

Hugues Marchat

# La conduite de projet



Téléchargement  
des modèles de  
documents depuis  
[www.editions-  
organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



## Une méthodologie complète pour réussir le pilotage de tout projet

- Une méthode en cinq étapes – qui permet la mise en place d'un langage commun et d'outils spécifiques, fondée sur une démarche de résolution de problèmes et qui est parfaitement adaptée pour un public d'étudiants.
- Un ensemble d'outils et de matrices permettant la mise en œuvre directe des préconisations incluses dans la méthode.
- Des matrices (élaborées à partir de la plate-forme Office et de Project) prêtes à l'emploi qui permettent un gain de temps significatif dans la mise en œuvre des techniques.

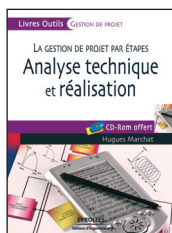
Pour mener un projet à son terme, il faut disposer d'une méthodologie définissant les points de passage conduisant à la réussite. Au-delà des concepts et de la théorie, la méthode nous indique les actions à entreprendre, les outils à mettre en œuvre, mais aussi les risques encourus pour le projet et ceux qui y participent.

**Toute la 1<sup>re</sup> partie concernant la gestion de projets a été revue et complétée ainsi que le contenu du CD-Rom qui est mis en ligne.**

*Téléchargement des modèles de documents depuis  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)*

**Hugues MARCHAT**, fondateur de cabinets de formation et de conseil spécialisés en conduite de projets. Il enseigne également à l'École Centrale, au CNAM et dans différentes universités. Il accompagne les chefs de projet, les managers intermédiaires et les Directions des entreprises privées et publiques dans la mise en place d'organisations, de méthodes et d'outils de conduite de projets.

Du même auteur :



[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

Code éditeur : G54142  
ISBN : 978-2-212-54142-7

# La conduite de projet





Hugues Marchat

# La conduite de projet

Troisième édition

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

**Du même auteur, chez le même éditeur**

*Le Kit du chef de projet*, 3<sup>e</sup> édition, 2007.

La Gestion de projet par étapes

*Analyse des besoins*, 2006, 2008, 1<sup>re</sup> étape.

*Analyse technique et réalisation*, 2007, 2<sup>e</sup> étape.

*Tests en mise en service*, 2008, 3<sup>e</sup> étape.

*Gestion d'un portefeuille de projets*, à paraître fin 2008, 4<sup>e</sup> étape.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2001, 2003, 2008

ISBN : 978-2-212-54142-7

# Sommaire

---

|                     |   |
|---------------------|---|
| Remerciements ..... | 1 |
| Préface.....        | 3 |
| Introduction .....  | 7 |

## **Première partie**

|  |    |
|--|----|
| La gestion de projet.....                      | 11 |
| 1. Concepts de la gestion de projet .....      | 13 |
| 2. Les grandes phases et étapes du projet..... | 45 |
| 3. Synthèse des livrables .....                | 63 |

## **Deuxième partie**

|  |    |
|--|----|
| Méthodologie de gestion de projet..... | 67 |
| Le fonctionnement des fiches .....     | 69 |
| PHASE – Étape .....                    | 70 |

### **Phase 1**

|                        |    |
|------------------------|----|
| L'initialisation ..... | 71 |
|------------------------|----|

### **Phase 2**

|                      |    |
|----------------------|----|
| La préparation ..... | 77 |
|----------------------|----|

### **Phase 3**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| La planification ..... | 110 |
|------------------------|-----|

## **Phase 4**

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Le pilotage ..... | 126 |
|-------------------|-----|

## **Phase 5**

|                |     |
|----------------|-----|
| Le bilan ..... | 133 |
|----------------|-----|

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Organisation des documents ..... | 140 |
|----------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Synthèse réalisée grâce aux livrables ..... | 141 |
|---|-----|

## **Troisième partie**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Application concrète ..... | 145 |
|----------------------------|-----|

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 1. Présentation du cas étudié ..... | 147 |
|-------------------------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 2. L'étude de cas ..... | 150 |
|-------------------------|-----|

## **Quatrième partie**

|  |     |
|--|-----|
| La gestion des ressources humaines du projet ..... | 229 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Articulation entre techniques Hard et techniques Soft ..... | 231 |
|---|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Les fiches..... | 233 |
|-----------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Liste des erreurs à ne pas commettre en tant que chef de projet ..... | 269 |
|---|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| Conclusion ..... | 271 |
|------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Quelle est la finalité d'une méthode ? ..... | 271 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Une méthode est-elle universelle ? ..... | 271 |
|--|-----|

# Remerciements

---

Je ne pouvais commencer ce livre sans remercier ceux qui m'ont entouré et qui m'ont permis d'aboutir à ce résultat.

