Introduction

Le présent livre est consacré aux notions de base en management de projet, de programme et de portefeuille. Il ambitionne de permettre au lecteur d'avoir une vision synoptique de la problématique du management de projet, de programme et de portefeuille.

Le chapitre 1 introduit les problématiques du management de projet, de programme et de portefeuille en rappelant ce qu'est un projet et ce qui le différencie d'autres concepts (comme une opération, un processus, un programme, un portefeuille, un sous-projet) et en soulignant l'importance de son contexte et de sa justification.

Le chapitre 2 explicite ce qui caractérise le management de projet et ce qui le différencie du management multi-projets et du management par projets.

Le chapitre 3 traite du management d'un programme. Il s'attache à définir ce qu'est un programme, ce qu'est le management de programme, et à en présenter les spécificités.

Le chapitre 4 est consacré au management d'un portefeuille. Il s'attache à définir ce qu'est un portefeuille, ce qu'est le management de portefeuille, et à en présenter les spécificités.

Le chapitre 5 donne un aperçu des modèles de maturité existants en management de projet et en évoque l'intérêt pour faciliter et mesurer l'amélioration continue de l'organisme dans la maîtrise de ses projets.

Dans l'idée des auteurs de faciliter la compréhension de chacun des chapitres, chacun de leur développement se termine par un encart « Ce qu'il faut retenir de ce chapitre ».

Dans l'ensemble du texte, les termes en gras suivis d'un astérisque sont ceux définis dans le *Dictionnaire de management de projet*, publié par l'AFITEP chez AFNOR Éditions en 2010.

1

Notions de base en management de projet, programme et portefeuille

Ce premier chapitre introduit les problématiques du management de projet, de programme et de portefeuille. Nous présentons tout d'abord ce qu'est un projet (paragraphe 1.1), puis nous rappelons ce qui différencie les projets des « opérations », des « processus », des « programmes », des « portefeuilles » et des « sous-projets » (paragraphe 1.2). Enfin, nous terminons en précisant toute l'importance de bien définir le contexte et de justifier les objectifs et la raison d'être du projet (paragraphes 1.3 et 1.4).

Ce chapitre, qui reprend des notions bien connues et largement développées dans de nombreux ouvrages, se veut synthétique et pédagogique.

1.1. Qu'est-ce qu'un projet ?

1.1.1. Définition d'un projet

Le concept de **projet*** peut prendre un très grand nombre de significations, c'est pourquoi il est nécessaire de bien comprendre, dans le contexte du management de projet, ce qu'est un projet[1].

PROJET

« 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 délai, de coûts et de ressources » (AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR Éditions, 2010, p. 211 – Norme ISO 21500 – *Lignes directrices sur le management de projet*, octobre 2012, p. 3).

1. Le PMI (Project Management Institute) définit les contraintes d'un projet comme étant : le contenu, la qualité, l'échéancier, le budget, les ressources et les risques (*Guide du corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBoK®, 6e édition, 2017).

Un projet est lancé dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique.

Les résultats attendus d'un projet sont aussi appelés « Livrables » (exemple : un équipement, un document, une prestation, une nouvelle organisation, etc.). Une vue synthétique du processus projet, allant de l'avant-projet au projet et aboutissant au livrable, est donnée à la figure 1.1.

