

Sommaire

Contexte	2
Introduction	3
I- Cadre théorique et conceptuel du management de projet	4
1- Définitions :.....	4
2- Différences entre opérations et projet :	4
3- De la gestion de projet au management de projet :.....	5
4- Le triangle d'or (Qualité, Coût et Délais) :	6
II- Apports et volets du management de projet	9
1-Volets du management de projet :	9
2- Les apports du management de projet :.....	9
III- Acteurs et cycle de vie d'un projet	11
1- Les différents acteurs d'un projet :	11
2- Le cycle de vie d'un projet :	12
Conclusion	13
Bibliographie	14

Contexte

A partir de 1930 que la gestion de projet se rationalise sans être encore un modèle de gestion affirmé. Les projets sont menés comme des opérations (activités de production).Après la seconde guerre mondiale et surtout à la fin des années 50, la gestion de projet devient un modèle de gestion : Planification des projets d'état, projets militaires, spatiaux, pétroliers, d'infrastructures

4 paramètres sont à l'origine :

- les sciences de l'ingénieur à des fins civiles et militaires
- la conduite de grands projets (conquête spatiale, nucléaire)
- les opérations de développement socio-économique dans le Tiers monde
- la gestion de l'innovation (entreprises)

Visant à gérer le changement dans les entreprises et les organisations pour accroître l'efficacité, le management par projet modifie profondément la gestion du travail, les rôles et les relations des salariés devenus des «acteurs».

Introduction

Depuis la fin des années 1980, le management de projet a profondément transformé les pratiques et les performances des organisations. Il s'est internationalement diffusé dans des secteurs variés: services, industries de masse, entreprises publiques, PME, Recherche & Développement... Deux grandes causes peuvent être avancées pour expliquer ce développement.

D'une part, l'industrie a connu, au tournant des années 1990, une rationalisation sans précédent qui l'a conduite à réorganiser profondément la manière de réaliser ses projets afin de les rendre plus concourants, l'enjeu étant de développer dans un temps raccourci des projets de développement plus complexes et plus innovants. D'autre part, les réorganisations permanentes des entreprises, qu'il s'agisse de leurs systèmes d'information ou de leurs processus de travail (et en particulier des certifications qualité), sont désormais conduites sur le mode projet. En d'autres termes, le management de projet est devenu le mode de gestion privilégié du changement dans des organisations... qui elles-mêmes changent en permanence.

D'ailleurs, l'expression «management de projet» est devenue synonyme de transformation de l'entreprise et de son management par les projets. Les organisations publiques n'y échappent pas, en particulier en France : le pays est soumis à de nombreuses pressions et le management par projets, paré de vertus qui lui seraient intrinsèques, devrait permettre de les restructurer efficacement.

Avec le développement du management de projet, les pratiques professionnelles se sont transformées. La séparation traditionnelle entre la conception et l'exécution est remise en cause et fait apparaître de nouvelles fonctions transversales, conduisant à la négociation permanente entre des professionnels différents, à la mobilisation sur des résultats plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers et à de nouvelles relations interentreprises. Avant d'apporter des précisions sur le management de projets, il est nécessaire de poser la question suivante : **Pourquoi adopter le management de projet et Quels sont ses apports au management des entreprises?**

I- Cadre théorique et conceptuel du management de projet

1- Définitions :

➤ Le management de projet :

Le Management de projet est « un ensemble de méthodes et de techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées »

Aussi, c'est l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet. Il regroupe la gestion de projet et la direction du projet. La gestion de projet est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en termes de performances techniques, de qualité, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais. Nous sommes ici dans la méthodologie. La direction de projet a pour mission de donner des objectifs et de fournir les moyens adaptés à la dimension du projet pour sa mise en œuvre optimale. Ces objectifs sont stratégiques, politiques, organisationnels, et humains.

