

Le

Bulletin

SUJETS
TOPICS

■ LA GESTION DE
PROJET EXTRÊME
(GPX)

■ EXTREME PROJECT
MANAGEMENT (XPM)

■ HORS DE LAVAGUE!
(prise 2)

■ OUT OF THE WAVE!
(take 2)

■ UNE NOUVELLE
CERTIFICATION POUR
LE PMI

■ A NEW CERTIFICA-
TION FOR PMI

■ LA QUALITÉ
TOTALE ET LA
GESTION DE PROJET

■ TOTAL QUALITY
AND PROJECT
MANAGEMENT

Vol 11, No 4
Nov-Déc 2002

UN MOT DE LA PRÉSIDENTE

(reproduction du discours prononcé lors du tournoi de golf 2002 du PMI Montréal)

Chers amis, chers collègues,

Ce soir, je pourrais vous entretenir de nos réalisations, de notre plan stratégique ou de nos nombreux succès. Pourtant, je saisis plutôt cette occasion pour vous parler de la passion qui nous anime tous. J'ai souvent rencontré de nombreux professionnels évoluant dans le domaine de la gestion de projets et, qu'ils soient novices ou praticiens aguerris, ils ont tous un point en commun: ce sont des êtres passionnés.

Alors que je discutais de ce discours avec un ami la semaine dernière, celui-ci me dit : «Tu es une idéaliste, une rêveuse», et bien soit!

Si nous croyons autant à la gestion de projets au chapitre de Montréal et si nous sommes tant résolus à nous y engager à fonds, c'est parce que nous sommes persuadés que la gestion de projets contribue de façon positive à la croissance et au développement de notre société. La gestion de projet nous permet d'assurer une meilleure planification et une meilleure gestion, tout en optimisant l'utilisation des ressources et en créant de la valeur.

Dans l'environnement d'aujourd'hui, les forces économiques n'émanent pas seulement des pays; de plus en plus de grands centres urbains sont appelés à jouer un rôle grandissant (on compte à ce jour environ 270 villes).

Mon premier employeur, Richard Birtz, m'a rappelé un jour le dicton suivant : «Il y a ceux qui préparent la parade, ceux qui font la parade, ceux qui regardent passer la parade et d'autres qui ne savent même pas qu'il y a une parade». Il n'en tient qu'à nous de choisir notre place. Où voyons-nous notre communauté, le Grand Montréal d'ici les 10 à 50 prochaines années?

Comme me disait Pierre Ménard, les enfants d'aujourd'hui auront le monde comme terrain de jeu. En effet, la prochaine génération n'aura jamais été aussi instruite, n'aura jamais parlé autant de langues différentes ni n'aura été aussi mobile. Comment la convainçons-nous de rester dans la communauté et que ferons-nous pour attirer les immigrants talentueux à s'installer chez nous? Nous croyons fermement pouvoir contribuer au développement de cet environnement favorable.

Daniel Forgues, un autre homme sage, m'a dit un jour : «L'architecte est celui qui voit l'espace que les autres ne voient pas, le gestionnaire de projet est celui qui voit le temps que les autres ne voient pas». Nous sommes visionnaires, voire même idéalistes et rêveurs, cependant c'est à nous de planifier et préparer la parade pour faire de nos rêves une réalité.

Chantal Sorel, PMP
Présidente

A WORD FROM THE PRESIDENT

(speech presented at the PMI Montreal Golf Tournament edition 2002)

Dear friends and colleagues,

This evening I could speak to you about our achievements, our strategic plan or our numerous successes, but I'd rather take this time to talk about the passion that animates us all. I have met many professionals involved in the field of Project Management and whether they are beginners or experts they all have one thing in common; they are passionate people.

Last week while discussing this speech with a friend, he said to me, "Chantal, you are an idealistic person, a dreamer". Well, then, I guess I am!

If we believe and involve ourselves so deeply with project management at the PMI-Montréal, it is because we are convinced that Project Management facilitates the development and growth of our society. Project Management allows to better plan and manage our projects, helping us to optimize resource use and create value.

In today's economic environment, the forces acting upon our economy come not only from countries, but more and more large urban centers are beginning to play a greater role (including to date approximately 270 cities).

My first employer, Richard Birtz, an architect, once told me that "There are those who prepare the parade, there are those who march in the parade, there are those who watch the parade and those who don't even know there IS a parade." It is up to us to decide where we want to be. And how about our community: Where do we see the Greater Montreal Area in the next 10 to 50 years?

Pierre Ménard said to me once that today's children will hold the whole world. Indeed, the next generation will never have been so educated, will never have spoken so many languages and will never have been so mobile. How will we convince this generation to stay in the community and what will we do to attract and retain talented immigrants? We strongly believe that we can contribute in the development of such an enabling environment.

Daniel Forgues, another wise man, said to me one day: "The architect sees the space that others do not; the project manager sees the time that others do not". We are visionaries, perhaps idealists and dreamers, however, it is up to us to plan and prepare the parade, and make our dreams come true.

Chantal Sorel, PMP
President



La promotion du professionnalisme en gestion de projet
Promoting excellence in project management

La gestion de projet eXtrême (GPX) :

Une gestion agile pour un monde eXtrême

Par Claude Émond, PMP

Rob Thomsett, un des gourous de la nouvelle gestion de projet, a écrit les mots suivants sur la jaquette arrière de son nouveau livre, «*Radical Project Management*» (Yourow Press, 2002) : «*La gestion traditionnelle de projet ne fonctionne plus : elle est trop centrée sur elle-même, statique, et ne peut tout simplement pas s'adapter à un environnement soumis constamment à des changements rapides*». Une déclaration «eXtrême», si j'ose dire! Rob précise sa pensée dans son introduction: «*Les approches de la gestion de projet traditionnelle sont modérées sur la gestion des projets d'ingénierie et de construction. Elles se basent sur un ensemble d'hypothèses qui sont de moins en moins pertinentes face au monde chaotique et ambigu dans lequel évoluent les organisations de ce nouveau millénaire*».

* Au moins, dans le cas des projets d'ingénierie et de construction, la tradition semble apparemment être sauvée! Mais en êtes-vous vraiment sûr?

Les règles de notre monde chaotique et ambigu !

Pour de plus en plus de projets, notre «monde chaotique et ambigu» fonctionne en effet selon un nouvel ensemble de règles caractérisées par:

- des besoins dynamiques (l'envergure de votre projet va inévitablement changer «en cours d'exécution», M le gestionnaire de projet).
- des échéanciers de réalisation de plus en plus serrés (au moins, dans ce cas, le projet ne dure pas assez longtemps pour que son envergure change du tout au tout, parce que le «time-to-market» de votre produit ou service est non-négociable).
- des équipes virtuelles (en gestion, le mot juste n'est plus «CONTRÔLE» mais bien «COLLABORATION», en partie parce que vous ne pouvez pas contrôler un collaborateur qui est à 20 000 km de vous, un agent libre japonais génial qui travaille sur le projet pendant que vous dormez).
- des technologies incertaines (c'est LE produit du siècle que vous voulez développer mais vous ne savez pas encore de quoi il va avoir l'air et quel miracle il va accomplir... et c'est justement pour ça que l'envergure du projet change, n'est-ce pas?).
- l'implication constante des clients du projet (en fait votre client ne vous laissera pas jouer à être DIEU pour votre projet. C'est plutôt lui qui est DIEU; il est omniprésent dans le projet et vous devez l'aider à trouver ce qu'il veut - il n'en est toujours pas certain. Pourquoi? Parce que les goûts de marché pour «son produit-du-siècle-en-devenir» changent constamment et qu'un compétiteur vient de commercialiser un produit substitut dont, il y a à peine deux semaines, vous ne soupçonniez même pas l'existence).
- et naturellement des enjeux TI et du codage en vue (avec, à la fois, leurs grandes promesses et leurs résultats imprévisibles, mais aussi leur inévitabilité pour une entreprise globale vivant à l'heure de l'Internet).

