

REVAY ET ASSOCIÉS LIMITÉE EST HEUREUSE D'ANNONCER L'AJOUT DE SERVICES D'HARMONISATION DE PROJET À SA GAMME DE SERVICES

Revay a probablement vu plus de projets accusant des dépassements de coûts et d'échéances que toute autre entreprise au sein de l'industrie canadienne de la construction. Nous avons généralement examiné ces projets dans le cadre du règlement de réclamations, ce qui nous a permis d'acquérir une solide expérience des facteurs à l'origine des dépassements.

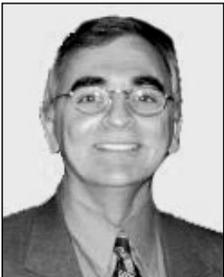
Avec la collaboration de George Jergeas, ancien directeur du département d'études spécialisées en gestion de projets de l'Université de Calgary et ex-membre de l'équipe Revay, nous offrirons désormais les services d'harmonisation de projet décrits dans l'article de M. Jergeas.

Par ces services, nous utilisons notre compétence d'une manière proactive en amenant l'équipe de projet à réduire au minimum les dépassements de coûts et d'échéances, et les différends qui en découlent. Revay fournit ainsi un nouveau service qui s'inscrit parfaitement dans sa gamme de services de gestion de projets.

Revay assurera les services d'harmonisation de projet à l'échelle du Canada. M. Jergeas a déjà fourni avec succès pareils services d'harmonisation sur plus de vingt projets en Alberta.

Évaluation et suivi du rendement et de la réussite des projets

par Dr. George Jergeas, Ph.D., P.Eng.
Université de Calgary (Alberta)



George Jergeas

RÉSUMÉ : Dès le début d'un projet, il importe d'établir les paramètres qui en détermineront la réussite. Ces paramètres, notamment le respect du budget, des échéances et des critères de qualité, sont des balises pour l'équipe de projet. Mais quelle est l'incidence des attentes des intervenants, des communications ou encore du mode de règlement des conflits sur l'issue du projet ? En fait, même un projet qui respecte ses objectifs de coûts, de qualité et de calendrier d'exécution peut être considéré comme un échec. Le présent article porte sur des outils de mesure du rendement et du succès utilisés durant la réalisation de divers projets d'ingénierie et construction. On y parle notamment d'un outil permettant d'évaluer la réussite selon des critères à la fois objectifs et subjectifs. Les premiers sont communs à tous les projets et constituent des mesures concrètes; les seconds sont propres à chaque projet, voire à chaque étape au cours d'un même projet. On présente également un mécanisme de règlement des différends qui, en évitant les démarches antagonistes, favorise le maintien de la bonne entente entre les membres de l'équipe de projet.

INTRODUCTION

La gestion efficace et fructueuse des grands projets d'aujourd'hui est une tâche complexe et délicate. En général, la complexité dépend de paramètres « objectifs » généralement à caractère technique tels que les coûts, la qualité ou le calendrier d'exécution et, dans une plus large mesure, de facteurs « subjectifs » tels que les communications, l'esprit d'équipe, la gestion des rapports entre les intervenants, le climat de confiance, les négociations ou le règlement des conflits. Il importe de bien identifier et comprendre ces paramètres dès les premiers stades d'un projet et d'en faire un suivi assidu par la suite.

Pour réussir un projet d'ingénierie et construction, il est essentiel de mettre en place dès le départ des processus permettant d'en gérer les paramètres « objectifs » et « subjectifs » et ce tout au long de l'avancement du projet. Il faut notamment définir des processus qui permettent d'assurer un maintien des bonnes relations et le développement d'un climat ouvert et franc.

Le présent article présente deux outils d'évaluation des facteurs de réussite et de bonne entente au cours d'un projet. Ces outils visent à s'assurer que :

- des processus sont en place pour gérer la réussite du projet;
- le rendement et la réussite du projet –

- c.-à-d. les relations au sein de l'équipe, les communications ou les préoccupations – font l'objet d'un suivi continu;
- des communications franches et honnêtes ainsi qu'un mode de règlement diligent des conflits sont maintenus.

