

## Tendances évolutives de la gestion des projets: Impact de ICT

Le Projet Management est une discipline transversale par rapport aux professions et aux compétences présentes dans les organisations. En effet, les projets ont des objectifs de tout genre. La tentative d'explorer comment les technologies impactent sur la profession de Projet Manager a du, donc, tenir en considération et comment ont changé les contextes à l'intérieur desquels elle agit, et les différentes caractéristiques des projets mêmes. Pour telle raison les deux phases de la recherche - une *desk* et une *on the field* - ont été organisées en explorant trois différents secteurs de business : IT, Industrie du Bâtiment et Non-Profit.

Du point de vue du contexte, l'étude *desk* (bibliographique) a permis de souligner l'exigence de flexibilité qui distingue les *modus operandi* des organisations modernes. Cette exigence est fortement liée au développement des nouvelles technologies qui d'une part créent un milieu toujours plus compétitif (parce que "globalement connexe") et une évolution rapide; de l'autre ils deviennent des instruments pour récupérer et utiliser des compétences diversifiées de façon flexible grâce à la création des *network* (et les relations de *partnership* conséquentes). La même exigence est satisfaite à l'intérieur des organisations grâce à la diffusion de modalités de travail comme la *projet-based* (qui à leur tour trouvent un support dans les instruments technologiques). Le projet, en effet, permet d'orienter et de coordonner différentes compétences dans le but d'atteindre un objectif dans un délai de temps donné pouvant être contrôlé.

L'étude *on the field* (on a consulté *Projet Managers* avec beaucoup d'expérience) confirme comment les modifications du contexte influencent les projets qui sont créés. En particulier elle permet de faire ressortir plusieurs trends:

- Les projets concernant les nouvelles technologies augmentent (de même que leur importance stratégique pour l'entreprise) et aussi ceux liés à la communication (vue comme un levier de stratégie pour l'organisation). Ces projets intéressent plusieurs fonctions et compétences et obligent les *Projet Manager* non seulement à acquérir une capacité de lecture des intérêts plus stratégiques, mais aussi, à développer une agilité de gestion plus managerielle.
- La gestion de ces projets a un niveau de complexité plus élevé, tant du point de vue opératif que de celui plus rationnel, car elle augmente le nombre et la variété des interlocuteurs intéressés.
- L'augmentation de la complexité entraîne, à son tour, une diffusion des programmes, c'est-à-dire l'organisation de plusieurs projets dans un système coordonné qui les portera à réaliser un objectif avec lequel ils sont plus ou moins directement reliés. Les activités du *Projet Management* partent, donc, dans ce cas d'une gestion simple pour aller vers une gestion de multi-projet en se focalisant avec encore plus de décision sur les aspects manageriels plutôt que sur les aspects tecnico-opératifs.
- Un autre trend s'ajoute à ces derniers qui, apparemment, semble être en contradiction mais en réalité leur est complémentaire: une diffusion toujours plus élevée de projets de petites dimensions. On note une sorte de *down-sizing* du

concept du projet. Sans vouloir croire que “tout est projet”, l’étude, *on the field* confirme le phénomène illustré dans l’étude *desk*: la présence d’une infinité de petits projets, qui peuvent être autonomes ou le résultat de la fragmentation de projets complexes en sous-ensembles plus facilement manœuvrables et avec une durée limitée dans le temps. Les petits projets se diffusent comme une stratégie pouvant manœuvrer les plus complexes, comme une modalité de créer une innovation continue de produits et services, comme un produit de réutilisation du savoir faire de l’entreprise qui, maintenant, grâce aux technologies de l’informatique peut être conservé et diffusé.

