



Ministère
de l'Équipement,
des Transports
du Logement,
du Tourisme
et de la Mer

CEDIP

Centre
d'Évaluation,
de Documentation
et d'Innovation
Pédagogiques

La conduite de projet

Michel DENJEAN
Mars 2004

Nous avons tous des projets. Qu'ils soient d'ordre privé ou professionnel, ils donnent du sens à notre vie, ils nous projettent vers un futur que nous voulons meilleur ! Un projet, au delà de la part de rêve qu'il contient, appelle à la réalisation, à la concrétisation de l'idée de départ. Mais comme le dit l'adage bien connu « l'intention ne vaut pas l'action ». Il faut donc se donner les moyens de mener à bien une démarche plus ou moins compliquée pour atteindre l'objectif du projet.

Objectifs, moyens, démarche, compliqué, autant de mots qui restent à définir dans le cadre d'un projet.

Nous proposons donc dans ce document de :

- définir la notion de projet ;
- établir un lien entre les éléments qui le caractérise et la manière de le conduire ;
- étudier le processus mis en œuvre ;
- analyser les rôles des différents acteurs d'un projet ;
- déterminer les causes d'échec et les conditions de réussite ;
- montrer l'intérêt de cette démarche.

Définition :

L'AFNOR donne les deux définitions suivantes¹ :

« un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources précises »

« une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir »

A partir de celles-ci on voit qu'un projet est :

- composé d'un **ensemble d'activités**. Il s'agit donc d'un processus qui doit être géré du point de vue de sa conduite, des moyens mis en œuvre et résultats attendus ;
- mis en œuvre en vue d'**atteindre un objectif précis**. Celui-ci doit être clairement exprimé par le (système) client. Cet objectif présente un caractère novateur et n'est pas répétitif. Il est la plupart du temps matériel, mais il peut également porter sur des éléments culturels, sur des valeurs à faire évoluer ou à introduire.
- réalisé dans un **délai donné**. Il est limité dans le temps avec des dates de début et de fin, « un projet n'a pas d'avenir, il a une fin » C. MIDLER ;
- exécuté grâce à un ensemble de **moyens** qui sont matériels et humains ;

Pour P. ZARIFIAN, l'organisation en projet réunit « une équipe multimétiers autour d'un projet d'innovation avec des objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée. ... Les gens travaillent ensemble sur un projet précis et pour une durée limitée »².

¹ Management de projet – Qualité et efficacité des organisations – éd AFNOR - 1995

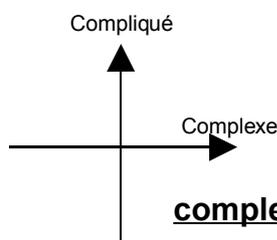
² P. ZARIFIAN – Objectif compétence – éd. Liaison – col. Entreprise et carrière - 1999

Caractéristique d'un projet :

Un projet se caractérise par un ensemble de déterminants. Ils sont de nature à préciser si un projet est :

compliqué : cet axe fait lien avec la technicité, l'expertise. Il comprend :

- la nature, la difficulté technique et le caractère plus ou moins novateur du produit ;
- l'importance du risque financier ;
- les contraintes en matière de qualité, de coût et de délai ;
- l'inclusion ou non de ce projet dans un autre ;



complexe : c'est l'axe social qui prend en compte :

- le nombre d'individus (acteurs, partenaires, voisins...)
concernés et/ou subissant un impact dû au projet ;
- l'environnement (concurrence, marché).

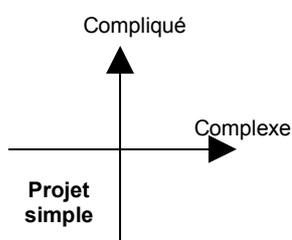
Un exemple sur chacune de ces deux notions fin d'illustrer les différences :

- reproduire l'écoulement de l'eau dans un torrent est complexe car il n'y a pas de modèle.
- Construire un avion est certes compliqué, mais il y a des plans, des procédures ...

