

## **CHAPITRE 3 QU'EST –CE QU'UN PROJET ?**

### **Introduction**

**I- DEFINITIONS**

**II- CARACTERISTIQUES D'UN PROJET**

**III- L'OBJECTIF DU PROJET**

**IV- LE CYCLE DE VIE DU PROJET**

**V- PROJET & OPERATION**

## **CHAPITRE III - QU'EST –CE QU'UN PROJET ?**

### **INTRO**

#### **a- NAISSANCE DU PROJET**

Souvent deux possibilités sont à l'origine d'un projet :

- Un problème à résoudre
- Une opportunité à saisir

En d'autres termes :

Les projets ont pour origine la volonté de résoudre un problème ou de progresser dans un domaine précis.

A l'origine du processus projet se trouve la prise de conscience d'un besoin, réel ou supposé.

Les projets sont indispensables à la création de valeur et de bénéfices pour l'organisation.

#### **b- POURQUOI LES PROJETS ?**

Pour augmenter la productivité dans l'entreprise.

La productivité par définition est le rapport entre la production réalisée et (le ou les) facteurs de production et notamment le facteur travail.

- c-** Avant d'être un bon chef de projet, vous devez d'abord être sûr que le travail que vous êtes sur le point d'entreprendre est bel et bien un projet.

Certains disent que tout travail est un projet, mais cela n'est pas tout à fait exact.

Il existe en réalité de nombreux types de travail : la maintenance, aussi appelée le support, les opérations comptables, la gestion, etc.

Ces différentes catégories de travail représentent avant tout une part constante et habituelle de votre quotidien.

C'est le travail que vous effectuez aujourd'hui, que vous effectuerez demain et dans un mois.

À l'inverse, **les projets**, quant à eux, ne sont pas routiniers. Ce qui différencie avant tout les projets des catégories de travail précédemment citées est d'avoir des dates de début et de fin bien définies.

Il y a un point dans le temps où le travail :

- n'existe pas encore (avant le projet),
- un autre où il existe (le projet) et,
- enfin, un dernier où il n'existe plus (après le projet).

## **I-DEFINITIONS**

### **1- Selon le Project Management Institute(PMI):**

Entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique. *PMBOK 6ème Edition*

### **2- Selon ISO 21500 :2012 : Lignes directrices sur le Management de projet** (International Organization for Standardization)

Un projet est un 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 les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

### **3- Le projet (d'après Midler, 1996) se définit comme une activité :**

- visant à atteindre un but global.

Un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation du but.

- spécifique, singulière ou non répétitive.

Le projet implique un contenu, une organisation ou un planning non reproductibles à l'identique ?

- qui répond à un besoin exprimé même s'il n'est pas toujours clair ex ante?;
- soumise à l'incertitude qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir?;
- combinatoire et pluridisciplinaire.

L'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions. L'excellence d'un apport particulier ne se mesure qu'à sa valeur pour l'ensemble du projet?;

- temporaire, tout projet ayant un début et une fin a priori définis avant son lancement.
- soumise à des variables exogènes.

Un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. L'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement.

## **II- LES CARACTERISTIQUES D'UN PROJET**

- Action ponctuelle : unique et non répétitive
- Limité dans le temps : un projet a une date de début et une date de fin
- Apporte une réponse à un besoin identifié : un projet a un objectif précis matériel ou intellectuel
- Démarche spécifique : atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité du livrable, les coûts et les délais grâce à des étapes, des jalons constituant autant de points de contrôle
- Mobilise des compétences multiples et complémentaires : la conduite d'un projet est une affaire d'équipe.

### **III- L'OBJECTIF DU PROJET**

#### **1°- L'importance de l'objectif**

Le succès du projet dépend en grande partie de l'existence et de la qualité de l'objectif.

Trop de projets échouent pour la principale raison que l'objectif était flou ou inexistant.

#### **2°- Le triangle d'or du projet**

Le triangle d'or, c'est ce fameux schéma d'un triangle équilatéral avec aux sommets les mots : Qualité – Coûts – Délais. Ces trois éléments résument le projet quel qu'il soit.

