



Introduction

Le présent livre est consacré aux méthodes et aux outils permettant d'assurer la maîtrise d'un projet au cours de ses différentes phases.

La maîtrise d'un projet consiste à avoir dans chacun des domaines de management du projet (management des parties prenantes, des risques, du contenu, etc.) une vision claire de la situation du projet et de son évolution afin de prendre, le cas échéant, les décisions qui permettront d'atteindre ses objectifs.

Pour bien situer cette maîtrise d'un projet, il est bon de rappeler la partie 2 du livre n° 3 – *Financement et démarrage d'un projet* qui définit les points clés à mettre en place pour bien préparer ou démarrer la mise en œuvre du projet et garantir sa réussite.

Mais une fois cette préparation effectuée par les activités de lancement et la planification du projet (voir ces deux groupes de processus dans la figure I.1), rien n'est joué. Il convient d'être vigilant durant sa réalisation et procéder au suivi et au pilotage du projet afin d'effectuer les éventuels réajustements et compléments nécessaires pour mieux cadrer avec le référentiel (budget, ressources, contenu, etc.) établi et approuvé par les diverses parties prenantes.

C'est tout l'art et les enjeux de la maîtrise d'un projet, qui couvrent les processus de mise en œuvre, de maîtrise de la réalisation (à proprement parler) et de clôture du projet (voir, dans la figure I.1, les trois pavés encadrés dans le rectangle en pointillé) :

- ▶ la mise en œuvre consiste à mener les activités de management du projet, de manière à permettre la production des livrables conformément aux plans prévus ;
- ▶ la maîtrise de la réalisation consiste à surveiller, mesurer et garantir les performances du projet par rapport au plan du projet. Par conséquent, des actions préventives et correctives peuvent être menées et des demandes de modification peuvent être faites lorsqu'elles sont nécessaires, pour garantir la réalisation des objectifs du projet ;

- ▶ la clôture permet d'établir formellement la fin d'une phase du projet ou du projet lui-même et d'en tirer les retours d'expériences à prendre en compte.

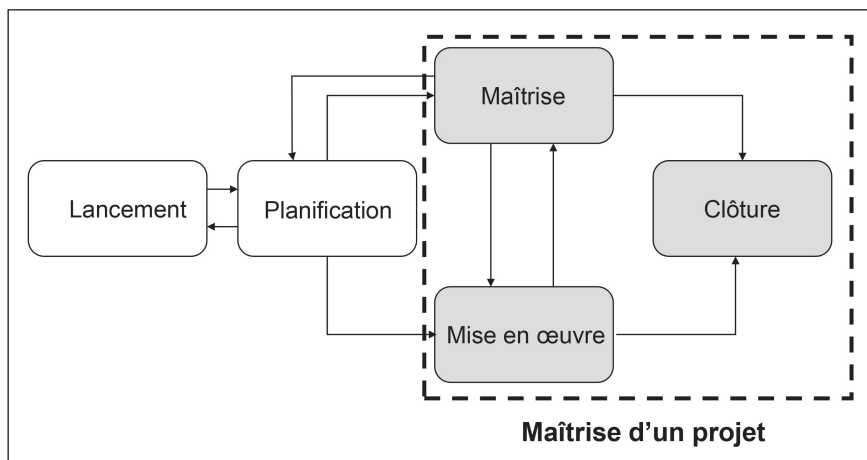


Figure I.1. - Interactions des groupes de processus de management d'un projet
(source : d'après ISO, norme NF ISO 21500:2012 – Lignes directrices sur le management de projet)

Ce livre se divise en trois parties.

La première partie est relative aux méthodes et aux outils mis en œuvre pour justifier et maîtriser la conception d'un projet.

En effet, il est essentiel :

- ▶ d'avoir une vision claire de la justification du projet pour convaincre les décideurs et les financeurs de se lancer dans le projet ;
- ▶ d'avoir les moyens d'optimiser la définition du contenu du projet ;
- ▶ de savoir comment en estimer les coûts.

Les deux autres parties sont consacrées à la maîtrise du projet dans ses phases de réalisation.

La deuxième partie décrit les méthodes et outils nécessaires à la mise en œuvre et à la maîtrise de la réalisation d'un projet, ainsi qu'à sa clôture.

