

# Gestion de projets à l'intérieur de mandats multidisciplinaires

Les relations entre les différents acteurs sont représentées à la figure 1. Notre structure s'appuie sur les meilleures pratiques d'affaires en gestion de projets. Nous utilisons aussi la boucle d'amélioration (planifier, organiser, diriger et suivre).

La structure du groupe permet de contrôler un grand nombre de projets à la fois. Il nous est également possible de l'ajuster en fonction du volume d'affaires. Par exemple, lorsque le volume d'affaires augmente, il nous est possible d'ajouter des partenaires au comité directeur afin d'enlever des tâches au chef de projet. À l'inverse, lorsque le volume diminue, nous pouvons ralentir les activités du comité directeur, fermer le bureau de management de projet et transférer plus de tâches au chargé de projet.

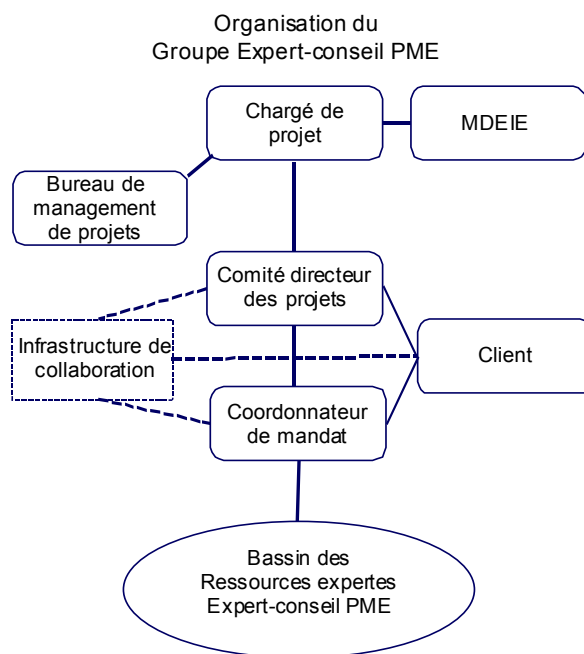


Figure 1 : organisation

Un mandat à caractère multidisciplinaire est composé de plusieurs projets de façon à couvrir toutes les fonctions identifiées dans le plan d'action. Typiquement, un mandat d'envergure comprend plus de deux projets et couvre plusieurs fonctions.

## Développement des affaires

Le groupe a échangé sur des actions à faire pour trouver des clients. Les idées qui font consensus ont été notées. Par exemple prendre progressivement contact, région par région, avec les entreprises susceptibles de bénéficier des mesures d'appui à la productivité et à la compétitivité du programme du MDEIE relié à cet appel d'offres. Le groupe est organisé pour travailler hors du cadre de cet appel d'offres et à l'intention, bien avant que la mesure d'appui à la productivité ne prenne fin, de solliciter des entreprises non admissibles à la mesure et à l'extérieur du Québec.

De plus, le processus de développement des affaires proposé a été finalisé à la suite des discussions du groupe.

C'est lors d'une rencontre entre les partenaires du groupe que sont choisis les membres du comité directeur. Le comité se réunit au moins une fois par trimestre et plus fréquemment si nécessaires.

## Définitions

**Mandat** : offre de service approuvée par le client, comprenant généralement plus de deux fonctions et exécutée par plusieurs intervenants.

**Projet** : activités associées à la réalisation d'un plan d'action pour régler un problème ou améliorer un élément de productivité ou de compétitivité dans l'entreprise cliente. Une offre de service signifie l'exécution de plusieurs projets. Les projets permettent d'atteindre des objectifs, nécessitent des heures et produisent des livrables. Des heures, donc un budget, sont allouées pour chaque projet.

Avec la structure d'intervention de notre groupe, les intervenants peuvent jouer les rôles suivants :

1. Le **chargé de projet**. Il n'y a qu'un chargé de projet pour le groupe. Il coordonne les activités du groupe pour tous les clients, gère les relations avec les clients et le MDEIE, s'assure que les problèmes sont résolus et coordonne la préparation des offres de service.
2. Le **coordonnateur de mandat** coordonne l'exécution des projets du mandat par les intervenants durant toute la durée du mandat. Il est le point de contact du client. Il gère les relations entre les intervenants chez l'entreprise cliente. Il est responsable de livrer à temps, dans les budgets et à la satisfaction du client. Au besoin, il est appuyé du chargé de projet du groupe.
3. Le **bureau de management** de projets apparaît lorsque le volume de projets le justifie et est composé d'une ou de plusieurs ressources spécialisées en gestion de projets. Il supporte le chargé de projet à coordonner les activités du groupe pour tous les clients et à la préparation des offres de service.
4. Les **ressources** du groupe sont les conseillers (ressources expertes), les CCTT et les universités. Des précisions sur deux ressources particulières associées aux institutions :
  - a. Le **responsable technologique** est désigné par le CCTT et coordonne le projet technologique à l'intérieur ou relié aux mandats du groupe au sein de l'entreprise cliente.
  - b. **L'étudiant** stagiaire du département de génie industriel ou de génie mécanique (programme exclusif entre Expert-conseil PME et l'École Polytechnique).
5. Le **comité directeur** du groupe a pour objectif d'assurer le succès des projets. Il est responsable de la gestion des conflits et de la définition des normes et procédures. Il peut également, si le volume d'affaires le justifie, contribuer à la gestion des mandats par acceptation et l'attribution des mandats et la revue de projets avec les coordonnateur de mandat. Le comité directeur est formé de trois ressources et peut se voir augmenter si le volume de projet l'exige (incluant les représentants des institutions). Les partenaires du comité directeur sont choisis par l'ensemble des ressources par un « vote secret » et demeure en poste pour un an. C'est lors d'une rencontre entre les partenaires du groupe que sont choisis les membres du comité directeur. Le comité se réunit au moins une fois par trimestre et plus fréquemment si nécessaire.
6. Les **infrastructures de support**, pour faciliter l'intervention des ressources dans un contexte d'intervention multidisciplinaire, comprennent entre autres :
  - un portail (site extranet);
  - de brève rencontre hebdomadaire (téléphonique) de coordination réunissant le coordonnateur de mandat et ses coéquipiers;
  - une librairie de documents utilisés lors des interventions (rapports d'étapes, pro forma pour les offres de service, formulaire de suivi de consensus, etc.);
  - des publications internes sur les meilleures pratiques d'affaires (source : Mouvement québécois de la qualité).