

Les caractéristiques d'un projet : les fondamentaux

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Définition d'un projet	2
Caractéristiques d'un projet	2
Les éléments constitutifs d'un projet	3
Son caractère finalisé.....	3
Son caractère spécifique.....	4
Son caractère temporaire	6
La dialectique incertitude/irréversibilité.....	7
Implications	7
Conclusion	7
Références	8

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De définir ce qu'est un projet par le biais de ses principales caractéristiques
- De comprendre les enjeux de la définition des objectifs d'un projet
- De comprendre les spécificités de différents types de projet
- D'identifier l'influence de différentes caractéristiques d'un projet.

Introduction

Définition d'un projet

La norme X50-115 Afitep/Afnor définit le projet comme :

« 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 »

Caractéristiques d'un projet

On retrouve dans cette définition plusieurs caractéristiques du projet :

- Il vise un objectif déterminé,
- Il est unique (on ne mène jamais deux fois exactement le même projet),
- Il est provisoire (date de début et de fin),
- Il consiste à coordonner un ensemble d'activités concourant à l'objectif recherché, ce qui conduit à des problématiques spécifiques de gestion de l'incertitude.

C'est autour de ces caractéristiques qu'est structuré ce cours.

Les éléments constitutifs d'un projet

Son caractère finalisé

Objectifs et clients

Les objectifs d'un projet sont fixés par l'instigateur d'un projet, si besoin en concertation avec les personnes chargées de sa mise en œuvre. Il est donc important de repérer le « client » d'un projet. Il peut être **interne** à l'entreprise (ex. « la direction »), ou il peut être **externe**. Dans ce dernier cas, il peut être unique ou multiple. Il ne faut pas confondre le **client final du résultat d'un projet** et le **client d'un projet**, appelé « maître d'ouvrage ».

La traduction de l'objectif

L'objectif du projet est traduit dans un document spécifique : le cahier des charges. L'établissement d'un cahier des charges est une étape cruciale pour plusieurs raisons :

- Il conditionne les relations contractuelles entre les parties prenantes (possibilités de recours)
- La traduction des volontés du client du projet est souvent difficile (ex. traduction des besoins du marché en données techniques).

Détailler l'objectif ?

Le cahier des charges peut être plus ou moins détaillé. Le dilemme est assez simple : plus le cahier des charges est détaillé, plus le contrôle des objectifs est aisé. Moins le cahier des charges est détaillé, plus on laisse de place à la créativité et à l'innovation.

Il est possible de découper le projet en deux phases :

- Une première fondée simplement sur un « schéma directeur » ou une « vision » du projet, dont le produit est un cahier des charges plus précis,
- Une deuxième de réalisation de ce cahier des charges.

Par exemple, dans le cas d'un **grand projet bancaire**, le cahier des charges était relativement peu détaillé et souple, mais le schéma directeur très clair. Le projet a finalement atteint ses objectifs principaux tout en abandonnant certaines fonctions et en en ajoutant d'autres (dont la plus utilisée).

Objectif final ou intermédiaire ?

La formulation pertinente des objectifs en début de projet est capitale. Il arrive parfois que l'objectif fixé au départ soit en fait un objectif intermédiaire et non un objectif final. Remonter au niveau supérieur peut alors permettre de formuler autrement l'objectif de départ.

Évidemment, il est ensuite nécessaire de revenir au niveau des objectifs intermédiaires, éventuellement progressivement.

Son caractère spécifique

Pour aborder le caractère spécifique d'un projet, nous allons passer du général au particulier, en partant du bas de la Figure 1.

