

La gestion de projet, son intégration à l'organisation, son évolution et proposition d'un cycle générique de vie de projet

Autor(en): **O'Shaughnessy, Wilson**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **62 (2004)**

Heft 2: **Évolution du monde du travail et pathologies émergentes ; Administration et gestion publique (II)**

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141528>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

LA GESTION DE PROJET, SON INTÉGRATION À L'ORGANISATION, SON ÉVOLUTION ET PROPOSITION D'UN CYCLE GÉNÉRIQUE DE VIE DE PROJET

Wilson O'SHAUGHNESSY

Professeur en finance et gestion de projet

Haute école de gestion de Fribourg et

Université du Québec à Trois-Rivières

1. Introduction

Depuis les dix dernières années, la gestion de projet n'a cessé de se développer et de prendre une place de plus en plus importante au sein des organisations. Ce mode de gestion, qui était jadis considéré comme une approche souhaitable pour gérer les projets, est devenu graduellement, au fil des années, une approche de gestion quasi incontournable pour assurer la concrétisation opérationnelle des différentes stratégies organisationnelles.

Cette évolution de la gestion de projet nécessite alors son intégration aux autres modes ou processus de gestion et rend impératif la continuité du suivi et du contrôle du projet au cours de sa phase d'exploitation. Dans cette perspective, le cycle de vie de projet doit à travers ses différentes activités favoriser l'arrimage entre la planification stratégique, les projets et la gestion opérationnelle.

2. Gestion de projet et le modèle de gestion intégrée

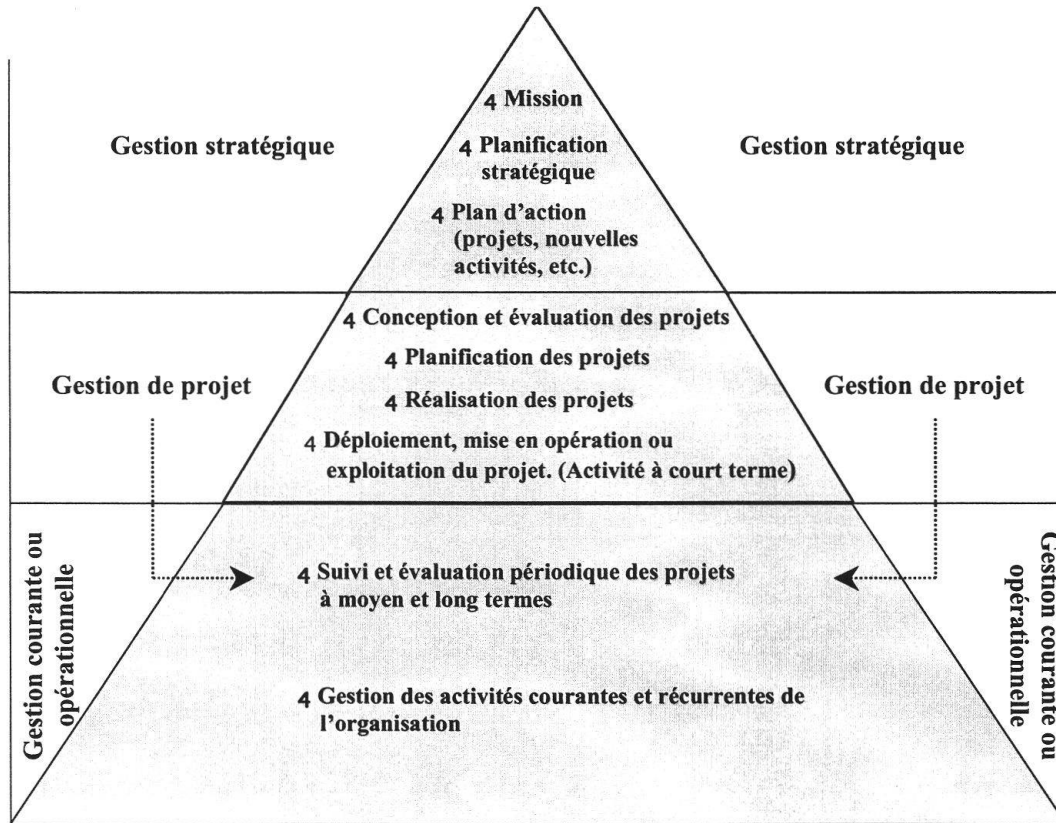
Plusieurs auteurs, dont Ansoff, considère que le fonctionnement des organisations est basé sur un modèle intégré de gestion comportant un mode de gestion stratégique, un mode de gestion de projet et un mode de gestion des activités récurrentes ou courantes.