CONTEXTE

La réussite du projet est l'objectif ultime de la gestion des travaux d'ingénierie et construction. Il est néanmoins difficile de dégager un consensus sur une définition précise de la « réussite » d'un projet. De nombreux chercheurs et spécialistes de l'industrie ont avancé diverses définitions de la réussite d'un projet, qui sont généralement propres à certains projets

et à certaines situations. Bien que toutes les équipes de projet aient le souci de réussir, le succès d'un projet demeure difficile à atteindre lorsque les membres de l'équipe ne conviennent pas des buts et des objectifs recherchés. À l'inverse, le partage d'une même définition de la réussite favorise une démarche harmonieuse.

Le dossier *Stripling et al. (Stripling & Thomas, 2004)* fait la revue de nombreuses bonnes pratiques à observer pour baliser et gérer la réussite d'un projet. Le lecteur peut y trouver des références et plusieurs conclusions clés qui méritent d'être citées ici : (*Stripling & Van Dyke, 2003*) (*Stevens, 2002*) (*Hartman, 2000*) (*Shenhar et al., 1997*) (*Savage et al., 1991*) (*Jergeas et al., 2000*) (*Hayes, 2000*) (*Project Management – Part 1: BS 6079-1:2000*) (*Quality Management – Guidelines to Quality in Project Management BS ISO 10006:1997*) (*Kerzner, 2001*) (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000*) (*Cooke-Davis, 2002*).

- La définition de la réussite d'un projet est une question névralgique, qui n'est généralement pas aussi simple qu'on serait porté à le croire de prime abord. C'est particulièrement le cas des projets réunissant de nombreux intervenants; la définition de « réussite » devient alors généralement plus complexe. Les objectifs de chaque intervenant doivent être identifiés et dans la mesure du possible harmonisés afin qu'une définition commune de la réussite du projet soit partagée.
- Une charte de projet est particulièrement utile si elle est supportée par tous les intervenants. L'établissement d'une telle charte dans un contexte d'interactions participatives et inclusives des principaux intervenants contribue à mettre au clair et à harmoniser les attentes et les visées des divers participants.

Nombre d'études et d'expériences concrètes constatent que la qualité de l'équipe et les bonnes relations entre ses membres peuvent sensiblement infléchir le succès d'un projet. La consolidation de l'équipe de projet et la gestion des relations entre ses nombreux participants aux intérêts divergents peuvent cependant poser un défi de taille. Il importe de former une équipe cohésive dès les premiers stades du projet et de la maintenir. Il est primordial de porter attention aux intérêts et aux préoccupations des membres de l'équipe et de faire en sorte d'instaurer une compréhension uniforme des enjeux et une convergence des vues. Les études montrent que les participants qui éprouvent

un sentiment de responsabilité personnelle vis-à-vis du projet et qui se sentent liés aux objectifs de l'équipe sont plus enclins à faire un effort supplémentaire pour régler les divers imprévus susceptibles de jalonner les projets complexes – (*Stripling & Thomas, 2004.*).

SUIVI DES PROCESSUS

Il est difficile d'évaluer précisément le rendement et de gérer efficacement une équipe de projet parce que celle-ci réunit généralement des groupes hétérogènes par leurs antécédents, leurs intérêts et leurs expériences. L'auteur de ces lignes expérimente depuis quelque cinq ans un modèle de « partenariat » dans le cadre de quinze projets de construction (projets de référence). Le processus vise à orienter les membres de l'équipe de projet sur des objectifs et un engagement communs ainsi qu'à instaurer des communications franches, ouvertes et exemptes de visées cachées. Il faut à cette fin substituer au modèle de relations antagonistes un modèle coopératif. Un tel modèle fait appel au partage et fait abstraction des traditionnels clivages organisationnels. Dans ce contexte, les relations doivent être fondées sur la confiance, l'équité, la compréhension des attentes et des valeurs de chacun et l'engagement envers des objectifs communs. Au nombre des avantages rattachés à ce type de relations, citons des communications plus faciles, des gains d'efficacité, une démarche moins antagoniste et, au bout du compte, de meilleures perspectives de succès – (*Stripling & Thomas, 2004*) (*Gough & Jergeas, 2005*).

