

A. Une nouvelle approche du management de projet

1. Introduction

Les mutations actuelles que subit l'environnement de travail, et qui ont été présentées en introduction de ce livre (consommérisation de l'information, digitalisation de l'activité, évolution des modes de management et mutation du contexte économique), n'ont pas été sans impacts sur les projets et la manière dont ils sont mis en oeuvre dans les organisations.

Pour prendre en compte ces transformations et permettre de gérer au mieux ces nouveaux types de projets, une nouvelle approche de gestion collaborative de projet a été mise au point. Celle-ci est caractérisée par :

- ▶ Une nouvelle forme d'équipe projet.
- ▶ Une collaboration accrue.
- ▶ Une démarche projet souple et adaptative.
- ▶ Des outils logiciels intégrés au management de projet.

Avant de détailler le contenu de la méthodologie permettant la mise en oeuvre opérationnelle de cette nouvelle approche de gestion collaborative de projet, nous allons détailler ces caractéristiques dans les paragraphes suivants.

2. Nouvelle forme d'équipe projet

Le développement de l'empouvoir amène de plus en plus de collaborateurs à être à l'initiative du lancement de nouveaux projets et, par la force des choses, à devenir chef de projet. Cette situation amène ainsi un certain nombre de collaborateurs novices en management de projet à devoir gérer malgré tout une équipe projet. Ceci a une conséquence directe sur la méthodologie de gestion collaborative de projet : elle doit être simple et facilement assimilable en vue d'une application opérationnelle.

Par ailleurs, la plupart de ces projets sont avant tout caractérisés par la taille réduite des équipes qui en ont la charge. Ceci a pour effet de favoriser la communication interpersonnelle entre les membres de l'équipe d'autant plus que cette dernière est généralement composée de collaborateurs motivés et généralement pluridisciplinaires. Provenant bien souvent de différents métiers ou fonctions de l'entreprise, les membres de l'équipe ont une ouverture importante sur l'extérieur du projet. Ainsi, à l'équipe projet, qui constitue en quelque sorte le noyau de base, vont venir se greffer d'autres professionnels. Ces professionnels vont apporter leurs points de vue, leurs compétences, mais avec une implication plus ou moins forte dans le projet, constituant ce que l'on appelle parfois une organisation en pelure d'oignon : chaque couche étant caractérisée par un niveau d'implication différent des membres de l'équipe dans le projet. La méthodologie de gestion collaborative de projet doit donc prendre en compte la gestion de ces différentes parties prenantes du projet tout en favorisant la communication en petit groupe.

Enfin, les équipes projet sont de plus en plus souvent constituées de membres qui peuvent se trouver éloignés géographiquement les uns des autres. Dans ce contexte, le management d'équipe devient un véritable challenge. En effet, partager un même espace physique permet des interactions informelles répétées qui permettent de développer un socle de références communes facilitant les échanges et la cohésion. À distance, même avec des échanges fréquents via les outils de communication, ce socle est beaucoup plus difficile à construire. Ainsi, la gestion d'équipe projet virtuelle devra faire partie intégrante de la méthodologie de gestion collaborative de projet.

3. Collaboration accrue

Par nature, le mode projet est collaboratif notamment dans sa phase de réalisation. Impossible d'exécuter les tâches définies pour mener à bien le projet sans la collaboration des membres de l'équipe projet entre eux et avec les différentes parties prenantes.

Cependant, la nouvelle configuration des équipes projet présentée dans les paragraphes précédents, combinée à l'omniprésence d'échanges et de communication entre les membres de l'équipe projet, tend à faire évoluer le rôle du chef de projet. Celui-ci est en effet désormais épaulé par l'ensemble de l'équipe projet dans toutes les activités de management du projet (planification, surveillance, contrôle, etc.), tout au long de son déroulement depuis son démarrage jusqu'à sa clôture.

La gestion de projet devient pleinement collaborative et la méthodologie qui l'accompagne doit prendre cet aspect en considération.

