

L'art de vendre une vision

Promouvoir la gestion des projets de TI au sein de votre organisation.

Interrogez pratiquement n'importe quel participant à un projet qui a échoué, et il ou elle vous identifiera ce projet instantanément. Demandez à des dirigeants d'entreprise si ces échecs causent des problèmes au sein de leurs organisations, et ils vous répondront probablement qu'il s'agit en fait de l'un de leurs principaux sujets d'inquiétude. Quel est le dénominateur commun dans toutes ces entreprises qui, parmi les plus grandes et les mieux dotées en compétences, ont néanmoins éprouvé des problèmes à mettre en œuvre des projets d'implantation de systèmes à l'échelle de l'organisation? La réponse la plus courante à toutes ces questions est l'absence d'une gestion de projet efficace.

Tout le monde s'entend pour dire que l'efficacité de la gestion est un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'un projet dans le domaine des technologies de l'information (TI). Mais alors, n'est-il pas alarmant du point de vue des gestionnaires et des dirigeants de constater que bon nombre d'organisations ne disposent d'aucun processus normalisé pour assurer cette gestion? Un sondage mené auprès de



par Preston Cameron

chefs de services informatiques a révélé que, selon la plupart des répondants qui avaient réussi leurs récents projets d'implantation, l'efficacité des directeurs de projet avait été un facteur déterminant de leur succès. En contrepartie, bon nombre des responsables d'entreprises qui avaient éprouvé des problèmes de mise en œuvre ont reconnu que des lacunes au niveau de la gestion avaient contribué à la problématique. La très grande majorité ont reconnu qu'un bon directeur de projet était l'une des ressources les plus importantes pour la réalisation d'un projet. Et pourtant, lorsqu'on leur demande si, au sein de leurs organisations, ils ont recours systématiquement à une méthodologie et à une philosophie normalisées pour la gestion de leurs projets clés, étrangement, très peu d'entre eux indiquent avoir recours à la gestion de projet avec confiance.

Or, si la gestion de projet est aussi importante, comment expliquer que les dirigeants et les gestionnaires ne soient pas plus nombreux à insister pour

qu'elle devienne pratique courante au sein de l'entreprise? Dans la plupart de ces organisations, les raisons de cette situation sont presque toujours les mêmes. La plupart du temps, les hauts dirigeants ne comprennent pas ce qu'est la gestion de projet, ou pire, ils croient que leurs gestionnaires y recourent déjà, car sinon, on ne les appellerait pas des gestionnaires. Ils croient aussi que, pour être efficace, la gestion de projet doit s'appuyer sur une nouvelle technologie complexe qui doit être disséminée dans l'ensemble de l'organisation afin d'être efficace. Or, compte tenu de toutes les autres contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face, cela ne constitue pas une priorité.

Les difficultés peuvent aussi résulter du fait que certains intervenants de différents niveaux de l'organisation tentent de grouper leurs efforts de gestion de projet; mais ils sont souvent amenés à constater que leurs exigences respectives en cette matière sont fort différentes. Parfois, les lacunes de la gestion de projet sont attribuables à une formation déficiente ou à l'absence pure et simple d'un plan et d'un processus de gestion de projet établis. Toutefois, l'explication la plus pertinente est également la plus



Photo: David Muir/Masterfile

simple : personne au sein de l'entreprise ne s'occupe activement de promouvoir les avantages de la gestion de projet auprès du reste de l'organisation.

Cette forme de promotion au sein de votre organisation doit devenir un processus permanent pour que l'entreprise réussisse à mettre en action des initiatives dans les nouveaux domaines du commerce électronique et des TI. La responsabilité de souscrire à un processus complet de gestion de projet doit être assumée simultanément par divers niveaux de l'organisation. Pour que le projet réussisse, il faut que trois niveaux d'acteurs clés soient amenés à y souscrire.

Il faut d'abord que la haute direction appuie le concept de gestion de projet et qu'elle comprenne bien les raisons qui en font l'un des outils les plus importants que doivent maîtriser les responsables de projets. Au niveau stratégique de la gestion de projet, les cadres intermédiaires qui y travaillent actuellement doivent souscrire au plan, sans quoi l'expertise requise risque de faire défaut. Les intervenants au niveau tactique, c'est-à-dire les cadres de terrain au sein de l'entreprise, doivent aussi donner leur consentement, car le projet risque de sombrer dans l'anar-

chie si la majorité des directeurs de projet s'y opposent ouvertement ou secrètement. Or, comment peut-on mettre au point un processus permettant de promouvoir la gestion de projet et d'obtenir l'appui non seulement de ces acteurs clés, mais aussi de chacun des membres de l'organisation? Voici un plan qui pourrait s'avérer utile.

