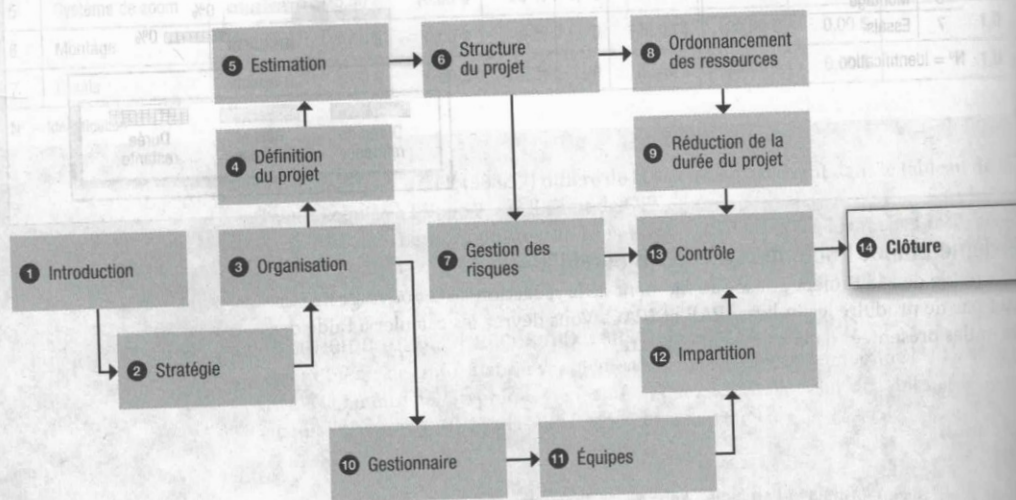


CHAPITRE 14

La clôture de projet

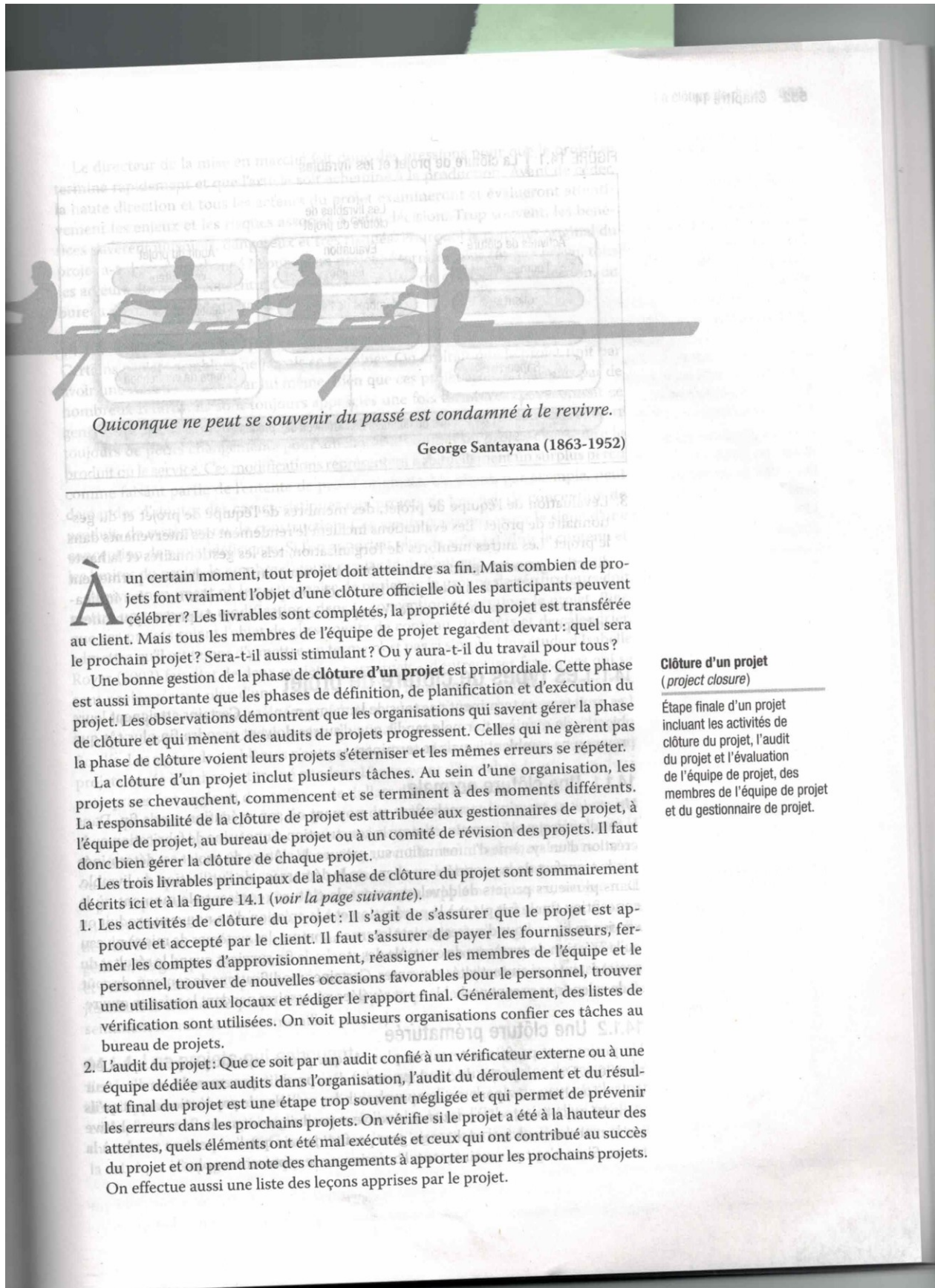


Dans ce chapitre

- 14.1 Les types de clôture de projet
- 14.2 Les activités de clôture du projet
- 14.3 Les audits de projet
- 14.4 Les évaluations de l'équipe, des membres de l'équipe et du gestionnaire de projet
- 14.5 L'intégration de la gestion de projet à l'organisation

Mots clés

- audit de projet
- clôture d'un projet
- évaluation de l'équipe de projet
- évaluation du rendement
- méthode de référence
- rétroaction tous azimuts



Quiconque ne peut se souvenir du passé est condamné à le revivre.

George Santayana (1863-1952)

À un certain moment, tout projet doit atteindre sa fin. Mais combien de projets font vraiment l'objet d'une clôture officielle où les participants peuvent célébrer? Les livrables sont complétés, la propriété du projet est transférée au client. Mais tous les membres de l'équipe de projet regardent devant: quel sera le prochain projet? Sera-t-il aussi stimulant? Ou y aura-t-il du travail pour tous?

Une bonne gestion de la phase de **clôture d'un projet** est primordiale. Cette phase est aussi importante que les phases de définition, de planification et d'exécution du projet. Les observations démontrent que les organisations qui savent gérer la phase de clôture et qui mènent des audits de projets progressent. Celles qui ne gèrent pas la phase de clôture voient leurs projets s'éterniser et les mêmes erreurs se répéter.

La clôture d'un projet inclut plusieurs tâches. Au sein d'une organisation, les projets se chevauchent, commencent et se terminent à des moments différents. La responsabilité de la clôture de projet est attribuée aux gestionnaires de projet, à l'équipe de projet, au bureau de projet ou à un comité de révision des projets. Il faut donc bien gérer la clôture de chaque projet.

Les trois livrables principaux de la phase de clôture du projet sont sommairement décrits ici et à la figure 14.1 (voir la page suivante).

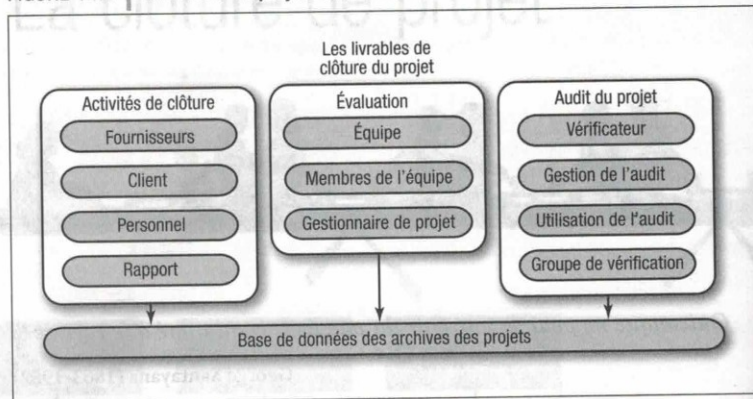
1. Les activités de clôture du projet: Il s'agit de s'assurer que le projet est approuvé et accepté par le client. Il faut s'assurer de payer les fournisseurs, fermer les comptes d'approvisionnement, réassigner les membres de l'équipe et le personnel, trouver de nouvelles occasions favorables pour le personnel, trouver une utilisation aux locaux et rédiger le rapport final. Généralement, des listes de vérification sont utilisées. On voit plusieurs organisations confier ces tâches au bureau de projets.
2. L'audit du projet: Que ce soit par un audit confié à un vérificateur externe ou à une équipe dédiée aux audits dans l'organisation, l'audit du déroulement et du résultat final du projet est une étape trop souvent négligée et qui permet de prévenir les erreurs dans les prochains projets. On vérifie si le projet a été à la hauteur des attentes, quels éléments ont été mal exécutés et ceux qui ont contribué au succès du projet et on prend note des changements à apporter pour les prochains projets. On effectue aussi une liste des leçons apprises par le projet.

Clôture d'un projet (*project closure*)

Étape finale d'un projet incluant les activités de clôture du projet, l'audit du projet et l'évaluation de l'équipe de projet, des membres de l'équipe de projet et du gestionnaire de projet.

CHAPITRE 14

FIGURE 14.1 | La clôture de projet et les livrables



3. L'évaluation de l'équipe de projet, des membres de l'équipe de projet et du gestionnaire de projet: Les évaluations incluent le rendement des intervenants dans le projet. Les autres membres de l'organisation, tels les gestionnaires et la haute direction, peuvent également contribuer à l'évaluation. Ces évaluations permettent d'obtenir de l'information pour les prochains projets et donnent des indicateurs pour que les membres de l'équipe et le gestionnaire de projet apprennent de l'expérience.

14.1 Les types de clôture de projet

Les projets ne se terminent pas tous de la même manière. Certains atteignent leurs objectifs de manière normale tandis que d'autres doivent prendre fin plus tôt que prévu ou ne semblent jamais se terminer.

14.1.1 Une clôture normale

Un projet se termine normalement au moment où son exécution a pris fin. Dans le cas d'un projet clé en main, comme la construction d'une usine de fabrication ou la création d'un système d'information sur mesure, la clôture du projet est déterminée par le transfert de la propriété au client ou le démarrage de l'utilisation du livrable. Dans plusieurs projets de développement, la clôture représente le moment où la conception finale fait place à la production et à la création d'un nouveau produit ou service en ligne. Pour d'autres projets internes, comme des systèmes de mise à niveau ou la création de systèmes de contrôle des stocks, la fin survient quand le résultat du projet est intégré aux activités courantes. Certaines modifications de contenu, de coût et de calendrier se sont probablement révélées nécessaires pendant la mise en œuvre.

14.1.2 Une clôture prématurée

Un projet peut parfois se terminer plus tôt que prévu, certaines parties ayant été annulées. Dans un projet de développement d'un produit, par exemple, un directeur de la mise en marché peut insister pour avoir des modèles de production avant qu'ils aient été mis à l'essai: «Donnez-moi le nouveau produit maintenant. Son entrée hâtive sur le marché nous fera réaliser de gros profits! Je sais que l'on peut en vendre à la tonne. Si on n'agit pas maintenant, l'occasion ne se représentera plus!»

