



Chemin de la Liberté

La Direction de projet

Les pièges d'une organisation vulnérable

Cet article évoque, sur un ton amer et caustique, des désillusions douloureusement vécues par l'auteur, lors du déroulement de projets. Provoquant et impudique, il dévoile les principaux écueils de la Direction de projet.

Sachons, à l'avenir, contourner, au cours des projets futurs, les pièges ainsi signalés.

Attention ! La plus grande partie de cet article est écrite au second degré. En conséquence, il doit être lu avec la plus extrême précaution.

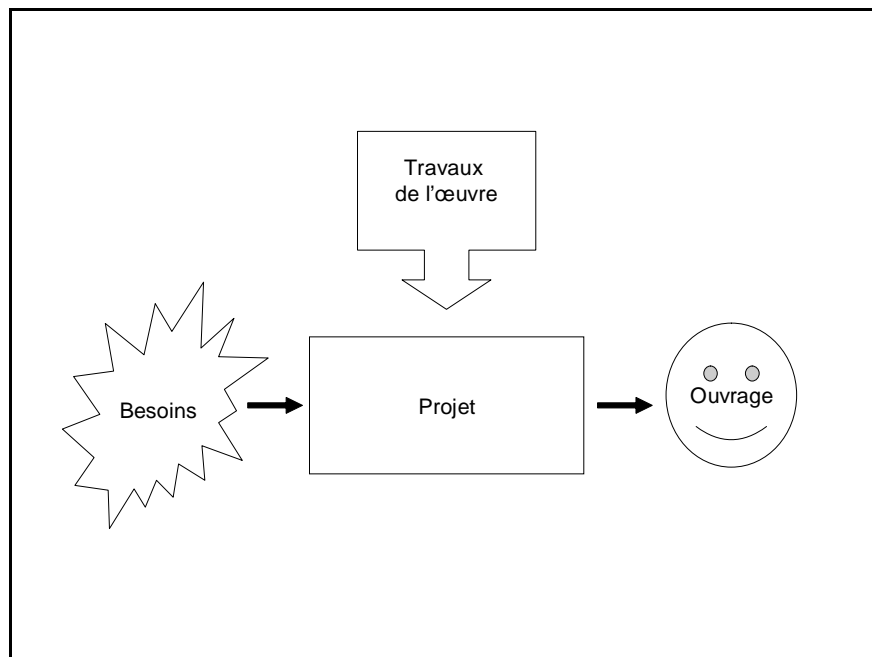
Un projet est une **œuvre** : ensemble d'activités accomplies par des spécialistes de disciplines différentes, destinée à réaliser un **ouvrage**. Pour satisfaire les exigences du client :

- l'ouvrage doit être rigoureusement conforme à sa description (pour satisfaire les besoins fonctionnels exprimés dans le respect des règles de l'art) ;
- l'ouvrage doit être produit dans les limites, de temps et de coûts, imposées au projet.

Les acteurs du projet

Les acteurs du projet s'attellent à l'œuvre, destinée à produire l'ouvrage, dans le respect des engagements de délais et de coûts. L'œuvre associe intimement deux familles d'activités de natures très différentes :

- celles qui contribuent directement à la production de l'ouvrage ;
- celles qui contribuent au management des travaux.



Les Ingénieurs

On confie la réalisation de l'ouvrage à des « ingénieurs ». Réaliser un ouvrage, c'est mettre en œuvre un savoir-faire pour :

- analyser les besoins ;
- expliciter les spécifications de l'ouvrage ;
- élaborer une solution ;
- construire l'ouvrage ;
- mettre en œuvre la solution autour de l'ouvrage.

Le Directeur de Projet

On confie le management de l'œuvre (ensemble des travaux) à un « Directeur ». Le Directeur de Projet pilote l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.

L'importance de la mission confiée à la responsabilité d'un Directeur de projet repose sur deux facteurs quantitatifs :

- la taille des effectifs qu'il commande ;
- le montant du budget qu'il gère.

Le budget est souvent proportionnel à l'effectif. Pour prouver ses compétences et accélérer son ascension vers de plus hautes responsabilités, un cadre dynamique et ambitieux doit solliciter la Direction d'un grand projet.

Perçue comme un tremplin, la Direction de projet vise des objectifs qui sont autant de puissants moteurs :

- exposer très rapidement l'étendue et l'efficacité de ses compétences ;
- montrer son dynamisme en s'investissant sans réticence dès le début du projet ;
- promouvoir ses premiers succès ;
- déléguer les responsabilités, en conservant la maîtrise des moyens correspondants ;
- ménager son avenir professionnel, en prévoyant des issues de contournement à l'approche d'une conjonction de risques.

