

Gérard HERNIAUX

Organiser la conduite de projet

Pour les chefs de projet
à qui l'on demande un engagement de résultat
dans un environnement imprévisible

Nouvelle édition enrichie

INSEP CONSULTING
Éditions

Objectif du livre

La réalisation de projets est une forme de production largement répandue dans les entreprises de toutes sortes (industries, services, administrations, etc.), parce qu'elle semble bien adaptée aux contraintes qu'entraînent une complexité et une productivité croissantes.

Qu'il s'agisse de concevoir un nouveau produit, d'implanter un établissement à l'étranger, de réorganiser un secteur d'activité, la constitution d'une équipe compétente et motivée sous la direction d'un véritable leader apparaît bien souvent comme la manière la plus efficace de s'attaquer au problème à résoudre, en s'affranchissant des lourdeurs inhérentes à un cadre de travail routinier.

Toutefois, l'enthousiasme des participants ne suffit pas à garantir la réussite d'un projet : pour être mené à bon port en respectant le délai et le budget assigné, celui-ci réclame en plus une gestion rigoureuse, une démarche cohérente prenant en compte l'environnement économique.

Dans bien des cas, une telle maîtrise n'existe pas, et l'on voit de nombreuses entreprises tolérer comme une fatalité les dépassements systématiques de durée et de coût (par exemple, pour la réalisation de systèmes d'information, dont le taux de réussite semble dramatiquement faible en regard de ces deux critères).

C'est perdre de vue que le bon aboutissement d'un projet ne tient pas uniquement dans la résolution de problèmes techniques, mais aussi dans le respect d'un cadre de réalisation compatible avec des contraintes économiques fortes : rien ne sert de concevoir un excellent produit si l'on n'est pas capable de le mettre sur le marché en phase avec la demande.

En pratique, on constate que les entreprises qui se lancent dans une production en mode projet commencent généralement par mettre en place des techniques et des outils spécifiques (planification PERT, analyse de risque, animation de groupes, etc.), croyant que cet effort suffira pour rendre leur personnel apte à maîtriser la gestion de ces opérations.

Malheureusement, une telle approche ne permet pas à elle seule d'atteindre un objectif aussi ambitieux : c'est à peu près comme si, en constituant une panoplie de menuisier et en apprenant à en utiliser les différents outils, un bricoleur pensait naïvement être dès lors en mesure de fabriquer de beaux meubles.

Devant la pauvreté des résultats, les entreprises prennent conscience, dans un deuxième temps, qu'un outillage ne suffit pas, et qu'il faut en plus une démarche intellectuelle, c'est-à-dire une méthode de travail qui définisse clairement les règles du jeu et les lignes à suivre par tous les intéressés pour avoir des chances d'aboutir au succès.

