

# Le management de projet : panacée ou pas assez ?

Compte rendu d'une rencontre autour d'un verre

rapporté par Jacqueline Sidi

Le 15 octobre dernier, Roland Sauter, fondateur et directeur de la société STS, spécialisée dans le management de projet et en particulier dans la formation des chefs de projet, nous a fait un retour d'expérience dans ce domaine, lors d'une rencontre ADELI « Autour d'un verre ». Sa présentation claire et structurée a mis en évidence l'évolution du métier de chef de projet et ses implications.

J'ai entendu des personnes me dire que cette présentation, fort intéressante, était en dehors du champ d'activité d'ADELI, il est vrai que Roland Sauter n'a pas parlé de Système d'Information, mais tout ce qui a été dit est transposable à notre domaine sans avoir à faire preuve de beaucoup d'imagination.

## L'évolution du métier de chef de projet

On est passé de l'orienté produit à l'orienté business, du chef de projet créatif, inventif, qui sortait un produit en 5 ans à un chef de projet qui a un objectif business à atteindre.

Dans un temps pas si lointain, le chef de projet était semblable à un chef de guerre de génie qui ne voyait que le résultat final sous forme de produit parfait. Ce produit sortait (ou non d'ailleurs) au bout d'un temps indéterminé.

L'implication du chef de projet était importante et durait donc longtemps. Le problème se posait donc, en fin de projet, de la suite de sa carrière. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à notre orateur : après avoir fini un très gros projet aux Etats-Unis, il n'y avait plus d'autre projet équivalent à faire, et donc il a décidé de retourner en Suisse créer son entreprise.

Aujourd'hui, les aspects produits et business ont fusionné. Deux exemples :

- la création de la Logan avait comme objectif un prix de vente de 5 000 € ;
- dans une grande entreprise du secteur de la pharmacie, pas de projet sans business case qui met en évidence ce que rapportera le produit sur toute la durée de sa vie.

Le rôle du chef de projet empiète aujourd'hui sur le domaine du responsable financier.

## Pourquoi les projets échouent ?

Roland Sauter met en évidence, à l'aide de cas concrets qu'il a vécu en tant que formateur, certaines carences dans l'organisation qui sont la cause de l'échec de nombreux projets.

## Les membres du comité de direction ont-ils le même objectif ?

Un projet dérive. Quel est la première réaction de la direction : il faut former le chef de projet.

Roland Sauter, tel Zorro arrive et anime des formations. Lors des sessions de formations, en discutant avec les chefs de projet, il entend ces derniers lui dire que le problème se situe au niveau d'une incohérence de la direction sur les objectifs à atteindre.

Après deux sessions, il va voir la direction et dit qu'il a trouvé la cause du problème : « Vous n'êtes pas d'accord avec les objectifs du projet ». Il demande à chacun d'écrire sur un papier les objectifs du projet. Ils étaient 7 et il obtient 15 objectifs différents.

Dans cet exemple, les chefs de projet ont été l'agent du changement. Mais plus généralement, ce sont les chefs de projets qui sont formés et pas la direction, ils doivent donc porter en plus le rôle de vecteur de changement au sein de l'entreprise.

## La solution au dérapage serait-elle technologique ?

Une autre croyance est que l'outil de gestion de projet fait le chef de projet. C'est comme si le fait de maîtriser Word faisait de vous un écrivain.

Avant d'utiliser un outil il faut parfaitement en maîtriser les concepts sous-jacents.

## La solution miracle serait-elle méthodologique ?

On rajoute des couches méthodologiques. Alors on arrive à avoir des petits projets qui se déroulent suivant des règles qui ne devraient s'appliquer qu'à de très très gros projets. La méthodologie est si importante qu'il devient plus facile de la suivre à la lettre que de l'adapter à son projet.

De plus, la durée de vie moyenne d'une méthodologie est de quelques mois. Pourquoi si court ? C'est que chaque petit chef veut imposer sa griffe, c'est-à-dire sa méthodologie.

La méthodologie n'est pas une panacée.

## Et si tout était projet ?

Une tendance de plus en plus fréquente est de gérer toutes les activités comme des projets. On arrive alors à de situations où la préparation et le reporting projet prennent 3 à 4 heures pour une activité de 40 minutes.

