

Mettre en place des méthodologies standards ou sur-mesure ?



Il est de l'essence même de la gestion de projet que de mettre en place une organisation structurée dans laquelle chacune des parties prenantes constitue la pièce du puzzle qu'est l'entreprise.

La conception et la « construction » de cette organisation est confiée à un Bureau de Projets dénommé dans le jargon anglais le Project Management Office (ou PMO).

Pour pouvoir maintenir et améliorer la performance dans la gestion de projet et la qualité des produits, le PMO définit un référentiel de méthodes ou, autrement dit, un ensemble de pratiques liés à la gestion de projet.

Fondée sur des ouvrages de références tels que le PMBOK (Project Management Of Knowledge) ou Prince2¹, la bonne pratique définit un processus, une activité ou une technique pour laquelle il existe un large consensus sur le fait que son application augmente les chances de succès de projets très divers.

Cependant: faut-il qu'il applique ces bonnes pratiques à l'entreprise ou doit-il mettre en place une méthodologie de gestion de projets spécifique à la structure ?

Certes, les bonnes pratiques fournissent une gamme d'outils et de techniques qui peuvent être appliquées dans une variété de projets, mais rien ne garantit que ces techniques et ces outils soient appropriés pour gérer des situations ou des contextes spécifiques.

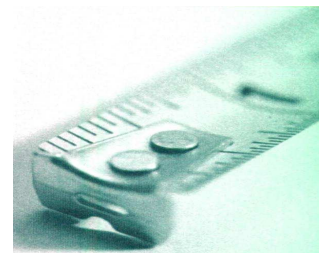
En conséquence, il n'est pas vain de s'interroger sur la possibilité de mettre en place des méthodologies sur mesure.

Afin de pouvoir faire le choix et se tourner vers des pratiques standard ou sur-mesure il faut prendre en compte trois aspects :

- Le niveau de maturité de l'organisation ;
- La taille des projets ;
- Les types de produits.

Le niveau de maturité de l'organisation influe sur l'utilisation des techniques et des outils.

Dans une organisation mature, les méthodes et outils sont partagés. Leur utilisation est généralisée à tous les employés travaillant au sein de l'entreprise. Les employés dans une organisation moins mature sont confrontés à un manque de méthodologie et par conséquent à une utilisation non-rationnelle des outils. Ce qui implique des différences de traitement et de



¹ Méthodes de gestion et de certification de projet structurée autour de l'organisation, la gestion et le contrôle du projet.

qualité du travail au sein de l'entreprise.

La taille des projets traités par l'entreprise a aussi son importance. Plus les projets sont importants, plus leur réussite va dépendre de la mise à disposition d'un plus grand nombre d'outils de gestion de projets et une meilleure connaissance de ceux-ci (outil de planification, de gestion de risques...).

Enfin les techniques et outils diffèrent selon les types de prestations qu'offre l'entreprise (informatique, ingénierie & construction, conseils...)

Le PMO réalisera des audits afin d'apprécier les trois aspects cités - précédemment et mesurer la capacité au changement de l'organisation sur telle ou telle pratique.

Plus les freins au changement sont nombreux, plus les méthodologies doivent être taillées sur mesure. En effet, en tenant compte de la spécificité de la structure et de la culture de l'entreprise, et en créant de nouveaux process, on peut accélérer le changement.

Le PMO pourra alors faire le choix des méthodologies standard ou sur-mesure en fonction des résultats de ces audits.

Il est important de noter que le risque d'échec de l'implémentation de méthodologie standard est plus élevé que pour une implémentation de méthodologie spécifique, puisque dans le premier cas il faut bouleverser les habitudes des employés face au changement et faire face à leurs réticences.

Plus généralement, les méthodes génériques sont utiles pour glaner des idées afin de mettre en place des pratiques de gestion de projet adaptées à l'organisation.