Alors, si vos projets sont des projets d'innovation et de mise en marché critiques à la survie de l'entreprise, s'ils nécessitent un réaménagement fréquent de vos processus décisionnels et de vos modes de livraison, s'ils sont appuyés sur une technologie ou un logiciel en développement ayant des performances anticipées incertaines, s'ils doivent toujours être terminés avant hier, mais pas à n'importe quel coût, vous appartenez comme tant d'autres à ce «monde chaotique et ambigu» et vous venez d'attraper le «syndrome du projet eXtrême».

Le «syndrome du projet eXtrême» et son remède

C'est une maladie qui se répand de façon fulgurante à l'intérieur des entreprises faisant face à la compétition internationale et sujettes à la globalisation de leurs produits et services. Elle affecte plus particulièrement les firmes de haute technologie, les télécoms, les développeurs de logiciels et les services globaux comme la finance, les services bancaires, les services professionnels et les TI. Mais elle affecte aussi les portions de nos «projets traditionnels» qui comportent des éléments reliés à ces champs d'activités.

Face à cette maladie, on n'a d'autre choix que d'être d'accord avec Rob Thomsett et les autres promoteurs des nouvelles approches, plus flexibles, pour gérer ces projets eXtrêmes. Dans ces cas, la gestion de projet traditionnelle n'est tout simplement pas un remède à la hauteur. Heureusement, le bon remède a déjà été découvert et, bien qu'il ne soit pas une panacée universelle, il a d'ores et déjà permis à plusieurs entreprises globales de gagner leur course folle pour l'accroissement de leur part de marché par le développement accéléré et répétitif de nouveaux produits et services.

Ce remède nous vient simultanément des mondes du génie logiciel, du développement des technologies de pointe et de l'entreprise virtuelle. Ce remède s'appelle la «gestion de projet eXtrême»

(ou GPX). On le désigne, en anglais, sous différents vocables plus ou moins interchangeables, soient «eXtreme Project Management (XPM)», «Radical Project Management» ou «Agile Project management». Ce dernier vocable me semble plus approprié, puisque que c'est l'environnement de ces projets qui est «eXtrême» et non pas leur gestion, qui, elle, se doit d'être «agile». Dans ce cas, cette gestion «agile» utilise des approches qui permettent de s'adapter en temps réel à l'environnement changeant du projet et à la nature évolutive des résultats recherchés, en tablant sur une collaboration étroite et ouverte entre l'équipe de projet et son client.

Les ingrédients de base de ce remède sont surprenants tant par leur simplicité que par leur efficacité. En bref, la GPX/gestion de projet «agile» s'articule autour de quatre grandes règles de fonctionnement (mon adaptation des principes présentés par Alistair Cockburn et al. à <http://www.agilemanifesto.org/>):

- Les personnes impliquées dans le projet et leurs interactions sont plus importantes que les processus et les outils de gestion et de développement utilisés.
- Un produit qui fonctionne bien est plus important qu'un produit documenté et plus important que la production de rapports de suivi de projet.
- La collaboration du client est vitale au succès du projet, le contrat et ses clauses ne le sont pas.
- S'adapter aux changements affectant le projet est plus important que de suivre un plan.

Les sept facteurs clés de succès «négociables» des projets eXtrêmes

Il faut bien reconnaître, en fait, que chacune de ces quatre règles devrait aussi s'appliquer jusqu'à un certain degré à n'importe quel projet. Cependant, dans le cas d'un projet eXtrême, ces règles ne sont pas appliquées à la légère; elles sont des conditions sine qua non à respecter pour assurer le succès du projet. C'est pour cette raison qu'elles doivent être prises en compte et que la GPX doit aller bien au-delà du triangle traditionnel TEMPS-COÛT-QUALITÉ pour réussir. En fait, dans «Radical Project Management», Rob Thomsett propose plutôt un «heptagone», soient sept facteurs clés de succès (FCS). Des FCS qui sont aussi des éléments de compromis (trade-off) négociables dans la plupart des cas, sauf pour le TEMPS et le COÛT. Les voici (la figure et les commentaires entre parenthèses sont les miens):



Fig 1 : L'heptagone de la Gestion de Projet eXtrême (inspiré de «Radical Project Management» de R. Thomsett)

- Des clients de projet satisfaits (il parle ici du client du projet et des utilisateurs ultimes du nouveau produit/service développé – après tout, ce sont eux qui payent! Cependant le produit du projet est «juste ce qu'il faut» pour les satisfaire parce que ni le TEMPS ni le COÛT du projet ne sont négociables – le pourquoi est expliqué plus bas).
- Atteindre les objectifs et besoins (originaux) du projet (un FCS négociable puisque ces besoins peuvent évoluer en cours de projet pour s'adapter à des conditions de marché ou à des technologies changeantes).
- Respecter le budget de départ – ressources, capital, équipement (pour un projet eXtrême, cette partie du triangle traditionnel, le COÛT, n'est pas négociable, ce qui explique pourquoi le client doit changer son envergure de projet – besoins/fonctionnalités et qualité – lorsque requis pour ne pas dépasser le budget de départ).
- Livrer le produit du projet à temps (pour un projet eXtrême, cette partie du triangle traditionnel, le TEMPS, n'est pas négociable non plus. Si le temps de mise en marché du nouveau produit/service (Time-to-market) dépasse celui anticipé, les coûts d'opportunités liés à une livraison retardée sont énormes, surtout lorsqu'un compétiteur saisit cette opportunité pour entrer sur le marché avant vous; cette situation peut même produire l'interruption du projet, les revenus anticipés pour le nouveau produit/service étant maintenant hors de portée).
- Créer de la valeur pour l'organisation (il parle ici de la finalité, de la «raison d'être» du projet, soit la création de valeur pour l'organisation, le seul but du projet étant en fin de compte de contribuer à générer des revenus ou autres bénéfices tangibles. Ce critère de succès est un facteur déterminant pour sélectionner ET continuer le projet. Cette création de valeur est la RESPONSABILITÉ CONJOINTE des gestionnaires de projets eXtrêmes et de leurs clients – ce sont des «collaborateurs», n'oubliez pas!; ceci implique que l'équipe de projet continue d'être active, après avoir livré le produit du projet, afin d'aider les fonctions de production/opération/distribution de l'organisation à réaliser la valeur promise).
- Respecter les critères de qualité (la troisième partie du triangle traditionnel, la QUALITÉ, est naturellement importante mais la rigidité des contraintes de TEMPS et de COÛT imposées à ces projets amène l'équipe de projet ET le client à viser, non pas la perfection, mais plutôt le «juste ce qu'il faut» comme critère minimum de satisfaction).
- Fournir à l'équipe de projet une satisfaction professionnelle tangible (un FCS souvent non négociable, non seulement pour le projet en cours mais aussi pour préserver la capacité de l'organisation à continuer de développer et de livrer de nouveaux produits et services; après tout, le génie qui est à l'origine de votre nouvelle ligne de produits novateurs gagnants est cet agent libre japonais qui ne veut pas devenir votre employé et qui met l'avenir de vos futurs projets de développement à risque s'il n'y trouve pas de satisfaction personnelle. De plus, vos propres employés veulent maintenant, en toute équité, le même traitement et la même appréciation que leur collaborateur japonais – notez que, aux États-Unis seulement, il y a présentement plus de 33 millions de travailleurs de la connaissance ayant choisi d'être des agents libres, qui sont des ressources importantes dans les secteurs des hautes technologies, du développement logiciel et des TI d'où originent nombre de projets eXtrêmes. De plus votre équipe n'a pas l'intention de faire du temps supplémentaire pour vous permettre de respecter une contrainte de TEMPS issue d'une planification iréaliste et à laquelle elle n'a pas participé). ➔ (suite page 4)

