

Sommaire

1	Les concepts du management de projet	1
1	Qu'est-ce qu'un projet ?	3
2	Qu'est-ce que le management de projet ?	5
3	Quelles sont les principales caractéristiques d'un « projet » que l'on souhaite manager ?.....	7
4	Que signifie « avant-projet » ?.....	9
5	Un projet a-t-il toujours une fin ?.....	11
6	Quelles sont les différences entre un projet, un programme et un portefeuille de projets (portfolio) ?	13
7	Toutes les opérations que mène une entreprise sont-elles des projets ?.....	15
8	Les mots « management », « conduite », « pilotage », appliqués aux projets, ont-ils la même signification ?.....	17
9	Tous les projets se managent-ils de la même façon ?.....	18
10	Existent-ils des « référentiels-types » de management de projet ?.....	20
11	Quelles sont les normes spécifiques au management de projet ?.....	22
12	Pourquoi découper un projet en phases ?.....	24
13	Qu'est-ce qu'une revue de projet ?	26

14	Les termes « œuvre » et « ouvrage » appliqués au fonctionnement en mode projet sont-ils vraiment essentiels ?	28
15	Le mot « affaire » utilisé dans certaines entreprises est-il synonyme du mot « projet » ?	29
2	Les acteurs du projet et leurs rôles.....	31
16	Qui sont les « parties prenantes » du projet ?	33
17	Quelles sont les deux fonctions essentielles à identifier et formaliser dans un projet ?.....	35
18	Doit-on obligatoirement parler de « maîtrise d'ouvrage » et de « maîtrise d'œuvre » dans les projets ?.....	37
19	Quel est le rôle de la maîtrise d'ouvrage dans un projet ?.....	39
20	Quels sont les différents mots employés pour désigner la fonction de « maîtrise d'ouvrage » ?	40
21	Qu'est-ce que la « tutelle » d'un projet ?	42
22	Quels sont les pouvoirs du « commanditaire » d'un projet ?.....	44
23	Qu'appelle-t-on maîtrise d'ouvrage déléguée ?	46
24	Qu'est-ce que l'assistance à maîtrise d'ouvrage ?	47
25	À quoi sert un « comité de pilotage » ?	48
26	Quel est le rôle de la maîtrise d'œuvre dans un projet ?	50
27	Quel est le rôle du chef de projet ?	52
28	Quelles doivent être les qualités et compétences d'un bon chef de projet ?	54
29	Qui sont les membres de l'équipe projet ?	56
30	Comment fédérer tous les acteurs autour du projet ?.....	58
31	Il faut gérer les inévitables conflits entre les acteurs du projet, mais comment le faire ?.....	60
3	L'avant-projet ou la phase de « montage » du projet.....	63
32	Que faut-il comprendre par « montage du projet » ?.....	64
33	Qu'appelle-t-on la faisabilité d'un projet ?	65
34	Comment définir les objectifs du projet ?	67
35	Quelles sont les études nécessaires en amont du projet ?	69

36	Comment est financé un projet ?	71
37	Qui décide de lancer un projet ?	73
38	Quels sont les critères à prendre en compte pour décider de lancer le projet ?	74
39	Comment se déroule le passage entre le montage du projet et sa réalisation ?	75
40	Quels sont les éléments de la contractualisation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ?	77
41	Que doit contenir un cahier des charges ?	78
42	Que faut-il comprendre par « budget du projet » ?	79
43	Comment est déterminé le budget du projet ?	81
44	Comment devraient être fixés les délais du projet ?	83
45	Une « revue d'exigence » avant la formalisation de la contractualisation : pour quoi faire ?	85
4	Le lancement ou l'initialisation du projet	89
46	Que signifie « initialiser un projet » ?	91
47	En quoi la « lettre de mission du chef de projet » est-elle importante ?	93
48	Qu'est-ce qu'un « organigramme des tâches » (WBS) ?	94
49	Comment construire un organigramme des tâches ?	96
50	Comment répartir les rôles entre les différents acteurs du projet ?	99
51	Qu'appelle-t-on « matrice de responsabilité » ?	100
52	Quels sont les critères de définition d'une tâche ?	103
53	À quoi sert une fiche de tâche et que doit-elle contenir ?	105
54	Comment négocier une fiche de tâche ?	107
55	Qu'est-ce que le plan directeur d'un projet (PDP) ?	109
56	Comment construire un plan directeur de projet (PDP) ?	111
57	Existe-t-il des structures organisationnelles types pour réaliser un projet ?	112
58	Comment choisir la bonne structure organisationnelle pour conduire un projet ?	115
59	Quelles sont les raisons d'être de la « réunion de lancement » ?	117

