

Le chef de projet et son outil: La méthode de gestion de projet

Thierry Bonjour | Très souvent, au fil d'une conversation professionnelle, se glissent toutes sortes de termes, tels que « gestion de projet », « chef de projet », « programme de projet », etc. Malheureusement, il arrive fréquemment que les interlocuteurs en présence ne définissent pas de la même façon ces notions. Aussi, le présent article tente de clarifier ces notions et d'exposer un langage commun à la plupart des chefs de projets certifiés.

Sommaire

- 1 Introduction
- 2 Projets découlant d'une obligation légale
- 3 La définition de la méthode
- 4 La définition de la gestion de projet
- 5 Les défis de la gestion de projet
- 6 A quoi sert la méthode?
- 7 Les techniques et les outils
- 8 Changement de la culture d'entreprise
- 9 Les bénéficiaires des méthodes
- 10 Les motifs d'échec des projets

«On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses.»

(René Descartes, discours de la méthode)

1 Introduction

Les organisations, quelles que soient leur taille et leur contexte, doivent s'adapter à leur environnement. Cette adaptation revêt plusieurs formes : le développement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle prestation, les développements de synergies avec une autre organisation ou la modification d'un savoir-faire (par l'introduction de nouveaux outils informatiques par exemple). Chaque entreprise doit ainsi faire face à des évolutions qu'elle ne maîtrise pas forcément. Le défi des décideurs est donc de maîtriser les coûts, les délais et l'étendue du changement au sein de leur secteur d'activité.

L'approche projet ou le management par projet est l'un des systèmes organisationnels qui peut être mis à disposition. Elle consiste à organiser et à contrôler tous les aspects d'un projet ainsi qu'à diriger les acteurs pour atteindre les objectifs fixés de façon sûre et dans le respect des contraintes de temps, de ressources et de risques. La gestion de projet englobe l'ensemble des tâches de coordination et de direction, l'organisation, les techniques et mesures indispensables à la conduite d'un projet.

2 Projets découlant d'une obligation légale

Dans les services publics, de nombreux projets naissent de la mise en vigueur ou de la modification d'une loi. C'est le cas de figure le plus simple concernant la formulation de l'idée puisque celle-ci est imposée. En tous les cas, cela semble simple, mais cela ne l'est pas toujours.

Par exemple, le projet Infostar, relatif à l'introduction d'une base de données commune à tous les registres d'état civil en Suisse, a obligé les cantons à conduire une réorganisation des offices de l'état civil.

Si le but final était connu, les postulats de base étaient très différents selon l'organisation de chaque canton de sorte que les projets ont dû être conduits chacun de manière différente, un modèle ne ressemblant pas à l'autre. Dans le canton de Vaud, cela s'est traduit par l'engagement des officiers de l'état civil en tant que collaborateurs de l'Etat (ils étaient indépendants jusqu'alors), la réduction du nombre d'offices (de 54 à 8 offices) et la formation obligatoire des collaborateurs aux outils informatiques. La réussite d'un tel type de projet était fortement dépendante de l'utilisation d'une méthodologie efficace. En effet, la dimension socioculturelle de ce projet était importante puisqu'une grande partie des officiers de l'état civil perdaient une part conséquente de leur rémunération. Le projet devait donc se dérouler en tenant compte de la frustration des principaux acteurs concernés qu'il fallait rallier à cette cause. On peut ainsi constater que ce projet fédéral se déclinait de façon différente dans les cantons suivant la situation et les objectifs de chacun.

3 La définition de la méthode

La méthode règle le déroulement des projets. Elle permet d'en définir les règles d'organisation et de décrire, d'analyser et de délimiter les projets. Il est ainsi primordial de formaliser le périmètre du projet, soit ce qui en fait partie et ce qui n'en fait pas partie. Le contenu de la méthode permet de définir précisément :

- Les rôles, soit les responsabilités, les compétences et les profils des acteurs,
- La démarche, soit le déroulement du projet et l'ordre des tâches,
- Les résultats, soit la définition des produits devant résulter des tâches.