Cette partie se conclut par un chapitre consacré aux facteurs clés de succès d'un projet qui synthétise et résume l'ensemble des points d'attention pour garantir la réussite d'un projet.

La troisième partie détaille, par domaines de management d'un projet (au sens de la norme NF X50-115 – *Management de projet et de programme - Présentation générale*), **les méthodes et outils à connaître pour maîtriser chacun de ces domaines.**

Dans ce livre, on retrouve la plupart des méthodes et outils de maîtrise, avec à chaque fois une bibliographie qui permettra au lecteur d'approfondir le sujet si nécessaire.

Dans l'idée des auteurs de faciliter la compréhension des différents chapitres, chacun de leur développement se termine par un encart : « Ce qu'il faut retenir de ce chapitre ».

Dans l'ensemble du texte, les termes en gras suivis d'un astérisque sont ceux définis dans le *Dictionnaire de management de projet* publié par l'AFITEP chez AFNOR Éditions en 2010.



Partie I
**Justification
et maîtrise
de la conception
d'un projet**

La conception d'un projet (au sens large) va de la définition de ses concepts, lors des études préliminaires, à sa conception détaillée, au début de sa réalisation.

Cette première partie concerne pour l'essentiel la conception préliminaire, comprenant les phases de faisabilité et de définition préliminaire en fin d'avant-projet et la conception de base, c'est-à-dire la phase de définition en début de projet.

Justifier le projet que l'on défend est essentiel pour convaincre les décideurs et les financeurs (chapitre 1).

Pour cela, il convient de :

- ▶ savoir positionner l'organisme de façon stratégique vis-à-vis de son environnement à l'aide d'outils d'analyse stratégique (paragraphe 1.1) ;
- ▶ maîtriser le processus de prise de décision (paragraphe 1.2) ;
- ▶ élaborer le cas d'affaire (*business case*) du projet (paragraphe 1.3) ;
- ▶ savoir gérer durant toute la durée du projet les bénéfices attendus (paragraphe 1.4) ;
- ▶ maîtriser les techniques d'évaluation du projet (paragraphe 1.5).

Lors de l'avant-projet, pour obtenir le projet qui répond le mieux aux exigences, il faut savoir optimiser la définition de son contenu (chapitre 2).

Pour cela, il existe diverses techniques ou approches importantes à connaître :

- ▶ le management par la valeur qui permet de bien comprendre les exigences et d'y répondre de manière optimale (paragraphe 2.1) ;
- ▶ les méthodes et outils de résolution de problèmes (paragraphe 2.2) ;
- ▶ les approches de réalisation du projet : soit de manière prédictive, soit de manière Agile, soit encore en utilisant les deux approches de façon concomitante selon les parties du projet (paragraphe 2.3) ;
- ▶ les choix entre les diverses options fondamentales qui se présentent dans tout projet : procédé à utiliser, localisation du produit du projet, taille ou capacité de l'installation, niveau de sophistication et étendue de la gamme de produits, etc. (paragraphe 2.4) ;
- ▶ les autres techniques d'optimisation de la définition du projet (paragraphe 2.5).

Le chapitre 3 est consacré à la maîtrise de l'estimation des coûts d'un projet. Il précise les diverses méthodes d'estimation et leur usage aux différentes phases du projet.

Ces notions sont reprises également dans le livre n° 5 – *Cycle de vie et typologies des projets*, sous l'angle du cycle de vie.



Justification d'un projet

Ce chapitre est consacré aux diverses techniques qui permettent de bien appréhender ce qui permet de justifier un projet.

Le paragraphe 1.1 donne quelques outils d'analyse stratégique qui permettent de positionner l'organisme vis-à-vis de son environnement concurrentiel et de pouvoir juger ainsi de la pertinence du projet envisagé.

La mise en place d'un processus de prise de décision (*stage gates* : points de décision) essentiel pour maîtriser les phases d'un projet est décrite brièvement au paragraphe 1.2.

Des recommandations pratiques sont données pour l'élaboration d'un cas d'affaire (*business case*) dans le paragraphe 1.3 et complètent le bref rappel fait dans le paragraphe 8.2 du livre n° 3 – *Financement et démarrage d'un projet*.