5	La réalisation du projet et son pilotage	119
60	De quoi doit-on disposer pour piloter un projet ?	121
61	Quels sont les outils du management de projet ?	123
62	Quelles sont les caractéristiques d'un bon tableau de bord de projet ?	125
63	Quelles sont les clés d'une bonne planification ?.....	127
64	Existe-t-il différentes méthodes de planification ?.....	129
65	Existe-t-il différentes méthodes d'estimation des coûts ?	130
66	Comment faire le lien entre l'estimation des coûts d'un projet et la détermination de son budget ?.....	133
67	Qu'appelle-t-on « budgétisation du projet » ?.....	135
68	Que faire pour maîtriser les coûts d'un projet ?.....	137
69	Comment mettre en place un « avancement physique » du projet ?	139
70	Quelles sont les techniques de mesure de l'avancement physique ?	141
71	Que signifie « courbe de pilotage de projet » ?.....	143
72	Qu'est-ce que la configuration du projet ?	145
73	Qu'appelle-t-on « risque projet » ?.....	147
74	Comment manager les risques projet ?	149
75	« Tableau de bord » et « reporting » sont-ils synonymes ?	151
6	La fin du projet et le retour d'expérience	153
76	Quand peut-on dire qu'un projet est terminé ?.....	155
77	Que signifie le terme « quitus » dans le cadre d'un projet ?....	157
78	Qu'entend-on par retour d'expérience sur les projets ?	158
79	Pourquoi est-il nécessaire de capitaliser l'expérience acquise sur les projets ?.....	160
80	Doit-on faire la différence entre bilan de fin de projet et retour d'expérience du projet ?	162
81	Comment analyser l'atteinte des objectifs du projet ?.....	164
82	Quelle est l'importance du retour d'expérience dans le processus d'amélioration continue d'une entreprise ?..	165

83	Qu'est-ce qui différencie l'archivage du projet de son retour d'expérience ?	166
84	Comment structurer le retour d'expérience sur le management d'un projet ?	167
85	Comment organiser la diffusion, le partage et l'utilisation des retours d'expérience (REX) ?	169
86	Que deviennent les acteurs du projet à la fin de celui-ci ?	170
7	Le projet et sa culture au sein de l'entreprise	173
87	Le terme de « management par projet » est souvent utilisé en entreprise. De quoi s'agit-il ?	175
88	Pourquoi certaines entreprises dont la vocation n'est pas de mener des projets souhaitent fonctionner en mode projet ?	177
89	En quoi le concept de projet peut-il aider les entreprises à mieux servir leurs clients ?	178
90	Quelles sont les règles du management par projet ?	180
91	Que recouvre le concept de métarègles ?	182
92	Peut-il exister un antagonisme entre projet et processus ?	184
93	Sur quels critères s'appuyer pour dire qu'un projet est une réussite ?	186
94	Qu'est-ce que le management multi-projets ?	188
95	Qu'est-ce qu'un « Project Management Office » (PMO) ?	190
96	Pourquoi le fonctionnement en mode projet peut-il être perturbateur pour l'entreprise ?	192
97	Le « triangle infernal » ou comment organiser les relations entre chef de projet, chefs de service et acteurs du projet ?...	194
98	Quels sont les freins à la mise en place d'une culture projet dans l'entreprise ?	196
99	Existe-t-il des projets qui nécessitent des méthodes spécifiques de management ?	198
100	Pour finir, quels seraient les dix conseils à suivre pour bien faire le management de son projet ?	200
101	Quelle est la réponse à la devinette de l'avant-propos ?	201

Avant-propos

En 2005, dans cette collection « 100 questions pour comprendre et agir », un premier ouvrage sur le thème du management de projet, écrit par le même auteur, avait été publié.

Le temps passe ! Les normes, les référentiels, les méthodes de management de projet évoluent. Il nous a donc paru nécessaire de mettre cet ouvrage au goût du jour.

Rassurez-vous, les fondamentaux du management de projet n'ont pas changé. Ce sont les besoins qui ont évolué !

Le concept de management de projet et sa formalisation sont apparus vers 1950, à la fois :

- ▶ dans des sociétés d'ingénierie pétrochimique en situation de maîtrise d'ouvrage mais aussi de maîtrise d'œuvre pour leurs activités de maîtrise d'œuvre ;
- ▶ dans des organismes étatiques, en particulier dans l'armement, afin de contrôler leur maîtrise d'œuvre.