Le suivi régulier du rendement et de la réussite du projet est une composante essentielle du modèle de partenariat. Dans un premier temps, on doit définir en quoi consiste la réussite du projet, puis évaluer celle-ci de façon régulière tout au long des travaux. La charte de projet doit expliciter la réussite du projet, les modalités de collaboration des intervenants et les méthodes d'évaluation du rendement et de la réussite. Mes travaux dans le cadre des projets de référence en Alberta m'ont permis de constater des résultats encourageants lorsqu'on exerce un suivi indépendant et régulier des paramètres de succès et que le suivi en question figure à l'ordre du jour des réunions d'étape.

Dans chacun des partenariats, j'ai mis en place une série d'ateliers et animé des séances de suivi ou de bilan lors des réunions de projet périodiques. Plusieurs ateliers ont eu lieu pendant la durée des travaux et des participants de tous niveaux y ont pris part. Toutes ces séances visaient à abolir les obstacles

organisationnels et culturels existants, à accroître le niveau de connaissance des enjeux, à motiver l'équipe à exécuter le mandat dans une optique unifiée, à stimuler le degré de collaboration, le tout en vue de maintenir un vif intérêt à l'égard du partenariat et de renforcer ses avantages. (*Gough & Jergeas, 2005*). Lors du premier atelier, on a entre autres élaboré conjointement les « critères de réussite », un « outil d'évaluation du rendement et de la réussite » ainsi qu'un « mécanisme de règlement des conflits ». Ces ressources ont permis d'orienter et de gérer la dynamique des relations et la réussite du projet pendant toute sa durée.

Mes observations m'amènent à penser que le principal intérêt de ces outils n'est pas leur existence ni même leur teneur. Il tient plutôt d'une compréhension commune des véritables enjeux et des objectifs du projet. Cette compréhension commune est l'assise même de la réussite d'un projet – (*Stripling & Thomas 2004*) (*Gough & Jergeas, 2005*).

SUIVI DE LA RÉUSSITE

Une lacune en matière de suivi formel peut entraîner un échec car il se peut alors qu'on ne puisse déceler un problème à temps. Il importe d'apercevoir les difficultés tout comme les opportunités le plus tôt possible de manière à disposer d'un délai suffisant pour prendre des mesures pertinentes. Un outil de suivi permet d'évaluer le rendement des parties en présence et la qualité de leurs relations. (*Clifford F. Gray & Erik W. Larson, 2000*).

Cet outil doit être élaboré conjointement par les membres de l'équipe en fonction des besoins spécifiques du projet. Il doit englober des critères de réussite précis ayant trait à l'efficacité du processus, notamment le travail d'équipe et le règlement diligent des conflits. L'outil permet à l'équipe de s'autoévaluer en favorisant une identification des problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et l'application des correctifs nécessaires. L'outil amène chaque membre à évaluer le rendement et la réussite de l'équipe à différents points de vue (voir le Tableau 1). À la fois générales et propres au projet, les questions font référence aux critères de réussite définis dans la charte du projet par les parties elles-mêmes. L'auteur recommande d'utiliser l'outil au moins une fois par mois à la fin des réunions périodiques de projet.

Les répondants sont appelés à noter chaque énoncé sur une échelle de 1 à 5. Pour toute note inférieure à 3, le gestionnaire de projet doit faire un suivi auprès du répondant.

Date : _____

Principale orientation du projet au cours de la dernière période de référence : _____

COMMUNICATIONS				
1	Les communications sont...	difficiles, hésitantes	1 2 3 4 5	ouvertes, franches
2	Les échanges de renseignements sont...	restreints	1 2 3 4 5	libres, ouverts
3	Les échanges de renseignements sont...	tardifs	1 2 3 4 5	ponctuels
RELATIONS DE TRAVAIL				
4	La collaboration entre les parties est...	médiocre, relâchée	1 2 3 4 5	bonne, entière
5	Les problèmes et préoccupations sont...	traités avec indifférence	1 2 3 4 5	pris en charge avec diligence
6	Les réactions aux problèmes prennent l'allure de...	conflits personnels	1 2 3 4 5	enjeux professionnels
7	Les différends sont traités...	de façon inefficace	1 2 3 4 5	avec efficacité
8	Les problèmes sont réglés au niveau de...	la direction	1 2 3 4 5	au bas de l'échelle hiérarchique
EXIGENCES TECHNIQUES				
9	Le bilan en matière de sécurité est...	inacceptable	1 2 3 4 5	acceptable
10	La qualité globale est...	inacceptable	1 2 3 4 5	acceptable
11	Le rapport valeur/prix est...	inacceptable	1 2 3 4 5	acceptable
ENJEUX TOUCHANT LES INTERVENANTS / EXTERNES				
12	Les plaintes du public sont...	fréquentes	1 2 3 4 5	peu fréquentes