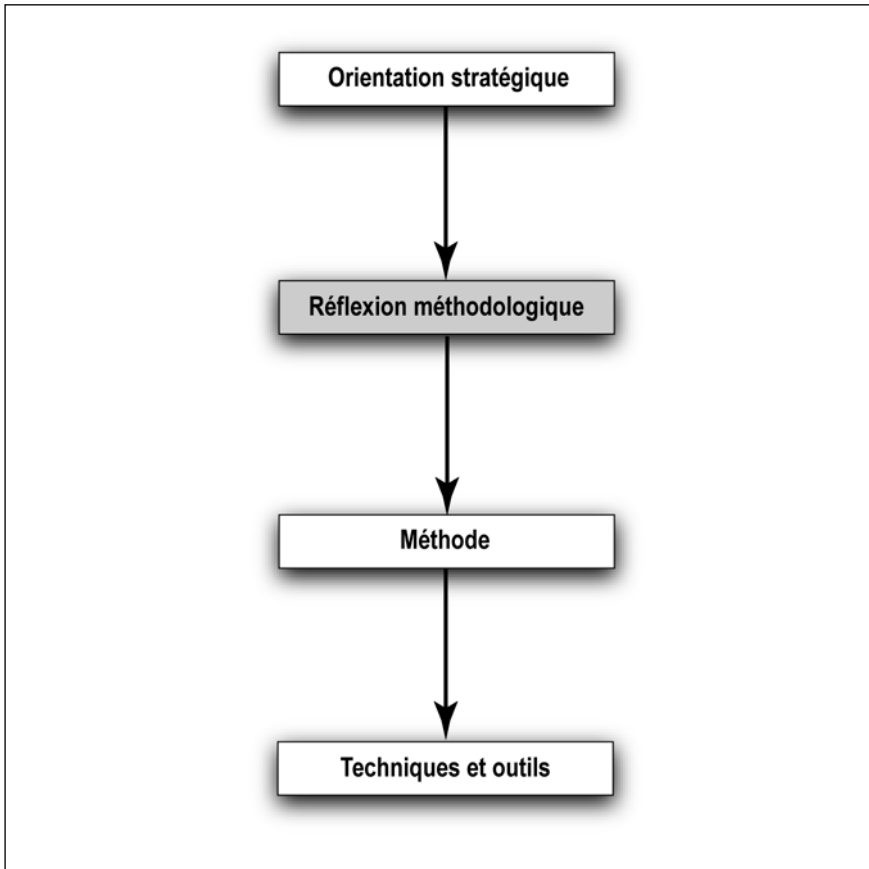
À ce stade, elles pensent donc à mettre en œuvre une telle méthode, choisie parmi celles qui existent déjà dans certaines branches d'activité (travaux publics, informatique, etc.) ou bien élaborée spécifiquement en fonction de leurs besoins.

Toutefois, bien qu'elle représente un progrès incontestable par l'organisation qu'elle apporte dans les idées et dans les actes, une méthode de gestion de projets n'est pas facile à implanter dans la plupart des cas, car elle se heurte dès le départ à deux obstacles majeurs :

- d'une part, la démarche proposée ne peut pas être simple, parce qu'un projet est complexe par essence et qu'une méthode destinée à en permettre la maîtrise fait nécessairement appel à des concepts relativement sophistiqués, d'un abord rebutant pour les néophytes ;
- d'autre part, pour être appliquée efficacement, toute méthode exige rigueur et discipline de la part de ceux qui sont invités à la pratiquer, ce qui génère une contrainte rarement bien ressentie.

Aussi voit-on souvent apparaître des manifestations de rejet, la méthode étant rapidement étiquetée comme incompréhensible, d'utilisation trop lourde, ne convenant qu'à de très grands projets, etc.

Schéma 1 - Implantation de la gestion de projet



Une réflexion méthodologique doit précéder le choix d'une méthode puis d'outils.

En définitive, on aboutit, dans une troisième phase, à constater qu'il faut attaquer la gestion des projets à un niveau encore plus élevé, c'est-à-dire par un effort de raisonnement méthodologique.

En effet, même si cette approche peut inspirer de la réticence au départ, en raison de son caractère abstrait, c'est bien à partir d'une réflexion initiale permettant de rassembler les idées de tous les intéressés autour de principes dégagés en commun (lignes guides) qu'une action efficace pourra être envisagée, sur des bases librement acceptées cette fois parce que bien comprises.

Ce faisant, on en arrive à reconstituer une hiérarchie naturelle, illustrée sur le schéma 1 par une articulation à quatre niveaux :

- l'orientation stratégique exprime la volonté de lancer des projets ;
- la réflexion méthodologique détermine comment s'y prendre ;
- la méthode concrétise une démarche de réalisation ;
- les techniques et les outils permettent de travailler efficacement.

Dans cette perspective, la réflexion méthodologique apparaît généralement comme le maillon le plus faible : on peut d'ailleurs constater que les méthodes et les outils abondent sur le marché, alors qu'on ne trouve que peu d'ouvrages consacrés à l'approche générale de maîtrise des projets.

C'est pourquoi il est utile aujourd'hui de développer des modèles et des raisonnements globaux, pouvant servir à focaliser les idées avant de se lancer dans des réalisations.

C'est à la construction de ces modèles, constituant les plates-formes sur lesquelles pourront être édifiées des approches spécifiquement adaptées aux différents types de projets et d'entreprises, que ce livre entend contribuer.