Ainsi, le chef de projet a maintenant non plus un simple rôle de gestionnaire/contrôleur, mais un véritable rôle d'animation d'équipe. Il doit notamment développer la cohésion, et une dynamique de groupe, ce qui demande de nouvelles compétences dont la méthodologie de gestion collaborative de projet doit faciliter l'acquisition.

4. Démarche projet souple et adaptative

Avec pour principal objectif de démontrer des résultats concrets rapidement en utilisant un planning macroscopique affiné au fur et à mesure du déroulement des phases, la méthodologie de gestion collaborative de projet doit reposer sur une approche itérative d'amélioration continue. Il ne s'agit plus de passer du temps sur la réalisation d'un cahier des charges exhaustif, mais d'avoir recours à des itérations progressives reposant sur une approche largement inspirée des méthodes agiles.

Cette approche offre de nombreux avantages :

- ▶ La démonstration de résultats concrets, et par conséquent la mise sur le marché, est plus rapide.
- ▶ Les risques sont réduits.
- ▶ Une relation plus proche est construite avec les clients.
- ▶ Il est possible de réagir rapidement à partir de vrais retours clients.

5. Outils logiciels intégrés au management projet

Sur le terrain, force est de constater que de nombreux chefs de projet, novices ou pas, n'utilisent que très peu les logiciels spécialisés dédiés au management de projet «classique» tel que Microsoft Project. À la place, la nature profondément collaborative de cette nouvelle approche de management de projet, complétée par le fait que les membres des équipes projet peuvent être distants les uns des autres, amène à utiliser de manière intensive les outils de travail collaboratif facilitant ainsi la communication, la coopération et la coordination.

D'une manière générale, le choix, la mise en place et l'utilisation d'outils de travail collaboratif et de gestion de projet doivent faire partie intégrante de la méthodologie. Dit autrement, sans outils, pas de gestion collaborative de projet.

B. Méthodologie de gestion collaborative de projets

1. Introduction

Étant donnée la présentation qui vient d'être faite de ce qui caractérise la gestion collaborative de projet, il semble nécessaire d'utiliser une méthodologie de management de projet adaptée. Celle-ci doit notamment prendre en compte les caractéristiques suivantes :

- ▶ L'équipe projet est réduite et ses membres peuvent se trouver éloignés les uns des autres.
- ▶ Les chefs de projets peuvent être novices en la matière.
- ▶ La collaboration doit être présente dans la réalisation, mais également dans la gestion du projet.

- ▶ Les projets doivent être menés de manière souple et adaptative.
- ▶ Les outils logiciels sont indispensables à la bonne marche du projet et doivent être directement intégrés au management de projet.

Cette méthodologie emprunte certains éléments des trois méthodologies présentées dans le premier chapitre (PMBOK, PRINCE2 et SCRUM), mais les adapte aux contraintes inhérentes aux caractéristiques énumérées précédemment.

Ainsi, la méthodologie de gestion collaborative de projet repose sur trois composantes :

- ▶ Des principes.
- ▶ Des groupes d'activités.
- ▶ Des recommandations et bonnes pratiques.

Nous allons présenter ces différentes composantes d'abord de manière synthétique dans les paragraphes suivants puis de manière plus détaillée dans les chapitres suivants, notamment ceux des parties Gérer un projet en mode collaboratif avec Office 365 et Perfectionner sa gestion collaborative de projet du présent ouvrage.

2. Principes

Les principes que nous allons décrire ici définissent, à l'instar de ceux de PRINCE2, un cadre de bonnes pratiques pour la gestion de projet. Ils s'appuient sur les caractéristiques présentées dans la section précédente. Voici donc les principes de gestion collaborative de projet :

