

1

Les concepts du management de projet

1 Qu'est-ce qu'un projet ?

Si cette question était un arbre et la réponse sa floraison, nous aurions face à nous un arbre couvert de mille fleurs tant il y a d'acceptions différentes du mot « projet ».

Il y a les réponses à la question posée qui relèvent du sens commun. Pour celles-ci, le projet est un souhait, une intention, un dessin, c'est-à-dire un rêve ou une simple vue de l'esprit que certains souhaiteraient cependant voir se réaliser.

Citons, pour illustrer cette compréhension du mot, les différentes définitions proposées par le dictionnaire *Larousse* :

- ▶ but que l'on se propose d'atteindre : *un projet chimérique* ;
- ▶ idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes : son projet a été accepté ;
- ▶ première ébauche, première rédaction destinée à être étudiée et corrigée : un projet de roman ;
- ▶ tracé définitif, en plans, coupes et élévations, d'une construction à réaliser (machine, équipement, bâtiment, aménagement urbain, etc.) [le tracé initial, à partir des études préliminaires, est l'avant-projet] ;
- ▶ étude de conception de quelque chose, en vue de sa fabrication.

Il y a, par ailleurs, les définitions issues des référentiels et des normes en lien avec le management de projet. Pour celles-là, le projet est non seulement le résultat attendu, mais surtout le chemin à suivre afin de l'atteindre.

À titre d'exemple, voici deux définitions :

- ▶ « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin. » *Dictionnaire de management de projet*, AFITEP (4^e édition, AFNOR Éditions, 2010).
- ▶ « 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 conforme à des exigences spécifiques. » Fascicule de documentation AFNOR X 50-115 de 2001.

Pour illustrer ces deux visions complémentaires du projet, on peut citer Molière qui, dans *Le Tartuffe ou l'Imposteur* (Acte III, scène I), fait dire à Dorine : « Et le chemin est long du projet à la chose. »

Le « projet » qui va nous intéresser dans cet ouvrage est celui que l'on veut conduire à son terme avec une volonté déterministe, autrement dit passer du rêve ou du simple souhait à la réalité. Il s'agit de faire en sorte d'atteindre le résultat souhaité malgré toutes les contraintes qui vont se dresser sur la route.

Le projet appelle donc l'action :

- ▶ à la fois les actions de définition pour formaliser ce que sera le résultat à atteindre ainsi que pour tracer la route permettant d'y arriver ;
- ▶ mais aussi, et surtout, toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre le résultat attendu et souhaité.

Il s'agit en fait du difficile passage d'un rêve souhaité à une réalité voulue, mais incertaine car future. Chaque projet devient ainsi un saut dans l'inconnu.

Le projet peut aussi être vu comme le moyen de conduire un processus du rêve à la réalité. Il est dans ce cas constitué de deux grandes phases :

- ▶ une première phase de désordre, au cours de laquelle, partant du rêve, on définira plus précisément le besoin et on recherchera des solutions qui seront toutes passées au crible des contraintes que l'on a (en particulier en termes de budget, de délais et de performances attendues) ;
- ▶ une seconde phase d'ordre, où toutes les actions importantes pour aller à la solution décidée seront définies, ordonnancées et réalisées, avec un contrôle permanent de la possibilité d'atteindre le résultat défini et attendu.

Il n'y a donc à la fois aucune réponse et une multitude de réponses à cette question, chaque rêve étant singulier et les possibilités d'obtention du résultat souhaité diverses.

Dans un projet, le résultat est à inventer ; la manière de l'inventer est aussi à inventer !

2 Qu'est-ce que le management de projet ?

Le fascicule de documentation AFNOR X 50-115 de décembre 2001, dont le titre est *Management de projet - Présentation générale*, nous apporte tous les éléments de réponse à cette question.

Si l'on définit le terme de management comme étant l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'un système, il semble tout à fait approprié de l'utiliser dans le cadre d'un projet. N'oublions jamais que le projet qui nous intéresse, c'est-à-dire le passage d'un souhait à un résultat tangible, est un processus unique et complexe dont la maîtrise nécessite la mise en œuvre d'actions spécifiques.

L'objectif du projet étant la satisfaction d'un besoin spécifique, le management de projet doit en permanence :

- ▶ se tourner vers l'objectif final, donc être totalement prévisionnel ;
- ▶ s'adapter à des modifications fréquentes et souvent importantes, donc être évolutif ;
- ▶ proposer des solutions qui tiennent compte des contraintes de disponibilité des ressources, de coût, de délais et de performance.