Chaque méthode comprend des techniques de gestion de projets qui facilitent la planification, le partage, le diagnostic, la documentation et la présentation d'un projet. Il en va ainsi de la méthode IBO du Dr. Götz Schmidt, qui permet de conduire un projet d'organisation, de la méthode HERMES de la Confédération suisse, qui permet de conduire des projets informatiques et de Prince 2, émanant du gouvernement anglais, qui est une méthode universelle de gestion de projets.

4 La définition de la gestion de projets

La gestion de projets est une gestion par objectifs qui accorde de l'importance à l'établissement de relations de collaboration entre des employés qui ont des fonctions et des personnalités différentes. Il s'agit bien plus qu'un simple ensemble d'outils. C'est le lien cohérent et logique entre l'objectif à atteindre, les activités à accomplir et les personnes désignées pour le faire. Les possibilités de mettre en œuvre de la gestion de projets sont nombreuses, que l'on développe un nouveau produit, construise un ouvrage ou organise une entreprise ou une partie de celle-ci, la gestion de projets est indispensable à l'aboutissement du projet.

Un projet possède les caractéristiques suivantes :

- Un objectif clairement établi.
- Une durée déterminée qui comprend un commencement et une fin.
- Habituellement, la participation de plusieurs services et spécialistes.
- En général, l'exécution d'un travail jamais effectué auparavant.
- Des exigences précises en matière de temps, de coûts et de rendement.

Un projet n'est donc pas le travail de tous les jours. Il doit sortir des structures et des processus de l'organisation permanente. Il possède son organisation propre, sa structure, ses règles et ses procédures, toutes adaptées au caractère provisoire de son existence.

Quelle que soit la méthode utilisée, on distingue quatre étapes :

1. La définition : les objectifs, les spécifications, les tâches et les responsabilités sont définies.
2. La planification : les calendriers, les budgets, les ressources, les risques et l'affectation du personnel sont fixés.
3. L'exécution : réalisation du produit, avec l'établissement des rapports d'avancement, la gestion des changements, la qualité et les prévisions.
4. La clôture : transfert du produit à l'organisation permanente. Durant cette phase, les utilisateurs sont formés, les documents sont finalisés et transférés, les ressources et les personnes sont libérées (elles retournent à leur mission dans l'organisation permanente).

Les méthodes de gestion de projets permettent aux acteurs principaux (mandant ou donneur d'ordre, membres du comité de pilotage ou comité de projet, chef de projet, membres de l'équipe de projet et groupes de travail) d'aborder ces quatre étapes avec des techniques et des outils standards qui garantissent la maîtrise de l'organisation, le déroulement des tâches, le respect des contraintes et surtout l'atteinte des objectifs définis.

5 Les défis de la gestion de projet

5.1 Introduction

La seule raison d'être d'un projet est de permettre à une entreprise (ou un service de l'Etat) d'évoluer, d'élaborer une nouvelle prestation ou un nouveau produit, de modifier son organisation, de se conformer à une nouvelle loi. Cette évolution dépend entièrement de la capacité des personnes à mener à bien cette évolution, cette capacité est celle de gérer le projet. La gestion de projet permet au chef de projet de dompter les trois angles de vision que sont les coûts du projet, sa durée et la qualité du produit. Dans des cas exceptionnels, des entreprises axent leur stratégie de projets sur deux seuls éléments : les délais (très courts) et la qualité (très élevée) des produits de projets. Rares sont les entreprises qui peuvent s'offrir une telle stratégie ne tenant pas compte des ressources affectées à un projet. Dans le cadre d'un groupe international sis dans le canton de Vaud, j'ai conduit une analyse portant sur le travail de 240 secrétaires. Ce groupe a mis les moyens en terme de ressources, soit le budget, la disponibilité des personnes et des informations afin d'atteindre le plus rapidement possible l'objectif. La transposition d'un tel modèle dans une administration cantonale ou fédérale est difficile puisque les contraintes budgétaires ne permettent pas autant de flexibilité et que la mise à disposition des ressources et des personnes de manière intensive et dans un délai très court n'est pas envisageable.