Veuillez citer des exemples pour chacun des points 1 à 12 ci-dessus auquel vous avez attribué une note de 1 ou 2.

Tableau 1. Programme d'amélioration – Formulaire d'autoévaluation d'équipe : suivi de la réussite.

À chaque mois à la fin des réunions périodiques, les parties aux projets de référence ont examiné et évalué leurs relations à l'aide de cet outil. Cet exercice a permis d'identifier des conflits et des problèmes de relations de travail, et d'y remédier rapidement et efficacement.

Faisant office de catalyseur, un médiateur externe (en l'occurrence l'auteur) a veillé à ce que les parties donnent effectivement suite aux difficultés et aux préoccupations des répondants, exprimées par écrit ou par leur langage corporel lors des discussions.

Dans une étude de cas, on a établi une moyenne des réponses données aux 12 questions du formulaire d'autoévaluation d'équipe. Voir la Figure 1.

Ce graphique en toile d'araignée, qui

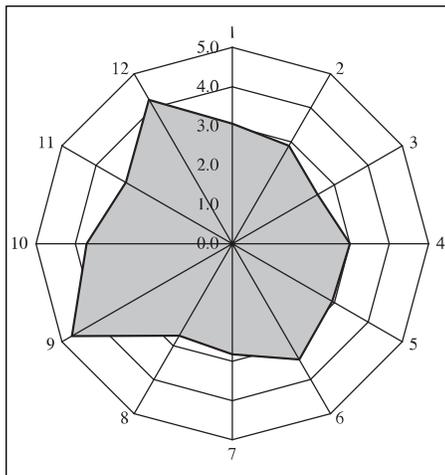


Figure 1. Moyenne des réponses

rend compte de la moyenne des réponses, révèle une préoccupation partagée à l'égard des échanges de renseignements et des délais connexes (les indices 2 et 3 renvoient au Tableau 1), ainsi qu'à l'égard de l'efficacité du processus de règlement des conflits et du niveau hiérarchique où un règlement intervient (indices 7 et 8). Les réponses de l'équipe de projet montrent par ailleurs une excellente performance en matière de sécurité.

À des fins de comparaison avec l'ensemble des réponses du formulaire d'autoévaluation de l'équipe, on a établi des moyennes par organisation savoir l'ingénieur, le maître de l'ouvrage et le constructeur (voir la Figure 2). La comparaison révèle un degré élevé de cohérence entre les réponses, sauf en ce