➤ Projet :

Le terme « projet » représente l'idée de jeter en avant (devant soi), de (se) projeter. Cette représentation fait appel à une conception linéaire du temps, « un avant, un pendant, un après »

Selon AFNOR/AFITEP, un projet est un « 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, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

2- Différences entre opérations et projet :

En distinguant les notions d'«opération» et de «projet», la spécificité du projet s'affirme. Il s'agit d'appréhender la spécificité d'une activité nouvelle par comparaison

avec une activité connue et déjà analysée. Les caractéristiques des opérations sont connues en management depuis le début du XXe siècle. L'opération définit les activités de production, de vente ou d'administration, et le projet les activités de conception et de développement. Le projet existe chronologiquement en amont de l'opération. Dans le cas d'un produit, l'activité d'opération s'étend sur le cycle de vie, entre la mise du produit sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du projet court de la naissance de l'idée de produit à l'arrivée du produit sur le marché.

3- De la gestion de projet au management de projet :

Opérations	Projets
Milieu répétitif, organisation stable	Milieu inconnu, innovant, organisation temporaires
Processus récurrent , décisions réversibles	Processus historique , décisions irréversibles
Incertitude faible : variables endogènes, actions encadrées	Incertitude forte : variables exogènes, non contrôlables, degrés de liberté
Difficulté : intervention rapide en cas de blocage	Difficulté : gérer un «saut dans l'inconnu » complexe

Le terme de **gestion de projet** représente l'approche classique, développée dans les années 50-60 pour les programmes militaires ou spatiaux américains, mais aussi dans les secteurs qui fonctionnent traditionnellement en mode projet, comme le BTP ou les grands travaux. L'accent est surtout mis sur les

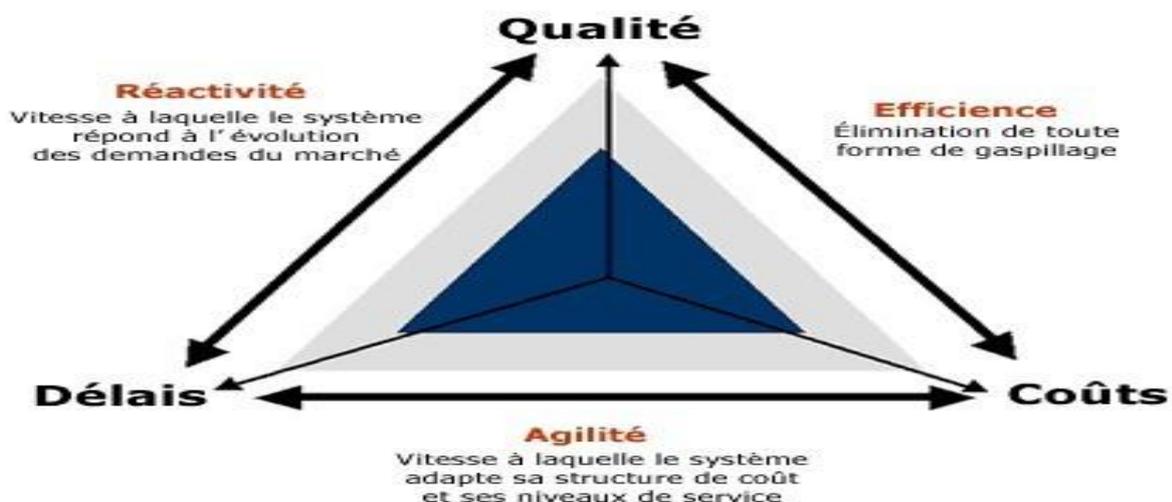
outils et les méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés, de planification des tâches, d'anticipation et de contrôle des ressources, des coûts et des délais. C'est donc une tâche principalement prévisionnelle, intégrant une compréhension technique et contractuelle du projet

Par distinction avec la gestion de projet qui, comme son nom l'indique, se limite à la gestion appliquée au système qu'est le projet, la **direction de projet** intègre l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition des objectifs et des finalités.

La notion de **management de projet** est la synthèse des deux notions précédentes, incluant tant la gestion du projet que la direction du projet. Le terme de gestion a trop le sens d'équilibrage statique, et fait davantage référence à une gestion du quotidien. Par contre, la notion de "management de projet " va plutôt dans le sens d'entreprendre, de prendre des risques, de bouleverser les processus, ou de faire avancer un environnement.

4- Le triangle d'or (Qualité, Coût et Délais) :

Quand on doit choisir la manière d'aborder un projet, il existe 3 notions fondamentales qu'il faut connaître et évaluer : la qualité, le coût et le délai.