Le management de projet s'applique au management d'un projet, indépendamment de l'organisation interne et du mode de management de l'organisme qui le mène. Le management de projet recouvre deux fonctions distinctes et complémentaires :

La direction de projet

Elle définit l'organisation particulière à mettre en place pour le projet en prenant en compte les objectifs à atteindre, les exigences contractuelles, les aspects techniques, le nombre d'intervenants, les risques identifiés et les contraintes liées à l'organisation interne des organismes impliqués. Elle l'adapte éventuellement en fonction des évolutions du projet.

Elle prend les décisions, tant au niveau des aspects techniques que de l'allocation des ressources et des actions à mener, concernant les objectifs, la stratégie, les aspects financiers et l'organisation du projet. Pour prendre ses décisions, elle exploite les informations issues de la gestion du projet en recherchant toujours le compromis acceptable par l'ensemble des parties prenantes et en tenant compte des risques encourus. Elle s'assure que les

objectifs assignés au projet sont toujours en adéquation avec le besoin à traiter et avec l'évolution éventuelle de la stratégie. Elle procède aux ajustements nécessaires.

Elle coordonne les actions décidées pour le déroulement du projet, en s'assurant de l'application systématique des règles établies sur le projet dans le respect des engagements réciproques entre intervenants.

Elle assure la communication à tous les niveaux et cibles visés, en s'appuyant sur les données fournies par la gestion de projet.

La gestion de projet

La gestion de projet est la fonction qui apporte à la direction de projet les informations nécessaires au pilotage du projet et en assure la fiabilité et la pertinence, permettant de disposer en permanence d'un état instantané et prévisionnel du projet. Son rôle consiste aussi à anticiper, le plus en amont possible, les risques encourus et à prévoir les dispositions nécessaires pour les maîtriser. Tout au long du projet, elle contribue à sa maîtrise en établissant également les rapports d'avancement sur les dépenses engagées et prévues et la tenue des délais et jalons. Elle est l'outil d'aide à la décision de la direction de projet. Elle alerte la direction de projet en cas d'écarts prévisibles entre les résultats et les objectifs préalablement définis.

La gestion de projet comprend l'identification des tâches, la définition de leur enchaînement et l'élaboration du calendrier du projet. Elle établit également l'estimation des coûts, la budgétisation et la planification des ressources. Elle met en évidence les écarts entre les prévisions initiales et la réalisation effective des travaux, analyse les raisons des dérives constatées afin d'en tirer les conséquences prévisibles sur le reste du projet et propose des actions correctives ou d'amélioration permettant de maintenir les objectifs du projet.

Le management de projet est constitué de deux fonctions distinctes et complémentaires : la direction de projet et la gestion de projet.

3 *Quelles sont les principales caractéristiques d'un « projet » que l'on souhaite manager ?*

Le projet que l'on souhaite manager a deux caractéristiques essentielles :

- ▶ la complexité ;
- ▶ l'unicité.

La complexité

Un projet est toujours complexe, ce qui ne veut pas forcément dire techniquement compliqué. Cette complexité tient essentiellement au nombre des acteurs mobilisés pour réaliser le projet. En effet, le projet fait appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui généralement ne sont pas placés sous une seule et même autorité. Ces ressources, ces moyens et ces compétences doivent être organisés et coordonnés afin qu'ils puissent travailler ensemble à l'atteinte des objectifs du projet. La complexité du projet ne réside pas dans la complication technique, mais bien dans cette nécessité d'organiser et de motiver, afin de faire travailler ensemble diverses ressources et compétences dont les intérêts sont parfois très divergents.

L'unicité

Il n'y a pas deux projets identiques. Si tel était le cas, nous serions alors dans la répétabilité et donc dans un processus de production de petite série. Malgré parfois des similitudes entre les projets, chacun comporte des particularités, des spécificités, voire des novations. D'où la nécessité de toujours définir un processus complet de réalisation pour chaque projet, depuis son lancement jusqu'à son aboutissement. À titre d'exemple, la réalisation d'une centrale électrique de puissance identique au niveau de la mer ou à 3 000 mètres d'altitude n'est techniquement pas le même projet, l'eau ne bouillant pas à 100 °C à 3 000 mètres d'altitude et l'air y étant plus rare.