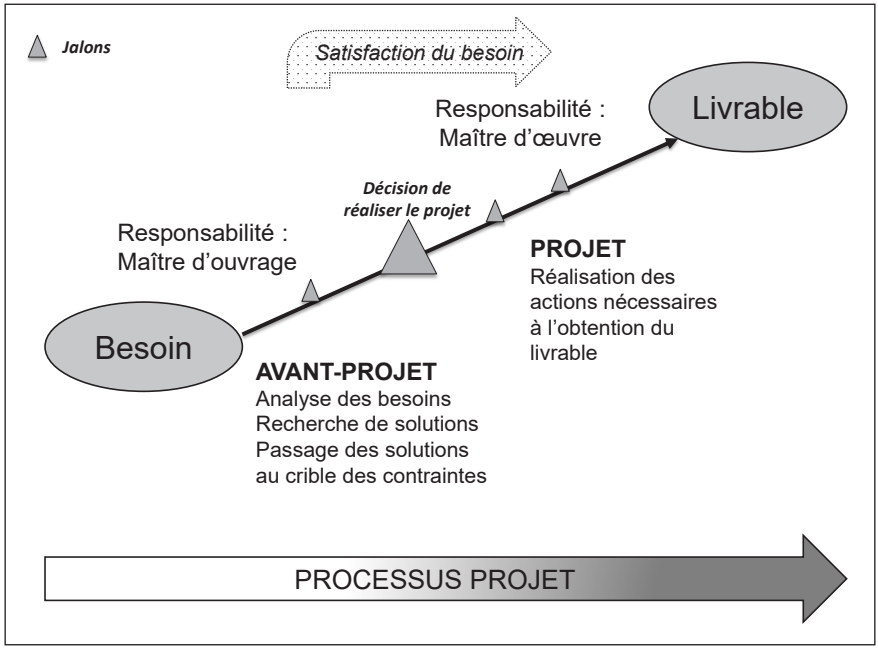

Figure 1.1 - Le processus projet

(source : d'après Jean-Louis Muller, *Les fondamentaux du management de projet*, AFNOR Éditions, 2016)

Une phase d'**avant-projet*** est nécessaire pour bien définir les caractéristiques principales d'un projet, or, trop souvent, certains projets sont lancés sans être précédés d'avant-projets.

AVANT-PROJET

« Ensemble d'étapes préparatoires nécessaires au lancement du projet » (AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR Éditions, 2010, p. 23).

Il est fondamental de bien définir le **contenu du projet*** (appelé aussi « périmètre du projet » ou « scope ») avant de le démarrer.

CONTENU DU PROJET

« Description du produit du projet, de ses caractéristiques ainsi que de la façon dont celles-ci sont mesurées ou évaluées » (AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR Éditions, 2010, p. 51).

Ce que n'est pas un projet[2] :

- une intention, un souhait, un dessein, un brouillon ou une ébauche qui va rester en l'état ;
- une réflexion abstraite ou un constat ;
- une opération reproductible selon un mode opératoire fixé ;
- l'exécution exceptionnelle et complexe d'une tâche qui relève directement d'une attribution de fonction permanente à une personne ou à une entité.

1.1.2. Composantes de base d'un projet

Les « composantes de base d'un projet » désignent les différentes dimensions caractérisant l'objectif du projet.

Les projets peuvent présenter une grande diversité d'enjeux : des enjeux stratégiques, techniques, économiques, politiques, sociaux, organisationnels, etc.

La caractérisation d'un projet résulte à la fois de la variété des attentes des parties prenantes et de la prise en compte de différentes composantes.

Quelle que soit la nature du projet, ses objectifs doivent être clairement définis et quantifiés selon le triptyque qualité-coût-délai, en termes de :

- performances techniques ;
- coûts, budget alloué au projet et valeur générée (chiffre d'affaires, marge, bénéfices, etc.) ;
- délai de réalisation.

La performance du projet est liée aux objectifs préalablement définis par l'organisme. C'est le rapport entre les résultats prévus et les résultats atteints. Mais les résultats du projet sont à la fois spécifiques et difficiles à évaluer. Leur spécificité tient au contexte, mais également aux finalités, à l'objet du projet et aux risques encourus.

2. L'AFITEP (*Le management de projet : principes et pratique,* AFNOR Éditions, 1998).

Aussi, aux trois composantes que sont les coûts, les délais et les performances techniques, il convient donc d'y adjoindre trois autres : le contenu du projet (scope, qualités intrinsèques, nouveaux usages possibles, nouvelles fonctionnalités offertes), les ressources (moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre) et les risques (menaces et opportunités) (voir figure 1.2).

