

La gestion de projet en temps de pandémie

Jean-Philippe ACCART



Project Manager à la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), Jean-Philippe Accart a développé une solide expérience dans le domaine des sciences de l'information. Il a écrit de nombreux articles et ouvrages en management de l'information et des connaissances.

Ce court article est le reflet d'une expérience actuelle en matière de gestion de projet en temps de pandémie, avec les difficultés engendrées et les solutions possibles.

Un contexte académique et scientifique

Actuellement chef de projet dans une haute école en vue d'implanter une nouvelle plateforme de services pour les bibliothèques suisses, j'ai débuté ce travail au 1^{er} septembre 2019. Si plusieurs partenaires du projet ont commencé une à deux années avant cette date et ont déjà constitué des équipes de projet, je suis seul pour mettre en place l'infrastructure nécessaire à cette gestion de projet, des groupes de travail ad hoc et une plateforme de projet adaptée (le choix se porte sur Microsoft Teams) qui permet de créer et partager des fichiers, d'organiser des réunions en ligne. C'est aussi le support technique utilisé par la maison-mère par lequel transitent les informations, les notes, les rapports et, au final, les décisions.

Si le projet concerne un ensemble important de bibliothèques scientifiques et porte principalement sur une solution de remplacement de logiciels existants, je travaille avec un réseau complexe, hétérogène et distant d'une trentaine de bibliothèques petites et moyennes soit 90 personnes dont 70 bibliothécaires.

Les premiers quatre mois en tant que chef de projet sont consacrés à la représentation de l'institution dans les instances nationales du projet : conseil consultatif, direction, conseil d'administration pour les avis ou la prise en compte des rapports et notes de travail produites dans le cadre du projet. Quelques visites sur site sont effectuées, avec le projet de les intensifier en rencontrant chaque direction d'école pour expliquer le projet, et bien sûr de mieux coordonner le projet avec les équipes sur place. Ce travail est donc en partie réalisé

quand la crise du coronavirus arrive avec un confinement très partiel en Suisse et des recommandations gouvernementales de ne pas se déplacer et d'être en télétravail.

Une autre organisation du travail

Le temps de surprise et de réorganisation passé, les recommandations et préconisations commencent à être la norme générale et désormais, tout se passe en ligne comme dans beaucoup d'entreprises : la plateforme Teams pour le projet étant déjà créée, il ne reste qu'à l'utiliser au mieux et les séances de projet se multiplient via ce canal.

Cependant, ce qui fait la vie d'un projet partagé sur plusieurs sites – c'est-à-dire des séances en présentiel permettant une meilleure interaction, une explication du projet plus précise et de mieux convaincre ses interlocuteurs – est évidemment mis à mal, et change considérablement la donne. Le projet étant national, il ne s'arrête cependant pas, la date d'échéance du 7 décembre 2020 est tenue, et la charge de travail augmente en conséquence.

Toutes les fonctionnalités de la future plateforme de projet doivent être configurées selon un cahier des charges précis, à partir des recommandations de groupes d'experts créés pour chacune des fonctionnalités : ils produisent de nombreux rapports qui sont ensuite discutés et amendés dans différentes commissions. Puis, trois batteries de tests du système sur une base de données test sont étalées dans le temps entre février et juillet. Septembre voit la fin des tests.

Quelques leçons à tirer

Si un projet peut être géré à distance, cette période de COVID19 en a montré la possibilité mais également les nombreuses limites : les technologies utilisées de visioconférence, multiples, donnent satisfaction, malgré parfois des surcharges de réseau. Des groupes de travail peuvent être constitués, échanger, travailler sur des tâches communes, des écrans partagés.

Cependant, l'aspect humain fait singulièrement défaut, et rien ne remplace l'échange en présentiel ou la communication informelle. Les arguments pour l'adhésion à un projet d'envergure portent moins à distance qu'en face à face, surtout pour convaincre des directions informatiques ou des directions d'écoles qui financent ledit projet. Faire avancer un projet dans les conditions actuelles demande beaucoup d'efforts et de force de persuasion. Aux yeux des équipes concernées par le projet, la gestion par projet devient pratiquement invisible. La faire exister peut relever d'un vrai défi.

Et l'après ?

Il est primordial de tout *protocoler* et d'archiver tout type d'informations – ce qui en général est le cas pour un projet - et de bien organiser les informations indispensables à celui-ci : pour prendre l'exemple de la plateforme Teams, celle-ci révèle alors ses limites. Même si elle propose un certain nombre de fonctionnalités, la gestion des dossiers n'est pas toujours souple et aisée. C'est là que les compétences des bibliothécaires ou des knowledge managers s'avèrent très utiles et même indispensables pour conserver l'ensemble de la mémoire du projet.