En premier lieu la direction de l'organisation de la CNP, et plus particulièrement Huguette Roussel, Marie-France Leroy, Philippe Keraël et Dominique Kalfon, qui m'ont fait confiance en m'associant à la démarche d'élaboration de leur « boîte à outils ». Je remercie également tous les organisateurs de cette direction qui ont collaboré à cette démarche.

Je veux aussi évoquer tous mes clients avec qui j'ai pu avoir de nombreux échanges et réflexions sur les méthodologies, et qui m'ont apporté un éclairage et une prise de hauteur par rapport à ce travail. À ce titre, je tenais tout particulièrement à remercier Marie-Catherine Ehlinger qui m'a apporté beaucoup dans les nombreuses discussions que nous avons eues sur la manière de conduire les projets.

J'associe aussi à ce travail le CNAM et plus particulièrement l'IESTO qui me permet à travers les enseignements que j'y dispense de faire évoluer mes méthodes de travail, de rechercher des techniques nouvelles, et de les partager avec les nombreux stagiaires ou enseignants que je côtoie chaque année. Ceci n'aurait pu se réaliser sans la confiance qu'Alain Capponi m'a témoignée ces dernières années à travers les missions qu'il m'a confiées.

La rédaction de cet ouvrage s'est réalisée dans l'environnement de l'entreprise que je dirige. Mon associé Marc Israël, mais aussi les consultants qui ont travaillé ou qui travaillent avec moi ont largement contribué à son élaboration soit par leur soutien soit par un apport direct de compétences. Je voudrais à ce titre remercier les « piliers » de cette entreprise, Philippe Alcolea, Claudio Maldonado et Christophe Baus, et ceux qui ont contribué

ou contribuent à son évolution : François Delacroix, Karen Jumelet, Marie Gabrielle Pujol, Stéphane Todisco, Aziz El Kihel, Olga de Montfort et Françoise Dupré.

Le projet de construction de mon entreprise n'aurait pu se faire sans l'aide et l'amitié de Claude Garrec et de Robert Prunier, qui depuis de nombreuses années m'accompagnent sur le chemin du changement et de l'évolution. Nos rencontres régulières sont souvent des jalons importants qui m'apportent l'éclairage extérieur indispensable à une bonne prise de décision.

Merci aussi à Henri et Patrick qui m'ont permis de m'appuyer sur leur entreprise « Ponant Loisirs » pour illustrer cette méthode.

Mon attachement aux méthodes résulte sûrement d'une « déformation professionnelle », acquise au sein de l'escadron de tir de missiles stratégiques à Apt, auprès d'amis fidèles qui ont eux aussi le sens de ce qu'est un engagement et un projet. J'ai une pensée émue pour ce qui fut pour moi une période professionnelle extraordinairement riche d'enseignements aux côtés de Serge, Éric, Patrick, Dominique, Patrice, Gérard, Michael, Jean-Louis, Guy et de tous les autres officiers de tir.

La compétition en catamaran m'a permis aussi de renforcer ma compréhension de la logique d'équipe et le sens du « timing ». J'ai pu l'apprendre aux côtés de Fred et de Luc à l'occasion de belles empoignades sportives.

Les projets, c'est aussi les projets personnels, ceux dans lesquels la méthode apparaît peu. Ils se conduisent dans un environnement différent avec l'appui des amis et notamment ceux avec qui je partage la passion du funboard. À ce titre, j'ai une pensée particulière pour Philippe en « nous souhaitant » d'avoir longtemps encore tous les deux la force physique de partager cette passion.

Mon père a dirigé une grande entreprise et m'a inculqué la base de ce que je sais aujourd'hui ; ma mère m'a aussi donné le recul nécessaire pour ne pas penser que tout se règle avec des techniques, des méthodes ou des outils. L'essentiel est sûrement là ! Mon frère et ma sœur complètent eux aussi cette réflexion dans les échanges que nous avons sur la vie et sur des approches moins rationalistes.

Enfin tout ceci ne pourrait « être » sans Catherine, Alizée, Océane et Johanna, c'est à elles que je dédie ce livre.

# Préface

---

Cet ouvrage est le résultat d'une réflexion entreprise il y a quelques années visant à renforcer l'efficacité de nos interventions, en mettant à disposition des organisateurs-consultants de ma direction un ensemble de méthodes et d'outils normalisés.

S'appuyant sur notre expérience dans le domaine du management de projets, cet ouvrage s'inscrit essentiellement dans une perspective de détection anticipée et de prévention des risques.

Son ambition est, en effet, de répondre à une préoccupation grandissante apparue ces dernières années chez de nombreux praticiens de la gestion de projet confrontés à la dure réalité de la conduite de projet résumée par les deux chiffres suivants :

- 98 % des projets ne respectent pas les conditions de coûts, de délai et de qualité initialement prévues ;
- 85 % des causes d'échec des projets sont imputables à l'absence d'accompagnement de ceux-ci.

En d'autres termes, la majorité des sources de risque relève plus de facteurs humains et organisationnels que de facteurs purement techniques.

Il convient donc d'apporter aux acteurs chargés de conduire des projets une vision claire et un cadre méthodologique d'identification et de gestion des différentes phases et étapes qui contribuent à la « mise sous contrôle » des projets dont ils ont la responsabilité.

C'est l'objectif de cet ouvrage qui se propose de présenter la manière dont nous organisons nos travaux.

Ces travaux, qui participent directement à la maîtrise des projets qui nous sont confiés, s'articulent dans le temps autour de deux parties :

## 1. Une partie dite « d'accompagnement » qui consiste à :

- **Organiser** dans un cadre structurant :
  - les ressources qui doivent être mobilisées pour atteindre l'objectif-cible de la mission ;
  - les relations entre les acteurs de la mission depuis la définition des besoins jusqu'à la réception du livrable.
- **Optimiser** la gestion des ressources en mettant en œuvre des outils pour :
  - recenser et ordonnancer les tâches de la mission ;
  - estimer la charge de travail pour chaque tâche ;
  - planifier les différentes tâches ;
  - suivre l'avancement, anticiper et gérer les perturbations ;
  - capitaliser les expériences et les savoir-faire.
- **Contrôler**
  - les dérives par rapport aux objectifs et aux contraintes ;
  - le livrable par rapport au besoin exprimé.
- **Communiquer** de manière opérationnelle et/ou promotionnelle tout au long de la mission sur son état d'avancement.

2. Une partie dite « d'élaboration de solutions », qui n'est pas l'objet de cet ouvrage, et qui consiste à fabriquer le produit en mettant en œuvre, dans le respect de contraintes de délais, de coûts et des spécifications techniques imposées, le scénario de solution le plus à même de satisfaire les demandes de nos commanditaires.

À la lecture de cet ouvrage, les responsables de projets trouveront donc quantité de risques à éviter et de conseils qui viendront enrichir leur « boîte à outils » ; ils pourront ainsi appréhender avec plus de chances de réussite des situations toujours plus complexes et incertaines.

Je remercie donc l'ensemble des organisateurs-consultants de la direction de l'organisation de la CNP et en particulier, Dominique Kalfon, Philippe Keraël et Marie-France Leroy, qui, par leur participation active à cette réflexion, ont permis la mise en place de cette méthodologie ambitieuse et par là-même la naissance de ce livre.



Ces remerciements ne sauraient être complets sans y associer Hugues Marchat, auteur de cet ouvrage qui, en tant que consultant externe, a été associé à notre démarche afin de nous apporter ce regard extérieur indispensable à l'enrichissement de tout processus de réflexion.

Huguette ROUSSEL  
Directrice de l'organisation  
CNP Assurances



# Introduction

---

## **Comment a été construite la méthodologie ?**

Depuis de nombreuses années, nous formions au sein du cabinet, ou chez les clients, des chefs de projets ou des membres des équipes aux méthodes et aux outils de gestion de projet. Nous disposions pour ce faire d'une méthode éprouvée que nous avons construite à partir de notre expérience.

Cette méthode, fondée sur une démarche de résolution de problèmes, comportait trois étapes, et était composée de différents thèmes. Elle était accompagnée de quelques outils comme la planification, ou la gestion des acteurs.

En 1997, la CNP a lancé un appel d'offres demandant à un cabinet de conseil de venir en appui de sa démarche d'élaboration d'une « boîte à outils » destinée à la direction de l'organisation. C'est dans le cadre de cette démarche que notre cabinet a été retenu. Il devait réaliser, en collaboration avec le service méthodes et veille de la direction de l'organisation de la CNP, un benchmark sur les meilleures pratiques en vigueur en matière de conduite de projet. Il devait contribuer, à partir de cette analyse, à l'élaboration et à la validation de la méthodologie d'accompagnement de projet.

En s'inspirant de notre méthode, nous avons travaillé pendant plus d'un an à l'élaboration de la méthodologie exposée dans ce livre. Ce travail passionnant, effectué avec les organisateurs-consultants de la CNP disposant d'une expérience importante tant en matière de méthodologie qu'en nombre de projets conduits, nous a permis de construire une démarche véritablement opérationnelle.

Nous avons ensuite élaboré un ensemble d'outils permettant la mise en œuvre directe des préconisations incluses dans la méthode. Ces outils sont des matrices prêtes à l'emploi qui permettent un gain de temps significatif dans la mise en œuvre des techniques. Nous avons choisi d'élaborer ces outils à partir de la plate-forme Office et de Project afin de conserver à l'ensemble son caractère universel.

Nous avons eu un grand plaisir à travailler avec la CNP, aussi bien au niveau des relations humaines que dans la richesse des échanges qui ont eu lieu avec les organisateurs-consultants de la direction de l'organisation, car la diversité des projets conduits dans cette entreprise autant que le niveau de compétence élevé de ses acteurs ont permis d'aboutir à la construction d'une méthodologie pour obtenir aujourd'hui des gains réels dans la réalisation des projets.

## Pourquoi ce livre ?

La mondialisation et les moyens de communication accélèrent la concurrence entre les entreprises. La réduction du temps de travail impose une optimisation des process de fabrication. Le cycle de vie des produits se réduit, leur développement doit être de plus en plus rapide et les sociétés doivent innover sans cesse.

La mise en place de la gestion de projet fait partie des changements organisationnels indispensables à toute entreprise qui souhaite rester dans la course à l'innovation.

La gestion de projet est une réponse à ceux qui cherchent un moyen de travailler différemment, qui souhaitent capitaliser la connaissance et dynamiser les équipes.

La mise en place de la gestion de projet pose de nombreuses problématiques :

- ▀ un changement dans les habitudes de travail ;
- ▀ une réflexion sur l'organisation de l'entreprise ;
- ▀ la modification des modes de management ;
- ▀ la mise en place de méthodologies ;
- ▀ la mise en place d'un langage commun ;
- ▀ la mise en œuvre d'outils spécifiques.

Ce livre répondra aux trois derniers volets, il permettra la mise en place rapide d'une méthodologie de gestion de projet mais aussi des outils associés à cette méthodologie.

## **À qui est destiné ce livre ?**

Aux chefs de projet, aux membres des équipes projet, aux responsables ou acteurs des cellules de maîtrise d'ouvrage, mais aussi à tous ceux qui dans leur vie professionnelle ou personnelle doivent conduire un projet.

Aux cellules organisation et méthodes, veille méthodologique, directions des opérations qui doivent élaborer et mettre en place des méthodes et des outils dans leur entreprise.

Le caractère universel de la méthode permet sa mise en œuvre sur tous types de projets que ce soit des projets de service, industriels, organisationnels, informatiques... ou personnels.

## **Comment est construit ce livre ?**

Dans la première partie, vous trouverez une introduction à la gestion de projet qui vous permettra d'appréhender le vocabulaire indispensable à la mise en œuvre de la méthodologie. Cette première partie se poursuit par une présentation de la méthodologie.

Dans la deuxième partie, vous trouverez l'ensemble des fiches permettant de mettre en œuvre la méthodologie, c'est la partie opérationnelle de l'ouvrage.

