

Introduction

Coût et valeur sont deux notions indissociables, l'un étant la contrepartie de l'autre dans toute décision d'action humaine. En effet, l'homme a toujours plus de désirs, donc plus de projets, que ses moyens ne lui permettent d'en mener.

Le terme de valeur a été bien souvent confondu avec celui de coût, et celui-ci a été bien souvent réduit à une affaire de chiffres monétaires mesurant des prix de marché. Le sujet est bien plus vaste. Il traite des efforts et des désirs, des besoins et des ressources, de leur mesure et de leur mise en relation afin d'effectuer des choix et des optimisations. C'est le sens originel du terme Économie¹.

La mesure du coût et de la valeur est donc un sujet universel. Il est essentiel pour les projets, quel que soit leur type, qu'ils se situent dans le monde marchand comme dans le monde non marchand, dans la production de biens matériels comme de services immatériels, dans la transformation d'une organisation comme dans la production par cette organisation.

Dans tous les cas, les acteurs subissent un rationnement de moyens, plus ou moins sévère, mais toujours tel qu'il leur faut faire des choix. Le but de cet ouvrage est d'aider les acteurs des projets à choisir au mieux en fonction de cette contrainte de coût.

Cet ouvrage comprend deux grandes parties :

- ▶ une présentation des concepts (chapitres 1 à 5), qui sont très souvent connus de nom, mais dont le sens, l'utilité, les limites et les liens aux autres concepts sont généralement mal connus ;

1 Du grec ancien οἰκονομία/*oikonomía* : « administration d'un foyer ».

- une présentation des techniques (chapitres 6 à 14), qui sont très souvent pratiquées, mais souvent isolément, pas par les mêmes personnes et sans en exploiter toutes les possibilités.

Cet ouvrage ne propose aucun processus général. Nous croyons qu'il existe des règles générales de bonne organisation des projets. Nous croyons aussi que des domaines d'activité donnés peuvent avoir un processus optimal de management de projet, détaillé et appuyé par des documents bien identifiés. Beaucoup d'organismes très respectables proposent de tels processus.

Nous sommes cependant très réservés à l'idée que ces processus puissent être universels et s'appliquer à n'importe quel type de projet et n'importe quel secteur d'activité. En revanche, nous pensons que la plupart des concepts et des techniques le sont. Surtout, nous croyons que le taylorisme a fait son temps et que les acteurs ont du génie et une perception honnête de leurs responsabilités. Armés d'une bonne connaissance des concepts, des techniques et des caractéristiques de leur domaine d'activité, ils peuvent se donner des processus qu'ils normaliseront dans leur domaine et pour celui-ci. Ils devront simplement garder conscience de l'universalité des concepts et des techniques.

La nouveauté de cet ouvrage est principalement de réunir des sujets qui sont habituellement dispersés. Pratiquement toute la gestion de projet y est abordée, car toute la gestion de projet est concernée par le coût. La nouveauté est aussi le point de vue adopté, qui est celui du maître d'ouvrage, habituellement délaissé au profit du seul point de vue du maître d'œuvre. Ce parti pris a amené à traiter la notion de valeur du projet, telle qu'elle est vue par le maître d'ouvrage, sur l'ensemble du cycle de vie du produit du projet. Cela, à son tour, a conduit à étendre les concepts d'estimation, de coûténance et de risques, et à parler de gestion de production et de rentabilité financière. La coûténance, en particulier, a été scindée en coûténance-projet et coûténance-produit.

Cet ouvrage est respectueux des acquis publiés dans la littérature et les référentiels de management de projet. Naturellement, sur certains points, il se permet de critiquer le consensus actuel et il propose des pratiques ou des interprétations différentes. Comme l'exige la méthode scientifique, c'est une invitation à la discussion technique et à l'expérimentation. Car l'auteur souhaite vivement pouvoir recevoir des observations et se fera un devoir d'y répondre. Un *blog* tenu par l'auteur et consacré au coût et à la valeur des projets en général, et à cet ouvrage en particulier, est accessible à l'adresse : coutvaleurprojet.wordpress.com²

.....
2 L'expression « coutvaleurprojet » et le nom de l'auteur « Turré » sont les mots-clés à utiliser.