## La solution qui fonctionne est pragmatique

Pour illustrer cette assertion, Roland Sauter nous a parlé d'un projet de BTP où il s'agissait de construire des bâtiments dont une cantine et un chemin pour permettre aux salariés d'aller à la cantine. Si on commence par faire les bâtiments et de beaux chemins, on va s'apercevoir qu'une fois livré, les employés coupent par les pelouses pour aller à la cantine. Aujourd'hui, les chemins ne sont bétonnés qu'au bout de 3 semaines, une fois que l'on connaît ce qui sera le bon chemin.

Partir de l'existant et voir ce qui se passe est un système de management de projet d'une efficacité redoutable.

*Note de J. Sidi : Dans le cas du SI, cela veut dire écouter les utilisateurs finaux du projet ou du service et appliquer une démarche itérative sur tout ou partie du système.*

## Les impacts organisationnels

---

### Formation du top management

Il existe un domaine où l'on ne fait pas assez de management de projet : c'est le top management.

Ce type de manager est persuadé qu'il maîtrise les concepts sinon il ne serait pas à ce poste ! CQFD.

Il faut donc lui prouver le contraire. Le simulateur de projet, est un outil qui permet de vivre un projet en accéléré avec toutes les décisions à prendre, les événements imprévus qui arrivent, les compétences des collaborateurs, les risques, .... On demande donc à ces directeurs de haut niveau de redresser un projet qui dérape à l'aide du simulateur. Ils s'aperçoivent rapidement de la difficulté de l'exercice, le projet ne se redresse pas : alors on arrive à un peu d'écoute de la part de ces directeurs de haut niveau.

Comme dans beaucoup de domaines, cette session de sensibilisation n'aura lieu que s'il y a une forte pression de la part du PDG ou CEO pour que les directeurs de haut niveau y participent.

*Note de J. Sidi : La société STS a développé l'outil SIMULTRAIN sur PC, qui permet de mettre en évidence toutes les activités d'un chef de projet – management et motivation des personnes, du temps, du budget, de la qualité, des risques. L'outil de simulation CAYENNE™, développé par CELEMI, a également été testé par des membres d'ADELI dans le cadre des RMP 2006 et 2007 (voir l'article « Simulation de projet aux RMP 2006 – Exercice d'humilité » dans la Lettre n°64).*

### Méthodologie unique dans l'entreprise

Une des raisons pour lesquelles on trouve différentes méthodologies de management de projet dans une même entreprise est le manque de transparence. Imposer une méthodologie unique entraîne donc une forte résistance. Mais c'est une nécessité de bonne gouvernance.

## Rôle du département des ressources humaines

Il y a 3 filières d'évolution de carrière :

- la filière traditionnelle managériale ;
- la filière chef de projet qui permet d'obtenir une rémunération semblable à celle d'un directeur ;
- la filière d'expert qui est peu répandue en Europe, alors qu'aux États-Unis, un expert peut gagner plus qu'un directeur.

Les bons chefs de projet doivent avoir la capacité à :

- diriger hors de la ligne hiérarchique,
- organiser,
- convaincre et faire adhérer sur les objectifs du projet,
- motiver, pour cela le charisme est indispensable.

Ces personnes ne sont pas très nombreuses. Il faut donc mettre en œuvre une politique pour les conserver. La certification de chef de projet est un moyen. Par exemple, une très grande banque suisse a décidé de faire certifier 1 300 chefs de projet informatiques dans le monde en un an. La certification étant à trois niveaux, cela donne un plan de carrière pour garder ses bons chefs de projet.

## Le futur

---

Le management de projet est une discipline qui va continuer à se développer car c'est la seule manière de livrer les solutions dans les délais.

La technologie change très vite. Il faut donc que les projets soient courts pour éviter un changement technologique en cours de projet ou bien être capable de réagir très rapidement à ces changements.

Enfin, dans le contexte économique actuel, en dehors des projets, il ne restera plus rien : les activités projets sont de plus en plus automatisées ou sous-traitées dans d'autres pays.. par exemple dans le secteur de l'assurance, en dehors des activités de vente, les projets constituent 50% des autres activités.

## Questions-réponses

---

La session de questions réponses s'est essentiellement focalisée sur les aspects certifications de personnes, mettant en évidence le besoin de reconnaissance dont nous avait parlé Roland Sauter.

### Certification

Trois certifications en management de projet : IPMA, PMI et Prince2

### **Différentes philosophies**

La certification PMI est fondée sur le PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Il s'agit d'un livre de 500 pages.

C'est un corpus de connaissances qui décrit chacun des processus. Par exemple, il comporte 6 chapitres sur le risque. Le livre dit comment faire. Il est d'ailleurs très clair.