Réussir un projet c'est obtenir le résultat attendu dans le respect du budget et du délai accordés. Ces trois éléments constituent la « triple contrainte ».

Le caractère principal de cette triple contrainte est que si au moins un des éléments change, les deux autres éléments doivent également changer. Trois composantes présentes dans tout projet.

#### **3°- Le triangle de performance (ou triangle de la triple contrainte)**

Ce triangle est composé d'objectifs de qualité/performance, de coût et de temps.

Il est souvent utilisé pour illustrer l'interdépendance des variables d'un projet.

En effet, dans un projet, les modifications apportées à l'une des variables auront irrévocablement des répercussions sur les autres ou, en d'autres termes, privilégier une contrainte se fait généralement au détriment des autres.

#### **4°- Les contraintes de projet**

##### **a- Le choix de l'objectif**

Si l'objectif est fixé par le commanditaire du projet, il semble évident qu'il doit être partagé par l'ensemble de l'équipe projet, à commencer par son chef.

##### **b- La composante technique**

La seule chose qui restera du projet dans quelques mois ou années est son résultat. C'est d'abord à ce résultat que l'on jugera alors ses concepteurs et réalisateurs. La qualité du résultat ne doit jamais être sacrifiée pour des raisons de délai ou de coût. Il n'est pas ici question du respect des règles de qualité ou d'un référentiel (pas uniquement), mais surtout de l'adéquation avec le besoin du demandeur du projet. Il s'agit bien des bénéfices attendus par l'objet du projet. Les spécifications techniques peuvent porter sur des aspects fonctionnels (besoins à satisfaire), techniques (fiabilité, maintenance, facilité d'usage) ou relever de la qualité. Lorsqu'il existe, le client peut spécifier en début de projet ce qu'il attend.

##### **c- La composante temporelle**

Tout projet doit être achevé avant une certaine date. La contrainte temporelle peut faire l'objet de clauses de pénalités de retard.

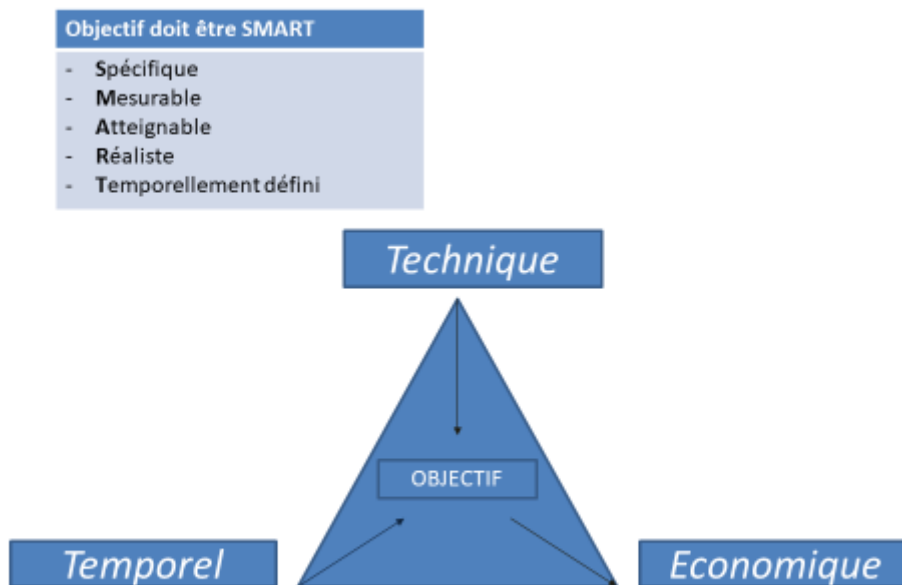
La composante temporelle de l'objectif c'est tout simplement la date cible de fin de projet.

##### **d- La composante économique**

La composante économique de l'objectif c'est le budget du projet. Le budget est en réalité plus large que les simples coûts, puisqu'on y inclut toutes les ressources nécessaires au projet :

ressources financières, ressources matérielles (locaux, machines spéciales, bancs de tests, ...), ressources humaines.

Bien identifier les différents éléments de son triangle d'or permet de préciser son projet, surtout sur le sommet « Qualité ».



