LES 5 DIMENSIONS DE LA GESTION EFFICACE DE PROJET

Smaïl SEGHIR (*)

Le travail en équipe de projet est un mode d'organisation qu'on rencontre de plus en plus dans les entreprises et institutions modernes. Au-delà des outils considérés classiques dans la gestion de projet, des principes fondamentaux doivent être appliqués pour en assurer la gestion efficace. Cet article décrit ceux que l'auteur considère absolument critiques pour réussir un projet. Auparavant, l'auteur revient sur la notion même de projet laquelle, quoique largement usitée par les opérateurs Algériens, demeure encore un concept flou qui ne rend pas suffisamment compte ni de la nature très particulière de ce mode d'organisation du travail, ni de sa richesse.



● *La notion de projet, bien que largement répandue, recouvre en réalité un contexte très particulier.*

Par essence, un projet est une activité nouvelle présentant suffisamment d'aléas pour que son aboutissement ne puisse pas être absolument garanti. Reproduire une étude, ou un matériel dans des conditions habituelles de travail n'est pas un projet.

Un projet commence à exister dès qu'il y a :

- Un client, même interne à l'organisation, ayant exprimé une volonté (la commande).
- Une équipe de projet, même réduite à 1 personne.
- Un engagement, même non quantifié, de l'équipe sur le but à atteindre.
- Un risque non négligeable de ne pas réussir.

Un projet incorpore des activités très dissemblables ayant :

- Toujours une partie d'étude.
- Souvent une partie réalisation, toutes deux payées par le client.
- Très souvent une phase, réalisée en investissement, de pré-étude et, quelquefois, de réalisation de maquettes.

(*) Ingénieur Sup. Télécom. Paris, Dipl. Cranfield Institute of Technology & INSEAD-Fontainebleau. Ancien Président-Directeur Général d'ENORI.

● Un projet c'est d'abord les "3 + 1" dimensions de base.

LA PREMIÈRE DIMENSION : UN PROBLÈME À RÉSOUDRE

L'objectif est d'obliger l'avenir à avoir lieu. Tout part de la perception de l'écart entre :

- Une situation présente, souvent insatisfaisante.
- Une situation voulue, exprimée par le client, par exemple sous forme de cahier des charges.

Il s'agit alors pour l'équipe de projet, de s'assurer de sa bonne compréhension du problème posé, de l'équation à résoudre. Il s'agit de rédiger :

- Le cahier des Charges Fonctionnelles (CCF), dans l'industrie en général, le Cahier des Clauses Générales et Spécifiques (CCGS) dans le BTP,...
- Les Termes de référence dans le domaine des études.

Rien ne doit être entrepris, plus avant, sans une validation de ces documents. Cette validation doit nécessairement impliquer le client. Une mauvaise définition des objectifs ou du CCF est la cause reconnue de 80% des échecs de projets, ou des surcoûts.

LA DEUXIÈME DIMENSION : DU TEMPS À OPTIMISER

Dans le monde industriel il est reconnu que le temps est précieux, castrateur, mais qu'il faut savoir le perdre.

Le temps est précieux ; et cela à plus d'un titre :

- C'est le compteur qui tourne pour la facturation des hommes du projet.
- Il indique la vitesse d'amortissement des matériels.
- C'est un multiplicateur du coût de l'argent emprunté (dans les projets où le financement est un aspect important).

Traduit en terme de délai, il se révèle un instrument de torture perfectionné : l'échéancier.

Le temps est castrateur.

Le délai oblige sans cesse à réduire le champ des possibles :

- Il oblige à des approches rapides.
- Il fixe le niveau de détail auquel on peut descendre.

C'est le temps qui interdit tout espoir d'exhaustivité dans l'analyse, tout espoir de réduire le risque à zéro.

Le temps doit être perdu à bon escient.