La certification IPMA, quant à elle, n'est pas du tout procédurale, bien qu'il y ait actuellement une évolution dans ce sens. Le référentiel (International Competence Baseline ou ICB), est en fait un inventaire des compétences que l'on doit avoir si l'on veut être chef de projet. On y trouve une liste de savoir mais il n'y a pas d'indication sur comment faire. L'accent est mis sur le relationnel, le facteur humain.

Par exemple, le PMBOK couvre les aspects de la gestion des RH, mais est davantage orienté sur la sélection des ressources alors que l'ICB insiste sur le fait de convaincre, motiver, ...

Trois grandes orientations :

- Livrables pour Prince2 ;
- Processus pour le PMI ;
- Compétence pour l'IPMA.

### **IPMA**

Il y a 4 niveaux :

- D : cela correspond à un savoir livresque ;
- C : nécessite de l'expérience dans des projets d'une certaine complexité, en France une journée entière d'examen où le candidat est confronté à un cas ;
- B : pour lequel il faut présenter un rapport sur un projet complexe et montrer comment on a utilisé le management de projet. Ils 'agit d'un entretien de 2h30 avec un évaluateur ;
- A : s'adresse aux responsables de portefeuille de projets et consiste en un rapport et un examen pratique.

### **PMI**

Il y a 3 niveaux :

- CAPM (Certified Associated Project Manager) : c'est l'équivalent du niveau D de l'IPMA. Il faut répondre en 3h à un QCM de 150 questions. Cela nécessite un savoir livresque et pas d'expérience.
- PMP (Project Manager Professional). Cela nécessite 4500 heures d'expérience prouvée durant les 6 dernières années, une vérification se fait par sondage sur environ 15% des dossiers. L'examen se réussit par bachotage, il consiste en un QCM de 200 questions en 4h.
- PgPM : Program Manager. Cela s'adresse aux responsables de la gestion d'un portefeuille de programme d'entreprise.

### **Prince2**

Prince2, c'est essentiellement une spécificité : l'origine britannique.

La certification s'obtient aussi par bachotage.

*Note de J. Sidi : pour plus d'information, on pourra se référer au Guide des certifications SI paru chez Dunod.*

## **Ressources Humaines**

La terminologie n'est pas claire : on trouve de tout dans les offres d'emploi : chargé de projet, responsable de projet, chef de projet, directeur de projet. De plus, aujourd'hui les annonces sont rédigées en termes de compétences techniques et pas de certifications. Toutefois, une tendance commence à émerger, avec une demande pour des chefs de projet certifiés. Cela vient souvent d'une demande des clients de ces entreprises.

Le personnel du département des ressources humaines ne connaît pas vraiment le métier de chef de projet et donc le processus RH met du temps pour évoluer.

### **Et les autres certifications ?**

Il ne faut pas confondre certification d'entreprise (ISO 9001, ISO 14000, CMMi) et certification de personnes (certification en management de projet ou de service (ITIL)).

Le référentiel du CMMi est proche des projets informatiques. Une entreprise de niveau 3 divise au moins par 3 (parfois par 5) la marge d'erreur sur les estimations des projets.

Le PMI est en phase avec le CMMi. La corrélation entre CMMi et ITIL est plus problématique.

### **Comment acquérir des connaissances nouvelles ?**

Il y a une évolution. Avant on sortait d'une grande école avec un diplôme valable toute la vie. Aujourd'hui la durée des connaissances est très courte, c'est pourquoi il faut les certifications.

Il existe une grande différence culturelle entre la France et d'autres pays (Allemagne, Suisse, pays anglo-saxons, ...) où il est normal que l'acquisition de connaissances soit conçue comme un investissement personnel. Chacun doit se prendre en main pour rester sur le marché du travail : il faut passer du temps à se former en dehors du temps de travail. C'est un fait. Il faut parfois même financer cette formation.

Des coûts :

- IPMA 450 € pour le niveau D, 1000 € pour le niveau C et 1300 € pour les niveaux A et B ;
- PMP : 550 \$.

À cela il faut ajouter les livres ou les cours :

- IPMA : l'ICB est complété au niveau local. En France, il se télécharge gratuitement sur le site de l'AFITEP ([www.afitep.fr](http://www.afitep.fr)) ;
- PMBOK = 40 \$ (la version 2004 existe en français, mais l'examen est en anglais avec accès à un dictionnaire en ligne). Il existe des outils de bachotage 20 à 500 \$ ;

et il ne faut pas oublier le coût de la préparation : 60 à 80 h de travail.