eXtreme Project Management (XPM) : Agile management for an eXtreme world !

By: Claude Émond, PMP

On the back cover of his new book, "Radical Project Management" (Yourdon Press, 2002), project management guru Rob Thomsett makes the following statement: "Traditional project management doesn't work anymore: it's inward looking, static, and just can't respond to rapid, constant change". Quite an eXtreme statement by itself, isn't it? Rob does explain himself a little bit more in his introduction: "Traditional project management approaches reflect the engineering and construction models of project management. They are based on a set of assumptions that are increasingly irrelevant in the chaotic and ambiguous world of organizations facing the new millennium". So you might think that, at least, there is still some hope for saving the tradition in the engineering and construction side of project management. But are you really sure of that?

The rules of our chaotic and ambiguous world !

For more and more projects, our "chaotic and ambiguous world" uses a new set of assumptions calling for:

- **dynamic requirements** (the scope is inevitably going to change during the course of your project, Mr. Project Manager)
- **compressed development schedules** (at least there is not much time to change that scope, but your time-to-market is non-negotiable)
- **virtual teams** (the "C" word of the management cycle is not "CONTROL" anymore, but "COLLABORATION", because you can't control a guy who is 20 000 km away from you, is a Japanese genius working as a free agent and collaborates on your project while you sleep)
- **unstable technology** (it's THE wonder product you want to introduce to the market and you are not sure yet what it will look like and how wonderful it will be...and this is why your scope keeps changing, isn't it?)
- **total involvement of the project clients** (that means your client won't let you play GOD on your project. The client is GOD, he is ubiquitous and you have to help him find out what he really wants, because he doesn't know for sure what final results he is looking for. Why? Because the market's taste for his "wonder-product-in-the-making" keeps evolving before your own eyes at the speed of light and competitors have just introduced substitute products unheard of two weeks ago!)
- **and naturally there is some IT and coding stuff involved** (with their big promises and their own unpredictable outcomes, but a necessity for the global enterprise of the internet age)

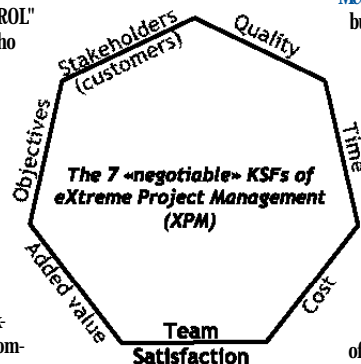


Fig 1 : The eXtreme Project management Heptagon (adapted from "Radical Project Management" by R. Thomsett)

Thus, if your projects deal with innovative products and a time-to-market critical to the survival of your company, if they require constant changes in your decision-making and your delivery processes, if they use new technologies and software with yet-to-be-defined final performances, if they always have to be completed before yesterday, but with limited resources and NO COST OVERRUN, you are part of our "chaotic and ambiguous world" and you suffer from the "eXtreme project syndrome".

The "eXtreme project syndrome" and its medicine

This is a "sickness" spreading at a dazzling pace in any enterprise entering international markets and subject to the globalization of its products and services. It affects particularly high-technology companies, telecoms, software development firms and global services like finance, banking, professional services and IT. But it also affects the parts of your "traditional projects" that include components related to those fields of activities.

While facing this sickness, one has no choice but to agree with Rob Thomsett and other proponents of new, more flexible approaches to deal with eXtreme projects. In these cases, traditional project management is just not the right medicine. The right medicine has however been discovered and, although not perfect yet, it has permitted global companies over the world to win many rat races for increased market shares through fast pace and repetitive development of new products and services.

This medicine comes from the world of software engineering, breakthrough technology development and virtual e-business. It is called "eXtreme Project Management" (or, in short, XPM) but is also referred to as "Radical Project Management" and more appropriately as "Agile Project Management", since it is the project environment which is "eXtreme", not its management which must be "agile". An "agile" management uses approaches that must basically adapt to the changing environment of the project and to the changing nature of the desired results, usually through close collaboration between the project team and the client.

The basic ingredients of the medicine used are surprising in their simplicity and their effectiveness. In a nutshell, XPM/Agile project management revolves around four basic management rules (my adaptation of the principles presented by Alister Cockburn et al. at <http://www.agilemanifesto.org/>):

- Individuals involved in the project and their interactions are more important than the processes and project tools used
- A working product is more important than a documented product and formal project reporting to upper management
- Customer collaboration, not contract law, is paramount to project success
- Responding to change during the project is more important than following a plan

The Seven "negotiable" Key Success Factors (KSF) of eXtreme projects

As you can realize, any of those four rules should also apply to some extent to any project. However, in the case of an eXtreme project, those rules are not lightly applied, they are sine qua non conditions to project success. It is why the key success factors and the trade-offs for XPM must include more than the traditional TIME-COST-QUALITY triangle. In fact, in "Radical Project Management", Rob Thomsett recommends a heptagon of seven "negotiable" key-success factors (KSF) or trade-off elements (except for TIME and COST, which are usually cast in concrete and non-negotiable), namely (the figure above and comments between parentheses are mine):

- **Have satisfied stakeholders** (here he talks about the client and the ultimate users of the product/ service - after all they are the ones that are paying; in this case a "good enough" result is satisfying because TIME and COST are never negotiable - see below)
 - **Meet the (original) project objectives/requirements** (a curious trade-off element, but requirements might evolve during the project because of changing market/technological conditions)
 - **Meet an agreed budget – resources, capital, equipment** (in eXtreme projects, this part of the traditional triangle, COST, is usually non-negotiable, this is why the client will have to reduce requirements/quality expectations if needed instead of increasing budgets)
 - **Deliver the product on time** (in eXtreme projects, this part of the traditional triangle, TIME, is also non-negotiable. If your expected time-to-market is not met, the opportunity costs of not delivering a new product or service on time might be enormous, especially if a competitor enters the market before you do; you might even have to terminate your project because the anticipated revenues are now a lot less than expected)
 - **Add value for the organization** (this is the final outcome or "raison-d'être" of the eXtreme project: create value for the organisation, the sole purpose of the project being to generate revenues or other tangible benefits. This is usually a mandatory criterion to select and continue the project and both, the eXtreme project managers and their clients – they act as collaborators, remember? - must be concerned with the final outcome of a project. It also means that the project team will still be active after the completion of the project deliverables to support the realisation of the expected value by the operation/production/ distribution functions of the organization)
- **Meet quality requirements** (the third part of the traditional triangle, QUALITY, is still a concern but, because of the rigid TIME and COST constraints imposed on the projects, one does not aim at "perfect", one aims at "just enough", i.e. the minimum requirements to get and keep satisfied customers)
- **Have a sense of professional satisfaction for the team** (a paramount key success factor, not only for an ongoing project but also to preserve the organization capacity to continue to develop and deliver new products and services. After all, the technical genius driving your innovative new product line is this Japanese free agent of yours who wants to stay this way, and if you don't keep him excited and happy, your company is at risk. Furthermore, your own employees want now, in all equity, to be treated like your Japanese collaborator - in the USA alone, there is actually more than 33 millions knowledge workers acting as free agents and who are main players in the high-technology and IT fields, the cradle of XPM- And, by the way, your project team has no intention of working overtime to help you respect your unrealistic TIME estimate, based on a lousy plan developed without their participation).

