

MAÎTRISE d'un projet

Sous la direction
de Hervé COURTOT

A. BOULENOUAR
S. CHANTREUIL
H. COURTOT
B. HAFID
J.-L. PERRIN
M.-N. VANDAMME



MAÎTRISE d'un projet

MAÎTRISE d'un projet

*Sous la direction
de Hervé COURTOT*

A. BOULENOUAR
S. CHANTREUIL
H. COURTOT
B. HAFID
J.-L. PERRIN
M.-N. VANDAMME



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2019

ISBN 978-2-12-465698-1



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions



présentation de la collection

Cette collection a pour ambition de donner aux lecteurs une vision complète des thématiques relatives au management de projet, programme et portefeuille.

Elle est organisée en cinq livres :

- ▶ Livre n° 1 : *Management de projet, programme et portefeuille.*
- ▶ Livre n° 2 : *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille.*
- ▶ Livre n° 3 : *Financement et démarrage d'un projet.*
- ▶ Livre n° 4 : *Maîtrise d'un projet.*
- ▶ Livre n° 5 : *Cycle de vie et typologies des projets.*

Le premier livre *Management de projet, programme, et portefeuille* présente les notions de base en management de projet, de programme et de portefeuille. Il a pour objet de permettre au lecteur d'avoir une vision synoptique de la problématique du management de projet, de programme et de portefeuille.

Le deuxième livre *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille* est consacré à l'organisation et à la gouvernance d'un projet, d'un programme et d'un portefeuille. Il décrit la prise en compte de tous les facteurs humains et la façon de les organiser pour que le projet, le programme ou le portefeuille atteigne ses objectifs.

Le troisième livre *Financement et démarrage d'un projet* est organisé en deux parties. La première partie concerne le financement d'un projet et a pour but de répondre à la question : « Comment trouver le financement le mieux adapté à la réussite du projet ? » La seconde partie détaille les étapes-clés qui permettent de préparer au mieux la mise en œuvre d'un projet.

Le quatrième livre *Maîtrise d'un projet* est consacré aux méthodes et aux outils permettant d'en assurer la maîtrise à ses différentes phases : depuis les phases



d'avant-projet jusqu'aux phases de réalisation. Il vise à donner aux lecteurs une connaissance concrète des différents outils et méthodes qui permettent une bonne maîtrise du projet tout au long de son déroulement.

Le cinquième livre *Cycle de vie et typologies des projets* est aussi organisé en deux parties distinctes. La première partie décrit le déroulement d'un projet au travers de son cycle de vie supporté par un phasage-type. La seconde partie traite des typologies de projets illustrées par des exemples précis relevant de différentes familles de projets. Par ailleurs, ce livre met l'accent sur la contribution des phases d'avant-projet et des études de faisabilité à la réussite d'un projet.

Le lecteur peut, le cas échéant, approfondir certains thèmes en consultant le *Dictionnaire de management de projet* (AFNOR Éditions) ou les ouvrages plus spécialisés qui sont cités dans la bibliographie fournie dans chaque livre.



Les auteurs

Hervé Courtot est *Project Office Manager* au sein du Groupe Orange France. Diplômé d'un doctorat en Sciences de gestion – Paris 1 (Panthéon – Sorbonne), il est également certifié PRINCE2® et membre du PMI. Hervé Courtot a plus de 25 ans d'expérience de conseil et de formation en management de projet et en management des risques projets. Il est également en charge de développer et pérenniser la culture et le fonctionnement en mode projet et d'animer le dispositif de gouvernance des projets, et enseigne dans plusieurs universités. Auteur du livre *La gestion des risques dans les projets*, publié en 1998 aux Éditions Economica, Hervé Courtot est aussi co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Marc-Noël Vandamme (retraité) est ingénieur civil des Mines de Paris et membre de la commission de normalisation AFNOR « Management de projet et de programme ». Il a travaillé de 1977 à 2015 dans l'industrie chimique et pétrolière aux postes de management de projet, achats et contrôle interne. Il a également enseigné au sein de l'INP de Grenoble « Maîtrise des projets internationaux ». Auteur de l'article « Coûts des investissements industriels », publié en 1996 aux Éditions Techniques de l'Ingénieur, il est aussi co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Abdelhamid Boulénouar est créateur et directeur général de la société CMS Informatique. Il est aussi consultant *senior* en management de projet, diplômé en génie industriel et titulaire d'un doctorat en traitement de l'information (Paris 11). Certifié PRINCE2®, AFITEP – Certification Européenne en management par la valeur, Abdelhamid Boulénouar est membre du CA d'IIBA France et ancien membre de l'AFAP et du PMI. Il possède plus de 25 ans d'expérience dans le conseil, dans la mise en œuvre de solutions de gestion de portefeuille de projets et dans l'enseignement en management de projet. Consultant en charge des méthodes, des outils et des formations en management de projet (R & D, télécom, industrie, banques, université et école d'ingénieur), il est également co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.