- **Qualité** : Il s'agit du soin qui est apporté à la réalisation fonctionnelle et technique du projet. Un projet de médiocre qualité remplira les besoins immédiats du client, en s'autorisant un certain nombre de raccourcis. Un

projet de bonne qualité aura été spécifié pour couvrir certains besoins futurs identifiables, et offrira une ergonomie adaptée, des performances homogènes, une évolutivité étudiée, une documentation complète.

- **Coût** : Un client est prêt à dépenser une certaine somme pour un projet donné. La valeur du projet peut éventuellement s'adapter à un certain nombre de critères, mais il y a forcément un seuil au-delà duquel il est impossible de le rentabiliser. La notion de coût englobe aussi bien les frais d'étude (en fonction du temps passé aux spécifications fonctionnelles et techniques) et de réalisation (suivant le nombre de développeurs nécessaires, le matériel mis à leur disposition, la présence d'une équipe de test et de validation, ...), que les frais d'exploitation (matériel nécessaire pour faire tourner le projet en production, salaire de l'opérateur de maintenance, ...).
- **Délai** : Savoir combien de temps doit durer la réalisation d'un projet n'est pas aisé, même si cela fait partie du travail d'un ingénieur. Certains projets ne sont pas urgents, ni même importants, mais ils comportent forcément une deadline à partir de laquelle ils deviennent caducs.

5- Les modèles d'organisation des projets :

Au-delà des nombreuses typologies de projets, les modèles d'organisation des projets s'inscrivent dans des traditions différentes.

- **Le modèle de l'entrepreneur** : Dans ce modèle, le projet s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise portée par la figure de son fondateur. Le mécanisme économique principal de ce modèle est la propriété des droits d'exploitation du futur produit ou service.
- **Le modèle standard du Project Management Institute (PMI)**: La conduite du projet est formalisée et contractualisée à travers des outils que le PMI a lui-même contribué à standardiser et à diffuser par une normalisation des processus et une certification des chefs de projet
- **Le modèle séquentiel de gestion de projet**: L'organisation de ce modèle du projet de l'entreprise manufacturière repose : 1) sur une intégration dans la société de la plupart des expertises nécessaires au développement du

projet, 2) sur une séparation des expertises entre différents métiers et 3) sur une coordination procédurale et hiérarchique des expertises métiers en vue de réaliser le projet.

- **Le modèle de l'ingénierie concourante (IC):** L'IC conduit à la transversalité d'organisations historiquement fonctionnelles. Réduire les délais ne consiste pas à réduire les plannings existants de façon homothétique. L'IC anticipe certaines tâches et décisions pour retarder au maximum celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques.

II- Apports et volets du management de projet

1-Volets du management de projet :

Les volets du management de projet sont intéressants, ils donnent une vision globale de ce qu'un chef de projet doit maîtriser pour pouvoir finaliser son projet.

Management des coûts	En gestion de projets, le management des coûts consiste à suivre l'évolution des coûts au cours du projet et la comparer à la courbe des coûts prévisionnels
Management des délais	Le management des délais consiste à comparer l'avancement du projet au planning établi.
Management de la qualité	Le management de la qualité du projet comprend les processus et les activités de l'organisation réalisatrice qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, de façon à ce que le projet satisfait les besoins pour lesquels il a été entrepris.
Management des ressources humaines	C'est un point important dans le management de projets collectifs. Disposer d'un capital humain compétent est fondamentale afin de réussir un projet dans tous ses aspects (Qualité, Coût et Délais).