Avant d'entreprendre la mise en œuvre d'un processus cohérent de gestion de projet au sein de votre organisation de TI, vous devez d'abord évaluer le contexte général de réalisation des projets qui prévaut dans votre entreprise, ainsi que votre niveau de préparation à la gestion de projet. Il convient de bien comprendre en premier lieu le degré d'appui manifesté par la haute direction. Si les cadres supérieurs semblent mal comprendre en quoi consiste exactement la gestion de projet ou les avantages potentiels qu'elle comporte, il est fort improbable que vous puissiez implanter un système de gestion de projet bien coordonné ou même améliorer votre performance dans ce domaine. Envisagez aussi la possibilité d'inventorier les projets, c'est-à-dire de passer en revue chaque projet de l'entreprise pour en évaluer le degré d'avancement et le rendement par rapport à certains critères précis. Identifiez les points communs des projets qui ont réussi et ceux des projets qui ont mal tourné, puis cataloguez ces points en rapport avec les avantages que vous avez associés à l'implantation d'un système de gestion de projet au sein de votre organisation. Vous découvrirez ainsi des exemples de bonne et de mauvaise gestion de projet mais, qui plus est, vous aurez compilé des données précieuses qui vous aideront à justifier votre point de vue. Recherchez également, parmi les membres de la haute direction, un mentor qui pourra vous aider à faire valoir les avantages auprès du reste de l'organisation. Toute entreprise compte une telle perle rare, mais ce n'est généralement pas la première personne à qui vous proposerez le concept.

Une fois que vous aurez pris le pouls de votre organisation en matière de gestion de projet, vous devrez examiner le processus de sélection des projets au

Cette forme de promotion au sein de votre organisation doit devenir un processus permanent pour que l'entreprise réussisse à mettre en œuvre des initiatives dans les nouveaux domaines du commerce électronique et des TI.

sein de l'entreprise. Par exemple, analysez de quelle façon les projets sont actuellement sélectionnés dans votre organisation. Disposez-vous d'un processus d'évaluation ordonné lorsqu'il s'agit de déterminer les projets qui iront de l'avant? Utilisez-vous vraiment un processus officiel pour sélectionner les personnes, par ordre de priorité, qui devront gérer les projets sélectionnés? Les données historiques concernant le processus de sélection des projets au sein de votre organisation seront révélatrices de votre niveau de préparation à la gestion de projet. Croyez-le ou non, ce processus d'évaluation peut faire toute la différence entre la survie ou la faillite d'une entreprise. Imaginez ce qu'il advient d'une entreprise qui choisit ses projets de TI au gré des circonstances, selon l'importance de la couverture médiatique ou, pire encore, pour faire comme tout le monde; bientôt, cette organisation se retrouve dans une situation où les projets qui ont été sélectionnés ne peuvent être menés à terme par manque d'expertise interne.

Un processus de sélection de projets peut comprendre les critères que vous jugez bon d'y inclure, mais à tout le moins, il doit comporter une certaine analyse coûts-avantages. Étant donné que vous avez déjà examiné les données

historiques relatives aux projets antérieurs, vous serez en mesure d'inclure également une certaine évaluation des risques. Ce genre d'analyse vous sera fort utile lorsque vous comparerez les exigences fondamentales requises pour la gestion de projet et l'expertise interne dont dispose votre entreprise. Si celle-ci a déjà recours à un processus normalisé de sélection des projets, vous aurez avantage à confronter ce processus aux mêmes critères qui servent à la sélection des projets. Élaborez des documents concernant les coûts et les avantages, les risques et les impératifs commerciaux liés à l'existence d'un système de gestion de projet à l'échelle de l'entreprise, et établissez clairement si vous avez les compétences requises pour le prendre en charge.

Envisagez la possibilité d'inventorier les projets, c'est-à-dire de passer en revue chaque projet de l'entreprise pour en évaluer le degré d'avancement et le rendement par rapport à certains critères précis.