Bélaïd Hafid est enseignant universitaire, formateur et consultant. Il enseigne à l'université Paris 13, à l'IAE de Caen Basse-Normandie et à l'université de Rouen en management de projet, management de la qualité, normes-normalisation, gestion des risques, DD-RSE, recherche opérationnelle et logistique. Il est membre de la commission de normalisation NF EN ISO 26000 DD-RS et membre du jury du livre sur la qualité (AFQP). Il a également été rédacteur en chef pendant trois ans de la revue *La Cible* (revue de management de projet) – AFITEP. Bélaïd Hafid est co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Serge Chantreuil (retraité) a été ingénieur chef de projet chez Technip. Ingénieur électricien de l'ENSICAEN, il est titulaire d'un DESS management de l'IAE Toulouse. Serge Chantreuil a une expérience de quarante années en management de projet d'usines pétrochimiques et pharmaceutiques à l'international (Russie, Chine, Cuba, États-Unis, Nigéria) avec une implication permanente dans l'amélioration continue des méthodes de management des projets et de leur qualité. Il est également co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Jean-Luc Perrin (retraité) a été, pendant trente ans, responsable du service économie et évaluation du Centre technique du papier (après avoir été ingénieur chargé d'études avec Sema-Metra International). Il est ingénieur des Arts et Métiers et diplômé de spécialité en économie appliquée. Il est également membre de l'AACE (*cost estimating*) et ancien vice-président d'INGETEF (ingénieurs économistes). Professeur associé auprès de l'INP de Grenoble de 1992 à 2002 et chargé de cours en analyse de projet, il est co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.



Sommaire

Présentation de la collection	V
Les auteurs	VII
Introduction	1

Partie I

Justification et maîtrise de la conception d'un projet

1 Justification d'un projet	7
1.1. Outils d'analyse stratégique.....	7
1.2. Maîtrise du processus de prise de décision	17
1.3. Élaboration d'un cas d'affaire	19
1.4. Gestion des bénéfices d'un projet.....	25
1.5. Techniques d'évaluation d'un projet.....	30
2 Optimisation de la définition du contenu d'un projet	47
2.1. Apports du management par la valeur.....	48
2.2. Apports des méthodes et outils de résolution de problèmes.....	57
2.3. Différentes approches de conduite d'un projet	61
2.4. Choix des options fondamentales d'un projet.....	68
2.5. Autres techniques d'optimisation de la conception d'un projet.....	72
3 Maîtrise de l'estimation des coûts d'un projet	79
3.1. Qu'est-ce que l'estimation des coûts d'un projet ?	80
3.2. Méthodes d'estimation des coûts pour un projet industriel	83
3.3. Méthodes d'estimation des coûts pour un projet informatique	87



3.4.	Précision de l'estimation des coûts d'un projet	88
3.5.	Évolution des coûts d'un projet dans le temps et suivant sa localisation	94
3.6.	Classes d'estimation des coûts.....	97

Partie II

Mise en œuvre et maîtrise de la réalisation d'un projet

4	Suivi et pilotage d'un projet.....	103
4.1.	Principes.....	103
4.2.	Gestion des exigences d'un projet.....	105
4.3.	Gestion de crise dans un projet.....	107
4.4.	Management de l'avancement d'un projet.....	114
4.5.	Audit de projet	120
5	Gestion des aspects contractuels d'un projet	125
5.1.	Types de contrats	126
5.2.	Mise en œuvre d'un contrat.....	134
5.3.	Points d'attention.....	143
6	Conduite du changement.....	147
6.1.	Comportements face au changement	148
6.2.	Analyse des impacts du changement.....	151
6.3.	Planification et mise en œuvre de la conduite du changement.....	158
6.4.	Transfert d'un projet.....	165
7	Mise en œuvre d'un projet.....	171
7.1.	Études	173
7.2.	Achats.....	177
7.3.	Construction.....	178
8	Clôture et terminaison d'un projet.....	183
8.1.	Activités de clôture d'un projet	185
8.2.	Bilan ou rapport de clôture d'un projet	186
8.3.	Capitalisation du retour d'expériences.....	188
8.4.	Réunion de clôture d'un projet	190