À la suite de quoi, des sociétés automobiles ont adapté les méthodes de management de projet à leur contexte. Ce qui a conduit beaucoup d'entreprises dont l'activité principale était le développement de produits tangibles à adopter, puis à adapter ces méthodes de conduite de projet à leurs propres besoins de développement de nouveaux produits.

Avec l'essor de l'informatique à la fin du siècle dernier, de nouvelles méthodes sont apparues pour répondre aux besoins spécifiques du développement de produits intangibles, en particulier au niveau des cycles de développement

en cascade ou en « V », voire « W », qui ne correspondaient plus aux contraintes et aux exigences des organisations en évolution rapide. À partir de 2001, ces nombreuses méthodes ont été regroupées sous l'appellation de « méthodes agiles ».

Mais il ne s'agit là que de méthodes, qui au fil du temps se sont affinées pour répondre à des besoins en constante évolution, ce qui ne remet pas en cause les fondamentaux du management de projet.

Comme le disent nos amis canadiens, il n'existe qu'une seule façon de manager un projet : la méthode « GBS » (gros bon sens). Applicable à tous les types de projet, elle se déroule ainsi :

- ▶ Le projet est d'abord du rêve : le rêve d'un besoin satisfait par une solution idéale.
- ▶ S'ensuit la période de l'analyse, des choix et des décisions. Période durant laquelle le rêve devient l'objectif à atteindre. La solution idéale rêvée est soumise à la dure réalité des contraintes. Tout n'est pas réalisable. Il faut parfois, pour satisfaire le besoin, limiter ses ambitions aux budgets et délais disponibles.
- ▶ La suite n'est que du pilotage. Tracer la route pour aller du début à la fin du projet, faire régulièrement le point, détecter les écarts et, éventuellement, corriger sa route vers l'objectif, et dans les cas extrêmes, changer d'objectif.
- ▶ Enfin, transférer l'ouvrage ou le produit résultant du projet aux services de production pour qu'ils en fassent un bon usage.

Le management de projet est à la fois :

- ▶ un métier passionnant qui consiste à organiser, structurer mobiliser des énergies pour atteindre un objectif commun ;
- ▶ un art qui consiste à accompagner, depuis l'idée de sa conception jusqu'à sa naissance, un ouvrage ou un produit réalisé pour satisfaire un besoin, comme un sculpteur façonne une belle œuvre à partir d'un tas de glaise.

L'architecture de cet ouvrage est basée sur la chronologie de déroulement de la plupart des projets. Après quelques questions sur les concepts fondamentaux du management, une deuxième partie aborde les questions liées aux rôles des différents acteurs qui peuplent le monde des projets. Puis viennent les questions regroupées par phase du projet : l'avant-projet, le lancement, la réalisation et son pilotage, la fin du projet et le retour d'expérience. Enfin, pour terminer, vous trouverez quelques questions sur le projet et sa culture au sein de l'entreprise.

Cet ouvrage s'appuie sur une longue expérience des projets.

En effet, Jean-Louis G. Muller a travaillé de nombreuses années comme chef de projet dans des sociétés d'ingénierie avant d'exercer les métiers de consultant et de formateur sur les problématiques liées aux projets. Il a formalisé son expérience de manière pédagogique afin de pouvoir répondre aux attentes des stagiaires et étudiants croisés pendant les cours ou séminaires qu'il a donnés depuis plus de deux décennies.

Durant cette période, il a activement participé à la vie d'associations de management de projet en France, d'abord l'AFITEP (Association francophone de management de projet) dont il a été président pendant six ans, puis président d'honneur et plus récemment, la SMaP (Société de management de projet). Au cours de ces quatre dernières années, il a participé aux groupes de travail sur la réécriture des référentiels de management de projet et de certification de l'association internationale IPMA (International Project Management Association).

Aujourd'hui encore, il accompagne des chefs d'entreprise dans la mise en place d'outils et de méthodes de management de projet, forme leurs collaborateurs au pilotage de projet et participe en qualité d'évaluateur aux certifications de personnes en management de projet de l'IPMA.

Il est possible que la question que vous vous posez ne soit pas dans les 100 questions de l'ouvrage. Rassurez-vous, les 100 réponses sont là pour comprendre le monde merveilleux du management de projet et vous aider à trouver, par vous-même et dans l'action, les réponses aux infinies questions que vos futurs projets n'arrêteront pas de vous poser.

Pour terminer cet avant-propos, voici une cent-unième question sous forme de devinette.

Quelle différence y a-t-il entre un chef de projet et un chef de projet ?¹

¹ La réponse se trouve à la fin de l'ouvrage.