

Les acteurs du Projet : Rôles, Responsabilités et Interactions

Introduction

Un projet est une initiative temporaire visant à produire un résultat unique. Pour assurer son succès, il mobilise divers acteurs ayant des rôles et des responsabilités spécifiques. L'identification et la gestion efficace de ces acteurs sont essentielles pour garantir la bonne exécution du projet.

1. Définition des acteurs du projet

Les acteurs du projet sont les individus ou groupes ayant un intérêt, une influence ou une responsabilité dans le projet. Ces acteurs sont donc en relation avec le projet, qui peuvent affecter ses décisions ou être affectés par lui. Ces acteurs sont considérés comme des **parties-prenantes** au projet (*stakeholder*, en anglais)¹. Ils peuvent être **internes** ou **externes**, et leur implication varie en fonction de la phase du projet. L'enjeu est de favoriser la collaboration de tous les partenaires. À cette fin, il est utile de communiquer avec l'ensemble de façon adaptée à chacun et de les intégrer en continu dans le développement du projet, tout en gérant les interactions pouvant exister.

Selon la nature du projet, sa complexité et son secteur d'activité, certains acteurs parties prenantes peuvent être considérés comme internes, alors qu'ils sont souvent classés parmi les parties prenantes externes. D'où la nécessité de distinguer les projets internes à l'entreprise et les projets de types client- fournisseurs externes

A) Les parties prenantes internes

• Le Maître d'Ouvrage (MOA)

Le maître d'ouvrage est le **commanditaire du projet**. Il définit les objectifs, exprime les besoins et valide les résultats finaux. Il représente souvent l'utilisateur final et finance généralement le projet.

Exemple : Une entreprise qui veut développer un logiciel pour améliorer la gestion de ses stocks. Une mairie qui veut agrandir la piscine municipale.

• Le Maître d'Œuvre (MOE)

¹ **Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984)** : Cette théorie met en avant l'importance de considérer tous les acteurs impactés par le projet et de les intégrer dans la stratégie de gestion.

Le maître d'œuvre est responsable de la **réalisation technique du projet**. Il propose des solutions techniques et assure leur mise en œuvre conformément aux exigences du MOA.

Exemple : Une société de développement informatique qui conçoit l'application demandée par l'entreprise cliente.

- **Le Chef de Projet**

Le chef de projet est l'**intermédiaire entre le MOA et le MOE**. Il planifie, organise et coordonne les ressources humaines, financières et techniques du projet. Il garantit le respect des délais, du budget et de la qualité.

Exemple : Un chef de projet en informatique qui veille à la bonne exécution du développement d'un logiciel.

- **L'Équipe Projet**

L'équipe projet regroupe tous les membres impliqués dans la réalisation du projet. Elle comprend généralement des experts métiers, des développeurs, des analystes, etc.

Exemple : Ingénieurs, designers et testeurs travaillant sur un projet d'application mobile.

- **Sponsor** : Personne ou entité qui finance le projet et assure un soutien stratégique.

B) Les parties prenantes externes

- **Sponsor** : Personne ou entité qui finance le projet et assure un soutien stratégique.
- **Clients** : Ceux qui bénéficient directement des résultats du projet. Leur satisfaction est un facteur clé de réussite.
- **Les fournisseurs et sous-traitants** : Ils fournissent des ressources, des matériaux ou des services.
- **Les régulateurs et organismes de certification** : Ils s'assurent que le projet respecte les normes légales et industrielles.
- **Utilisateurs finaux** : Ceux qui utiliseront le produit ou service issu du projet. Le projet doit répondre à leurs besoins fonctionnels et ergonomiques.
- **Les personnes localement touchées** par le projet (par exemple, des habitants jouxtant le site d'une future centrale nucléaire faisant l'objet du projet)
- Etc.

C) Exemple : Projet de Développement d'un Logiciel ERP

- **MOA** : Une grande entreprise manufacturière.
- **MOE** : Une société de développement informatique.
- **Chef de Projet** : Responsable de la coordination entre les équipes.
- **Parties prenantes externes** : Fournisseurs de serveurs, régulateurs de conformité RGPD.