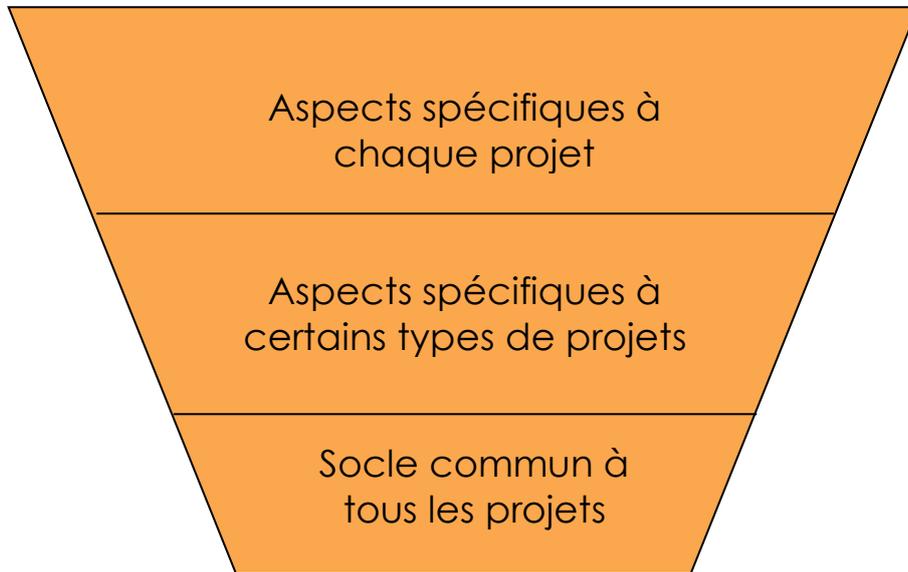


Figure 1 : du général au particulier

Le socle commun à tous les projets

Ce socle repose sur les points communs entre tous les projets, cités en introduction. Il a justifié l'élaboration d'un corpus de connaissances associées au management de projet à l'initiative du Project Management Institute et qui aboutit à des certifications et diplômes en gestion de projet. C'est essentiellement sur ce socle commun qu'est conçu ce cours.

Les aspects spécifiques à certains types de projets

Les projets en entreprise sont multiples :

- Projets de création d'entreprise (ou de nouvelles activités)
- Projets de R&D
- Projets de développement de nouveaux produits
- Projets de réorganisation
- Projets d'amélioration des processus (mise en œuvre de nouvelles technologies, notamment : TIC)
- ...

De plus, un même type de projet sera très différent d'une industrie à l'autre (aéronautique vs parfumerie), d'une entreprise à l'autre... ou même au sein d'une même entreprise (simple amélioration d'un produit existant ou innovation radicale).

Les aspects spécifiques à chaque projet

Un projet peut être caractérisé par les moyens suivants :

- L'ampleur des investissements,
- L'ampleur des effets attendus,
- Les délais prévus,
- Le nombre de personnes impliquées,
- Le degré d'incertitude,
- La nature et diversité des compétences impliquées.

Implications

Ces critères ont une influence sur :

- L'implication des dirigeants,
- Les structures de contrôle (ex. fréquence des *reportings*),
- La structure du projet (voir la Typologie Ecosip en encadré 1).

Mais ils ne reflètent qu'une partie des problèmes à résoudre, à savoir le profil et le pouvoir du chef de projet, ou le détachement total ou partiel des collaborateurs sur le projet...

Type A : une entreprise dominante, quelques projets cruciaux (ex. développement de produits industriels)

Type B : un projet majeur qui fédère plusieurs entreprises (ex. BTP)

Type C : un grand nombre de petits projets (ex. industrie pharmaceutique)

Type D : projet = entreprise (cas des créations d'entreprise)

Encadré 1 : la Typologie Ecosip

Chaque projet est unique. On ne retrouve jamais exactement les mêmes objectifs, donc le même cahier des charges, ni exactement les mêmes acteurs (ou très rarement), ni les mêmes ressources. Cela pose un problème de capitalisation des connaissances : la même « recette » qui a aidé à la réussite d'un projet peut être la cause de l'échec d'un autre.

Son caractère temporaire

La problématique des délais

Pour chaque projet, un délai prévisionnel est fixé. Celui-ci peut être plus ou moins précis. L'on raisonne souvent en termes de **triangle « qualité – coût – délai »**.

Par ceci, nous entendons le fait que les **délais** :

1. Influencent le niveau de **qualité**. Certes des délais supplémentaires peuvent parfois permettre d'affiner le produit, mais un produit innovant peut être dépassé s'il arrive trop tard sur le marché.
2. Influencent le **coût**. Le coût d'un projet a généralement une composante fixe et une composante variable, souvent largement corrélée au nombre de « jours-hommes » utilisés. Un retard peut parfois faire perdre du chiffre d'affaires, entraîner des pénalités de retard... et décale mécaniquement les flux financiers positifs.