La gestion stratégique réfère à la vision qu'ont les dirigeants de leur organisation et consiste principalement à définir les grandes orientations stratégiques permettant d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation. Dans ce contexte, la planification stratégique permet d'élaborer un plan d'action concret qui identifie les projets prioritaires devant être entrepris au cours d'un horizon temporel déterminé.

La gestion de projet consiste pour sa part à recourir à un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes, d'outils et de techniques de manière à utiliser de façon optimale les ressources affectées aux projets à réaliser afin que ceux-ci soient à la fois efficaces et efficaces.

Finalement **la gestion courante ou opérationnelle** prend en charge les activités quotidiennes et répétitives dont l'exécution ou la réalisation suivent généralement des processus continus de production ou de fonctionnement.

La dynamique de ces trois modes de gestion peut alors être schématisée de la façon suivante :



Modèle organisationnel de gestion intégrée

Cette figure illustre la place que devrait occuper la gestion de projet au sein des organisations. Nous pouvons ainsi constater que la gestion de projet permet de faire le lien entre la gestion stratégique et la gestion des activités courantes de l'organisation.

Cette relation entre les trois modes de gestion associée à l'impact des projets réalisés sur le fonctionnement opérationnel des organisations sera forcément pris en compte lors de l'établissement du cycle de vie générique de projet proposé ultérieurement.

3. Les notions d'efficience et d'efficacité

Pour qu'un projet soit considéré un succès ou une réussite il doit à la fois être efficient et efficace.

L'efficience d'un projet porte sur le respect de la qualité, du temps et des coûts au cours de sa réalisation. Il s'agit en définitive du résultat obtenu en regard des ressources et des moyens mis en œuvre.

L'efficacité pour sa part porte sur l'atteinte des buts ou des objectifs visés par le projet réalisé lorsque ce dernier est mis en exploitation ou transféré à l'organisation.

Sommairement, l'efficience consiste à bien faire la chose et l'efficacité à faire la bonne chose. Hors historiquement et jusqu'à tout récemment, le développement des outils, processus et techniques liés à la gestion de projet étaient principalement destinés à contrôler la qualité, les coûts et les échéanciers. Les organisations étaient ainsi davantage préoccupées par la gestion de l'efficience.

Avec cependant l'arrivée du nouveau millénaire, les organisations commencent de plus en plus à se soucier de l'atteinte des bénéfices anticipés découlant des projets réalisés. Les efforts déployés relativement à cette récente préoccupation se traduisent alors par l'élaboration d'indicateurs d'efficacité et par un arrimage plus serré entre la planification stratégique et les projets à réaliser via un nouveau concept orienté vers la gestion de portefeuille de projets.

4. La gestion de portefeuille de projets

Initialement et pendant très longtemps, le management de projet consistait à gérer de façon individuelle et distincte, les projets autorisés par la direction. Chaque projet faisait ainsi l'objet d'une évaluation, d'une planification et d'une gestion basées exclusivement sur ses caractéristiques intrinsèques. Par la suite et en relation avec le recours de plus en plus répandu de la structure matricielle, la gestion en multi-projets a fait son apparition. Cette approche vise principalement à optimiser l'allocation des ressources affectées aux divers projets. Les efforts de gestion sont alors concentrés au niveau tactique de l'organisation et la planification est davantage axée sur le court terme.