En fonction de leurs difficultés, de leurs contraintes, les projets doivent être menés de manière différente, avec une adaptation des moyens, des délais. Quatre grandes catégories de projet peuvent être retenues :

1/ les projets simples :

Si les contraintes liées à la complication sont facilement surmontables, n'appellent pas de compétences particulières, si la complexité est nulle alors le



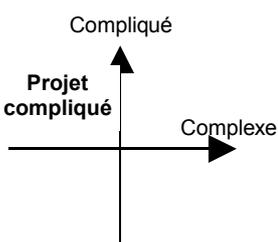
projet est qualifié de simple. Pour cette catégorie de projet, l'agent qui en est chargé opère généralement seul, sans équipe fixe. Il utilise, en tant que de besoin, les compétences d'experts, la technique étant suffisante pour mener à bien ce type de projet.

Le qualificatif de simple ne signifie pas que ce type de projet peut être traité avec légèreté. Ils sont plus faciles à suivre, ils consomment moins de

ressources, mais en bout de parcours, il y aura une évaluation sur la qualité, le respect des contraintes de délais, de coût ...

2/ les projets compliqués :

un projet qui n'est pas complexe (environnement stable et relations prévisibles et sans problème entre l'ensemble des acteurs), est dit compliqué lorsque un (ou



plusieurs) des déterminants relevant de la technicité, de l'expertise, induit des contraintes élevées.

Un projet compliqué peut et doit être défini très précisément dès son lancement. Dans ce cadre, le chef de projet **gère le projet**. Il s'entoure d'une équipe qui réunit les compétences nécessaires. La démarche repose alors sur des outils, des méthodes

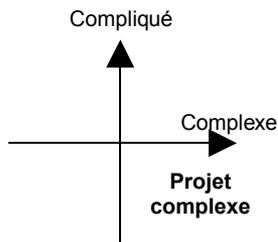
de planification, de suivi de ressources et d'activités.

3/ les projet complexes :

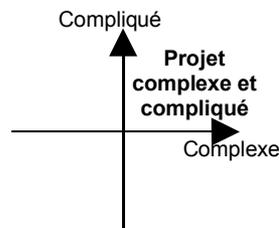
la complexité d'un projet tient aux déterminants qui en caractérisent l'instabilité (environnement, nombre et caractéristiques des acteurs). Un tel projet nécessite de fréquentes adaptations d'importance variable. Ceci revient à dire qu'au cours de sa réalisation, des aléas imprévisibles vont amener l'équipe chargée du projet à rechercher de nouvelles solutions, à modifier des options retenues. Cette souplesse n'est possible que si le prescrit ne porte que sur les grandes lignes du projet. Celui-ci se (re)construit à l'avancement en ayant pour guide l'objectif final, il s'oppose en cela au

projet complexe

Le chef de projet **manage le projet** en s'appuyant sur une équipe adaptée à la difficulté.



4/ les projet complexes et compliqués :



Ils se caractérisent par des contraintes élevées pour l'ensemble des déterminants (techniques, délais, ...et environnement, acteurs). **Un tel projet se manage** comme un projet complexe en prenant les plus grandes précautions quand au choix des

acteurs notamment.

Exemples :

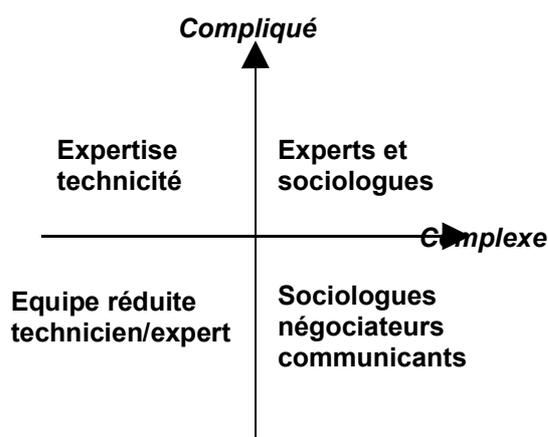
N°1 : le viaduc de Millau est d'une part techniquement très compliqué et d'autre part très complexe compte tenu de son impact sur l'environnement, l'économie, social ...

N°2 : développer une nouvelle application informatique légère visant à gérer localement un budget. Sa réalisation étant liée à des règles et des objectifs, ce type de projet pourra être simple ou compliqué en fonction des déterminants technique, de coût, de délais. Il n'est pas forcément complexe car il peut n'avoir qu'un faible impact sur les agents.