Most projects are eXtreme to a certain extent, don't you think?

As you have probably already realized, most, if not all of those seven KSFs are important on any project and quite in line with the fundamental principles promoted in the PMBOK. And some principles of this XPM Heptagon can very favorably be applied right now on all projects. I see personally the universality of the following two:

A project is only a mean to "add value for an organization". The goal of a new production plant is not achieved when its construction is completed; it is achieved when it produces at the revenue levels it was built for. Likely, the true value of a new web portal, according to the XPM bible, is not achieved through the delivery of the webportal system per se but through its use and usefulness once it is delivered. Isn't that true of all projects? → [\(suite page 7\)](#)

HORS DE LA VAGUE! (prise 2)

Chronique des «sites fabuleux» trouvés lors des mes dernières plongées dans le NET

Par Claude Émond, PMP, éditeur

Cette chronique présente le résultat de mes promenades sur le NET pour dénicher des sites et informations d'intérêts pour notre profession. Cinq sites exceptionnels sur la gestion du changement y sont présentés et commentés afin de vous inciter vous aussi à y plonger à votre tour pour y trouver la pierre précieuse que vous recherchez peut-être depuis trop longtemps déjà. Vous êtes prêts! Alors on plonge!

«Et que si vous valez la peine d'être sauvés. Il est temps maintenant d'apprendre à nager...»

Vous avez dû le remarquer (!), le Changement est partout et il affecte profondément nos organisations, notre travail et nos vies. De toutes les professions, la gestion de projet est celle pour laquelle le phénomène du changement est le plus familier. Un projet n'est-il pas le changement incarné? Cependant, même pour les gestionnaires de projets, notre vie corporative de ce début de millénaire n'est plus qu'un immense projet de changement, dont, hélas! (ou tant mieux!, si ces nouveaux défis vous inspirent), «l'envergure» évolue rapidement et pour lequel les «règles du jeu» changent constamment. Ça sonne familier? Puisque que le Changement (avec un grand C) est ici pour rester, pourquoi ne pas essayer de mieux le comprendre et de l'apprivoiser. Ça vous intéresse? Les liens que j'ai dénichés pour vous vont vous permettre de bien démarrer votre quête.

Car le monde...

De nos jours, la référence ultime en gestion du Changement est le prof. John Kotter de Harvard (auteur *Leading Change*, HBS Press). Pas besoin, cependant, de quitter le Québec pour en savoir plus sur les enjeux du changement organisationnel. Le site «Le temps de l'incertitude» à <http://marcaurele.tripod.com/>, maintenu par Raymond Vaillancourt, un consultant en changement organisationnel de Trois-Rivières, «fait la job». Son contenu nous explique ce qui arrive actuellement autour de nous en utilisant la Théorie du Chaos et en décrivant, entre autres, la relation entre ce Chaos, la complexité et les changements que nous subissons. Il s'agit ici d'une approche philosophique du changement, qui vise à stimuler votre propre réflexion. Le site discute en détail de la façon dont ces changements affectent individus et organisations; il propose des approches individuelles que vous pouvez utiliser pour mieux gérer vos changements. Il existe un site similaire, en version

plus courte et en anglais, abordant aussi le sujet du changement sous le même angle du Chaos: «Teaching The Caterpillar to Fly- Ideas about managing change and personal growth».

Vous le trouverez à

<http://www.squarewheels.com/content/teaching.html>.

...et les temps...

Pour ceux qui veulent laisser de côté la philosophie et préfèrent couvrir le sujet séquentiellement, de A à Z, pourquoi alors ne pas lire un livre sur le sujet? Ici encore, pas besoin d'aller très loin. Il y en a un sur le NET (et qui, de plus, a vraiment l'allure d'un livre à l'écran). C'est «THE POSSIBILITIES OF CHANGE», par Doug Wesley and Kaye Whitefeather de ChangeCraft, une firme d'agents de changement professionnels. Vous pouvez consulter le livre à http://www.changecraft.com/The_Book/. Il comprend 9 chapitres, couvrant respectivement les sujets suivants: la nature du Changement, les rôles individuels dans le processus de changement, le degré de préparation au changement d'une organisation, planifier le changement, implanter le changement, travailler avec ceux qui DOIVENT changer, sur-



principale du site de ChangeCraft.

...changent» (Bob Dylan/Hugues Aufray)

Vous êtes de ceux qui n'ont pas le temps d'avoir une vue d'ensemble et préfèrent gérer les enjeux au fur et à mesure qu'ils se présentent? Tous ces changements, et les remous qu'ils créent autour de vous, vous bouffent tout votre temps libre? Une

principe n'est-il pas applicable à tous nos projets?

Des objectifs de TEMPS et de COÛT fixes et non-négociables. Selon la bible de la GPX, une telle rigueur tient de la compétition intense vécue dans certains marchés et du besoin subséquent de livrer des nouveaux produits et services de plus en plus vite et d'une façon de plus en plus économique. Cette rigueur favorise aussi les «échecs rapides», soit l'abandon «au plus tôt» des projets incapables de livrer le «juste ce qu'il faut» de valeur attendue dans les temps et les coûts requis par la nouvelle économie. Une approche rigide, je vous l'accorde, mais une approche qui éliminerait les nombreux projets hors contrôle qui se terminent de façon tragique après qu'on ait dépensé le double du budget initial sur des livrables terminés deux ans plus tard que prévu, des livrables maintenant sans valeur à cause du succès de compétiteurs plus «agiles» que vous.

Pour ce qui est des autres principes et FCS, les chances sont que, même dans l'environnement de projet le plus traditionnel et le plus stable qu'on puisse trouver de nos jours, une petite partie de ces projets implique plus souvent qu'autrement un peu de développement logiciel, des enjeux TI ou des aspects technologiques incertains, le

option dans ce cas et de consulter «Bpubs.com», le moteur de recherche de Business publications, pour des articles sur la gestion du changement. Vous allez trouver à http://www.bpubs.com/Management/Science/Change_Management/ plus d'une centaine d'articles en anglais sur les nombreux enjeux des projets de changement, entre autres des articles comme: «9 trucs pour les agents de changements», «La conduite du changement avec le Balanced Scorecard», «10 trucs pour communiquer le changement», etc. Tant qu'à y être, pourquoi ne pas aller directement à <http://www.bpubs.com/>, d'où vous aurez accès à du contenu similaire, mais sur d'autres sujets d'affaires (incluant la gestion de projet). Il s'agit ici du SUPER SITE pour le gestionnaire pressé, à la recherche d'une mesure d'urgence.