Dans ce continuum de changement et suite à différents déséquilibres souvent observés relativement aux projets sélectionnés (nombre de projets à court terme, versus à moyen ou long termes; nombre de projets orientés sur la mission versus sur les services de soutien; nombre de projets à haut risque versus à faible ou risque modéré; nombre de projets centrés sur les orientations stratégiques versus les projets répondant aux besoins spécifiques des directeurs administratifs, etc) ; l'approche « gestion de portefeuille de projets » représente une avenue fort intéressante pour répondre adéquatement à cette nouvelle problématique de gestion.

Dans ce contexte et à l'instar de la gestion d'un portefeuille de titres financiers; la gestion d'un portefeuille de projets a pour buts notamment de sélectionner les projets en regard de leur degré de contribution à l'atteinte des orientations stratégiques, d'équilibrer la composition du portefeuille de projets en fonction de différents critères stratégiques, de s'assurer de la capacité de l'organisation à réaliser les projets désignés, de suivre l'évolution des projets, d'analyser la performance du portefeuille de projets et de faire les recommandations qui s'imposent relativement au maintien, à l'ajout ou à l'abandon de projets.

Ainsi et contrairement à la gestion en multi-projets, la gestion de portefeuille de projets met l'emphase sur le volet stratégique et la planification porte davantage sur le moyen et le long termes. Découlant de ces caractéristiques, la gestion de portefeuille de projets est habituellement confiée à un niveau hiérarchique élevé de l'organisation ou à un bureau de projets.

5. Le bureau de projets

Afin de favoriser et de faciliter le développement de la gestion de projet, on observe depuis quelques années, une nouvelle pratique qui consiste à la mise en place d'une nouvelle unité administrative dédiée à la gestion de projet, que l'on désigne habituellement sous le vocable de bureau de projets.

L'envergure du bureau de projets dépendra alors de plusieurs facteurs dont la nature des projets à réaliser, le nombre de projets, la disponibilité des ressources et l'importance accordée à la gestion stratégique et à la performance des projets réalisés.

Ainsi et au sens le plus large du terme un bureau de projets peut se définir comme un service de soutien aux gestionnaires de projet et à leurs équipes, dont la responsabilité peut s'étendre jusqu'à la gestion du portefeuille de projets ainsi qu'au suivi et au contrôle des projets dans leurs différentes phases.

Au plan du soutien les rôles confiés au bureau de projets peuvent être les suivants :

- § Établir des pratiques, des outils et des processus standardisés
- § Développer auprès des gestionnaires des compétences et des habiletés interpersonnelles
- § Établir et gérer le plan de communication des projets
- § Proposer ou dispenser des activités de formation pour les gestionnaires de projet et leurs équipes
- § Élaborer les processus de gestion inhérents à la gestion des projets
- § Gérer l'allocation des ressources et les conflits possibles entre les directeurs fonctionnels et les gestionnaires de projet et,
- § Faciliter l'intégration entre les processus de gestion de projet et ceux de l'organisation.

Relativement, à la gestion du portefeuille de projets, le bureau de projets doit s'assurer que la stratégie corporative s'articule autour de la réalisation de projets efficaces et efficaces.

Finalement, le rôle du bureau de projets relatif à l'évaluation de la performance des projets dans leur phase d'exploitation permet d'objectiver cette démarche tout en favorisant le développement d'une mémoire corporative en matière de gestion de projet.

6. Proposition de modification au cycle de vie classique de projet

Pour PMI (Project Management Institute), la notion de cycle de vie est utilisée pour définir le début et la fin d'un projet. Le guide PMBOK¹, édition 2000 définit alors un projet comme étant *une entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit ou un service unique*.

Dans ce contexte, le terme temporaire signifie que tout projet a un début et une fin bien déterminés. À cet effet le guide spécifie que la fin arrive lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront pas être atteints, ou que le projet n'est plus nécessaire et qu'il est abandonné. Finalement, dans un autre paragraphe, on croit utile de préciser que le mot temporaire ne s'applique généralement pas au produit ou à un service créé par le projet.

