



L'écho des réflexions et travaux
des consultants Itéral sur leurs
domaines de prédilection :
gestion de projet, management,
ressources humaines, finance.
8 minutes de lecture.

[Téléchargez la version pdf](#)

Réverbérations

Comment implémenter une gestion de projet dans mon organisation ? Ou pas ?

Nous sommes régulièrement appelés pour accompagner la mise en place de la gestion de projet dans des entreprises ou des organisations en général. Notre souhait est ici de partager ces expériences et nos réponses à cette volonté.

Premier point, nous ne parlons jamais de la gestion de projet mais d'une gestion de projet, celle qui correspond aux besoins et aux spécificités de chaque organisation et de ses projets.

Ainsi, les approches et objectifs sont très différents selon que l'on parle d'une entreprise industrielle, d'un centre de recherche ou d'un fournisseur de service de la confédération. Les méthodologies proposées, le niveau de formalisme, la flexibilité ou les modèles de documentation sont toujours très spécifiques à l'organisation concernée.



Auteur : Thierry Labriet, certifié PMP et IPMA-B, contributeur au guide PMBoK® de PMI et au Swiss-ICB4 d'IPMA, formateur professionnel FSEA1 et auteur du livre "Devenir chef de projet certifié CAPM®". Au-delà de sa connaissance des standards, c'est son pragmatisme qui permet à Thierry d'accompagner avec pertinence les organisations dans le développement progressif et harmonieux de leur maturité en gestion de projet.

Second point, nous faisons attention à ne pas évangéliser la gestion de projet (qui consisterait à implémenter de la gestion de projet juste pour avoir de la gestion de projet).

Certaines organisations n'ont pas besoin de gestion de projet formelle ou pas encore.

Ce n'est peut-être pas la réponse adaptée au besoin que nous constatons. Il est important pour nous de ne pas laisser croire que la gestion de projet est le remède à tous les maux.

Troisième point : Nous commençons toujours par analyser la valeur ajoutée de la gestion de projet. Qu'elle soit voulue par la direction, demandée par la base ou ressentie par tous, il y a forcément une ou plusieurs raisons qui justifient l'implémentation de la gestion de projet : Identifiez-les car elles représentent les gains attendus.

Le niveau d'effort qui sera nécessaire pour implémenter la gestion de projet est très variable en fonction du degré de précision, du nombre de personnes impliquées, de la quantité de projets qui sont concernés et des résultats attendus.

Il faut toujours avoir des gains attendus ou espérés qui sont plus importants que le niveau d'effort requis.

Parmi les gains que nous avons souvent identifiés, on trouve :

- Mieux respecter des engagements de délais vis-à-vis de clients
- Mieux respecter les budgets et pouvoir les anticiper
- Mieux gérer l'allocation des ressources pour éviter pics et creux d'utilisation
- Avoir une vision d'ensemble des projets
- Mieux planifier le travail hors ruban (hors activités opérationnelles)
- Mieux communiquer dans et autour des projets de manière formelle ou informelle
- Mieux identifier et gérer les risques, et les escalader au niveau adéquat
- Contrôle et suivi des projets par la direction
- Synchroniser les projets entre eux ou avec les autres entités de l'organisation
- Outiller les chefs de projets avec des outils ou techniques simples et efficaces
- Mieux gérer les modifications et la gestion de ces modifications au cours des projets

AGENDA ITERAL

Séminaire Projecto®

Genève

8-9 octobre

+ 5-6 novembre

Lausanne

1-2 novembre

+ 26-27 novembre

[En savoir plus](#)

Préparation aux certifications du PMI®

Lausanne,

Mercredis du 31 octobre au

12 décembre

Certifié en 7 semaines

[En savoir plus](#)

Cette étape est cruciale dans le sens où le besoin est associé à un coût ou une économie attendue. Ainsi, nous posons la question « combien cela vous rapportera de mieux respecter des engagements de délais vis-à-vis de vos clients ? ». En faisant la somme des bénéfices tangibles (des pénalités évitées par exemple) ou des bénéfices intangibles (une réputation de bon livreur), nous obtenons la valeur maximale à investir dans la mise en place d'une gestion de projet.

