

# Info-Alliance

Numéro 4

## Les meilleures pratiques ... de gestion de projets

**Alliance Management**  
Groupe Conseil

8250, boul. Décarie, bureau 410  
Montréal (Québec) H4P 2P5  
Téléphone: 514-342-2333  
Télécopieur: 514-342-2330

[info@alliance-management.qc.ca](mailto:info@alliance-management.qc.ca)  
[www.alliance-management.qc.ca](http://www.alliance-management.qc.ca)

## **LES MEILLEURES PRATIQUES.....DE GESTION DE PROJETS.**

### **No. 4**



Par Camille Dion, associée affiliée

*Camille Dion est conseillère senior en gestion et en ressources humaines. Après plusieurs années de pratique professionnelle, les éléments stratégiques du succès dans la gestion de projet constituent pour l'auteure un champ d'intérêt privilégié.*

Appel public au financement, pénétration de nouveaux marchés, lancement d'un nouveau produit, implantation d'une solution ERP; voilà autant d'occasions pour l'entreprise de se doter d'une structure de gestion de projet afin de réaliser un objectif ponctuel et précis.

Dans ce numéro, nous explorons ensemble comment réussir sa gestion de projet et éviter les embûches classiques qui font échouer bien des projets. Il suffit d'appliquer avec un peu de discipline et de « know-how » les pratiques de gestion décrites ci-dessous pour améliorer de façon tangible les chances de succès de son projet. Toutefois il est important de convenir dès maintenant qu'il y a une condition préalable absolument essentielle au succès, soit l'engagement de la haute-direction de l'entreprise envers la réussite du projet. Sans cet engagement, il faut mettre en veilleuse son excellente idée et attendre un moment plus propice pour lancer son projet.

Au cours des années, Alliance Management a aidé plusieurs entreprises à se doter d'une structure de gestion de projet robuste et performante. D'autre part, Alliance Management a également pris en charge la gestion de certains projets pour ses clients.

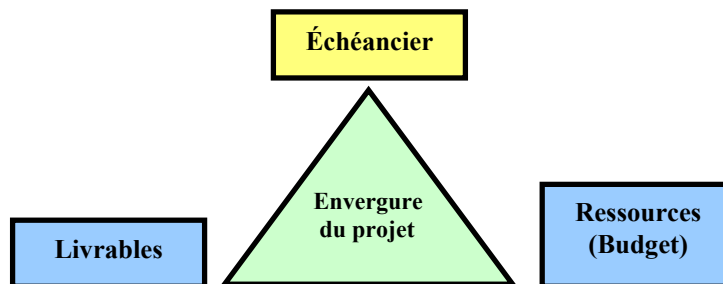
### **Sommaire**

En entreprise, le projet se définit comme un enjeu stratégique de transformation, dans lequel l'organisation engage des sommes dédiées et souvent capitalisées et qu'elle dote d'une structure de gestion distincte et temporaire, pour la durée des travaux. Plusieurs de ces grands projets, qui coûtent très cher et sur lesquels on mise à l'occasion la survie même de l'entreprise, échouent, parfois de façon assez spectaculaire pour attirer l'intérêt des médias, et entraîner la fin prématurée de quelques carrières. Et pourtant, sans vouloir parler de recette, il y a certaines pratiques qui peuvent augmenter la probabilité et la qualité du succès du projet.

### **Les composantes des meilleures pratiques**

1. **Bien cadrer le projet :** Le « champion » ou si l'on veut : l'initiateur du projet, est inspiré par un sentiment d'urgence; il perçoit un changement présent ou futur dans l'environnement de l'organisation qui demande une réponse stratégique. La réponse peut être défensive, pour contrer une manœuvre des compétiteurs, par exemple; ou offensive, pour positionner l'entreprise pour une pénétration de marché ou pour une mise en marché etc. Il importe d'abord de bien identifier les éléments déclencheurs du projet et ensuite de bien évaluer la réponse pour s'assurer qu'elle amènera les résultats voulus. Cette première démarche valide l'alignement stratégique du projet et servira à justifier l'investissement requis. Durant cette démarche, notre « champion » identifie et