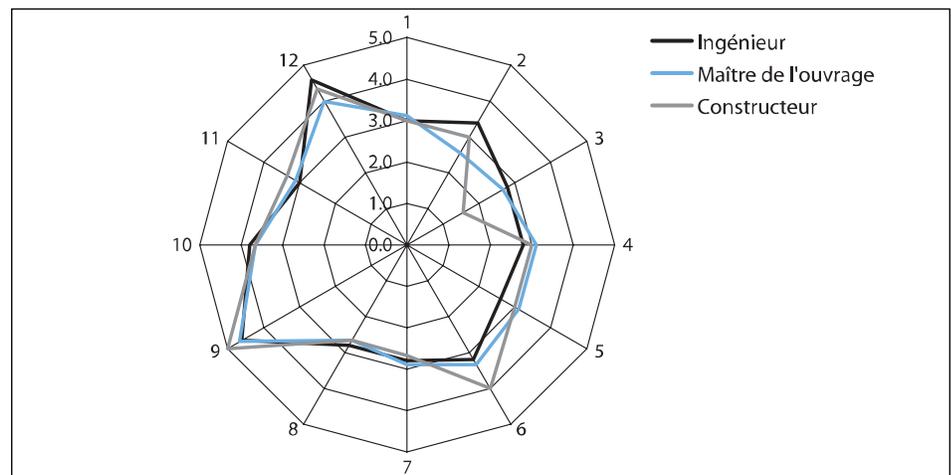


Figure 2. Moyenne des réponses par organisation

qui a trait à l'échange de renseignements et aux délais connexes (indices 2 et 3) ainsi qu'au caractère personnel ou professionnel que l'on associe aux différends (indice 6).

MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

Le mécanisme mis à l'épreuve dans chacun des quinze projets de référence repose sur le concept du suivi prioritaire des problèmes. Cette méthode prévoit que les différends doivent être réglés au plus bas échelon hiérarchique possible et dans certains délais, à défaut de quoi ils sont déferés à l'échelon hiérarchique suivant (*Construction Industry Board, 1997*). Ce mécanisme vise à aplanir les différends dans les meilleurs délais; cependant, lorsque les parties ne parviennent pas à s'entendre à un niveau donné, elles ne doivent pas hésiter à remonter la filière d'un niveau afin d'éviter qu'un conflit non réglé ne compromette leur relation. Il importe aussi que les différends ne revêtent pas un caractère personnel. Il est également indispensable que les parties reconnaissent aux échelons inférieurs l'autorité de régler des différends et que les ententes conclues à ces niveaux ne soient pas subséquentement invalidées à des échelons supérieurs. La Figure 3 ci-dessous illustre succinctement le cheminement que les parties élaborent ensemble et conviennent de respecter.

Un mécanisme de règlement des conflits élaboré conjointement permet de traiter les problèmes avec diligence et équité, et contribue à maximiser les perspectives de réussite d'un projet.

MÉDIATION INDÉPENDANTE

Un médiateur indépendant qui travaille en étroite collaboration avec l'équipe de projet est essentiel à la réussite du processus. Sa principale priorité con-

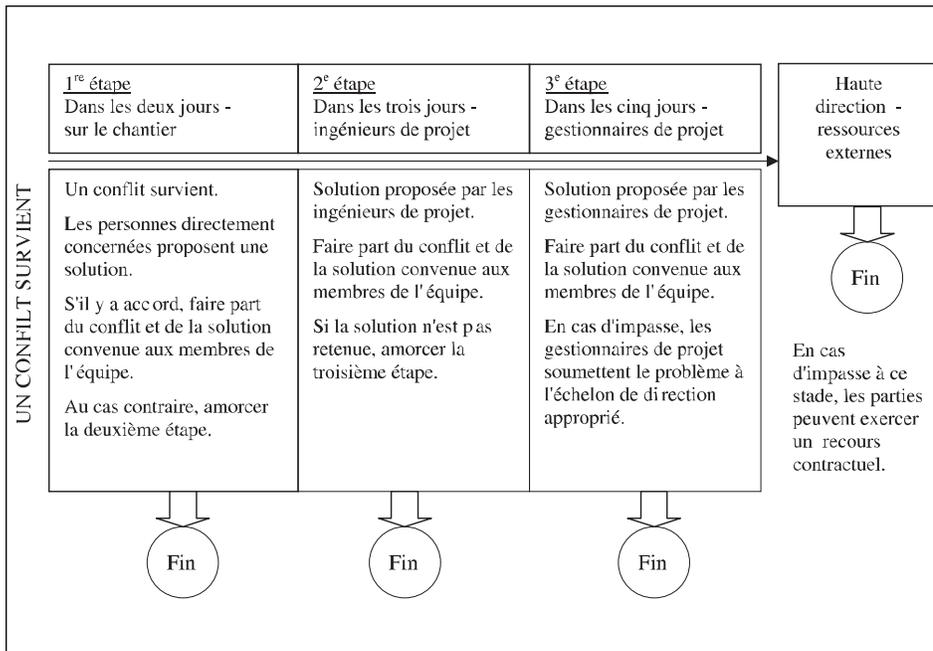


Figure 3. Processus de règlement des conflits

siste à promouvoir et à préserver la qualité de la relation pendant toute la durée du projet. À cette fin, il gère l'outil d'autoévaluation et s'emploie à établir un climat de respect, de confiance et d'équité qui favorise des communications franches et ouvertes entre tous les participants.

