

Introduction

◆ Pourquoi ce livre ?

La gestion de projet est un processus à la fois courant et complexe de nos organisations. **Courant** car la culture du travail en « mode projet » fait partie du vocabulaire et des pratiques quotidiennes des équipes constituées afin de satisfaire, dans un temps et un espace donnés, la réalisation d'objectifs d'une organisation. **Complexe** car le processus n'est pas linéaire et les pratiques quotidiennes démontrent que la réalisation d'objectifs passe à travers un tourbillon d'aléas, de défaillances et de points critiques.

L'objectif de cet ouvrage est de proposer aux PME une approche facile intégrant des notions, des concepts et des outils techniques qu'il est nécessaire de mobiliser pour gérer un projet.

Après avoir présenté les caractéristiques d'un projet, ce livre décline les étapes majeures de la gestion de projet que sont l'**organisation**, la **structuration**, la **planification**, le **pilotage** et le **contrôle** ainsi que la **maîtrise des risques** et la **mesure** de la satisfaction du client.

Le chef de projet trouvera dans chaque partie de l'ouvrage des outils efficaces adaptés à chacune de ces étapes. La gestion de projet consiste à atteindre un objectif clairement défini dans les meilleurs délais et au moindre coût, en mobilisant des ressources multiples et pluridisciplinaires.

Au-delà des **techniques propres à la gestion des projets** exposées, il convient de souligner l'importance des aspects managériaux au sein d'un projet. La dimension humaine permet au chef de projet de pouvoir mobiliser et motiver ses équipes tout au long de la vie du projet. Ces aspects ne sont pas directement traités dans cet ouvrage, mais restent incontournables pour la réussite du projet.

Vous trouverez en conclusion un résumé des bonnes pratiques pour un chef de projet regroupant les principaux facteurs de succès et d'échecs des projets.

Nous espérons que cet ouvrage permettra à chaque chef de projet de perfectionner sa compétence stratégique, d'appréhender des outils simples et avantageux. Il lui permettra de toujours se réserver une ou plusieurs issues de secours pour faire face aux aléas et finalement être encore plus efficace dans la maîtrise de son activité.

1

Définir un projet

Définir les caractéristiques d'un projet, ses typologies et son écosystème (c'est-à-dire tout ce qui gravite autour de celui-ci et qui le dimensionne) est la première étape à réaliser lorsqu'une entreprise, *a fortiori* une PME, lance un projet. Les différentes typologies de projets, ainsi que des exemples de projets au sein d'une PME, sont présentés.

Indispensables à une bonne maîtrise d'un projet, vous trouverez les définitions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, ainsi que leurs rôles et leurs responsabilités respectives.

Une approche de deux genres de projets spécifiques est également abordée : les projets transversaux et les projets « multitranches ».

Une introduction à la gestion des risques – fil rouge de tous les projets – clôt ce chapitre.

1.1 La notion de projet

Commençons par une définition du projet. Selon la norme ISO 10006:2003, un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Un projet est une phase temporaire entre deux états (un début et une fin), focalisée sur un ou plusieurs objectifs (le résultat à atteindre) et limitée en temps et en ressources (matérielles, financières et humaines).

Il faut que les projets soient clairement définis en termes de missions et d'objectifs. Dans un monde idéal, la gestion de projet ne devrait débuter que lorsque l'objectif a été établi avec exactitude en termes de délai, de niveau de qualité et de budget. Très souvent, la réalité opérationnelle nécessite un démarrage anticipé et les objectifs sont adaptés au cours de l'avancement des premières phases du projet. Malgré tout, il est important d'avoir un objectif partagé dès le début du projet pour éviter des ambiguïtés quant à sa finalité.

Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Il est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Un projet est défini par son objectif.

Un objectif est l'un des résultats du projet.

Un projet nécessite des moyens techniques pour fabriquer le « produit » final attendu, des moyens financiers pour couvrir le budget global du projet et du temps pour tenir un délai de fabrication réaliste, mais aussi une organisation et un pilotage.

1.2 Les caractéristiques d'un projet

Beaucoup d'éléments très différents les uns des autres caractérisent un projet. C'est cette multiplicité qui en fait un produit unique.