Dans la troisième partie, vous trouverez une étude de cas réalisée dans l'environnement d'une entreprise sur laquelle est déroulée l'intégralité de la méthodologie. L'ensemble des outils associés à cette méthodologie sont mis en œuvre sur l'étude de cas.

Dans la quatrième partie, vous trouverez deux conseils dans la gestion des femmes et des hommes qui participent au projet, et ce tout au long des étapes méthodologiques.

La conclusion est une mise en garde sur l'utilisation des méthodes.

## Les documents en ligne

Les documents en ligne sont tous les outils utilisés dans la méthode. Les outils se présentent sous la forme de matrices prêtes à l'emploi. Ces matrices sont réalisées avec les outils de la plate-forme Office de Microsoft, et Project.

L'ensemble de ces outils permet de constituer la documentation nécessaire à la gestion d'un projet.

Vous trouverez ces matrices sous 2 formes :

- ▶ prêtes à l'emploi pour vos projets ;
- ▶ renseignées avec les éléments du cas d'entreprise développé dans le chapitre 3.

Les fichiers des modèles de documents prêts à l'emploi et des modèles renseignés peuvent être téléchargés depuis le site [www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com). Pour cela, tapez le code G54142 dans le champ <Recherche> de la page d'accueil du site, puis appuyez sur <entrée>. Vous accéderez ainsi à la fiche de l'ouvrage sur laquelle se trouve un lien vers le fichier à télécharger. Une fois ce fichier téléchargé sur votre poste de travail, il vous suffit de le décompresser.

## Quels bénéfices allez-vous tirer de cet ouvrage ?

Vous allez facilement acquérir la démarche de gestion de projet grâce à un accès pratique à la méthode et aux outils.

Vous pourrez rapidement mettre en œuvre les techniques de la gestion de projet grâce aux nombreuses matrices prêtes à l'emploi.

Vous pourrez personnaliser la méthodologie avec le vocabulaire de votre entreprise grâce à la présentation de la méthodologie sous forme de fiches.

Vous mémoriserez aisément les techniques grâce à leur application sur le cas d'entreprise développé dans l'ouvrage.

# PREMIÈRE PARTIE

---

## **La gestion de projet**

Comme nombre de technologies ou de métiers, la gestion de projet possède sa propre terminologie. Dans cette partie, nous allons vous présenter les concepts et le vocabulaire liés à cette technique. Néanmoins, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, le but étant de vous rappeler les concepts essentiels pour pouvoir rapidement aborder la méthode exposée par la suite.

Puis nous décrirons les étapes et les « livrables » de la méthode de gestion de projet. Vous pouvez la parcourir rapidement et y revenir à tout moment : c'est une référence, un fil conducteur qui nous servira de plan tout au long de l'étude. Vous constaterez par la suite que chaque étape est personnalisable et adaptable à votre cas précis, grâce à Microsoft Office et Microsoft Project.





# Concepts de la gestion de projet

---

## Définitions

Un projet désigne un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources de l'entreprise (acteurs, matériels, etc.) pour atteindre un but, concrétiser une intention.

**NORME AFNOR.** Un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage ; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données.

Un projet, c'est aussi un ensemble fini comportant un début et une fin, un caractère unique, une aventure mêlant des expériences positives et négatives ; mais c'est surtout une équipe tendue vers un seul but. La vraie richesse d'un projet est constituée par les hommes qui vont le réaliser.

## Composantes essentielles

La gestion de projet repose sur l'assemblage des composantes, leur articulation et leur coordination.

Les composantes d'un projet sont les suivantes :

- des enjeux importants : c'est le caractère stratégique du projet ;
- un caractère novateur : aucune référence n'est requise *a priori*, la démarche projet reposant sur la créativité ;

- un ensemble fini : un début et une fin s'imposent ;
- la multiplicité des intervenants : le sens de la coopération et de la coordination ainsi que l'aptitude à la pédagogie et à l'ouverture sont indispensables ;
- un caractère aléatoire : il existe des éléments non maîtrisables liés au facteur humain ou à la technicité de l'objet ;
- la « transversalité » : les acteurs du projet ou les moyens matériels utilisés proviennent de différentes unités de l'entreprise ou peuvent être extérieurs à l'entreprise.