Le directeur de la mise en marché fait donc des pressions pour que le projet se termine rapidement et que l'article soit acheminé à la production. Avant de céder, la haute direction et tous les acteurs du projet examineront et évalueront attentivement les enjeux et les risques associés à cette décision. Trop souvent, les bénéfices s'avèrent illusoire, dangereux et très risqués. Pourquoi le contenu original du projet a-t-il soudain changé? Pour qu'un projet se termine plus tôt que prévu, tous les acteurs doivent y consentir. Cette décision relève du groupe de vérification, du bureau de projets ou de la haute direction.

14.1.3 Une clôture perpétuelle

Certains projets semblent ne jamais se terminer. On croirait que le projet finit par avoir une raison d'exister par lui-même. Bien que ces projets soient marqués par de nombreux retards, ils sont toujours appréciés une fois terminés. On reconnaît ce genre de projet à ses ajouts multiples. Le promoteur, ou d'autres personnes, requiert toujours de petits changements pour améliorer le résultat du projet, c'est-à-dire le produit ou le service. Ces modifications représentent habituellement un surplus perçu comme faisant partie de l'entente de projet originale. Un client, par exemple, peut demander d'ajouter des caractéristiques aux projets de logiciel, de conception de produit, de systèmes ou de construction. Ces ajouts continuels sont le signe d'une conception de projet déficiente. Si l'on apportait plus de soin à définir le contenu et les limites du projet, le nombre d'ajouts serait réduit d'autant.

Arrive un moment où le gestionnaire de projet ou le groupe de vérificateurs doit mettre un terme aux modifications dans la conception et terminer le projet. Bien que ces projets soient l'objet de glissements de contenu, de coûts et de calendrier, admettre qu'il est temps d'y mettre un terme n'est pas si simple. Une étude d'Isabelle Royer (2003) fait état de deux projets « perpétuels » d'entreprises françaises qui se sont prolongés sur plus d'une décennie. Essilor, fabricant de lentilles progressives pour corriger la myopie, et Lafarge, fabricant de matériaux de construction, ont entrepris des projets avec éclat, projets qui, finalement, ont fait peu de progrès significatifs. Les signes de problèmes n'ont pas été pris au sérieux et, conséquemment, ces projets voués à l'échec ont traîné pendant 10 ans avant d'être abandonnés. Les deux entreprises ont englouti des millions de dollars d'investissement.

Les gestionnaires de projet, les groupes de vérification et les bureaux de projets disposent de quelques solutions pour les projets qui s'éternisent. Ils en redéfinissent la fin ou le contenu et en forcent la clôture. Ils peuvent limiter le budget ou les ressources, ou encore imposer une date limite. La solution retenue vise à mettre un terme au projet le plus rapidement possible afin de limiter les coûts supplémentaires et, malgré tout, en tirer des bénéfices comme si le projet avait été achevé. Le groupe de vérification devrait formuler des recommandations sur la façon de clore ce genre de projet. En général, les groupes de vérification reconnaissent facilement les projets voués à l'échec et y mettent un frein. Cependant, ils s'efforcent de communiquer les raisons techniques justifiant la clôture du projet. En effet, les participants ne doivent pas rester avec le sentiment humiliant d'avoir travaillé à un projet qui a échoué.

14.1.4 Les projets qui échouent

En de rares circonstances, les projets échouent pour toutes sortes de raisons. Le développement du prototype d'un produit de nouvelle technologie peut révéler, par exemple, que le concept original est irréalisable. Aussi, l'élaboration d'un médicament peut avorter, les effets secondaires étant jugés trop risqués. Reportez-vous à la rubrique à la page suivante pour en savoir davantage.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

Un projet annulé

L'Allemagne est le carrefour du camionnage commercial international de l'Europe. Le gouvernement allemand s'est rendu compte de la nécessité de mettre à contribution les camions internationaux (plus de 12 tonnes) circulant sur ses routes afin d'assumer les coûts associés à l'entretien et à la construction de nouvelles infrastructures. Les objectifs du projet étaient clairs : un nouveau système électronique de péage automatique pour les camions afin d'imposer des frais justes, facilement payables, sur les autoroutes d'Allemagne, de Suisse et d'Autriche, pour le 31 août 2003. La technologie reposait sur le système de positionnement mondial (GPS), les télécommunications et un logiciel pour enregistrer le kilométrage et les frais, sans postes de péage le long des autoroutes. Plusieurs problèmes ont saboté le projet. Il a été impossible de réaliser les temps d'accès au marché. En effet, il a fallu reporter des dates de lancement à cause de problèmes techniques avec l'unité de pistage des camions et du logiciel défectueux. L'interface de communication avec le public et les parties prenantes privées a échoué. Par conséquent, l'échéance du mois

d'août 2003 n'a jamais été respectée, pas plus que l'échéance révisée de novembre 2003. En mars 2004, le gouvernement allemand mettait fin au projet.

L'annulation du projet a eu de sérieuses répercussions sur d'autres programmes gouvernementaux. On a évalué à 1,6 milliard de dollars le manque à gagner découlant de l'échec du nouveau système de péage. Certains de ces revenus étaient destinés à l'implantation d'un train à lévitation magnétique grande vitesse à Munich et à d'autres projets d'infrastructure.

Les leçons apprises ont révélé que le manque de connaissances en gestion de projet était flagrant. Plus important encore, le défaut de prévoir et d'évaluer l'effet des risques associés au calendrier et à une technologie complexe a torpillé le projet. Le système à faisceaux hertziens, plus simple et abordable, que les Suisses et les Autrichiens avaient proposé de réaliser pour 2005 aurait peut-être suffi.

Source : PM Network, 2004.

14.1.5 Les changements de priorités

L'organisation ajuste sans cesse les choix de projets en fonction de son orientation. En général, ces changements sont minimes pendant une certaine période, mais des revirements majeurs surviennent périodiquement et obligent l'organisation à apporter des changements draconiens dans les priorités. Dans cette période de transition, les projets en cours sont habituellement modifiés ou annulés. Ainsi, il peut arriver qu'un projet démarre avec une haute priorité, mais que son importance s'émousse ou disparaisse complètement durant son cycle de vie en raison des conditions changeantes. Par exemple, la crise financière de 2008-2010 a vu les organisations se concentrer non plus sur les projets générateurs de revenus, mais sur les projets qui permettaient de réduire les coûts en améliorant l'efficacité. Le bureau de projets revoit alors les priorités de l'organisation. Les groupes de vérification n'éprouvent aucun mal à recommander la clôture de plusieurs projets, mais ceux en marge ou dans les zones grises exigent un effort considérable d'analyse et des décisions difficiles.

Dans certains cas, l'importance du projet a été mal évaluée au départ ; dans d'autres, les besoins ont changé. Dans d'autres situations encore, la mise en œuvre du projet est complexe ou irréalisable. Comme le groupe de vérification et le bureau de projets revoient le projet à intervalles réguliers, le moindre changement dans la façon de percevoir l'ensemble du projet (priorité) saute rapidement aux yeux. Quand le projet cesse de contribuer à la stratégie de l'organisation, le groupe de vérification ou le bureau de projets doit en recommander l'abandon. Dans plusieurs cas, ces projets sont cependant intégrés à des projets connexes ou aux activités courantes.

Interrompre des projets en raison d'un « changement de priorités » demeure une tâche difficile. L'équipe de projet peut avoir l'impression que la priorité du projet est encore élevée par rapport aux autres projets en cours. La fierté des employés, et même parfois leur emploi, est en jeu. Pour les équipes ou les employés touchés, le succès est à portée de la main. Abandonner le projet revient à un échec. En général, on admire l'équipe qui croit au projet même quand tout va mal, mais pas celle qui se résigne. Ces situations émotionnelles rendent pénible la fermeture d'un projet.

Il y a peu d'avantages à chercher des coupables. Il faut «justifier» par d'autres moyens la clôture prématurée d'un projet ou la détermination d'un problème. Par exemple, les besoins ou les goûts du client ont changé, la technologie a une longueur d'avance sur le projet ou la concurrence possède un produit ou un service supérieur ou plus performant. Ces exemples sont extérieurs à l'organisation et perçus comme échappant au contrôle de quiconque. De plus, changer des membres de l'équipe ou le gestionnaire de projet nuit à la cohésion et à la loyauté de cette équipe. Cette approche amoindrit l'engagement de l'équipe, ce qui facilite la clôture du projet, mais il ne faut y recourir qu'en dernier ressort. Le groupe de révision des projets doit avoir comme objectif premier de ménager la fierté des participants quand il met fin à un projet.

14.1.6 Quelques indices permettant de déterminer s'il faut poursuivre ou abandonner un projet

Certaines études sur les obstacles à un projet et les facteurs qui contribuent à son succès se révéleraient fort utiles aux employés qui se préparent à faire partie d'un groupe de vérification de projet pour la première fois. La connaissance de ces facteurs indique les points à surveiller au moment d'une vérification. Ces facteurs renseignent sur l'existence possible de modèles à problèmes ou à succès. Dans de rares cas, leur existence signale des problèmes et la nécessité de mettre fin à un projet en cours.

Plusieurs études ont examiné cette réalité, et leur ressemblance s'avère étonnante. Par exemple, elles ont toutes, ainsi que d'autres, révélé qu'une définition inadéquate du contenu du projet constitue un obstacle majeur au succès de celui-ci. Rien ne prouve que ces facteurs ont changé au cours des années, bien que quelques différences d'une importance relative aient été notées dans diverses industries. Reportez-vous à la rubrique ci-dessous pour en savoir davantage. Le tableau 14.1 (voir la page suivante) présente les obstacles signalés par 1654 gestionnaires de projet qui ont participé à une enquête de Gobel et Larson. Les facteurs présentés dans ce tableau s'avèrent utiles aux groupes de vérification dans leur examen préliminaire des projets en cours et leur vérification après un projet.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

L'étude *Chaos* sur les projets de logiciel

Standish Group International (SGI) est une société d'experts-conseils spécialisée dans les études de marché de logiciels stratégiques et le commerce électronique. Elle a mené et publié une recherche approfondie sur le succès et l'échec des projets de développement et d'application de logiciels. La recherche, qui porte le nom de code «Chaos», montre qu'un nombre stupéfiant de projets de logiciel, soit 18 %, sont abandonnés en cours de route. En ce qui a trait aux projets réussis, seulement 39 % en moyenne des projets de logiciel sont terminés à temps et sans dépassement de coûts.

L'étude *Chaos* s'appuie sur des faits tirés de relevés de recherche et d'entrevues personnelles. Les répondants étaient des cadres supérieures en technologie de l'information et de la communication (TIC). L'échantillon comprenait des grandes, moyennes et petites entreprises de différents secteurs de l'industrie, par exemple, les activités bancaires, le commerce de valeurs mobilières, la fabrication, la vente au détail, la vente en gros, les soins de santé, les assurances ainsi que les organisations locales, provinciales et fédérales.

En s'appuyant sur une comparaison approfondie entre les projets de logiciel réussis et les projets qui ont échoué, SGI a dressé un

tableau illustrant les facteurs clés potentiellement associés au succès d'un projet. Les critères de succès ont été déterminés à partir de l'information provenant des gestionnaires en TIC qui ont participé à l'enquête. Dix facteurs de succès ont été retenus, dont voici la liste.

1. Le support des membres de l'exécutif
2. La participation de l'utilisateur
3. L'optimisation des ressources
4. Des ressources compétentes
5. L'expertise du gestionnaire de projet
6. Un processus de projet malléable
7. Des objectifs clairement définis
8. Une gestion mature des émotions
9. L'exécution
10. Des outils et une structure du projet appropriés

Source: The Standish Group, 2013. CHAOS Manifesto 2013: Think Big, Act Small - The Standish Group.