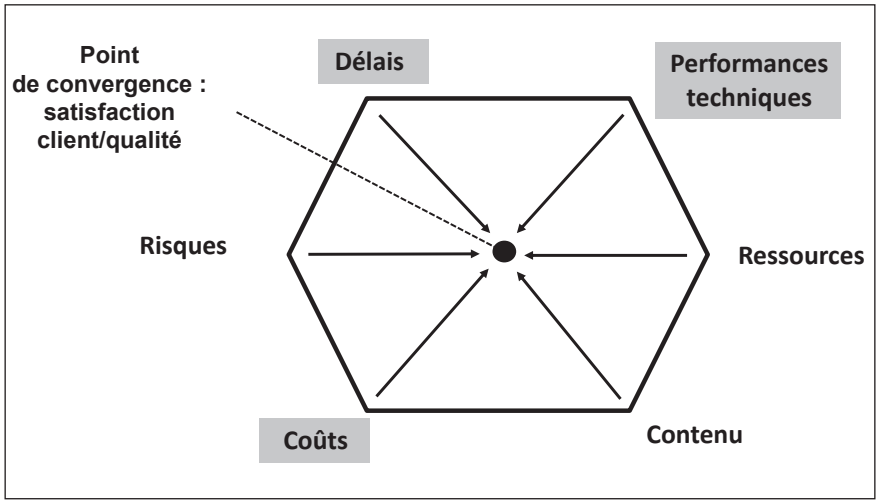

Figure 1.2 - Composantes de base d'un projet

Le management de projet consiste à faire converger ces diverses composantes tout en gardant l'objectif global de satisfaire le client et de réaliser un projet de qualité.

Ce point d'équilibre peut évoluer au cours de la vie du projet, notamment lorsque de nouvelles contraintes apparaissent. Il est important que son positionnement obtienne à chaque fois le consensus des principales parties prenantes.

L'enjeu pour le responsable et l'équipe projet est donc d'assurer en permanence l'équilibre entre les six composantes de base de son projet.

Ceci nécessite alors de trouver des compromis entre les exigences et les objectifs du projet, en ayant bien présent à l'esprit que :

- les différents objectifs d'un projet sont fortement liés, certains pouvant être prépondérants par rapport aux autres (respect absolu du budget, tenue obligatoire des délais de réalisation, etc.) ;

- le poids respectif de chacun d'eux peut changer au cours du temps. Ce changement risque alors de « déséquilibrer » le projet ;
- chaque composante influe sur les autres : par exemple, il est plus facile de respecter des objectifs techniques si le délai imparti est plus grand ou si les ressources mises en œuvre sont plus nombreuses et donc plus onéreuses pour le projet.

1.1.3. Principales caractéristiques d'un projet

Un projet se caractérise principalement par :

- la satisfaction d'une demande ou d'un besoin potentiel ou exprimé par un client. Un projet répond à un besoin unique et singulier. Il n'y a pas deux projets strictement identiques ;
- la fixation d'objectifs globaux ou spécifiques, précis et cohérents. De la définition et de l'atteinte de ces objectifs dépend, pour une large part, la réussite du projet ;
- une période de temps limitée (avec un début et une fin clairement identifiés). Bien qu'il soit par nature temporaire, le projet n'est pas forcément de courte durée. Tout projet peut couvrir une période allant de quelques jours à plusieurs années ;
- une innovation plus ou moins partielle, nécessitant un travail d'analyse spécifique et apportant des réponses nouvelles. Un projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà ;
- la mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période de temps plus ou moins longue ;
- la mise en place de structures organisationnelles spécifiques ou *ad hoc* et temporaires, qui parfois peuvent évoluer lors du déroulement du projet. L'équipe constituée regroupe des personnes ayant en charge la réalisation du projet ;
- la conformité souhaitée à un cas d'affaire (*business case*) ;
- une démarche spécifique, différente de la gestion courante des activités de l'organisme ;
- des risques (menaces et opportunités) évalués tout au long du déroulement du projet. Tout projet comporte des risques car il est porteur de changement. L'incertitude est inhérente au projet ;
- une complexité plus ou moins grande qui peut être liée au contexte dans lequel le projet est réalisé, au degré d'innovation de son contenu, à la multitude de parties prenantes, au montage contractuel, au niveau de conformité attendu ou aux interdépendances avec d'autres projets.