L'interprétation de la nuance apportée à la définition du terme « temporaire » laisse supposer que fina-

lement les objectifs d'un projet consiste uniquement à réaliser ce dernier dans le respect des variables temps, qualité et coût et conséquemment que le cycle de vie du projet se termine lorsque le projet est réalisé. Cette conception minimaliste ou définition plutôt restrictive du mot « projet » a probablement contribué dans une large mesure, à orienter davantage le développement de la gestion de projet vers la recherche de l'efficience plutôt que vers l'atteinte de l'efficacité.

Cependant et contrairement à cette dernière vision du cycle de vie de projet, on observe, lors des études de faisabilité, que la logique temporelle utilisée ne se limite pas uniquement au temps requis pour la réalisation du projet. On remarque à cet effet que l'analyse ou l'évaluation du projet porte également sur l'estimation de l'horizon temporel du projet ou sur la durée au cours de laquelle le projet génèrera les bénéfices ou les avantages découlant de sa réalisation. Ainsi et à titre d'exemple, la rentabilité financière d'un projet est calculée en comparant le coût du projet avec la valeur actualisée des flux monétaires anticipés au cours de sa phase d'exploitation. Cette pratique permet en définitive de faire le lien entre le projet réalisé et les résultats attendus suite au transfert de ce dernier dans l'organisation.

Dans cette perspective et considérant l'enjeu lié à l'efficacité des projets; la nécessité d'ajouter, au cycle de vie de projet, une phase dédiée spécifiquement au suivi des résultats d'exploitation du projet devient alors relativement évidente et constitue en quelque sorte une valeur ajoutée au processus classique de gestion de projet.

Cette activité additionnelle de suivi et de contrôle de la performance du projet dans sa phase d'exploitation, permet de formaliser l'importance à accorder à l'efficacité des projets et à l'obligation d'en confier le mandat à une instance administrative.

Au plan opérationnel, cette nouvelle phase d'exploitation et d'évaluation du projet réalisé peut, en complémentarité avec la gestion du portefeuille de projets, être assumée par le bureau de projets. Ainsi et, dépendant de la nature et des enjeux des projets réalisés, la durée de leur suivi dans la phase d'exploitation pourrait alors être variable d'un projet à l'autre.

7. Proposition d'un cycle de vie générique de projet

Le cycle de vie ou la trajectoire suivie par les projets peut varier d'une organisation à l'autre et dépend souvent de la nature des projets à réaliser. À titre d'exemples, les projets informatiques, de recherche et développement ou de construction ne suivent pas nécessairement les mêmes phases et peuvent comporter des activités différentes.