COUP D'ŒIL SUR LE

14.1.7 La décision de mettre fin à un projet

La décision de poursuivre ou d'abandonner un projet inachevé demeure fondamentalement une question d'allocation des ressources. L'organisation devrait-elle consacrer davantage de ressources pour terminer le projet et réaliser ses objectifs? La question est complexe. En général, le raisonnement menant à la décision de poursuivre ou d'abandonner le projet repose sur plusieurs facteurs associés aux coûts, surtout subjectifs et critiques. Par conséquent, il faut éviter à tout prix des remarques sur des groupes ou des employés. Le rapport d'audit doit rester centré sur les objectifs organisationnels, les conditions variables et les changements de priorités qui exigent des réaffectations de ressources organisationnelles déjà restreintes.

TABLEAU 14.1 Les obstacles au succès d'un projet

Activité*	Barrière	Incidence (en pourcentage)
Planification 32 %	Définition ambiguë	16
	Mauvaise prise de décision	9
	Information erronée	3
	Changements	4
Établissement du calendrier 12 %	Calendrier serré	4
	Dépassement de calendrier	5
	Gestion de calendrier inexistante	3
Organisation 11 %	Manque de responsabilité ou d'engagement	5
	Gestionnaire de projet mou	5
	Ingérence de la haute direction	1
Affectation du personnel 12 %	Personnel inadéquat	5
	Gestionnaire de projet incompetent	4
	Roulement des membres de l'équipe	2
	Processus de dotation inadéquat	1
Direction 26 %	Coordination inadéquate	9
	Communication inadéquate	6
	Leadership insuffisant	5
	Peu d'engagement	6
Contrôle 7 %	Suivi inadéquat	3
	Contrôle inadéquat	2
	Aucun système de contrôle	1
	Ignorance des problèmes	1

* Interprétation du tableau : 32 % des 1654 participants ont classé les barrières sous le poste « Planification », 12 % dans « Établissement du calendrier », et ainsi de suite.

Quand le groupe de vérification ou le bureau de projets suggère la clôture, il est préférable que l'annonce en soit faite par un cadre si les répercussions sont nombreuses ou s'il faut ménager les susceptibilités de certains. Cependant, dans la plupart des cas, la décision de mettre fin au projet revient au groupe de vérification ou au

bureau de projets. Au moment de l'annonce de la clôture, il faut avoir établi préalablement les nouvelles affectations des membres de l'équipe de projet.

14.2 Les activités de clôture du projet

Quand le projet se rapproche de la fin de son cycle de vie, les employés et les ressources matérielles sont réorientés vers d'autres activités ou projets. Il importe de gérer la phase de clôture de projet avec autant de soin que les autres phases. Comme les grands défis sont maintenant chose du passé, le gestionnaire de projet et les membres de son équipe éprouvent souvent du mal à effectuer les tâches obligatoires de fin de projet. Par exemple, les professionnels participant à un projet trouvent ennuyeux de dresser un inventaire du matériel et de rédiger des rapports finaux, car ce sont des gens d'action. Ils sont toujours à l'affût de nouvelles occasions et de défis à relever. L'élaboration d'un plan, l'affectation du personnel, la communication du plan et sa mise en œuvre font partie des principales activités de la clôture d'un projet.

Un plan type de clôture de projet comprend des questions semblables à celles-ci :

- Quelles sont les tâches nécessaires pour clore le projet ?
- Qui sera responsable de ces tâches ?
- À quel moment la clôture du projet commencera-t-elle et se terminera-t-elle ?
- Comment le projet sera-t-il livré au client ?

L'affectation du personnel revêt peu d'importance quand la clôture du projet n'est pas un règlement de compte. Lorsque le projet est subitement abandonné en chemin, il serait judicieux de choisir une autre personne que le gestionnaire de projet pour y mettre fin. À l'opposé, quand le projet s'est terminé avec succès, le gestionnaire de projet est la personne toute désignée pour y mettre la touche finale. Dans ce cas, il est préférable que le gestionnaire de projet connaisse déjà sa prochaine mission afin qu'il conclue le projet le plus tôt possible avant de relever de nouveaux défis.

Communiquer le plan et le calendrier de clôture d'une façon hâtive a pour avantage : 1) d'aider les membres de l'équipe à se faire à l'idée que le projet tire à sa fin ; 2) de les préparer à leurs nouvelles fonctions. Idéalement, les prochaines affectations des membres de l'équipe sont déjà déterminées quand la clôture du projet est annoncée. Par contre, la phase de clôture pose un dilemme majeur, car les participants se montrent impatients d'entreprendre le prochain projet et de saisir toutes les occasions qui s'offrent à eux. Le gestionnaire de projet doit relever le défi de garder son équipe centrée sur le projet en phase finale et sur la livraison au client, tant que tout n'est pas terminé. Il doit s'efforcer de maintenir son enthousiasme malgré la clôture du projet et sensibiliser son équipe aux échéances trop souvent négligées en fin de projet.

La mise en œuvre du plan de clôture comprend différentes activités de fermeture. De nombreuses entreprises finissent, avec l'expérience, par dresser de longues listes de choses à accomplir pour terminer le projet, allant parfois jusqu'à 100 éléments ! Grâce à elles, rien n'est oublié. La mise en œuvre de la clôture comprend cinq activités importantes :

1. Obtenir l'approbation du client pour la livraison.
2. Interrompre l'approvisionnement des ressources et les diriger vers de nouvelles activités.
3. Réaffecter les membres de l'équipe de projet à d'autres fonctions.
4. Fermer les comptes et voir au paiement de toutes les factures.
5. Évaluer l'équipe de projet, les membres de l'équipe de projet et le gestionnaire de projet.

La figure 14.2 (voir la page suivante) présente une liste de vérification partielle pour un projet de conversion à l'euro d'une firme aérospatiale. L'annexe 14.1 (voir la page 557) comprend aussi un exemple de ce type de liste.

FIGURE 14.2 | Le lancement de véhicules spatiaux européens, AG – Liste de vérification de clôture de projet

Projet : <u>Conversion à l'euro</u>		Client : <u>Service des finances</u>	
Gestionnaire de projet : <u>Hans Kramer</u>		Date de fin : <u>12 décembre XX</u>	
	Échéance	Responsable	Notes
1. Approbation des documents par le service des finances	16 décembre	Hans	
2. Formation du client sur les logiciels	28 décembre	Joan	Donner la formation à tous les services avant la conversion.
3. Archivage			
Calendriers planifiés et actuels	31 décembre	Maeyke	
Budget et coûts réels	31 décembre	Maeyke	
Changements	31 décembre	Maeyke	
4. Clôture de tous les comptes avec les fournisseurs	31 décembre	Guido	
5. Clôture de tous les bons de travail	31 décembre	Mayo	
6. Clôture de tous les comptes de partenariat	31 décembre	Guido	
7. Réaffectation du personnel du projet	16 décembre	Sophie	
8. Évaluation des :			
membres du personnel	31 décembre	Sophie	Confier le développement et l'administration au service des ressources humaines.
fournisseurs	31 décembre	Mayo	Utiliser le questionnaire habituel destiné aux fournisseurs.
9. Réunion pour dresser le rapport final et discuter des leçons apprises	4 janvier	Hans	Faire parvenir un avis à tous les acteurs.
10. Leçons apprises archivées dans la base de données	10 janvier	Maeyke	Communiquer avec le service TIC.
Soirée hommage		Sophie	Aviser tous les acteurs.

Orchestrer la clôture du projet s'avère parfois une tâche ardue et un défi pour le gestionnaire. En général, la mise en œuvre de la clôture se fait dans une atmosphère de joie lorsque le projet est couronné de succès. La joie fait ensuite place à la tristesse, parce que certains y perdent des amitiés naissantes et que chacun doit maintenant suivre son propre chemin. C'est une tradition d'organiser une fête pour célébrer la fin du projet, qu'il s'agisse d'une réunion informelle autour d'une pizza, après le travail, ou d'un banquet plus officiel comprenant des discours et des récompenses ou des marques de reconnaissance envers les participants. Ces célébrations marquent la finalité du projet et permettent aux participants de libérer certaines émotions, alors qu'ils se disent au revoir. Cependant, pour les projets moins réussis, la clôture ressemble parfois à une veillée funèbre. Même dans ces circonstances moins festives, la clôture peut aussi marquer une finalité, alors que les participants se tournent désormais vers l'avenir.

Un élément parfois négligé du processus de clôture est l'acceptation par le client du produit final. Cette activité peut se faire tout naturellement, le client prenant possession du produit fini. Cependant, il peut être important d'intégrer le client dès

le début du projet. Une définition du contenu du projet est donc essentielle et les conditions pour le transfert et l'achèvement du projet doivent être définies au début. Lorsque l'usager, par exemple, n'est pas impliqué, il peut en résulter des surprises (voir la rubrique ci-dessous).

Une autre façon de livrer un projet qui a fait l'objet d'impartition est d'utiliser la méthode BOOT qui est l'acronyme de bâtir, posséder, exploiter et transférer (en anglais *Build, Own, Operate et Transfer*). Par exemple, Haliburton bâtit et exploite des complexes hydroélectriques pendant six mois avant d'en transférer la propriété à son client indien. Durant cette période, la résolution de problèmes se fait tout comme la routine qui s'installe.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

Le nouveau ballon de la NBA se dégonfle

Le 31 octobre 2006, la 57^e saison de la National Basketball Association (NBA) prend son envol avec le lancement d'un nouveau ballon. Ce dernier, manufacturé par Spalding, présentait un nouveau design et utilisait un nouveau matériau. On prédisait qu'il offrirait une meilleure prise et une meilleure sensation que le ballon précédent confectionné en cuir. Le nouveau matériau est du composite de microfibre avec un contrôle de l'humidité qui offre une meilleure prise tout au long du match. De plus, le nouveau matériau élimine le besoin de la période d'essai des ballons en cuir qui doivent être utilisés un certain temps pour offrir la constance exigée par les joueurs.

La NBA et Spalding ont soumis le ballon à un processus d'évaluation rigoureux qui incluait des tests en laboratoire et sur le terrain. Chaque équipe de la NBA avait reçu le nouveau ballon et avait eu la chance de l'essayer lors des entraînements. Le ballon avait aussi fait l'objet de tests dans la ligue de développement estivale.

Lors de la conférence de presse annonçant le passage du cuir à la microfibre, le commissaire de la NBA, David Stern, a déclaré : « Les avancées que Spalding a réalisées sur le nouveau ballon assurent que les meilleurs joueurs de basketball du monde entier joueront avec le meilleur ballon du monde entier. »

Les défenseurs des droits des animaux ont salué le passage du cuir à la microfibre. Cependant, les joueurs n'ont pas eu la même réaction. Du mécontentement a aussitôt émergé de la part des joueurs qui amorçaient la période d'entraînement au mois d'octobre. Le joueur des Wizards de Washington, Gilbert Arenas a indiqué que le ballon devenait glissant dès qu'il entrait en contact avec de la sueur. Ensuite, le joueur de centre du Heat

de Miami, Shaquille O'Neal a déclaré : « Le ballon ressemble à un de ces ballons de faible qualité vendus dans les boutiques de jouets pour enfants. »

Certains joueurs, dont le joueur par excellence de la ligue, Steve Nash, ont critiqué et expliqué que le ballon provoquait de fines coupures aux mains. « C'est terrible, la friction du ballon brûle les doigts lors des entraînements. » C'est le joueur étoile des Cavaliers de Cleveland qui a le mieux décrit l'attitude des joueurs face à l'introduction du nouveau ballon par la NBA : « On peut changer le code vestimentaire, on peut raccourcir nos maillots, mais lorsqu'il s'agit de nous retirer notre ballon, nous ne contrôlons pas la transition. »

Le 1^{er} décembre 2006, quatre semaines après son introduction, l'Association des joueurs de la NBA a déposé une plainte contre l'employeur en invoquant des pratiques inéquitables. La raison invoquée à l'appui de la demande était que la Ligue avait introduit un changement sans consulter les joueurs. Dix jours plus tard, la NBA annonçait qu'elle retournerait au ballon de cuir dès le 1^{er} janvier 2007. Dans une déclaration laconique, le commissaire Stern a indiqué que : « L'accueil des joueurs au ballon en composite a été très négatif et que la ligue allait agir en fonction de cette réaction. »

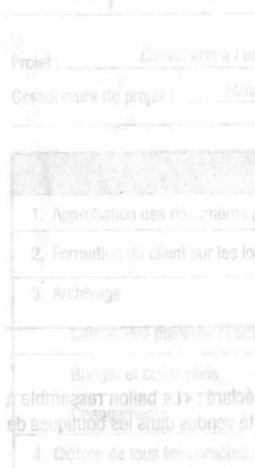
Le fait de ne pas avoir consulté les joueurs (les clients finaux du projet) a été lourdement critiqué par les médias. « Comment ont-ils pu aller si loin dans le projet et dans sa mise en marché sans l'appui des joueurs ? Cela est surprenant et aberrant », a déclaré Rob Frankel, un expert en marketing de Los Angeles.