1.1.4. Cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet[3] se découpe généralement en deux grandes phases (voir figure 1.3) :

- l'avant-projet : qui va de l'idée du projet jusqu'à son lancement ou à son abandon ;
- le projet proprement dit : qui va du lancement du projet jusqu'à sa clôture.

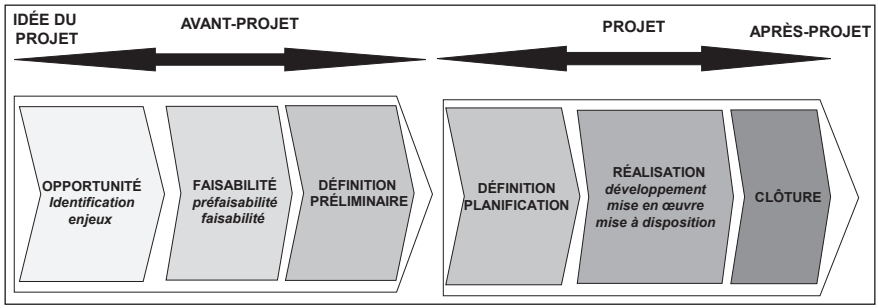

Figure 1.3 - Cycle de vie d'un projet

Malgré cette présentation, le cycle de vie d'un projet n'est pas séquentiel. Durant toutes les phases, la surveillance et la maîtrise permettent de modifier certaines composantes du projet.

1.1.5. Différents types de projets

Les caractéristiques communes aux projets (voir paragraphe 1.1.3) n'impliquent pas que tous les projets soient homogènes. Les typologies qui distinguent et qui permettent de comparer les projets entre eux sont très nombreuses[4].

Parmi les différents types de projets[5], on peut distinguer :

- les projets d'ingénierie industrielle (exemple : construction d'une raffinerie, d'une usine, etc.) ;

---

3. Le cycle de vie d'un projet fait l'objet d'une analyse et d'une description détaillée dans le livre n° 5 intitulé *Cycle de vie et typologie des projets*.
4. Selon Gilles Garel [*Le management de projet*, Éditions La Découverte (Repères), 2011], trois typologies permettent de couvrir bon nombre de situations projets : la typologie selon leur objet, la typologie en fonction du rapport entre le projet et l'entreprise et la typologie en fonction de leurs clients.
5. Une vision plus complète des différents types de projets est donnée également dans le livre n° 5 intitulé *Cycle de vie et typologie des projets*.

- les projets de recherche et développement (R & D) (exemple : recherche et développement d'un médicament, d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé, etc.) ;
- les projets de conception et de développement d'un produit, d'un nouveau bien ou d'un service (exemple : conception d'un nouvel avion, d'un engin spatial, d'une automobile, etc.) ;
- les projets d'infrastructures (exemple : réalisation d'un barrage hydroélectrique, d'une route, etc.) ;
- les projets de construction (exemple : construction d'un immeuble, etc.) ;
- les projets informatiques et de système d'information (exemple : réalisation d'un nouveau système informatique, développement d'un nouveau logiciel, etc.) ;
- les projets d'aménagement et d'urbanisme (exemple : aménagement urbain, transport en commun, etc.) ;
- les projets événementiels (exemple : Jeux olympiques, festival culturel, etc.) ;
- les projets de changement organisationnel (exemple : fusion d'entreprises, implantation d'une démarche qualité totale, etc.) ;
- les projets sociaux et humanitaires (exemple : mise en place d'un plan d'action gouvernemental en matière d'exclusion sociale, aide aux populations défavorisées, etc.) ;
- les projets de développement international (exemple : implantation d'une école dans un pays émergent, etc.) ;
- les projets logistiques (exemple : organisation d'une chaîne logistique, aménagement d'entrepôts de stockage, etc.) ;
- les projets de développement durable (exemple : énergie renouvelable, etc.).