Le quatrième point que nous proposons consiste à clarifier les livrables du projet de changement. Il faut savoir que, bien souvent, le projet qui consiste à implémenter la gestion de projet va servir d'exemple aux différentes parties prenantes.

Donc, après avoir clarifier attentes, besoins et objectifs, il est naturel de se concentrer sur les livrables du projet. Nous proposons souvent les livrables suivants :

- Des processus, avec des niveaux de détails très variés, pouvant aller de grands principes de fonctionnement à des processus très détaillés et formalisés dans un ERP.
- Des modèles de documents, là encore avec des niveaux de formalisme très variables.
- De la formation ou de l'accompagnement

Ces livrables sont toujours accompagnés de mesures de performance (KPIs) : Si une organisation souhaitait améliorer son respect des délais, un certain nombre de mesures vont être développées pour vérifier que la gestion de projet mise en place produit effectivement l'effet attendu.

Cinquième point, nous nous efforçons d'évaluer la capacité à changer de l'organisation. Il est important de se rendre compte de quelle capacité dispose l'organisation (combien de personnes peuvent contribuer à la mise en place d'une gestion de projet ?) et à quel rythme l'organisation est capable d'absorber un tel changement.

En effet, implémenter une gestion de projet peut représenter un changement de fonctionnement significatif et, dans ce cas, doit être accompagné d'une gestion du changement rigoureuse et précautionneuse. La mise en place d'une gestion de projet doit être portée par la direction mais elle ne peut devenir réalité que si elle est adoptée par tous, chefs de projets, membres d'équipes, manager ou responsables d'équipes.

Il est donc important d'adopter une démarche qui évite que la marche ne soit trop haute, prenant le temps nécessaire. Nous implémentons régulièrement une gestion de projet sur une voire plusieurs années !

Si l'adoption n'est pas gagnée d'avance, alors une approche très incrémentale est souvent adoptée pour permettre d'obtenir cette adoption en montrant des résultats tangibles et des effets bénéfiques évidents.

Ateliers d'enrichissement des pratiques projet

Fiabiliser mes estimations
jeudi 20 septembre 2018
à Lausanne

Gérer le changement
jeudi 18 octobre 2018
à Genève

Démarrer mon projet
jeudi 1er novembre 2018
à Lausanne

[En savoir plus](#)

Le sixième point découle directement du précédent car, en fonction de la capacité à changer et à intégrer de nouvelles pratiques de l'organisation, nous proposons différentes approches pour implémenter une gestion de projet.

Les approches que nous avons le plus expérimentées sont :

- L'implémentation directe qui vise, après une analyse détaillée des livrables et de l'effort, à implémenter directement la gestion de projet définie à partir d'une date donnée.
- L'implémentation progressive au niveau du formalisme qui vise à d'abord implémenter une gestion de projet légère puis, par vagues successives, à implémenter de plus en plus de formalisme pour s'arrêter dès que le niveau de formalisme atteint est satisfaisant.
- L'implémentation progressive par type de projets qui catégorise les projets pour être déployées en premier dans les projets les plus sensibles puis, progressivement, à l'ensemble des projets.
- Un panachage de ces approches.

Septième point, concernant les techniques les plus prometteuses pour porter un tel changement.

Il s'agit de toutes les techniques qui mettent au centre l'humain et chaque individu. Que cela passe par des groupes de discussion, du réseautage ou la constitution d'un groupe consultatif, il nous est toujours apparu comme seules techniques effectives, celles qui mettent en action les individus.

Une technique qui permet de pérenniser la gestion de projet consiste à constituer un petit groupe de personnes pour faire vivre la gestion de projet mise en place. Dans certaines organisations, ce petit groupe prendra le rôle d'un bureau de projets (ou PMO) alors que d'autres constitueront un noyau plus informel de bonnes volontés.