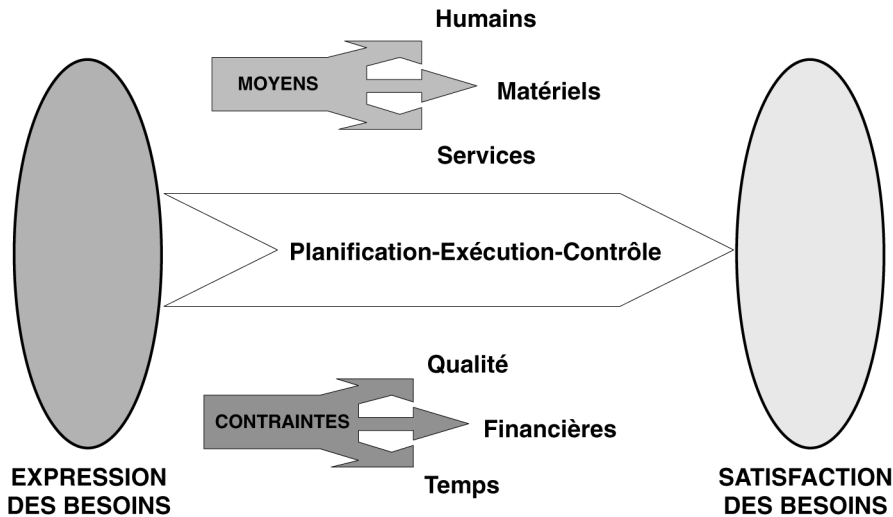


Figure 1.1. Composantes d'un projet

Une organisation spécifique se doit d'être plus performante que l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Un projet, c'est avant tout faire autrement, c'est-à-dire :

- fournir un haut niveau de qualité pour le résultat attendu ;
- en allant plus vite ;
- en réduisant les coûts.

## Organisation des projets

Dans l'entreprise, tout n'est pas projet. La naissance d'un projet passe par des étapes bien définies : le portefeuille de projets, l'étude d'opportunité, l'étude de faisabilité, l'étude préalable et enfin celle relative au projet en soi.

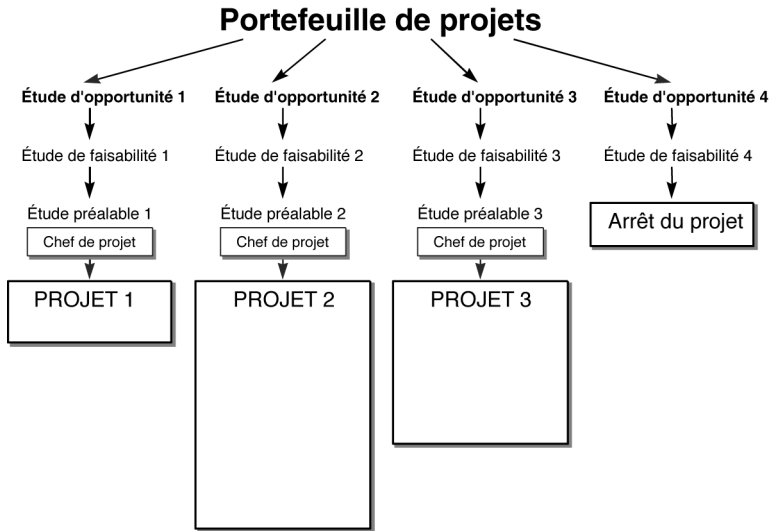


Figure 1.2. Portefeuille et projets

**REMARQUE.** Il s'agit d'une définition générique des termes qui peut varier en fonction des situations. Ainsi, la notion de portefeuille est souvent assimilée à de grosses organisations. Les portefeuilles peuvent être déclinés en thématiques : on peut ainsi trouver le portefeuille des projets ressources humaines, systèmes d'informations, marketing, organisation, etc. La méthode que nous proposons s'adapte tant aux petits qu'aux gros projets, mais elle se décline de façon à pouvoir être mise en œuvre dans le cadre d'organisations transversales, par exemple de type matriciel.

## Portefeuille de projets

Le portefeuille de projets, pouvant aussi être appelé notamment schéma directeur, projet d'établissement ou encore projet politique rassemble l'ensemble des « intentions » de l'entreprise pour une période donnée

pouvant varier d'un à cinq ans en fonction du type d'entreprise et des produits qu'elle fabrique. À ce stade, sur le plan méthodologique, la notion de projet n'existe pas puisque la viabilité de l'intention n'a pas été vérifiée.

