

Le cycle de vie d'un projet

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
Les quatre phases dans la vie d'un projet	2
La phase d'avant-projet	2
La phase d'initialisation	3
La phase de réalisation et de contrôle	3
La phase de clôture	4
Conclusion	4
Références	5

Objectifs d'apprentissage

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

- De comprendre le cycle de vie d'un projet
- De structurer un projet en fonction des principales phases

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors de son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie. Dans ce cours, nous allons représenter ce cycle de vie en quatre phases avant de fournir quelques éléments clés de chaque phase.

Les quatre phases dans la vie d'un projet

Il existe plusieurs façons de représenter le cycle de vie d'un projet. Certains auteurs parlent de quatre phases (l'avant-projet, le démarrage, la croissance, la décroissance et l'arrêt). Le Project Management Institute (PMBOK Guide, 2017) parle de démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture. Afin de couvrir l'ensemble du cycle de vie, nous avons choisi pour ce cours une représentation en quatre phases qui inclut une phase d'avant-projet et qui intègre la planification dans une phase appelée initiation.



Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet en 4 phases

La phase d'avant-projet

Il s'agit d'une phase où l'idée commence à émerger mais n'a pas encore été formellement attribuée à une « équipe projet ». Elle implique des relations particulièrement intenses avec les parties prenantes pour bien comprendre et définir la « commande ». C'est aussi lors de cette

phase que l'on va affiner l'idée du projet par une étude d'opportunité et une étude de faisabilité.

Quelques implications :

- Il est parfois difficile de dater le début d'un projet,
- Un projet peut être précédé par d'autres projets liés,
- L'organisation doit savoir (formellement ou non) détecter les projets intéressants qui naissent spontanément.

C'est au cours de cette phase d'avant-projet que se dessinent plus ou moins précisément :

- Les buts du projet,
- Son cahier des charges.

La phase d'initialisation

C'est au cours de cette phase que le projet va se préciser. Ici il s'agit de définir et d'estimer le projet, d'identifier les parties prenantes et de commencer à recruter l'équipe projet. Le chef de projet va ainsi être mobilisé pour affiner le cahier des charges, découper le projet lui-même en phases et tâches, faire la planification prévisionnelle du projet et identifier les ressources nécessaires. Ce travail va permettre d'estimer le coût du projet et de vérifier que celui-ci rentre dans le budget alloué par le commanditaire (Maîtrise d'Ouvrage – MOA).

A ce stade, plusieurs ajustements seront apportés en concertation avec la MOA. Une fois tous ces éléments validés, le projet peut être officiellement lancé. Il est à noter que si le projet est une réponse à un appel à projet ou un appel d'offre, c'est le résultat des deux étapes d'avant-projet et d'initialisation qui permet d'alimenter la réponse ou la proposition de projet, sous la forme d'un dossier détaillé qui respecte les conditions imposées par le financeur.

La phase de réalisation et de contrôle

Le cahier des charges, calendrier de réalisation et le budget prévisionnel ont été validés, le projet peut donc démarrer. Le chef de projet va organiser une réunion de lancement (appelé « kick-off ») et va déployer une série de processus et d'outils pour gérer la qualité, les coûts et les délais, et pour soutenir la communication au sein de l'équipe projet et avec la MOA.

Lors de cette phase, il est fréquent de constater une montée en puissance progressive, ainsi que des ajustements en cours de projet pour tenir compte des aléas (ex. retards) et pour affiner la compréhension des objectifs et du résultat attendu.

Le chef de projet veillera aussi à la gestion des aspects humains pour maintenir la motivation de l'équipe et résoudre des tensions et des conflits le cas échéant.

La phase de clôture

Le projet a abouti à un résultat conforme au cahier des charges. C'est le moment de présenter ce résultat au client. Cette étape est communément appelée « La recette ».

NB. Il ne faut pas confondre le **client final du résultat d'un projet** et le **client d'un projet**. En fonction du type de projet, la recette peut impliquer ou non le client final.

L'équipe projet, en impliquant la MOA, fera un bilan interne du projet pour identifier ce qui a bien fonctionné, et ce qui a moins bien fonctionné. Ce bilan permettra d'améliorer les processus et les outils pour de futurs projets. Ici il est important de distinguer ce qui relève de la gestion du projet et ce qui relève de l'externe. Par exemple un projet de développement de nouveau produit bien géré peut aboutir à un échec commercial... ou l'inverse.

Les échecs sont particulièrement difficiles à gérer. C'est dans ce cas que les séances de « *débriefing* » seront plus particulièrement utiles. Mais il est fréquent que se développe une forme de tabou autour des échecs, ne favorisant pas la capitalisation des connaissances.

Cette phase de clôture doit aussi s'intéresser à la question du redéploiement des ressources humaines. Les membres d'une équipe projet sont par définition amenés à la quitter, et leur sortie doit donc être préparée. Cette sortie peut se faire :

- Vers d'autres projets (favorise le développement de compétences spécifiques projet),
- Vers le métier d'origine (favorise le développement de compétences techniques... et l'ouverture des fonctions).

Le cas est particulièrement délicat pour les responsables de projets « vedettes », pas toujours bien accueillis au sein des métiers.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons représenté le cycle de vie d'un projet en quatre phases : l'avant-projet, l'initialisation, la réalisation et le contrôle, la clôture. Nous avons résumé les différentes actions à mener dans chaque phase. Chaque projet est par définition unique, et vous trouverez certainement dans d'autres sources une présentation du cycle de vie un peu différente. Ce qu'elles ont en commun est de vous aider à vous situer dans la vie du projet et à comprendre les enjeux avant de rentrer dans le détail de la gestion du projet.

Références

PMBOK, Project management Institute. <https://www.pmi.org/>

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 : Le cycle de vie d'un projet en 4 phases2