Partie I

Les concepts

1

Le contexte : le périmètre, les parties prenantes, les référentiels

1.1 Le périmètre du sujet et les définitions

1.1.1 Le contexte

Définis comme « un ensemble d'activités organisées visant à produire en un temps donné un résultat ayant un certain caractère de nouveauté », les projets sont l'un des principaux cadres des activités individuelles et sociales des êtres humains. Néanmoins, le mode d'activité projet n'est devenu un objet d'étude que relativement récemment. Ces études ont été tout d'abord à but pratique, afin de définir, d'une part, les méthodes de travail que nécessitait la taille des très grands projets, d'autre part, l'exigence d'efficacité économique qui leur était imposée.

Ayant tenu ses promesses d'efficacité, le mode projet s'est répandu rapidement sur des activités de taille et de nature très diverses et a fait l'objet de travaux eux aussi très divers, tant sur leur sociologie que sur leur contrôle. L'économie des projets a fait, dès le tout début, l'objet de travaux qui ont mis au point des méthodes de suivi comptable et de calcul de rentabilité. S'y sont ajoutés quelques travaux sur les méthodes d'estimation.

Tout projet nécessite en effet des ressources, qui sont plus limitées que celles qui seraient nécessaires à la satisfaction de tous les besoins des auteurs desdits projets. Le décompte des ressources nécessaires et le suivi de leur consommation se sont donc très naturellement imposés immédiatement comme la clé de la gestion de projet. Psychologiquement, il résulte de cet état de fait que l'économie des projets est très généralement considérée par ses acteurs uniquement comme une gestion de contraintes, comme un art de contournement des obstacles financiers que l'avancement du projet rencontre. Notre propos est de montrer comment l'économie du projet est en fait son réel moteur : un projet n'avance pas malgré l'économie, mais à cause d'elle.

1.1.2 Hors sujet

Un bon moyen de définir un objet ou un sujet est de définir ce qu'il n'est pas.

Le sujet de ce livre n'est pas le management de projet dans son ensemble. En particulier, il ne traite pas de sociologie, ou de psychologie sociale. L'art de la constitution d'équipe, de la maîtrise de la dynamique de groupe est très bien exposé dans de nombreux ouvrages. Nous ne l'aborderons que très indirectement, en décrivant certaines méthodes de travail. Ce livre ne traite pas non plus de l'organisation générale du projet, des rapports entre parties prenantes, de l'établissement des contrats, de l'organisation de la circulation des informations. Tous ces sujets seront bien évoqués, mais uniquement dans leur rapport au coût et à la valeur, pas dans leur globalité. De même, les sujets liés à la définition des besoins (*marketing*) et à la vérification de leur satisfaction (qualité) seront souvent évoqués, mais uniquement sous l'angle du rapport au coût. En revanche, des sujets que le terme coût n'évoque pas immédiatement seront largement abordés : la planification, tout d'abord, car le temps conditionne le coût ; le risque ensuite, car tout risque, qui se réalise, a un impact direct sur le coût. De même, nous aborderons des sujets que le terme projet ne recouvre habituellement pas, car notre point de vue sur le projet sera celui de son client (ou maître d'ouvrage).

Nous traiterons donc systématiquement de coût sur le cycle de vie, ce qui inclut les coûts de production et d'exploitation, qui ne sont pas générés pendant le projet, mais dont le « cas d'affaire » (*business plan*), le document fondamental du projet, tient compte.

Ainsi, nous nous situons donc dans les limites exactes de ce que les Anglo-Saxons appellent *cost engineering*, qui a un sens plus large que ce que les Français nomment « maîtrise des coûts ».

1.1.3 Les définitions

Des organisations ont défini les termes qui suivent.