5.2 Éléments déclencheurs de projets

La forte augmentation des besoins en gestion de projets est consécutive aux phénomènes suivants :

- La compression des cycles de vie des produits,
- La concurrence sur une échelle mondiale qui force les entreprises à offrir des produits et des services moins coûteux et de meilleure qualité.
- L'explosion du savoir qui complexifie les projets, ceux-ci devant tenir compte des dernières découvertes.
- La rationalisation des organismes et la réduction des ressources et du personnel qui obligent les entreprises à s'en tenir aux compétences fondamentales (cela concerne souvent les administrations).
- L'orientation client : le fait que les clients exigent des produits et des services personnalisés a pour conséquence de transformer des responsables marketing et des chargés de clientèle en chefs de projets capables de répondre aux besoins et aux exigences particulières de leurs clients.

- Le développement rapide des pays émergents et des économies fermées a provoqué une explosion des demandes de biens de consommation et d'infrastructures. Les entreprises occidentales recourent à des techniques de gestion de projet pour établir des canaux de distribution et des activités à l'étranger.
- Les petits projets synonymes de gros problèmes, avec la conséquence que les entreprises doivent effectuer des changements très rapidement. Ce phénomène contribue à multiplier le nombre de projets et fait apparaître de nouveaux problèmes.

Ce dernier phénomène pèse plus particulièrement sur les organismes de petite taille. Par exemple, lorsque la direction d'un établissement médico-social souhaite faire évoluer son système de management de la qualité en y intégrant un système de sécurité et de santé au travail, la planification des ressources humaines durant le projet est modifiée et les tâches courantes peuvent en souffrir. Ce n'est souvent pas tant la complexité du projet qui pose alors problème, mais la multiplicité des projets lancés qui peut entraîner une perte du sens des priorités. L'épuisement des ressources humaines sollicitées par de nombreux petits projets engendre, dans le meilleur des cas, le report des délais des projets, et dans le pire leur abandon ou leur échec.

Le partage des ressources et le classement des projets par ordre de priorité en fonction d'un portefeuille ou d'un programme de projets constituent un nouveau défi pour les décideurs. En effet, une gestion inefficace des petits projets de nombreuses pertes. De plus, ces petits projets représentent souvent des coûts cachés en ressources humaines que les systèmes de comptabilité ne parviennent pas à mesurer. Les organismes en prise avec plusieurs petits projets, parfois concurrents, éprouvent les problèmes de gestion de projets les plus difficiles à résoudre. Ils ont besoin d'un processus qui leur permettra d'établir un ordre de priorité et de développer un portefeuille de petits projets en conformité avec leurs objectifs.

6 A quoi sert la méthode?

6.1 Stratégie d'entreprise

Les entreprises définissent leur mission, leurs stratégies et leurs objectifs. Lorsqu'elles constituent un portefeuille ou un programme de projets, elles contribuent à la fixation de leurs priorités. La réalisation des projets est la mise en œuvre de ces stratégies. Les idées sont le plus souvent nombreuses alors que les ressources pour les réaliser sont limitées. La priorisation des projets dans un programme ou un

portefeuille consiste à affecter les ressources aux projets appropriés. C'est dans ce cadre que les décideurs se tournent vers la gestion de leurs projets.

6.2 Deux dimensions de la gestion de projet

La conduite des projets comprend une dimension technique et une dimension socioculturelle. Les aspects techniques comprennent, notamment, la planification, l'ordonnancement et le contrôle des projets. La seconde dimension, soit l'aspect socioculturel est, parfois, plus confuse. Le chef de projet a, en effet, pour défi de créer à l'intérieur d'une entité un système social temporaire et doit coordonner les talents de spécialistes devant travailler ensemble au sein d'un projet dans le but d'en atteindre les objectifs.

