

1

Caractériser la notion de projet

« Et à quoi bon exécuter un projet puisque le projet lui-même est une source de jouissance suffisante ? »

Charles Baudelaire, *Le Spleen de Paris*

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Les spécificités du projet
- Les différents types de projet

Résumé

Pour comprendre la notion de projet et ses caractéristiques, il convient de connaître quelques éléments essentiels.

Nous allons commencer par analyser étymologiquement le mot « projet ». Pour ce faire, nous nous référerons à quelques définitions. Ensuite, nous comparerons l'activité « projet » à l'activité « opération », ainsi que la structure « projet » à la structure « métier » pour caractériser la notion de projet.

■ ■ Qu'est-ce qu'un projet ?

□ L'étymologie du mot « projet »

Le mot « projet » vient du latin *projectum* de *projicere* qui signifie « jeter en avant ».

Le mot « projet » se compose :

- du préfixe « pro » qui correspond en latin à la préposition *pro* signifiant « devant » ;
- de la racine latine *jet* qui provient de *jactum* de *jacere* qui signifie « jeter ».

□ Les éléments historiques du mot « projet »

« [...] quelque chose qui n'est pas un objet ne saurait être un projet. »

Pascal Quignard, *Le Nom sur le bout de la langue*

En vieux français du XV^e siècle, on parle de « pourget » (aux alentours de 1470), terme défini comme une « idée que l'on met en avant, [un] plan proposé pour réaliser cette idée² ». Plus tard, vers 1529, le mot « projet » prendra une orientation technique : « travail, rédaction élémentaire, premier état ». Vers 1545, il désignera également les éléments architecturaux jetés en avant tels que les balcons. Il faudra attendre le XVIII^e siècle, avec la philosophie des Lumières, pour que le mot « projet » prenne un nouvel essor, et plus tard la Révolution pour qu'il se spécialise dans le domaine du droit et

² Source : Le Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert, 1993, p. 1645.

de la politique, comme en témoignent les expressions « projet de décret » (1789) et « projet de loi » (1792).

Aujourd'hui, le mot « projet » recouvre trois sens distincts :

- une intention de faire : c'est l'« image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre³ » ;
- un travail préparatoire : un avant-projet, des dessins, des esquisses, des ébauches, des épures, ou des schémas ;
- une réalisation : il devient alors une réalité à venir.

□ Quelques définitions du terme « projet »

Comme nous venons de le voir, Le Petit Robert définit le projet comme étant une « image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre ».

La norme NF EN ISO 9000 définit le projet comme suit :

NF EN ISO 9000

« 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, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources⁴ ».

L'AFITEP donne du mot « projet » la définition suivante : « Une intention de faire ou plus conceptuellement une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

■ Les spécificités du projet

□ L'activité « projet » et l'activité « opération »

Le tableau comparatif établi par R. P. Declerck, J. P. Debourse et C. Navarre⁵ permet de différencier les activités liées au « projet » de celles qui sont liées à des « opérations » (voir tableau 1.1).

³ Définition tirée du Petit Robert.

⁴ Source : Froman B., Gourdon C., *Dictionnaire de la qualité*, AFNOR Éditions, 2003, p. 149.

⁵ Declerck R. P., Debourse J. P., Navarre C., *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Hommes et Techniques, 1983.

Tableau 1.1 Différenciation entre les activités liées au « projet » et celles liées aux « opérations »

Activité « projet »	Activité « opération »
- Non répétitive (<i>one shot</i>)	- Répétitive
- Décisions irréversibles	- Réversible
- Incertitude forte	- Incertitude faible
- Influence forte des variables exogènes	- Influence forte des variables endogènes
- Processus historiques	- Processus stabilisés
- <i>Cash flows</i> négatifs	- <i>Cash flows</i> positifs

□ La structure « projet » et la structure « métier »

Cette approche⁶ permet de différencier la structure « projet » de la structure « métier » (voir tableau 1.2).