◆ **Projet**

ISO : processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif spécifique, sous des contraintes de délai, de coût et de ressources.

AFNOR : un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure progressivement et méthodiquement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas d'équivalent.

Le « mode projet » s'oppose donc au mode production, ou exploitation, qui est répétitif, continu, sans date de fin fixée à l'avance.

◆ **Management de projet**

ISO : conception³, organisation, suivi, maîtrise et compte rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet.

◆ **Gestion de projet**

AFNOR : la gestion de projet est l'ensemble des méthodes, outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant d'atteindre les objectifs du projet en respectant les contraintes de performance, de délai et de coût.

Le management de projet comprend la gestion de projet, plus le management des personnes. Ce dernier comprend le management comme commandement, animation hiérarchique, d'une part, les relations avec les autres parties prenantes, d'autre part.

La gestion de projet est un ensemble de techniques, le management est un art.

.....

3 Le terme anglais *planning* (nom) se traduit par conception, élaboration. *To plan* et *planning* (verbe) se traduisent par préparer, prévoir, faire des plans. Le terme français *planning* se traduit en anglais par *scheduling* (nom), pour le sens d'échéancement, ou par *plan* (nom), pour le sens de prévision (réf. Harraps Shorter, 2000). Les traductions – fréquentes – de l'anglais *planning* par le terme français « planification » sont en général défectueuses. Les termes *plan*, *do*, *check*, *act* se traduisent par prévoir, faire, vérifier, acter (agir). Cette suite existe aussi sous la (meilleure) forme *plan*, *do*, *measure*, *assess*, traduite par prévoir, faire, mesurer (les écarts), évaluer (l'action, faite et à faire).

◆ **Cost engineering (CE) et total cost management (TCM)**

D'après l'AACEI (voir § 1.5.4), le TCM est le domaine de la pratique de l'ingénierie où le jugement et l'expérience sont utilisés dans l'application des principes et techniques scientifiques à des problèmes :

- ▶ de conception d'affaires et de programmes ;
- ▶ d'estimation des coûts ;
- ▶ d'analyse économique et financière ;
- ▶ de management de programme et de projet ;
- ▶ de planification et programmation ;
- ▶ de mesure des performances coût et délai ;
- ▶ de mesure et de pilotage des modifications.

En résumé, la liste des pratiques ci-dessus est collectivement appelée *cost engineering* (ou CE), tandis que le processus à travers lesquelles ces pratiques s'appliquent s'appelle *total cost management* (ou TCM).

La locution *total cost* signifie ici « coût total sur le cycle de vie ». Ceci implique que les coûts concernés sont aussi bien les coûts d'investissement, non récurrents, générés par les projets eux-mêmes, que les coûts de production ou d'exploitation, récurrents, dont il faut tenir compte dans le cas d'affaire (*business case, business plan*) qui conditionne les projets.

Le *total cost* s'intéresse donc autant aux coûts des projets qu'aux coûts des produits, au coût de l'œuvre autant qu'au coût de l'ouvrage.

Il n'y a pas, pour le moment, de traduction satisfaisante de *cost engineering* ni de *total cost management*. Dans ce livre, on ne fera pas de distinction entre les deux notions de CE et de TCM.

Quand on parlera de coût, sans préciser, il s'agira toujours de coût total sur le cycle de vie. Sinon, on précisera par les locutions « coûts non récurrents » ou « coûts récurrents » (par exemple : investissement ou exploitation). On pourrait proposer la locution « conduite économique des projets » pour traduire à la fois *cost engineering* et *total cost management*.

◆ **Coût, délai et ressources**

Les notions de coût, de délai et de ressources se recouvrent, ce qui les rend difficiles à discerner.

Le coût s'oppose à la valeur. Plus exactement, il en est la contrepartie. Le coût est un effort à consentir pour obtenir ou conserver une valeur (voir § 3). Cet effort se traduira en temps passé, en argent dépensé, en moyens techniques mis en action. Gérer le coût, c'est gérer cet effort afin qu'il soit minimal, pour une valeur maximale.

