

Introduction

Le but de cet ouvrage est de vous aider à instaurer le changement dans votre organisation en choisissant les bons projets et en les gérant correctement. Vous devez être fidèle à quelques principes de base s'appuyant sur un petit nombre de règles formelles grâce auxquelles vos chances de réussite seront considérablement accrues.

Au milieu des années 1990, Sir Ian Gibson, PDG de Nissan Europe, a déclaré :

« En tant qu'organisations, nous devons être de plus en plus capables de changer rapidement et aisément. Cela veut dire construire sur et autour des capacités des gens plutôt que de les limiter pour le confort de rôles reconnaissables. »

Il a su reconnaître qu'il fallait inventer une nouvelle façon de gérer les sociétés, plus souple, non plus liée à des départements spécifiques ; créer des entreprises où les gens seraient employés à bon escient, où leurs actions importent plus que leur service ou leur fonction d'origine. Dans sa société, les structures sont horizontales, les postes n'ont pas de titre et la plupart des mouvements de personnel sont des transferts à niveau hiérarchique constant. Ceci s'applique à tous les niveaux de l'organigramme et personne ne peut dire : « Je ne ferai pas ça, ce n'est pas mon métier. » Le changement se construit dans la manière de travailler.

Aujourd'hui, seulement un petit nombre d'entreprises a déjà adopté ce point de vue. Cet ouvrage aborde ce problème dans le chapitre traitant de la mise en œuvre du changement dans votre société. Nous connaissons depuis longtemps la « nouvelle façon » de mener à bien ce changement : elle est enfouie au plus profond de nos services techniques et d'ingénierie – elle est aujourd'hui reconnue par le secteur public comme par le secteur privé. Il s'agit du **management de projets et de programmes**.

À l'évidence, depuis la publication de cet ouvrage en 1997, de plus en plus d'entreprises décident d'utiliser les méthodes de gestion de projets. Cependant, dans certaines, le soutien et la formation donnés à ceux qui sponsorisent ou gèrent les projets sont bien insuffisants. Souvent, on confie un projet aux managers parce que « c'est bon pour leur développement ». C'est vrai, mais pas si on les laisse livrés à eux-mêmes. Je n'ai jamais vu un comptable censé faire son travail à l'aide des seuls principes de base. De tels nouveaux venus dans la gestion de projets sont souvent qualifiés de chefs ou sponsors de projets « improvisés ». Ils ont en charge des millions de dollars, et si je peux les aider, le temps passé à écrire ce livre n'aura pas été perdu.

Malheureusement, le management de projets est une discipline apparaissant comme trop compliquée, souvent méconnue et peu pratiquée dans les entreprises. C'est pourquoi elle ne tient pas ses promesses. Mon but est de rendre « l'art du management de projets » plus clair :

- en expliquant les défis rencontrés par la plupart des entreprises ;
- en présentant les leçons et les conseils des grandes sociétés ;
- en proposant un plan structuré pour gérer des projets individuels ;
- en définissant les rôles essentiels devant être remplis ;
- en montrant comment un chef d'entreprise peut gérer et suivre tous ses projets comme un portefeuille, tout au long de leur cycle de vie ;
- en conseillant les meilleures pratiques du management de projets.

Cet ouvrage vous sera très bénéfique :

- Après l'avoir lu, vous pourrez vous atteler tout de suite au management de projets !
- La « mystique » des projets y est exposée, ce qui la rend compréhensible et accessible aux responsables des départements Finances, Ventes, Marketing, Client ainsi qu'aux technologues.
- Il présente des méthodes pratiques et prêtes à l'emploi pour diriger et gérer des portefeuilles de projets ou des projets individuels.
- Il n'expose pas des méthodes officiellement publiées mais adopte résolument la position du bon sens.

La première partie traite des défis et des leçons. La deuxième partie analyse le cycle de vie d'un projet type. La troisième partie vous apprend comment gérer les nombreux projets dans votre entreprise. La quatrième partie vous propose une structure pour contrôler vos projets.

Enfin, la cinquième partie livre quelques idées pour mettre en œuvre une structure de projet dans votre entreprise.

La plupart des points clés apparaissent plusieurs fois dans différentes parties du livre. Vous pouvez ainsi choisir le chapitre qui vous intéresse et comprendre le message de base sans être dérangé dans votre lecture par de multiples renvois. Un management de projets réussi est un système complet. Il serait donc vain de vouloir en décrire les éléments de façon isolée.

Si cet ouvrage vous semble en grande partie ne relever que du bon sens, j'aurai alors réussi à faire passer le message essentiel : le management de projets, c'est du bon sens. Cependant, il est rarement mis en pratique.

De même, si cet ouvrage vous paraît un peu simple, j'aurai alors réussi à expliquer le management de projets sous une forme pouvant être comprise par n'importe qui dans votre organisation. Chaque individu impliqué dans un projet, qu'il soit directeur ou simple employé, doit être capable d'en comprendre les principes de base.

Le management de projets est un « art ».

Pour être efficace, il nécessite à la fois des compétences relationnelles et un management structuré. Cet ouvrage traite plus particulièrement de ces dernières car c'est précisément sur ce point que le management de projets doit être démythifié. Toutefois, il se réfère souvent aux compétences relationnelles nécessaires, même si cet ouvrage n'est pas un manuel sur la motivation, le leadership, le recrutement ou le style de management.

Si cet aspect vous intéresse, consultez l'ouvrage d'Eddie Obeng *All Change!, the Project Leader's Secret Handbook* (Londres : Financial Times Series, 1995).

Le management de projets est un « art ». Pour être efficace, il nécessite à la fois des compétences relationnelles et un management structuré. Cet ouvrage traite plus particulièrement de ces dernières car c'est précisément sur ce point que le management de projets doit être démythifié.

LES SÉANCES DE TRAVAIL



Cet ouvrage propose un certain nombre d'exercices, de problèmes et de techniques pour vous aider à mettre en pratique la théorie exposée. Ces séances de travail constitueront un stimulant ainsi qu'une aide appréciable pour vous et votre équipe.



Les études de cas

Les études de cas sont inspirées de faits ayant réellement existé. Toutefois, dans un souci de concision, certaines ont été modifiées.

« Changez le nom et cette histoire est la vôtre. »

HORACE, 65-8 avant J.-C.



REMARQUES IMPORTANTES

L'ouvrage est émaillé de remarques importantes ayant trait au sujet central du chapitre. Vous pouvez les sauter lors d'une première lecture afin de ne pas être dévié du message principal. Cependant, ces remarques peuvent vous aider à mieux le comprendre. Si cet ouvrage était une présentation, les remarques importantes seraient des questions interrompant le présentateur ou des anecdotes qu'il utiliserait pour rendre son discours plus vivant.



Définitions

La façon d'utiliser les mots est importante. Dans le domaine du management de projets, il existe un consensus sur la signification des mots mais il subsiste encore certains termes sur lesquels les opinions divergent. Vous rencontrerez dans cet ouvrage des termes nouveaux ou utilisés d'une nouvelle façon. L'annexe A est un glossaire de ce jargon. Consultez-le dès que vous tomberez sur l'un de ces mots.

*« Combien de fois un mot mal utilisé
n'a-t-il pas généré des pensées erronées ? »*

HUBERT SPENCER



Les principes

Ce sont les principes de base à appliquer pour réussir les projets. Assurez-vous que les règles ou démarches utilisées dans votre organisation sont compatibles avec ces principes.



Les points clés

Ce sont de brèves check-lists qui vous aideront à rester dans le droit chemin.