Tableau 1.2 Différenciation entre la structure « projet » et la structure « métier »

Structure projet	Structure métier
- Équipes temporaires	- Équipes permanentes
- Organisation fonctionnelle	- Organisation hiérarchique
- Responsabilités réparties horizontalement	- Responsabilités fractionnées verticalement
- Zones de responsabilité se chevauchant	- Zones de responsabilité juxtaposées
- Logique de rupture et de mouvance	- Logique de continuité et de stabilité
- Logique de « reste à faire »	- Logique de « toujours plus »
- Culture naissante, créative	- Culture stable, ritualisée
- Des objectifs souvent hypothétiques et variables	- Des objectifs concrets, explicites et stables
- Incohérence fréquente entre fins et moyens	- Les moyens sont déduits des fins
- Sujétion à des influences exogènes	- Sujétion à des influences endogènes
- Les solutions sont novatrices	- Les plans doivent être fidèlement exécutés
- Orientation à court terme	- Orientation à long terme
- Métissage professionnel fort	- Métissage professionnel faible

⁶ Zannad H., « Les Enjeux socio-organisationnels de gestion par projet », *Cahier de recherche du groupe HEC*, n 625, 1997.

**Tableau 1.2 Différenciation entre la structure
« projet » et la structure « métier » (fin)**

Structure projet	Structure métier
<ul style="list-style-type: none">– L'objet d'identification est le produit– Le pouvoir est lié aux compétences, à la maîtrise d'un réseau large et diversifié– Double autorité– Conflits féconds	<ul style="list-style-type: none">– L'objet d'identification est le métier– Le pouvoir se mesure au budget et au nombre de collaborateurs à encadrer– Autorité unique– Conflits stériles

□ **Les vocables associés au mot « projet »**

On substitue régulièrement au terme « projet » le terme « programme » ou « affaire » que l'on doit néanmoins distinguer l'un de l'autre.

- **Programme**

Un programme ou un grand programme est un ensemble de projets ou une famille de projets. Pour illustrer la notion de programme, on peut parler de programme nucléaire, de programme ferroviaire, de programme autoroutier ou encore de programme spatial. Le chef de programme regroupe sous son autorité des chefs de projet.

- **Affaire**

Le terme « affaire » dépasse le cadre technique du projet. Il intègre la dimension économique de celui-ci (chiffre d'affaire, marge, résultat économique...), ainsi que la réponse à l'appel d'offre, la phase de négociation, la réalisation du projet et la phase d'exploitation opérationnelle.

■ ■ Les différents types de projet

On différenciera les trois grands types de projets suivants :

- le projet « ouvrage » ;
- le projet « produit » ;
- le projet « organisationnel ».

□ Le projet « ouvrage »

Le projet dit « ouvrage » ou « projet d'ingénierie » est relatif à un projet unique, non récurrent, qui s'adresse à un client unique.

Exemple

Les grands ouvrages d'art qui s'inscrivent dans la durée : pont, tunnel, autoroute, bibliothèque, musée...

□ Le projet « produit »

Le projet dit « produit » ou « projet de développement » est relatif à un projet réalisé en plusieurs exemplaires ou en série. C'est un projet récurrent qui s'adresse à plusieurs clients.

Exemple

Il s'agit de projets industriels de nature éphémère et consommable (avions, automobiles, ordinateurs, médicaments, parfums...).

□ Le projet « organisationnel »

Le projet dit « organisationnel » ou « événementiel » n'est pas associé à une fourniture matérielle mais à un événement temporaire ou à un processus.

Exemple

Le passage à l'euro, l'organisation des jeux olympiques, un projet d'entreprise, une manifestation culturelle (exposition...), un changement de règle comptable...

Ce qu'il faut retenir

Un projet peut être caractérisé par les critères suivants :

- ▲ il a un caractère unique et exceptionnel ;
- ▲ il se déroule dans une période donnée (début/fin) ;
- ▲ il répond à des exigences techniques ;
- ▲ il répond à un objectif économique ;
- ▲ il est soumis à des contraintes externes ;
- ▲ il est le résultat d'activités pluridisciplinaires et interdépendantes ;
- ▲ il est structuré et organisé par étape ;
- ▲ il fédère des acteurs issus de métiers différents ;
- ▲ il nécessite une démarche de maîtrise des risques ;
- ▲ il est le fruit d'une démarche d'anticipation ;
- ▲ il favorise la créativité et l'apprentissage ;
- ▲ il est porteur d'une dimension universelle.

2

Appréhender le projet dans son environnement

*« La raison d'être d'une organisation est de permettre
à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »*

Peter Drucker

- La place du projet dans l'entreprise
- Les différents types de structures d'entreprise
- La relation « client-fournisseur »
- La constitution de l'équipe projet
- Les parties prenantes d'un projet

Résumé

Il est essentiel d'appréhender l'environnement immédiat du projet, ses interfaces, pour comprendre les contraintes auxquelles il est soumis.