ACTION! ACTION!

Mais pourquoi s'en tenir à une mesure d'urgence lorsqu'on peut se payer, ...gratuitement, le service complet. Vous voulez réellement implanter la gestion du changement dans votre organisation mais, naturellement, vous manquez de temps pour réfléchir décemment à comment vous y prendre? Appelons L'OGC de Grande-Bretagne (Office of Government Commerce) à notre rescousse. Son site inclut la section «Business Change Lifecycle», une section complète vouée à la mise en place d'un cycle de gestion des changements en entreprise. Vous trouverez à <http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/bclifecycle.html> tout ce dont vous avez besoin pour réussir vos changements organisationnels. Selon leurs propres mots, son contenu «vous équipe d'un plan d'action clair pour la gestion mur à mur de vos projets de changement, incluant les questions à poser à votre organisation et à ses partenaires en cours de route. Le site comprend des gabarits ainsi que des hyper liens vers d'autres sources d'aide et de support.» Je crois que ce site est, actuellement, la pierre précieuse ultime disponible sur le NET pour vous aider à structurer et à gérer vos projets de changement. Qu'en pensez-vous?

En guise de conclusion

Vous aimez? Vous n'aimez pas? Vous avez des «sites fabuleux» que vous avez visités et où on ne s'est pas encore rencontrés? Des sites français, entre autres? Vous voulez nous en parler? N'hésitez pas! Ce sera avec plaisir que je recevrai vos commentaires et vous aiderai, le cas échéant, à partager vos trésors découverts lors de vos propres plongées dans le NET. Tous à vos navigateurs... à vos marques... prêts... PLONGEZ!

Finalement, si vous désirez recevoir une version mensuelle de HORS DE LA VAGUE et/ou voudriez que je couvre un sujet particulier, envoyez-moi un courriel!

Claude Émond, PMP

(claud.emond@qualiscope.ca, www.qualiscope.ca, www.theprojectpage.com)

tout sous la gouverne de cet agent libre du Japon et de deux ou trois petits malins indispensables, qui ne veulent pas se faire emmerder par vos processus de contrôle de projet. Si ces approches «agiles» ne vous sont pas familières et si vous ne gérez pas cette partie du projet selon les règles de la gestion de projet extrême, c'est la finalité de l'ensemble de votre projet qui est peut-être alors à risque.

Dans ce cas, chers clients et chers confrères gestionnaires de projet, bienvenue dans le monde de la gestion de projet extrême et «que L'AGILITÉ soit avec vous». * traduction libre de l'auteur

Claude Émond, ing., MEng, MBA, rmc, PMP

Claude Émond est conseiller en management par projet (www.qualiscope.ca). Il est détenteur d'un bac en génie du Royal Military College de Kingston, d'une maîtrise en génie de McGill et d'un MBA de l'université d'Ottawa. Certifié PMP, M. Emond pratique la gestion de projet depuis plus de 20 ans. Il est l'auteur de plusieurs chapitres du premier manuel de gestion de projet du ministère de la Défense ainsi que de nombreux autres articles sur le sujet, et a donné plusieurs conférences et ateliers sur le management par projet. Il est l'éditeur du Bulletin du PMI-Montréal.

OUT OF THE WAVE ! (take 2)

Chronicle on the "Fabulous Sites" found while deep diving the WEB.

By Claude Émond, PMP, editor

This chronicle presents the results of my web surfing in search of sites and useful information related to our profession. This time, five exceptional finds on change management are commented below. I hope they will incite you to dive further into them on your own and perhaps find the precious gem you have been looking for since times immemorial. Are you ready? Then, let's dive!

"Then you better start swimmin' Or you'll sink like a stone..."

As you surely noticed (!), Change is everywhere and profoundly affects our organisations, our jobs and our lives. Project managers know quite a bit about Change, maybe more than other professionals. However, even for them, 21st century Corporate Life is now an immense Change management project, with, Alas! (Or fortunately!, if you like the challenge it represents), a rapidly evolving "scope" and ever changing "rules of engagement". Sounds familiar? Since Change (with a capital C) is here to stay, why not understand it, embrace it and ride its wave. You want to go for it? The links presented below will give you a start.

For the times,...

Currently, the ultimate reference on change management is Harvard Prof. John Kotter (author of *Leading Change*, HBS Press). There is no need, however, to go outside Quebec for learning about organisational change issues. The site "Le temps de l'incertitude" (The time of Uncertainty) at <http://marcaurele.tripod.com/>, put together by Raymond Vaillancourt, an organisational change consultant from Trois-Rivières, does the job. The content (mostly in French - English version not yet complete) explains what is really happening around us using Chaos Theory and describing, among other things, the links between Chaos, complexity and Change Management. It uses a philosophical approach to Change that stimulates your own thinking. It discusses in detail how it affects both individuals and organisations and presents personal approaches that you can use to deal with the changes affect-

ing your life. To supplement this site, for those who prefer to be introduced to the subject in English, I recommend a visit to the page "Teaching The Caterpillar to Fly- Ideas about managing change and personal growth", which looks at the phenomenon of change in a similar way.

You'll find it at

<http://www.squarewheels.com/content/teaching.html>.

... they are...

For those who want to put philosophy aside and prefer an A to Z approach, why not read a book on the subject? Here again, no need to go very far. There's one on the Web (and it really looks like a book!), entitled "THE POSSIBILITIES OF CHANGE", by Doug Wesley and Kaye Whitefeather of ChangeCraft, a professional change agents firm. You will find the book at http://www.changecraft.com/The_Book/. It comprises 9 chapters that cover respectively: the nature of change, personal roles in the change process, organisational fitness, planning change in your organisation, implementing the change, working with people who must change, surviving as a change agent, the changing change (that's Chaos, all right! —my comment), and finally, completing the change process. You can access the chapters through the table that permanently appears at the bottom of the page. By clicking on "Home" in the same table you can access the main site of ChangeCraft.

....a-changin' " (Bob Dylan)

You don't mind about the complete picture and would rather look at very specific issues? After all, all this change around you and the turmoil it causes at work are depleting your reserves of free time. One alternative is to consult "Bpubs.com", the Business publications search engine, for change management articles. You will thus find at:

http://www.bpubs.com/Management_Science/Change_Management/ more than one hundred magazine articles on the many issues of managing change, covering subjects like: "9 tips for change agents", "Leading change with the Balanced Scorecard", "Ten tips for communicating change", etc. By the

way, why not go directly at <http://www.bpubs.com/>, where you can access similar content on other business subjects including project management). This is the SUPER SITE for the busy manager looking for a quick fix.

JUST DO IT ?

But why settle for a quick fix when you can have for free the whole ball of wax. You want to implement change management for real in your organisation but, of course, lack the time to decently think it over? Let's then have the British OGC (Office of Government Commerce) come to the rescue. Its site has a complete section, called the "Business Change Lifecycle", dedicated to managing just that, across the board. You will find at <http://www.ogc.gov.uk/sdtookit/bclifecycle.html>, everything you need to achieve successful business change. As they put it, the contents "provide you with a clear action plan on the end-to-end management of change, together with the questions you should ask of your organisation and your partners. It includes templates and online links to other sources of help and advice." I believe it to be, currently, the ultimate precious gem one can find on the web to get organized and manage business change projects. What do you think?