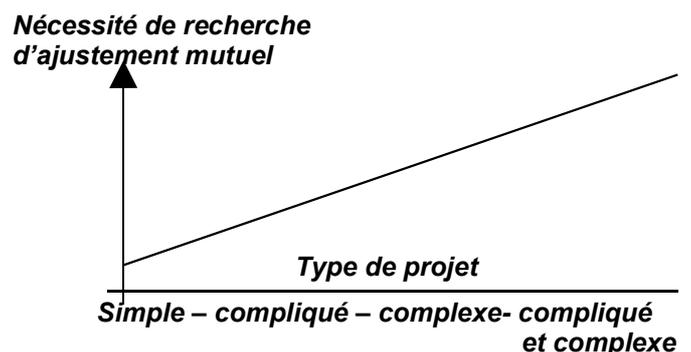
N°3 : définir et mettre en place une nouvelle organisation du travail (ex. l'ARTT) est à minima complexe.

Impacts du type de projet sur :

1/ les acteurs



2/ le mode de coordination



Le processus de conduite de projet :

Un projet se conduit en s'appuyant sur une démarche qui oscille régulièrement entre une approche globale située dans le sens, les objectifs et une approche analytique qui met l'accent sur la simplification afin de maîtriser tous les paramètres. Cependant, comme le simplifié peut conduire à une représentation trop réductrice du projet et donc à un résultat de mauvaise qualité, il faut absolument fonder la démarche sur des méthodes éprouvées.

Certains domaines utilisent des méthodes (ex. : Merise pour l'informatique), des processus particuliers (ex. : la conduite d'opération pour s'inscrire et respecter le cadre réglementaire, la programmation, les acteurs, les lots ...).

Un projet se conduit en enchaînant des séquences, c'est un processus qui s'appuie sur un découpage en étapes, chacune se concluant par une production, un résultat livrable permettant au donneur d'ordre (DO) de :

- décider de poursuivre ou non ;
- vérifier l'adéquation entre les prévisions et les investissements.

Deux formes de découpage sont particulièrement connues et utilisées : celle de l'AFNOR qui retient quatre parties : Identification, Etude, Réalisation et Evaluation et celle dite des « 3C » : cadrage, conduite, conclusion.

C'est cette dernière que nous avons retenue pour sa simplicité d'utilisation.

1. le cadrage :

c'est l'étape qui permet de définir les objectifs du projet, sa pertinence par rapport aux objectifs du service, ses composantes techniques, la qualité attendue, son coût et les délais.

Le cadrage comporte trois phases :

1/ la clarification de l'idée de départ, de l'intention.

Il s'agit là de s'assurer de son intérêt, de son **opportunité** au regard des objectifs de service.

Production : note de cadrage.

Le DO, après avoir validé ce document, peut rédiger la lettre de mission au chef de projet.

2/ L'étude de faisabilité :

Analyse fonctionnelle :

Démarche utile pour des projets de grande envergure, l'analyse fonctionnelle a pour but de définir plus précisément l'usage du produit, son fonctionnement et la motivation des utilisateurs.

A cette fin, les éléments suivants seront déterminés, analysés, hiérarchisés :

- les fonctions de service. Elles expriment le besoin éprouvé par le demandeur. Elles peuvent être décomposées en fonction d'un niveau inférieur en répondant à la question *comment ?*
- les contraintes (limites imposées au concepteur) ;
- l'aptitude du produit à satisfaire le client. Elle est évaluée par des indicateurs portant soit sur la fonction d'usage (nature objective) soit sur la fonction d'estime (nature subjective).

Production : Cahier des Charges Fonctionnel (CdCF) dont la partie principale est l'énoncé fonctionnel du besoin. Ce document permet de contractualiser une logique de résultat.

La recherche de plusieurs solutions (ou scénarios) :

Jusqu'ici, le produit ou service, objet du projet, a été considéré dans sa globalité. Pour de gros projets, il peut devenir indispensable de réaliser un autre découpage du projet en sous-projets plus opérationnels. Les critères de ce découpage peuvent porter sur :

- les fonctionnalités du produit,
- des sous-parties physiques ;
- des spécificités techniques ;
- les lieux de réalisation ...

Un chef de projet est alors nommé pour chaque sous-projet et la démarche reprend pour chacun au niveau de l'étude de faisabilité.

La définition des scénarios doit comporter pour chacun l'analyse de leurs avantages et de leurs inconvénients, l'estimation des coûts et des délais. Dans un premier temps, la démarche s'appuie essentiellement sur des méthodes de créativité sans se préoccuper des risques, des contraintes :

quelles sont toutes les pistes envisageables ?

Les contraintes sont prise en compte ensuite :

Le risque résulte-t'il du fait que le produit est nouveau, et/ou que le marché est nouveau et/ou que la technologie est nouvelle ?

quel est le meilleur plan ?

existe-t'il une (des) solutions de replie ?

quels sont les individus concernés (poseur, porteur, verrou, décideur, acheteur, payeur, ressource, voisin) ?

Cette analyse permet au DO de retenir la meilleure solution et de s'assurer de la faisabilité du projet.

La nature du projet, son importance notamment au regard des objectifs du service permettront de définir des critères de choix qui seront alors orientés vers l'efficacité et/ou la pertinence et/ou la cohérence.

Production : Avant Projet Sommaire (APS).

A ce stade, nous avons répondu à deux questions :

- Quel est le but de ce projet ?
- Que réalise t'on ?

3/ L'étude détaillée :

Cette phase vise à définir comment et par qui sera réalisé le projet. Elle décrit :

- les solutions techniques ;
- les contraintes ;
- la planification ;
- les moyens et les outils de suivi et de contrôle ;
- les rôles et les responsabilités des différents acteurs.

Production : CCTP, planning.

La communication à réaliser autour du projet doit être définie à ce stade. Elle détaillera :

- la finalité, les buts de l'action de communication :
 - › partager les objectifs du projet ;
 - › construire une représentation partagée ;
 - › arriver à un accord, un consensus sur les différentes composantes du projet (méthodes, moyens, planning, rôles ...).
- une stratégie :
 - › l'identification de chaque récepteur (ou cible) et de ses attentes. Selon la cible, elle est opérationnelle, informative, promotionnelle.
 - › l'adaptation du fond, de la forme des informations en fonction des cibles ;
 - › le choix du média ;
 - › une planification adaptée aux phases du projet.

Production : plan de communication

Enfin, deux autres axes sont étudiés ici :

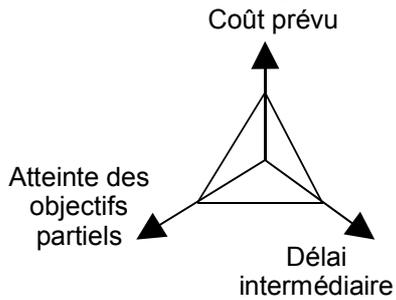
- la maintenance Elle peut mobiliser d'importantes ressources (hommes, matériel, budget) ;
- le fonctionnement en terme de coût nécessite de prévoir la durée du produit.

2. La conduite :

Le chef de projet constitue l'équipe projet. Jusqu'à cette étape, il a avancé dans son projet soit en s'appuyant sur un (ou des) groupe de travail spécifique, soit seul. Les membres de cette équipe projet sont sollicités pour leurs compétences, leur motivation, l'entente ... Le chef de projet propose pour accord la liste des membres de cette équipe au DO.

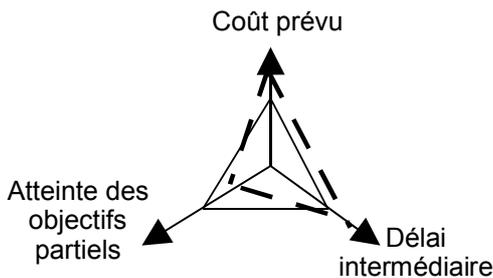
La réussite de cette étape repose sur trois voies d'action :

a) la gestion, l'organisation des ressources :