Il doit l'être pour mieux le regagner plus tard pour :

- Respecter les rythmes individuels et conserver au travail une dimension plaisir (dimension essentielle pour la motivation).
- Démarrer les phases clés d'un projet dans de bonnes conditions.
- Se structurer correctement au départ.

LA TROISIÈME DIMENSION : DE L'ARGENT À GÉRER

Un projet est avant tout un objectif de gain. Il est sans cesse traduit en enjeu financier, sous forme d'un compte d'exploitation prévisionnel qui doit intégrer les aspects :

- Prévision de coût.
- Espoir de gain.
- Provisions pour risques.

Trois notions essentielles doivent être prises en compte pour appréhender correctement les enjeux financiers d'un projet :

- Coût complet.
- Gisements de profit.
- Objectifs de coût.

Coût complet.

Un budget de projet doit tenir compte des dépenses d'étude, de production, les achats, les frais généraux, et la marge prévisionnelle. Les coûts doivent donc englober les coûts d'obtention et de possession des matériels, les coûts dus aux malfaçons et à leur correction et les coûts d'aléas (non prévus), dont les pénalités, par exemple pour dépassement de délai.

Les gisements de profit sont de deux natures :

- Augmentation de productivité, primes de raccourcissement des délais.
- Gains sur achats pouvant aller jusquà 20%, ou plus si l'achat peut entraîner la remise en cause de la conception du besoin.

Objectifs de coût.

De façon générale, un budget ne peut être tenu que s'il est décomposé en postes élémentaires affectés d'un objectif négocié entre le responsable du budget et les opérateurs.

LA QUATRIÈME DIMENSION : DES HOMMES À MANAGER

Même dans les projets internes aux entreprises, des hommes en projet échappent normalement aux structures classiques. Parce qu'on attend d'eux un surcroît d'efficacité à travers une motivation exacerbée, poussée à l'extrême ; et par l'utilisation de méthodes de travail et une organisation plus légère, plus adaptées à la nature du problème à traiter.

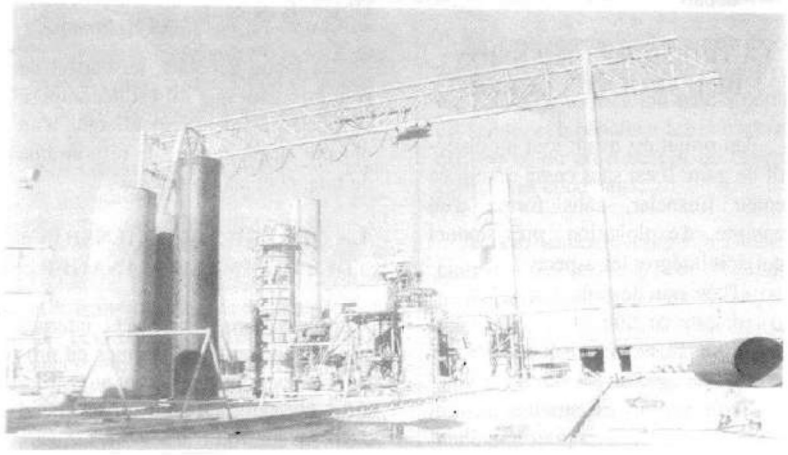


Réaliser un projet est toujours un objectif ambitieux, hors normes. De ce fait, il demande aux équipiers qui en sont chargés une motivation exceptionnelle, une implication de chaque instant, une grande générosité dans l'effort.

Un projet est un challenge ; le leader du projet doit entraîner son équipe à des efforts dont aucun équipier ne se croyait capable.

Au-delà de ses compétences techniques, et à un degré beaucoup plus développé que chez tout autre type de manager, un bon Chef de projet doit posséder de réelles qualités de leadership et de conduite d'équipes ("*team building*").

Parce qu'il doit, en effet, développer une véritable "vision" pour son équipe. La vision est une des clés de la performance des membres d'une équipe de projet.