Sources : NBA, 2006 ; Bloom, H. 2006.

Quant au personnel, il arrive que celui-ci soit réaffecté avant le transfert du projet au client lorsque leurs tâches sont exécutées et terminées. Il faut donc voir à réassigner les personnes avant la fin du projet. Ceux-ci peuvent retourner à leurs unités fonctionnelles ou travailler à un nouveau projet. Pour les personnes à forfait, il peut s'agir de la fin de l'aventure et de la recherche de nouveaux défis.

Il importe aussi de se rappeler que retarder le processus de clôture entraîne des coûts qui s'accroissent pendant la durée du projet. Quand le projet n'est toujours

FIGURE 14.2 Le lancement d'un projet



Audit de projet (postproject review)

Processus méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des données objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfaisent aux référentiels ou objectifs du projet.

pas terminé et qu'il rapporte les bénéfices promis, les intérêts des dépenses associées au projet continuent à s'accumuler, tout comme d'autres coûts. De plus, pour certains projets, le paiement final s'effectue seulement après la clôture du projet.

14.3 Les audits de projet

Malheureusement, un grand nombre de projets ne sont ni revus ni vérifiés avec sérieux. « Nous sommes trop occupés pour évaluer nos méthodes de gestion de projet », entend-on trop souvent. C'est une grave erreur. Quand il n'y a aucune analyse rétrospective, les leçons apprises seront vite oubliées et les erreurs, répétées. Les projets qui font l'objet de vérification sont souvent ceux qui ont abouti à un échec retentissant. Il s'agit d'une autre grave erreur. À la suite d'un échec, les gens tendent à retenir ce qu'ils ne doivent pas faire au lieu de ce qu'ils doivent faire. En analysant ses succès et ses échecs, l'entreprise pourra, à l'avenir, intégrer des pratiques d'excellence dans son système de gestion de projet.

Nous avons observé que les organisations qui revoient leur projet avec sérieux sont des leaders dans leur domaine. Elles sont profondément engagées dans l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel.

14.3.1 Le processus d'audit de projet

L'audit de projet s'avère plus élaboré que les rapports d'évaluation des résultats des projets, ou rapports périodiques, dont il a été question au chapitre précédent. L'audit de projet fait appel, lui aussi, à des mesures du rendement et à des informations prévisionnelles; il se révèle toutefois plus complet. L'audit de projet permet de déterminer pourquoi un projet a été retenu. Il comprend une réévaluation du rôle du projet dans les priorités de l'entreprise. L'audit de projet consiste à examiner la culture de l'entreprise et à s'assurer qu'elle correspond au type de projet mis en œuvre. Il permet d'évaluer si l'équipe de projet travaille bien et si le personnel est suffisant. L'audit en cours de projet se penche sur les facteurs extérieurs susceptibles de modifier l'orientation du projet ou son importance – la technologie, les lois gouvernementales et les produits concurrents, par exemple. Cette forme de vérification comprend une revue de tous les facteurs associés au projet et à la gestion des projets à venir.

L'audit de projet a lieu en cours de projet ou à la fin, et seuls quelques points les distinguent.

L'audit en cours de projet

L'audit en cours de projet s'entreprind très tôt. Il permet d'apporter des mesures correctives, s'il y a lieu, non seulement au projet faisant l'objet de l'audit, mais aussi aux autres projets actuellement en cours. Il se concentre sur le déroulement et sur le rendement du projet et examine si les conditions sont les mêmes. Par exemple, les priorités ont-elles changé? La mission du projet s'avère-t-elle toujours pertinente? Il arrive, bien qu'assez rarement, que l'audit recommande l'interruption d'un projet en cours.

L'audit après le projet

En général, l'audit après le projet se révèle plus détaillé et plus profond que celui en cours de projet. L'audit d'un projet terminé vise principalement à améliorer la gestion des projets à venir. Sa portée est généralement à long terme, contrairement à l'audit en cours de projet. L'audit après le projet tient compte du rendement du projet, mais il va plus loin: il examine le rôle du projet dans l'organisation en vérifiant, par exemple, si les avantages stratégiques prévus se sont réalisés.

La profondeur et les détails de l'audit dépendent de plusieurs facteurs. L'encadré 14.1 en fournit quelques-uns. Comme l'audit exige temps et argent, il ne doit

pas monopoliser plus de ressources ou de temps que nécessaire. L'audit en cours de projet semble superflu au début, à moins que de sérieux problèmes ou inquiétudes se manifestent. Bien entendu, si c'est le cas, l'audit s'approfondit. Comme l'audit en cours de projet risque parfois de préoccuper ou de démotiver l'équipe, le gestionnaire de projet s'assure que ses membres gardent le moral. L'audit en cours de projet devrait s'effectuer rapidement, et le rapport devrait être aussi positif et constructif que possible. L'audit après le projet est plus détaillé, à une plus grande portée et comprend les données recueillies par l'équipe de projet.

ENCADRÉ 14.1 | Les facteurs influençant la profondeur et les détails de l'audit

- Taille de l'organisation
- Importance du projet
- Type de projet
- Risques du projet
- Taille du projet
- Problèmes du projet

En résumé, il faut planifier l'audit et l'effectuer dans un délai restreint. Par exemple, dans un audit après le projet, un délai d'une semaine constitue un bon point de repère, sauf pour les projets d'envergure. Au-delà d'une semaine, le retour d'information diminue rapidement. Dans les projets de petite envergure, une ou deux ressources suffisent généralement pour effectuer l'audit en une journée ou deux.

Le bureau de projet possède la compétence pour choisir les projets et en contrôler le rendement par rapport au budget et au calendrier. Cependant, l'examen et l'évaluation des projets et la façon dont ils sont gérés sont habituellement confiés à des groupes de vérificateurs indépendants. Chaque groupe examine et évalue tous les facteurs associés au projet et tente d'améliorer la gestion des projets à venir. Le résultat d'un audit de projet est présenté sous forme de rapport.

Voici quelques conseils à noter avant d'entreprendre un audit de projet afin d'améliorer ses chances de réussite (voir encadré 14.2).

ENCADRÉ 14.2 | Quelques conseils utiles pour la réalisation d'un audit de projet

1. D'abord et avant tout, se rappeler que l'audit de projet n'est pas une chasse aux sorcières.
2. Les commentaires sur les employés ou les groupes participant au projet sont inappropriés. On se doit de demeurer centré sur les questions concernant le projet et non pas sur qui a fait quoi.
3. En rédigeant le rapport d'audit, on doit prêter une attention particulière aux émotions et aux réactions qu'il peut provoquer. Il faut atténuer le plus possible les menaces pesant sur les employés faisant l'objet de l'évaluation.
4. Les données doivent être vérifiables; sinon il faut préciser qu'il s'agit d'une remarque subjective, d'un jugement de valeur ou d'une rumeur.
5. La haute direction doit afficher son soutien à l'audit du projet et voir à ce que le groupe de vérification ait accès à toute l'information et puisse rencontrer les participants au projet ainsi que les clients (dans la plupart des cas).
6. L'attitude des participants envers l'audit de projet et ses conséquences dépend des méthodes des vérificateurs et de leurs supérieurs. Le but de l'audit n'est pas de faire le procès des participants au projet, mais d'apprendre et de concentrer les ressources de l'organisation là où des erreurs se sont produites. La gentillesse, l'empathie et l'objectivité encouragent la coopération et réduisent l'anxiété.
7. L'audit doit s'effectuer le plus rapidement possible.
8. L'auditeur doit pouvoir communiquer avec les supérieurs du gestionnaire de projet.

14.3.2 Les étapes du processus d'audit

En plus de tenir compte de ces recommandations, un bon processus d'audit se divise commodément en trois étapes : l'engagement du processus d'audit et l'affectation du personnel, la collecte et l'analyse de données et la rédaction du rapport. Les sections suivantes traitent de chaque étape.

Première étape : l'engagement du processus d'audit et l'affectation du personnel

L'engagement du processus d'audit dépend principalement de la taille de l'organisation, de l'importance du projet et d'autres facteurs. Cependant, il importe de faire tout en son pouvoir pour que l'audit soit perçu comme un processus normal et non pas comme un événement-surprise. Dans les petites organisations dont les projets sont modestes et où les participants communiquent toujours directement, l'audit peut être informel et s'effectuer au cours d'une réunion du personnel. Cependant, même dans cet environnement, il faut examiner les conclusions d'un audit de projet formel et prendre bonne note des leçons apprises. Dans les organisations qui mènent de front plusieurs projets, l'audit peut venir d'un groupe de révision formel, du bureau de projet, ou se faire de façon automatique. Dans le dernier cas, tous les projets sont vérifiés à différents stades du cycle de vie, par exemple lorsque les travaux achevés représentent 10 %, 20 %, 50 % ou 100 % de l'ensemble du projet et du budget alloué. Ce processus automatique s'avère efficace, car il empêche les employés de croire que leur projet a été ciblé pour être évalué et qu'ils seront peut-être victimes d'une chasse aux sorcières. Dans les projets d'envergure, l'audit peut s'effectuer au cours des étapes clés.

En de rares circonstances, des audits de projet non planifiés ont lieu, mais ils demeurent l'exception. Par exemple, dans un projet de développement d'un gros système comptable informatisé dans plusieurs succursales, l'une des nombreuses sociétés d'experts-conseils a annoncé qu'elle se retirait du projet sans raison apparente. Alarmé, le client s'est demandé si cette société avait renoncé au projet après avoir découvert une faille fondamentale. Un audit de projet a donc été entrepris révélant le problème. Certains membres d'une petite société d'experts-conseils, agissant en sous-traitance sur le projet, avaient été trouvés coupables de harcèlement sexuel envers des membres de leur employeur. Le contrat de la petite société a été annulé, et une autre, ayant une expertise similaire, l'a remplacée. La société chapeautant les petites entreprises de consultation a consenti à demeurer dans le projet et à y participer activement. Il existe bien d'autres façons de cerner et de gérer les problèmes, mais l'audit de projet a permis de résoudre celui-là. D'autres circonstances, associées ou non au projet, forcent parfois la tenue d'un audit imprévu, dont d'importants dépassements de budget ou de temps, l'affectation d'un autre gestionnaire de projet ou des manœuvres de camouflage. Quoi qu'il en soit, les audits imprévus sont réservés aux circonstances exceptionnelles.