And in the end....

You liked? You did not like? You have your own "Fabulous Sites", those where we have not met yet? You want to tell us about them? Do not hesitate! It will be my pleasure to receive your comments and links, and to help you share your treasured discoveries collected while happily surfing the WEB. GO to your browsers... READY... SET... DIVE!!!

Finally, if you would like to receive a monthly installement of OUT OF THE WAVE and/or would like me to cover a specific subject, just send me an e-mail!

Claude Émond, PMP

(claud.emond@qualiscope.ca, www.qualiscope.ca, www.theprojectpage.com)



T : 514.982.9444

**Notre savoir, notre expérience,
nos solutions sur mesure,
à votre portée en gestion de projet**

Toujours plus loin avec vous !



www.siriusconseils.qc.ca



Votre partenaire en validation et ingénierie pharmaceutique
Plus de 75 conseillers à votre service. www.vti-canada.com



Par: Carl M. Gilbert, ing. PMP MGP CVS
VP Certification & formation

Paula K. Martin, CEO, Martin Training Associates
Paula K. Martin, tous droits réservés 2002

QU'EST CE QUE LE CAPM?

Le PMI a récemment lancé un nouveau programme de certification : le programme du Certified Associate in Project Management (CAPM).

Ce programme a été conçu pour les professionnels n'aspirant pas nécessairement à une carrière en gestion de projets, mais qui sont impliqués dans les projets OU pour les nouveaux venus en gestion de projets qui sont à développer leurs habiletés à gérer des projets.

Par définition, un CAPM est un praticien de la gestion de projets qui a démontré des connaissances et de l'expérience en support aux projets en utilisant des outils, des techniques et des méthodologies en gestion de projets. Tout en participant comme membre d'une équipe de projet, le CAPM relève généralement de praticiens chevronnés en gestion de projets pour un encadrement, une marche à suivre et une validation.

Typiquement, le CAPM réalise des tâches telles que:

- L'assistance dans l'évaluation des plans de contrôle des projets
- La suggestion d'indicateurs et de limites de performance
- L'assistance dans le raffinement des exigences, des hypothèses et des contraintes
- Le support de la clôture administrative et financière

QUI PEUT DEVENIR CAPM?

Le programme CAPM ressemble beaucoup au programme Project Management Professional (PMP).

Les candidats doivent tout d'abord se qualifier pour l'examen et ensuite le passer.

Il y a 2 catégories dans lesquelles les candidats peuvent se qualifier.

Pour la catégorie 1, le candidat:

- a un baccalauréat ou un degré universitaire équivalent
- a un minimum de 1 500 heures en gestion de projets sur une période minimale de 24 mois à l'intérieur des 3 dernières années
- a obtenu 23 heures contact de formation en gestion de projets

Pour la catégorie 2, le candidat:

- n'a pas de baccalauréat ou de degré universitaire équivalent, mais possède un diplôme collégial ou secondaire équivalent
- a un minimum de 2 500 heures en gestion de projets sur une période minimale de 24 mois à l'intérieur des 3 dernières années
- a obtenu 23 heures contact de formation en gestion de projets

Une fois qualifié pour l'examen, le candidat recevra une lettre d'admissibilité pour passer l'examen du CAPM. Dès la réception de la lettre, le candidat a une période de 6 mois pour faire l'examen.

L'examen de certification du CAPM est fait sur un ordinateur et comprend 150 questions à choix multiples. Le temps alloué pour compléter l'examen est de 3 heures. La note de passage est d'environ 70%, comme l'examen PMP.

PRÉPARATION À L'EXAMEN CAPM

PMI-Montréal n'offre pas de cours préparatoires à la certification CAPM, mais les candidats peuvent se joindre aux groupes réguliers des cours de préparation PMP. Les cours de préparation PMP couvrent plus que le contenu de l'examen CAPM, mais donnent un aperçu complet des connaissances vérifiées dans l'examen CAPM.

RECERTIFICATION CAPM

Les gens qui possèdent la désignation CAPM n'ont pas à accumuler des Professional Development Units (PDUs) pour maintenir leur désignation. (Cette exigence s'applique uniquement aux PMPs). À la place, les CAPMs se voient décerner la désignation CAPM pour un maximum de 5 ans. Après les 5 ans, ils doivent appliquer pour la certification PMP ou repasser l'examen CAPM.

Pour plus d'informations, veuillez visiter le site web du PMI: <http://www.pmi.org/certification/CAPM>

Carl M. Gilbert est le président de Solutions GP CMG inc. Il possède une dizaine d'années d'expérience en GP, notamment dans le domaine des TI et de la construction, à titre de consultant, formateur et directeur de projets. Il a déjà donné de nombreux cours en GP (chez Technologia Formation à Montréal) et des sessions de préparation à la certification PMP en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Il siège au conseil d'administration du Chapitre de Montréal du Project Management Institute depuis 1996 où il occupe le poste de VP Certification et formation.

Quelle est la place du mouvement pour la Qualité totale présentement popularisé par Six Sigma, dans la gestion de projet? Qu'avons-nous appris de la Qualité totale, qui devrait être appliquée à la gestion de projet?

Six Sigma est tout simplement une méthode pour évoluer à travers les étapes de cycle de vie de l'amélioration des processus d'affaires. Les gestionnaires de projet le savent: l'amélioration de processus est un projet en soi. Pour être réussies, les initiatives d'amélioration de processus ont besoin d'être gérées comme des projets, en utilisant une méthode de gestion de projet. De fait, GE Capital a trouvé que le recours à la gestion de projet contribuait à une meilleure réalisation de leurs projets Six Sigma.

De quelle façon la Qualité totale s'applique-t-elle à la gestion de projet? Les principes directeurs de la Qualité totale ont prouvé leur efficacité dans la gestion des processus d'affaires et certains d'entre eux peuvent effectivement être transférables en gestion de projet.

1. **La prévention rapporte.** La Qualité totale nous a enseigné que la prévention revient habituellement moins cher que de refaire le travail. Ainsi, investir dans la planification nous fait sauver du temps à l'exécution, l'étape qui demande le plus de temps et coûte le plus cher. Par conséquent, les équipes de projet ont besoin de prendre le temps nécessaire et de l'investir à définir convenablement les besoins avant de passer à l'étape de conception, et parallèlement, de faire un travail rigoureux de planification avant l'exécution.