6.3 Les compétences comportementales du chef de projet

Le chef de projet doit pouvoir créer une culture de projet qui encourage le travail d'équipe et des niveaux élevés de motivation personnelle. Il doit alors avoir la capacité de déceler et de résoudre les problèmes, de négocier les modifications d'objectifs et de communiquer à l'interne et à l'externe.

Par exemple, la communication du projet Infostar a été très importante puisqu'il a fallu expliquer aux 75 officiers de l'état civil l'impact important de la modification de leur statut. Dans le projet Votelec, soit la mise en place du vote par correspondance généralisé dans le canton de Vaud – dont une partie concernait le développement d'une nouvelle application concernant le dépouillement et, l'autre, la modification de l'organisation du vote pour les électeurs –, la principale tâche du chef de projet a été de coordonner les spécialistes informatiques et les spécialistes « métier » afin qu'ils se comprennent et qu'ils travaillent ensemble malgré leurs différences de culture et de profession. Lors de la reprise du projet les deux principales parties intéressées ne se parlaient plus et réalisaient leurs tâches sans tenir compte des contraintes de l'autre.

Le travail le plus important du chef de projet est de mettre en place un esprit de coopération au sein de l'équipe de projet qui est hétérogène et dont les membres ont des perspectives, des engagements et parfois des intérêts très différents.

Les chefs de projets certifiés selon le référentiel IPMA prouvent par cette reconnaissance internationale qu'ils maîtrisent les deux dimensions du projet (voir ch. 6.29). Ils utilisent les techniques et les outils de la gestion de projet et ils connaissent et appliquent les comportements appropriés permettant de conduire et de valoriser les ressources humaines mises à leur disposition.

7 Les techniques et les outils

L'utilisation de techniques et d'outils standards comporte les avantages suivants pour l'organisation permanente :

- La garantie de posséder des informations comparables dans les nombreux projets du portefeuille.
- Une plus grande flexibilité des ressources affectées aux projets ainsi qu'une accumulation importante des savoir-faire de ces ressources.
- La transparence des analyses des projets en cours et des projets terminés puisque les moyens mis en œuvre sont comparables d'un projet à l'autre.

Le chef de projet doit consacrer son temps à la gestion de son projet et non à la création d'une méthode personnelle de gestion de projet (ce qu'il fait lorsqu'il ne possède pas de méthode). Les organisations permanentes ont un grand intérêt à favoriser la formation du chef de projet, des décideurs et des équipiers des projets. La norme en management de projet IPMA prévoit des niveaux de certification différents dont le premier est la reconnaissance des savoirs d'un équipier de projet, il s'agit de la certification de niveau D. Ce système de reconnaissance permet à des organisations permanentes de construire des stratégies d'affectation des personnes dans les projets en fonction de leur niveau de savoir et de leur expérience.

Ainsi, inventer une méthode, des techniques et des outils n'est pas le métier du chef de projet, c'est celui du méthodicien. De nombreux ouvrages apportent au gestionnaire des projets les réponses à leurs besoins (voir bibliographie annexée).

7.1 Les techniques fondamentales de la gestion de projet

Quelques exemples de techniques :

- La structuration des projets qui permet de découper le projet en lots de tâches à réaliser.
- La planification permettant de déterminer des durées de tâches, des délais de réalisation, des budgets et des ressources.
- La gestion des informations et des documents garantissant la traçabilité de la réalisation.
- Le marketing de projet sans quoi le projet reste inconnu des parties intéressées et du grand public.

Cette liste n'est pas exhaustive.

Pour conduire son projet, le chef de projet dispose de ressources humaines spécialisées, il utilisera notamment :

- Les techniques de négociation.
- La gestion des conflits.
- Les techniques de résolution des problèmes.
- Les différentes analyses de risque adaptées au contexte du projet.

8 Changement de la culture d'entreprise

Les projets d'organisation requièrent la participation des personnes concernées par les changements à venir. C'est une condition impérative. Le chef de projet utilisera les techniques de coaching et de motivation. De même, il saura maîtriser son propre stress et celui des autres acteurs du projet.