Voici un principe fondamental de l'audit de projet : la conclusion représente un point de vue neutre et extérieur. Garder un point de vue neutre et objectif est un défi de taille, car les acteurs du projet ont souvent une perception négative des audits. En effet, ils peuvent nuire à leur carrière et à leur réputation, bien que leur organisation tolère les erreurs. Dans les organisations moins tolérantes, les erreurs entraînent parfois un congédiement ou une rétrogradation dans un autre service. À l'inverse, le résultat favorable d'un audit aura des retombées positives sur les carrières et les réputations. Comme les audits de projet sont un terrain fertile pour les luttes de pouvoir internes, certaines organisations confient d'ordinaire cette tâche à des sociétés d'experts-conseils. Dans tous les cas, le vérificateur en chef doit posséder les caractéristiques suivantes :

1. Aucun lien ou intérêt direct dans le projet.
2. Le respect (perçu comme impartial et juste) de la haute direction et des autres acteurs du projet.
3. Une grande disposition à écouter.
4. L'indépendance et l'autorité suffisantes pour révéler les résultats de la vérification sans craindre les réactions des parties intéressées.
5. Perçu comme ayant à cœur l'intérêt de l'organisation au moment de prendre des décisions.
6. Une vaste expérience de l'organisation ou du secteur.

Les autres vérificateurs doivent posséder des caractéristiques semblables, bien qu'ils soient choisis surtout pour leur expertise dans un domaine particulier. Certains membres de l'équipe de projet participeront aussi activement à l'audit. En raison de la légère différence d'orientation entre les deux, leur présence sera plus marquée au cours d'un audit après le projet qu'au cours d'un audit en cours de projet. Certains craignent que les membres de l'équipe laissent leur parti pris les influencer pendant l'audit, mais cette crainte s'avère souvent exagérée. En général, les membres de l'équipe de projet ont à cœur d'améliorer le processus de gestion des projets à venir et s'évertuent à demeurer objectifs.

Deuxième étape : la collecte et l'analyse de données

Le modèle traditionnel d'audit de projet comprend deux approches. La première évalue le projet du point de vue de l'organisation. La seconde représente le point de vue de l'équipe de projet. Un petit groupe formé principalement d'employés n'ayant aucun intérêt direct dans le projet reflète l'approche de l'organisation. Un groupe composé de membres de l'équipe et d'employés indépendants du projet, par souci d'objectivité, représente l'approche de l'équipe de projet.

À l'image de chaque projet, chaque organisation est unique. Par conséquent, bien des facteurs sont à considérer. Par exemple, les caractéristiques de l'industrie, la taille du projet, la nouveauté de la technologie et l'expertise en matière de projets peuvent influencer sur la nature de l'audit. Cependant, l'information et les données sont recueillies afin que l'organisation soit en mesure de répondre à des questions semblables à celles présentées ci-après.

Le point de vue de l'organisation Pour donner son point de vue, l'organisation peut se poser les questions suivantes :

1. La culture organisationnelle a-t-elle bien appuyé ce type de projet ? Pourquoi ?
2. Le soutien de la haute direction a-t-il été adéquat ?
3. Le projet a-t-il atteint son objectif ?
 - a) Le lien entre la stratégie et les objectifs de l'organisation est-il manifeste ?
 - b) Le système de priorité reflète-t-il l'importance accordée à l'avenir de l'organisation ?
 - c) L'environnement interne ou externe a-t-il changé la nécessité d'exécuter le projet (en supposant que le projet soit toujours en cours) ?
4. Les risques ont-ils été adéquatement reconnus et évalués ? Des plans de secours ont-ils été utilisés ? Étaient-ils réalistes ? Des événements présentant des risques dont l'ampleur a dépassé les prévisions se sont-ils produits ?
5. Les employés affectés au projet avaient-ils l'expertise et les compétences nécessaires ?
6. En supposant que le projet soit terminé, le personnel a-t-il été affecté avec équité à de nouveaux projets ?
7. Que suggère l'évaluation des sous-traitants ?
8. Le démarrage et le transfert du projet ont-ils réussi ? Pourquoi ? Le client est-il satisfait ?

Le point de vue de l'équipe de projet De son côté, l'équipe de projet peut se poser les questions suivantes pour produire les données nécessaires à l'audit.

1. La planification et les systèmes de contrôle étaient-ils appropriés pour ce type de projet? Les projets de nature et de taille semblables devraient-ils tous faire appel à ces systèmes? Pourquoi?
2. Le projet était-il conforme au plan? A-t-on surutilisé ou sous-utilisé les crédits prévus au budget? A-t-on terminé le projet avant ou après la date prévue? Expliquez pourquoi.
3. Les interfaces et les communications avec les acteurs du projet étaient-elles adéquates et efficaces?
4. En supposant que le projet soit terminé, le personnel est-il affecté avec équité à de nouveaux projets?
5. L'équipe a-t-elle eu accès facilement aux ressources organisationnelles, comme le personnel, le budget, les groupes de soutien et le matériel? Y a-t-il eu des conflits de ressources avec d'autres projets en cours? L'équipe a-t-elle été bien gérée?
6. Que suggère l'évaluation des entrepreneurs de l'extérieur?

Les vérificateurs ne se limitent pas à ces questions. Ils posent aussi d'autres questions touchant à l'organisation et au type de projet, comme la recherche et le développement, le marketing, les systèmes d'information, la construction et les installations. Les questions d'ordre général formulées précédemment, bien qu'elles se chevauchent, constituent un bon point de départ. En outre, elles s'avèrent utiles pour repérer les problèmes associés aux projets et les formules gagnantes pour les projets à venir.

Troisième étape : la rédaction du rapport

Le but ultime du rapport d'audit est d'améliorer la façon de gérer les projets à l'avenir. Le rapport tente de cerner l'essentiel des changements à apporter et les leçons apprises dans un projet en cours ou terminé. Le rapport constitue un outil de formation dont se servira le gestionnaire de projet pour d'autres projets.

Le rapport d'audit doit s'adapter au projet et à l'environnement organisationnel. Cependant, un modèle d'audit permet aux vérificateurs et aux gestionnaires, qui le lisent et agissent en conséquence, de concevoir une base de données et d'avoir une vue d'ensemble du projet. Voici les éléments d'une vue d'ensemble que l'on trouve généralement dans la pratique :

1. La classification du projet
2. L'analyse de l'information recueillie
3. Les recommandations
4. Les leçons apprises
5. L'annexe
6. Un sommaire exécutif des leçons apprises

La classification Chaque projet fait l'objet d'une classification, car sa gestion et son traitement diffèrent selon ses caractéristiques. Un gestionnaire de projet affecté à la programmation d'un logiciel aura peu d'intérêt pour la construction d'une pièce supplémentaire ou le recyclage des cartouches d'encre des imprimantes. Le gestionnaire d'un projet de petite envergure voit moins l'utilité de la planification et des systèmes de contrôle que celui qui s'apprête à gérer un projet de très grande envergure. La classification des projets selon leurs caractéristiques permet au lecteur du rapport et au gestionnaire de projet d'être sélectifs dans leur lecture. Voici les catégories comprises dans une classification type.

- Le type de projet : le développement, le marketing, les systèmes et la construction
- La taille : l'aspect financier
- Le nombre de ressources

- Le niveau de technologie : peu élevé, assez élevé, très élevé ou nouvelle technologie
 - Un projet stratégique ou un projet de soutien
- Seront aussi ajoutées les classifications particulières à l'organisation.

L'analyse Dans le rapport, la partie consacrée à l'analyse comprend tous les éléments du projet, dont :

- la mission et les objectifs du projet;
- les procédures et les systèmes utilisés;
- les ressources organisationnelles utilisées.

Les recommandations En général, les recommandations du rapport d'audit prennent la forme de mesures correctives majeures à instaurer. Cependant, il importe tout autant de signaler les bons coups et d'encourager l'équipe en ce sens pour les projets à venir. L'audit après le projet constitue sans doute l'occasion idéale de souligner la contribution exceptionnelle de l'équipe de projet.

Les leçons apprises Les leçons apprises ne se présentent pas nécessairement sous forme de recommandations. Elles sont plutôt des rappels des erreurs qu'il sera facile d'éviter dans les prochains projets et des mesures simples à adopter pour assurer le succès. Dans la pratique, les nouvelles équipes de projet considèrent comme très utile de revoir les audits de projets antérieurs semblables au projet qu'elles entreprennent. Les membres de l'équipe diront plus tard : « Les recommandations étaient appropriées. Toutefois, la section "Leçons apprises" nous a réellement aidés à éviter bien des pièges et à faciliter la mise en œuvre. » À ce sujet, reportez-vous à la rubrique suivante.

L'annexe L'annexe comprend des données auxiliaires ou des détails de l'analyse susceptibles d'intéresser certaines personnes. Elle doit contenir exclusivement de l'information critique et pertinente et jamais d'informations inutiles.

Un sommaire exécutif des leçons apprises Enfin, il est utile de conserver un texte qui contiendra les principales leçons apprises. Il faut donner les références du rapport de vérification archivé à quiconque souhaite obtenir plus d'information. Ce processus peut sembler quelque peu officiel, mais les gens consultent, plus souvent qu'on le croirait, ces résumés et les documents archivés.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

Les leçons apprises de Katrina

Le 25 août 2005, des vents d'environ 200 km/h et des pluies diluviennes ont déferlé sur La Nouvelle-Orléans en Louisiane. À certains endroits, l'eau qui inondait la ville atteignait plus de six mètres. L'ouragan Katrina a complètement détruit la ville et a causé la mort de 1300 personnes en Louisiane et au Mississippi. Katrina s'est avéré l'ouragan le plus meurtrier et celui ayant entraîné le plus de dommages de l'histoire des États-Unis.

L'aide est venue de tous les coins du pays et de partout dans le monde. Katrina a aussi exigé le plus grand déploiement de l'histoire de la National Guard (NG) dans une situation d'urgence. Les gouverneurs de tous les états ont dépêché des membres de la NG pour assister le Mississippi. Le 8 septembre, 51 000 troupes étaient mobilisées pour répondre à l'urgence. Plusieurs organisations à but non lucratif sont intervenues de différentes façons : nourriture, abris, aide financière, soins de santé et transports. Les groupes qui ont contribué à l'effort se sont rassemblés pour faire

une évaluation et déterminer les leçons à retenir pour améliorer la réponse dans une situation d'urgence d'une telle ampleur.

Voici trois des leçons retenues de l'audit mené par la NG :

- Le manque d'équipement a été l'un des plus importants problèmes, surtout en ce qui concerne les communications. La capacité de communiquer avec les différents intervenants civils et militaires a été jugée faible et minée par des équipements incompatibles. À la suite de ce constat, un budget de 1,3 milliard de dollars a été octroyé pour procéder à l'achat de matériel de communication.
- Le manque de protocole et de standardisation des rapports, graphiques et autres communications a causé des délais dans les réponses et un problème de coordination des actions entre les différents organismes d'appui. Pour prévenir cette situation, un protocole unique pour tous les États a été adopté.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL (SUITE)

- La NG était (et est encore) sous le contrôle des États. Les troupes mobilisées se sont rapidement intégrées à la mission. Il fut décidé de maintenir le statu quo.

En raison de leur affiliation aux États, les gardes de la NG ont le pouvoir de faire respecter les lois civiles, ce que les troupes fédérales ne peuvent faire, sauf dans de rares exceptions, par exemple lors des soulèvements populaires et des insurrections. Heureusement, les activités de coordination et de coopération entre les États et la direction des troupes fédérales s'effectuent relativement bien. Mais les agences fédérales doivent inclure la NG dans la planification et la préparation des interventions du gouvernement fédéral en cas de catastrophes.

Les leçons apprises du désastre causé par Katrina ne sont pas limitées au domaine militaire. Chaque agence et groupe de soutien, qu'il s'agisse d'individus, de communautés ou d'églises, ont développé des réponses à partir des leçons retenues de la catastrophe. Par exemple, la Croix-Rouge s'est munie d'un plan pour gérer les milliers de personnes qui ont besoin d'abris, d'évacuation ou d'assistance médicale. Ces leçons apprises sont maintenant prêtes à être mises en action et devraient être utiles dans le futur.