Au-delà de ces deux caractéristiques, le projet que l'on souhaite manager doit répondre à une triple nécessité :

- ▶ nécessité de mettre en place une structure organisationnelle non permanente et spécifique, qui va croiser la structure permanente de l'entreprise et faire appel aux ressources de celle-ci ;

- ▶ nécessité d'un langage commun compris de tous les acteurs du projet, aussi bien internes qu'externes à l'organisme qui conduit le projet ;
- ▶ nécessité d'identifier les représentants de deux des parties prenantes du projet que sont la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

La complexité du projet ne vient pas de sa complication technique, mais de la nécessité de faire travailler ensemble des personnes pouvant avoir des objectifs très différents.

4 Que signifie « avant-projet » ?

Le point de départ de tous les projets est un besoin, une intention, un souhait qui germe dans la tête de quelqu'un. Si cette personne, morale ou physique, souhaite que son besoin soit satisfait, il lui est nécessaire de définir, compte tenu de ses contraintes, en particulier de délais et de coûts, les fonctions qu'elle entend voir satisfaites par la solution et donc les objectifs à atteindre. Elle va devoir analyser son besoin, faire des études pour définir les critères qui lui permettront de dire que son besoin est satisfait, s'assurer de la possibilité de financement, rechercher les solutions possibles et quand elle est décidée sur la solution fonctionnelle et qu'elle a passé cette solution au crible des contraintes identifiées, elle va devoir mettre en œuvre (ou faire mettre en œuvre) l'ensemble des actions nécessaires pour réaliser et obtenir le livrable devant satisfaire son besoin et ses objectifs.

On peut dire, en première approximation, que tout projet est un processus qui se déroule en deux grandes phases.

- ▶ Une phase d'analyse du besoin et de recherche des solutions possibles compte tenu des contraintes. Cette phase est généralement appelée « avant-projet ».
- ▶ Une phase de mise en œuvre des actions nécessaires pour que le résultat attendu soit atteint. Elle est généralement appelée « projet ».

Entre ces deux phases, se situe le jalon de décision de passage à l'acte, qui se traduira généralement par une contractualisation au moyen d'un cahier des charges à négocier avec l'entité qui accomplira les actions nécessaires à la réalisation du livrable et l'atteinte de l'objectif. Cette contractualisation porte essentiellement les obligations réciproques des deux contractants vis-à-vis des objectifs à atteindre, les contraintes de coût et de délai, sans oublier le *reporting*.

Dans pratiquement tous les cas, le processus projet peut se représenter selon la figure ci-après (voir figure 1.1).

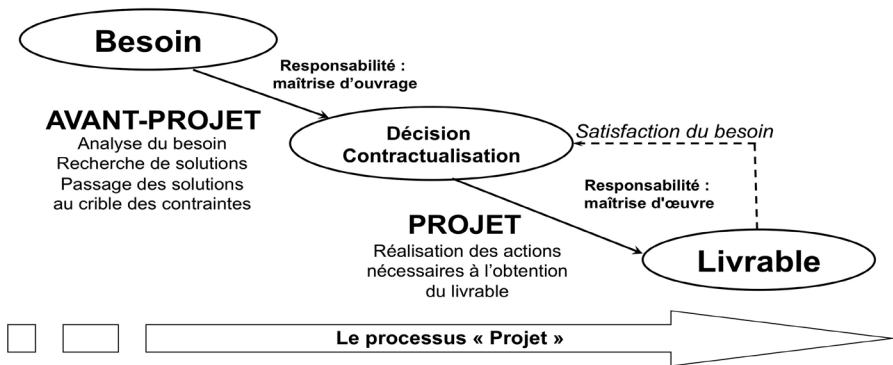


Figure 1.1 Le processus « Projet »

On voit bien l'importance de la phase de définition du besoin et de recherche de solution si l'on veut avoir un résultat conforme à ses attentes.

Dans cette phase d'avant-projet, la personne morale qui est porteuse du besoin et que nous appellerons « maîtrise d'ouvrage », comme nous le verrons dans les questions suivantes, devra analyser le besoin, rechercher des solutions pouvant satisfaire le besoin, passer ces solutions au crible des contraintes, en particulier coûts et délais, rechercher le financement, décider de lancer le projet et contractualiser avec la maîtrise d'œuvre, qui réalisera ce qui est nécessaire à l'obtention du résultat.

Pour arriver à cette contractualisation, cette personne réalisera ou fera réaliser des études de faisabilité technico-économiques, des analyses fonctionnelles, des calculs de rentabilité...

La phase d'avant-projet est de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage. Celle de projet est de la responsabilité de la maîtrise d'œuvre.

L'identification précise de ces deux fonctions est fondamentale pour la réussite du projet, et ceci quel que soit le projet.

Il n'y a pas de projet sans avant-projet.