Chapitre 1

Thèmes de la réflexion méthodologique

Dans cet ouvrage, on qualifie de « *projet* » le rassemblement et l'utilisation de moyens en vue de réaliser un dessein.

Cette définition générale est complétée par l'existence :

- d'une part, de nouveauté dans le contenu, les participants ou le mode de réalisation (ce qui exclut les processus répétitifs) ;
- d'autre part, d'objectifs techniques et économiques définis (ce qui exclut les études à caractère général).

Ainsi, concevoir une nouvelle voiture constitue bien un projet au sens précédent, tandis que fabriquer en série le modèle qui en résulte n'en est pas un, pas plus que d'explorer les possibilités d'application de nouvelles matières à certaines pièces mécaniques.

Plusieurs manières de travailler coexistent donc dans l'entreprise, qui constitue le cadre commun où elles doivent s'harmoniser.

En pratique, de nombreuses opérations correspondent à la définition du projet proposée ci-dessus, et l'on peut être tenté de traiter toute activité comme un projet, ce qui n'est généralement pas souhaitable car on remettrait ainsi en cause les structures permanentes et on risquerait de déstabiliser l'organisation.

C'est pourquoi il est préférable de réserver le mode projet à certaines actions sélectionnées selon quelques critères complémentaires : volume de travail à fournir, complexité de la gestion (notamment dans le cas d'opérations transverses), difficulté des problèmes techniques à résoudre, etc.

À partir de cette formulation, on peut développer une réflexion sur la manière de gérer efficacement un projet, en retenant quatre thèmes centraux :

- les objectifs ;
- la complexité ;
- le scénario ;
- le pilotage.

Dans ce chapitre, nous allons brièvement préciser les principes que nous proposons de retenir sur ces quatre aspects, premières lignes guides de la méthodologie qui sera développée ensuite.

1. Définition des objectifs

Bien qu'on sache *a priori* ce que l'on veut obtenir lorsqu'on lance un projet, il n'est pas toujours facile d'en définir les objectifs avec une grande précision : plutôt qu'un cahier des charges détaillé, base idéale pour le chef de projet, on représente souvent les impacts globaux que l'on attend pour l'entreprise (performances d'une unité de production, parts de marché à conquérir), et l'on cherche ensuite ce que le projet doit fournir pour contribuer à ces progrès espérés.

On part donc généralement d'une définition relativement imprécise, mais qui doit normalement s'affiner tout au long du projet, à mesure qu'on en découvre plus précisément les modalités et l'environnement.

Cela n'empêche pas, d'ailleurs, de négocier une proposition avec un client ou un commanditaire interne et de prendre des engagements, en se basant sur des évaluations globales ne nécessitant pas une connaissance parfaite du contenu, mais le processus d'affinement progressif des objectifs doit être défini en même temps afin qu'on puisse en garder le contrôle.

En tout état de cause, et malgré les incertitudes initiales, il faut s'efforcer d'exprimer aussi clairement que possible les objectifs du projet dès qu'il prend forme, afin de pouvoir harmoniser les points de vue de toutes les personnes concernées (techniciens, financiers, managers de ressources humaines, etc.), et notamment éviter

les malentendus entre les acteurs du projet et leurs responsables hiérarchiques.

Pour cela, on démultiplie communément le cadre du projet selon les trois axes principaux représentés dans le haut du schéma 2 :

- **les objectifs de conformité**, qui concrétisent la finalité d'ensemble du projet (augmenter une production, conquérir un marché, etc.), en fonction de spécifications techniques et d'un niveau de qualité déterminés ;
- **les objectifs économiques**, correspondant d'une part au coût de réalisation du projet lui-même, d'autre part aux conditions d'exploitation du résultat de ce projet (produits et charges de l'exploitation prévisible) ; ils doivent être formulés de manière à permettre d'évaluer la rentabilité globale de l'opération, à travers des indicateurs tels que le retour sur investissement ou le taux de rentabilité interne, sur toute la durée de vie des produits générés ;
- **les objectifs de délai**, qui indiquent non seulement la durée totale de réalisation du projet mais également les échéances intermédiaires, qui peuvent être très importantes pour la réussite de l'opération (par exemple, la date de lancement d'une campagne publicitaire destinée à promouvoir en temps opportun un produit futur).