2) Gestion des Acteurs du Projet

A) condition de réussite

Afin que les relations avec les parties prenantes soient productives et ne nuisent pas au bon déroulement et à l'acceptation du projet, plusieurs points de vigilance sont à noter :

- Tout d'abord, il s'agit de n'oublier personne, c'est-à-dire les acteurs directement concernés par le projet (par exemple, l'équipe projet) mais également ceux pouvant être affectés par celui-ci (les futurs utilisateurs).
- Ensuite, il est conseillé d'établir une cartographie, croisant la position de ces personnes par rapport au projet (les bénéficiaires, les intervenants, ceux qui observent, etc.) avec le pouvoir d'influence de ceux-ci (ceux pouvant le remettre en cause, ceux en mesure de l'influencer, etc.).
- Enfin, afin de répondre de la façon la plus pertinente possible, un plan d'actions personnalisées est recommandé (il s'agit, par exemple, d'intégrer au quotidien dans la réalisation du projet ceux qui ont la possibilité de le remettre en cause, d'informer ceux qui ont peu d'influence, etc.).

B) Cartographie des acteurs

La cartographie des parties prenantes (Mitchel et All, 1997) permet d'identifier les acteurs influents du projet et d'adapter la communication en conséquence. Un outil clé est **la matrice d'influence et d'intérêt**² :

² **Théorie du Management des Parties Prenantes (Mitchell, Agle & Wood, 1997)** : Propose une classification des acteurs en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence de leurs attentes.

Influence / Intérêt	Intérêt Faible ●	Intérêt Élevé ●
Influence Élevée ●	Acteurs à impliquer activement (Ex : Régulateurs, Sponsors)	Acteurs clés à gérer de près (Ex : Clients, MOA, Direction Générale)
Influence Faible ●	Acteurs à surveiller (Ex : Grand public, Fournisseurs secondaires)	Acteurs à informer régulièrement (Ex : Équipe projet, Utilisateurs finaux)

Explication des couleurs :

- **Rouge** : Acteurs ayant un fort pouvoir d'influence nécessitant une implication stratégique.
- **Vert** : Acteurs clés du projet, demandant une gestion rapprochée et une communication constante.
- **Jaune** : Acteurs ayant un faible intérêt, mais une influence qu'il ne faut pas négliger.
- **Bleu** : Acteurs avec peu d'influence et d'intérêt, nécessitant une surveillance minimale.

4 étapes sont nécessaires à la mise en application de la matrice influence/intérêt :

1. **Identifier les parties prenantes** : Liste des acteurs susceptible d'affecter ou d'être affecté par le projet.
2. **Analyser leur influence et intérêt** : Évaluer leur impact et leurs attentes.
3. **Positionner les acteurs sur la matrice**.
4. **Définir des stratégies de gestion adaptées** :
 - **Acteurs clés** : Implication régulière et gestion active.
 - **Acteurs à impliquer ponctuellement** : Consultation stratégique.
 - **Acteurs à informer** : Communication continue.
 - **Acteurs à surveiller** : Veille minimale.

Exemple : Projet de Construction d'un Nouveau Système d'Information

Acteurs	Influence	Intérêt	Position dans la Matrice	Stratégie
Direction Générale	Élevée	Élevé	Acteurs Clés	Gestion rapprochée, reporting fréquent
Clients	Élevée	Élevé	Acteurs Clés	Impliquer dès le début, réunions fréquentes
Équipe Développement	Faible	Élevé	Acteurs à informer	Communication continue, mises à jour régulières
Autorité de Régulation	Élevée	Faible	Acteurs à impliquer ponctuellement	Consultation sur la conformité
Fournisseurs de logiciels	Faible	Faible	Acteurs à surveiller	Contact ponctuel, sans priorité

📌 Exemple issu du PMBOK (2021) :

Une grande entreprise technologique développant un logiciel pour un client bancaire peut positionner ses parties prenantes ainsi :

Acteurs	Influence	Intérêt	Stratégie recommandée
Direction Générale	Élevée	Élevé	Gestion rapprochée (réunions fréquentes, reporting détaillé)
Utilisateurs finaux	Faible	Élevé	Communication régulière (feedback utilisateur, formations)
Autorité de régulation bancaire	Élevée	Faible	Consultation stratégique (respect des normes, validation des étapes clés)
Fournisseurs de logiciels tiers	Faible	Faible	Surveillance passive (suivi des performances, mises à jour minimales)

C) D'autres outils utilisés en management de projet : SWOT

L'analyse SWOT est un outil stratégique utilisé en gestion de projet pour évaluer les

L'analyse SWOT est un outil transversal qui s'appuie sur plusieurs théories pour structurer la gestion de projet. Elle permet d'aligner **les ressources internes avec les conditions externes** pour optimiser la performance du projet. Ainsi les forces, faiblesses, opportunités et menaces associées à un projet sont identifiées. L'acronyme SWOT signifie :

- **Strengths (Forces)** : Les atouts internes du projet.
- **Weaknesses (Faiblesses)** : Les points faibles internes.