Le paragraphe 1.4 montre la façon de gérer tout au long du projet les bénéfices attendus et annoncés dans le cas d'affaire.

Enfin, les techniques d'évaluation d'un projet (financières ou selon d'autres critères) sont abordées au paragraphe 1.5.

1.1. Outils d'analyse stratégique

Les nombreux ouvrages publiés sur l'analyse stratégique montrent qu'il existe une multitude d'outils qui permettent de positionner un organisme par rapport à ses concurrents et de justifier la pertinence de ses projets.

Dans le cadre d'un projet, il est important de bien connaître :

- ▶ la position du produit dans son cycle de vie (paragraphe 1.1.1) ;

- ▶ la matrice du *Boston Consulting Group* (paragraphe 1.1.2) ;
- ▶ les matrices atouts/attraits (paragraphe 1.1.3) ;
- ▶ le diagramme de Porter (paragraphe 1.1.4) ;
- ▶ les stratégies génériques de Porter (paragraphe 1.1.5) ;
- ▶ l'analyse SWOT ou matrice des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (paragraphe 1.1.6).

La décision de lancer un projet dépend essentiellement de cette analyse stratégique qu'il est indispensable d'effectuer dès l'avant-projet et, bien sûr, d'actualiser autant que nécessaire durant toute la vie du projet.

1.1.1. Position du produit dans son cycle de vie

Pour apprécier l'intérêt stratégique d'un projet, il convient de bien comprendre, dès l'idée de projet, quelle position le produit ou le service, que le projet cherche à développer, occupe dans son cycle de vie.

Généralement, le cycle de vie d'un produit comporte cinq grandes phases (voir figure 1.1, page suivante) :

- ▶ une **phase de recherche** pour déterminer quel produit est à développer ;
- ▶ une **phase de lancement** (ou **démarrage**) où l'on procède à l'introduction du produit ;
- ▶ une **phase de croissance** (ou **développement**) où la croissance est forte mais où également les dépenses de recherche, de développement et d'investissement sont importantes. C'est généralement une phase de forte concurrence où tous les acteurs du marché cherchent à conquérir les parts de marché qui se présentent ;
- ▶ une **phase de maturité** où les marchés sont stables. Seuls les meilleurs ont réussi à se maintenir et se partagent désormais ce marché stable. C'est une période de profits pour les organismes en place ;
- ▶ une **phase de déclin** où le marché baisse. C'est donc une période de rationalisation où les organismes les plus faibles sont contraints de quitter le marché, mais où les organismes survivants peuvent tirer des profits importants.

Certains produits peuvent « rebondir » à partir de la phase de déclin et retrouver une nouvelle jeunesse et une nouvelle croissance avec des applications qui évoluent (l'exemple classique est celui de la bicyclette passant de moyen de transport à équipement de loisir et de bien-être).

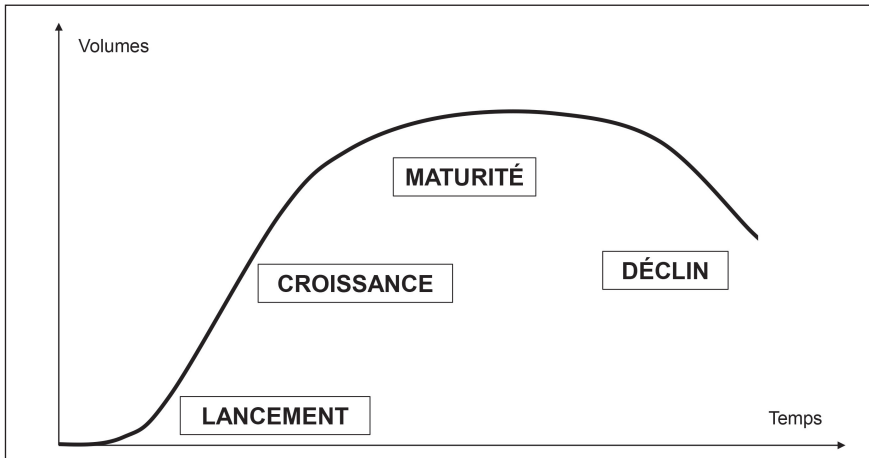


Figure 1.1. - Cycle de vie d'un produit

1.1.2. Matrice du Boston Consulting Group

La matrice du *Boston Consulting Group* (BCG) est un outil d'analyse stratégique qui permet de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du profit, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative. Elle positionne les produits selon deux dimensions : en abscisse, le taux de croissance du marché et, en ordonnée, la part de marché relative détenue par l'organisme.