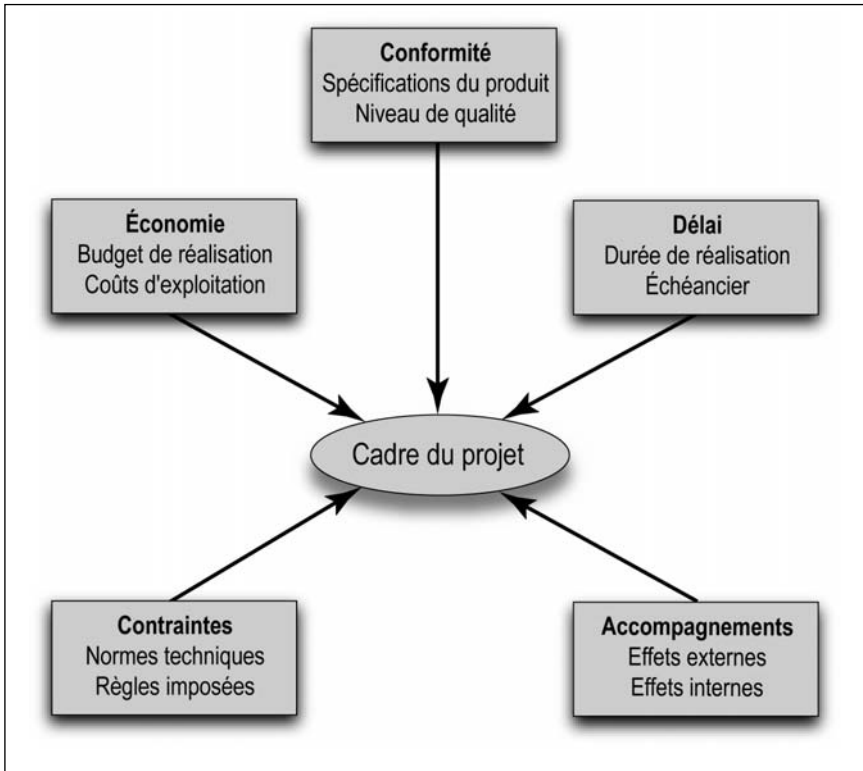
On notera que ces différentes natures d'objectifs sont partiellement antinomiques, et qu'il faut nécessairement procéder à des arbitrages pour les rendre cohérentes (d'où des débats souvent très importants pour accorder les points de vue et délimiter le projet de manière réaliste).

En particulier, il faut être vigilant sur la maîtrise des coûts de réalisation, qui peut conduire à sacrifier la qualité ou à allonger les délais de production si l'on ne modère pas la tendance habituelle des financiers à vouloir respecter à toute force les budgets négociés initialement, sans englober dans un même raisonnement les effets à plus long terme.

Pour compléter la description précédente et achever le cadre du projet, il reste encore à considérer :

- **les contraintes à respecter**, imposées par l'environnement ou par l'entreprise (normes techniques, clauses juridiques, réglementations, etc.), qui fixent les limites à la créativité de l'équipe du projet, et qu'il faut s'efforcer de recenser exhaustivement ;

Schéma 2 - Définition des objectifs



À côté des objectifs de base du projet, il faut identifier les contraintes à respecter et les effets d'accompagnement qu'on peut tirer du projet.

- **les objectifs d'accompagnement**, rappelant qu'il faut profiter de la dynamique du projet pour provoquer des évolutions dans l'entreprise, indépendamment du résultat principal visé (par exemple lors de la refonte d'un logiciel informatique, qui est souvent l'occasion de modifier le comportement des utilisateurs sans que cela ait de rapport direct avec les instructions du programme).

Une fois définis les objectifs, il faut penser à pouvoir évaluer la réussite du projet par la suite, ce qui conduit à rechercher des indicateurs permettant de mesurer le chemin parcouru à partir d'un état des lieux établi au départ.

Sans entrer dans les détails pour l'instant, on notera qu'il faut nécessairement attribuer au moins un indicateur à chaque objectif identifié si l'on veut disposer des repères indispensables à une bonne gestion.

2. Identification de la complexité

Un projet est complexe par nature, c'est-à-dire qu'il comporte en lui des aspects qui nous échappent, que nous avons du mal à comprendre et encore plus à maîtriser.

On peut imputer ce fait à trois raisons principales :

- **la multiplicité des compétences à mettre en oeuvre** : de même que l'édification d'une maison implique l'intervention plus ou moins lourde d'un commanditaire, d'un architecte, d'un maçon, d'un fonctionnaire du cadastre, etc., la réalisation d'un projet fait appel à de nombreuses personnes physiques ou morales, à des titres très variés (exécution de certaines tâches, fourniture de matières, conseil technique, financement, etc.), d'où un problème de coordination qui peut devenir considérable ; il s'agit de gérer à la fois un aspect technique (ordonnancement efficace des différentes interventions) et un aspect psychologique (harmonisation des relations entre les participants), avec une incidence très forte sur le fonctionnement d'ensemble : on peut dire que la complexité de la situation (et donc l'effort d'organisation à lui consacrer) est ressentie comme une fonction exponentielle du nombre des personnes ainsi associées ;
- **la part d'inconnu** : même lorsque la production à réaliser présente un caractère répétitif (développement d'un logiciel informatique, par exemple), aucun projet ne ressemble totalement à un autre, et la part des aléas qui risquent d'affecter le travail peut apparaître très importante dans certains domaines (recherche technique) ; même si l'on prend la précaution de défricher le terrain par des études préparatoires approfondies, on ne peut être assuré de contrôler tous les facteurs en jeu ; un incident totalement inattendu peut toujours se produire, remettant en cause le déroulement des opérations, obligeant à réviser les hypothèses de travail et même souvent à reprendre des tâches considérées comme achevées : un bogue dans un logiciel, une grève des transports aériens, une défaillance d'un fournisseur, etc., représentent ainsi des « *grains de sable* » qui peuvent, sinon faire échouer complètement le projet, du moins causer une tablature très perturbante ;
- **la difficulté d'accès aux ressources** : dans la plupart des entreprises, la hiérarchie, les moyens de production, les procédures sont organisés en fonction d'activités régulières, au

milieu desquelles un projet apparaît *a priori* comme un facteur de dérangement, nuisible à la productivité général ; en effet, une opération de ce type mobilise des hommes, des machines, des locaux pris dans les différents secteurs de l'entreprise, les occupe pendant une durée plus ou moins importante, puis les restitue lorsque les objectifs sont atteints ; ce caractère transversal et générateur de désordre soulève des difficultés pratiques susceptibles de remettre en cause les principes d'organisation existants, dans de nombreux cas, car il n'est pas du tout aisé de partager les ressources disponibles entre les projets et les activités permanentes.

En définitive, ces différents facteurs de complexité rendent un projet difficile à maîtriser, dans quelque contexte que ce soit, et en font une « *aventure* », avec toutes les significations positives (motivation, liberté, innovation) et négatives (instabilité, risque, angoisse) que ce terme comporte.

3. Construction du scénario

Contrairement à une production répétitive, dont l'organisation peut être mise au point progressivement au cours du temps, ou à une opération d'exploration générale, qui peut se dérouler au fil des événements, un projet nécessite qu'on se représente dès le départ l'exécution qu'on en peut imaginer, afin de pouvoir guider l'action de tous les participants, ce qui aboutit à un scénario.

En pratique, on peut considérer que la gestation d'un projet s'effectue en deux phases successives :

- d'abord, une étape « *floue* » au cours de laquelle, à partir d'un dessein initial, on suppose les enjeux, les efforts à fournir, les ressources à rassembler, les contraintes à respecter ;
- ensuite, une étape « *opérationnelle* » où se précise l'organisation du travail qui va permettre de matérialiser le projet.

Entre ces deux stades se situe la construction du scénario, qui répond à la question : « *comment faut-il procéder pour atteindre les objectifs ?* »

C'est évidemment à partir du moment où cette question est clairement posée qu'émergent véritablement les problèmes d'organisation du projet, car on quitte alors une approche purement conceptuelle pour se confronter aux réalités concrètes de l'action.