- ▶ Collaboration : elle doit être au cœur de l'ensemble des travaux de définition, d'organisation, de réalisation et de suivi, que ce soit au sein de l'équipe projet, avec les clients ou les autres parties prenantes.
- ▶ Compétences relationnelles : elles doivent constituer le premier critère pour sélectionner le chef de projet et les membres de l'équipe projet.
- ▶ Apprentissage et amélioration continue : tout fait marquant, toute réussite, toute erreur, tout changement doivent être identifiés, analysés, partagés et appliqués tout au long du projet et venir enrichir la méthodologie de gestion collaborative de projet.
- ▶ Adaptation et réactivité : l'organisation, la gouvernance et la démarche doivent faciliter l'adaptation et la réactivité au changement.
- ▶ Outils collaboratifs : au service de l'équipe projet ils doivent être un levier de performance et non un dispositif obligatoire. Tout doit être mis en œuvre pour faciliter leur adoption par les membres de l'équipe projet et les parties prenantes.

3. Groupes d'activités

a. Introduction

La gestion collaborative de projet a pour vocation d'apporter des résultats concrets rapidement en utilisant un planning macroscopique affiné au fur et à mesure du déroulement des phases. Il est donc nécessaire de définir des éléments de démarche permettant de répondre à ces exigences tout en offrant souplesse et adaptabilité aux changements pouvant survenir.

C'est la raison pour laquelle nous allons nous appuyer sur le découpage proposé par le PMBOK qui répond parfaitement à cette demande. Nous allons cependant utiliser ici la notion d'activité plutôt que celle de processus qui est au cœur du PMBOK. En effet, la notion d'activité est beaucoup plus générale, facile à adapter et à s'approprier pour des novices et moins formelle que celle de processus qui nécessite la définition d'éléments en entrée et en sortie.

Au final, on organise les principales activités à réaliser dans le cadre de la gestion collaborative d'un projet en 5 grandes catégories d'activités.



Les 5 groupes d'activités de la gestion collaborative de projet

Il est très important de comprendre que les groupes d'activités ne représentent pas nécessairement les phases du projet. Dit autrement, les activités au sein de ces 5 groupes peuvent être soit appliquées au projet tout entier soit à des phases du projet. Nous verrons comment cela peut s'appliquer de manière concrète après avoir présenté chacun des groupes.

b. Vue d'ensemble

Démarrage

Le démarrage a trait aux activités permettant de définir un nouveau projet en obtenant l'autorisation de démarrer les opérations auprès du sponsor.

Le démarrage concerne plus particulièrement :

- ▶ La définition du projet.
- ▶ La mise au point du périmètre initial.

- ▶ L'estimation des coûts.
- ▶ L'identification des ressources nécessaires.
- ▶ L'identification des principales parties prenantes.

Une fois l'autorisation de démarrer acquise, il s'agira alors de :

- ▶ Constituer l'équipe projet.
- ▶ Définir les méthodes de travail au sein de l'équipe.
- ▶ Choisir et mettre en place les outils numériques.

Planification

La planification a pour vocation de concevoir ce que sera le contenu du projet en définissant comment réaliser les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet.

De manière très simple, il s'agit de répondre aux trois questions suivantes :

- ▶ Qu'est-ce que nous devons faire ?
- ▶ Comment allons-nous le faire ?
- ▶ Comment saurons-nous que nous avons terminé ?

Il s'agit ici de définir précisément les besoins et le plan projet à exécuter notamment en affinant de manière itérative le périmètre du projet ainsi que l'estimation des coûts et des délais. Il s'agit d'activités très importantes, car leur réalisation va conditionner en grande partie le succès ou l'échec du projet.

Exécution

L'exécution se focalise sur la mise en action par le biais de la réalisation du travail défini précédemment dans le plan projet.

Au-delà de l'exécution effective du plan projet, il s'agit ici aussi de faire en sorte que l'équipe projet soit performante. Cela passe par plusieurs activités très importantes :

- ▶ Développer et animer l'équipe projet.
- ▶ Gérer la documentation projet.
- ▶ Communiquer avec les parties prenantes.

Surveillance et maîtrise

Le groupe de surveillance et de maîtrise se concentre sur le suivi, l'évaluation et la régulation de l'avancement du projet. De manière concrète il va s'agir d'identifier les changements à réaliser dans le plan projet et de les mettre en œuvre.