9	Facteurs clés de succès d'un projet.....	193
9.1.	Réussite d'un projet.....	193
9.2.	Principaux facteurs clés de succès d'un projet.....	194

Partie III

Maîtrise des différents domaines de management d'un projet

10	Maîtrise de l'intégration d'un projet.....	199
11	Maîtrise des ressources d'un projet	203
11.1.	Planning de mobilisation et de démobilisation des ressources	204
11.2.	Gestion des compétences	205
11.3.	Motivation de l'équipe de projet	205
12	Maîtrise des parties prenantes d'un projet.....	209
13	Maîtrise du contenu d'un projet	213
13.1.	Principes.....	213
13.2.	Processus de management du contenu	214
13.3.	Gestion de la configuration.....	215
13.4.	Gestion des modifications.....	218
14	Maîtrise des délais d'un projet.....	225
14.1.	Principes.....	225
14.2.	Outils de planification	226
14.3.	Plans de charge d'un projet	231
14.4.	Influence du planning sur les coûts.....	233
14.5.	Réduction des délais.....	234
15	Maîtrise des coûts d'un projet.....	239
15.1.	Principes.....	239
15.2.	Budget initial – Budget à date.....	240
15.3.	Évolution des coûts dans le temps.....	241
15.4.	Prise en compte des différentes devises.....	243
15.5.	Méthodes de contrôle des coûts	244



16	Maîtrise des risques d'un projet.....	251
16.1.	Qu'est-ce qu'un risque projet ?	252
16.2.	Lien avec les phases du projet	253
16.3.	Processus de management des risques.....	256
16.4.	Recours aux assurances	268
17	Maîtrise des approvisionnements d'un projet.....	271
17.1.	Planification des approvisionnements.....	271
17.2.	Processus achats.....	272
17.3.	Suivi des approvisionnements.....	273
17.4.	Terminaison de l'acte d'achats.....	274
18	Maîtrise de la qualité d'un projet	277
18.1.	Fondamentaux de la qualité.....	278
18.2.	Processus de management de la qualité.....	285
18.3.	Outils de la qualité	287
18.4.	Communication sur la qualité du projet.....	294
19	Maîtrise de la communication d'un projet	297
19.1.	Fondamentaux de la communication	298
19.2.	Processus de management de la communication	301
19.3.	Plan de communication du projet	303
20	Annexes	311
	Bibliographie	317
	Liste des figures.....	323
	Liste des tableaux.....	327



Introduction

Le présent livre est consacré aux méthodes et aux outils permettant d'assurer la maîtrise d'un projet au cours de ses différentes phases.

La maîtrise d'un projet consiste à avoir dans chacun des domaines de management du projet (management des parties prenantes, des risques, du contenu, etc.) une vision claire de la situation du projet et de son évolution afin de prendre, le cas échéant, les décisions qui permettront d'atteindre ses objectifs.

Pour bien situer cette maîtrise d'un projet, il est bon de rappeler la partie 2 du livre n° 3 – *Financement et démarrage d'un projet* qui définit les points clés à mettre en place pour bien préparer ou démarrer la mise en œuvre du projet et garantir sa réussite.

Mais une fois cette préparation effectuée par les activités de lancement et la planification du projet (voir ces deux groupes de processus dans la figure I.1), rien n'est joué. Il convient d'être vigilant durant sa réalisation et procéder au suivi et au pilotage du projet afin d'effectuer les éventuels réajustements et compléments nécessaires pour mieux cadrer avec le référentiel (budget, ressources, contenu, etc.) établi et approuvé par les diverses parties prenantes.