126

## Un Projet est une initiative temporaire

La nature temporaire des projets implique que le projet a une date de commencement et de fin déterminées. Elle ne signifie pas pour autant qu'un projet est de courte durée.

Les projets sont temporaires, mais leurs livrables peuvent continuer d'exister après la fin du projet.

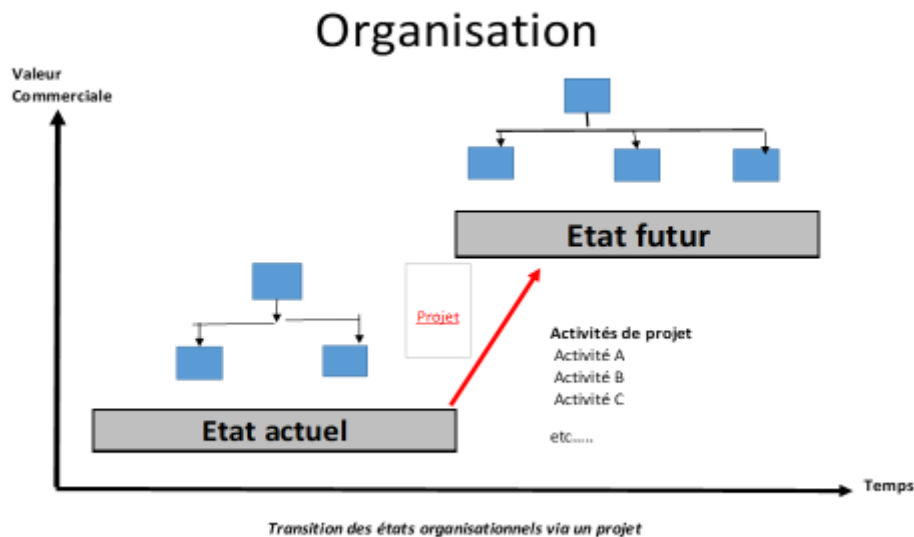
Les projets peuvent produire des livrables de nature sociale-économique-matérielle ou environnementale.

## Les projets induisent le changement

Les projets induisent le changement au sein des organisations. Dans une perspective managériale, un projet a pour but de faire passer une organisation d'un état à un autre afin d'atteindre un objectif précis.

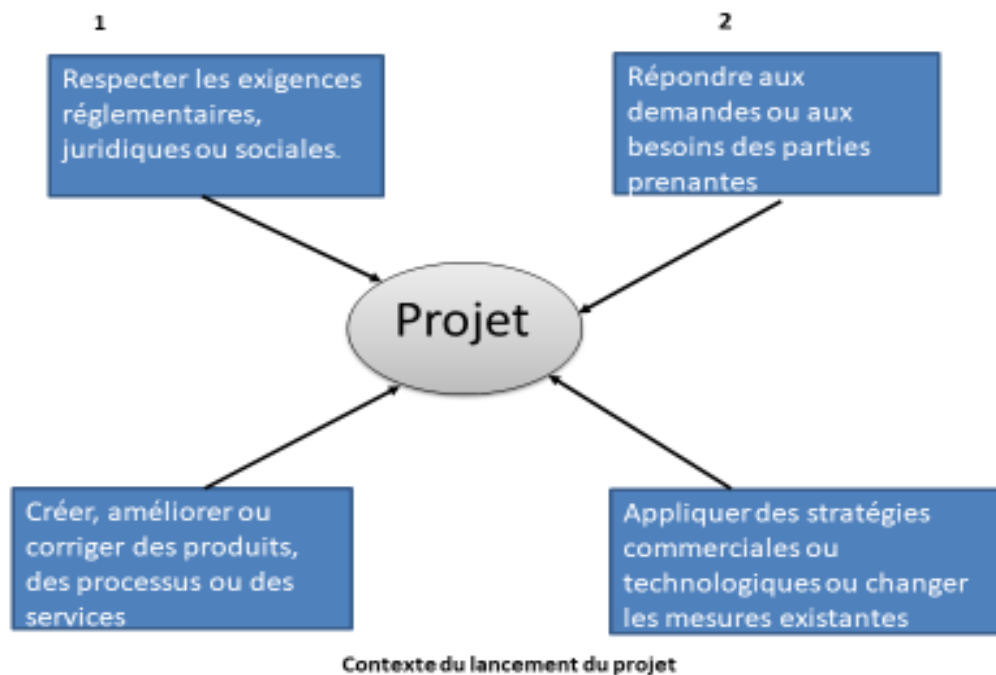
Avant le lancement du projet, l'organisation se trouve dans ce que l'on appelle couramment l'état actuel, tandis que l'état futur est le résultat souhaité du changement induit par le projet.

