

N1. Préliminaires

1. Définitions

Processus par lequel un **objectif défini** (ensemble de résultats, périmètre, produit) à l'avance est atteint au bout d'un **délat** imparti en mobilisant les **moyens** indispensables à sa réalisation.

Selon la norme internationale ISO* 10006 (2003) reprise par AFNOR** (norme X50-105) : « **Le projet est 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, incluant des **contraintes** de délais, de **coûts** et de **ressources** » ou plus généralement (norme NF X 50-150) : "une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir".

C'est aussi « **un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources** données, pour satisfaire un **objectif** défini, dans le cadre d'une **mission** précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un **début**, mais aussi une **fin** » (Association Francophone de Management de Projet (AFITEP)). Un projet répond au départ à un besoin émanant d'une étude économique ou sociale. C'est un outil d'aide à la décision

*International Organization for Standardization (167 pays, ONG, Genève, définit les normes internationales dans différents domaines de l'activité économique, site www.iso.org (Cf. Wikip.)

**Association Française de Normalisation (Cf. Wikip.)

La conduite en mode projet n'est généralement pas destinée à être répétée : son côté « inédit et unique » souligne la probabilité d'être confronté à un environnement incertain, du fait de l'absence plus ou moins grande d'expériences ou de pratiques antérieures (risques). A différencier de la conduite en mode processus qui peut se répéter et perdurer (Wikip.)

Phasage

1. Cadrage

- Poser la problématique à partir d'un diagnostic, définir les objectifs
- Analyse des besoins et des opportunités : cohérence avec les objectifs stratégiques
- Avant projet : Idées, imaginer les meilleures solutions. Dossier synthèse (étude technique, procédé, produits, équipements etc.). ———> Note de cadrage (CPS). Avant Projet Sommaire (APS)

2. Préparation

- Faisabilité : estimer les coûts, les outputs. Étude de marché (offre/demande)
- Décision de lancement : formation et organisation des équipes, drainage des fonds
- Planification (ordonnancement des tâches « Pert », diagramme de Gantt). Avant Projet Détaillé (APD)

3. Exécution

- Début des travaux, exécution, suivi qualité, livrables (jalons)
- Qualification : vérifier la conformité des résultats aux objectifs

4. Clôture : fin du chantier, bilan, libérer les équipes, capitalisation (services après vente, maintenance etc.)

Typologie

Classification selon l'envergure et l'importance des résultats attendus, selon les délais, selon les coûts encourus, selon les espaces concernés (périmètre projet), selon l'importance des responsabilités engagées (parties impliquées ou concernées), selon les finalités politiques ou stratégiques mises en jeu, internes /externes, public/privé, recherche innovation etc.

Exemples

Aménagement du territoire (quartier, pays, région), urbanisme, infrastructures de base, installation de production, voirie et circulation, équipements collectifs, gros ouvrages, habitat, locaux industriels, organisation d'événement, recherche développement, mobilisation, promotion d'un produit, développement socioéconomique, développement intégré, création ou extension d'unité industrielle, rénovation, réhabilitation, hautes technologies, informatique, TIC, exploration terrestre et spatiale etc.

Méthodologies

La méthodologie de conduite (management) dépendra du type de projet. Un projet de grande taille sera par exemple éclaté en plusieurs sous-projets. Des méthodes spécifiques ont été mises au point pour les projets de développement (cadre logique).

Le phasage ci-dessus indique le processus général de conception et de déroulement de tout projet. Mais, selon la nature du projet (type), certaines étapes peuvent être réduites ou étalées, une organisation spéciale mieux adaptée.

Parties prenantes

Dans tout projet, on distingue deux parties : Le porteur du projet (bénéficiaire) ou maître d'ouvrage et le réalisateur, l'exécuteur ou maître d'œuvre. Ces deux parties peuvent être confondues.

Ce qui nécessite engagement et responsabilité → **méthode et rigueur** → **travail en équipe** → **organisation, planification** → **optimisation des moyens**

*En résumé : Un projet doit répondre à un **besoin** spécifique et résoudre des **problèmes** bien définis. C'est agir intentionnellement sur la réalité pour « l'améliorer ». **Nécessité d'innover plus, mieux et vite** (Marché, développement)*

2. Importance du management par projet

1. Dans l'industrie pharmaceutique, grâce à l'extension du travail par projet, le temps de développement d'un nouveau médicament est tombé à sept ans contre dix, voire quinze ans au début de la décennie 80.
2. Dans l'automobile, Renault a conçu la Twingo grâce au travail en groupes de projets, ce qui a permis de réduire de huit mois la conception d'un véhicule par rapport à celle des véhicules précédents.
3. La méthodologie de projets renforce l'esprit d'équipe, de promotion (motivation, compétitivité) et de mobilisation interne. C'est une source d'apprentissage individuel et collectif. Ce qui nécessite une grande vigilance pour éviter des déclassements de RH ou des perturbations dans l'organisation du travail.
4. C'est aussi une opportunité de créativité, de relever des défis, d'affronter des difficultés et d'encourir des risques

3. Lectures conseillées

1. [Élaboration et gestion de projets \(blog perso\)](#)
2. [Gestion de projets](#). J P Bourgeois, Techniques de l'Ingénieur, T7-700
3. [Cours gestion de projets, Amir Nafi](#)
4. [Organisation et management par projet](#)
5. [Innovaxion, Site dédié au management projets \(cours, exercices, tutoriels\)](#)