

Avant-propos

En plus des qualités humaines, le plus souvent innées, qui peuvent caractériser un chef de projet ou les membres de son équipe, le management de projet exige, de la part de ceux qui s'y consacrent, une somme considérable d'expériences et de connaissances, et cela dans des domaines très variés.

Les expériences, on le sait, sont intransmissibles, et chacun doit les acquérir au prix d'une longue pratique. Comme dit le proverbe, « il faut être pris pour être appris ! »

Les connaissances, elles, peuvent être enseignées et quelques semaines d'un enseignement bien adapté peuvent faire gagner des années dans la formation et parfois même dans la carrière d'un individu.

Parmi les connaissances nécessaires à la maîtrise des projets, certaines ressortissent strictement du domaine du projet concerné, et leur acquisition est donc une question, disons technique, en donnant à ce terme une acception très large, la technique considérée pouvant très bien concerner le domaine administratif, social ou même artistique.

Mais il existe un fond de connaissances communes à tous les projets : c'est de lui que traite le présent ouvrage.

Lorsqu'il y a une dizaine d'années, j'avais imaginé de préparer un livre sur la gestion de projet, en lui donnant la forme d'un questionnaire à choix multiple,

j'avais choisi cette présentation parce qu'elle est moins austère qu'un exposé doctrinal (même pour le rédacteur !) je l'ai donc conservée.

L'aspect un peu ludique des tests peut inciter le lecteur à approfondir son savoir, mais aussi à se remettre en question s'il se trouve trop souvent pris en défaut sur tel ou tel sujet.

Nous essayerons donc de nous poser des questions que peut, et doit plus ou moins souvent, se poser quiconque est engagé dans la réalisation d'un projet, quel que soit son niveau de responsabilité, et quels que soient la taille et le secteur d'activité de son projet. On trouvera les réponses en fin de volume.

Même si toutes les questions imaginables, ou même simplement utiles n'ont pas été posées (cela est évidemment impossible) j'espère que ce livre pourra apporter au plus grand nombre des sujets de réflexion voire une information, et permettra à ses lecteurs d'élargir leur vision des problèmes et de mieux maîtriser leur action.

Il est peu de gens, en effet, qui n'ont pas eu, au cours de leur vie professionnelle ou personnelle, l'occasion de participer à la réalisation d'un projet, dans leur entreprise, dans leur pays ou de plus en plus souvent, à l'étranger. C'est en de telles occasions que l'on se rend vraiment compte que le projet implique toujours une équipe, mais aussi que chaque membre de l'équipe se doit de comprendre les autres, et donc d'avoir au moins des notions sur ce qu'ils font ou doivent faire.

Il ne s'agit pas d'exiger que tout intervenant soit un spécialiste universel, ni de supposer que les projets ne peuvent être confiés qu'à de nouveaux Pic de la Mirandole ; mais, sans être juriste, chacun doit posséder certaines notions sur les contrats ; sans être banquier, savoir comprendre un financement ; sans être statisticien, avoir une idée des risques que l'on court et de même pour quantité d'autres domaines : achats, assurances, construction, qualité, etc. Il faut, au minimum, savoir exposer ses problèmes aux spécialistes que l'on est bien obligé de consulter à tout moment, et pouvoir assimiler leur réponse.

Ce livre pourrait donc prétendre s'adresser à toute personne ayant une activité, quelle qu'elle soit ! Il concerne plus modestement celles dont l'activité est orientée vers la réalisation de projets ou de produits nouveaux, principalement industriels.

D'une manière encore plus particulière, nous avons aussi pensé aux candidats à la certification en maîtrise de projet (CMP) ou au premier niveau (D) de la

certification en conduite de projet (CDP), toutes deux proposées par l'AFITEP (association francophone de management de projet).

L'examen correspondant comporte en effet en première partie une série de QCM, qui sont souvent choisies parmi celles posées ici, et, en tous cas, la sélection faite montre, mieux que toute énumération, le niveau des connaissances requises dans chacun des domaines ; c'est une autre des raisons qui m'ont amené à présenter cet ouvrage sous cette forme : il pourra servir directement aux candidats qui se préparent à cet examen.

Par rapport à l'ouvrage paru il y a dix ans, et qui se limitait au programme dit de « connaissances générales », j'ai pensé qu'il était utile de l'étendre à l'ensemble des domaines du management de projet. En effet, il existe maintenant pour tous ces domaines des ouvrages de références, auxquels le lecteur pourra se reporter pour approfondir, s'il le souhaite, les questions abordées, ce qui n'était pas le cas à l'époque. J'en donne en fin de volume une bibliographie aussi complète que possible.