2- Les apports du management de projet :

Le management de projet autant que mode d'organisation a apporté beaucoup de choses aux entreprises. On peut citer :

- **La réduction des délais et des coûts:** Plusieurs exemples montrent que l'introduction d'un mode de management de projet permet de réduire les temps affectés aux processus de développement et de production.
- **De nouveaux leviers de motivation pour les salariés:** Participer à un projet contribue à renforcer à la fois l'identité et l'appartenance sociale
- **Des opportunités d'apprentissage individuels et collectifs:** Tout projet est une source d'apprentissages permanents, la connaissance des participants augmentant au fur et à mesure du déroulement du projet. Un projet transversal constitue également une opportunité d'apprentissage collectif.
- **Une meilleure reconnaissance mutuelle:** La mise en œuvre de projets transversaux au sein d'une entreprise permet aussi de générer une forme de reconnaissance mutuelle entre les différents représentants des corps de métier (voire entre les différents niveaux hiérarchiques), en donnant l'occasion aux individus de dépasser certains biais.
- **Des possibilités de mobilité interne accrues:** La possibilité d'intégrer un projet peut apporter à ceux qui y participent le défi de la nouveauté, la dynamique et du travail en équipe, l'enrichissement de nouveaux contacts techniques et humains, qui en font un puissant facteur de motivation et de formation.

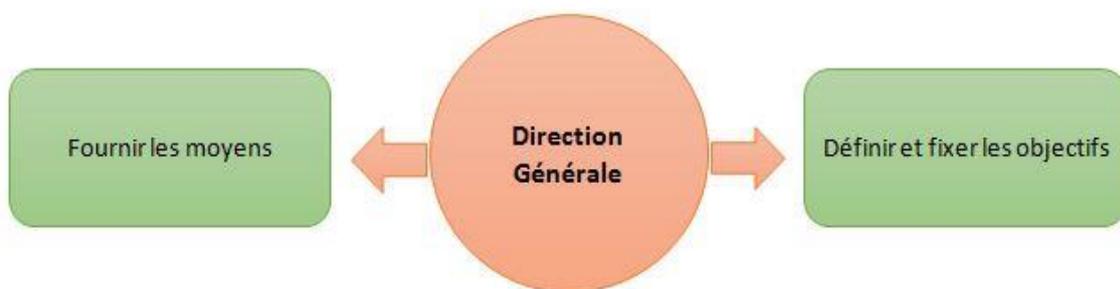
III- Acteurs et cycle de vie d'un projet

1- Les différents acteurs d'un projet :

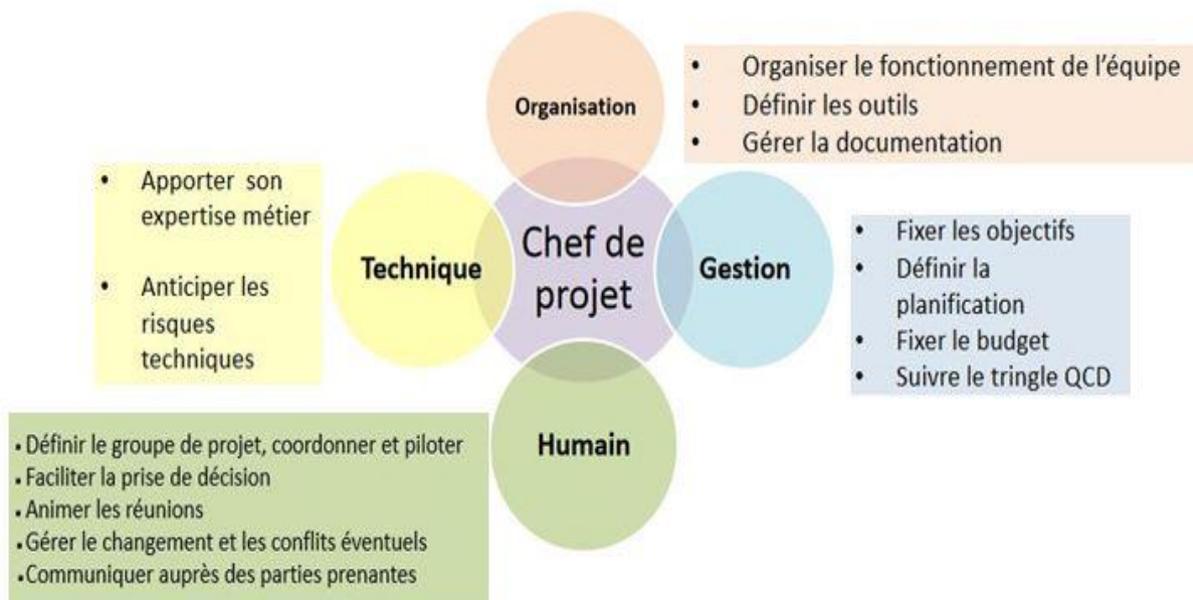
Quelle que soit l'organisation qui agence leurs relations, la taille du projet ou son mode de pilotage, les acteurs d'un projet sont peu ou prou toujours les mêmes. Seule leur dénomination varie.