C'est tout l'art et les enjeux de la maîtrise d'un projet, qui couvrent les processus de mise en œuvre, de maîtrise de la réalisation (à proprement parler) et de clôture du projet (voir, dans la figure I.1, les trois pavés encadrés dans le rectangle en pointillé) :

- ▶ la mise en œuvre consiste à mener les activités de management du projet, de manière à permettre la production des livrables conformément aux plans prévus ;
- ▶ la maîtrise de la réalisation consiste à surveiller, mesurer et garantir les performances du projet par rapport au plan du projet. Par conséquent, des actions préventives et correctives peuvent être menées et des demandes de modification peuvent être faites lorsqu'elles sont nécessaires, pour garantir la réalisation des objectifs du projet ;

- la clôture permet d'établir formellement la fin d'une phase du projet ou du projet lui-même et d'en tirer les retours d'expériences à prendre en compte.

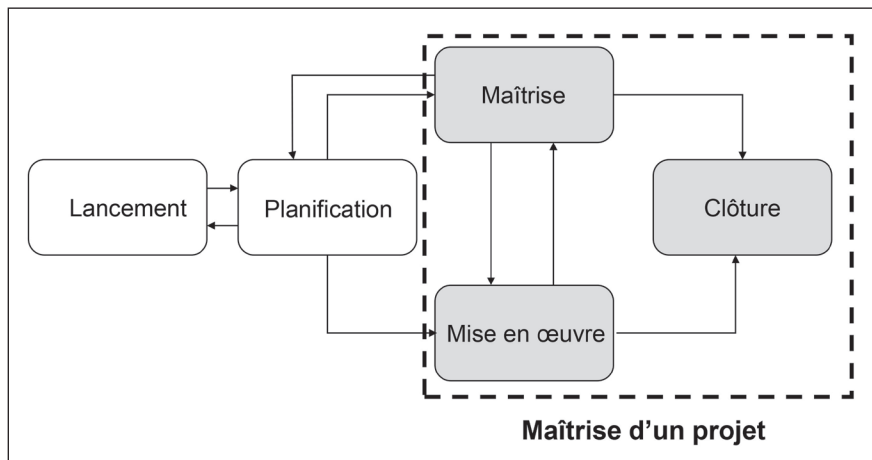


Figure I.1. - Interactions des groupes de processus de management d'un projet

(source : d'après ISO, norme NF ISO 21500:2012 – Lignes directrices sur le management de projet)

Ce livre se divise en trois parties.

La première partie est relative aux méthodes et aux outils mis en œuvre pour justifier et maîtriser la conception d'un projet.

En effet, il est essentiel :

- d'avoir une vision claire de la justification du projet pour convaincre les décideurs et les financeurs de se lancer dans le projet ;
- d'avoir les moyens d'optimiser la définition du contenu du projet ;
- de savoir comment en estimer les coûts.

Les deux autres parties sont consacrées à la maîtrise du projet dans ses phases de réalisation.

La deuxième partie décrit les méthodes et outils nécessaires à la mise en œuvre et à la maîtrise de la réalisation d'un projet, ainsi qu'à sa clôture.

Cette partie se conclut par un chapitre consacré aux facteurs clés de succès d'un projet qui synthétise et résume l'ensemble des points d'attention pour garantir la réussite d'un projet.

La troisième partie détaille, par domaines de management d'un projet (au sens de la norme NF X50-115 – *Management de projet et de programme - Présentation générale*), **les méthodes et outils à connaître pour maîtriser chacun de ces domaines.**

Dans ce livre, on retrouve la plupart des méthodes et outils de maîtrise, avec à chaque fois une bibliographie qui permettra au lecteur d'approfondir le sujet si nécessaire.

Dans l'idée des auteurs de faciliter la compréhension des différents 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.

Partie I
**Justification
et maîtrise
de la conception
d'un projet**

La conception d'un projet (au sens large) va de la définition de ses concepts, lors des études préliminaires, à sa conception détaillée, au début de sa réalisation.

Cette première partie concerne pour l'essentiel la conception préliminaire, comprenant les phases de faisabilité et de définition préliminaire en fin d'avant-projet et la conception de base, c'est-à-dire la phase de définition en début de projet.

Justifier le projet que l'on défend est essentiel pour convaincre les décideurs et les financeurs (chapitre 1).

