



Entreprise romande  
1211 Genève 11  
022/ 715 32 44  
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Presse spécialisée  
Tirage: 19'412  
Parution: hebdomadaire

N° de thème: 660.14  
N° d'abonnement: 1086322  
Page: 7  
Surface: 34'220 mm<sup>2</sup>

## GESTION DE PROJETS

# L'avenir en version dynamique

Avoir des projets en dépit de la crise? Un signe de convalescence économique. Mais la manœuvre ne s'improvise pas. Leur gestion exige toujours de la méthode et des idées cohérentes. Des éléments examinés lors du seizième congrès suisse de management de projet, qui s'est déroulé à Lausanne les 7 et 8 avril dernier.

MAURICE SATINEAU

«Ce qui est passionnant dans le pilotage d'un projet, c'est la diversité des actions, la sollicitation de compétences multiples et parfois la mise au jour de ressources insoupçonnées», s'enthousiasme Claude Marguerat, président de la Société suisse de management de projet. Durant de longues années, le rôle de chef de projet a été attribué parfois avec des approximations, faute de temps ou de compétences. La tendance est désormais à la spécialisation: c'est un métier à part entière. «Cette profession est transversale; elle gère tous les changements significatifs dans l'entreprise», précise le spécialiste Damien Montavon.

### CONDUITE CRÉDIBLE

De la sélection des projets à l'évaluation des résultats en passant par le suivi, l'entreprise joue constamment ses objectifs stratégiques et donc sa crédibilité et sa réussite. Le parcours comporte toujours des risques. Pierre-Jean Riedo s'est spécia-

lisé dans l'évaluation de ces problèmes, souvent cachés dans les coûts, les délais ou les résultats. «Un projet comporte de la nouveauté, de la complexité, de l'inconnu; les informations sont au début limitées et les hypothèses nombreuses.»

Dans la conduite de projet, rien n'est pire que d'être réactif trop tardivement par rapport à un imprévu. Mais il ne faut évidemment pas faire un catalogue exhaustif qui freinerait toute ambition. Les éléments humains, techniques, financiers ou d'organisation sont fréquemment porteurs de risques et les soucis rencontrés dans les projets précédents apportent des enseignements précieux. Entre le chef de projet et le comité de pilotage, l'information doit circuler. Concrètement, il faut travailler avec les mêmes critères et la même acceptation des risques. Un projet se découpe habituellement en phases. Il est essentiel d'identifier les risques majeurs lors de la préparation. Néanmoins, chaque étape com-

porte aussi ses propres difficultés, à observer soigneusement à la fin de la phase précédente. Le risque est ainsi mieux intégré dans la conduite du projet. Enfin, tout chef de projet doit avoir l'humilité de faire la part entre ses erreurs d'organisation et les risques inhérents au dossier en cours.

### EXTERNALISER?

Devant cette complexité, la tentation est forte d'externaliser la réalisation, parfois à l'étranger. «La qualité de la solution reçue est souvent en deçà des attentes et il y a un vrai risque de perdre des compétences au sein de l'entreprise. En outre, le suivi du projet devient aléatoire», avertit l'expert Laurent Gaillie. En travaillant sur un projet standard et selon des méthodes matures, on peut envisager cette externalisation. En revanche, une vraie nouveauté axée sur le cœur de métier de l'entreprise doit être gérée par celle-ci. ■



Entreprise romande  
1211 Genève 11  
022/ 715 32 44  
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Presse spécialisée  
Tirage: 19'412  
Parution: hebdomadaire

N° de thème: 660.14  
N° d'abonnement: 1086322  
Page: 7  
Surface: 34'220 mm<sup>2</sup>

## Le poids du futur

Pas de projet sans futur. Les organisateurs du dernier congrès du management de projet ont demandé son avis à Xavier Comtesse, directeur romand d'Avenir Suisse. «La Suisse a mieux surmonté la crise que les autres pays occidentaux, mais elle se rend compte que la donne a changé. Sur la scène internationale, ce qui est présenté comme légitime devient plus fort que ce qui est légal. On se retrouve ainsi sur liste noire.» Pour l'ancien diplomate, les pressions sur notre pays vont se poursuivre, notamment de la part de l'Europe et des Etats-Unis et «la résistance sera de plus en plus difficile».

En termes économiques, la diversification de l'économie helvétique et la multiculturalité de la Confédération restent de précieux atouts dans la compétition mondiale. «Nous sommes à même d'assembler des hommes et des compétences. Il ne sert à rien de se lamenter. Soyons capables d'agir sans émotions dans le monde contemporain.» M. S.

## L'équipe gagnante

«Un chef plus des professionnels, cela ne fait pas forcément une équipe pour mener à bien un projet», martèle Françoise Pasche. Pour cette spécialiste du travail en équipe, il convient de faciliter l'intégration de chaque membre de l'équipe et de soutenir sa pleine participation. Réciproquement, chaque membre apporte ses compétences sans restriction et s'engage à respecter scrupuleusement les valeurs communes de référence. Une bonne adéquation entre les projets et les profils personnels choisis est indispensable. Ecarter quelqu'un n'est pas forcément une sanction ou un manque de confiance. Dans la gestion d'un projet, le manager doit passer du «je» au «nous», observe Véronique Messenger, une professionnelle du coaching. Une fois l'équipe formée, des conflits peuvent survenir jusqu'à ce que certains comprennent bien la signification de sa contribution personnelle. A la fin du projet, l'équipe se séparera. C'est peut-être justement le signe de sa réussite. M. S.