Implications

La gestion des délais joue de ce fait un rôle central dans la gestion des projets. C'est souvent un critère majeur d'évaluation de la réussite ou non d'un projet. Dès lors, beaucoup d'outils de gestion de projet ont pour objet la gestion des délais. Ils permettent un suivi des principaux jalons qui rythment l'avancement d'un projet et l'évaluation des conséquences d'un retard.

La dialectique incertitude/irréversibilité

Déroulement d'un projet et incertitude

La manière de présenter l'avancement d'un projet a évolué d'une logique très séquentielle, à une logique davantage « tourbillonnaire ». Mais dans les deux cas, en début de projet, l'incertitude est maximum, le degré de liberté étant lui fonction du cahier des charges. La gestion du projet consiste à réduire l'incertitude par une série de décisions cohérentes, qui conduit à réduire les degrés de liberté du projet.

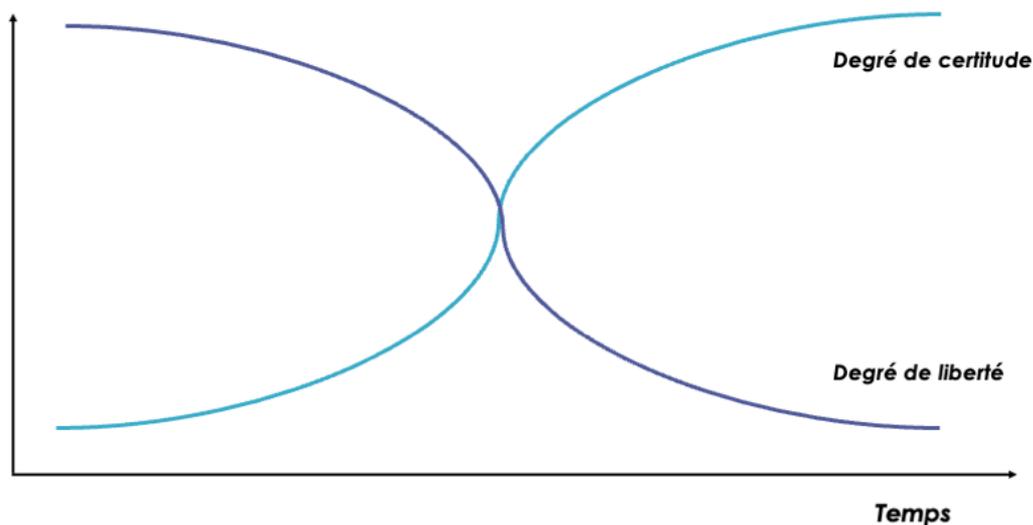


Figure 2 : degrés de certitude vs liberté (adaptée de Midler, 2012)

Implications

Les décisions prises sont interdépendantes, d'où les difficultés de coordination d'un projet. Il y a des conséquences sur la précision du cahier des charges, mais aussi sur l'autonomie des différentes équipes en charge du projet et sur la communication entre elles. La logique part donc en principe du plus général pour aller vers le particulier (ex. de l'architecture vers les modules).

Les erreurs faites en début de projet ont donc les conséquences les plus lourdes. Beaucoup des évolutions récentes de la gestion de projet visent une meilleure prise en charge de ces problèmes.

Conclusion

Dans ce cours nous avons passé en revue les caractéristiques d'un projet, à savoir son caractère finalisé, spécifique et temporaire. Nous avons apporté un éclairage en analysant les implications de chacun de ces caractéristiques. Enfin, nous avons évoqué la dialectique entre l'incertitude et l'irréversibilité des décisions prises en cours de projet.

Références

Midler, C. (2012). *L'Auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod, Paris.

Norme X50-115 Afitep/Afnor <https://norminfo.afnor.org/norme/nf-x50-115/management-de-projet-et-de-programme-presentation-generale/98351>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : du général au particulier.....	4
Figure 2 : degrés de certitude vs liberté (adaptée de Midler, 2012)	7

Encadrés

Encadré 1 : la Typologie Ecosip	5
---------------------------------------	---