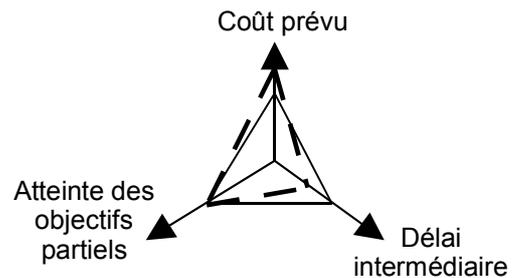


L'objectif que vise la gestion d'un projet est d'en suivre, d'en contrôler les coûts, les délais, et l'atteinte des objectifs partiels. Ces critères sont détaillés dans le plan d'action grâce à un découpage du planning (cf. étude détaillée) en tâches, à l'affectation des ressources, à la définition d'indicateurs et de

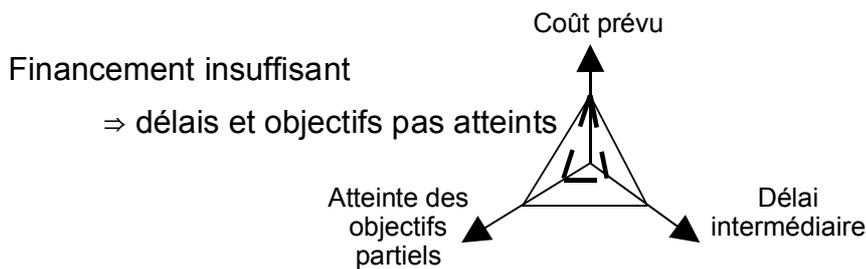
jalons.



Objectifs non réalistes
Impossibles à atteindre
⇒ Coût et délais ↗



Délais insuffisants
Atteindre l'objectif oblige à
investir davantage ⇒ Coût ↗



Financement insuffisant
⇒ délais et objectifs pas atteints

Le découpage fait lien avec la psychologie de l'homme et il doit, en même temps, être suffisamment précis pour permettre au chef de projet de repérer les problèmes et de réagir en temps voulu. Le chef de projet, compte tenu de l'importance du réajustement, de la connaissance de son rôle et de ses limites, estime s'il doit ou non solliciter l'accord du DO.

b) La mise en œuvre du plan de communication.

Le plan de communication est un facteur clé de succès essentiel à la réussite du projet car :

- il accompagne le changement induit par tout projet ;
- il permet à chacun de se situer au regard des actions, des délais.

La compréhension, l'adhésion au projet motivent et facilitent l'investissement en terme d'énergie et le projet devient un catalyseur d'échanges entre emplois, entre services.

La diffusion de tableaux de bord, des CR, des plannings constituent un très bon vecteur d'information.

c) Le management de l'équipe :

Le chef de projet veille à entretenir :

- la motivation, l'entente entre les membres de l'équipe ;
- les compétences du collectif.

Pour cela, il doit veiller à ce que :

- la direction s'engage et démontre cet engagement ;
- l'organisation dégage les moyens de fonctionnement, permette des délégations importantes ;
- la culture puisse intégrer un mode de fonctionnement matriciel, une régulation basée sur l'ajustement mutuel ;
- son management soit cohérent avec le mode projet (donner des objectifs clairs et les faire partager, les évaluations sont collectives, les responsabilités partagées, les rôles et les procédures sont négociées ...)

3. La conclusion :

La livraison s'accompagne d'une évaluation qui porte sur la qualité, les coûts, les délais.

Les indicateurs de coût et de délais ont été utilisés pour l'évaluation chemin-faisant. En ce qui concerne les indicateurs de la qualité, ils ont été déterminés soit, parce que l'analyse fonctionnelle a été réalisée, soit pendant l'étude détaillée.

Le bilan final du projet doit être communiqué largement afin de porter à la connaissance de tous les agents du service le succès de l'action, de montrer le travail réalisé par les membres actifs du projet, de contribuer au changement culturel.

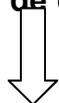
Une capitalisation de l'expérience peut s'avérer utile pour les futurs projets. En effet, d'une part, elle met à la disposition des autres agents une source d'informations utiles et, d'autre part, cet exercice impose à l'auteur de réaliser une analyse basée sur une réflexion et une prise de recul.

L'archivage du projet doit être effectué car il constitue la mémoire de ce dossier, source qui peut s'avérer indispensable en cas de litige.