Ainsi, la mise en œuvre d'un projet nécessite l'invention préalable d'un scénario d'exécution (exactement comme dans un film : il faut pouvoir en raconter l'histoire avant de commencer le tournage).

Celui-ci peut prendre une forme très variable selon le thème de l'opération, les conditions environnantes et l'expérience déjà acquise.

En tout état de cause, il faut lui donner la plus grande clarté possible et s'efforcer de le représenter graphiquement (par exemple, en s'inspirant du diagramme PERT), car c'est non seulement un outil de travail mais aussi un support de communication qui doit être bien compris de tous les participants au projet pour servir de plate-forme de travail commune.

Dans les domaines où les projets sont répétitifs, on peut se référer à des modèles d'organisation des tâches, élaborés à partir de l'expérience acquise et adaptables à chaque opération nouvelle : en ingénierie industrielle, par exemple, les différents travaux à accomplir peuvent être planifiés au moyen de diagrammes techniques qui font partie des règles de l'art.

On notera au passage que cette pratique ne suffit cependant pas pour garantir la réussite d'un projet, comme le prouvent maints échecs dans des domaines où l'expertise ne fait pourtant pas défaut.

Dans d'autres cas, on ne possède pas un historique suffisant auquel se référer, et il faut alors inventer de toutes pièces un scénario convenant à chaque projet (situation moins sécurisante en un sens, mais favorable à la réflexion et à l'innovation).

Quoi qu'il en soit, il faut bien avoir à l'esprit que le scénario construit au départ est basé sur des hypothèses de travail (modalités de réalisation d'une tâche, délai d'obtention d'une autorisation administrative, possibilité d'utilisation d'une nouvelle technologie, etc.), qui peuvent ou non se vérifier dans le déroulement du projet : il faut donc prendre soin de s'assurer que toutes les parties prenantes au projet ont bien compris les hypothèses initiales, puis de vérifier régulièrement si celles-ci restent valides, sans hésiter à modifier le scénario si l'on constate qu'il ne « colle » pas à la réalité.

Il arrive d'ailleurs souvent qu'on puisse hésiter entre plusieurs versions également vraisemblables, car il y a généralement différentes façons d'atteindre un objectif, et l'on ne peut être certain d'avoir choisi la meilleure option au départ.

À noter qu'il faut se méfier ici des raisonnements probabilistes (évaluation de chaque variante d'après les chances qu'on lui attribue de convenir à la situation prévue), qui sont basés sur la loi des grands nombres, alors qu'un projet ne se réalise qu'une seule fois, ce qui ouvre le champ à toutes les possibilités.

On doit en tirer la conclusion que le scénario établi au départ d'un projet ne suffit pas pour le guider jusqu'à son achèvement, et qu'il faut donc l'assortir d'un dispositif de révision permettant de l'ajuster tout au long de l'exécution pour lui conserver son efficacité.

4. Pilotage du projet

Dans une entreprise, toute activité requiert un pilotage permettant d'adapter à chaque instant la production au besoin, plus ou moins évolutif, qu'elle doit satisfaire.

C'est bien évidemment le cas d'un projet, qui doit prendre en compte pendant son déroulement aussi bien la pertinence de son scénario que l'occurrence d'événements aléatoires susceptibles d'en perturber la réalisation.

En schématisant, on peut dire que, dans un cadre prévisionnel déterminé, piloter consiste à appliquer un cycle à quatre temps :

