

LE TEMPS

Gestion d'entreprise Vendredi 7 mai 2010

«Et si je créais un bureau de gestion de projets au sein de mon entreprise?»

Par Marie-Laure Chapatte

Orange a fait preuve de pionnier en Suisse et plusieurs sociétés romandes lui emboîtent le pas aujourd'hui. Un PMO, dans le jargon, permet d'optimiser la gestion de portefeuille et de faire des arbitrages entre tous les projets. Le point avec plusieurs spécialistes de la question

«La gestion de projet reste encore une aventure humaine», selon Nadim Krim, président de l'association PMO romand. Changer la rotative dans une imprimerie, réaménager les places de parking dans une école hôtelière, réfléchir à un nouveau mouvement dans une maison horlogère, le CEVA pour l'Etat de Genève, etc., les projets d'entreprise peuvent se décliner à l'infini. Pour Emmanuel Tabary, responsable de l'activité gouvernance d'entreprise chez Altran Suisse, ce sont des «initiatives qui sortent du quotidien, avec des coûts conséquents et de durée déterminée».

Bref, la manière pour une entreprise de sortir de sa routine pour parier sur les futurs services ou produits, sources de forte valeur ajoutée. D'après une étude du Project Management Institute, les projets représentent entre 20 à 30% de l'activité d'une entreprise. «C'est une réalité, les entreprises fonctionnent de plus en plus en mode projet, poursuit Florian Ruf, formateur en management chez – Altran–Infolearn. Et quand les projets se bousculent, la mise en place d'un PMO (Bureau de gestion de projet) devient un projet en soi.»

Orange a fait œuvre de pionnier en Suisse en la matière il y a une dizaine d'années. «Mais depuis trois à quatre ans, nous voyons les grandes entreprises mettre en place de telles structures les unes après les autres», poursuit Florian Ruf. «Une telle organisation permet d'opposer les initiatives de manière objective, ce qui permet de prendre des décisions conséquentes», poursuit Emmanuel Tabary.

Naturellement, le département IT (Information Technology) a pris le rôle de chef de file dans les PMO, puisque tous les projets ont en commun une composante informatique. «Mais en fait l'informatique est un outil, un moyen, un sous-projet dans le vrai projet, analyse Nadim Krim. Si bien que par exemple, aujourd'hui, le responsable PMO d'une société pharmaceutique de La Côte n'est pas du tout issu de cet univers, preuve de ce changement.»

Diversifier les risques, comme en bourse

Responsable du service PMO de l'Etat de Genève, Nadim Krim a livré son expérience lors d'une conférence mardi soir à Paudex. Avec son équipe de six collaborateurs – sans compter les développeurs –, il supervise douze portefeuilles (les petits, les grands, les stratégiques, les projets en rouge, etc.). «Cela représente quelque 350 projets. Tous les mois, nous réévaluons l'ensemble des projets avec les indicateurs de suivi que nous nous sommes fixés: délai, coût, charge (en termes de

ressources humaines), risque et qualité du livrable», explique-t-il.

Pour les décideurs, le nerf de la guerre reste l'argent et la diversification des risques, comme pour un portefeuille boursier. Les entreprises planifient un budget d'investissement, qu'il s'agit de rentabiliser au mieux. «Surtout que la crise est passée par là, poursuit Emmanuel Tabary. Tout le monde a compris que pour justifier un plan d'investissement, il faut venir avec des arguments et de rapides moyens de réaction.»

Comme ils sont encore «jeunes», les PMO sont appelés à évoluer. Ainsi, une étude française menée l'année dernière par Aedian montre que le PMO est encore «une fonction qui se limite, dans la majorité des cas, à la collecte d'informations et au reporting.» Pour mieux exploiter ce gisement de productivité, Nadim Krim estime qu'il faut passer du contrôle au support. «Nous l'avons compris à l'Etat de Genève et essayons de mener cette évolution.»

Si la mise en place d'un PMO permet de reprendre le contrôle sur les projets dans une entreprise, il doit aussi s'appuyer sur des standards. «Cela marche très fort, car, pour pouvoir mesurer la performance des actifs, il faut s'appuyer sur une même méthode», insiste Florian Ruf. A l'instar de PMI, Prince2 ou Hermès, la démarche utilisée par la Confédération qu'emploient désormais Genève ou le CHUV. «La certification passe par les individus», rappelle le formateur d'Altran Suisse. A Genève, près de 600 collaborateurs ont été formés, y compris les chefs de projet.

Chef de projet? Une fonction qui n'existe pas encore au sein de l'administration genevoise. «C'est un des projets des ressources humaines pour 2010», souligne Nadim Krim, qui pose cette ultime question: «Quand verrons-nous dans une grande entreprise un patron issu de la gestion de projet plutôt que de l'opérationnel?» Aux sociétés d'y répondre.

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA