

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :
L'ESSENTIEL DE LA GESTION DE PROJET*

de Roger AÏM

Cet ouvrage a pour ambition de donner à des étudiants et à des professionnels une vision pragmatique et théorique de la gestion de projet. Il s'agit en effet d'un ouvrage synthétique, composé de 15 chapitres, 4 se proposant d'aborder un aspect historique, les 11 autres seraient de nature méthodologique.

Le thème est important, très important même, puisqu'aujourd'hui les entreprises sont en état permanent de projets que ce soit au niveau des produits, des organisations, de leur système d'informations,... L'ouvrage est découpé en chapitres sans fil directeur, aussi me contenterai-je de résumer chaque chapitre avant de donner une impression générale sur l'ouvrage.

Le chapitre 1 est historique. On remonterait au 15^{ème} siècle grâce à Filippo Brunelleschi et à la construction de la coupole de la cathédrale de Florence pour voir émerger la notion de gestion de projet, c'est-à-dire, selon l'auteur, le moment où l'on sépare les métiers de conception de ceux de la réalisation. L'auteur présente ensuite des étapes : colbertisme, décision du travail, taylorisme, fordisme,... pas vraiment liées à ce qui précède. Selon lui, les nouveaux enjeux de l'entreprise sont la globalisation des marchés, la nouvelle gouvernance et le poids du système de management environnemental.

Le chapitre 2 a pour objet de définir le mot « projet ».

* Edition Gualino, 2009.

L'auteur détaille les définitions des dictionnaires, des normes, des associations,... En fait, dans le projet, on distingue deux phases : la planification du projet et son exécution. Le projet est une réalisation unique qui n'a pas d'équivalent et qui s'inscrit dans la durée.

Le chapitre suivant a pour thème le domaine des projets. Le projet diffère du programme (ensemble de projets) et de l'affaire (engagement contractuel). La gestion de projet se caractérise par une réalisation unique, spécifique et qui s'inscrit dans la durée.

Le chapitre 4 situe le projet dans l'entreprise. Certains projets constituent le projet même de l'entreprise, d'autres sont la conséquence de son évolution : on a ainsi des projets fédérateurs, des projets entreprises et des projets internes dans l'entreprise.

La seconde partie de l'ouvrage aborde la méthodologie projet.

Un nouveau chapitre présente le « triangle d'or » du projet à savoir, le tryptique : Performances-Coûts-Délais pour la satisfaction du client final.

Un autre chapitre aborde les relations clients-fournisseurs avec les définitions classiques : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, équipe projet, types de marchés,...

Le chapitre suivant a trait aux structures organisationnelles : fonctionnelle, dimensionnelle ou matricielle ; cette dernière est caractéristique de la gestion de projet : il s'agit d'une répartition métiers/projets ou fonctions/projets avec un chef par projet.

Cette structure présente des avantages et des inconvénients notamment vis-à-vis de la double hiérarchie à laquelle est lié un acteur.

Au chapitre 8, on parle du cycle de vie du projet depuis l'idée jusqu'à l'arrêt, l'obsolescence ou la destruction de l'objet. Le projet est divisé en phases avec une revue de projet permettant de passer d'une phase à l'autre. Sont également présentées les courbes classiques : courbe produit et portefeuille de produits.

Au chapitre 9, on aborde l'organisation technique : la décomposition temporelle et structurelle du projet : définition des projets - moyens - tâches - responsables - coûts. On aborde la façon d'organiser les tâches pour réaliser les produits, et la synchronisation des décompositions fonctionnelles et des réalisations livrables.

Le chapitre suivant a trait au planning projet ; on retrouve les notions de planification, jalons, maîtrise. Un planning permet de constater : le réalisé, les retards, les objectifs et les enchaînements ; le planning global peut être décomposé en micro-tâches ; les notions de criticité et de relation coût/moyens sont abordées.

En chapitre 11 est abordée l'analyse des coûts : maîtrise des coûts, coûts prévisionnels et réels,... Les courbes coût de projet, coût des engagements, des réalisations et de l'avancement physique sont présentées.

Au chapitre suivant, on introduit l'analyse des risques avec l'introduction de l'AMDEC, de la définition des défaillances et de la sûreté de fonctionnement.

Le chapitre 13 aborde le fonctionnement des réunions et de la communication des groupes ; différents types de réunions sont présentés relatifs sans doute au projet.

Avant-dernier chapitre : les outils classiques de la Qualité où l'on retrouve les démarches habituelles : Pareto, Logigramme, QQQQCCP,...

Enfin le dernier chapitre aborde le tableau de bord projet où sont données la définition de cet outil et la présentation d'un exemple. La Balanced Score Card est introduite comme un exemple prospectif de tableau de bord.

On aura compris que j'ai quelques réserves sur cet ouvrage. Sans vraiment être spécialiste du domaine, je n'ai pas appris grand chose sur la problématique présentée. Sur la forme, cette décomposition en chapitres disjoints est très gênante car elle donne l'impression de patchwork sans véritable fil rouge. Sur le fond, j'ai également beaucoup de réserves : faire émerger la gestion de projet au 15ème siècle par exemple gomme les projets de construction des pyramides ou celle du temple de Salomon !

Les propos sont présentés avec peu d'analyses comme dans un manuel, bien des aspects sont inexistantes : les liens avec les outils MRP et ERP, les logiciels de gestion de projets,...

Cette lecture est conseillée à ceux qui n'ont vraiment aucune idée de ce que recouvre la gestion de projet ; pour les autres, une lecture succincte des chapitres sera suffisante.