Le rôle du médiateur est de promouvoir et de maintenir des échanges francs, ouverts et constructifs. L'intérêt de faire appel à un médiateur externe tient au fait que ce dernier peut agir indépendamment des obligations qui incombent aux parties. En fait, le médiateur indépendant a pour unique intérêt la réussite de l'équipe et, par conséquent, celle du projet.

CONCLUSIONS

La gestion efficace et fructueuse d'un projet est une tâche complexe qui exige de porter une grande attention aux facteurs objectifs et subjectifs. On convient désormais de la nécessité de cibler dynamiquement, dès les premiers stades d'un projet, les critères qui en déterminent la réussite tels que les communications, la consolidation et l'harmonisation de l'équipe, l'encadrement des intervenants, le climat de confiance durable, la négociation et le règlement diligent des conflits.

Quel que soit le projet, il est indispensable d'en organiser la réussite dès le départ. Il faut se doter des processus voulus pour cheminer vers cet objectif tout au long de l'exécution du projet. À cette fin, il faut notamment se doter d'outils qui permettent d'évaluer la cohésion de l'équipe de projet, la qualité des interactions et l'« instauration d'un climat coopératif exempt d'antagonisme ». Le présent article fait état d'outils propres à améliorer les pratiques à cet égard.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000, Project Management Institute.
- Clifford F. Gray et Erik W. Larson, 2000, *Project Management: The Management Process*, chapitre 11, *Partnering: Managing Interorganizational Relations*, McGrawHill, Higher Education ISBN 0 07 3658 12 - X.
- Cooke-Davis, T., 2002, *Establishing the Link between Project Management Practices and Project Success*, *Proceedings of the PMI Research Conference, 2002*, Seattle, Washington, juillet 2002.
- Construction Industry Board, 1997, *Partnering in the Team*, Thomas Telford, Londres, ISBN 0 72 77 255 13.

Gough, M. et Jergeas G., 2005, *Case Study: A Methodology for Improving Organizational and Project Team Effectiveness on an Infrastructure Development Program*, 6-8 juin 2005, Beyrouth, Liban.

Hartman, Francis T., 2000, *Don't Park Your Brain Outside - A Practical Guide to Improving Shareholder Value with SMART Management*, chapitre 8, *Project Management Institute*.

Hayes, D.S., 2000, *Evaluation and Application of a Project Charter Template to Improve the Project Planning Process*, *Project Management Journal*, mars 2000.

Jergeas, G.F., Williamson, E., Skulmoski, G.J. et Thomas, J.L., 2000, *Stakeholder Management on Construction Projects*, AACE International Transactions.

Kerzner, H.K., 2001, *Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, chapitre 11, 7e édition, John Wiley & Sons.

Project Management - Part 1: Guide to Project Management, section 4.3, 2000, British Standard, BS 6079-1:2000.

Quality Management - Guidelines to Quality in Project Management, section 5.2, 1997, International Standard, BS ISO 10006:1997

Shenhar, A.J., Levy, O. et Dvir, D., 1997, *Mapping the Dimensions of Project Success*, *Project Management Journal*, juin 1997.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. et Blair, J.D., 1991, *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, *Academy of Management Executives*, vol. 5, no 2, 1991.

Stevens, Martin, 2002, *Project Management Pathways*, section 2, The Association for Project Management.

Stripling, T.E., Thomas, J., 2004, *Suggestions for Improving Initiation of pipeline projects*, *ASME Proceedings of IPC International Pipeline Conference*, 4-8 octobre 2004, Calgary (Alberta) Canada.

Stripling, T.E. et Van Dyke, E.W., 2003, *Effective Implementation of Large Capital Projects With Aboriginal Stakeholders*, *Project Management: The Human Touch - Success Through People*, PMI Southern Alberta Chapter, 1-2 mai 2003, Calgary (Alberta) Canada.