

Introduction

La conduite de projet, une histoire déjà ancienne

Le mot « projet » évoque souvent des réussites récentes comme le Concorde, le TGV, l'Airbus, la fusée Ariane, la Twingo ou encore le stade de France. Cependant, les hommes n'ont pas attendu le xxi^e siècle pour conduire des projets, parfois extrêmement ambitieux, que l'on pense aux pyramides égyptiennes ou aux ouvrages d'art romains par exemple.

Ainsi, la conduite de projet est une histoire ancienne. Mais qu'est-ce qui a changé depuis l'Antiquité en termes de conduite de projet ? Certainement pas le principe de différenciation entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, ou les impératifs de délais, de ressources ou d'ordonnancement des travaux dans le temps. Ce qui a changé, c'est peut-être le temps qui a tendance à se raccourcir, à s'accélérer pour devenir, pour bien des projets, la contrainte la plus importante. Faire vite, être prêt avant les autres ou ne pas faire... voilà le dilemme.

Dans ce contexte de compétition permanente, il est nécessaire de passer de la conduite de projet à un véritable pilotage. Et quand un champion de Formule 1 pilote, il met en jeu tout un ensemble de compétences et d'expériences bien différentes de celles que nous mettons en œuvre pour conduire notre voiture. Comment gagner la course sans une grande maîtrise de soi, une solide expérience, de l'anticipation, des

réflexes, des capacités de décision, du sang-froid, de l'enthousiasme, une santé de fer... et un peu de chance ?

Le pilotage de projet nécessite un long apprentissage

Dans certaines entreprises, on confie parfois le pilotage de projets stratégiques, comme une certification ISO par exemple, à des personnes peu expérimentées. De plus, elles sont souvent un peu laissées à elles-mêmes, dans une espèce de désintérêt général (personne n'ayant envie de récupérer le singe...). Enfin, disposant de moyens mal évalués, pas disponibles ou à venir, elles se sentent un peu démunies.

Le pilotage de projet nécessite un long apprentissage, et pas seulement pour les chefs de projet. En effet, le chef de projet le mieux expérimenté aura toutes les difficultés du monde à réussir un projet transversal si l'entreprise dans son ensemble, de la tête aux pieds, n'a pas acquis et développé une véritable « culture projet ». On parle dans ces entreprises, de management par projet, de client final, d'intérêt général, de droit à l'erreur, et même parfois de responsabilité. D'après les experts, le xxi^e siècle verra le développement de ce type d'entreprises, organisées non plus sur les principes de la spécialisation, de la standardisation et de la séparation des fonctions chers à Adam Smith ou Frederick Winslow Taylor, mais plutôt sur des principes de systémique et de complexité. Dans ces entreprises, les organisations seront plutôt horizontales, par processus, que verticales selon un organigramme.

Une entreprise, que nous connaissons bien, tente actuellement de faire progresser son organisation autour d'une évolution de sa culture interne. L'enjeu est de taille, il ne s'agit pas moins que de passer « d'une culture de l'autorité à une culture de la responsabilité ». C'est cela, le management par projet.

L'organisation devient donc de plus en plus transversale, centrée sur la satisfaction des besoins rationnels et des attentes subjectives de ses parties prenantes. Cette tendance est favorisée par les progrès techniques concernant les systèmes de communication.

Ceux-ci, en effet, rendent possible l'autonomie des personnes et rendent donc inutile, dans bien des cas, l'encadrement intermédiaire, à

condition que l'ensemble du personnel se comporte d'une façon autonome, compétente, interdépendante et responsable bien entendu.

Dans ce contexte, savoir piloter un projet est devenu, en ce début de XXI^e siècle, une compétence nécessaire pour toute personne travaillant dans une organisation privée ou publique ou dans une Organisation Non Gouvernementale (ONG).

Piloter un projet nécessite « savoir », « savoir-faire » et « savoir être »

Tout d'abord, piloter un projet signifie posséder une culture générale sur le pilotage de projet, ce que les pédagogues appellent le « savoir ».

De plus, piloter un projet signifie posséder une expérience concrète, acquise par l'expérience, c'est-à-dire par des mises en situations réelles, ou en ateliers de simulation (les pilotes de ligne se forment beaucoup à l'aide de simulateurs, et cela ne marche pas trop mal... heureusement !). C'est ce que les pédagogues appellent le « savoir-faire ».

Enfin, piloter un projet signifie avoir le comportement le plus approprié à chaque situation, et cela renvoie à ce que les pédagogues appellent le « savoir être », ou « la bonne éducation », c'est-à-dire la capacité à intégrer les spécificités de l'environnement et à modifier son comportement pour, tel un caméléon, s'intégrer dans la culture, les croyances et les coutumes propres à chaque contexte, et ainsi pouvoir faire bouger les choses. Combien de dirigeants, par manque de « savoir être », ont raté d'ambitieux projets de changement ! Rappelez-vous à ce titre ce qu'a dit un jour Edgar Faure, qui avait beaucoup d'humour, à propos de la réforme de l'Éducation nationale : « En décrétant le changement, j'ai mis en marche l'immobilisme et ne sais plus comment l'arrêter ! ».

Comment utiliser cet ouvrage

Cet ouvrage, conçu comme une « boîte à outils », comporte 7 parties et propose plusieurs itinéraires de lecture possibles, en fonction des besoins du lecteur.

