

Gestion de projet

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre

La gestion de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet suffisamment complexe pour devoir:

- être planifié dans le temps: c'est l'objet de la planification
- faire intervenir de nombreuses parties prenantes: c'est l'objet des organisations qui identifient maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage
- responsabiliser le chef de projet ou le directeur de projet, mettre en place un comité de pilotage
- suivre des enjeux opérationnels et financiers importants

L'objectif est d'obtenir un résultat conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible

Lorsque la gestion de projet porte sur un ensemble de projets concourant à un même objectif, on parle de gestion de programme

I. Qu'est ce qu'un projet ?

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Un projet est une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise

Les résultats attendus du projet sont appelés «livrables»

Un projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable. Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une notion de nouveauté et de changement

On distingue:

- des «projets-ouvrage» dont le résultat est unique (un pont)
- des «projets-produit» (un nouveau modèle de voiture) dont l'objectif est la mise au point d'un produit ou service, qui sera diffusé à plus ou moins grande échelle.

Un projet peut aussi consister en une opération de rationalisation interne complexe, par exemple mise en phase du fonctionnement de deux entreprises après leur fusion, voire de deux états comme après la réunification allemande

Le projet est un objectif «extraordinaire» (au sens littéral du mot) qui combine quatre aspects:

- fonctionnel (réponse à un besoin)
- technique (respect des spécifications)
- délais (respect des échéances)
- coûts (respect du budget)

Le projet peut également faire partie d'un ensemble plus complexe, souvent appelé programme. Le programme recouvre alors l'ensemble des composantes permettant d'aboutir au résultat final dans toutes ses dimensions: juridique, marketing, informatique, technique, formation des personnels, organisation, logistique, communication, etc.

II. Découpage d'un projet

Le projet peut être décomposé en lots ou en sous-projets ou encore en chantiers, afin d'obtenir des sous-ensembles dont la complexité est plus facilement maîtrisable

Le découpage d'un projet en sous-ensembles maîtrisables est essentiel à la conduite du projet et donc à son bon aboutissement et à sa réussite

Le découpage du projet permet également de procéder plus facilement à sa planification

1. Jalonnement

L'approche par jalons est un acte de direction, qui permet de bien structurer le projet dans le temps, en y apportant de nombreuses garanties pour le maître d'oeuvre: sa progression est calendairement mieux suivie; les jalons permettent de faire le point sur le projet et de n'engager la phase suivante que si tout va bien; et les décisions actées lors de cette revue de changement de phase sont des éléments stables sur lesquelles peut être bâtie la suite du projet. Le jalonnement se préoccupe moins du contenu de chaque phase, que de l'appréciation de son résultat, où le client (ou maître d'ouvrage) est amené à se prononcer

- **Phase préliminaire:** la réflexion sur l'intérêt du projet en lui-même, en terme d'opportunité stratégique, suivant la manière dont se présente l'avenir...
- **Jalon de lancement du projet:** on décide qu'il y a lieu de lancer un projet spécifique, et on y consacre un chef de projet, une équipe, des moyens, un responsable et un budget
- **Phase d'expression du besoin:** la définition de ce que l'on attend, le périmètre du projet, ce qui est important et ce qui l'est moins
- **Jalon de validation du besoin:** le "client" valide l'expression de ses besoins (ainsi les évolutions dans l'approche des besoins pourront être tracées et justifieront d'éventuels ajustements du plan projet), ce sont les bases sur lesquelles le projet va être bâti
- **Phase de faisabilité:** l'étude de ce qui est techniquement et économiquement faisable. Consultation des maîtres d'oeuvres, comparaison des propositions techniques et financières des réalisateurs
- **Jalon du choix de la solution:** signature du contrat qui précise ce qui sera fait et la manière de le faire
- **Phase de développement:** le maître d'oeuvre coordonne les travaux sur le "produit papier", pour préciser ce qui doit être fait
- **Jalon lancement du chantier:** quand le "produit papier" est suffisamment défini, on peut faire le point avant de lancer les travaux de réalisation
- **Phase de réalisation:** le chantier est lancé, les travaux avancent pour transférer le "produit papier" dans le "réel"
- **Phase de vérification:** sur le produit réel ou sur le produit papier, on vérifie (ou on calcule) que les caractéristiques attendues sont bien au rendez-vous (avec les écarts éventuels, qu'il faut alors gérer)
- **Jalon de qualification:** après vérification, la définition de référence du produit "est la bonne" et ne sera plus modifiée
- **Jalon de livraison:** on remet le produit entre les mains du client, qui en devient propriétaire (et peut émettre des réserves sur les écarts constatés). C'est la fin du projet proprement dit
- **Phase d'exploitation:** qui commence le plus souvent par la levée des réserves, et voit la fin de la relation contractuelle