Sources : Melnyk, L. A., 2006 ; Federal Deposit Insurance Corporation, 2008.

14.4 Les évaluations de l'équipe, des membres de l'équipe et du gestionnaire de projet

L'audit comprend des évaluations du rendement de l'équipe de projet, de chacun de ses membres et du gestionnaire de projet. L'évaluation du rendement est essentielle, car elle est porteuse de changements de comportement. En outre, elle favorise le développement professionnel de chacun et l'amélioration continue au sein de l'organisation. « Évaluer » signifie comparer des mesures à des critères précis. En effet, l'expérience confirme que, avant d'entreprendre un projet, tout doit déjà être en place : les attentes, les normes, une culture organisationnelle favorable au projet et les contraintes. Autrement, l'efficacité du processus d'évaluation en souffrira.

Au sens large, il est prouvé de nos jours que l'évaluation du rendement pour chacun de ces aspects est bâclée. Voici pourquoi, selon les responsables de cette évaluation :

1. L'évaluation d'un membre de l'équipe relève toujours du superviseur du service pour lequel il travaille.
2. En général, les mesures du rendement de l'équipe se limitent au calendrier, au budget et aux spécifications.

La plupart des organisations se contentent de ces trois mesures, alors que les autres sont tout aussi importantes. Les organisations doivent évaluer le processus de consolidation d'équipe, l'efficacité des décisions de groupe et des techniques de résolution de problèmes, la cohésion du groupe, la confiance mutuelle et la qualité des échanges d'information. L'évaluation des équipes, des membres des équipes et des gestionnaires de projet s'avère extrêmement complexe, et elle est tributaire des projets. Les sections suivantes présentent quelques observations et approches importantes.

14.4.1 L'évaluation de l'équipe

Pour assurer l'efficacité et l'utilité de l'évaluation d'une équipe de projet, un minimum de conditions doit être en place avant le début du projet (voir le chapitre 11). Voici quelques-unes des conditions sous forme de questions :

1. Existe-t-il des modèles pour mesurer le rendement ? (On ne peut pas gérer ce que l'on ne peut pas mesurer.) Les objectifs sont-ils clairs pour l'équipe et pour chaque membre qui la compose ? Les objectifs sont-ils intéressants ? Réalisables ? Prometteurs ?
2. Les responsabilités de chaque coéquipier et de l'équipe elle-même, tout comme les normes de rendement, sont-elles connues de chacun ?
3. Les récompenses réservées aux efforts d'équipe sont-elles appropriées ? Témoignent-elles de l'importance que la haute direction accorde à la synergie des équipes ?

4. Existe-t-il concrètement un cheminement de carrière pour le gestionnaire de projet qui réussit bien?
5. L'équipe peut-elle gérer les difficultés à court terme et à sa discrétion?
6. La culture organisationnelle témoigne-t-elle d'un niveau élevé de confiance?
7. L'évaluation de l'équipe ne doit pas se limiter au calendrier, au budget et aux spécifications. Quels sont les autres critères? À l'aide des « caractéristiques couramment associées aux équipes très performantes », décrites au chapitre 11, il est possible de mesurer facilement l'efficacité des équipes.

Ces conditions, une fois établies, servent de base à toutes les formes d'évaluation des équipes et de leurs membres.

Dans la pratique, le processus d'évaluation de l'équipe de projet se présente sous différentes formes, surtout quand il va au-delà du calendrier, du budget et des spécifications. Le mécanisme habituel d'évaluation des équipes consiste en une enquête effectuée par un consultant, un employé des ressources humaines ou au moyen du courrier électronique. En général, l'enquête concerne uniquement les membres de l'équipe mais, dans certains cas, elle comprend aussi d'autres acteurs du projet qui interagissent avec l'équipe. Une fois les résultats obtenus, l'équipe rencontre la haute direction, et elles discutent des résultats. Le tableau 14.2 (voir la page suivante) présente un exemple d'enquête. Cette rencontre s'apparente aux séances de développement de l'esprit d'équipe décrites au chapitre 11 sauf que, cette fois, ce sont les résultats de l'enquête qui servent à évaluer le développement de l'équipe, ses forces et ses faiblesses et les leçons apprises qui serviront aux projets à venir. Les résultats de l'enquête d'évaluation d'équipe permettent de modifier les comportements et insistent sur l'importance d'adopter une approche d'équipe tout en favorisant l'amélioration continue.

14.4.2 L'évaluation des membres de l'équipe et du gestionnaire de projet

L'évaluation de l'équipe est cruciale mais, tôt ou tard, le gestionnaire de projet sera appelé à évaluer le rendement de chacun de ses membres (voir la rubrique suivante). En général, cette évaluation fait partie du processus de clôture, et elle sera incorporée dans le système d'évaluation annuelle du rendement de l'organisation. Ces évaluations constituent un élément majeur du dossier personnel d'un employé. La plupart du temps, elles servent de référence pour décider des promotions, des affectations futures, des hausses de salaire au mérite et autres marques d'appréciation.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

La mesure du rendement de l'équipe

Quel est l'effet d'une évaluation de l'équipe mal effectuée? Joseph Fusco a fait enquête auprès de 1667 gestionnaires de projet associés à 134 projets différents. Parmi les répondants, 52 % ont indiqué que leur équipe n'était l'objet d'aucune évaluation collective pour ce qui est de leur rendement. Quant aux équipes qui ont été évaluées, une analyse plus pointue a montré que leur évaluation avait été plutôt informelle et qu'elle avait duré tout au plus une vingtaine de minutes. Ce manque flagrant de pratiques d'évaluation d'équipe peut lancer les participants sur

une fausse piste. En effet, chaque membre peut se dissocier du faible rendement de l'équipe et dire : « Moi, j'ai fait ce que j'avais à faire. » Les bonnes pratiques d'évaluation d'équipe valorisent l'attitude « nous ne faisons qu'un » plutôt que le rendement individuel. Dans l'étude de Fusco, très peu d'entreprises disposaient d'un système approprié de récompense pour souligner la qualité de la gestion de projet.

Source : Fusco, J., 1997.

Évaluation de l'équipe de projet (team evaluation)

Processus d'évaluation du rendement d'une équipe de projet effectué à l'aide d'un minimum de conditions en place avant le début du projet. Les méthodes d'évaluation devraient mettre l'accent sur l'ensemble de l'équipe et accorder peu d'importance au rendement individuel.

La participation du gestionnaire de projet au processus d'évaluation varie selon les organisations. Dans les organisations où les projets sont gérés dans un cadre fonctionnel, ou une matrice fonctionnelle, le chef de service est responsable des évaluations plutôt que le gestionnaire de projet. Il est possible que le chef de service

COUP D'ŒIL SUR

Rétroaction tous azimuts
(360 degree feedback)

Procédé consistant à obtenir des commentaires sur le rendement de l'employé de la part de tous les acteurs touchés par le travail de cet employé : les gestionnaires de projets et les clients.

demande l'opinion du gestionnaire de projet sur le rendement d'un employé pour un projet donné et qu'il en tienne compte dans l'évaluation de son rendement général. Dans une matrice équilibrée, le chef de service et le gestionnaire de projet évaluent ensemble le rendement d'un employé. Dans la matrice de projet, où la plus grande part du travail d'un employé est liée aux projets, le gestionnaire de projet est responsable d'évaluer le rendement de celui-ci. Un nouveau procédé semble gagner en popularité : la **rétroaction tous azimuts**, ou « évaluation multisources » (voir la rubrique suivante). Le procédé consiste à obtenir des commentaires sur le rendement de l'employé de la part de ses clients internes ou externes (voir tableau 14.2). Les gestionnaires de projet, les chefs de service, les collègues, les subordonnés, voire les clients peuvent participer à la rétroaction tous azimuts.

TABLEAU 14.2 Un échantillon d'une évaluation d'équipe et d'une enquête

	Évaluez chaque énoncé à l'aide de l'échelle suivante.				
	En accord		En désaccord		
1. L'équipe avait le sentiment d'avoir un but commun, et chaque membre souhaitait atteindre les objectifs du projet.	1	2	3	4	5
2. Chaque membre de l'équipe respectait les points de vue de ses coéquipiers. Les différences de vues étaient encouragées et librement exprimées.	1	2	3	4	5
3. Toutes les interactions entre les membres se sont inscrites dans une atmosphère de camaraderie.	1	2	3	4	5

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

La rétroaction tous azimuts

Un nombre croissant d'entreprises mettent de côté le processus traditionnel de rétroaction supérieur-subordonné et le remplacent par la rétroaction tous azimuts. Cette forme d'évaluation recueille les observations auprès de différentes sources dans l'organisation quant au comportement de l'employé, y compris son auto-évaluation. L'employé remplit le même questionnaire d'évaluation structuré que ses supérieurs, les membres de son équipe, ses collègues et, dans bien des cas, les clients afin d'évaluer son propre rendement. En général, on fait appel à des questionnaires d'enquête enrichis de quelques questions ouvertes pour recueillir l'information.

Les résultats sommaires sont comparés avec les stratégies, les valeurs et les objectifs opérationnels de l'organisation. Un cadre des ressources humaines ou un consultant extérieur communique les commentaires à l'employé. Un nombre croissant d'entreprises recourent à cette technique, dont General Electric (GE), AT&T, Mobil Oil, Nabisco, Hewlett-Packard (HP) et Warner-Lambert.

L'objectif de la rétroaction tous azimuts consiste à déterminer les aspects que l'employé doit améliorer. Quand l'employé compare la rétroaction des autres avec son autoévaluation, il obtient une image plus réaliste de ses forces et de ses faiblesses. Quand il découvre pour la première fois ces faiblesses, il aura tendance à modifier certains comportements. C'est ce qui est arrivé à Jerry

Wallace, gestionnaire de projet ambitieux chez General Motors. « On m'a clairement signifié que je devais déléguer davantage, dit-il. Je pensais que je le faisais déjà. Mais je dois le faire encore davantage et plus rapidement. Mes employés me disent : "Fais-moi confiance" ».

Plusieurs entreprises recueillent la rétroaction des clients internes et externes participant au projet. Un client, par exemple, peut évaluer un gestionnaire de projet ou un membre de l'équipe sur la manière dont il s'acquitte du travail sans créer d'animosité inutile. La rétroaction des clients dans le processus d'évaluation rappelle à l'employé l'importance de collaborer avec le client et de répondre à ses attentes pour le succès du projet.

William J. Miller, directeur de programme chez DuPont, a contribué à instaurer un système de rétroaction tous azimuts destiné à 80 scientifiques et employés de soutien. « Une bonne ou une mauvaise note ne révélait rien sur la compétence d'un scientifique à inventer du téflon, affirme M. Miller. Mais la rétroaction nous a permis d'améliorer grandement la capacité des employés de travailler en équipe. Ils ont maintenant de la considération pour leurs collègues, et leurs comportements nuisibles et égo-centriques ont changé. »

Sources : O'Reilly, B., 1994 ; Hoffman, R., 1995 et Cochran, D., 2000.

En général, l'évaluation du rendement sert deux fonctions importantes. La première est de nature évolutive; les forces et les faiblesses de l'employé sont mises en relief afin de trouver des moyens d'améliorer son rendement. La seconde fonction est évaluative et consiste à observer dans quelle mesure l'employé a fourni un bon rendement afin d'effectuer le rajustement salarial qui s'impose ou de donner une augmentation de salaire au mérite. Ces deux fonctions ne sont pas compatibles. Les employés, pressés de connaître le salaire qu'ils recevront, tendent à faire la sourde oreille aux commentaires constructifs sur la façon d'améliorer leur rendement. Les gestionnaires, pour leur part, semblent plus préoccupés de justifier leur décision de rajuster ou pas le salaire que d'amorcer une discussion enrichissante sur la façon dont l'employé peut améliorer son rendement. Il est malaisé d'être à la fois accompagnateur et juge. Par conséquent, plusieurs experts en systèmes d'évaluation du rendement recommandent que les organisations séparent les examens du rendement, qui visent l'amélioration de l'employé, des rajustements salariaux, qui concernent l'attribution des récompenses.