Projet:



129

## Le contexte du lancement du projet



130



## IV- PROJET & OPERATION

En distinguant les notions d'«opération» et de «projet», la spécificité du projet s'affirme.

Distinguer le projet et l'opération, c'est reconnaître la coexistence de deux principes différents de coordination des activités, entre le «permanent» et le «temporaire», entre la «réalisation de ce qui est déjà défini» et la «définition de ce qui doit être réalisé». (Gareis, 1989).

Il s'agit d'appréhender la spécificité d'une activité nouvelle par comparaison avec une activité connue et déjà analysée.

- L'opération définit les activités de production, de vente ou d'administration, et
- Le projet les activités de conception et de développement.

Le projet existe chronologiquement en amont de l'opération.

Les organisations mènent des travaux dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs.

Dans de nombreuses organisations, le travail effectué peut être soit un projet soit un travail opérationnel.

Ces deux types de travaux ont en commun plusieurs caractéristiques :

- - Ils sont effectués par des individus
- - Ils sont soumis à des contraintes, dont celles des ressources
- - Ils sont planifiés, exécutés, surveillés et maîtrisés et
- - Ils sont effectués pour réaliser des objectifs organisationnels ou des plans stratégiques.

Les projets et les opérations diffèrent principalement par le fait que les opérations sont continues et produisent des produits, services, ou résultats répétitifs.

Le travail opérationnel est continu et supporte l'organisation au fil du temps.

Il ne se termine pas lorsque ses objectifs courants sont atteints mais au contraire suit de nouvelles orientations en soutien des plans stratégiques de l'organisation.

Les projets sont temporaires (les membres de l'équipe, et souvent la fenêtre d'opportunité le sont aussi) et prennent fin.

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décisions irréversibles	Décisions Réversibles
<b>Incertitude forte:</b> variables exogènes	<b>Incertitude faible:</b> variables endogènes, actions encadrées
<b>Créer les futures activités</b> qui assurent l'avenir de l'entreprise.	<b>Maintient les activités existantes,</b> celles qui font vivre l'entreprise
Organisation temporaire- <b>Milieu</b> inconnu, innovant.	Organisations permanente stables- <b>Milieu</b> répétitif.
<b>Difficulté:</b> Gérer un saut dans l'inconnu complexe	<b>Difficulté:</b> intervenir rapidement en cas de blocage
	166

## VI- LE CYCLE DE VIE DU PROJET

Le cycle de vie d'un projet est la série de phases que celui-ci traverse, depuis son lancement jusqu'à sa clôture. Il fournit un cadre de référence pour manager le projet, quelle que soit la nature du projet concerné.

Enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

En d'autres termes, le travail détaillé d'élaboration des livrables s'appelle cycle de vie du projet.

Ensemble généralement séquentiel des phases du projet, dont le nom et le nombre sont déterminés en fonction des besoins de maîtrise par l'organisation ou les organisations impliquées dans le projet. *Guide PMBOK 6ème édition*

En d'autres termes, le cycle de vie du projet est la série de phases du projet, depuis son démarrage jusqu'à sa terminaison.

### **Phase du projet :**

Ensemble d'activités conjointes du projet qui aboutit à la finalisation d'un ou de plusieurs livrables.

L'origine de ce découpage provient du constat que les erreurs ont un coût d'autant plus élevé qu'elles sont détectées tardivement dans le processus de réalisation.

**Le cycle de vie** permet de **détecter les erreurs au plus tôt** et ainsi de maîtriser la qualité du livrable, les délais de sa réalisation et les coûts associés.