Les ressources sont les consommables nécessaires à la réalisation d'une tâche. C'est du temps de personnel et de moyens techniques, et des matières et matériels consommables, ou simplement l'argent pour se les procurer⁴. Les ressources sont consommées proportionnellement à l'intensité et à la durée de la tâche. Gérer les ressources, c'est faire en sorte de pouvoir en disposer, quand il le faut, où il le faut, en qualité adéquate, en quantité suffisante.

Le délai est une donnée qui définit le temps dont on dispose. Le temps n'est pas une ressource, mais un paramètre qui définira les ressources nécessaires. Travailler dans l'urgence coûte cher. Laisser traîner les choses aussi, pour d'autres raisons. Gérer le délai, c'est planifier au mieux la consommation de ressources pour minimiser le coût, ou le délai, ou une combinaison des deux.

1.2 Les types de projets – Les types de conduite économique

Il y a eu de nombreuses propositions de typologie de projets. On peut établir les distinctions qui suivent.

1.2.1 Les projets internes et externes

Un **projet externe** est un projet où le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage (voir § 1.3.1) appartiennent à des personnes morales différentes. Il y a alors un contrat réel entre ces personnes morales, pouvant donner lieu à des recours devant les tribunaux si un conflit d'intérêts se fait jour. Le contrat fait généralement suite à une mise en concurrence, par appel d'offres ou par d'autres moyens. Un **projet interne** est un projet où le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage appartiennent à la même personne morale. Il s'agit généralement de deux services de la même entreprise, le service études pour le service commercial, par exemple, dans le développement d'un nouveau produit. Dans ce cas, il y a bien un engagement entre les deux services, mais

.....
4 L'argent ne permettant pas d'obtenir tout, du moins pas tout de suite. Les compétences rares n'existent généralement pas sur le marché.

ce n'est qu'un contrat virtuel sans valeur juridique, les services n'ayant pas de personnalité juridique. Bien sûr, dans un tel cas, les conflits d'intérêts se règlent devant la direction générale.

◆ **L'incidence sur le type de conduite économique**

Un projet externe donne lieu à deux points de vue distincts sur la conduite économique. Le maître d'œuvre a des objectifs fixés par le cahier des charges du contrat qu'il a signé. Il doit les avoir tenus, au jour de la livraison, et ils sont vérifiés. Le maître d'ouvrage a, de son côté, ses objectifs, qui sont donnés par son cas d'affaire. Celui-ci s'étend sur toute la durée du cycle de vie du produit du projet.

Un projet interne connaît lui aussi les deux problématiques du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage, mais elles sont beaucoup moins distinctes. Le maître d'œuvre a ses objectifs à tenir à la livraison, mais il est aussi invité à partager la problématique du maître d'ouvrage. Cela peut influencer défavorablement sur la tenue de ses objectifs propres, mais on ne lui en tiendra pas forcément rigueur. Au pire, il n'a pas à craindre de recours juridiques...

1.2.2 Les projets marchands et non marchands

Un **projet marchand** est destiné à réaliser un produit qui trouvera son client sur un marché. C'est, par exemple, un projet de production d'un nouveau modèle d'automobile ou d'avion. Mais c'est tout aussi bien un projet de construction d'une nouvelle raffinerie, qui élaborera des produits pour des clients.

Un projet de nouvel hôpital public ou de nouvelle école publique est un **projet non marchand**. Un projet humanitaire, un projet éducatif, un projet d'événement commémoratif, sont typiquement non marchands. Le caractère non marchand d'un projet n'implique absolument pas qu'il puisse être inefficace et gâcher les ressources mises à sa disposition. Mais l'expression de l'efficacité et de la rentabilité prend ici une expression différente.

◆ **L'incidence sur le type de conduite économique**

L'incidence sur la conduite économique de ce caractère marchand ou non marchand ne se situe pas chez le maître d'œuvre. Celui-ci reconstruira des maisons après un tremblement de terre exactement comme s'il s'agissait de