Le portefeuille de projets articule les intentions dans le temps et donne lieu généralement à un planning « à très grosses mailles » qui fait apparaître l'enchaînement chronologique des « intentions ». Dans une structure très lourde, une arborescence peut être nécessaire, avec un portefeuille général ou un plan stratégique et des portefeuilles de projets par thème ou par fonction de l'entreprise.

## **Opportunité**

L'étude d'opportunité consiste à vérifier si chacun des projets est « opportun » par rapport à la stratégie générale. Ainsi, elle permet de faire évoluer le portefeuille de projets du stade de liste de projets à venir à un ensemble cohérent de projets pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise.

## **Faisabilité**

L'étude de faisabilité permet de vérifier si le projet tel qu'il a été défini est réalisable par l'entreprise. On vérifie pour chaque projet l'équilibre entre le résultat attendu, le temps prévu pour élaborer ce résultat et l'ensemble des ressources disponibles dans l'entreprise pour réaliser le projet.

L'étude de faisabilité peut conduire à l'arrêt du projet et donc à son retrait du portefeuille.

## **Étude préalable**

L'étude préalable consiste à affiner le résultat attendu, le temps pour réaliser le projet ainsi que le budget nécessaire à sa réalisation. Cette étude préalable peut aboutir à une modification du cahier des charges du projet.

## **Projet**

Le projet, dont l'existence est liée à son opportunité et à sa faisabilité, consiste à mettre en œuvre l'ensemble des paramètres qui le composent pour atteindre des objectifs précis, quantifiés et mesurables.

Les points de repère de la véritable naissance d'un projet, au sens méthodologique du terme, peuvent être la désignation du chef de projet, l'attribution d'un nom au projet ou la constitution d'une équipe projet.

## Éléments définissant le projet

### Objet ou but du projet

L'objet du projet définit sa finalité générale (but à atteindre) en quelques mots précis et ciblés. Cette définition incombe au commanditaire du projet, à l'initiateur ou au client. Parfois difficile à rédiger, il requiert une formalisation écrite commune à tous, d'où la nécessité d'un consensus autour de cet objet.

Si l'objet du projet n'est pas formalisé et écrit, il ne faut pas démarrer le projet.

### Produit ou service

C'est le résultat d'un projet. Le produit revêt un caractère concret, c'est un objet facilement descriptible. Le service peut être totalement ou partiellement immatériel : c'est le cas si le projet consiste en la réalisation et la mise en œuvre d'un plan de formation.

### Objectifs

Les objectifs doivent être déclinés en trois niveaux : le coût, la qualité et le temps. Un objectif est quantifiable, mesurable et réaliste. Le projet a peu de chances d'aboutir si les objectifs ne sont pas clairement fixés et formalisés. Les objectifs généraux doivent être consignés de manière synthétique dans la note de cadrage du projet ou dans la lettre de mission du chef de projet.

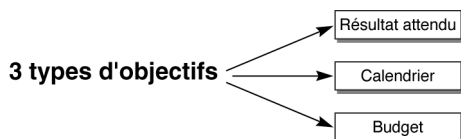


Figure 1.3. Les objectifs

## **Qualité (résultat attendu)**

Les objectifs de qualité sont consignés dans le cahier des charges du produit (ou service) qui résultera du projet. Dans le cadre d'un produit industriel, ils sont aisés à déterminer, puisqu'ils correspondent aux « performances attendues » du produit.

En revanche, les objectifs de qualité d'un projet aboutissant à un service sont plus difficiles à fixer, car certains critères sont subjectifs (critères humains par exemple). C'est la quantification des objectifs qui permettra de mesurer l'avancement du projet et de valider objectivement sa réussite et la conformité du produit.

## **Temps**

L'objectif temps définit la façon dont vont s'inscrire les différentes étapes du projet dans le calendrier. C'est généralement l'objectif le plus facile à définir, car sa quantification et sa mesure constituent le minimum vital des opérations de gestion de projet.

L'objectif lié au temps est inscrit dans un planning.

## **Coût et charge (budget)**

Les objectifs de coût résultent de l'articulation entre le niveau de qualité attendu du produit et le temps requis par les ressources pour l'atteindre. Le coût est mesuré notamment à partir de la charge.