2. **Se centrer sur les produits et les livrables.** La Qualité totale nous a enseigné à considérer les processus comme une série d'intrants et d'extrants, chaque extrant ou livrable étant destiné à un client interne ou externe. Les processus techniques utilisés pour créer les livrables d'un projet peuvent aussi être traités comme une série d'intrants et d'extrants. Chaque extrant ou livrable est le résultat d'une série de tâches ou d'activités et chaque livrable à un client, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'équipe de projet. Il y a de nombreux avantages à travailler avec des livrables plutôt que des tâches ou des activités:

a. **Vous pouvez ajouter des exigences/critères de qualité aux livrables, définissant de la sorte les besoins du prochain client face au livrable.** Une fois les liens entre livrables identifiés (au moment où l'on établit l'échéancier), les membres de l'équipe peuvent identifier les critères de qualité qui manquent de clarté et doivent être mieux définis pour les livrables intermédiaires.

b. **En ajoutant des critères de qualité aux livrables et en vérifiant qu'ils sont respectés, vous pouvez aider à assurer que le livrable final réponde aux critères d'acceptation du client.** La Qualité totale nous a enseigné que de se fier à l'inspection finale est à la fois dangereux et coûteux. Les inspections en cours de production assurent le respect de la qualité tout le long du processus. Quand des critères de qualité sont ajoutés aux livrables intermédiaires, la qualité peut être vérifiée pour chacun de ces livrables intermédiaires au moment de livraison au client suivant. Les critères de qualité des livrables devraient être suivis et rapportés au Rapport de suivi.

c. **Centrer l'attention sur les livrables vous permet ainsi qu'à l'équipe du projet principal de distinguer la forêt des arbres.** Les équipes de sous-projet peuvent les détailler en activités au besoin, mais le projet principal demeure centré sur les livrables. Les livrables constituent le fil conducteur transféré d'un sous-projet à l'autre. Ils permettent donc de mieux gérer les interdépendances entre sous-projets – ce qui est, après tout, une des fonctions fondamentales de l'équipe de projet principal.

3. **Créer le sentiment de propriété par la participation de l'équipe.** La Qualité totale nous a enseigné le pouvoir qu'apporte la participation à la planification des individus qui auront à exécuter le travail. Cela crée l'adhésion et le sentiment de propriété face au projet, en plus de produire une planification plus réaliste. Impliquez l'équipe entière dans la planification du projet. Faites-lui décrire les interdépendances entre les livrables afin que tous les membres de l'équipe comprennent la relation client/fournisseur spécifique au projet.

La Qualité totale a peut-être semblé n'être qu'une mode à l'époque de son introduction, mais elle a survécu sous une forme ou une autre depuis 15 ans. Elle a des leçons importantes à nous enseigner sur la façon d'aborder la gestion de nos projets, d'une part. D'autre part, les gens qui travaillent sur Six Sigma ou sur des projets de Qualité totale peuvent profiter considérablement d'une meilleure compréhension de l'application de la gestion de projet à leurs initiatives d'améliorations.

Cet article est publié, courtoisie de Paula Martin, CEO de Martin Training Associates, une firme de consultants et de formateurs en gestion. Elle est l'auteur de sept livres dont Project Management Memory Jogger™ et Executive Guide: The 7 Keys to Success.

Pour plus d'information visitez le site: www.martintraining.net Téléphone: 866-922-3122 ou 513-563-3512

Le Bulletin

«Le Bulletin» est publié quatre fois l'an par le PMI Section de Montréal.
"Le Bulletin" is a quarterly publication of the PMI-Montreal Chapter

PMI Section de Montréal / Montreal Chapter
33, rue Prince, Montréal (Québec)
Canada H3C 2M7
Tél. / Tel.: (514) 861-8788
Télec. / Fax: (514) 861-0632
Courriel / E-mail: sec@pmimontreal.org
Internet: <http://www.pmimontreal.org>

PROJECT MANAGEMENT



INSTITUTE
Four Campus Boulevard Newtown Square,
PA 19073-3299 USA Tél. / Tel.: (610) 356-4600
Télec. / Fax: (610) 356-4647

CONSEIL D'ADMINISTRATION BOARD OF DIRECTORS / 2000-2001

Présidente / President,
Chantal Sorel • ABB Inc.
V.-P. Administration,
Claude Lochhead • SNC-Lavalin Pharma
V.-P. Finances,
Paul Gendreau PMP • Merck Frosst
V.-P. Activité,
Sylvie Marie Héroux • Invensys
Pharmaceutical Solutions

AUTRE ADMINISTRATEURS OTHER OFFICERS

Murielle Piché • Hydro-Québec
Lucian Jeglinschi • Purkinje
Carl Gilbert PMP • Solutions GP CMG inc
Daniel Forgues PMP • Décarl
Michelle Gaudreault • C&F
Multi-Informatique
Isabelle Ricard • RRSST MI-Centre

Éditeur / Editor

Claude Emond, ing., MEng, MBA, mrc, PMP

A NEW CERTIFICATION FOR PMI : THE CAPM PROGRAM

By Carl M. Gilbert, Eng. PMP MPM CVS
VP Certification & Education

WHAT IS A CAPM?

PMI has recently released a new certification program: the Certified Associate in Project Management (CAPM) Program.

This program has been designed for professionals not aspiring necessarily to a project management career, but who are involved in projects OR for new comers in project management who are developing their abilities to manage projects.

By definition, a CAPM is a project management practitioner who has demonstrated fundamental project management knowledge and experience by supporting projects using project management tools, techniques, and methodologies. While participating as a member of a project team, the CAPM typically relies on experienced project management practitioners for guidance, direction, and approval.

The CAPM typically performs tasks such as:

- Assisting in evaluating project control plans
- Suggesting performance indicators and limits
- Assisting with refining project requirements, assumptions, and constraints
- Supporting administrative and financial closure

WHO CAN BECOME A CAPM?

The CAPM Program is much like the Project Management Professional (PMP) Program.

Candidates must first qualify for the examination and then pass the examination.

There are 2 categories in which candidates may apply:

For Category 1, the candidate:

- holds a Bachelor's Degree or equivalent University Degree
- has a minimum of 1,500 hours of project management experience over a minimum of 24 months within the last 3 years
- has obtained 23 contact hours of project management education

For Category 2, the candidate:

- does not hold a Bachelor's Degree or equivalent University Degree, but holds a high school diploma or equivalent secondary school credential
- has a minimum of 2,500 hours of project management experience over a minimum of 24 months within the last 3 years
- has obtained 23 contact hours of project management education

Once qualified for the examination, the candidate will receive an eligibility letter to pass the CAPM examination. Starting that date, the candidate has a 6 months period to sit for the examination. The CAPM Certification Examination is computer-based and comprises 150 multiple-choice questions. The allotted time to complete the examination is 3 hours. The passing score is about 70%, the same as for the PMP examination.

CAPM EXAMINATION PREPARATION

PMI-Montreal does not offer a CAPM preparation course, but candidates may join regular PMP preparation courses. The PMP preparation courses cover more content than the CAPM examination requires, but give a complete overview of the knowledge tested in the CAPM examination.

CAPM RECERTIFICATION

Individuals holding the CAPM designation do not have to obtain Professional Development Units (PDUs) to maintain the designation. (This requirement only applies to PMPs.) Rather, CAPMs are allowed to hold the CAPM designation for a maximum of 5 years. After 5 years, they must apply for PMP certification or retake the CAPM exam.

For more information, please visit the PMI website: <http://www.pmi.org/certification/CAPM/>

Carl M. Gilbert is the president of PM Solutions CMG inc. He has a ten year experience in project management, mainly in IT and construction, as consultant, trainer and project director. He has already delivered many courses in PM (at Technologia Formation in Montreal) and also preparation seminars for PMP certification in North America, Europe and Asia. He sits on the Board of Directors of the Project Management Institute - Montreal Chapter since 1996, where he is now vice-president Certification and Education.

eXtreme Project... from page 3

TIME and COST are fixed and non-negotiable. In the XPM bible, this is necessary because of fierce market competition and the need to deliver new products and services faster and faster and for less and less; this also ensures "fast failures" because projects that will not deliver their "just enough" within required time and cost are just not worth pursuing in the new economy. Maybe a rigid approach, but one that would prevent many projects from running amok and end dramatically after spending twice the budget on deliverables completed two years later than anticipated and rendered obsolete by more "agile" competitors.