■ La place du projet dans l'entreprise

La place du projet dans l'entreprise est variable. Examinons, dans un premier temps, la représentation graphique qu'en donne Ecosip⁷.

□ Le projet représente un enjeu essentiel dans l'entreprise

Dans ce premier cas, l'entreprise est engagée dans plusieurs grands projets (A ; B ; C). Exposée à une forte concurrence, elle peut voir son avenir compromis par l'échec de l'un d'eux. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, très forte (voir figure 2.1).

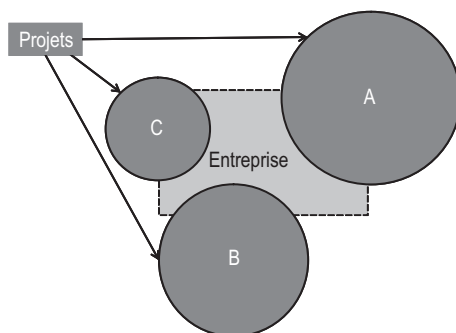


Figure 2.1 La relation « projet-entreprise » dans une entreprise leader sur le marché

□ Le projet fédère un ensemble d'entreprises

On est dans le cas d'un grand projet de coopération internationale qui a sa structure juridique propre et qui fédère autour de lui de nombreuses entreprises ayant chacune une implication plus ou moins forte dans le projet.

⁷ Source : Ferrandon B. (sous la dir.), « Comprendre le management », *Cahiers français*, n° 321, La Documentation française, juillet-août 2004, p. 40.

Dans ce cas, l'image des entreprises qui participent au projet s'efface devant celle du projet qui est forte et reconnue (voir figure 2.2).

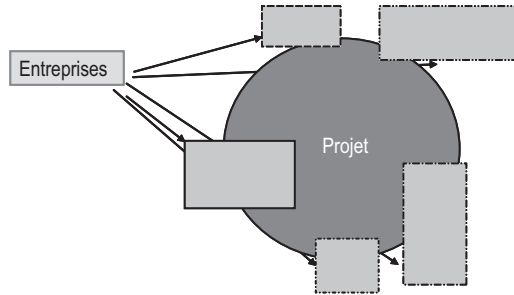


Figure 2.2 Le projet fédérateur d'entreprises

□ L'entreprise réalise un nombre important de projets

L'entreprise réalise de nombreux projets de tailles variables dans des secteurs d'activité différents. L'échec de l'un des projets ne met pas en péril l'entreprise. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, très faible (voir figure 2.3).

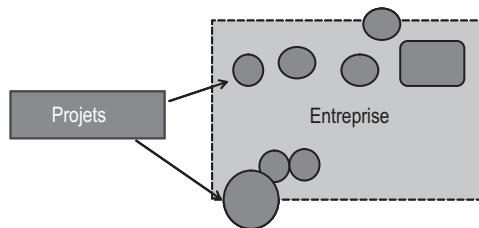


Figure 2.3 L'entreprise engagée dans plusieurs projets

□ Le projet est l'entreprise

L'entreprise se confond avec le projet. On peut dire que le projet est l'entreprise et réciproquement. Les moyens techniques et humains de l'entreprise sont au service du projet. La pérennité de l'entreprise est liée à celle du projet (voir figure 2.4).

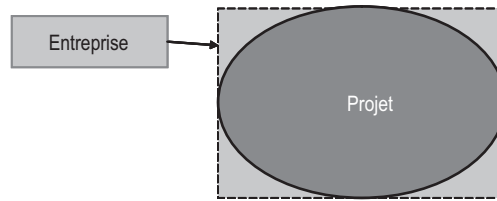


Figure 2.4 La fusion entre l'entreprise et son projet

■ ■ Les différents types de structures d'entreprise

Après avoir situé le projet dans l'entreprise, on examinera, dans ce paragraphe, les différentes structures organisationnelles pouvant être mises en œuvre pour réaliser un projet.

Une structure d'entreprise permet de coordonner l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs fixés par son responsable. Elle indique les différentes fonctions (tâches à réaliser), leur regroupement par unité (direction, division, département, service) et précise le découpage hiérarchique. Elle sera formalisée par une représentation graphique : l'organigramme. Le choix de la structure conditionne la performance de l'entreprise.