Ces savoir-faire et savoir-être font partie de la gestion de projet. Les entreprises désireuses de mettre en place un système de gestion de portefeuille et de gestion de projet efficaces doivent être conscientes du défi qui concerne le choix des méthodes, la formation des différents acteurs, dont celle des décideurs, et celle des chefs de projet. Cela correspond, dans la plupart des cas, à une évolution de la culture de l'entreprise qui passe d'une gestion artisanale de leurs projets à une gestion par processus.

Dans le cadre du déploiement de méthode de projet, la Confédération joue un rôle de précurseur. L'unité stratégique de l'informatique de la Confédération diffusera, dans le courant de cette année, un guide de déploiement de la méthode de gestion des projets informatiques HERMES. Cette méthode HERMES qui évolue depuis une trentaine d'années, adoptée par de nombreux offices de la Confédération, en usage dans la majorité des cantons et utilisée par de grandes entreprises méritait un tel guide facilitant ainsi son déploiement. La base de l'élaboration de cet ouvrage bénéficie de l'expérience des directeurs de portefeuille ayant déployé la méthode auprès de l'Etat du Luxembourg et du département informatique du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois. Il a été conçu par des professionnels expérimentés pour les bureaux de gestion de projets. La reconnaissance de la méthode HERMES par les chefs de projet a aussi fait l'objet d'une certification élaborée sous la conduite de l'USIC et mise en œuvre aujourd'hui par un organisme de certification indépendant, le SAQ (Swiss Association for Quality).

9 Les bénéficiaires des méthodes

Les décideurs en sont les premiers bénéficiaires pour trois motifs :

- L'augmentation des probabilités de réussite des projets ;

- Les prises de décision basées sur des faits, des métriques et des résultats tangibles ;
- Un contrôle standardisé de l'avancement des projets.

Les clients des produits des projets bénéficient de l'adéquation des résultats avec leurs exigences. Les exigences des différentes parties prenantes sont traduites en objectifs de projet. Les différents acteurs collaborant dans le projet sont à même, grâce à la méthode, de contribuer en toute connaissance de cause et de réaliser les tâches qui leur sont confiées sur la base de données formalisées de manière standard. Pour le directeur de programme ou de portefeuille, c'est la garantie d'utilisation dans les projets, d'un vocabulaire commun, d'un déroulement identique des tâches des projets et de l'atteinte de résultats comparables.

10 Les motifs d'échec des projets

Si les méthodes sont un facteur de succès des projets, il existe trois causes d'échec contre lesquelles la méthode ne peut rien : le manque de clarté de la stratégie des organisations permanentes, la faculté et la latitude de décider des responsables des organisations permanentes et la non-implication des décideurs dans le domaine du management par projet. Ainsi, dans le cas où le projet est conduit au niveau d'un service, mais que le budget est maîtrisé au niveau de l'exécutif (Conseil d'Etat par exemple), si le Comité de pilotage comprenant des représentants des deux entités n'assure pas le lien entre elles, il faudra une débauche d'énergie pour obtenir les décisions en passant par tous les échelons de commandement.

Lorsque la stratégie est floue, les plans de mise en œuvre sont inadéquats. Les décisions ne sont pas cohérentes avec la stratégie. Les projets ne sont ainsi pas coordonnés et leur interdépendance n'est pas prise en compte. Les projets lancés ne sont alors pas forcément les plus prioritaires et, de ce fait, ils échouent ou sont stoppés. Dans les projets comprenant plusieurs volets, le plus souvent un volet informatique et un autre concernant le métier, les objectifs peuvent aussi être divergents. Dans ces cas, il est impossible de se référer à la stratégie afin de reformuler des objectifs convergents.

Lorsque la faculté de décider des responsables est altérée ou trop rarement mise à profit, les projets ne sont pas lancés, ils sont conduits sans l'aval formel des responsables. Dans ce cas de figure, les projets sont redondants et les ressources gaspillées. Il faut alors investir beaucoup plus d'énergie pour concentrer les ressources, prioriser à nouveau les actions afin d'atteindre les objectifs de plusieurs projets menés en parallèle.

