

Nous sommes tous des M. Jourdain: nous passons notre vie à gérer des projets sans le savoir. Ceux-ci ne nécessitent pas tous une formalisation poussée de leur développement. Toutefois, depuis quelques décennies maintenant, l'importance de la maîtrise du déroulement des projets dans l'entreprise fait couler beaucoup d'encre.

Management de projet: mode ou vague de fond?

«Comment mener des projets vers la réussite?» est devenu un thème récurrent, au centre des préoccupations des dirigeants. C'est la raison pour laquelle on attend beaucoup du management de projet, cette approche spécifique devant fournir les clés d'une gestion efficace et efficiente des projets. Mais de quoi parle-t-on précisément?

Qu'est-ce qu'un projet au sens économique du terme?

L'Association française de management de projet propose la définition suivante: un projet constitue une démarche spécifique, nouvelle, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir, répondant au besoin d'un client. Cette définition permet de distinguer nettement le projet des opérations répétitives. Le projet est donc défini par son caractère concret, novateur, volontariste. Il cherche à répondre à un but défini et s'achève avec la réalisation de son produit final.

Une «boîte à outils»

Les projets se développant dans un contexte d'incertitude et de complexité, un ensemble de méthodes et de techniques ont été inventées pour contribuer à leur maîtrise. Toutefois, celui qui chercherait à connaître la «recette miracle» du management de projet sera déçu. La nature des projets ainsi que la spécificité des contextes dans lesquels les projets évoluent rendent quasi impossible la géné-

ralisation d'une approche unique. Des pratiques du management de projet, particulières à des domaines d'activités, ont été développées, mais c'est plus à une boîte à outils que l'on pourrait comparer le management de projet. Des instruments et des méthodes ayant trait à l'organisation du projet, son découpage dans le temps en phases, la définition de ses objectifs, la communication ou encore le suivi et contrôle de mise en œuvre existent. A chacun de venir y puiser en fonction des besoins propres aux projets qu'il mène.

D'une reconnaissance à une professionnalisation

Il y a peu de secteurs économiques qui ne s'intéressent aujour-

d'hui au management de projet, comme en témoignent les nombreux colloques, formations et publications sur le thème. Évoluant dans un contexte de marchés de plus en plus concurrentiels, d'évolution technologique en constante accélération et de contraintes économiques fortes, les entreprises sont obligées d'imaginer des pratiques permettant de répondre rapidement à des besoins nouveaux. De plus, la diffusion des méthodes de management de projet dans des domaines autres que les domaines traditionnels – par exemple dans les services, le social, les activités étatiques et para-étatiques – atteste de la généralisation et de la pérennisation de cette approche.

Aujourd'hui, les organisations ayant intégré les principes du management de projet sont reconnaissables à la «culture projet» qui s'y est instaurée. Cette culture se traduit par la capacité à gérer un ensemble de projets, ce qui implique le partage d'une perception générale de la démarche projet, une attitude adéquate des employés et des instruments utilisés en matière de coordination multi-projets.

Enfin, le métier même de chef de projet, vecteur central du management de projet dans l'organisation, tend depuis ces dernières années vers une professionnalisation. Des compétences spécifiques à cette fonction, alliant à la fois connaissances techniques et capacités relationnelles et de communication, nécessaires pour jouer le rôle d'interface entre les partenaires du projet, sont désormais reconnues. Des formations post-grade ont vu le jour ces dernières années dans notre région et les employeurs accordent un crédit croissant aux certifications internationales proposées par l'IPMA (l'Association Internationale de Management de Projet) ou le PMI (Project Management Institute).

Le management de projet semblant ainsi s'inscrire dans la longévité, on n'a pas fini d'en parler!

Anne-Sophie Bachmann,
consultante

Philippe Lovy,
consultant et administrateur-délégué
Itéral Management SA, Lausanne

Une société et un congrès

La Société suisse de management de projets (SMP), association indépendante, a été créée en 1993 à l'initiative de plusieurs spécialistes et professionnels. La SMP compte environ deux cents membres, issus des entreprises, des pouvoirs publics, des prestataires de services et des organismes de recherche et de formation. Elle est membre de l'IPMA, l'Association Internationale de Management de Projet.

Ses principaux buts sont de promouvoir le management de projet dans tous les milieux économiques, notamment en Suisse romande, faire reconnaître la spécificité du management de projet et de ses techniques auprès des divers domaines d'activités (industrie, services, milieux de la formation), fournir un cadre d'échange d'expériences et développer la solidarité entre professionnels du management de projet.

Le 11e Congrès annuel, prévu les 30 et 31 mars prochains dans les locaux HEC de l'Université de Lausanne, aura pour thème «Projet: les outils de la réussite».

Pour en savoir plus: www.project-management.ch.