Pour cela, il convient de :

- ▶ savoir positionner l'organisme de façon stratégique vis-à-vis de son environnement à l'aide d'outils d'analyse stratégique (paragraphe 1.1) ;
- ▶ maîtriser le processus de prise de décision (paragraphe 1.2) ;
- ▶ élaborer le cas d'affaire (*business case*) du projet (paragraphe 1.3) ;
- ▶ savoir gérer durant toute la durée du projet les bénéfices attendus (paragraphe 1.4) ;
- ▶ maîtriser les techniques d'évaluation du projet (paragraphe 1.5).

Lors de l'avant-projet, pour obtenir le projet qui répond le mieux aux exigences, il faut savoir optimiser la définition de son contenu (chapitre 2).

Pour cela, il existe diverses techniques ou approches importantes à connaître :

- ▶ le management par la valeur qui permet de bien comprendre les exigences et d'y répondre de manière optimale (paragraphe 2.1) ;
- ▶ les méthodes et outils de résolution de problèmes (paragraphe 2.2) ;
- ▶ les approches de réalisation du projet : soit de manière prédictive, soit de manière Agile, soit encore en utilisant les deux approches de façon concomitante selon les parties du projet (paragraphe 2.3) ;
- ▶ les choix entre les diverses options fondamentales qui se présentent dans tout projet : procédé à utiliser, localisation du produit du projet, taille ou capacité de l'installation, niveau de sophistication et étendue de la gamme de produits, etc. (paragraphe 2.4) ;
- ▶ les autres techniques d'optimisation de la définition du projet (paragraphe 2.5).

Le chapitre 3 est consacré à la maîtrise de l'estimation des coûts d'un projet. Il précise les diverses méthodes d'estimation et leur usage aux différentes phases du projet.

Ces notions sont reprises également dans le livre n° 5 – *Cycle de vie et typologies des projets*, sous l'angle du cycle de vie.



Justification d'un projet

Ce chapitre est consacré aux diverses techniques qui permettent de bien appréhender ce qui permet de justifier un projet.

Le paragraphe 1.1 donne quelques outils d'analyse stratégique qui permettent de positionner l'organisme vis-à-vis de son environnement concurrentiel et de pouvoir juger ainsi de la pertinence du projet envisagé.

La mise en place d'un processus de prise de décision (*stage gates* : points de décision) essentiel pour maîtriser les phases d'un projet est décrite brièvement au paragraphe 1.2.

Des recommandations pratiques sont données pour l'élaboration d'un cas d'affaire (*business case*) dans le paragraphe 1.3 et complètent le bref rappel fait dans le paragraphe 8.2 du livre n° 3 – *Financement et démarrage d'un projet*.

Le paragraphe 1.4 montre la façon de gérer tout au long du projet les bénéfices attendus et annoncés dans le cas d'affaire.

Enfin, les techniques d'évaluation d'un projet (financières ou selon d'autres critères) sont abordées au paragraphe 1.5.

1.1. Outils d'analyse stratégique

Les nombreux ouvrages publiés sur l'analyse stratégique montrent qu'il existe une multitude d'outils qui permettent de positionner un organisme par rapport à ses concurrents et de justifier la pertinence de ses projets.

Dans le cadre d'un projet, il est important de bien connaître :

- la position du produit dans son cycle de vie (paragraphe 1.1.1) ;

- ▶ la matrice du *Boston Consulting Group* (paragraphe 1.1.2) ;
- ▶ les matrices atouts/attraits (paragraphe 1.1.3) ;
- ▶ le diagramme de Porter (paragraphe 1.1.4) ;
- ▶ les stratégies génériques de Porter (paragraphe 1.1.5) ;
- ▶ l'analyse SWOT ou matrice des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (paragraphe 1.1.6).

La décision de lancer un projet dépend essentiellement de cette analyse stratégique qu'il est indispensable d'effectuer dès l'avant-projet et, bien sûr, d'actualiser autant que nécessaire durant toute la vie du projet.

1.1.1. Position du produit dans son cycle de vie

Pour apprécier l'intérêt stratégique d'un projet, il convient de bien comprendre, dès l'idée de projet, quelle position le produit ou le service, que le projet cherche à développer, occupe dans son cycle de vie.