Le Directeur du projet découpe l'œuvre en plusieurs missions appelées « lots » qu'il définit, pilote et coordonne. Chaque mission, ainsi définie, sera considérée comme un projet et pourra être confiée à un responsable appelé « Directeur ». La Direction de projet est une notion gigogne qui emboîte hiérarchiquement de postes de Directeurs. Faute de règles rigides de découpage, certains lots taillés a priori sont susceptibles de se chevaucher. Ce sont là des gisements d'émulation qui entretiendront une compétition motivante entre les Directeurs concernés et alimenteront de saines confrontations d'idées.

Il arrive, généralement, pour un faisceau de causes mal identifiées, qu'un projet n'aboutisse pas. La responsabilité du Directeur de projet est rarement la seule cause apparente. En conséquence, l'échec d'un grand projet ne lui sera pas fatal. Il pourra alors rebondir sur un plus grand projet ; ce qui assure automatiquement une filière professionnelle pour les Directeurs de projet.

Les autres Rôles

Maîtrise d'ouvrage

Les responsables opérationnels des Directions Utilisatrices espèrent disposer du nouveau système dans un délai promis. Leurs compétences en matière de management de projet ne sauraient être à la hauteur de leurs compétences sectorielles ; ils s'en remettent dans ce domaine au professionnalisme du Directeur de projet.

Les services financiers supportent le coût du projet. Le coût initial donne un premier aperçu du coût final. Les financiers seront régulièrement sollicités pour approvisionner des travaux qu'ils ne pourront décemment interrompre au milieu du gué.

Support et contrôle

Les Directions fonctionnelles (méthodes, qualité, sécurité) définissent des cadres théoriques, précis, et rigoureux que les acteurs seront conviés à respecter.

Réalisation de l'œuvre

L'équipe projet est appelée à évoluer au fur et à mesure de l'avancement du projet. Le projet est une excellente école de formation pratique. Ceux qui auront acquis la compétence nécessaire passeront rapidement le relais à des forces neuves impatientes de compléter leur formation théorique.

Promotion

Il convient en permanence de séduire les hiérarchies successives qui se réorganiseront pendant la durée du projet, en rappelant

Il faut maintenir, en parallèle, une émulation entre l'équipe de projet (porteuse des espoirs) et les autres acteurs de l'entreprise impliqués dans des tâches de routine (génératrices de profits à court terme).

Les enjeux du projet

Le Directeur du Projet doit maîtriser les trois paramètres fondamentaux qui entraînent le projet sur ses pentes naturelles.

Adaptation de la qualité

L'ouvrage se doit d'être conforme aux exigences qui se composent :

- des spécifications explicitement exprimées ;
- des règles de l'état de l'art, souvent implicites, communes à tous les participants.

Le Directeur ne saurait s'opposer à l'évolution des exigences de ses clients au cours du projet. Il se fait ainsi apprécier, en laissant entendre que les moindres désirs des clients seront totalement exaucés.

Les exigences formalisées et les règles de l'état de l'art évolueront ainsi au fur et à mesure de l'avancement du projet; ce qui engendre une motivante dynamique.

Le Directeur de Projet s'interdit de contrôler lui-même la conformité aux exigences. Il s'assure que ces contrôles sont faits, en collectant les signatures qui sont autant de décharges par répartition des responsabilités.

Souplesse des délais

Le Directeur de projet doit pouvoir, à tout moment, justifier un ajustement des délais. Pour cela, il doit recueillir précieusement des éléments qui mettront en évidence, le moment venu, les raisons externes des glissements annoncés.

Vérité des coûts

Le Directeur de projet est appelé à demander des avenants financiers pour maintenir le fonctionnement de son projet. En général, les entreprises n'hésitent pas à financer des investissements complémentaires dont elles espèrent une forte rentabilité, lors de l'écoute de l'énumération des retombées promises.

Convergence des écarts

Ces trois tendances menées en parfaite harmonie s'autoalimentent. On arrive ainsi sans encombre aux trois quarts du projet. À ce stade, le projet court la chance d'être brutalement interrompu pour des raisons externes : fusion avec une autre entreprise, changement de Direction, restriction de crédit. C'est une issue favorable ; dans ces circonstances, personne ne prendra pas la peine de faire un bilan et d'analyser en profondeur les causes des dérives.

Le champ d'application de la Direction de projet

Situation dans le cycle de vie

La Direction de projet commence à la signature d'engagements contractuels et se termine à l'achèvement du projet. Une définition souple des limites de l'engagement assure une plus grande autonomie du Directeur de projet.