Néanmoins, chaque projet peut être caractérisé en étant :

- ▶ une action ponctuelle, unique, non répétitive ;
- ▶ limité dans le temps (un projet a une date de début et une date de fin) ;
- ▶ une réponse à un besoin bien identifié (un projet a un objectif précis, matériel ou intellectuel) ;
- ▶ une démarche spécifique (atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité du produit fini, les coûts et les délais grâce à des étapes ; des jalons constituant autant de points de contrôle) ;
- ▶ une mobilisation de compétences multiples et complémentaires (la conduite d'un projet est une affaire d'équipe).

Même si de plus en plus d'activités s'organisent pour donner une dimension industrielle à la réalisation de certaines parties du système final, il demeure qu'un projet est toujours différent d'un autre.

Exemples d'éléments spécifiques à un projet :

- ▶ le secteur d'activité (industrie, distribution, service...);
- ▶ la couverture fonctionnelle (production continue, logistique, gestion des stocks, maintenance, administration des ventes, comptabilité, logiciel embarqué de supervision...);
- ▶ la taille du projet (budget, durée, nombre d'heures, nombre d'intervenants...);
- ▶ les caractéristiques novatrices (nouveaux concepts, nouvelles technologies, environnement inconnu...);
- ▶ l'organisation de développement (équipe projet locale, équipe répartie, centres de service, centres de production dédiée, sous-traitance, *offshore*...);
- ▶ l'aspect pluridisciplinaire (étude, fabrication, maintenance...) ou spécialisé;
- ▶ le type de projet : ouvert (études...), fermé (application très précise) ou évolutif (maintenance...);
- ▶ la présence ou non d'un objectif unitaire (produit unique ou produit pour fabrication en série);
- ▶ l'organisation avec un projet principal ou avec un découpage en sous-projets au sein d'un programme.

De plus, les origines des projets peuvent être très variées et répondre à des attentes différentes (donner de nouvelles orientations à l'entreprise, s'adapter aux évolutions de l'environnement, optimiser le fonctionnement d'un service ou de l'entreprise, satisfaire à de nouveaux besoins client, contrer un produit concurrent, répondre aux tendances et aspirations du marché, se mettre en conformité avec la législation, tirer profit de l'évolution des technologies...).

Le tableau ci-après (tableau 1.1) donne un exemple de typologie de projets.

Les conditions nécessaires caractérisant un « bon » projet sont les suivantes :

- ▶ l'idée doit cadrer avec les possibilités et les intérêts de l'entreprise ;
- ▶ l'idée doit être accessible (brevet, financement...);
- ▶ l'idée doit représenter pour l'entreprise une opportunité de croissance et de rentabilité.

Exemples de projets dans les PME :

- ▶ transfert d'une plateforme de stockage ;
- ▶ transformation d'un poste de travail ;
- ▶ lancement d'un nouveau produit ;
- ▶ mise en place d'un nouveau système de gestion de l'administration des ventes ;
- ▶ refonte de la politique commerciale sur un secteur donné ;
- ▶ déménagement d'un service ;
- ▶ déclinaison d'une stratégie marketing autour d'un nouveau produit ;

Tableau 1.1 Typologie des projets

Type de projet	Aspect méthodologique	Facteur-clé de succès	Exemple
Peu innovant	Démarche « maîtrisée » Estimation des coûts Conception technique Organisation logistique	Maîtrise des coûts, des délais, de la qualité	Construction d'un bâtiment
Innovant	Gestion du risque Anticipation technique ou marketing	Capacité à rentabiliser les investissements R&D	Développement dans des nouvelles technologies Lancement d'un produit « révolutionnaire »
Organisationnel	Diagnostic/bilan de l'existant Évaluation de différents scénarii à tous les niveaux (organisationnel, technique, humain, financier, etc.)	Implication des personnes concernées Maîtrise de la com- munication	Mise en œuvre du système qualité Réduction du temps de travail

Une fois le projet défini et identifié, il convient de le piloter pour le réussir. Pour chaque projet, le chef du projet doit tenir compte de quatre contraintes majeures (cf. figure 1.1) : **Grandeur** (importance et taille du projet), **Coût**, **Planning** et **Satisfaction des clients**.

Bien entendu, la qualité fait partie intégrale de la satisfaction des clients. Sans la qualité, aucun projet ne pourra être satisfaisant pour les utilisateurs et donc par le client final !