Ne vous étonnez pas de devoir parfaire les habiletés des cadres supérieurs concernant la façon d'encadrer vos directeurs de projet. Les entreprises qui ont fait de la gestion de projet une priorité sont plutôt rares, et pourtant, dès que quelqu'un soulève la question de l'opportunité d'avoir une méthode structurée pour superviser les directeurs de projets, son utilité saute aux yeux. Votre encadrement des directeurs de projet est-il cohérent? Les critères d'évaluation du rendement des projets sont-ils clairement définis et appliqués uniformément à chaque projet? Il convient de répondre à ces questions longtemps avant que ne démarre le prochain projet d'importance cruciale. En effet, une fois que l'organisation est profondément engagée dans une importante initiative en TI qui bat son plein, il devient très difficile de modifier les règles concernant la façon d'orienter les directeurs de projet. Examinez la façon dont votre entreprise encadre ses directeurs et élaborez un programme de formation destiné à permettre aux cadres supérieurs de gérer vos directeurs de projet. Mieux encore, faites participer les directeurs de projet au programme de formation pour vous assurer un meilleur degré d'acceptation du processus.

Une fois que la haute direction est convaincue et bien formée, il est temps d'établir un programme de perfectionnement des directeurs de projet. Est-il besoin de le rappeler, l'importance de reconnaître la gestion de projet comme une compétence prioritaire constitue un facteur déterminant du succès d'une entreprise. Dès que ce lien important est bien établi, on comprend facilement la nécessité de mettre en place un programme officiel de perfectionnement des directeurs de projets. Vous n'avez pas besoin de développer dès le départ un pro-

gramme très élaboré. Dans un premier temps, il suffit d'instaurer un quelconque programme mettant l'accent sur les notions de base, quitte à ce qu'il soit perfectionné par la suite. L'un des éléments essentiels de tout programme devrait consister à prévoir au budget du temps et de l'argent affectés au perfectionnement de vos directeurs de projet. En effet, à quoi servirait le lancement d'une nouvelle initiative si vos directeurs ne peuvent consacrer du temps à y participer? Dans bien des entreprises, on encourage les directeurs à maintenir à jour leurs compétences de gestion, mais sans leur accorder le temps requis pour le faire.

Enfin, il faut hisser la gestion de projet au titre d'un poste de carrière. La chose peut sembler évidente, mais vous seriez étonné de constater combien d'entreprises considèrent encore la gestion de projet comme une simple responsabilité parmi d'autres qui incombent aux cadres supérieurs. Le fait de réunir des conditions favorables permettant à d'excellents directeurs de projet de développer leurs compétences dans le cadre de leur cheminement de carrière assure un niveau de reconnaissance qui s'avérera rentable de deux façons. D'abord, vous pourrez recruter les meilleurs directeurs de projet pour combler ces postes. Dans bien des organisations, on constate avec étonnement à quel point le recrutement de bons directeurs de projet a permis d'améliorer les résultats. Deuxièmement, vos directeurs de projet deviendront de plus en plus efficaces s'ils ont le sentiment que leur travail leur ouvre des perspectives d'avenir sur le plan de leur carrière. Et, vous en conviendrez, dans toute organisation qui se respecte, il y a toujours de nouveaux projets qui succèdent aux anciens. Autrement dit, il n'existe pas d'entreprise « totalement dépourvue de projets ». En règle générale, lorsqu'un nouveau projet se présente, on y affecte sans discernement l'employé qui est le moins occupé ou bien la haute direction sélectionne le directeur de projet pour le récompenser de son rendement antérieur. Par conséquent, on ne consacre pas suffisamment de temps, d'attention ni d'expertise à la gestion du projet, ou encore le projet meurt dans l'œuf avant même de prendre son envol. Comme il fallait s'y attendre, la haute direction ne se rend généralement pas compte de l'impact que peut avoir un directeur de projet bien formé sur le résultat d'un projet.

S'il ne peut s'appuyer sur un environnement réceptif, tout système de gestion de projet que vous tenterez d'implanter risque fortement d'échouer. C'est pourquoi, il est absolument essentiel que vous puissiez identifier vos acteurs clés à l'interne, élaborer une stratégie pour faire valoir les avantages de la gestion de projet et évaluer le contexte dans lequel s'inscrit votre démarche. Et rappelez-vous qu'il n'est jamais trop tard pour commencer. Bien que vous ne puissiez probablement pas modifier l'ensemble de la culture de l'entreprise pour qu'elle s'adapte aux besoins des projets en cours, le fait d'entreprendre une démarche visant à susciter l'appui de la haute direction à l'égard des avantages associés à un système de gestion de projet devrait vous aider à mettre éventuellement en place le reste de la structure dont vous aurez besoin.

Preston D. Cameron is the President & Managing Director of Oculus Consulting Group LLC. On peut le joindre au 1-314-422-6365 ou par courriel : oculus_consulting@att.net.