- **Opportunities (Opportunités) :** Les facteurs externes positifs.
- **Threats (Menaces) :** Les risques et obstacles externes.

Facteurs	Internes	Externes
Positifs	Forces ✅ - Compétences clés de l'équipe - Ressources disponibles - Bonne planification - Support des parties prenantes	Opportunités 🌟 - Évolution du marché - Innovations technologiques - Partenariats stratégiques - Nouvelles réglementations avantageuses
Négatifs	Faiblesses ⚠️ - Manque de ressources - Délais serrés - Mauvaise communication interne - Budget limité	Menaces 🛑 - Concurrence accrue - Changements réglementaires défavorables - Risques économiques - Résistance au changement

Son application en management de projet nécessite plusieurs étapes :

- **Identification des facteurs internes et externes.**

- **Analyse des interactions entre les quadrants :**

- Exploiter les **Forces** pour maximiser les **Opportunités**.
- Réduire les **Faiblesses** pour minimiser les **Menaces**.

- **Définition des actions stratégiques :**

- Capitaliser sur les atouts.
- Anticiper et gérer les risques.

Exemple en lien avec le projet d'installation d'un Parc éolien, projet de la première séance

Pour mieux comprendre les enjeux économiques du projet, une matrice SWOT a été réalisée afin de rendre la stratégie de réalisation du projet acceptable compte tenu des ressources et des capacités du maître d'œuvre et des opportunités et menaces du contexte dans lequel ce projet est inscrit ; Le maître d'œuvre est :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise Ostwind est hautement qualifiée dans le domaine de l'éolien et est un leader sur le marché international - Ostwind est composée d'une équipe projet solide 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact du chantier sur l'environnement : production de déchets, nuisance sonore, visuel, olfactive... - Augmentation du trafic routier lors de la phase de chantier - Projet coûteux
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - D'après l'étude d'impact d'urbanisme, l'implantation du parc éolien est compatible avec les documents d'urbanisme, plans et programmes - Secteur des énergies renouvelables en croissance donc projet novateur - Partenariat avec 3 bureaux d'études compétents pour la réalisation de l'étude d'impact : Artifex, Exem et Delhom Acoustique 	<ul style="list-style-type: none"> - La budgétisation peut être compliqué car le prix de l'énergie est variable et corrélé à des subventions parfois compliquées à évaluer - Les autorisations de constructions sont compliquées à obtenir car il y a des contraintes environnementales (autorisations environnementales) et des contraintes de temps - Problème d'acceptation sociale

3) Communication, engagement et gestion des conflits entre acteurs

Une bonne communication est essentielle pour gérer efficacement les acteurs du projet. Il est recommandé de :

- **Organiser des réunions régulières** pour aligner les objectifs.
- **Utiliser des outils de collaboration** (Trello, Asana, Microsoft Teams, etc.).
- **Définir des rôles et responsabilités clairs** pour éviter les conflits.

