



Le management de projet est-il piloté par la valeur?

Par

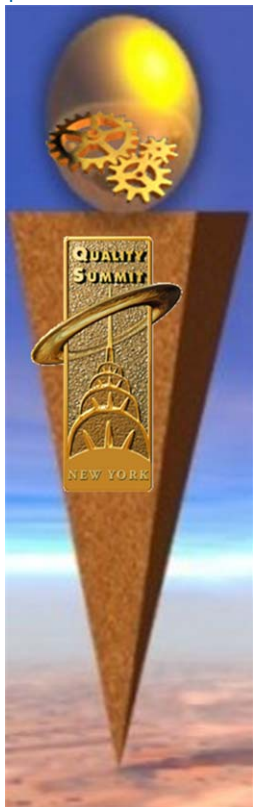
Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com



Depuis plus de 40 ans, la conception traditionnelle de la gestion de projet repose sur la conviction que s'il est complété en respectant la triple contrainte relative au délai, au coût et à la performance, il sera jugé comme réussi. Peut-être aux yeux du chef de projet et éventuellement du commanditaire, le projet a semblé être un succès. Mais, aux yeux du client ou même aux yeux de la direction de la société mère du commanditaire, il pourrait être considéré comme un échec.



En effet, le climat économique changeant et l'environnement mondial de plus en plus concurrentiel conduisent les gestionnaires de projet à devenir plus orientés vers la finalité du modèle d'affaires (business model) de l'organisation. Les projets sont maintenant considérés à travers une perspective stratégique, comme étant une partie du modèle d'affaire de l'entreprise, dans le but de fournir de la valeur à la fois au client final et à l'entreprise. Les gestionnaires de projet sont censés comprendre les opérations relatives aux processus d'affaires beaucoup plus aujourd'hui que par le passé. De plus, certaines entreprises ont commencé à élaborer et à offrir des programmes de formation internes à leurs gestionnaires de projets spécialement axés sur les processus opérationnels. À mesure que les gestionnaires de projets deviennent plus orientés sur les processus d'affaires de l'entreprise, alors la définition de la réussite des projets comprendra désormais une composante du modèle d'affaires. Cette composante est directement liée à la valeur.



Lorsque les projets sont achevés, en plus de répondre aux objectifs associés à la triple contrainte (coût, délai, et qualité/performance), ils doivent fournir un certain degré de valeur appréciable. Peut-être que de nombreux gestionnaires de projet croient que la réalisation des paramètres de la triple contrainte signifie apporter de la valeur, mais ce n'est pas toujours le



cas. Pourquoi une entreprise ou une institution devrait-elle choisir et affecter des ressources pour travailler sur des projets qui ne fournissent aucune valeur mesurable à court terme ou à long terme? Trop d'entreprises ou institutions travaillent soit sur les mauvais projets ou simplement ont un inadéquat processus de sélection de projets. Ainsi, les portefeuilles de projets sont constitués de projets qui ne fournissent pas de valeur réelle à l'achèvement même si les trois contraintes (coût, délai et performance) ont été gérées avec soin et respectées.

Assigner des ressources précieuses à des projets qui ne fournissent aucune valeur appréciable en interne à l'organisation ou à l'externe pour un client est un exemple de gestion vraiment inepte de mauvaise prise de décision. Alors, la sélection de projets qui garantissent la valeur ou un retour sur investissement acceptable (ROI) est très difficile parce que certains des projets d'aujourd'hui ne fournissent pas la valeur ciblée, ou peut-être bien (avec une faible probabilité) dans des années dans le futur.

Bien entendu, il ya des vues multiples de la définition de la valeur. Pour la plupart, la valeur est considérée de façon très semblable à la façon dont nous voyons la beauté, elle est dans les yeux du spectateur, en d'autres termes on perçoit la valeur à travers l'accessoire. Cela voudra dire que la valeur peut être perçue

comme une perception lors de la sélection et de l'initiation des projets en fonction des données disponibles à l'époque. Mais à la fin du projet, la valeur réelle devient une réalité qui peut ne pas répondre aux attentes qui avaient été initialement perçue.

Un autre problème est que la valeur obtenue d'un projet peut ne pas satisfaire toutes les parties prenantes clés puisque chaque intervenant peut avoir une perception différente de la valeur en ce qui concerne leur fonction particulière dans l'organisation. La définition de la valeur peut être spécifique à une industrie, à une entreprise ou même dépendre de la taille, de la nature, de la culture et de la base du modèle d'affaire de l'entreprise ou de l'institution. Certaines parties prenantes peuvent considérer la valeur comme étant la sécurité d'emploi ou la rentabilité. D'autres pourraient considérer la valeur comme l'image, la reconnaissance de marque, la réputation, ou la création de la propriété intellectuelle. Satisfaire toutes les parties prenantes est une formidable tâche qui est souvent difficile à réaliser et, dans certains cas, elle peut être simplement impossible.

La gestion traditionnelle de projet fonctionne bien lorsque l'orientation ou la finalité du projet est clairement comprise, que l'étendue est bien définie, que toutes les parties prenantes clés s'accordent sur les objectifs et les attentes, que les risques ont été évalués et bien compris et que la probabilité de réussite est considérée comme très haute. En comparaison, pour les entreprises ou les institutions qui souhaitent être innovantes et devenir des leaders du marché

plutôt que des adeptes du marché, le type de projets approuvés peut être basé sur des objectifs «flous», sur l'optimisme et sur l'empressement de prendre des risques et ne suivent pas un ensemble spécifique de critères de sélection.

Aujourd'hui, de plus en plus de projets sont très complexes et nécessitent une percée sur un triple plan (humain, organisationnel et technique) pour réussir. En outre, les risques associés à la percée peuvent être importants, il n'y a aucune garantie que le projet sera couronné de succès et que la valeur attendue à la fin du projet sera atteinte. Si une position de leader du marché est souhaitée, la planification et l'exécution du projet sont encore compliquées par la concurrence et l'exigence de compresser le calendrier pour une introduction précoce de nouveaux produits sur le marché.

Les projets d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement aussi bien définis et compris que par le passé. L'économie mondiale, la hausse des coûts et la concurrence conduisent de nombreuses entreprises à prendre de plus grands risques pour atteindre leurs objectifs d'affaires. En conséquence, les théories traditionnelles de la gestion des opérations et de projet peuvent ne pas fonctionner correctement lorsqu'elles sont appliquées à ces nouveaux types de projets. Nous devons peut-être changer notre façon de gérer et de prendre des décisions concernant les projets. Les décisions d'affaires et les exigences peuvent très bien outrepasser les décisions techniques et les exigences du projet.

Ammar Hadj-Messaoud est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de Sciquom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Au Canada, il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est consultant auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.

DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES

