

PROJET- CONCEPTS DE BASE

INTRODUCTION

Depuis toujours, l'être humain n'a cessé d'être confronté à la satisfaction de besoins multiples et multiformes. Il peut y parvenir par une entreprise individuelle ou collective, soigneusement planifiée, et destinée à atteindre un ou plusieurs objectifs.

Ainsi, ayant l'image d'une situation que l'on pense atteindre (plan, intention, résolution, innovation, ...), l'homme pourra modifier le monde ou lui-même dans un sens donné, un édifice à construire en vue de l'obtention d'un résultat défini, connu et mesurable : le produit ou livrable final.

1- DEFINITIONS

Définition 1

"Un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent" (AFNOR : Association Française de Normalisation)

Définition 2

Selon l'AFITEP, Dictionnaire de management de projet [1996], « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser 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. »

Définition 3

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. » Fascicule de documentation AFNOR X 50-115 de 2001.

Définition 4

Selon l'ISO 10006, un 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 telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Définition 5

Selon le Project Management Institute (PMI), un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

Définition 6

Un projet est un ensemble de tâches **indissociables** permettant de répondre à un **besoin exprimé**. Il comprend également les **ressources** nécessaires à sa réalisation. Il a une **durée finie**, caractérisée par une date de début et une date de fin. Il peut être multitechnique, monoteknique, collectif ou individuel.

2- PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Il existe une telle variété d'activités regroupées sous le nom de projet que nous allons essayer de définir les principales caractéristiques communes à la majorité des projets.

2.1- Caractère d'unicité

Le produit ou le service d'un projet est unique ou a un caractère d'unicité. Le produit ou le service peut être unique même s'il fait partie d'un ensemble très important.

Citons comme exemple : un appartement dans une résidence immobilière.
Les appartements sont tous uniques car ils n'ont pas le même propriétaire et/ou le même emplacement.

2.2- Durée limitée

Tout projet a un début et une fin explicite.

2.3- Objectifs

Chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier. Le projet répond à une demande spécifique, les objectifs à atteindre devant être les plus clairs possibles.

Exemple d'un projet de nouveau véhicule avec cinq objectifs majeurs

Objectifs projet automobile	qualité	<i>Exemples :</i> <i>Indicateur qualité = 95</i>
	coûts	<i>10.000 euros version de base</i>
	délais	<i>Sortie février 2005</i>
	poids	<i>Moins de 1000 kg</i>
	recyclabilité	<i>50% mini</i>



2.4- Des contraintes

Les moyens financiers, matériels et humains attribués pour atteindre les objectifs sont limités ; les délais de réalisation également.

2.5- Innovation

Un projet est novateur, unique et répond à un besoin de créativité.

2.6- Complexité

Un projet peut être complexe, car nécessitant coopération et gestion d'un grand nombre d'intervenants.

2.7- Taille des projets

Les méthodes de gestion de projets vont bien sûr dépendre de la taille des projets et aussi de la complexité des projets.

Taille du projet	Équipe projet	Budget moyen	Durée moyenne	Exemple
Grand projet	>100 personnes	Quelques dizaines de milliard de francs	Quelques années	Construction d'un barrage hydro-électrique de 100MW
Projet moyen	De 10 à 100 personnes	Quelques centaines de million de francs	Quelques mois	Lancement d'un nouveau modèle d'équipement
Petit projet	De 1 à 10 personnes	Quelques dizaines de million de francs	Quelques semaines	Automatisation d'une procédure de gestion

3- TYPOLOGIE DES PROJETS

Il existe différents types de projet selon les critères de classification et le domaine d'activité. D'une façon générale on observe :

1. des projets de recherche et développement de produits nouveaux,
2. des projets de lancement de produits nouveaux dans des installations de production existantes,
3. des projets industriels de conception et de construction d'ouvrages de toute sorte et de toute taille, et que cela concerne des ouvrages totalement neufs, en site vierge ou inclus dans des ensembles complexes, ou de modifications plus ou moins importantes visant à améliorer la productivité ou la sécurité d'installations existantes,
4. des projets de maintenance et d'intervention sur des unités en opération,
5. des projets informatiques et de développement logiciel,
6. des projets d'organisation, par lesquels une nouvelle structure de fonctionnement est implantée dans une entreprise,
7. des projets de logistique militaire, industrielle ou commerciale,
8. et même des projets artistiques, tels que le montage d'un spectacle ou d'une exposition.