Les modifications apportées au système projets provoquent des modifications même au niveau des rôles de Chef de Projet. Les trends décrits jusqu’ici indiquent la toujours plus grande importance des modalités de travail projet-based et s’accompagnent à la prolifération de profils professionnels liés aux différents niveaux de complexité des projets à gérer. L’étude permet, en particulier, d’identifier trois profils idéals qui, sur le terrain, ont des titres différents:

- **Projet Coordinateur**: il s’agit du premier niveau des figures qui gèrent les projets. Il gère des parties et, dans certains cas, toutes les phases d’un petit projet. Il est souvent même affecté à un projet en qualité de membre du team.
- **Projet Manager**: gère le projet de façon autonome. Il a de l’expérience et connaît les méthodologies du projet management et des disciplines y relatives.
- **Programme Manager**: s’occupe de projets complexes ou d’importance stratégique. Il gère aussi des programmes composés de projets multiples et en soigne l’intégration.

La corrélation entre le développement des ICT et les rôles de gestion de projets est rarement directe. Elle passe par contre par les modifications produites par la technologie du point de vue de l’organisation et de la typologie des projets. La technologie pèse toujours plus directement quand elle est une partie intégrante du projet, c’est-à-dire quand elle devient l’une des caractéristiques du projet. Le secteur IT comprend, en effet, les trois profils en cause. Le grand boom des projets IT et leur importante diversité ont fait en sorte que ces organisations ont eu à gérer simultanément des projets petits, complexes et structurés en programmes. Il faut donc, qu’ à l’intérieur des entreprises du secteur on ait plus de figures professionnelles pouvant s’en occuper à différents niveaux.

En ce qui concerne la compétence et les responsabilités de ces figures, l’étude a fait relever ce qui suit.

La *compétence technique* sur le contenu du projet, qui d’après la littérature semble être toujours moins importante, se reconfirme au contraire dans la pratique comme une compétence fondamentale. Toutefois elle ne doit pas être comprise comme une compétence de spécialisation en rapport aux activités de contenu du projet mais au contraire être comprise comme une expérience sur les problématiques reliées à cette typologie de projet particulière.

Les *compétences de gestion* sont d’autant plus importantes d’autant plus le projet est inséré dans un contexte important. L’aspect plus important de ces compétences est la

gestion d'un stakeholder particulier: le client/commettant, vu comme un ensemble d'acteurs qui commissionnent et utilisent le produit final du projet.

Savoir traiter avec le client se confirme une compétence clé parmi les plus importantes. Dans un système toujours plus orienté vers la personnalisation des produits et le développement du service, la participation du client est non seulement fondamentale, mais c'est aussi une activité particulièrement critique en rapport à la définition des caractéristiques, à la gestion des variantes, à la continuité du rapport qui peut se créer.

La forte personnalisation des produits et des services fait en sorte que le client a souvent un rôle déterminant. L'intéressement des utilisateurs terminaux devient en effet tellement nécessaire qu'il faut les faire participer au team du projet. Client et fournisseur travaillent toujours plus fréquemment dans une optique d'interdépendance et d'intégration.

La complexité technologique croissante qui caractérise les projets actuels comporte une augmentation de la diversification des acteurs intéressés. Chacun d'eux a des intérêts et des compétences spécifiquement connexes à sa propre portion de projet et des intérêts pouvant être partiellement opposés.

Le Chef de Projet est moins "patron" que dans le passé des aspects techniques caractérisant le projet, il doit en quelque sorte se fier davantage de ses collaborateurs et reconnaître leur poids plus important sur le projet. Ce phénomène produit une inversion de tendance car des PM avec de l'expérience ont maintenant un rôle en quelque sorte réduit par rapport au passé et se sont transformés d' "experts" en "coordinateurs".

Nous confirmons donc que la prolifération des projets, suite à la disponibilité toujours plus grande de technologie nouvelles et sophistiquées provoque souvent le down-sizing non seulement du projet (compris comme une réduction de la dimension moyenne), mais aussi, de l'action du rôle de PM qui, en raison de cela, devient toujours moins "entrepreneur" et plus une figure de coordination et de relation.

