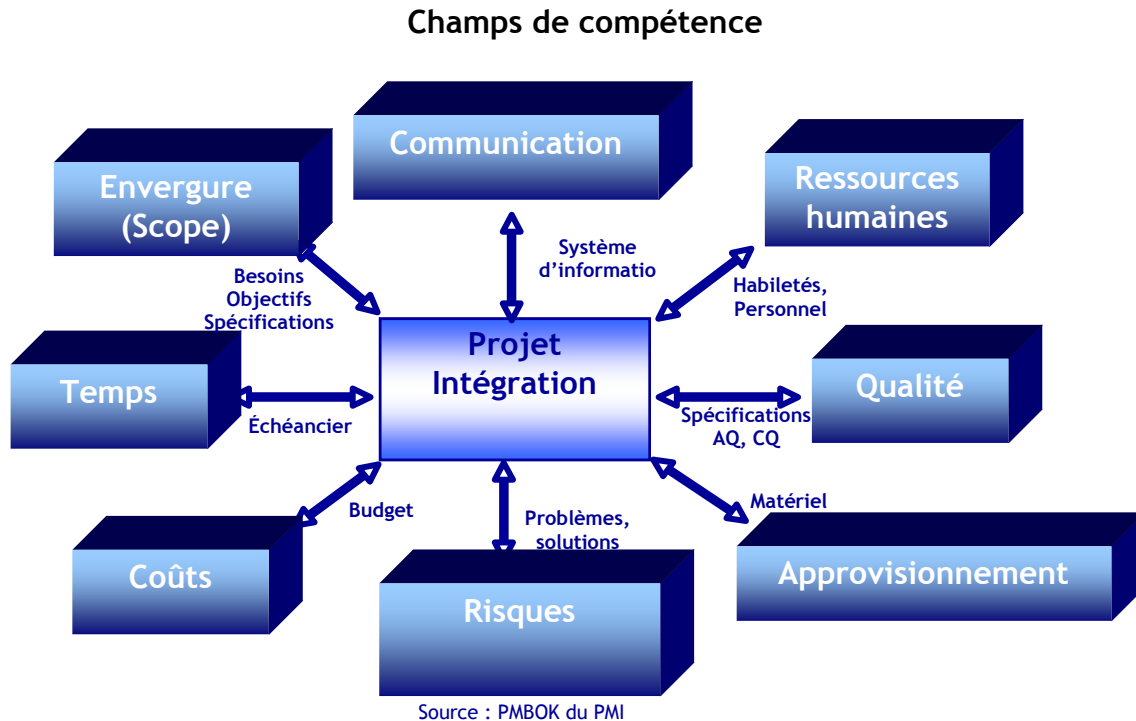
La majorité des activités de réalisation du projet se retrouve dans le processus d'exécution. La coordination et la motivation de l'équipe de projet s'effectue par le chef de projet qui doit comprendre les différents stades de développement d'une équipe. Il doit savoir appliquer les différents styles de gestion pour favoriser la cohésion entre les membres de l'équipe de projet. Il doit aussi déterminer les moyens de communication, les plus efficaces et comprendre les mécanismes de résolution des conflits et de contrôle de la qualité.

Le processus de contrôle permet de gérer tous les changements qui peuvent survenir durant le déroulement du projet dans les objectifs du projet, dans les spécifications des produits, dans l'échéancier, dans les coûts et sur la qualité des produits à livrer. Il consiste à mettre en place un mécanisme de gestion pour gérer l'avancement du projet et suivre la progression de toutes les activités du projet pour identifier les écarts par rapport à la planification.

Le processus de fermeture regroupe toutes les activités nécessaires pour terminer le projet avec succès. Il effectue le transfert du produit réalisé par le projet aux opérations de l'entreprise. Il termine l'ensemble des contrats des fournisseurs. Il s'assure de la fermeture des budgets du projet et de la conservation de tous les documents produits par le projet.

Dans la figure 3, les champs de compétence démontrent que pour assurer le succès d'un projet, il faut comprendre tous les impacts et les enjeux du projet sur le reste de l'organisation. Un projet doit être géré selon une approche multidisciplinaire qui implique huit champs de compétences exigeant des habiletés et des connaissances variées du chef de projet.