La performance des projets passe par une implication exigeante des acteurs. Un projet d'une certaine ampleur conduit son responsable à recruter des collaborateurs, à structurer une équipe, à gérer sa croissance, puis sa dissolution, à mobiliser des réseaux extérieurs à l'équipe, à gérer des crises et des conflits, à passer d'une phase de créativité à une phase de développement rationalisé.

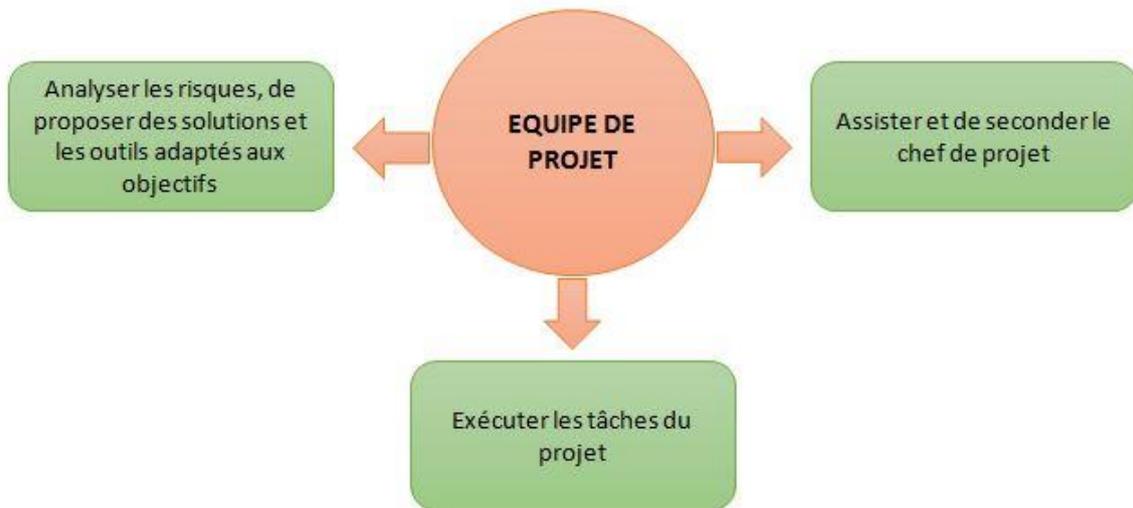
Afin d'assurer une mise en œuvre optimal du projet, la Direction générale a pour mission de :



Le chef de projet dispose de plusieurs missions:



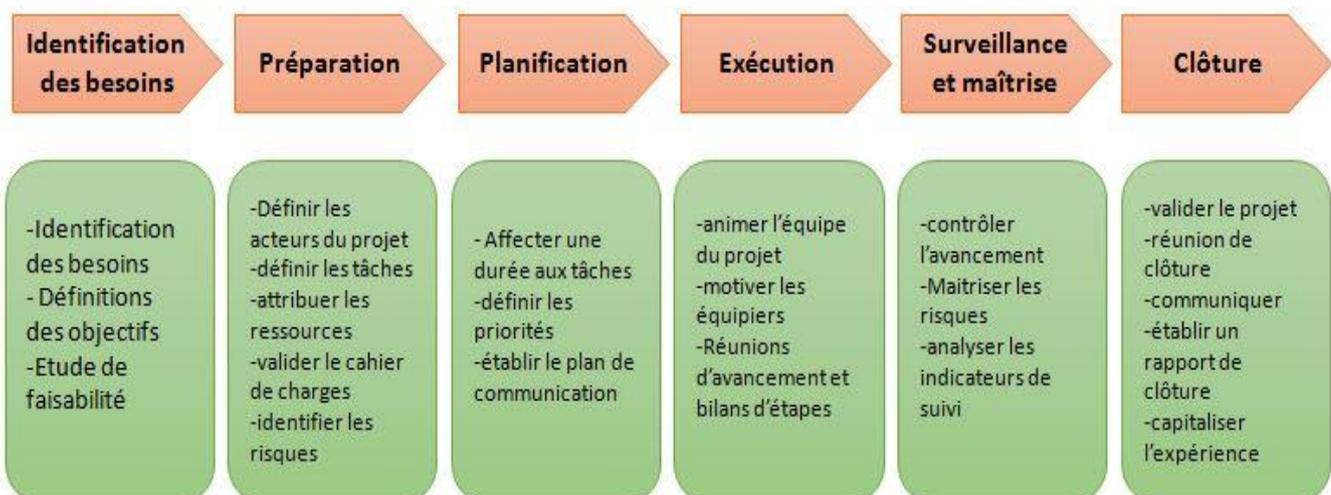
L'équipe de projet a pour missions de :