La première partie, « **Les 7 phases de la démarche générale de piloter d'un projet d'organisation** », présente les phases constituant la trame méthodologique de conduite de tout projet d'organisation, quel qu'en soit le thème, à savoir 5 phases successives : « Initialisation », « Conception », « Production », « Mise en œuvre » et « Exploitation » et 2 phases transversales : « Pilotage » et « Communication ».

La deuxième partie, « **Les 13 outils de pilotage** », présente les outils permettant de prévoir, de constater et de corriger, bref, de maîtriser les événements par une réelle mise sous contrôle du déroulement du projet. Ces outils s'appellent « Plan de Management de Projet », « Méthode PERT », « Planning de type Gantt », « Plan de communication »... Ils ont été développés dans le cadre de grands projets, comme le projet Apollo qui permit à l'homme de marcher sur la Lune.

La troisième partie, « **Les 13 compétences relationnelles** », présente des compétences qui ne sont pas spécifiques au pilotage de projet mais néanmoins nécessaires : être en mesure d'interviewer une personne, animer une réunion de réflexion, présenter un résultat, rédiger un document ou adopter le style de management adapté à la taille et la nature du projet.

La quatrième partie, « **Les 10 thèmes classiques** », présente les sujets de mission d'organisation les plus classiques dans les entreprises tels que : « Réduire les coûts de fonctionnement d'une entité », « Améliorer les performances d'un processus », « Certifier une unité, une activité ou un processus » ou encore « Déployer un dispositif de contrôle interne ».

La cinquième partie, « **Les 5 méthodes spécifiques** », présente les 5 démarches les plus utilisées ces dernières années dans les entreprises. En effet, et c'est parfois là que les confusions commencent, aucun projet ne se limite aux 7 phases présentées dans la première partie de l'ouvrage. En effet, selon la nature et les objectifs du projet concerné, il est nécessaire de recourir à une méthode spécifique, qui vient s'encadrer dans la démarche générale de pilotage de projet. Et cela se comprend aisément si on se réfère à la diversité des thèmes présentés dans la quatrième partie de cet ouvrage. Ce qui change donc, selon la nature du projet, ce n'est pas l'existence des 7 grandes phases, mais leur contenu. Dans cet ouvrage, nous n'avons bien sûr pas l'ambition de présenter toutes les méthodes permettant de traiter tous les types de projet...

Nous nous limiterons aux 5 méthodes qui constituent, loin des effets de la mode, les réponses les plus appropriées pour traiter les 10 thèmes présentés : « La Méthode de Résolution de Problème », « la Méthode d'Optimisation », « l'Analyse de la Valeur », « le Business Process Reengineering » et « l'Assurance Qualité ».

La sixième partie, « **Les 57 outils techniques** », présente les outils classiques allant de pair avec les 5 méthodes présentées dans la cinquième partie de cet ouvrage. En effet, chaque méthode a son vocabulaire, son découpage en phases et sous-phases et ses outils techniques comme par exemple l'« APTE » pour l'Analyse de la Valeur.

La septième partie, « **Les 3 théories repères en organisation** », présente des éléments de réflexion sur l'organisation des entreprises, et notamment sur celle qui fut à l'origine de l'organisation des usines et de l'administration : « L'Organisation Scientifique du Travail » et celle qui fut son contraire : « L'École des Relations Humaines ».

Comme dit précédemment, cet ouvrage propose au lecteur plusieurs itinéraires de lecture :

Premier itinéraire - Connaissances générales

Vous ne connaissez rien en conduite de projet et souhaitez en acquérir les connaissances générales indispensables.

Nous vous conseillons la lecture des parties 1, 2 et 3.

Deuxième itinéraire - Connaissances approfondies

Vous connaissez les règles de base de la conduite d'un projet et en avez peut-être même conduit vous-même. Vous souhaitez vous perfectionner par l'acquisition de méthodes et d'outils techniques et ainsi posséder une vision d'ensemble du sujet.

Nous vous conseillons la lecture attentive de tout l'ouvrage !

Troisième itinéraire - Connaissances spécifiques

Vous êtes intéressé par un thème de projet précis, comme « La certification d'une activité de votre entreprise », et souhaitez acquérir la méthode et les outils correspondants.

Nous vous conseillons de partir du problème que vous avez à traiter (Partie 4) puis de prendre connaissance de la méthode spécifique adaptée (Partie 5) puis d'organiser votre projet (Partie 2) et, enfin, de vous aider des parties 2, 3 et 6 pour le pilotage et la réalisation.

Enfin, nous renvoyons le lecteur souhaitant approfondir certains aspects du pilotage de projet ou disposer d'éléments complémentaires à quatre autres de nos ouvrages parus aux Éditions d'Organisation :

- ▶ *Comment manager un projet* présente les 2 démarches informatiques : « Développement d'une application informatique » et « Intégration d'un progiciel » ;
- ▶ *Manager une équipe projet* présente les compétences relationnelles, comportementales et managériales indispensables pour un chef de projet ;
- ▶ *Pratiquer la conduite de projet* présente la démarche générale et les outils pour piloter un projet, mais également auditer un projet et piloter un portefeuille de projets ;
- ▶ *Contrôle interne des risques* présente la démarche et les outils pour concevoir, mettre en place, faire vivre et auditer régulièrement le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'un projet.

Les fichiers nécessaires à la mise en oeuvre sont disponibles en téléchargement sur le site Web www.editions-eyrolles.com