

La gestion de projet



Nicolas Bouchard, MBA
Agent de gestion du personnel
CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean
nicolas.bouchard.chicoutimi@sss.gouv.qc.ca



Yves Cormier
ycormier@asstsas.qc.ca

L'augmentation du nombre de projets¹ dans nos organisations s'accompagne d'un besoin de mieux structurer, définir et organiser leur gestion. On ne gère pas un projet de la même façon que des opérations courantes. En gestion de projet, il existe plusieurs approches et méthodes possibles. Aussi, même si les projets sont tous différents, ils possèdent des caractéristiques communes en termes d'approches, d'étapes et de cycles de vie.

Les approches en gestion de projet visent, entre autres, à structurer une démarche, à formaliser un vocabulaire commun et à proposer des outils. Certains projets sont menés par des gestionnaires qui ont développé une expertise en la matière. Mais bien souvent, une personne prend la charge d'un projet tout en poursuivant ses tâches habituelles. C'est le cas des préventionnistes qui alternent entre opérations courantes et gestion de projet.

Éléments de définition

La gestion de projet «renvoie à la dimension instrumentale qui décompose, prévoit, affecte, contrôle, pilote et évalue le projet²». C'est réellement un domaine à part entière avec ses spécificités et son vocabulaire. Le PMBOK, une référence en cette matière, donne la définition suivante : «Le management [ou la gestion] de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences³.»

La gestion de projet se distingue de la gestion des opérations et elle nécessite des approches et des compétences particulières, surtout pour le chargé de projet. C'est tout aussi vrai pour les projets de santé et de sécurité du travail (SST)! Un chef de service aux installations matérielles ne peut gérer un projet de cadencement de la même façon que le fonctionnement habituel de son service.

En contexte de projet, il y a des informations à collecter et à analyser, des décisions à prendre, des actions à plani-

Le cycle de vie d'un projet correspond
aux phases, allant de l'idée initiale
jusqu'à la fin du projet.

fier et à réaliser, le tout en fonction de contraintes comme les coûts, les délais et la qualité. La gestion de projet propose des méthodes et des outils pour y arriver. Cela devient très utile dans la conduite des projets de prévention (ex. : pour favoriser le succès des projets), mais aussi dans le choix des projets à réaliser.

Faire des choix

Outre le fait de vouloir «bien faire» les projets, il faut garder à l'esprit tout ce qui se passe en amont (planification organisationnelle, objectifs, autres projets, etc.). Devez-vous choisir entre sécurité des machines ou cadencement? Violence physique ou psychologique? Ou bien tout gérer simultanément? Vous devez choisir! Il importe de sélectionner les «bons projets» en fonction de plusieurs paramètres : les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières), la capacité, le temps requis et disponible, la taille du projet, etc.

Certains projets de prévention sont non discrétionnaires, c'est-à-dire qu'ils sont liés à des obligations légales (ex. : mettre en place des comités de santé et de sécurité, avoir un programme de prévention de la violence, etc.).

Ces obligations peuvent aussi provenir de demandes ministérielles. D'autres projets peuvent avoir comme point de départ un besoin d'amélioration ou une transformation de processus déjà existants. Ces projets sont discrétionnaires et reposent sur des choix et la volonté de les réaliser ou non. Cependant, même dans les projets non discrétionnaires, il est parfois nécessaire d'établir une priorisation, ce qui ne signifie pas pour autant qu'aucune action préventive n'est possible.

Cycle de vie

Le cycle de vie d'un projet correspond aux phases, allant de l'idée initiale jusqu'à la fin du projet. Ces phases sont généralement séquentielles et elles varient d'un référentiel à un autre. Elles peuvent aussi être déterminées selon le projet en fonction, entre autres, des besoins de gestion du projet, de son ampleur ainsi que des contraintes et opportunités. En général, il y a cinq étapes clés : la préconception (l'idée), la conception (la définition du projet), la planification, la réalisation (aussi appelée l'exécution) et la clôture du projet (la fin et le transfert).

1. La préconception est une étape exploratoire de formulation et de brassage des idées, de proposition de scénarios, d'échanges sur la faisabilité. C'est la genèse d'un projet!

2. La phase de conception est variable. Elle peut comprendre une analyse de faisabilité (la suite de la préconception) et des besoins, les consultations des parties prenantes, l'élaboration d'une charte de projet, l'estimation des ressources humaines requises, une analyse de l'environnement du projet ainsi qu'une estimation des coûts et du budget disponible.

3. La phase de planification met l'accent sur les livrables, les délais, le calendrier, les jalons, l'ordonnancement des activités à réaliser, etc. À cette étape, vous avez une meilleure idée de ce que vous voulez faire. Vous devez déterminer comment vous le ferez, avec qui et quand. Il est donc important de bien «se situer» lors des étapes du projet, de collecter et d'analyser les informations utiles, d'utiliser les outils appropriés (ex. : un diagramme de Gantt) et d'identifier les parties prenantes.

4. La phase de réalisation, comme son nom l'indique, désigne le passage à l'action. C'est aussi l'étape du contrôle afin de suivre l'avancement du projet par rapport au plan, à l'évolution de la situation, aux enjeux nouveaux et à tout ce qui peut arriver. Cela requiert de s'ajuster en fonction des risques (dépassement de coût ou d'échéancier, perte d'expertise dans l'équipe à la suite d'un départ, etc.)

et des opportunités (financement supplémentaire, *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, etc.).

5. La clôture du projet est une étape cruciale qui marque la transition ou le transfert entre le projet et les opérations courantes. C'est l'étape de l'évaluation, des derniers ajustements, des bilans et de l'apprentissage (retour sur expérience).

Les projets ne sont toutefois pas complètement isolés de leur environnement. Un projet de cadencage sera influencé par les opérations courantes et vice-versa, et ce, à toutes les étapes du cycle de vie du projet. C'est la même chose en PDSP ou en prévention de la violence.

Communiquer, c'est la clé!

La communication dépasse les frontières de l'équipe de projet pour englober les travailleurs, les gestionnaires, les clients, les partenaires externes, etc. Elle s'inscrit dans une véritable gestion du changement combinant des moyens variés, comme le partage d'information, les rencontres d'échange et des activités de formation. La communication nous rapproche et nous réunit; tout comme le paritarisme en SST qui fait des projets de prévention de puissants outils de mobilisation! ■

RÉFÉRENCES

1. Pour une définition de la notion de « projet », consultez : Bouchard, N., Cormier, Y. (2022). Qu'est-ce qu'un projet de prévention en SST ? *OP*, 45(3), 6-8.
2. Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Paris, La Découverte, p. 17.
3. Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK®). Sixième édition. Newtown Square, PA, États-Unis, p. 10.