La vision est en effet non seulement le partage de la compréhension du problème du client et de la démarche adoptée par l'équipe, mais surtout la certitude que le projet contribue à son accomplissement personnel. Pour obtenir la motivation nécessaire de ses équipiers, le Chef de projet doit pouvoir les convaincre que le projet est une chance à saisir, un défi à relever, une occasion de dépassement, de réaliser certains de ses rêves, une opportunité d'échapper à la routine et de progresser.

L'Assurance -Qualité d'un projet est la cinquième dimension de la performance.

Tout responsable de projet cherche à avancer le plus vite possible, sans retour en arrière. Il veut donc éviter d'être obligé de refaire, retoucher, remplacer, réparer ce qui est réalisé.

Remettre à niveau un matériel, ou un document raté est généralement sans valeur ajoutée et coûte cher. Il veut donc "faire bien" du premier coup, sans hasard ni chance.

Le constat de non-qualité est un désastre quand il est trop tardif et que le client est amené à contester la qualité du projet et refuse de payer. Le Chef de projet a donc intérêt à identifier tous les points de non-retour : il entre dans une démarche d'anticipation, celle de l'Assurance-Qualité.

L'Assurance-Qualité est une démarche permettant de garantir l'obtention du niveau de qualité convenu avec le client en évitant d'entrer dans une logique de constat et donc de conflits. Elle se caractérise par quatre objectifs :

- Continuer d'inspirer confiance au client.
- Anticiper les difficultés.
- Faire payer la qualité à son juste prix.
- Guider les sous-traitants.

Continuer d'inspirer confiance au client.

Un client - interne ou externe - qui lui confie un projet, a confiance en l'équipe de projet. Sa confiance est généralement basée sur :

- La compétence reconnue de l'entreprise maître d'œuvre et de ses références.
- La crédibilité de l'équipe de projet.
- La qualité des méthodes (qualification des procédés, valeur des logiciels, originalité des approches,...).
- L'exposé qui lui a été fait de la compréhension de ses objectifs.

La confiance s'entretient d'abord par le "monitoring". Cette approche est basée sur :

- Une grande écoute du client. Elle permet d'anticiper sur les modifications de ses besoins.
- La recherche de la validation par le client des options clés au fur et à mesure de leur apparition.

La confiance s'obtient par la transparence des méthodes utilisées : "scoring", mise en évidence des paramètres déterminants de choix par l'équipe de projet.

La confiance du client c'est l'assurance de toujours bénéficier d'un préjugé favorable, dans un environnement propice au progrès du projet.

Anticiper les difficultés.

L'assurance-qualité a pour ambition, en perdant du temps en début de projet, d'en gagner beaucoup plus tard en évitant les surprises post-contrôle. Il s'agit en effet de :

- Gagner en début de projet tous les appuis nécessaires de son environnement.
- Identifier très tôt les points de "non-retour" (chemin critique de la méthode PERT).
- Lister précisément les éléments à contrôler et les niveaux de qualité requis.
- Repérer clairement les normes à respecter, spécifiques au projet, les organismes de contrôles habilités.
- Prévoir la totalité de l'environnement documentaire nécessaire (certificat de conformité, qualification par les organismes officiels).

En réalité, il s'agit d'élaborer un véritable "PAQ", un Plan d'Assurance Qualité qui recense toutes les mesures

à prendre pour avoir les meilleurs chances de qualité du produit final visé.

Faire payer la qualité à son juste prix.

Les éléments qui contribuent à l'obtention de la qualité requise doivent être clairement identifiés dès le devis du projet. Ils font partie du coût et doivent clairement vendus au client.

Pour choisir le juste prix pour l'obtention de la qualité requise il faut donc a priori :

- Etablir un chiffrage précis des ressources nécessaires en identifiant les coûts mini et maxi, c'est-à-dire établir la fourchette des coûts envisagés.
- Choisir dans la fourchette, en plein accord avec le client, le niveau optimum de l'investissement nécessaire.

Guider les sous-traitants.