La charge correspond à la quantité de travail, généralement mesurée en heures ou en jours, qu'une ressource doit fournir pour réaliser une ou plusieurs tâches. Le coût peut être chiffré par le gestionnaire du projet simplement en jours/homme, mais la tendance actuelle consiste à définir le coût en sommes monétaires afin de sensibiliser les acteurs et de les responsabiliser dans l'engagement des dépenses relatives au projet.

Le chiffrage du coût permettra de mesurer le retour sur investissement.

## **Triangle qualité/temps/coût**

Les trois niveaux d'objectifs s'articulent au sein d'un triangle qualité/temps/coût.

L'une des composantes essentielles des techniques de gestion de projet consiste en l'intégration des modifications survenant durant le projet et de leurs conséquences sur les objectifs – et donc sur le triangle.

Si en cours de projet, l'un des paramètres du triangle est modifié, au moins l'un des deux autres le sera également. Ainsi, si le produit doit être livré plus tôt que prévu, il faudra soit transiger sur la qualité du produit, soit en augmenter le coût en engageant des ressources supplémentaires.

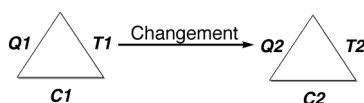


Figure 1.4. Changement du triangle qualité/temps/coût

## Objectifs complémentaires

Un projet s'établit autour d'objectifs principaux, qui représentent les déclinaisons mesurables de l'objet. Néanmoins, on y associe fréquemment des objectifs complémentaires, qui ne découlent pas directement de l'objet.

En fait, le projet fournit l'occasion, par exemple, de former à un outil de planification comme Project, ce qui ne constitue pas sa finalité première.

Un objectif est dit complémentaire si sa non-réalisation ne met pas le projet en péril. En revanche, si un objectif préalablement défini comme complémentaire s'avère une condition nécessaire à la réussite du projet, il devient un objectif comme un autre et doit trouver sa place dans le triangle qualité/temps/coût.

Enfin, il convient d'identifier les objectifs complémentaires qui représentent en fait des projets à part entière et doivent par conséquent être gérés comme tels, c'est-à-dire avec une mécanique propre (équipe, objet, objectifs, etc.). Ainsi, si l'on profite d'un projet pour former cent personnes sur Project, cette formation n'est plus un objectif complémentaire, mais un autre projet.

## Facteurs de complexité

Avant de se lancer dans la réalisation d'un projet, il est nécessaire d'en identifier les facteurs de complexité. Les acteurs se polarisent souvent sur la technicité du produit à fabriquer. Or si le produit est novateur, la difficulté technique fait effectivement partie des facteurs de complexité. Les trois facteurs de complexité sont les suivants :

- l'expérience de l'entreprise sur le sujet du projet ;
- le nombre d'intervenants dans le projet et leur répartition organisationnelle et géographique ;
- la facilité pour accéder aux ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au projet.

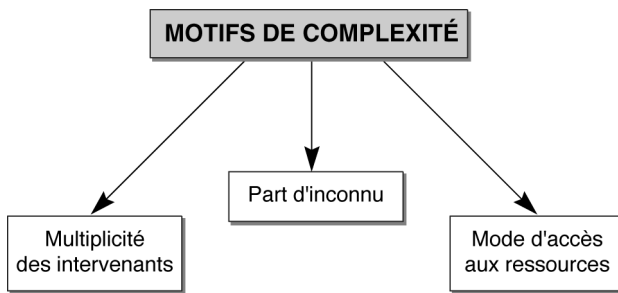


Figure 1.5. Complexité d'un projet

L'expérience de l'entreprise se situe à deux niveaux : les éléments de capitalisation de l'entreprise sur le sujet traité et la manière dont ces éléments ont été capitalisés d'une part ; l'expérience même du chef de projet et des experts qui vont être impliqués dans le projet d'autre part.

Le nombre d'intervenants peut accroître de façon exponentielle la complexité du projet : il est en effet très difficile d'obtenir de la part d'un grand nombre d'acteurs le même degré d'implication pour un seul et même objet. La formation et les intérêts de chacun sont souvent fort différents et déterminent le regard que les acteurs vont porter sur le projet. L'un des objectifs de la gestion de projet consiste donc à gérer ce facteur de complexité.