Généralement, le cycle de vie d'un produit comporte cinq grandes phases (voir figure 1.1, page suivante) :

- ▶ une **phase de recherche** pour déterminer quel produit est à développer ;
- ▶ une **phase de lancement** (ou **démarrage**) où l'on procède à l'introduction du produit ;
- ▶ une **phase de croissance** (ou **développement**) où la croissance est forte mais où également les dépenses de recherche, de développement et d'investissement sont importantes. C'est généralement une phase de forte concurrence où tous les acteurs du marché cherchent à conquérir les parts de marché qui se présentent ;
- ▶ une **phase de maturité** où les marchés sont stables. Seuls les meilleurs ont réussi à se maintenir et se partagent désormais ce marché stable. C'est une période de profits pour les organismes en place ;
- ▶ une **phase de déclin** où le marché baisse. C'est donc une période de rationalisation où les organismes les plus faibles sont contraints de quitter le marché, mais où les organismes survivants peuvent tirer des profits importants.

Certains produits peuvent « rebondir » à partir de la phase de déclin et retrouver une nouvelle jeunesse et une nouvelle croissance avec des applications qui évoluent (l'exemple classique est celui de la bicyclette passant de moyen de transport à équipement de loisir et de bien-être).

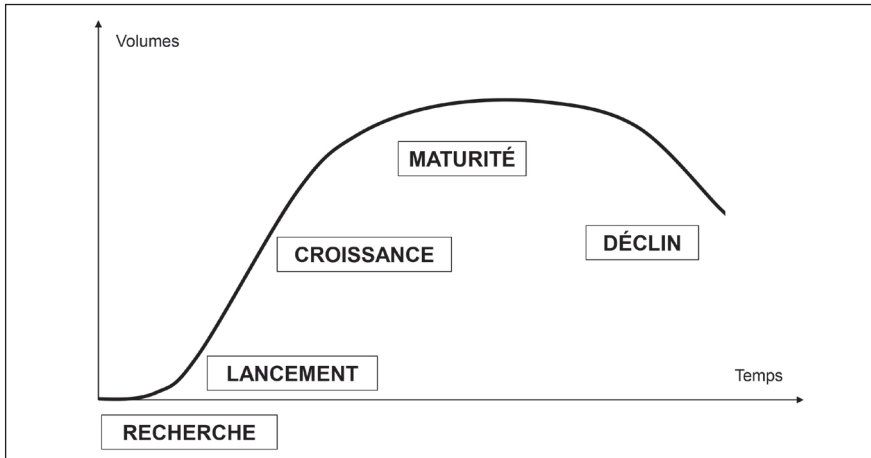


Figure 1.1. - Cycle de vie d'un produit

1.1.2. Matrice du Boston Consulting Group

La matrice du *Boston Consulting Group* (BCG) est un outil d'analyse stratégique qui permet de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du profit, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative. Elle positionne les produits selon deux dimensions : en abscisse, le taux de croissance du marché et, en ordonnée, la part de marché relative détenue par l'organisme.

Cette analyse se pratique à travers quatre positions des produits (voir figure 1.2, page suivante) :

- les « **dilemmes** » : positionnement concurrentiel faible et produit en croissance. La question est : faut-il se lancer dans la production de ce produit sachant que c'est un produit d'avenir, mais que le positionnement de l'organisme n'est pas favorable ? Si oui, il faudra faire des efforts supplémentaires pour se replacer parmi les meilleurs. Sinon, ne faut-il pas concentrer ses efforts dans d'autres domaines ? C'est un dilemme ;
- les « **étoiles** » : positionnement concurrentiel fort et produit en croissance. Dans un tel cas, il faut maintenir l'effort pour rester en position concurrentielle forte (les concurrents ne vont pas manquer de chercher à attaquer ce marché porteur), même si pour l'instant le marché n'est pas réellement profitable : c'est généralement dans cette position qu'il faut investir ;

- ▶ les « **vaches à lait** » : positionnement concurrentiel fort et produit en phase de maturité. C'est la position la plus confortable, la concurrence est plus faible et l'activité est profitable. Il convient cependant de rester vigilant. Les investissements dans cette situation doivent être analysés de près : combien de temps le marché restera-t-il porteur ? Lorsque le marché déclinera, il faudra se battre avec la concurrence : doit-on se maintenir pour rester parmi les derniers sur le marché (ce qui permet souvent une situation financièrement intéressante) ou doit-on se retirer avant qu'il ne soit trop tard ?
- ▶ les « **poids morts** » : positionnement concurrentiel faible et marché en phase de maturité ou en déclin. Si le marché est en maturité, la situation peut être vivable à l'ombre des concurrents prédominants, mais dès que le marché déclinera, le mieux sera souvent de se retirer même si ce n'est pas toujours facile. Dans cette situation, on peut aussi avoir une stratégie de niche : c'est-à-dire se spécialiser sur une partie du marché et, dans cette partie, améliorer sa position concurrentielle.