Dans certaines structures matricielles, le gestionnaire de projet s'occupe des examens de rendement, tandis que le chef de secteur voit aux rajustements salariaux. Dans d'autres cas, les examens de rendement font partie du processus de clôture du projet, et les rajustements salariaux sont l'objectif premier de l'évaluation annuelle du rendement. D'autres organisations évitent le dilemme en accordant des récompenses à l'équipe pour le travail accompli au cours du projet. Les sections suivantes traitent des évaluations visant à améliorer le rendement puisque les rajustements salariaux, bien souvent, ne sont pas du ressort du gestionnaire de projet.

14.4.3 Les évaluations de rendement

Les organisations recourent à une grande variété de méthodes pour évaluer le rendement d'un employé au cours d'un projet. En général, les méthodes d'évaluation du rendement se basent toutes sur les compétences techniques et sociales que l'employé a démontrées lors du projet et au sein de son équipe. Certaines organisations se contentent d'une discussion spontanée entre le gestionnaire de projet et le membre de l'équipe évalué. D'autres demandent à leurs gestionnaires de projet de soumettre par écrit une description ou une évaluation du rendement de l'employé durant le projet. Plusieurs organisations préconisent des échelles de niveaux semblables à celles de l'enquête pour l'évaluation de l'équipe. Le gestionnaire de projet évalue ici le rendement de l'employé selon une échelle, par exemple, de 1 à 5, et un nombre de critères relatifs au rendement – par exemple, le travail d'équipe et les relations avec le client. Certaines organisations enrichissent les échelles en ajoutant une description du comportement pour le premier niveau, le deuxième niveau, et ainsi de suite. Chaque méthode comporte ses forces et ses faiblesses. Malheureusement, dans plusieurs organisations, les systèmes d'évaluation sont conçus en fonction des activités courantes et non pas uniquement pour les projets. En conclusion, le gestionnaire de projet doit exploiter le plus possible le système d'examen du rendement que préconise son organisation.

Quelle que soit la méthode retenue, le gestionnaire de projet doit rencontrer chaque membre de l'équipe et discuter avec lui de son rendement. Voici quelques trucs qui facilitent le déroulement des examens de rendement :

- On commence toujours par demander à l'employé d'évaluer son rendement. En premier lieu, cette approche peut fournir une information précieuse que l'on ignorait. En deuxième lieu, elle permettra sans doute de comprendre certaines disparités dans les évaluations. En dernier lieu, l'employé aura moins l'impression d'être jugé.

Méthode de référence

Exemples de règles et de procédures qui ont pour objectif de permettre à l'organisation d'évaluer ses projets dans l'application des pratiques d'excellence de son industrie et de contribuer à l'amélioration

Évaluation du rendement (performance review)

En général, toute méthode d'évaluation du rendement fondée sur les compétences techniques et sociales d'une personne selon les exigences d'un projet. Ce type d'évaluation est axé sur le perfectionnement individuel et sert souvent aux décisions touchant les salaires et les promotions.

- On évite autant que possible d'établir des comparaisons avec d'autres membres de l'équipe. On tente plutôt d'évaluer l'employé en fonction des normes établies et des attentes. Les comparaisons sapent la cohésion au sein de l'équipe et détournent l'attention de l'employé de ce qu'il doit faire pour améliorer son rendement.
- Quand on doit se montrer critique envers un coéquipier, on oriente ses reproches sur les comportements incorrects plutôt que sur lui directement. On décrit avec précision à quel point le comportement a nui au projet.
- On doit être cohérent et juste dans sa façon de traiter les membres de l'équipe. Rien ne génère autant de ressentiment que d'apprendre par l'entremise d'un tiers que l'on est traité différemment des autres membres.
- On traite l'examen comme une étape parmi d'autres dans un processus continu. On convient avec l'employé d'une façon d'améliorer son rendement.

De façon générale, les gestionnaires et les subordonnés redoutent tout autant l'examen de rendement. Aucune des deux parties n'est à l'aise avec la nature évaluative de la discussion, et les risques de malentendu et d'orgueil froissé. Une grande part de cette anxiété tombe quand le gestionnaire de projet fait bien son travail. Le gestionnaire de projet doit donner une rétroaction aux membres de son équipe tout au long du projet. Chacun a ainsi une bonne idée de son rendement et connaît le point de vue du gestionnaire avant la rencontre officielle.

Bien que, la plupart du temps, le gestionnaire de projet se prête au même processus d'évaluation du rendement que les membres de son équipe, les organisations l'élaborent davantage étant donné l'importance de la fonction de gestionnaire de projet au sein de l'organisation. C'est ici que la rétroaction tous azimuts s'avère la plus populaire. Dans les organisations spécialisées dans la réalisation de projets, les directeurs ou les vice-présidents de la gestion de projet veilleront à recueillir les renseignements concernant un gestionnaire de projet auprès des clients, des fournisseurs, des membres de l'équipe, des collègues et des autres directeurs, pour un projet précis. Cette approche s'avère très prometteuse pour former des gestionnaires de projet encore plus compétents.

14.5 L'intégration de la gestion de projet à l'organisation

Ce chapitre clôt l'étude de la gestion de projet. Les tâches d'audit du projet, d'évaluation de l'équipe de projet et des membres de l'équipe de projet, les audits ponctuels et les audits après le projet donnent aux membres de l'équipe et à l'organisation l'occasion de tirer de précieuses leçons qu'ils appliqueront aux prochains projets.

Dans les dernières années, on estime à 95 % la proportion d'organisations orientées projet qui ont adopté des systèmes de surveillance ou de vigie de projets. Ces systèmes ont deux objectifs. D'une part, il s'agit de s'assurer que les projets s'alignent aux objectifs de l'organisation et que les standards, les procédures et l'allocation des ressources s'améliorent constamment. D'autre part, les systèmes de surveillance de projets visent à soutenir le gestionnaire de projets.

Parmi les activités de surveillance généralement retrouvées dans les organisations orientées projet, mentionnons les suivantes :

Pour l'organisation :

- La sélection des projets
- La gestion du portefeuille de projets
- L'évaluation des pratiques de gestion de projets dans le temps
- L'évaluation du degré de maturité organisationnelle relativement à la gestion de projet
- L'utilisation d'un outil d'analyse pour évaluer le progrès par rapport aux priorités stratégiques

- Pour les équipes de projet :
- La revue des objectifs du projet
 - La prise de décision sur les problèmes soulevés par le gestionnaire de projet relativement aux besoins en ressources et à la progression du projet
 - Le suivi des projets pour résoudre les goulots d'étranglement
 - L'audit et l'évaluation des leçons apprises
 - Les autorisations pour les changements dans le contenu du projet
 - L'annulation du projet

Lorsque ces tâches s'effectuent sur une base régulière et de manière structurée, ils donnent lieu à des améliorations significatives du côté des techniques et des processus que préconisent les organisations au moment d'exécuter un projet. Dans une optique encore plus large, l'organisation peut adopter une méthode de référence. Ces méthodes, d'ailleurs très nombreuses, ont pour objectif de permettre à l'organisation d'évaluer ses progrès dans l'application des pratiques d'excellence de son industrie et de continuer à s'améliorer. Il importe de comprendre que le modèle ne constitue pas une garantie de succès; il n'est qu'une règle jaugée et un indicateur de progrès.

L'expression « **méthode de référence** » ou « modèle de maturité » a vu le jour vers la fin des années 1980, dans une étude du gouvernement américain et de l'Institut de génie logiciel, à la Carnegie-Mellon University. Le gouvernement souhaitait obtenir un outil prédisant l'efficacité avec laquelle des sous-traitants sont susceptibles de développer des logiciels. Cette recherche a donné la méthode de référence de processus. Cette méthode sert à guider et à évaluer les organisations dans l'application de pratiques d'excellence concrètes pour la gestion des projets de développement de logiciels. Depuis, cette méthode s'est répandue dans toutes les industries. Actuellement, plus de 2400 entreprises de partout dans le monde envoient leur rapport d'évaluation à l'Institut de génie logiciel.

En janvier 2004, après huit années de développement, le Project Management Institute (PMI) a présenté sa seconde version de la méthode de référence de projet organisationnel, appelée « OPM3 ». De façon générale, les méthodes se divisent en un continuum de niveaux de croissance : initial, reproductible, défini, géré et optimisé. La figure 14.3 (voir la page suivante) illustre notre version qui s'inspire largement d'autres modèles. Nous avons tenté de nous concentrer davantage sur le niveau de rendement que finit par atteindre une organisation dans sa gestion de projet plutôt que sur le processus pour y arriver.

14.5.1 Premier niveau : la gestion improvisée de projet

Aucun processus cohérent de gestion de projet n'est en place. La façon dont se gère un projet dépend de chaque individu. Voici les caractéristiques du premier niveau :

- Aucun système de sélection de projet n'existe : les projets sont mis en œuvre parce que des personnes ont choisi de le faire ou parce qu'un cadre haut placé en a décidé ainsi.
- La façon dont se gère un projet varie en fonction des personnes et demeure imprévisible.
- Aucun investissement en formation sur la gestion de projet n'est consenti.
- L'exécution d'un projet est une lutte de tous les instants, ce qui va à l'encontre des politiques et des procédures établies.

14.5.2 Deuxième niveau : la gestion formelle de projet

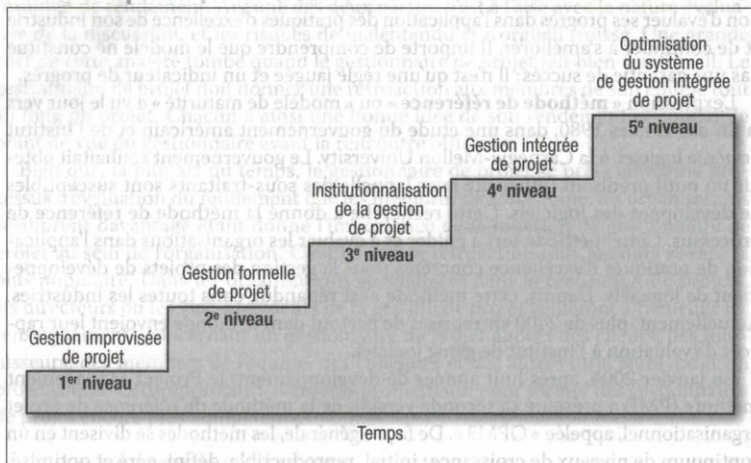
L'organisation applique des procédures et des techniques de gestion de projet déjà établies. À ce niveau surviennent souvent des tensions entre les gestionnaires de projet et les gestionnaires hiérarchiques, car le projet les force à redéfinir leur rôle. Voici les caractéristiques du deuxième niveau :

Méthode de référence

Ensemble de règles et de procédures, souvent très nombreuses, qui ont pour objectif de permettre à l'organisation d'évaluer ses progrès dans l'application des pratiques d'excellence de son industrie et de continuer à s'améliorer.

- La gestion de projet se conforme à des normes, dont l'utilisation de rapports de contenu, de structures de découpage du projet (SDP) et de listes d'activités.
- La recherche de la qualité vise surtout le produit ou le service associé au projet ; la qualité fait l'objet d'une inspection, mais elle n'est jamais intégrée dans le processus même du projet.
- L'organisation évolue en renforçant l'organisation matricielle ; les gestionnaires de projet et les gestionnaires hiérarchiques jouent leur rôle respectif.
- L'organisation reconnaît davantage le besoin de contrôler les coûts, pas seulement le contenu et le calendrier.
- Officiellement, il n'existe aucun système de priorité.
- La formation en gestion de projet existe, mais elle se révèle plutôt limitée.

FIGURE 14.3 Le modèle de référence de la gestion de projet



14.5.3 Troisième niveau : l'institutionnalisation de la gestion de projet

Un système de gestion de projet est établi à l'échelle de l'organisation ; il est taillé sur mesure pour les besoins de l'organisation, mais possède la souplesse nécessaire pour ajuster le processus aux caractéristiques du projet. Voici les caractéristiques du troisième niveau :

- L'utilisation de modèles de planification, d'un système de rapports périodiques et de listes de vérification à chaque stade du cycle de vie du projet indique clairement l'existence d'un processus de gestion de projet.
- Les projets sont choisis en fonction de critères officiels.
- La gestion de la qualité et la conception technique simultanée sont des parties intégrantes de la gestion de projet.
- Les équipes de projet ne se contentent pas de vérifier la qualité ; elles tentent de l'intégrer dans leur façon de travailler.
- L'organisation évolue vers un système de récompense de l'équipe afin de souligner l'exécution du projet.
- L'évaluation des risques à partir de l'organigramme, des analyses techniques et des commentaires du client est en place.
- L'organisation offre une formation étendue en gestion de projet.
- Des budgets à échéance permettent de mesurer et de contrôler le rendement à partir de la valeur acquise.

- Il existe, pour chaque projet, un système de contrôle des changements applicable aux besoins, au coût et au calendrier ainsi qu'un système d'autorisation de travail.
- En général, les vérifications de projet ont lieu seulement quand le projet échoue.

14.5.4 Quatrième niveau : la gestion intégrée de projet

L'organisation met au point un système destiné à la gestion de multiples projets qui répondra à ses objectifs stratégiques. Voici les caractéristiques du quatrième niveau :

- Une gestion par portefeuille de projets ; les projets sont sélectionnés en fonction des ressources de l'organisation et de leur contribution à ses objectifs stratégiques.
- Un système de priorité de projets est en place.
- Les travaux du projet sont intégrés aux activités courantes.
- Les efforts d'amélioration de la qualité visent à améliorer autant la qualité du processus de gestion de projet que la qualité des produits ou des services.
- L'étalement permet de repérer les occasions d'amélioration.
- L'organisation met sur pied un bureau de projet ou un centre d'excellence.
- Tous les projets importants sont l'objet d'une vérification de projet ; les leçons apprises sont notées et prises en considération au cours des projets subséquents.
- Un système d'intégration de l'information permet de contrôler l'utilisation des ressources et le rendement de tous les projets importants. Pour obtenir plus d'information à ce sujet, reportez-vous à la rubrique suivante qui traite du fabricant d'ordinateurs Acer.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

La société d'informatique Acer s'attaque aux délais coûteux

Dans notre monde en perpétuelle évolution, le risque de ne pas développer des produits à temps pour les lancer sur le marché fait la différence entre le succès et l'échec. Le Mobile Systems Unit (MSU) de Acer à Taiwan, qui fabrique des ordinateurs portatifs, doit composer avec des temps d'accès au marché extrêmement serrés. En 1988, les cycles de développement du MSU n'étaient plus que de huit mois. Malgré tout, rater la mise en marché par un mois seulement, quel que soit le modèle, effaçait le profit potentiel de l'unité pour ce modèle.

Le MSU a procédé à une analyse, à l'échelle de l'entreprise, pour comprendre les causes de ces délais coûteux dans ses projets. Il a découvert plusieurs causes, toutes liées à des changements dans les calendriers. À l'occasion, les vendeurs ne livraient pas à temps et en quantité suffisante une nouvelle composante. Des clients majeurs comme IBM modifiaient leurs exigences. Des problèmes de conception de la carte-mère prolongeaient le temps alloué à la conception. Les négociations entre les parties occasionnaient parfois des modifications dans les spécifications. La pression qu'exerçait l'administration sur les ingénieurs ainsi que les procédures insuffisamment documentées

écourtaient les périodes d'essai, ce qui exigeait ensuite de reprendre des travaux importants à grands frais.

Acer s'est attaquée à ces multiples causes sur plusieurs fronts. D'abord, la haute direction de MSU a créé des ressources supplémentaires en annulant deux projets déjà en retard, ce qui lui a donné une plus grande marge de manœuvre. Cette décision s'est révélée difficile, car un de ces projets prévoyait la fabrication d'un modèle haut de gamme. L'annulation du projet a suscité une vive controverse. Le MSU s'est ensuite tourné vers l'amélioration de la documentation des directives d'exploitation afin de perfectionner la période d'essai et de faciliter la formation des jeunes ingénieurs. Ces mesures ont permis de réduire le nombre de boucles de correction durant la phase de développement du produit et d'améliorer la qualité de l'accélération de la fabrication. Acer a également attribué à un seul groupe la responsabilité d'établir les caractéristiques du produit, réduisant ainsi les boucles de négociation et les changements de caractéristiques internes. Les deux années suivantes, le MSU a plus que doublé ses ventes et a gagné une importante part du marché.

Source : Einhorn, B., 2000. Utilisé avec la permission de Bloomberg L.P. Copyright © 2014. Tous droits réservés.

14.5.5 Cinquième niveau : l'optimisation du système de gestion intégrée de projet

L'organisation se concentre sur l'amélioration continue. Progressive, cette amélioration est visible du côté des pratiques existantes et des innovations liées aux nouvelles

technologies et aux nouvelles méthodes. Voici les caractéristiques du cinquième niveau :

- Un système d'information de gestion de projet bien rodé; l'information condensée et pertinente est transmise aux différents acteurs.
- L'organisation valorise une culture informelle de l'amélioration bien plus que des politiques et des procédures.
- Il est plus facile d'adapter le processus de gestion de projet aux exigences d'un projet précis.

Le passage d'un niveau à un autre ne se fait pas en un jour. L'Institut de génie logiciel évalue les temps moyens pour y parvenir :

Du premier niveau de maturité au deuxième niveau de maturité : 22 mois

Du deuxième niveau de maturité au troisième niveau de maturité : 19 mois

Du troisième niveau de maturité au quatrième niveau de maturité : 25 mois

Du quatrième niveau de maturité au cinquième niveau de maturité : 13 mois

Pourquoi le processus de croissance est-il si long? L'inertie de l'organisation est une des raisons. Les organisations sociales complexes éprouvent de la difficulté à apporter des changements significatifs tout en maintenant l'efficacité de leurs activités. « Comment trouverons-nous le temps d'instaurer des changements quand nous avons déjà du mal à nous maintenir à flot? »

Une autre raison de la lenteur du processus réside dans le fait qu'il est impossible d'escamoter un niveau. Tout comme un adolescent doit souvent vivre ses propres expériences plutôt que d'appliquer toutes les leçons apprises de ses parents, les employés de l'organisation n'ont d'autre choix que de faire face aux défis et aux problèmes particuliers à chaque niveau pour passer au suivant. Bien entendu, un apprentissage d'une telle ampleur nécessite du temps, et il n'existe aucun truc pour y échapper.

D'après nos estimations, la plupart des organisations se situent entre les deuxième et troisième niveaux, et 10 % des organisations qui pratiquent activement la gestion de projet ont atteint les quatrième et cinquième niveaux.

Résumé

La clôture de projet et les activités liées à la clôture favorisent les changements et l'amélioration autant des employés que des organisations. Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur les processus pour mener à bien des clôtures de projet, des vérifications de projet et rédiger des rapports. Il a aussi été question plus spécifiquement des audits de projet ainsi que de l'importance des évaluations des équipes et de chaque membre. Voici les éléments clés du chapitre :

- Quel que soit le type de clôture de projet, il faut planifier et exécuter celle-ci avec méthode.
- Les audits des projets, surtout ceux en cours, doivent s'effectuer avec délicatesse et sensibilité envers les réactions des employés. La vérification se concentre sur les faits, les problèmes et les succès et ne fait aucunement référence aux groupes et aux employés.
- Il est conseillé que les personnes effectuant la vérification soient extérieures au projet.
- Les rapports de vérification doivent être utiles et facilement accessibles. Les vérifications renforcent une culture organisationnelle nettement orientée vers l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel.
- Il est préférable que les évaluations se fassent à des dates prédéterminées ou à certaines étapes clés afin d'éviter les surprises.
- Certaines conditions de base doivent être mises en place pour effectuer l'évaluation de l'équipe ou de l'employé.

- Il faut effectuer les deux types d'évaluation, celle de l'équipe et celle de l'employé, les examens de rendement doivent être séparés des augmentations au mérite et des rajustements salariaux.

Dans des conditions de concurrence normale, il semble légitime que plusieurs organisations privilégient l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel. Procéder avec constance aux audits a pour effet d'améliorer nettement les méthodes de gestion de projet. Comme un plus grand nombre d'employés de différentes organisations apprennent des erreurs et des succès, le processus de gestion de ces entreprises ne cesse de s'améliorer. L'audit et le rapport de projet constituent les deux outils les plus importants pour adopter cette philosophie.

Comme le but de la vérification consiste à améliorer le rendement, la méthode de référence de projet constitue une bonne approche pour vérifier le rendement de la gestion de projet et les gains à long terme pour l'entreprise. Quand la méthode sert de repère dès le début du projet, les améliorations du mode de gestion se retrouvent facilement à des niveaux plus élevés.

Références

- Bloom, H. (30 décembre 2006). « The NBA – uneventful 2006 II », *Sports Business News*, <http://sportsbusinessnews.com>.
- Cochran, D. (septembre 2000). « Finally, a Way to Completely Measure Project Manager Performance », *PM Network*, p. 75-80.
- Einhorn, B. (23 avril 2000). « Acer's About Face », *Business Week, International Edition*, http://www.businessweek.com/2000/00_17/b3678221.htm.
- Federal Deposit Insurance Corporation. (20 janvier 2008). *Preparing Your Institution for a Catastrophic Event*, <http://www.fdic.gov/regulations/resources/lessons>.
- Fincher, A. et G. Levin. (1997). « Project Management Maturity Model », *Proceedings of the 28th Annual PMI Symposium*, Newtown Square, PA, Project Management Institute, p. 1028-1035.
- Fusco, J. (septembre 1997). « Better Policies Provide the Key to Implementing Project Management », *Project Management Journal*, vol. 28, n° 3, p. 38.
- Gobeli, D. et E. Larson. (1986). « Barriers Affecting Project Success », dans *1986 Proceeding Project Management Institute: Measuring Success*, Upper Darby, PA, Project Management Institute, p. 22-29.
- Hoffman, R. (avril 1995). « Ten Reasons You Should Be Using 360 Degree Feedback », *HR Magazine*, vol. 40, n° 4, p. 82-85.
- Melnik, L. A. (20 juin 2006). « Katrina Lessons Learned », *Soldiers magazine*, vol. 61, n° 6.
- Ibbs, W. C. et Y. H. Kwak. (mars 2000). « Assessing Project Maturity », *Project Management Journal*, vol. 31, n° 1, p. 32-43.
- Ibbs W. C. et Y. H. Kwak, (mars 2000). « Calculating Project Management's Return on Investment », *Project Management Journal*, vol. 31, n° 2, p. 38-47.
- NBA. (2006). *NBA introduit New Ball Game*, [en ligne], www.nba.com/news/blackbox_060628.html (Page consultée le 11 février 2014).
- O'Reilly, Brian. (17 octobre 1994). « 360 Feedback Can Change Your Life », *Fortune*, p. 93-100.
- PM Network. (2004). « Case Analysis: Taking a toll », *PM Network*, vol. 18, n° 3, p. 1.
- Pippett, D. D. et J. F. Peters. (décembre 1995). « Team Building and Project Management: How Are We Doing? », *Project Management Journal*, vol. 26, n° 4, p. 29-37.