Le huitième et dernier point de notre partage d'expérience concernera les écueils majeurs et les conseils que nous avons identifiés :

- Ne pas se focaliser sur une méthodologie particulière et ne pas se cantonner aux seules méthodologies internationales : Il n'y pas une seule gestion de projet
- Eviter d'imposer la méthodologie que l'on connaît et coller au besoin
- Donner l'exemple et montrer les bénéfices obtenus
- Accompagner les premiers pas des projets qui vont utiliser cette nouvelle gestion de projet
- Intégrer un retour d'expérience avec des mesures quantifiables
- Travailler et retravailler encore les rôles et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation
- Être réaliste sur la capacité de l'organisation à changer

Nous espérons que ce partage vous permettra d'être plus au clair sur la nécessité d'avoir une gestion de projet dans votre organisation et, si oui, de mieux en structurer le déploiement.

Bien sûr, nous restons à votre disposition si vous aviez des questionnements plus spécifiques à votre situation.



Les nouvelles d'Itéral

Nous continuons le développement de l'offre Itéral Management pour ses partenaires et clients. Voici les faits saillants de ce dernier trimestre.

Protection des données et réglementation RGPD

L'actualité vous a bombardés de messages et de conditions générales concernant l'utilisation de vos données.

A notre tour donc de clarifier ce que nous faisons de vos données. C'est simple : Rien.

Nous n'utilisons vos données personnelles (nom, prénom, adresse e-mail) dans le seul but de vous faire parvenir cette newsletter. C'est tout.

Nous avons également deux autres bases de données:

Nos contacts d'affaire pour faire le suivi des mandats, la facturation et les aspects logistiques (inscriptions aux formations par exemple).

Les contacts des participants aux différents séminaires nous sont utiles pour préparer les listes de présence et les certificats de participation.

Ces bases de données sont hermétiques: Nous ne contactons pas les participants aux séminaires ou les inscrits à la newsletter à des fins de prospection et n'envoyons pas automatiquement notre newsletter aux personnes ayant suivi un de nos séminaires.

Nous ne revendons ou ne partageons aucune de ces données et cela restera notre politique.



NENC
NI EPONGE NI CANARD



Le renouveau de notre séminaire « Ni éponge ni canard » :

L'interaction humaine est au cœur du monde professionnel, et il est parfois difficile de trouver la bonne distance dans des situations délicates avec ses interlocuteurs, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation.

Comment faire dès lors pour n'être "ni une éponge" (je prends tout personnellement et j'en souffre), "ni un canard" (je me désengage de la situation et je suis du coup démotivé) ?

[Découvrez « Ni éponge ni canard » avec cette vidéo de 45 secondes](#)



Nouveau pour les chefs de projet : Les ateliers d'enrichissement de pratiques

Ces ateliers mettent en relation des chefs de projet autour d'une thématique. A tour de rôle, chacun amène sa problématique et permet aux autres d'apporter leur point de vue, leurs expériences, leurs idées. Vous repartez alors avec ces retours et impulsions.

En collaboration avec Concretis, acteur projet reconnu et partenaire de longue date d'Itéral Management.

[Plus d'information \(dates, organisation et thèmes\) sur ces ateliers ici](#)



Nouvelle publication : « Devenir chef de projet certifié CAPM® »



Thierry, très impliqué au sein du Project Management Institute (PMI), a renouvelé son guide qui prépare les candidats à la certification CAPM (Certified Associate in Project Management) du PMI, en français, sur la base du nouveau référentiel, le *guide PMBoK*© 6ième édition.

Ce guide a également été très utilisé pour décortiquer le *guide PMBoK*© en vue de la certification PMP (Project Management Professional).

Le *guide PMBoK*© et les certifications CAPM® et PMP® sont des marques déposées du Project Management Institute.

[Découvrir ce guide ici](#)

Copyright © 2018 Itéral Management SA, Tous droits réservés.

Chemin de l'Epenay 6 | CH-1270 Trélex
+41 21 617 55 75 | info@iteral.ch | www.iteral.ch | facebook.com/iteral.ch