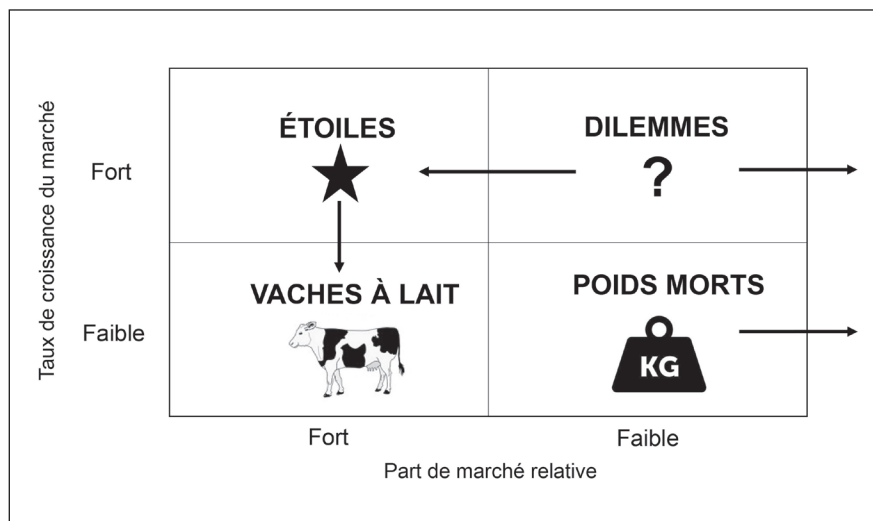


Figure 1.2. - Matrice du BCG (Boston Consulting Group)

Suivant le positionnement de l'organisme dans cette matrice, sa stratégie d'investissement peut être différente. Les orientations d'un projet dépendent étroitement de ce positionnement concurrentiel.

1.1.3. Matrices atouts/attraits

Les matrices atouts/attraits, développées par divers cabinets de *consulting*, permettent de classer les produits en fonction des atouts de l'organisme dans le secteur et des attraits du secteur (voir figure 1.3).

Les atouts de l'organisme dans le secteur peuvent être les compétences techniques, la complémentarité de la gamme de produits, les synergies avec les autres productions, le positionnement concurrentiel, etc. Il s'agit de pondérer tous ces aspects pour définir le poids de l'organisme en termes d'atouts.

Les attraits du secteur peuvent être la croissance du marché, la faible concurrence, etc. Là aussi, on doit pondérer tous ces aspects pour définir le poids du produit en termes d'attraits.

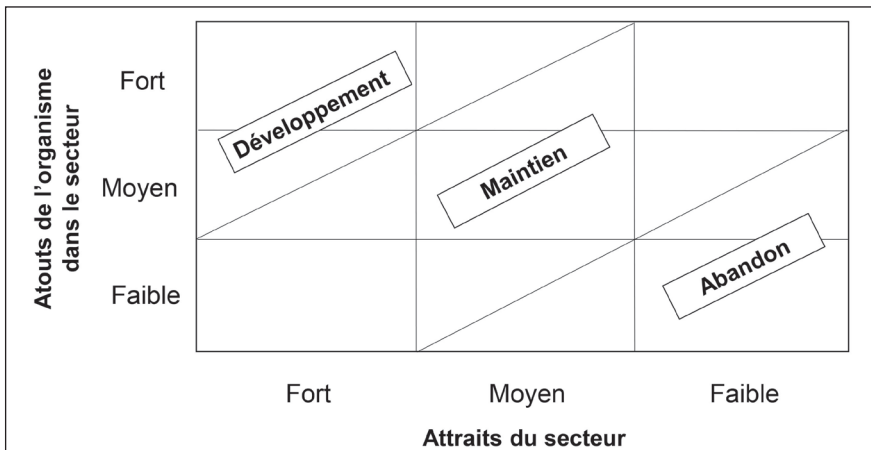


Figure 1.3. - Matrice atouts/attraits

Les projets où les atouts de l'organisme et les attraits du produit sont importants sont certainement à retenir et, là où ils sont faibles, à abandonner. Ceci permet de définir ainsi une zone d'acceptabilité des projets.