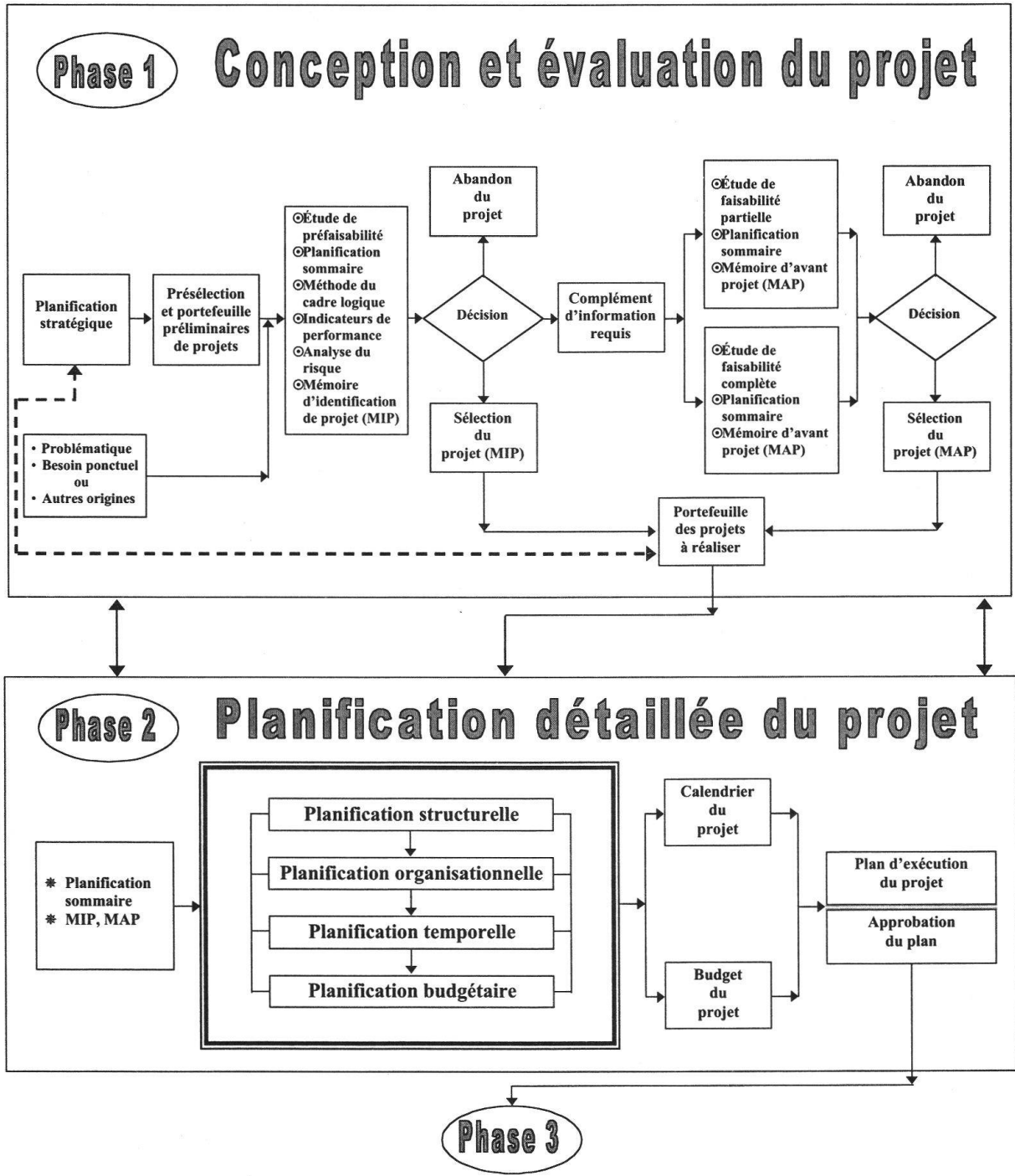
Dans ce contexte, il semble pertinent de définir un cycle de vie générique de projet permettant d'intégrer le cheminement du plus grand nombre possible de projets.

Le tableau qui suit présente chacune des quatre phases du cycle de vie générique de projet proposé ainsi que leurs principaux objectifs.