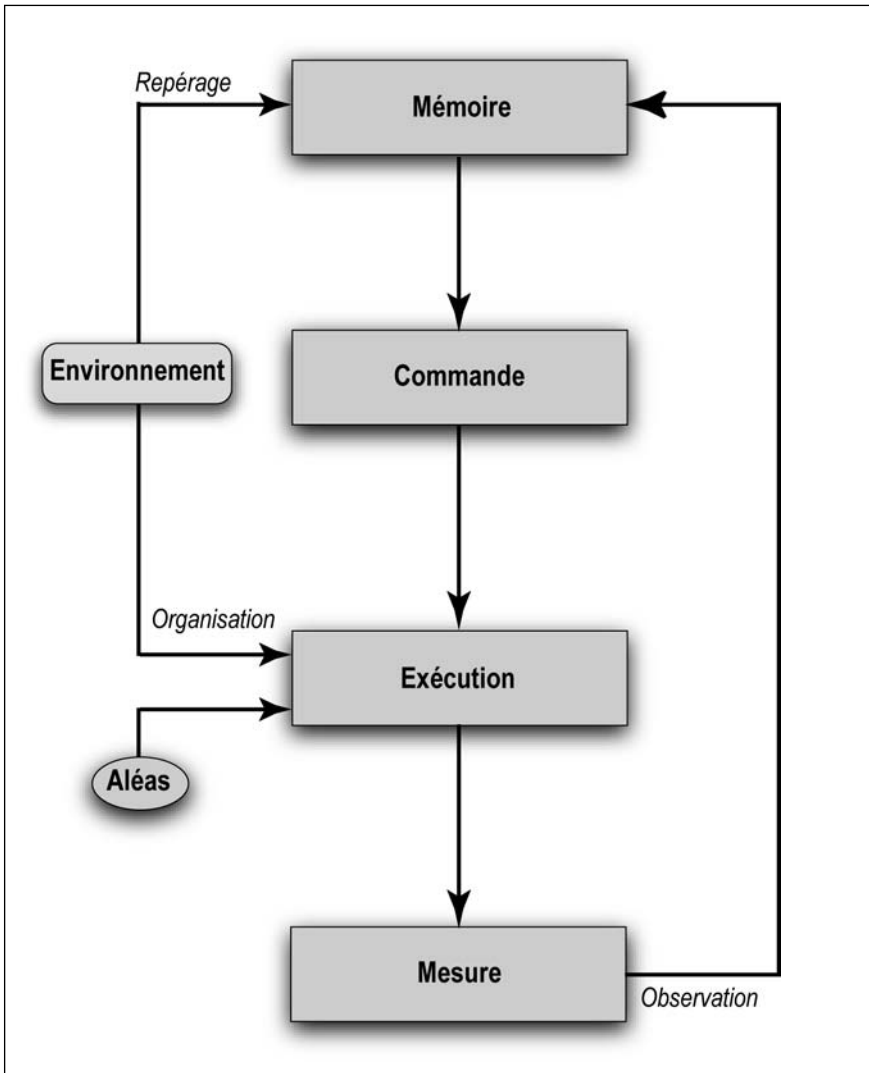
- mesurer l'avancement du travail ;
- analyser les écarts entre la situation réelle et ce qui était prévu, pour aboutir à un diagnostic instantané ;
- projeter le constat précédent vers la fin du projet, pour évaluer ses chances d'atteindre les objectifs ;
- prendre les mesures correctives permettant d'atteindre les objectifs.

On reconnaît dans cette description un système capable d'apprentissage, dont le principe est rappelé dans le schéma 3 et qu'on peut illustrer plus concrètement par l'exemple du missile, apte à corriger lui-même sa trajectoire pendant son déplacement pour atteindre plus sûrement une cible mouvante.

On ne peut parler du pilotage sans évoquer le chef de projet, personnage primordial à qui incombe :

- de mettre au point le scénario de l'opération ;
- de rassembler les hommes et les moyens nécessaires à sa réalisation ;
- d'en orchestrer le déroulement.

Schéma 3 - Système à apprentissage



Un système à apprentissage s'ajuste aux aléas survenant dans son environnement.

Dans cette intention, le chef de projet doit être investi d'une responsabilité et d'une autorité importantes, tant pour être en mesure de décider face aux événements que pour animer les participants à l'opération.

De ce fait, il se crée un pouvoir susceptible de se heurter plus ou moins directement aux autres pouvoirs existant dans l'entreprise (hiérarchie, autres chefs de projets), ce qui oblige à prévoir une instance d'arbitrage pour traiter les litiges qui ne peuvent manquer de surgir (conflits de priorité entre différentes activités, de responsabilité sur les résultats, d'autorité sur le personnel, etc.).