2. Découpage en phases

Une méthode communément employée afin de conduire un projet à son terme en respectant les impératifs de qualité, coût et délai est le découpage du projet en phases. Chaque phase est accompagnée d'une fin d'étape destinée à formaliser la validation de la phase écoulée avant de passer à la phase suivante. Habituellement, on retrouve les phases suivantes:

- **Étude préliminaire** (ou préalable ou de faisabilité ou encore d'opportunité)

A ce stade, le but est de déterminer le périmètre du projet et sa faisabilité, c'est-à-dire de définir ce qui sera inclus dans les objectifs du projet, ce qui ne le sera pas et si le projet doit bien être lancé

D'une part, on estime si les bénéfices attendus seront en proportion des investissements engagés et du coût prévisionnel du projet. Pour de nombreux projets, on détermine ainsi le retour sur investissement escompté (ou plus exactement: *payback*). Il faut toutefois noter que tous les projets ne visent pas forcément à atteindre un profit financier: on peut lancer un projet dans le but d'améliorer le service aux usagers d'une administration, ou pour améliorer le climat social d'une entreprise: dans ces cas, le retour sur investissement n'est pas nécessairement quantitatif)

D'autre part, l'étude de faisabilité détermine également si l'organisation est bien en mesure de mener le projet à son terme. On cherche en particulier à savoir si elle dispose des compétences, des ressources et des fonds nécessaires

On analyse:

 - les risques de faire: quelles sont les difficultés auxquelles il faut s'attendre dans le déroulement du projet et les moyens de les prévenir
 - les risques de ne pas faire: quels sont les enjeux pour l'entreprise ou l'organisme si le projet n'était pas lancé et mené à terme

Le projet n'est véritablement lancé que si cette première phase est concluante
- **Lancement** ou initialisation

Cette phase de lancement est l'occasion de définir:

 - l'organisation du projet, c'est-à-dire:
 - la composition de l'équipe projet à mobiliser
 - les différents experts à solliciter, le cas échéant la sous-traitance à laquelle faire appel
 - le chef de projet ou directeur de projet à nommer, la lettre de mission à rédiger
 - le comité de pilotage à constituer
 - le planning des tâches à réaliser avec leur ordonnancement, leur durée, leur affectation de ressources et les moyens techniques nécessaires, les différents jalons (diagramme de Gantt, PERT)
 - l'environnement technique éventuel à préparer
 - le budget du projet à engager
 - les moyens de contrôler les résultats
- **Étude** générale et étude détaillée (ou spécifications)

Le but de cette phase est de concevoir ou de spécifier ce qui doit être réalisé ou fabriqué pour atteindre l'objectif (on rédige éventuellement un cahier des charges). Ces études associent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre. On parle parfois d'expression de besoins ou de spécifications générales lorsque ces livrables sont "fonctionnels" et exprimés par les "utilisateurs", et on réserve alors le vocable de spécifications (ou spécifications détaillées) à des documents plus "techniques", ou en tout cas qui détaillent plus le fonctionnement "interne" attendu