1.1.6. Place du projet dans l'organisme

On peut également différencier les projets selon leur place économique dans l'organisme. La prise en compte de ce critère permet alors de distinguer quatre catégories de configurations (voir figure 1.4, page suivante) :

- la « configuration de type A » correspond à une configuration où un organisme dominant gère un nombre limité de « gros » projets vitaux pour sa pérennité (cas de l'industrie automobile, par exemple). L'organisation des projets est alors fortement structurée par les régulations en place dans l'organisme. Ce sont les structures de projet qui rendent compte à la direction générale de l'organisme dominant ;

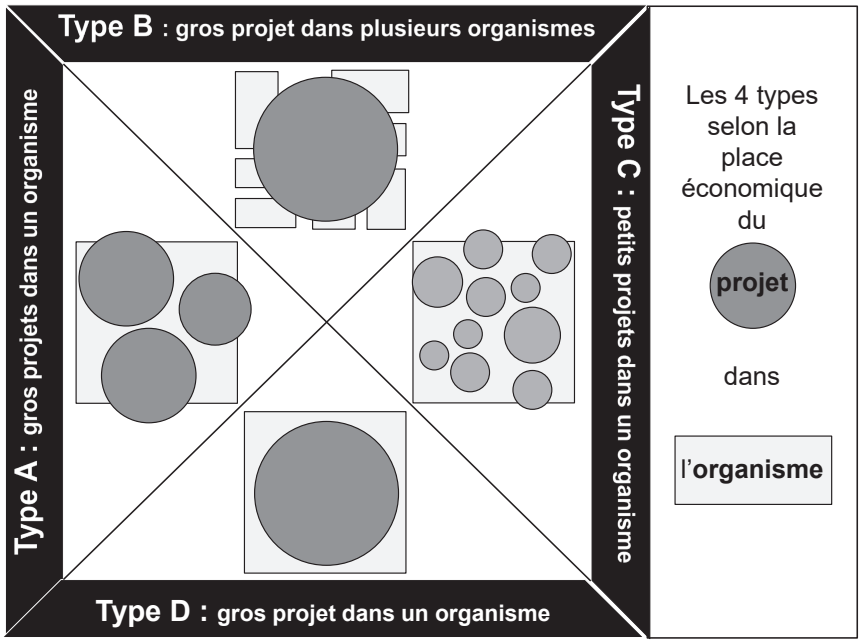

Figure 1.4 - Typologie selon la place économique du projet dans l'organisme
(source : d'après Ecosip, *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, 1993)

- la « configuration de type B » correspond à une configuration où plusieurs organismes coopèrent à l'exécution d'un projet important et sont coordonnés par les procédures spécifiques du projet (cas du bâtiment ou de l'aéronautique, par exemple). Ici, c'est l'organisation du projet qui permet aux organismes impliqués de se coordonner correctement. Ce sont les organismes qui rendent compte à la direction générale du projet, aucun organisme, ni aucune culture d'entreprise ne s'imposant aux autres ;
- la « configuration de type C » correspond à une configuration où un organisme dominant gère un nombre important de « petits » projets, relativement indépendants les uns des autres, ne remettant pas en cause, à eux seuls, la pérennité de l'organisme (cas de la pharmacie, par exemple). Ici, l'organisation des projets se réfère à l'organisme et aux procédures en usage dans l'organisme. Les structures de projet