Les processus de décisions font partie des processus de l'organisation permanente. La conduite de projet en dépend et se trouve en amont de ces processus.

Or, à l'instar des démarches qualité, des responsables pensent encore que la place des projets se situe en aval de la direction et non pas au sein de la direction générale. Les projets sont gérés dans une « bulle » et certains pensent que « l'on verra bien ce que l'on fera lorsque le projet sera terminé ». La phase de clôture est prépondérante et le respect des quatre étapes du projet favorise l'intégration du projet dans les organisations permanentes. Sans cela, l'éloignement du projet de l'organisation permanente constitue un obstacle à la circulation des informations émanant des états de situation fournis par les gestionnaires des projets. Les résolutions de problèmes sont ralenties, les conflits d'intérêts des différents services ou départements sont nombreux, mal résolus et l'objet de luttes de pouvoirs dommageables à l'évolution de l'organisation permanente.

A une époque où les changements sont rapides, les organisations doivent se donner les moyens de réagir rapidement et d'anticiper les événements dommageables et les opportunités d'affaires. Aujourd'hui la mise en place de nombreux bureaux de gestion des projets au sein d'organisations publiques ou privées favorise la gestion des programmes et des portefeuilles de projets. Ces bureaux sont au service des directions générales et leurs collaborateurs sont les acteurs principaux du développement de ces organismes. La gestion de projets a ainsi la même importance que la gestion des ressources humaines et financières et fait partie intégrante du processus de management.

11 Conclusion

Les organisations permanentes doivent favoriser la concentration des efforts des décideurs sur le *quoi* et les efforts des gestionnaires de projets sur le *comment*. Pour maîtriser ce processus, il faut définir les objectifs des projets, affecter les bonnes ressources et choisir les personnes chargées de l'atteinte de ces objectifs. Il faut également définir la durée et les coûts. Sans la mise en œuvre de ce processus, les coûts seront dépassés, les acteurs ne sauront pas quelles tâches précises ils doivent réaliser ni quand ils doivent le faire, et, au final, l'organisation ne saura plus quelle sont les véritables finalités des projets et quel en est le sens.

Depuis une vingtaine d'années, le métier de chef de projet est reconnu par des systèmes de certification de personnes. 40 pays ont déterminé un référentiel commun comportant 46 critères permettant d'évaluer le savoir et l'expérience des chefs de projets.

Cette reconnaissance garantit aux mandants qu'ils confient leurs projets et leurs ressources à des professionnels qui ont prouvé leurs aptitudes à mener leurs projets et à atteindre les objectifs.

Les méthodes de gestion de projet et les chefs de projets reconnus sont nombreux. Ce métier a un grand avenir en égard aux nombreux défis qui se présentent à nos sociétés. Les méthodes évolueront souvent dans un esprit de pragmatisme et de simplification. L'apport humain et sa valeur ajoutée dans les tâches de gestion de projet sont indéniables. En Suisse à ce jour près de 3 000 personnes, 80 000 dans le monde sont des chefs de projets certifiés selon le référentiel international IPMA. Confier vos projets à ces personnes est l'assurance de la maîtrise de vos projets et la réduction des risques d'échecs.

*Thierry Bonjour, organisateur avec brevet et diplôme fédéral, certifié Projects Director (Niveau A IPMA A), assesseur IPMA «A, B et C», chef de projet certifié HERMES (HSPM).
E-Mail : bonjour@emasa.ch*

Bibliographie

Buttrick, Robert, 2006, Gestion de projets, Village Mondial.

Gray, Clifford F./Larsen, Erik W., 2007, Management de projet, Dunod.

VZPM, 2007, Swiss NCB, Version 4.0.

Sites internet

www.emasa.ch

www.bonjour-gerber.ch

www.vzpm.ch

www.ipma.ch