- **Recherche** et détermination de solutions pour le gestionnaire de projet
 Cette phase consiste à étudier différentes solutions ou architectures techniques et fonctionnelles en fonction de contraintes de compétences, d'équipement, de délais ainsi que des aspects financiers et de commercialisation. Les choix doivent être ensuite validés par la réalisation de maquettes ou de prototypes et éventuellement la mise sur un marché test. Les écarts mesurés permettent de rectifier les choix. Lors d'un choix de solution existante sur le marché, cette phase s'articule autour d'un appel d'offres
- **Réalisation** et contrôle ou fabrication
 C'est lors de cette phase que le projet est réalisé ou fabriqué, c'est-à-dire que les tâches permettant de mettre en oeuvre le nouveau produit, bien ou service sont réalisées. Pour contrôler l'avancement de ces tâches et le respect des délais on utilise des outils de gestion de projet notamment des logiciels qui permettent, en cas de retard ou dépassement des délais, de planifier à nouveau la suite du projet. Dans cette phase sont également réalisés les tests: test unitaire, test d'intégration, test de performance
- **Recette**
 Dès la mise à disposition ou la réception du livrable, il est nécessaire de procéder à des vérifications de manière à contrôler la conformité du résultat fabriqué avec la commande qui avait été passée lors des spécifications. Les contrôles s'effectuent sous forme de tests rigoureux à partir des cahiers de tests qui ont été préparés. A l'issue de la phase de recette est signé un procès-verbal de réception définitive. Selon la complexité du projet, des séquences de vérification globale peuvent s'avérer nécessaires. Lorsqu'il a été fait appel à une sous-traitance, la fin de la recette marque une étape importante car elle déclenche la période de garantie juridique pendant laquelle le demandeur peut se retourner contre son prestataire
- **Diffusion** ou déploiement
 Le produit est mis à disposition du marché ou des utilisateurs. C'est ici qu'entre en action la politique de communication
- **Suivi** des performances et de la qualité
 Les outils de suivi ont été établis dès la préparation du projet, en même temps qu'ont été définis les objectifs de performance et de qualité

3. Découpage en tâches

Une manière complémentaire d'aborder le découpage d'un projet en sous-ensembles élémentaires consiste à découper le projet en sous-ensembles d'activité à fonction simple: les tâches

Chaque tâche est caractérisée par des matières premières qui lui sont nécessaires: ce sont les objets entrants ou préalables (un document, une spécification, une machine mise à disposition, une norme, un opérateur formé et opérationnel, un jeu d'essai, ...). Elle fournit un ou plusieurs produits résultats: ce sont les objets sortants ou livrables (un logiciel, une plaquette publicitaire, un support de cours de formation, une fiche technique, ...). Les objets entrants peuvent être déjà à disposition ou bien sont les objets sortants d'une autre tâche destinée à les produire. Les objets sortants peuvent être réemployés par une autre tâche

Cette méthode (menée par exemple par interviews des différents acteurs impliqués) permet de mettre en évidence les tâches préparatoires et de matérialiser les dépendances entre tâches (par exemple pour formaliser un réseau PERT)

4. Découpage en activités WBS

Une troisième approche, connue sous le nom de méthode WBS (Work Breakdown Structure), procède à un découpage statique (analytique) en activités (on retrouve ici une notion voisine de celle de tâches) avec des entrées et des résultats identifiés ainsi qu'une responsabilité confiée à une personne nommée, et ceci jusqu'au niveau de décomposition optimal nécessaire pour:

- maîtriser la durée d'une activité
- connaître les ressources requises
- connaître le coût d'une activité

5. Management de projet

La conduite du projet est, en règle générale, confiée à un directeur de projet ou un coordinateur de projet, ou encore à un chef de projet. Ce responsable du projet rend compte à un comité de pilotage

En ce qui concerne l'aspect psychosocial du management d'une équipe projet, on peut distinguer cinq phases successives:

- l'étape d'**observation** qui correspond à la rencontre des membres d'une équipe projet
- l'étape de **cohésion** qui doit permettre de constituer une équipe soudée
- l'étape de **différenciation** qui permet de tirer parti des différences entre les membres de l'équipe
- l'étape d'**organisation** qui utilise les techniques traditionnelles de la gestion de projet pour formaliser la gestion des ressources, planifier et contrôler le risque
- l'étape de **production** qui décrit le fonctionnement effectif de l'équipe du projet. C'est à ce niveau que les différentes théories du management et du leadership sont le plus pertinentes