Limites d'une Direction de projet

De petits projets sont évidemment susceptibles de se serrer frileusement sous la protection de barrières. Un grand projet ne saurait s'encombrer de limites imposées ; il faut s'affranchir de toute contrainte qui risquerait de borner les ambitions du projet.

Les quelques questions suivantes, si elles étaient posées, enfermeraient le projet dans des limites rigides et condamneraient irrévocablement toute innovation.

- Quel est le point de départ du projet ? Quels sont les éléments reçus ? Quel est l'énoncé ?
- Que doit-on fournir ? Quand ? À qui ? Sous quelle forme ? Quels sont les critères de recette ?
- Quels sont les projets qui se déroulent, en même temps, sur des sujets voisins ? Qui en assure la coordination ?

Échelle des niveaux de responsabilité

La Direction de projet recouvre plusieurs aspects complémentaires qui impliquent des niveaux de responsabilité, parfaitement adaptés.

Gestion de projet

Gérer un projet, c'est planifier et suivre quantitativement les consommations et l'avancement (charges, délais, budgets, recettes). La gestion de projet consiste à administrer les aspects quantitatifs du projet :

- lors de la préparation : consigner les charges prévisionnelles, esquisser un planning initial ;
- pendant le déroulement : comptabiliser les travaux terminés, enregistrer les dépenses, constater les écarts.

Conduite de projet

Conduire un projet, c'est décider d'actions correctives en réaction aux incidents. La conduite de projet complète la gestion de projet par les aspects humains :

- structurer l'équipe en s'entourant de collaborateurs compréhensifs ;
- prévenir les conflits et arbitrer les différends.

Management de projet

Diriger un projet, c'est disposer d'une large délégation de pouvoir pour réorienter le projet en cas d'évolutions importantes. Le management de projet est habilité à préconiser les décisions suivantes :

- ajuster les délais ;
- négocier des compléments budgétaires ;
- renforcer temporairement les effectifs de l'équipe ;
- revoir les affectations de missions ;
- différer certains travaux, jugés moins prioritaires.

Échelle de risques

Il est à noter que le risque personnel encouru par un responsable est inversement proportionnel à son niveau de responsabilité.

Un gestionnaire de projet doit culpabiliser au moindre retard d'exécution alors que le Directeur de projet peut être appelé à quitter son projet pour répondre à une amicale sollicitation d'évolution professionnelle.

Le contexte de la Direction de projet

Le Directeur de projet est l'interlocuteur de la maîtrise d'ouvrage, qu'il côtoie au sein du Comité de pilotage du projet.

La personnalisation de la maîtrise d'ouvrage

Cette mission implique une grande responsabilité, trop lourde pour un seul individu. Il faut la répartir entre plusieurs personnes, pour ne pas contrarier l'évolution des besoins.

L'idéal est de créer et d'entretenir une émulation entre les différentes facettes qui composent la maîtrise d'ouvrage, par exemple : Direction Générale, Directions Utilisatrices, Direction de l'Organisation, Direction des Systèmes d'Information.

Symboliquement représentée par une personne physique honorée de ce titre, la maîtrise d'ouvrage est censée être responsable des missions suivantes :

- élaborer les finalités du projet ;
- écouter les recommandations de ses conseillers réunis au sein du Comité de pilotage ;
- amender le cahier des charges initial ;
- trouver les ressources (financières, matérielles et éventuellement humaines) complémentaires ;
- étudier les différents scénarios de décisions (révision des délais, des coûts, des ressources) ;
- ne pas anticiper précipitamment la validation des résultats.

Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage est une innovation récente qui garantit la répartition des responsabilités. Le Comité regroupe des personnalités disponibles et leur affecte un pouvoir de décision dans des activités connexes à leur domaine de compétence. Le Comité de pilotage du projet, présidé par le Maître d'ouvrage, réunit le Directeur de projet et les quelques fonctionnels de la structure du projet. Il ne saurait intégrer les opérationnels, trop impliqués dans leur travail quotidien, qui risqueraient de soulever prématurément des problèmes là où il suffit d'arborer un faisceau de solutions.

Le Comité de pilotage fournit diverses recommandations au Maître d'ouvrage. Ces recommandations juxtaposent les préoccupations des membres du Comité et traduisent des intérêts immédiats.

Le Directeur de projet remplit son agenda en participant à toutes les réunions du Comité de pilotage. De plus, il peut également provoquer une réunion exceptionnelle pour maintenir la pression sur le projet. Le rythme élevé des réunions, en début de projet, ne permet évidemment pas d'en établir rapidement les comptes rendus ni d'en diffuser largement les relevés de décision.