A cela, il faut ajouter :

1. un **projet d'intérêt général** qui désigne un projet d'**aménagement du territoire** jugé d'**utilité publique** ;
2. un **projet d'établissement** qui est la base de fonctionnement des établissements et services sociaux ou médico-sociaux.
3. un **projet de fin d'études** qui est une production complète, en situation professionnelle, qui marque la fin des études ;
4. un **projet pluritechnique encadré** est un projet en sciences de l'ingénieur, réalisé en classe de terminale ;
5. un **projet pluridisciplinaire à caractère professionnel** est un dispositif pédagogique lié à des situations professionnelles ;
6. un **projet éducatif** est la base du fonctionnement d'une association d'Éducation Populaire ;
7. un **projet d'animation** est une forme d'action issue de l'éducation populaire visant à mettre des personnes en activité.

En première approche, on peut classer les « projets d'études » en deux grandes familles.

CARACTERISTIQUES	THÈME ECOLE	THEME ENTREPRISE
ORIGINE DU PROJET	Interne à l'établissement	Industrielle
CONTEXTE DE PREPARATION	Ecole, avec ses moyens propres	Entreprise, avec sa culture et ses standards
CONTEXTE DE REALISATION	Laboratoire d'élaboration des modèles et de réalisation des prototypes	Atelier et BE de l'entreprise
CONTEXTE DE QUALIFICATION	Ecole	Entreprise

Commentaires :

Le projet « ENTREPRISE » est très difficile à mettre en œuvre dans le contexte de la formation initiale sous statut scolaire. Nos établissements présentent en effet rarement, sur le plan des moyens (hommes, temps, matériel), les mêmes ressources que le milieu industriel.

Cette constatation étant faite, il reste néanmoins indispensable que les projets proposés soient fortement imprégnés des pratiques industrielles de référence.

Certaines études propres à un établissement (projet école), peuvent également fournir de bons supports d'études si leur niveau technique est adapté et si le contexte de réalisation proposé est pertinent au regard des pratiques industrielles (identification d'un client potentiel, cahier des charges véritable, utilisation de méthodes industrielles, mise en œuvre de solutions et de « matériels » industriels)

4- CONTENU DU PROJET

Dans un document, présenté à la commission académique de validation des projets, constitue la base du **contrat technique et pédagogique** sur lequel l'étudiant sera évalué.

4.1) Le contrat technique

Le projet s'inscrit dans le cadre de la réalisation de prototypes et du contrôle de qualité du produit. Il intègre les démarches d'industrialisation relatives à l'optimisation de la relation « produit-matériau-procédé-coût » et débouche toujours sur la réalisation d'un ou plusieurs prototypes. Il propose et prend en compte les modifications ou transformations apportant la valeur ajoutée qui permet de répondre à l'optimisation esthétique et fonctionnelle du cahier des charges.

A partir d'un produit industriel existant, de ses éléments constitutifs, du dossier de pré-industrialisation et du cahier des charges esthétique et fonctionnel optimisé, validé en cours d'étude par l'équipe pédagogique et par les professionnels assurant le suivi du projet, il s'agira de réaliser un prototype par modification et/ou amélioration d'un produit existant. Dans tous les cas une démarche de contrôle qualité doit être envisagée.

4.2) Le contrat pédagogique.

Le contrat pédagogique est élaboré à partir de l'analyse du référentiel de la formation. Il repose sur :

- la définition du contrat de chaque étudiant
- l'identification des savoirs associés
- la planification prévisionnelle des activités

NB : Dans le respect des principes énoncés ci-dessus, tous les projets devront faire l'objet d'une planification prévisionnelle de déroulement.

4.3) Le cahier de charges fonctionnel et esthétique du produit

La rédaction du cahier des charges du projet a pour objectif :

- l'identification précise du besoin du demandeur (le client),
- la caractérisation de l'environnement technique, esthétique, économique, physique et humain du projet,
- l'énoncé des fonctions d'estime, de service et l'identification des fonctions contraintes de la conception du produit.

Globalement, l'élaboration d'un cahier des charges esthétique et fonctionnel passe par les étapes suivantes :

- énoncé du besoin technique à satisfaire,
- définition du contexte esthétique, technique et économique de réalisation du produit,
- énoncé et caractérisation des fonctions d'estime,

- énoncé et caractérisation des fonctions de service,
- énoncé et caractérisation des fonctions contraintes,

Il peut être présenté sous la forme d'un tableau de synthèse

5- CERTIFICATIONS

5.1- Définition

La certification en Management de projet est décernée à un individu et non pas à une entreprise. Pour obtenir la certification, le candidat doit prouver qu'il possède une certaine expérience et doit passer un examen/test.

Les Certifications en Management de projet ont été créées pour répondre à trois exigences interdépendantes :

- Les entreprises veulent s'assurer que leurs responsables de projet sont à même de mesurer leur propre expérience, leurs connaissances et leur savoir-faire en matière de gestion de projet.
- Les clients demandent souvent à ce que le responsable projet qui travaille sur leur projet soit certifié.
- Les responsables de projet souhaitent faire reconnaître leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience professionnelle.

Il existe environ un million de responsables projet certifiés dans le monde (360 000 PMP®, 90 000 IPMA, 500 000 PRINCE2), et ce chiffre ne cesse d'augmenter de 20-25% par an.

5.2- Différents organismes de certification

Trois certifications internationales sont disponibles en matière de gestion de projet (PMP, IPMA et PRINCE 2). Elles sont délivrées par les trois organismes suivants : PMI, IPMA et APMG. (NB : Il existe d'autres organismes spécifiques à certains pays).

5.2.1- PMI

C'est l'acronyme de Project Management Institute (Institut de Gestion de Projet). C'est un organisme professionnel basé aux Etats Unis, maintenant reconnu dans le monde entier, avec 250 sièges dans plus de 70 pays.

Les cinq certifications proposées par PMI sont :

- CAPM®, Partenaire Certifié en Gestion de Projet [Certified Associate in Project Management],
- PMP, Professionnel en Gestion de Projet [Project Management Professional],
- PgMP®, Professionnel en gestion de Programme [Program Management Professional],
- PMI-RMP®, Professionnel en Gestion des Risques PMI [PMI Risk Management Professional],
- PMI-SP®, Professionnel en Ordonnancement PMI [PMI Scheduling Professional].

5.2.2- IPMA

C'est l'acronyme d'International Project Management Association. Il s'agit d'un organisme suisse auquel appartiennent différents organismes de gestion de projet nationaux, tels que l'AFITEP en France, GPM en Allemagne, APM au Royaume Uni, SMP et SPM en Suisse.

Les quatre certifications proposées par l'IPMA sont les suivantes :

- Niveau D: Partenaire Certifié en Gestion de Projet,
- Niveau C: Responsable Projet Certifié,
- Niveau B: Responsable Projet Confirmé Certifié,
- Niveau A: Directeur Projet Certifié.