Quatre grands modèles de structure se distinguent :

- la structure entrepreneuriale ;
- la structure fonctionnelle ;
- la structure divisionnelle ;
- la structure matricielle.

La structure entrepreneuriale correspond aux secteurs d'activités tels que les commerces – les artisans –, les cabinets libéraux ou les très petites entreprises (TPE).

La structure fonctionnelle (dite simplifiée) est applicable aux PME et aux PMI.

La structure divisionnelle par projet est également applicable aux PME et aux PMI.

La structure matricielle concerne les grandes entreprises.

□ La structure « entrepreneuriale »

Dans cette structure, les différents responsables sont rassemblés autour du chef d'entreprise qui entretient des relations directes avec l'ensemble du personnel. C'est la raison pour laquelle on la désigne aussi sous le nom de structure « en soleil ». Le bon fonctionnement d'une telle structure repose entièrement sur les qualités de *leadership* du responsable (voir figure 2.5).

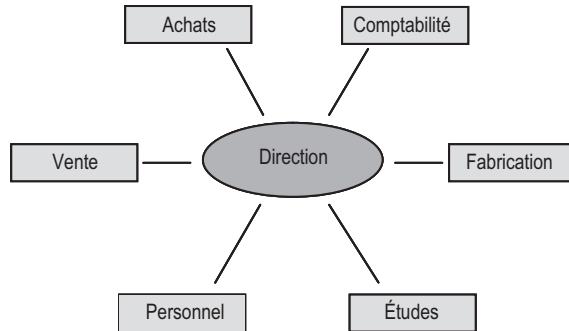


Figure 2.5 Structure entrepreneuriale

Cette structure présente des avantages et des inconvénients qui sont récapitulés dans le tableau 2.1 suivant.

Tableau 2.1 Avantages et inconvénients de la structure entrepreneuriale

Avantages	Inconvénients
– Mise en œuvre simple	– Pas ou peu d'échanges entre les responsables
– Structure flexible	– L'information est laissée à l'appréciation du chef d'entreprise
– Adaptabilité au changement	– Pas ou peu de délégation
– Faible besoin de coordination	– Forte dépendance du dirigeant

□ La structure fonctionnelle simple

Le principe de la structure fonctionnelle permet d'organiser l'entreprise par « fonction ». Les fonctions caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles. La structure fonctionnelle simple permet d'organiser l'entreprise selon une ligne hiérarchique claire. Les services

créés par fonction obéissent aux règles et aux procédures de l'entreprise. Ils sont dirigés hiérarchiquement par le détenteur de la fonction qui incarne le savoir-faire de son périmètre d'activité. Les services sont coordonnés par la direction. Cette organisation fondée sur le principe d'Henri Fayol repose sur le principe de l'unicité de commandement (voir figure 2.6).

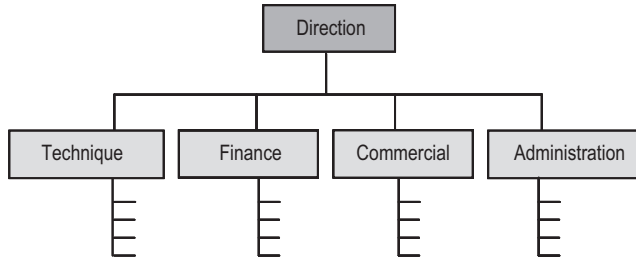


Figure 2.6 Structure fonctionnelle

Cette structure a elle aussi ses avantages et ses inconvénients (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2 Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre simple - Répartition claire des rôles et des fonctions des chefs de service - Communication montante et descendante 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure centralisée - Pas ou peu de communication transversale - Cloisonnement entre les services

□ La structure divisionnelle par projet

Le principe de la structure divisionnelle permet d'organiser l'entreprise par « division ». On l'organisera en produits, en marchés ou en zones géographiques. Dans le cas des entreprises de type PME-PMI (secteurs informatiques), la structure divisionnelle est découpée par projet. On trouvera à la tête de chaque projet un chef de projet dirigeant une équipe qui lui est rattachée. L'ensemble des chefs de projet est coordonné par la direction de l'entreprise (voir figure 2.7).