- s'entretient avec tous les détenteurs d'intérêt du projet afin de prévoir leur réaction et s'assurer, le plus possible, que dans la définition des objectifs du projet, l'on tienne compte des préoccupations et les buts de chacun. S'il constate des résistances au projet, le champion en prend connaissance et pourra élaborer des stratégies pour en venir à bout.
2. **Identifier les besoins de gestion de changement du projet** : On doit évaluer les impacts que le projet aura sur les clients, les employés, les fournisseurs, les partenaires, bref sur tous les intervenants qui auront à s'adapter aux changements qu'amènera l'implantation du projet et identifier la façon dont on gèrera ces changements. Les actions avec lesquelles l'on gèrera le changement demanderont du temps, de l'argent et des personnes pour s'en occuper donc, elles doivent être prévues dans l'enveloppe budgétaire du projet, dans l'échéancier du projet et dans le ressourcement du projet. Les gestionnaires de projets aguerris savent d'expérience que de négliger cette étape constitue le plus grand risque d'échec d'un projet.
  3. **Bien définir le projet** : Une fois le cadrage établi et appuyé de façon formelle ou informelle par au moins ceux parmi les détenteurs d'intérêt qui auront à être les porteurs du projet – il va sans dire que l'engagement de la haute direction est absolument essentiel pour procéder – on doit articuler le projet sur trois axes : les objectifs ou livrables et ceci de façon très précise, les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à l'exécution du projet et enfin le calendrier d'exécution du projet. On peut s'imaginer que ces trois axes forment un triangle dans lequel est contenue l'envergure du projet. Ce triangle devient la base du cadre de gestion du projet. Si l'un de ces axes bouge ou, si l'envergure du projet est modifiée en cours de route, l'ensemble sera invariablement touché.



- Cette définition, articulée dans un rapport ou une présentation devient le plan d'affaires du projet et sert à obtenir les approbations et les budgets nécessaires pour procéder. Le plan d'affaires du projet doit également contenir la liste des éléments critiques de succès du projet tels : la structure de gestion du projet, la nature et la qualité des personnes à être dédiées au projet; le plan de gestion du changement; les attentes vis-à-vis les décideurs de l'organisation doivent y être clairement articulées ainsi que les attentes vis-à-vis les fournisseurs et les ressources externes au projet qui doivent y collaborer.
4. **Comprendre les rôles et les facteurs humains de la gestion de projet** : Le projet est souvent le résultat des efforts d'un « champion » qui a perçu le besoin d'une transformation et a réussi à vendre son idée à d'autres détenteurs d'intérêts. Au moment de mettre le projet sur pied, il faut bien identifier qui est le vrai porteur du projet et ce n'est pas nécessairement le champion. Ce porteur est la personne qui détient le plus gros enjeu dans le succès ou l'échec du projet. Comme le porteur sera la personne la plus affectée, il y a des chances qu'elle fasse son travail de porteur du projet consciencieusement. Au moment de nommer un directeur de projet, parfois appelé chargé de projet, ce qui compte ce sont l'expérience et les habilités de gestion. Pour un projet

- comportant des risques importants, il est sage de se doter d'un directeur de projet qui a connu assez de succès et d'échecs pour savoir comment s'y prendre.
5. **Établir le cadre de gestion du projet** : Une fois le plan d'affaires du projet approuvé et le projet mis sur pied, il importe de bien établir la structure de gestion du projet et de définir les rôles. Les gestionnaires de projet d'expérience affirment que, après l'absence d'un plan de gestion de changement, c'est l'ambiguïté des rôles et de l'imputabilité qui constitue le deuxième plus grand risque d'échec du projet. Le commanditaire du projet identifie le directeur du projet et détermine son niveau de responsabilité. Le commanditaire du projet préside le Comité directeur du projet qui doit être formé des membres de la haute direction qui sont imputables du succès du projet. Le Comité directeur précise à quelle fréquence le directeur du projet doit s'y rapporter et s'assurer qu'il fera état de toute variance dans l'envergure du projet et dans les trois axes représentés plus haut, en deçà de limites préétablies. Le directeur de projet devra se doter de structures et d'outils qui lui permettront de gérer les livrables, le budget et l'échéancier d'assez près pour pouvoir établir des plans de contingence en temps utile pour éviter le dérapage. De plus, il devra aussi gérer les enjeux de projet, les risques et l'envergure du projet avec des méthodologies spécifiquement conçues pour ces usages.
6. **Le retour sur les objectifs du projet** : Une fois le projet exécuté ou implanté, il importe de faire un retour sur le plan d'affaires du projet et de vérifier l'atteinte des objectifs ou résultats quantitatifs et qualitatifs du projet. Celui-ci a-t-il rencontré les attentes? Souvent, l'on doit valider le retour sur l'investissement du projet, une mesure qui peut prendre quelques mois ou quelques années à compléter. Il est utile également de faire un retour sur l'exécution de projet et de faire l'évaluation des personnes qui y ont travaillé, des méthodes et outils utilisés comme mesure d'amélioration continue. Pour terminer, il ne faut pas oublier de célébrer le succès et de distribuer les récompenses, monétaires ou autres, aux agents de la transformation.

**Nouvelles:**

Bienvenue aux établissements en santé et services sociaux du bassin sud des Laurentides parmi notre distinguée clientèle.

*Pour recevoir à tous les mois gratuitement, nos publications; veuillez faire parvenir vos coordonnées à [info@alliance-management.qc.ca](mailto:info@alliance-management.qc.ca), par téléphone au 514-342-2333 ou par télécopieur au 514-342-2330.*