As for the other principles and KSEs, even in the most traditional project environment of today chances are that even a small part of a project will include some software development, IT stuff or uncertain technology, with a free agent from Japan, or from next door, and a bunch of whiz kids running the show. If you are not aware of "agile" approaches and if you don't play this part according

TOTAL QUALITY AND PROJECT MANAGEMENT

Paula K. Martin, CEO, Martin Training Associates

Copyright 2002, Paula K. Martin, All Rights Reserved

How does the total quality movement, currently popularized by Six Sigma, fit together with project management? What did we learn from total quality that we should be applying to project management?

Six Sigma is simply a methodology for working through the life cycle stages of improving a business process and, as project managers know, improving a process is a project. In order to make any process improvement endeavor successful, it needs to be managed as a project, using a project management methodology. GE Capital found that using project management helped them to better execute their Six Sigma projects.

But how does total quality apply to project management? Total quality principles have proven to be effective in managing business process and some of those principles can be applied to project management:

1. **Prevention pays.** Total quality taught us that prevention usually costs less than rework and therefore investing in planning will save time during execution, the phase that takes the most time and costs the most money. Therefore, project teams need to take the time to invest the time to define requirements properly before beginning the design phase and to do a thorough job of planning before beginning execution.

2. **Focus on outputs or deliverables.** Total quality taught us to look at processes as a series of inputs and outputs, with each output or deliverable going to either an internal or an external customer. The technical processes we use to create deliverables for a project can also be seen as a series of inputs and outputs. Each output or deliverable is the result of a series of tasks or activities and each deliverable has customer, either inside or outside the project team. There are a number of benefits of working with deliverables instead of tasks or activities:

- a. You can add requirements/quality criteria to deliverables, thus defining what the next customer needs from the deliverable. Once the hand-offs between deliverables are identified (during the scheduling exercise), then team members can identify where quality criteria need to be more clearly defined for interim deliverables.
- b. By adding quality criteria to deliverables and checking that these quality criteria are met, you can help to ensure that the final deliverable meets its customer acceptance criteria.

Total quality taught us that relying on end-of-the-line inspection was both dangerous and costly. In-line inspections ensure that quality is on track throughout the process. When quality criteria are added to interim deliverables, then quality can be checked as each interim deliverable is handed off to the next customer in the series. Quality criteria for deliverables should be monitored and reported on your status report form.

c. **A focus on deliverables allows you and the main project team to see the forest from the trees.** Subproject teams can drill down into activities, if needed, but the main project focuses on deliverables. Deliverables are what is transferred from one subproject to another; so deliverables help you to better manage the interdependencies between subprojects – which after all is one of the main functions of the main project team.

3. **Create ownership through team participation.** Total quality taught us the power of having the people who have to do the work participate in planning how the work will be done. This creates buy-in and ownership as well as creating a more realistic plan. Involve the entire team in planning the project. Get them to map out the interdependencies between deliverables so everyone on the team understands the customer/supplier relationships within the project.

Total quality may have been seen like a fad at the time it was introduced, but it has endured in one form or another for over fifteen years and it has some important lessons to teach us in how we approach the management of our projects. On the other hand, people working on Six Sigma or total quality projects can benefit greatly by better understanding how project management applies to their process improvement endeavors.

This article is published, courtesy of Paula Martin, the CEO of Martin Training Associates, a management training and consulting firm. She's the author of seven books including the Project Management Memory Jogger™ and Executive Guide: The 7 Keys to Success.

MARTIN TRAINING

For more information, visit their website: www.martintraining.net. Phone: 866-922-3122 or 513-563-3512.

to the XPM bible, it is the outcome of your whole project that might be jeopardized. So, dear customers and fellow project managers, if this is the case, welcome to XPM and "may THE AGILITY be with you".

Claude Émond, ing., MEng, MBA, rmc, PMP

Claude Émond is a project management consultant based in Montreal (www.qualiscope.ca). He holds a BEng from the Royal Military College of Kingston, a MEng from McGill and a MBA from Ottawa U. A certified PMP, Mr Émond has been working for more than 20 years in the project management field. He has authored several chapters of the original DND project management manual as well as other articles on the subject, and has given many workshops and conferences on the issues of managing by projects. He is the current editor of the PMI-Montreal Bulletin.



CDI SERVICES DE FORMATION
AUX ENTREPRISES



Offering the world's most sought after
Master's Certificate Program in Project Management.

L'entreprise qui vous offre le programme de formation
et de certification en Gestion de Projets le plus reconnu au monde.

www.CDIlearn.com • (514) 285-4520



Spécialistes dans l'implantation
de solutions en gestion de
projets pour l'entreprise

Formation - Support - Gestion de Projets
Microsoft Project - Primavera - Telelogic
PMConnex



207-2035, rue Victoria
St-Lambert, Québec J4S 1H1
Tél.: (450) 923-7459
Fax: (450) 443-8837
www.pmc.ca



Consultation & Formation
Consulting & Training

SPMgroup collabore avec ses clients pour améliorer le
rendement de leur entreprise et de leurs projets en leur
fournissant les processus nécessaires à leur réussite.

We work with you to provide your business and projects
with process and performance improvement.

Montréal: 514-990-1265 1-888-295-6114
Toronto: 416-485-1584 1-877-SPM-3886

www.spmgroup.ca



À l'ombre de vos succès, CCDI, les conseillers
spécialisés dans l'art de maîtriser les projets.

T : 514.389.8072

CABINET CONSEIL DÉVELOPPEMENT INC.

MACOGEP

Ingénieurs et
Gestionnaires de projets



- Ingénierie, approvisionnement et gérance de construction (IAGC)
- Gestion des risques, réclamations et litiges
- Intégrations des systèmes GP aux technologies de l'information et de communication (ISO 9001-2000, ISO 10006, Intranet et Intranet).

Tél: (450) 466-0548 - www.macogep.com



ALCAN Inc.
Groupe Métal Primaire

Proji-contrôle

Nous vous aidons à
être plus efficaces

PRIMAVERA
How the world manages projects

Tél.: (514) 735-3843 • Téléc.: (514) 735-2987
Internet : sales@projicontrol.com
Page web : www.projicontrol.com



6300, av. Auteuil, bureau 208
Brossard (Québec) Canada J4Z 3P2
Tél. : (450) 678-5400
www.delsaer.com

Gestion de Projets
de l'idée à sa concrétisation

Pour VOS projets industriels, immobiliers
technologiques et grands travaux

Gestion de Projets Michel Delsaer Inc.

decarel

GESTION DE PROJETS
CONSTRUCTION

ISO 9001

4434, rue Sainte-Catherine Ouest, Westmount (Québec) Canada H3Z 1J2
Tél.: (514) 635-6462 Fax: (514) 933-9605 Internet: decarel@decarel.com

Solutions | Gestion et synchronisation de
ProSync | projets multiples

Gestion du changement - Formation - Support à l'implantation
Logiciel ProChain®Plus / Microsoft®Project

Pour transformer vos situations impossibles en opportunités

Tél.: (514) 685-0014

eclozion@colba.net

Merci à nos commanditaires - Thank you to our sponsors