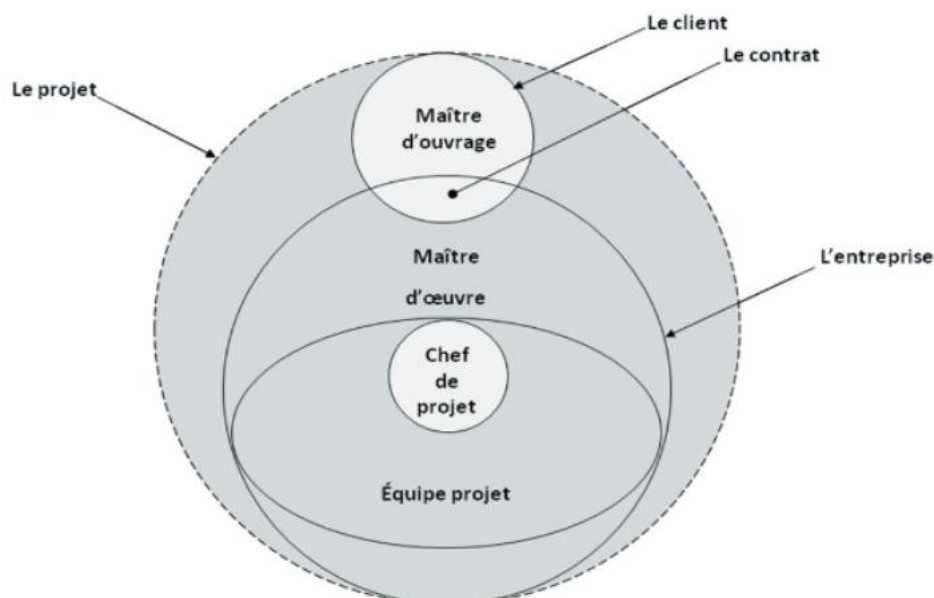
Mais, Les conflits peuvent apparaître en raison de différences d'objectifs, de ressources limitées ou de problèmes de communication. Pour les résoudre, il est recommandé d'utiliser :

- La **médiation** : Un intermédiaire aide à trouver un compromis.
- La **communication assertive** : Encourager une expression claire et respectueuse.
- La **négociation** : Trouver des solutions gagnant-gagnant pour toutes les parties.

4) représentation du projet comme contrat et comme constellation d'acteurs

Le concept de **constellation d'acteurs** désigne un ensemble d'acteurs interdépendants qui interagissent autour d'un projet, d'une organisation ou d'un système. Ces acteurs peuvent être publics, privés, institutionnels ou issus de la société civile, et ils collaborent, s'influencent mutuellement ou entrent en concurrence en fonction de leurs intérêts et objectifs.

Les acteurs clés : MOA et MOE et la place centrale du chef de projet



Représentation des 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.

5) Compétences du chef de projet

Parmi les différents acteurs concernés par le projet, le chef de projet (qualifié de MOE pour Maître d'Œuvre) est celui qui pilote le projet, qui est responsable de la bonne exécution et du succès de ce dernier.

Quelles sont les compétences d'un bon chef de projet ? Il s'agit de gérer les équipes, le budget, le planning, mais également les risques, les aléas, les contraintes, les conflits sans oublier la satisfaction du client.

Plusieurs types de compétences se distinguent.

A. Compétences techniques

Sans être expert dans tous les domaines, le chef de projet doit cependant être en mesure de lire, comprendre et analyser des outils comme le diagramme de Gantt et le PERT pour la planification ; identifier les rôles de chacun, ou encore la courbe en « S » pour suivre les coûts

B. Compétences humaines

- L'aptitude à communiquer est indispensable dans la mesure où le chef de projet travaille avec des personnes très différentes, qu'il s'agisse de l'équipe projet, du sponsor ou des fournisseurs.
- Il doit être en mesure de s'adapter à tous ses interlocuteurs afin de développer des échanges productifs.
- Sa capacité à motiver et à fédérer les membres de l'équipe projet (issus de métiers variés et de fonctions différentes) est également nécessaire pour garantir l'implication de chacun dans la réussite du projet.
- Il doit également savoir gérer son stress afin de ne pas communiquer ses inquiétudes aux membres de son équipe.

C. Compétences de pilotage

- Le chef de projet doit savoir gérer le temps à travers le planning,
- mais également s'assurer que les dépenses réalisées ne dépassent le budget prévu, sans oublier que le livrable doit correspondre aux attentes du client.
- Cependant, un bon manager ne peut tout faire et doit savoir déléguer les bonnes tâches aux bonnes personnes disposant du profil approprié. À cette fin, il doit être en mesure de faire confiance à ces équipes.
- Il sait également gérer les aléas et se projeter dans l'avenir en anticipant les difficultés éventuelles : les tensions, les conflits, les imprévus, etc.

D. Place du leadership

Un manager de projet qui dispose de leadership (trait de caractère combiné aux compétences dans l'idéal) et qui est suivi, naturellement, par ses équipes, peut développer un pilotage plus aisé.

Exemple d'une équipe projet