Figure 3

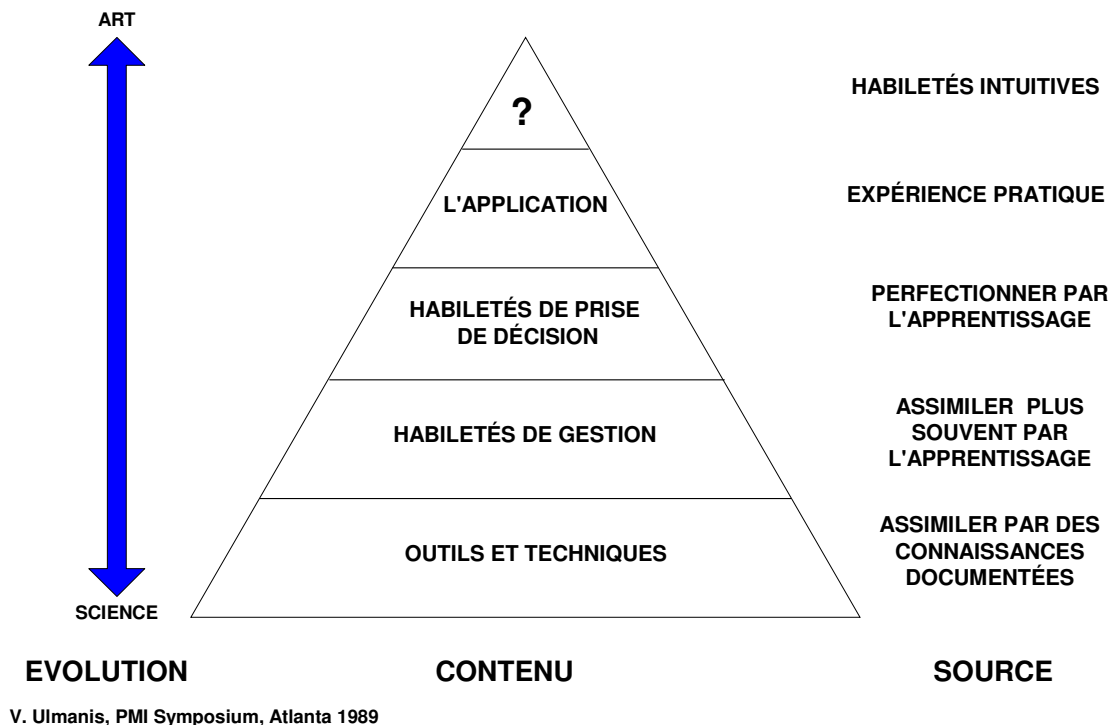


Le chef de projet doit obtenir une très bonne compréhension des objectifs en ayant accès aux orientations stratégiques de l'entreprise. Il doit définir et gérer l'évolution des besoins d'affaires durant tout le déroulement du projet. Il doit fréquemment effectuer une analyse de risque pour identifier les risques ayant des impacts importants pour l'organisation et déterminer des mesures préventives pour les atténuer. Il doit définir et gérer les niveaux de qualité désirés par les clients durant tout le projet. Il doit déterminer les besoins en ressources humaines et les gérer selon les politiques établies par l'entreprise. Il doit être en mesure d'élaborer et de gérer rigoureusement la planification et les coûts du projet en utilisant les techniques de gestion de projets. Il doit comprendre et savoir sélectionner le moyen de communication, le plus adéquat avec la haute direction, avec les gestionnaires et avec les membres du projet. Il doit avoir des connaissances avec les techniques d'approvisionnement et avec la gestion des contrats.

En ayant une meilleure compréhension de l'utilisation des processus de gestion de projets et de l'utilisation des champs de compétences, il est facile de constater que la gestion de projets n'est pas uniquement une question d'outil. 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 4 explique 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.

Figure 4



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 bénéfices 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

Les entreprises qui réussissent à mettre en place une approche de 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

vos problèmes 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!