Cette analyse se pratique à travers quatre positions des produits (voir figure 1.2, page suivante) :

- ▶ les « **dilemmes** » : positionnement concurrentiel faible et produit en croissance. La question est : faut-il se lancer dans la production de ce produit sachant que c'est un produit d'avenir, mais que le positionnement de l'organisme n'est pas favorable ? Si oui, il faudra faire des efforts supplémentaires pour se replacer parmi les meilleurs. Sinon, ne faut-il pas concentrer ses efforts dans d'autres domaines ? C'est un dilemme ;
- ▶ les « **étoiles** » : positionnement concurrentiel fort et produit en croissance. Dans un tel cas, il faut maintenir l'effort pour rester en position concurrentielle forte (les concurrents ne vont pas manquer de chercher à attaquer ce marché porteur), même si pour l'instant le marché n'est pas réellement profitable : c'est généralement dans cette position qu'il faut investir ;

- ▶ les « **vaches à lait** » : positionnement concurrentiel fort et produit en phase de maturité. C'est la position la plus confortable, la concurrence est plus faible et l'activité est profitable. Il convient cependant de rester vigilant. Les investissements dans cette situation doivent être analysés de près : combien de temps le marché restera-t-il porteur ? Lorsque le marché déclinera, il faudra se battre avec la concurrence : doit-on se maintenir pour rester parmi les derniers sur le marché (ce qui permet souvent une situation financièrement intéressante) ou doit-on se retirer avant qu'il ne soit trop tard ?
- ▶ les « **poids morts** » : positionnement concurrentiel faible et marché en phase de maturité ou en déclin. Si le marché est en maturité, la situation peut être vivable à l'ombre des concurrents prédominants, mais dès que le marché déclinera, le mieux sera souvent de se retirer même si ce n'est pas toujours facile. Dans cette situation, on peut aussi avoir une stratégie de niche : c'est-à-dire se spécialiser sur une partie du marché et, dans cette partie, améliorer sa position concurrentielle.

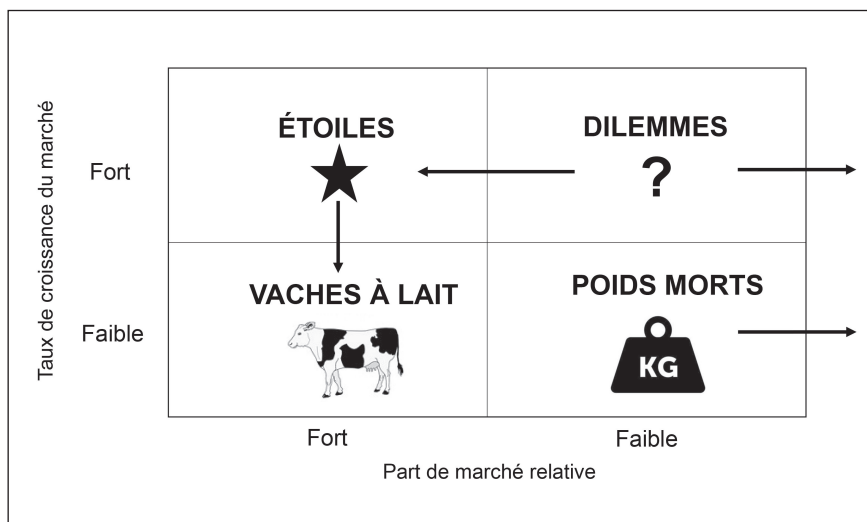


Figure 1.2. - Matrice du BCG (Boston Consulting Group)

Suivant le positionnement de l'organisme dans cette matrice, sa stratégie d'investissement peut être différente. Les orientations d'un projet dépendent étroitement de ce positionnement concurrentiel.