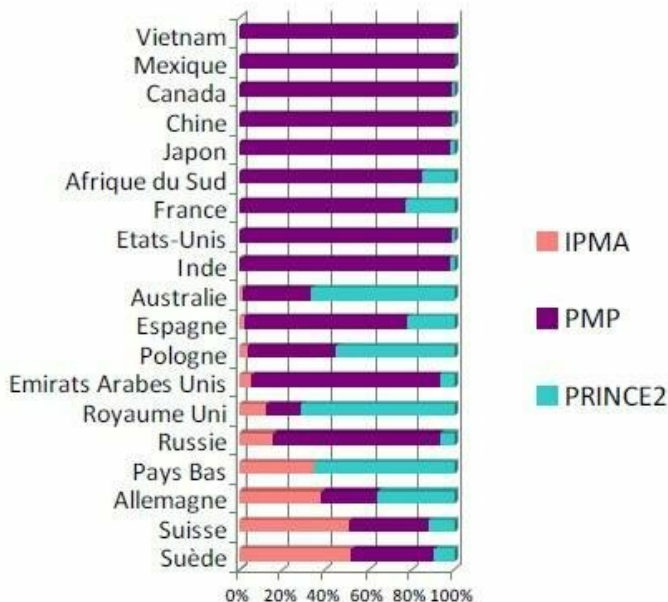
5.2.3- APMG

C'est l'acronyme d'Association for Project Management Group. Cette association gère la certification PRINCE2 pour le compte de l'Office Government Commerce (OGC).

Les deux certifications proposées par APMG sont : **PRINCE2 et**

5.3- Notoriété des certifications

En 2009, Mateusz Jasny a effectué une recherche sur la fréquence de chaque type de certification demandé dans les offres d'emploi (en consolidant les demandes sur plusieurs sites Internet de recherche d'emploi très connus). Le résultat donne une idée de la notoriété des certifications dans les différents pays ([Etude de Mateusz Jasny](#)).



5.4- Avantages

Pour un individu,

Les avantages de la certification sont importants, à savoir :

- La reconnaissance de sa compétence à l'échelle internationale
- La reconnaissance du titre à l'échelle internationale
- Une confirmation neutre et objective de ses compétences en matière de gestion de projet
- Une amélioration des opportunités de carrière et du salaire
- De meilleures possibilités sur le marché

Pour l'entreprise,

Les avantages sont encore plus significatifs à savoir :

- Créer une culture de la gestion de projet au sein de l'entreprise
- Améliorer le retour sur investissement des projets
- Réduire les délais et accroître la rentabilité
- Accroître la satisfaction des partenaires
- Créer un parcours de carrière intéressant pour les Responsables de Projet
- Assurer la confiance en l'individu en ce qui concerne la réalisation du travail qui lui est confié
- Savoir vendre des services de gestion de projets aux clients finaux

Dans tous les cas, il s'agit :

- **Améliorer son employabilité**
- **Acquérir les bonnes pratiques internationales**
- **Gagner en crédibilité et en légitimité**
- **Enrichir son réseau professionnel**

Pour conclure

Aujourd'hui, la gestion de projet est en plein essor. Ce n'est donc pas une surprise si les certifications dans le domaine sont de plus en plus recherchées par les entreprises et les clients. Posséder une certification vous permet d'obtenir une reconnaissance internationale dans le management de projet. C'est un atout non négligeable pour évoluer dans un marché très concurrentiel.

Une certification a pour rôle d'attester de la compétence d'une personne dans un domaine particulier. Ainsi, en obtenant une **certification en gestion de projet**, vous démontrez à votre employeur ou à votre futur employeur que vous avez une certaine expérience et les compétences et connaissances nécessaires pour [gérer des projets](#). Mais il y a plusieurs types de méthodes de gestion de projet. Nous avons les méthodes en cascade, le Lean, les méthodes Agiles... et donc autant de certifications différentes. Essayons un peu de recenser les certifications pour les différentes méthodes de gestion de projet afin d'y voir un peu plus clair.

6- PARTIES PRENANTES D'UN PROJET

Pour atteindre les objectifs fixés, il est indispensable d'identifier les parties prenantes d'un projet, puis d'analyser leurs attentes et besoins afin déclencher, le cas échéant, les actions de communication adaptées.