Suivre une formation en e-learning avec un coach est une bonne pratique.

Note de J. Sidi : la société STS a développé un ensemble de formations au management de projet, y compris des entraînements à la certification PMP, avec accès/ surveillance par un coach, qui sont très agréables à suivre : [www.sts.ch](http://www.sts.ch)

## Management de projet et management par projet

Le PMI traite de la gestion de projet et il y a peu d'informations sur le management par projet dans l'entreprise. Les problèmes sont très différents d'une entreprise à l'autre : cela dépend de la taille, du métier, ...Il est difficile de définir des procédures à suivre à la lettre sur le changement organisationnel.

## Outils

Il faut faire très attention aux ERP (en français PGI) lorsqu'on greffe dessus des outils de management de projet. Souvent les passerelles fonctionnent mal et le chef de projet doit donc saisir deux fois l'information. C'est en fait un problème général : on informatise le chaos et ensuite on définit ce qu'on veut. Il faut d'abord bien définir nos besoins avant de choisir un outil. Les outils fonctionnent bien.

## Quid de l'éducation du client ?

On forme les chefs de projet maîtrise d'ouvrage (donc côté client) à communiquer avec la maîtrise d'œuvre.

Un chef de projet est un chef d'entreprise.

Avec la croissance du management de projet, on a beaucoup de chefs de micro-entreprises. Les gens qui font appel à ces personnes sont aussi des chefs d'entreprises, mais ces derniers sous-traitent. Il faut donc penser en terme de sous-traitance et de relation entre entreprises : on se retrouve dans la situation d'une multitude de petites entreprises avec chacune un responsable de quelque chose et non pas un dirigeant qui décide de tout.

## Evolution du métier de chef de projet

Autrefois on apprenait au chef de projet à dessiner un GANTT, un PERT. Aujourd'hui, il n'a pas vraiment besoin de connaître les techniques proprement dites du management, il a surtout besoin d'une formation qui définit le rôle qu'il doit remplir, quand doit il être actif, quand doit il lever la main, quel est son rôle par rapport à l'équipe.

Le temps du GANTT est dépassé. Dans le temps, le management de projet se résumait aux aspects techniques d'échéancement (GANTT, PERT) : à quel moment on doit faire telle ou telle activité. Il y avait donc des techniques de représentation des

activités en réseau et sous forme de GANTT pour la représentation dans le temps. Aujourd'hui, GANTT et PERT sont toujours indispensables mais ne suffisent plus : l'ensemble des activités du chef de projet est devenue plus complexe. Si on prend l'exemple d'Airbus, le problème n'était pas un problème de management de projet, mais d'interfaçage de cultures de différents pays. De plus, il y avait deux versions de CATIA incompatibles entre elles. L'utilisation des outils au sein d'un groupe comme Airbus est du niveau du groupe et pas du chef de projet.

## Quid de la qualité ?

Le thème de la qualité est abordé dans la formation de chef de projet. Il se situe entre le monde du reproductible et le monde du projet.

Dans le monde du projet il faut avoir le droit de faire des erreurs : la qualité est le droit à l'erreur. Le travail dans lequel il n'y a pas d'identification avec la personne qui le fait. Il faut partager le travail, par exemple avec des revues. A priori, mon code n'a pas d'erreur, mais si on le fait relire à différentes personnes on trouve alors toutes les erreurs. La qualité c'est se donner les moyens de reconnaître qu'on peut faire des erreurs, les découvrir et enfin les corriger.

La qualité doit être traitée sur l'aspect humain et pas uniquement méthodologique.

## Les qualités humaines d'un chef de projet

Pour terminer en brio son intervention, Roland Sauter nous a fait part d'un test infallible, qu'il a développé pour identifier un mauvais chef de projet.

Je me positionne à l'entrée de la cafétéria, et je regarde la personne qui cherche une table où il n'y a personne pour s'y installer. Celui-là n'est pas un chef de projet car le chef de projet aime ses semblables, le changement. Il lui faut du charisme, il doit prendre plaisir à être avec des gens. Cela ne s'acquiert pas.

En résumé un bon chef de projet a :

- 1°) des qualités humaines ;
- 2°) de la ténacité, de la pugnacité, il sait y aller (s'il le faut, il s'installe devant la porte du client qui n'a pas le temps de valider son document, jusqu'à obtenir la signature) ; il sait dire NON. ▲

***roland.sauter@sts.ch***  
***jacqueline.sidi@adeli.org***