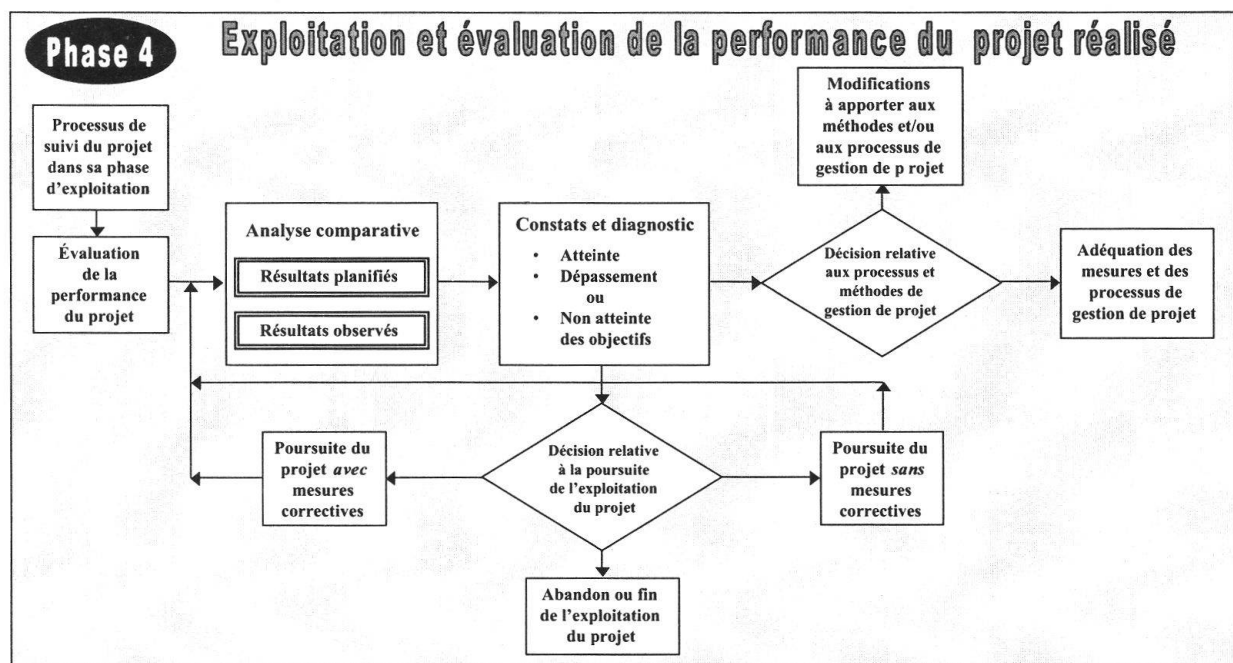
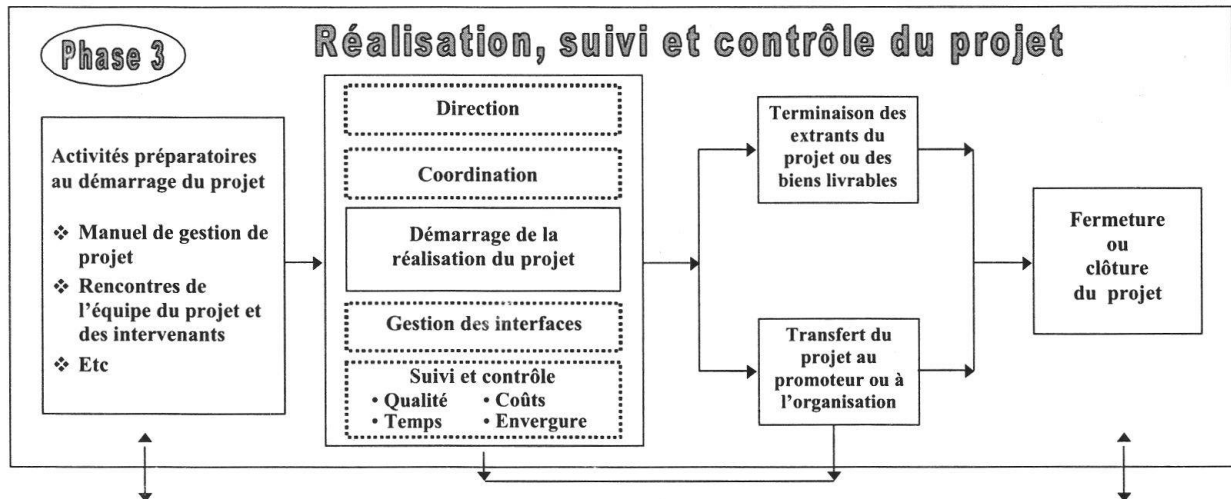
Phase	Objectif (s)
Phase 1 Conception et évaluation du projet	Cette phase a pour but de définir et d'analyser en profondeur le projet afin de prendre une décision relativement à son acceptation ou à son refus.
Phase 2 Planification détaillée du projet	La planification détaillée du projet vise à déterminer le plus précisément possible ce qui doit être réalisé, la façon de le réaliser, le moment de la réalisation, les personnes qui seront mises à contribution et ce qu'il en coûtera.
Phase 3 Réalisation, suivi et contrôle du projet	Cette phase a pour but de mettre en œuvre la planification établie et les activités nécessaires pour transformer en produits ou services les différentes ressources mises à la disposition du projet et de transférer à l'organisation ou au client le projet réalisé.
Phase 4 Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé	(Nouvelle phase proposée) Les principaux objectifs de cette phase sont : <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la performance du projet réalisé au cours de sa période d'exploitation • Proposer, lorsque requis, des mesures correctives afin que le projet réponde aux attentes pour lesquelles il a été réalisé • Prendre une décision relative à la poursuite ou non de l'exploitation du projet • Évaluer la qualité des processus, méthodes et outils utilisés dans la gestion du projet et apporter le cas échéant, les modifications appropriées permettant d'améliorer la gestion des projets futurs

8. Modélisation des activités du cycle de vie générique de projet proposé

Les figures qui suivent présentent la schématisation du modèle de cycle de vie générique de projet proposé dans le cadre de cet article. Nous y retrouvons entre autres, les activités suggérées pour chacune des quatre phases du projet, les relations entre ces diverses activités et phases et les décisions devant être prises aux différentes étapes du projet.



Proposition d'un cycle de vie générique de projet



Proposition d'un cycle de vie générique de projet (suite)

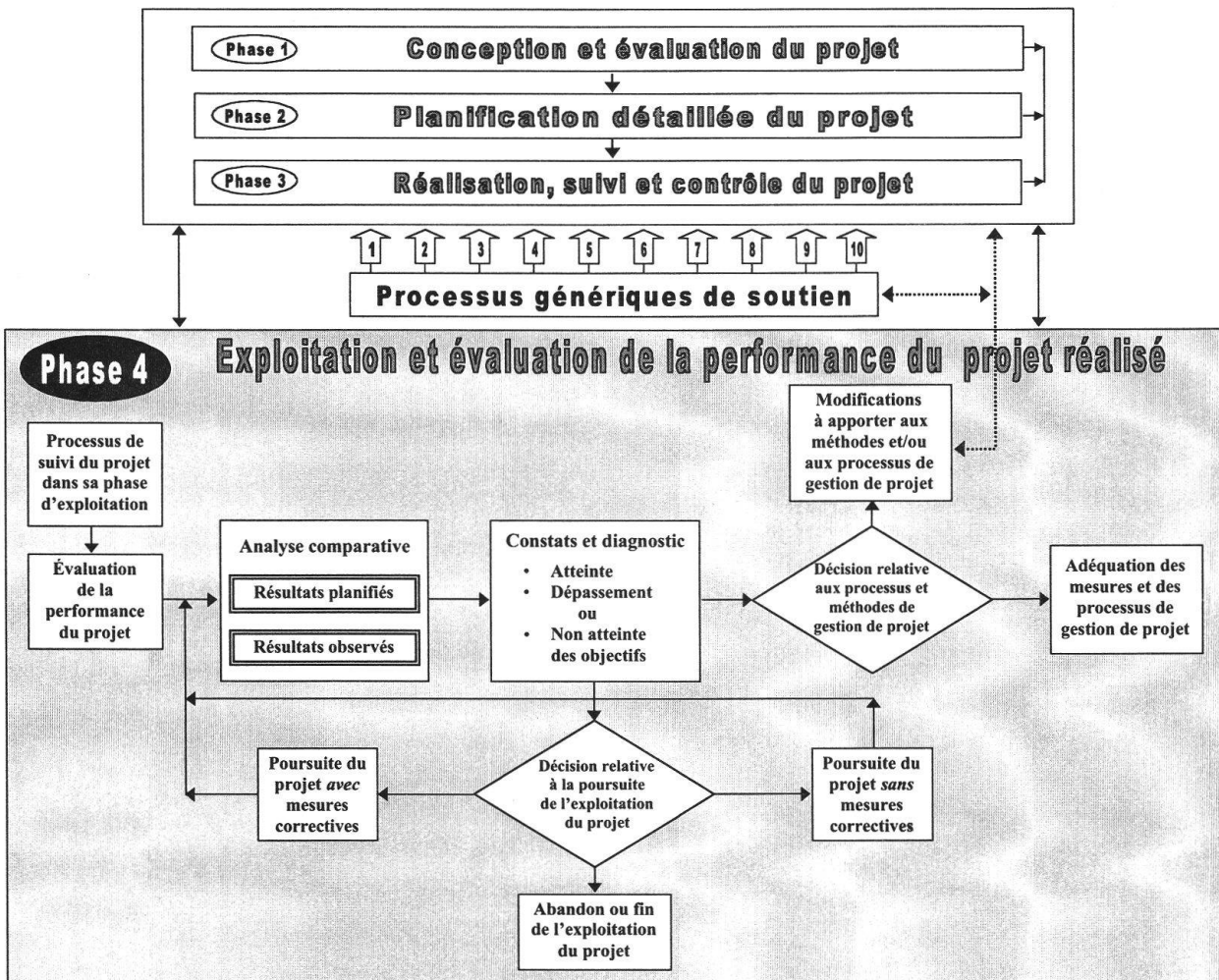
9. Processus génériques de soutien aux activités du cycle de vie de projet