Tout projet peut s'appuyer sur des sous-traitants pour des prestations comprenant tout ou partie des activités d'études, de fabrication ou de mise en œuvre.

L'assurance-qualité a alors un double but vis-à-vis du sous traitant :

- Exprimer clairement le niveau de qualité requis.
- Vérifier son aptitude à l'atteindre.

Dans tous les cas, faire de l'assurance-qualité c'est prévoir les mesures d'assitance éventuelles au sous-traitant. C'est en particulier l'aider à s'organiser de façon crédible pour le niveau de qualité requis.

Perdre du temps au moment de passer une commande, c'est souvent éviter de rebuter une prestation par simple incompréhension sur le niveau de qualité attendu.

● Des outils sont nécessaires pour une gestion efficace de projet.

En plus des outils de l'assurance-qualité d'un projet, qui sont transversaux et permanents, il s'agit d'utiliser



des outils adaptés à la complexité :

- De la nature du projet.
- Du délai qui lui est alloué.
- Du budget correspondant.
- De l'équipe qui lui est affectée.

Tous les outils ne sont pas équivalents entre eux. Il s'agit donc de sélectionner des outils :

- Simples mais qui rendent bien compte de la complexité des problèmes.
- Cohérents entre eux, et qui facilitent le travail d'équipe.

Cinq grands types d'outils sont utilisables pendant le cycle de vie d'un projet. Ce sont ceux de :

- Structuration.
- Compréhension.
- Créativité et aide à la décision.
- Programmation et budgétisation.
- Contrôle et feed-back.

❒ Les outils de structuration et de compréhension servent à assimiler le problème à résoudre et à permettre une bonne initialisation du projet.

❒ Les outils de créativité et d'aide à la décision sont utiles pour trouver des solutions aux problèmes et les évaluer.

❒ Les outils de programmation et de budgétisation servent à dominer les coûts et délais.

❒ Les outils de contrôle et de feed-back servent à manager l'équipe de projet.

Outils de structuration

- Matrices d'interaction.
- Chek lists.
- Analyse ciblée (appelée aussi "méthode des hypothèses").
- ...

Outils de compréhension

- Modélisation et simulation.
- Analyse fonctionnelle (appellation moderne de l'analyse de la valeur).
- WBS (Work Beakdown Structure ou Organigramme technique").
- ...

Outils de créativité et d'aide à la décision

- Brainstoming.
- Nominal group techniques. (Metaplan,...).
- Analyse fonctionnelle.
- ...

Outils de programmation et de budgétisation

- Plan d'action.
- Diagramme de GANTT.
- PERT, GERT, CPM.
- BBZ(1), PPBS(2), Top down budgeting, Bottom up budgeting.
- ...

Outils de contrôle et de feed-back

- Monitoring.
- Contrôle GO/NO-GO.
- Post control.
- ...

● La bonne utilisation de ces outils passe par une logique qui respecte les différentes phases du cycle de vie du projet.

Du devis au bilan, un projet passe par six phases principales qui correspondent à son cycle de vie.

(1) BBZ : Budget Base Zéro.
(2) PPBS : Programme Planning and Budgeting System.

Le devis, la soumission ou la lettre de proposition, selon le cas, constituent la phase conception du projet.

Au cours de cette phase, le Chef de projet est pressenti, l'équipe est esquissée et globalement discutée avec le client.

Les outils les plus utiles durant cette phase sont les outils de structuration et de compréhension, ainsi que les outils de créativité qui aident à "ouvrir" le problème. A cet égard, l'analyse fonctionnelle représente un outil véritablement prodigieux car elle permet de déterminer exactement les spécifications attendues par le client et de définir les solutions techniques résultantes. A ce stade, déjà, les outils de programmation (PERT et CPM) permettent une bonne compréhension des ressources à prévoir.

L'initialisation du projet est la véritable naissance du projet. Les équipiers sont désignés, le Chef de projet est nommé et son "contrat de projet" est signé.