Par ailleurs, le sujet a suscité une réflexion assez large dans la profession, qui a permis d'approfondir les éléments de base du fascicule documentation AFNOR NF X 50-107 « Management de projet — Certification du personnel en maîtrise de projet ». Cette réflexion s'est traduite au plan international par la publication, d'une part de la norme ISO 10006 « Lignes directrices pour la qualité dans le management de projet », et d'autre part, du document « IPMA – compétence Baseline », publié par l'*International Project Management Association*.

J'ai donc modifié complètement l'organisation de l'ouvrage, pour suivre la logique de ces deux références, et j'ai complété le questionnaire par les sujets nouveaux qu'ils introduisaient.

Ce qui m'a amené également à réduire les commentaires sur les réponses, puisque le corpus documentaire actuel ne nécessite plus d'explications détaillées.

Dans certains cas, ces réponses peuvent être plus ou moins discutables selon l'importance et la nature du projet : dans ces cas-là, nous avons pris le parti de nous placer dans l'hypothèse d'un projet de construction industrielle de taille moyenne, occupant un chef de projet à plein temps avec, éventuellement, une équipe d'un ou plusieurs collaborateurs, affectés ou non, lui apportant un soutien plus ou moins continu, dans le domaine de la technique comme dans celui de la gestion.

De toutes façons, les réponses sont cohérentes avec les références indiquées et 45 ans d'expériences personnelles : si le lecteur n'y souscrit pas, c'est que, au moins, le cas mérite réflexion. J'accepterai toujours d'en discuter avec lui.

Pour certaines questions, la réponse peut paraître évidente ; c'est même, parfois le simple énoncé d'une définition ou d'une règle de bon sens ; c'est qu'alors j'avais estimé qu'il s'agissait d'une idée fondamentale, parfois oubliée, et sur laquelle je ne pouvais pas éviter d'attirer l'attention.

C'est dans le même esprit que j'ai posé des questions parfois très voisines, lorsque le sujet méritait d'insister, et parfois, la même question, dans des chapitres différents, pour être bien sur que le lecteur n'y échappera pas !

Conseils au lecteur,

dont il pourra ne tenir aucun compte.

La lecture continue de ce livre est certainement indigeste, et peut-être même rebutante. Il me paraît plus raisonnable de n'aborder qu'une seule rubrique à la fois, dans n'importe quel ordre, puisque les sujets traités sont à peu près indépendants.

On pourra cocher (au crayon, pour pouvoir gommer et recommencer en cas d'échec) les réponses qui semblent justes, et ne se reporter à la solution qu'après avoir répondu à tout le chapitre choisi.

Il n'y a pas de questions pièges, mais certaines (rares) ont plusieurs réponses exactes, ou à demi-exactes, et pour d'autres, toutes les réponses sont bonnes.

Pour ceux qui envisagent de se présenter à l'examen de certification en maîtrise de projet, s'ils n'ont pas réussi une moyenne de 16/20 dans le chapitre étudié, qu'ils se reportent à la bibliographie indiquée, et refassent le test une semaine au moins après l'avoir lue. Ce qu'ils auront acquis ainsi ne peut que leur être utile, et d'ailleurs, quoique les QCM de l'examen puissent fort bien ne pas correspondre exactement à celles de ce livre, elles seront toujours inspirées de la référence mentionnée.

Dans le cas général, la réponse à 90 % des questions montre une bonne connaissance du sujet. Entre 60 et 90 %, il y a lieu d'approfondir moins de 60 % devrait conduire à un effort particulier de formation, si l'on veut se consacrer au management de projet (à moduler, bien sûr, en fonction du chapitre).

Questions

A

Qu'est-ce qu'un projet ?

Le mot projet recouvre insidieusement plusieurs sens qu'il n'est pas toujours facile d'isoler. Mais lorsque l'on confie à quelqu'un la responsabilité de réaliser un projet, c'est une signification précise que l'on donne à cette demande, quel que soit le domaine dans lequel il doit agir. Essayons donc de clarifier notre objectif, pour commencer, avec quelques évidences.