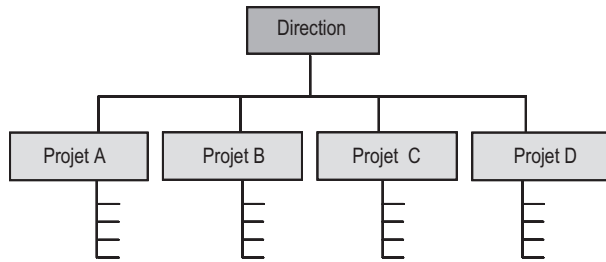


Figure 2.7 Structure divisionnelle par projet

Tout comme les deux précédentes, cette structure présente des avantages mais aussi des inconvénients (voir tableau 2.3).

Tableau 2.3 Avantages et inconvénients de la structure divisionnelle par projet

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">– Grande autonomie des chefs de projet– Forte implication du groupe dans le projet– Structure adaptable au marché	<ul style="list-style-type: none">– Pérennité de l'entreprise liée à la durée des projets– Pas ou peu de communication transversale– Cloisonnement entre les projets

□ La structure matricielle

La structure matricielle est la structure utilisée dans les grandes entreprises pour des projets complexes, en particulier dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatial, mais aussi dans le bâtiment, l'informatique ou encore la chimie pour des réalisations ayant un caractère unique et exceptionnel. Cette structure organisationnelle utilise simultanément les caractéristiques de la structure fonctionnelle (organisée par métier) et celles de la structure divisionnelle (organisée par projet). Son principe de fonctionnement repose sur le détachement, pour la durée du projet, d'effectifs appartenant à la structure fonctionnelle – experts et spécialistes – vers la structure divisionnelle – équipe projet (voir figure 2.8).

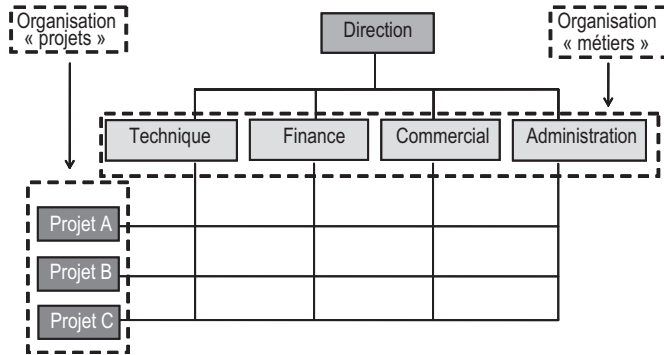


Figure 2.8 Structure matricielle

Si cette dernière structure s'accompagne d'avantages non négligeables, elle n'est pas exempte d'inconvénients (voir tableau 2.4).

Tableau 2.4 Avantages et inconvénients de la structure matricielle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la fonction projet - Motivation du groupe au projet - Gestion des charges 	<ul style="list-style-type: none"> - Double hiérarchie - Gestion des personnes détachées

■ ■ La relation « client-fournisseur »

L'organisation du projet est fondée sur deux entités :

- le **client**⁸ : organisme ou personne qui reçoit un produit ;
- le **fournisseur**⁹ : organisme ou personne qui procure un produit.

Dans une organisation industrielle :

- le **maître d'ouvrage** est l'organisme étatique ou industriel – le client – qui passe les marchés relatifs à la globalité des travaux ;
- le **maître d'œuvre** est la personne physique ou morale – le fournisseur – chargée de l'exécution des travaux.

8 Source : norme NF EN ISO 9000.

9 Source : *op. cit.*

□ Le maître d'ouvrage (MOA)

Dans la norme NF EN ISO 9000, le maître d'ouvrage est défini comme suit :

NF EN ISO 9000

« Organisme étatique ou industriel, client, qui, ayant passé le(s) marché(s) couvrant la globalité des travaux, sera le propriétaire de l'ouvrage ou agira pour le compte de l'acquéreur et en assumera les risques. Le maître d'ouvrage est l'acteur responsable, dans le réseau d'acquisition, de la définition des besoins (spécifiés en termes techniques et contractuels) et de la maîtrise de la réalisation confiée au maître d'œuvre afin de respecter les objectifs de performance, de coûts et de délais contractuels. »

Cette structure est représentée par un directeur de projet qui :

- suit l'avancement des travaux ;
- participe aux revues de projet ;
- assure le contrôle financier du projet ;
- vérifie la conformité des travaux vis-à-vis des besoins exprimés ;
- informe son client.