6.1 - Définition des parties prenantes d'un projet

Une partie prenante (ou *stakeholder* en anglais) est **une personne, un groupe de personnes ou une organisation qui impacte ou peut être impacté par le projet**. Elle peut être externe ou interne à l'entreprise en charge du projet. Il s'agit de l'ensemble des personnes et des organisations **qui ont quelque chose à voir avec le projet**. Soit elles sont directement impliquées dans la conduite des opérations, soit elles sont impactées par la problématique de départ, par le choix ou la mise en œuvre des solutions. Certaines encore peuvent exercer une influence à différents niveaux.

Ces acteurs clés se situent **aussi bien en interne - à tout niveau de la hiérarchie de l'entreprise - qu'en externe** (un fournisseur concerné par de nouvelles méthodes d'approvisionnement d'un client, etc.).

6.2- Différentes parties prenantes

Comme nous venons de le voir, la liste potentielle est très large:



En interne :

- 1- **Le commanditaire** (ou demandeur, ou encore client interne) : c'est le premier concerné par le projet,
- 2- **Les utilisateurs, les services impactés** : ceux qui sont concernés directement par les livrables (par exemple la force de vente pour un nouveau logiciel de CRM). Les chefs de service comme les collaborateurs sont à prendre en compte. Ces utilisateurs finaux tiennent une place centrale dans le projet, car ils utiliseront directement le service, la nouvelle organisation ou le produit issu du projet,
- 3- **La direction** : représente le pouvoir décisionnel et de contrôle ultime,
- 4- **L'équipe projet** : comprenant **le chef de projet** ainsi que les autres membres de l'équipe,

- 5- **Les services supports impliqués** : la comptabilité, la logistique, les ressources humaines, l'informatique qui apportent leur support dans le cadre des travaux d'analyse et de conception de solutions,
- 6- **Les autres experts** : apportant leurs conseils ponctuellement (directeurs fonctionnels...).

En externe :

Le périmètre des parties prenantes à prendre en compte ne se limite pas à l'intérieur des frontières de l'entreprise...

- 1- **Les clients** : les premiers concernés en externe, impactés directement si leur rôle s'inscrit dans l'utilisation du produit ou service livré par le projet - ou indirectement (par exemple dans le cas d'un projet d'organisation destiné à améliorer **la qualité d'un processus**),
- 2- **Les fournisseurs** : de matière, de prestation, de main d'œuvre,
- 3- **les organismes publics**: dans le cas où votre projet doit s'inscrire dans un cadre juridique précis

6.3 – Intérêts des parties prenantes

Pour vous donner **toutes les chances de réussir votre ouvrage**, en tant que chef de projet, vous devez identifier l'ensemble des parties prenantes ainsi que leurs attentes, leurs préoccupations et leurs exigences.

Une fois ce travail réalisé, analysez comment elles peuvent influencer positivement ou négativement le projet. Certains acteurs ont le pouvoir de tout faire capoter à n'importe quel moment.

Distinguez également les personnes sur qui vous pouvez vous appuyer pour convaincre, faire passer un message, obtenir des ressources supplémentaires ... Des soutiens souvent déterminants dans la réussite d'un projet.

6.4 - Analyse des parties prenantes

Nous vous conseillons de partir d'un premier cercle : ceux qui sont les plus impliqués/impactés comme les commanditaires, les utilisateurs finaux, etc., d'en dresser la liste puis de leur demander qui d'autre peut être impacté par le projet et pour quelle raison. Puis procédez de la même manière avec les nouveaux contacts : recueillir leurs suggestions et conseils.

Une fois définies, pensez à les intégrer dans votre plan de communication projet. Construire un tableau de synthèse en recoupant les informations, vous pouvez bâtir des profils précis et associer des actions, le cas échéant :

Interne ou externe	Nom	fonction	Description	Impact ou attentes	Action à mettre en place