1. *Si on vous demande de participer à un projet, dans le sens où nous l'entendrons par la suite, vous comprendrez que vous allez :*

- a) expliquer de façon claire les intentions de votre interlocuteur
- b) participer à une recherche fondamentale de développement
- c) essayer de prévoir les possibilités de développement du demandeur
- d) effectuer un certain nombre de tâches pour atteindre un objectif fixé

2. *Préparer le plan de maintenance annuel d'une usine fabriquant des pièces détachées mécaniques en grande série est un projet :*

- a) vrai
- b) faux

3. *Assurer la maintenance courante d'un atelier de mécanique produisant des équipements spéciaux est un projet :*

- a) vrai b) faux

4. *Modifier une chaîne de production d'automobiles en introduisant de nouvelles machines est un projet :*

- a) vrai b) faux

5. *Modifier la production d'une chaîne de montage d'automobile en effectuant le remplacement de certains composants standards par d'autres est un projet :*

- a) vrai b) faux

6. *Monter une exposition artistique est un projet :*

- a) vrai b) faux

7. *Assurer le fonctionnement d'un musée d'art moderne est un projet :*

- a) vrai b) faux

8. *Rechercher un médicament nouveau contre une maladie est un projet :*

- a) vrai b) faux

9. *Rechercher l'application d'une molécule nouvelle au traitement d'une maladie identifiée est un projet :*

- a) vrai b) faux

10. *La préparation d'une offre pour la réalisation d'un projet, doit être considérée elle-même comme un projet, et justifie la mise en place d'une organisation du même type, avec un chef de projet :*

- a) vrai b) faux

11. *Parmi les qualificatifs suivants, il en est un qui ne peut s'appliquer à un projet, lequel ?*

- a) original b) singulier c) autonome d) permanent
 e) novateur f) complexe g) évolutif h) limité

12. L'objectif d'un projet est :

- a) d'apporter une réponse au besoin, exprimé ou non, d'un (ou plus) utilisateur(s)
- b) de maintenir l'existence d'une entreprise ou d'un organisme dans un état stable
- c) de révéler les éléments les plus dynamiques d'une entreprise

13. Un projet a nécessairement un début et une fin :

- a) vrai
- b) faux

14. Un projet comporte toujours une part de nouveauté :

- a) vrai
- b) faux

15. Un projet est toujours une opération complexe :

- a) vrai
- b) faux

16. Un projet se termine nécessairement par l'obtention d'un résultat délivrable :

- a) vrai
- b) faux

17. Le management de projet est une activité spécifique des sociétés d'ingénierie :

- a) vrai
- b) faux

18. On distingue des « projets-ouvrage » dont le résultat est unique et utilisé comme tel, et des « projets-produit », dont l'objectif est la mise au point d'un produit, qui sera fabriqué en plus ou moins grande série. Les principes appliqués dans ces deux types de projet sont totalement différents :

- a) vrai
- b) faux

19. Parmi ces exemples de projets, l'un d'entre eux n'est pas un projet d'ouvrage :

- a) la construction d'un barrage
- b) la construction d'un nouvel atelier
- c) développer le logiciel de gestion d'une entreprise

- d) préparer un spectacle
- e) entretenir une chaîne de montage
- f) déménager le siège de l'entreprise

20. Parmi ces exemples de projets, l'un d'entre eux n'est pas un projet produit :

- a) mettre au point un nouveau modèle d'automobile
- b) préparer la chaîne de montage d'un nouveau modèle d'automobile
- c) rechercher la formulation la plus économique d'un produit d'entretien
- d) développer un progiciel de planification « grand public »

21. On distingue les projets externes, dont le produit est destiné à un (des) client(s), et les projets internes, destinés à améliorer l'entreprise ; ces derniers ne nécessitent pas de créer une organisation spéciale pour la gestion du projet :

- a) vrai
- b) faux

22. L'ouvrage est :

- a) le résultat des travaux exécutés lors d'un projet
- b) l'ensemble des tâches nécessaires pour réaliser un projet
- c) la partie matérielle de ce que permet d'obtenir un projet
- d) l'ensemble des procédures mises en œuvre lors de la réalisation d'un projet

23. L'œuvre est :

- a) le résultat des travaux exécutés lors d'un projet
- b) l'ensemble des tâches nécessaires pour réaliser un projet
- c) la partie matérielle de ce que permet d'obtenir un projet
- d) l'ensemble des procédures mises en œuvre lors de la réalisation d'un projet

24. L'étude de faisabilité d'un projet est une opération qui ressort de la responsabilité :

- a) de l'entreprise maître d'ouvrage
- b) de l'entreprise maître d'œuvre
- c) de l'entreprise générale chargée de la réalisation