La maîtrise d'œuvre

Le Directeur de projet personnalise la maîtrise d'œuvre du projet. À ce titre, il assure les missions suivantes :

- affermir l'ambition des objectifs ;
- assouplir les limites du projet ;
- répartir les travaux du projet et en contrôler l'avancement ;
- renforcer les équipes du projet et ventiler les rôles des Acteurs ;
- transmettre les modifications ;
- conserver les informations jugées stratégiques.

Compétences techniques et humaines

Le Directeur de projet doit posséder un large éventail de qualités.

- C'est un cadre dynamique qui s'appuie sur cette opportunité pour affirmer sa place dans la hiérarchie de l'entreprise.
- C'est un chef qui sait faire faire.

- C'est un homme habile qui s'entoure de compétences qu'il sait motiver.
- C'est un gestionnaire comptable des temps passés par ses collaborateurs.
- C'est un compilateur qui collationne les rapports réclamés à ses adjoints. Il fait dresser des tableaux de synthèse à partir des informations qui lui sont fournies. Il est très rare que les membres du Comité de pilotage prennent la peine d'analyser finement ces tableaux qui débordent d'indicateurs.

Ressources matérielles

Le Directeur de projet dispose, le premier, de tout nouveau matériel et de toute nouvelle version d'un logiciel. Actuellement, trop occupé, il s'engage à se mettre à l'utilisation de ces outils quand les soucis présents seront dissipés.

Délais et charges

Pour afficher des prévisions de coûts et de délais, le Directeur de projet doit lancer une grande recherche sur la méthode qui permettrait de produire des chiffres exacts et précis.

Seule donnée constante, le pourcentage affecté à la Direction du projet représente 25 % de la charge totale du projet.

Gestion des budgets

Tout projet implique l'établissement d'un budget prévisionnel de coûts estimés :

- en unités d'œuvre pour les consommations internes (personnels, machines) ;
- en unités monétaires pour les dépenses externes (achats de matériels, de logiciels, sous-traitance, déplacements, formations).

La consommation réelle des ressources (délais, coûts) doit être comparée en permanence au budget prévisionnel. Pour montrer, dès le début du projet, une consommation modérée et efficace des ressources, il convient d'optimiser le franchissement des premiers jalons. Il est souvent très difficile pour la maîtrise d'ouvrage de mesurer l'état réel d'avancement des travaux, ce qui laisse une marge de manœuvre pour comparer de façon optimiste les résultats atteints par rapport aux objectifs.

Sous-traitance

La sous-traitance, qui n'est généralement pas envisagée en début de projet, est un recours évident en cas d'impasse. L'appel à la sous-traitance, en urgence, évite de se disperser dans des actions longues et délicates : définition claire et précise d'un cahier des charges, choix de la meilleure offre, demande de garanties. La première offre venue sera la bonne, y compris en cas d'affinité avec le sous-traitant ; la régie est alors le mode de rémunération le plus équitable.

Quelques conseils spécifiques

Orientations techniques

Le Directeur de projet n'a pas de responsabilités techniques directes. Cependant, il détient une autorité suffisante pour intervenir auprès de tel ou tel ingénieur pour lui suggérer d'utiliser les dernières avancées méthodologiques ou techniques.

Le Directeur de projet n'est pas tenu de maîtriser les techniques liées à la production de l'ouvrage et à la gestion de projet (ordonnancement, planification, etc.). Cependant, il lui est indispensable d'entretenir sa curiosité en assistant aux congrès, colloques et séminaires fréquentés par ses alter ego.

Il peut accélérer la dynamique du projet en provoquant, à l'improviste, des réunions d'information sur des sujets d'actualité : par exemple, convoquer la totalité de l'équipe pour assister à la démonstration d'un nouvel outil qui réduit considérablement les temps de réalisation du logiciel et de sa documentation.

Comportement managérial

Un Directeur de projet ne saurait disperser son énergie dans la prise en compte des facteurs humains. Le management du projet et la production de l'ouvrage sont deux mondes différents qui ne peuvent communiquer. Plus efficace que le dialogue, la discipline tient lieu de motivation.

Le Directeur de projet doit imposer en permanence sa présence. Lorsque l'équipe affronte un sérieux problème, il peut réclamer, sous 24 heures, un reporting de l'activité au cours des derniers mois. En particulier, à cette occasion, il peut réclamer une nouvelle élaboration de chiffres qui lui avaient déjà été fournis en leur temps.

Il ne doit pas hésiter à sous-traiter les travaux qui sont déjà engagés et qui motivaient les ingénieurs. Ces travaux seront faits plus rapidement et plus économiquement à l'extérieur de l'équipe.