2- Le cycle de vie d'un projet :

Tout projet passe par une phase d'identification des besoins où se fixent les grandes orientations et les objectifs puis une phase de préparation et de planification où se déterminent les contraintes et les moyens, puis par une phase d'exécution et, enfin, par une phase de surveillance et de maîtrise. Il existe des outils de gestion pour chacune des phases.

Le projet est une activité qui se jalonne. Les jalons sont des repères prédéterminés où l'avancement du projet est collectivement vérifié.



Conclusion

Le management de projet a généré de nouveaux problèmes, des dysfonctionnements existants à différents niveaux, notamment un épuisement du personnel, des difficultés accrues de coordination et communication, une tendance à l'escalade de l'engagement et des difficultés à acquérir de nouvelles compétences nécessaires aux innovations radicales.

Le management de projet pose le problème d'innovation. Il est focalisé sur un objectif précis avec des délais courts et permet une recombinaison rapide des connaissances existantes favorable à des innovations incrémentales. En revanche, la focalisation sur le court terme tend à favoriser la recherche appliquée au détriment de la recherche fondamentale.

L'introduction d'une organisation "par projet " peut rencontrer de nombreux freins dans les entreprises décidées à appliquer ce type de fonctionnement. Cette forme d'organisation implique notamment de responsabiliser l'ensemble des membres d'un même projet qui n'ont pas obligatoirement appris à évoluer dans ce type de contexte. Cela engendre des difficultés de communication et de coordination qui ne tiennent pas seulement aux tensions interpersonnelles ou à la méconnaissance des métiers des autres. L'expression et la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées car elles se réalisent en dehors de leur contexte habituel : par exemple, on va demander à des techniciens de donner leur avis sur des maquettes ou sur des business plan. Il peut alors se créer des phénomènes de non compréhension entre les acteurs collaborant à un projet commun. L'organisation par projet demande donc une certaine maturité de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise face à l'instauration d'une nouvelle culture du travail basée sur l'apprentissage de la coopération transversale. En général, il faut plusieurs années pour que ce changement de culture opère. Cette longue durée d'adaptation peut porter préjudice aux premiers projets initiés qui risquent en quelque sorte d'"essayer les plâtres " de processus de maturation.

Bibliographie

1-Declerck R. P., Eymery P. et Crener M. A., 1980, **Le Management stratégique des projets**, éd. Hommes et techniques.

2-Ecosip (Économie des systèmes intégrés de production), Giard V. et Midler C. (dir.), 1993, **Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences**, Paris, Economica

3-Gareis R., 1989, « **Management by projects, the management approach for the future** », *International Journal of Project Management*, vol. 7, n° 4, p. 243-249

4-Garel G., 2003, **Le management de projet**, Paris, La Découverte, coll. «Repères».

5-Gilles Garel, « **Qu'est-ce que le management de projet ?** », *Informations sociales*, 5/2011 (n° 167), p. 72-80.

6-**Le Management de projet. Principes et pratiques**, afnor, 1998.

7-Buttrick R., **Gestion de projets [The Project Workout]**, trad. A.-M. de Nailly, Village Mondial, 2005.

8-Kazerbrouck J.-M., **La Performance dans le management des projets**, thèse de doctorat, 1992.

9-Kerzner H., **Project Management**, John Wiley & Sons, 1998.