□ Le maître d'œuvre (MOE)

Le maître d'œuvre est défini comme une « personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou par la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux (ou de les faire exécuter) dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue¹⁰ ».

Cette structure est représentée par un chef de projet.

¹⁰ Source : Froman B., Gourdon C., *op. cit.*, p. 110.

Ce qu'il faut retenir

On ne peut évoquer les notions de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre sans rappeler qu'elles trouvent leurs origines à l'époque des bâtisseurs de cathédrales. La relation contractuelle qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre se diffusera au XIII^e siècle. Elle correspond aux édifices religieux qui deviennent de plus en plus importants et qui réclament de grandes compétences. À l'apogée du gothique, les maîtres d'œuvre accèdent à un statut social élevé et se détournent de toute activité manuelle. Ils conçoivent les plans et établissent les devis. On citera quelques grands maîtres d'œuvre du gothique, considérés comme des artistes mais aussi comme des savants et des spécialistes des techniques de construction : Jean de Chelles, Pierre de Montreuil, Robert de Coucy, Peter Palet, Hugues Libergié, Alexandre et Colin de Berneval.

■ ■ La constitution de l'équipe projet

Le chef de projet désigné par le maître d'œuvre doit être capable :

- de conduire le projet sous les aspects suivants : performance, coûts, délais ;
- de faire respecter les engagements contractuels ;
- d'assurer une relation commerciale avec le client ;
- d'assurer le suivi technique et contractuel des sous-traitants ;
- d'organiser les revues d'avancement contractuelles.

Il devra assurer un *reporting* périodique du projet (tableau de bord) au profit de la direction générale permettant :

- de procéder à l'état d'avancement « à date » du projet ;
- d'attirer l'attention sur les risques à venir : techniques, calendaires et de coûts ;
- de prendre des mesures préventives et/ou correctives ;
- de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise ;
- de capitaliser les expériences acquises pour procéder aux retours d'expérience nécessaires en vue des futurs projets.

Pour mener à bien sa mission, il sera assisté d'un juriste, d'un responsable commercial, d'un responsable qualité, d'une secrétaire, et aura directement sous sa responsabilité :

- un responsable technique chargé d'animer le pôle technique du projet (études, réalisation, essais) ;
- un contrôleur de projet chargé d'animer le pôle gestion du projet (planning, coûts, suivi des modifications, documentation).

La figure 2.9 permet de visualiser l'équipe réunie autour du projet ainsi que l'organisation hiérarchique de celle-ci.

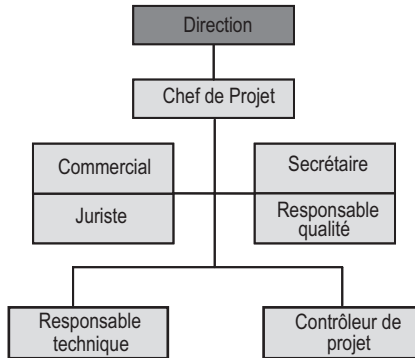


Figure 2.9 Organigramme du groupe projet

■ ■ Les parties prenantes d'un projet

La représentation du projet comme un ensemble intégrant deux sous-ensembles – le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre – permet de visualiser :

- l'interface qui lie le client au fournisseur (l'entreprise) : le contrat ;
- la position du groupe projet (chef de projet et équipe projet) dans l'entreprise (voir figure 2.10).

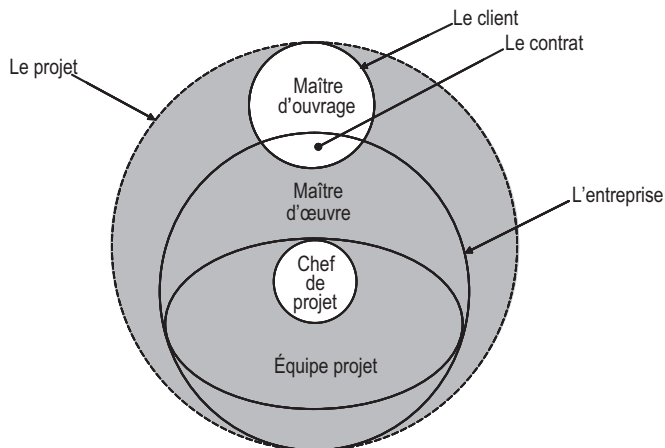


Figure 2.10 Représentation des parties prenantes d'un projet