Le guide PMBOK (édition 2000) identifie neuf aires de connaissance ou processus génériques qui permettent de soutenir ou de faciliter la réalisation des différentes activités comprises dans les trois premières phases du cycle de vie de projet. Ces processus de gestion sont :

- 1) La gestion de l'intégration du projet
- 2) La gestion du contenu du projet
- 3) La gestion des délais du projet
- 4) La gestion des coûts du projet
- 5) La gestion de la qualité du projet
- 6) La gestion des ressources humaines du projet
- 7) La gestion des communications du projet
- 8) La gestion des risques du projet et,
- 9) La gestion des approvisionnements du projet

De plus, et considérant l'ajout de la phase « exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé », un dixième processus relatif à la gestion du changement devient essentiel voire incontournable pour bien gérer les divers impacts, lors du transfert du projet dans l'organisation.

La figure qui suit, intègre au cycle de vie générique de projet proposé, les processus de gestion de projet précédemment énumérés.



Proposition d'un cycle de vie générique de projet et les processus génériques de soutien

10. Conclusion

Sous l'angle historique, il est intéressant de se rappeler que la gestion de projet a d'abord été développée pour aider les ingénieurs à gérer les grands projets. À cette époque, cette discipline s'appuyait principalement sur des outils techniques dont notamment les PERT, GANTT, CPM et les logiciels de planification, de suivi et de contrôle de projet. Depuis ce temps et si on se réfère à l'évolution qu'a connue le guide du référentiel des connaissances en gestion de projet du PMI et des neuf processus de soutien identifiés par cet organisme, on peut dès lors convenir que la gestion de projet ne repose plus uniquement sur un savoir-faire technique, mais également sur des habiletés relationnelles et managériales.

Dans cette mouvance et en adéquation avec la récente préoccupation contemporaine des dirigeants liée à la performance post-réalisation des projets, une seconde ère importante de développement s'amorce en gestion de projet. Cette prochaine période d'évolution de la gestion de projet se traduira vraisemblablement par la mise en place de méthodes de suivi et de contrôle des projets dans leur phase d'exploitation, par une gestion plus rigoureuse du portefeuille de projets et conséquemment par la création de bureaux de projets permettant d'objectiver et de faciliter la gestion de ces nouvelles dimensions de la gestion de projet. Les efforts déployés porteront alors sur l'efficacité des projets réalisés.

En conclusion on peut simplement se demander « à quoi sert de réaliser de merveilleux projets si ceux-ci n'apportent aucune ou peu de valeur ajoutée à l'organisation qui les initie ? »

BIBLIOGRAPHIE

- Barnhill, Robert, *Profit-Driven Port Folio*, PM Network, 2003.
Cleland, D., Ireland, L., *Project Management*, Mc Graw-Hill, 2002.
Crawford, J.-K., *The Strategic Project Office*, PM Practices, 2002.
Dobson, M.-S., *Managing Multiple Projects*, PMI, 1999.
Dye, L.-D., Pennypacker, J.-S., *Project Port Folio Management*, 1999.
Kerzner, H., *Project Management*, Van Nostrand Reinhold, 1984.
PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000.
Wysock, R.-K, Beck, R., Crane, D.-B., *Effective Project Management*, Wiley, 2000.

NOTES

- 1 Project Management Body of Knowledge