Cette hypothèse est confirmée aussi par la grande importance que l'étude desk et l'étude sur le terrain accordent aux compétences relatives à la communication. Le chef du projet, en effet, qui utilise des instruments de communication très rapides et potentiellement "dangereux" et qui doit avoir une relation étroite avec stakeholder très important, ne peut se permettre de ne pas savoir communiquer avec efficacité et doit consacrer une bonne partie de son temps justement à une activité de relation. Les compétences clé sont toujours moins verticales (spécialistes) et toujours plus horizontales, de coordination et de gestion transversale.,

L'accélération des temps est une caractéristique de l'évolution technologique. Les technologies de la communication génèrent en effet des interactions très rapides et accélèrent le cours des événements. En outre, elles évoluent rapidement en générant un taux d'obsolescence très élevé tant des objets que des habitudes.

Cette situation impacte aussi sur le Projet Management, en particulier sur trois aspects: les rapports avec les stakeholder, le cycle de durée du projet, les structures

organisatrices de Projet Management. En ce qui concerne le premier aspect, les consultations font ressortir la difficulté des chefs de projet à gérer la charge énorme de communications à laquelle ils sont soumis. L'utilisation des technologies Web et, en particulier, des systèmes de poste électronique font en sorte d'une part que le Projet Manager peut plus facilement contacter les auteurs du projet quand il en a besoin et de l'autre qu'on lui adresse des demandes de tous genres. Si d'un côté, donc, le processus technologique facilite le travail de l'équipe (permettant, par exemple, des collaborations virtuelles et une interaction instantanée), de l'autre il devient un élément qui provoque une situation de surcharge qui oblige à pondérer avec beaucoup plus d'attention les messages envoyés.

En ce qui concerne le deuxième aspect, le désir de réduire les temps du projet porte à rechercher une optimisation toujours plus grande des phases du projet. Il arrive, donc, que voulant avoir des résultats dans un délai bref, la définition et la planification du projet sont souvent effectuées de façon interactive, en modifiant la structure du cycle de vie, et en se diffusant à l'intérieur des phases de réalisation. Le projet se développe, donc, par l'intermédiaire d'une participation continue du client de façon à vérifier les exigences de la commande en temps réel.

Relativement au troisième aspect, on note que cette capacité de donner des résultats immédiats au client (même si uniquement sur des résultats partiels), jointe au fait que les objectifs deviennent généralement toujours plus complexes (car la dimension technologique pèse toujours plus fort), fait en sorte que chaque projet se compose de plusieurs parties interdépendantes, mais gérées de façon autonome. On assiste donc à la prolifération de beaucoup de petits projets, très souvent coordonnés l'un l'autre pour obtenir un objectif unique.

Cette condition fait augmenter le nombre total de projets gérés par les organisations qui, donc, d'une part ont besoin de plusieurs Chef de Projet et de l'autre de structures qui se consacrent à la coordination de l'ensemble des projets qu'elles ont créés.

Ces structures prennent en littérature le nom de Projet Management Office, dans la pratique de l'étude sur le terrain elles peuvent, par contre, être étiquetées différemment. Cette entité organisatrice peut avoir différents aspects en fonction des exigences auxquels elle répond et du type d'entreprise où elle est insérée. Les consultations démontrent que, bien qu'une fonction de coordination soit toujours perçue comme nécessaire et existe toujours (même si faite dans des structures non expressément consacrées à la gestion des projets), la création d'une fonction spéciale est due à une prédisposition culturelle. Dans un milieu "mature" du point de vue de la culture de projet management (comme peut l'être IT), le PMO peut accomplir beaucoup de fonctions allant du contrôle et du monitoring de l'ensemble des projets, au support aux Projet Manager.

Dans des organisations plus "jeunes" de ce point de vue, par contre (comme peut être le cas du secteur Non-profit) le monitoring et le contrôle sont confiés à d'autres fonctions de l'entreprise. Ces entités soutiennent (parfois partiellement en se superposant) le Projet Manager surtout dans les activités de décisions et de contrôle et la perte de leur d'autonomie devient évidente.