La matrice ADL (matrice d'Arthur D. Little) est une matrice atouts/attraits avec pour atout la position concurrentielle de l'organisme et pour attrait le cycle de vie du produit (voir figure 1.4, page suivante). Elle précise pour chacune des situations, les actions à mener par l'organisme. Sur l'axe cycle de vie du produit, elle rappelle aussi comment se situent les niveaux des risques industriels pris et des besoins en financement nécessaires. Et sur l'axe de la position concurrentielle, elle note comment se situent la prise de risque concurrentiel et la rentabilité.

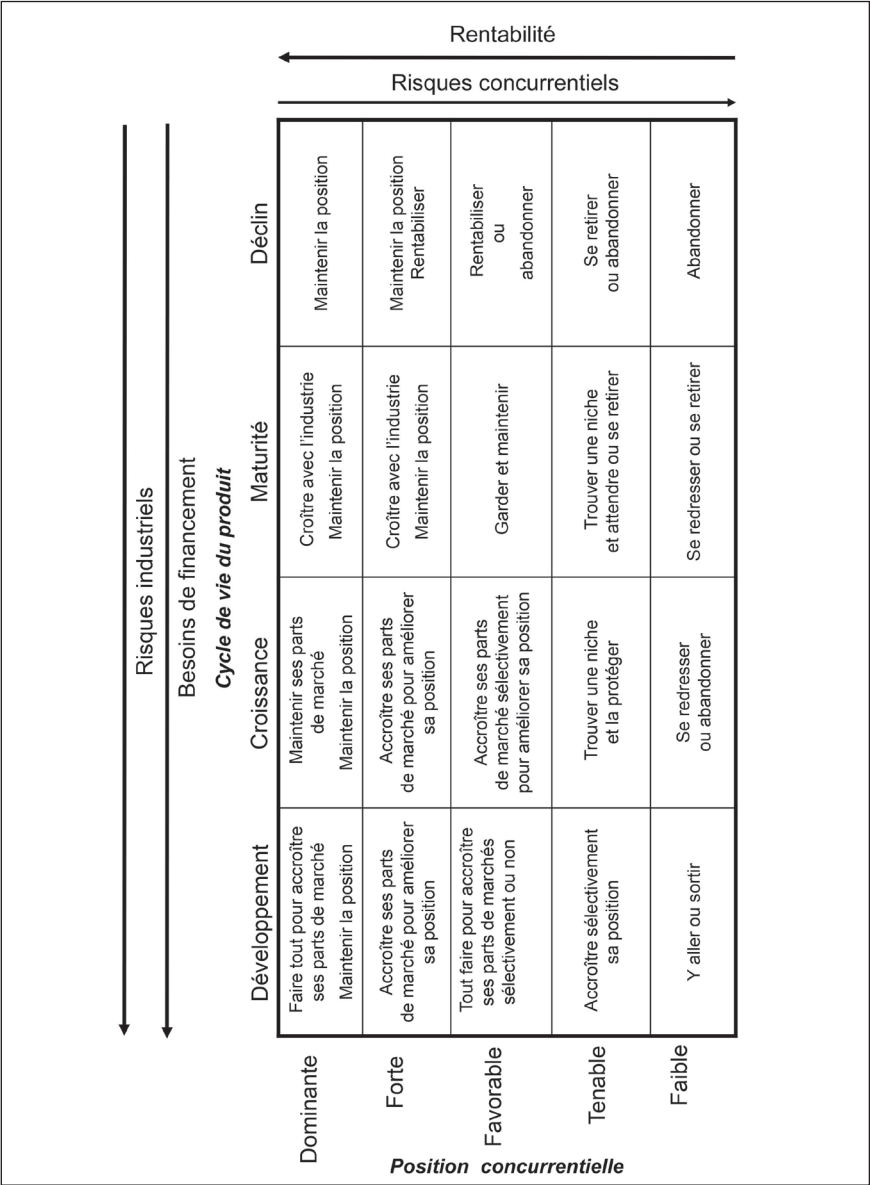


Figure 1.4. - Matrice d'Arthur D. Little