Cette phase est la préparation à l'action. C'est là que s'élabore la véritable matérialisation du projet. Les outils de modélisation et de simulation sont particulièrement utiles dans cette phase. D'abord pour représenter la réalité du projet, en la simplifiant, afin de pouvoir simuler le cheminement vers l'objectif selon les solutions techniques choisies.

Mais aussi comme outils de gestion dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources rares. Parmi ceux-ci il y a les outils PERT/CPM, mais sutout le WBS qui constitue à nos yeux le cœur même de toute véritable gestion de projet. Le WBS permet, en effet, de découper le projet en élements insécables qui peuvent donc être maîtrisés et autoriser ainsi une maîtrise globale de l'ensemble du projet.

Le lancement, qui est la troisième phase du projet, correspond à ce qu'on pourrait appeler la phase éducation. L'équipe se prépare et partage sa vision. Chaque équipier connaît ses tâches et s'y prépare. Les outils de programmation et de budgétisation trouvent là leur domaine d'utilisation privilégié.

La quatrième phase, études et réalisation, correspond à la vie active du projet. Chacun travaille, communique et lutte contre la routine (l'embourgeoisement).

Couplé aux outils de programmation et de budgétisation - Plan d'action PERT, CPM - le monitoring est l'outil d'information et de communication qui concrétise l'intégration des différents aspects du projet.

L'achèvement du projet n'est pas sa dernière phase. L'équipe laisse au client le produit accepté, c'est la réception des travaux.

En raison de ses multiples implications, notamment financières, il faut considérer que la terminaison d'un projet est aussi un projet en soi.

Dans l'idéal, un projet est terminé lorsque les résultats obtenus sont conformes aux spécifications du cahier des charges. Il s'agit ainsi de planifier une série d'actions dans ce sens :

- Définir les critères de validation par rapport au cahier des charges.
- Organiser les étapes de validation finale avec le client.
- Décider de la réaffectation des ressources.

La véritable dernière phase d'un projet c'est le bilan, ou rapport post mortem. Elle correspond au testament du projet.

L'équipe fait l'évaluation de son fonctionnement et des éléments à capitaliser.

Le bilan d'un projet est malheureusement très peu souvent fait dans la réalité. C'est une erreur. Cest, en effet, une occasion exceptionnelle d'améliorer ses méthodes de travail et de tirer profit des enseignements que nous livre tout projet. C'est en même temps une opportunité de formation remarquable pour les futurs Chefs de projet.

Des outils de groupe comme le brainstorming, l'analyse ciblée, le scoring,... sont très utiles pour l'analyse a posteriori d'un projet.

● La gestion efficace de projet - fondée sur un effort permanent pour dominer le chaos, une attitude dynamique face aux événements et une organisation mieux adaptée à la motivation des hommes - devient de plus en plus la clé de l'excellence des organisations modernes.

Réservés au départ à la gestion de projets bien individualisés, les approches et outils qui ont été développés dans ce but tendent de plus en plus à pénétrer des activités plus traditionnelles et encore considérées "statiques".

L'accélération de l'incertitude de l'environnement - incertitude de la technologie, incertitude de l'offre, incertitude de la demande - fait que de plus en plus d'activités devront être gérées comme des projets pour pouvoir espérer les mener à bien. Par exemple fabriquer un nouveau microchip ne peut plus être organisé comme une activité de production traditionnelle en raison des délais devenus considérablement plus courts que par le passé récent entre la conception et la production (de plusieurs années à quelques mois). Il faut obligatoirement mettre en place une véritable organisation "projet" au sein de l'organisation-mère pour espérer réussir aujourd'hui le lancement d'un nouveau produit dans les industries hautements compétitives où la technologie évolue suffisamment vite.

Les capacités nécessaires pour dominer ces enjeux font que les managers de demain seront de plus en plus des Chefs de projet. Investir dans leur formation c'est nous donner les moyens de relever les défis qui nous attendent ❶

S. S.