Imbrication des responsabilités

Les responsabilités des maîtrises d'ouvrage et d'œuvre doivent être étroitement imbriquées. La maîtrise d'ouvrage ne doit pas limiter sa responsabilité au suivi du projet ; elle doit jouer un rôle d'amplification des demandes de ses utilisateurs. Il ne serait pas souhaitable que le maître d'ouvrage tranche parmi les besoins des utilisateurs. Il doit les cumuler sans chercher à en faire une synthèse réductrice. Il est, par ailleurs, souhaitable que la mission du maître d'œuvre soit redéfinie au cours du projet. Toute décision de cette nature, y compris la démission du maître d'œuvre, doit être ignorée des acteurs afin qu'ils poursuivent leurs travaux, sans être perturbés par les réorganisations.

Limites du projet

Le champ du projet a toute chance de s'étendre au fur et à mesure de son avancement en annexant progressivement des fonctionnalités voisines. Il est impératif d'être très conciliant sur les demandes d'extensions et de modifications qui autorisent de bouleverser les plannings dans un premier temps avant de les abandonner ultérieurement.

Plan de la démarche d'une Direction de projet

La Direction d'un Projet se compose de quatre phases.

Initialisation

Cette phase d'Initialisation marque la rencontre entre le Client et le Directeur de Projet.

Elle amorce la discussion sur les orientations du projet. Elle évoque les contributions dont il serait bon de disposer (client, autres fournisseurs) pour la réalisation du projet. Elle esquisse des zones d'influence respectives en ménageant le maximum de recouvrement pour permettre des ajustements progressifs au cours de la vie du projet.

Elle se termine par une démonstration de chaleureuse amitié autour d'une bonne table, meilleure façon d'établir un climat studieux entre le Client et le Directeur de projet, escortés pour la circonstance de quelques convives professionnels. C'est pendant le repas que l'on ébauche la première composition du Comité de pilotage en appelant, en priorité, ceux qui seront sensibles à cet honneur.

Préparation et lancement

Cette phase de préparation et de lancement laisse libre cours à l'imagination du Client et aux remue-ménages du Comité de pilotage. Pour développer les créativité de tous les participants, il ne faut pas hésiter à accumuler un grand nombre de points de détail, concernant aussi bien les fonctions de l'ouvrage que les nouvelles techniques à utiliser. À ce stade, il serait dommage de scléroser le projet en le structurant prématurément.

Pour ne pas perdre de temps en formalisant par écrit des spécifications qui évolueront au cours du projet, il vaut mieux consulter, pour chaque détail évoqué, un ingénieur. Celui pourra ainsi donner son avis et modifier le contour de la demande en fonction des techniques qu'il a envie de maîtriser.

Il n'est pas indispensable d'attendre la fin de ces discussions pour commencer à engager les travaux. Les ingénieurs ont, à ce stade, suffisamment de détails pour commencer à réaliser des maquettes ou des prototypes qui pourront être facilement modifiés.

Déroulement

Le suivi consiste à enregistrer les consommations relevées par les ingénieurs (indépendamment de l'état d'avancement des tâches soumises à recette). Ainsi, on évite de faire apparaître trop tôt des écarts qui créeraient un pessimisme prématuré.

Dès qu'une circonstance hostile apparaît au grand jour, il faut déclencher une revue de projet.

C'est une réunion formelle qui, en une journée, décèle les causes des drames et apporte des remèdes immédiats aux problèmes en suspens depuis des mois. Pour être objectif et efficace, le président de la revue ne doit avoir aucun préjugé sur le contexte sectoriel, sur l'applicatif, sur les plates-formes, sur la conduite de projet. Il saura s'entourer d'un bureau de revue qui lui ressemblera.

La séance consiste à classer les risques pressentis en cinq catégories : inacceptables, élevés, moyens, bas, simple préoccupation. À la réception de ce relevé de risques, le Directeur de projet devra faire une simple réponse écrite formelle en imaginant des parades aux risques signalés. Souvent, les risques détectés par la revue ne sont pas à craindre alors que les véritables risques qui mettent en cause certaines personnes et certains comportements sont rarement exprimés.

Bilan

Cette étape théorique prévue dans certaines méthodologies n'est jamais accomplie. En général, la mise en exploitation provoque une activité fébrile débordante et qui exige toujours plus de moyens supplémentaires.

Pendant cette période, les principaux membres de l'équipe, dont le Directeur de projet, sont appelés vers d'autres tâches en laissant la place à d'autres ingénieurs qui apportent un regard neuf sur le système qu'ils découvrent.

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI
info@adeli.org