4. Schéma récapitulatif du processus

Etapes	Phases	Activités - Outils	Acteurs
--------	--------	--------------------	---------

Idée de départ



Cadrage	Clarification	Analyse des missions du service Analyse des traces Entretiens	DO Chef de projet Ressources
	Etude de faisabilité Recherche plusieurs solutions	Analyse systémique Analyse stratégique Analyse culturelle	Chef de projet Ressources Groupe ou équipe projet
	Analyse détaillée	Planification PERT, GANTT ... Analyse des risques QQOQC	Chef de projet Groupe ou équipe projet



Conduite	Gérer	Animation, négociation Résolution de problèmes Planification, diagnostic, audit	Chef de projet équipe projet ressources
	Communiquer	Diaporama, CR PAO, maquettes Réunions (information, échange)	
	Manager	Ecoute, disponibilité entretiens décisions	



Conclure	Evaluer	Recueils Procédure, indicateurs Méthode d'évaluation	Chef de projet équipe projet ressources
	Capitaliser	Prise de recul synthèse points forts	
	Archiver	procédure	



Accompagner le changement

Les acteurs et partenaires des projets :

Le maître d'ouvrage (MOA) :

est la personne physique qui commande le projet. Il est le décideur du projet, à ce titre il est aussi appelé le donneur d'ordre (DO) et il peut être assimilé à un client puisqu'il est porteur des choix. Il peut être représenté par un maître d'ouvrage délégué ou un représentant permanent de la maîtrise d'ouvrage (RPMO).

Il est présent :

- au début du projet : il valide l'idée initiale et il décide de la réalisation ou non du projet.
- en cours de projet : Il valide les documents stratégiques, les étapes clé, les propositions d'adaptation en cas de nécessité. Il accorde les moyens. Il montre son engagement, il assure un appui fort aux acteurs.
- à l'issue du projet : il décide des suites éventuelles à donner au projet.

Il désigne le chef de projet et nomme les membres l'équipe projet sur proposition du chef de projet.

Il peut décider de former l'encadrement à la conduite de projet.

Le comité de pilotage :

Pour les projets importants, un comité de pilotage est constitué afin de garantir l'autonomie de la démarche, suivre le projet et rendre compte au MOA.

Ce comité est constitué de membres dirigeants de l'organisation.

Le chef projet (ou responsable de projet - AFNOR) :

S'il a un toujours un rôle de chef d'orchestre, il réalise certaines activités (en fonction de la nature du projet, la part du faire et du faire-faire varie).

Il manage le projet dans toutes ses composantes (Homme, Organisation, Technique - HOT) et rend compte au comité de pilotage.

Il doit être hiérarchiquement placé de façon à être « entendu » par sa direction mais également par tous les individus qui touchent de près ou de loin au projet.

Ses qualités les plus importantes sont l'adaptation, la souplesse, le charisme ...

Il doit être capable de motiver, décider, déléguer, faire preuve de rigueur, négocier, imaginer ... et disposer d'un ensemble de compétences dont la maîtrise d'un certain nombre d'outils (communication, animation de réunion, techniques de recueil d'information, de planification, comptabilité, informatique...).

En fonction de l'envergure du projet, une fiche de fonction pourra être établie. Elle comportera à minima les finalités, les objectifs du projet, le rattachement, les activités, les résultats, les moyens, les responsabilités.

L'équipe projet :

Groupe de travail uni, motivé, occupé à temps plein ou non à analyser les risques, proposer des solutions et les moyens adaptés, réaliser des activités, les gérer, les suivre, contrôler.

En fonction de la difficulté du projet et de l'organisation dans laquelle elle s'inscrit, cette équipe :

- comportera plus ou moins de membres. De plus, sa composition peut varier en fonction de l'avancement du projet ;
- sera structurée par les affectations et les modes de rattachements. En effet, deux types d'organisation peuvent être repérés :
 - internes : le chargé du projet est en poste dans le service demandeur, il reste donc subordonné à sa hiérarchie directe et il coordonne une équipe composée de d'agents (correspondants) situés dans d'autres unités. Dans ce cas, un contrat entre les différents acteurs (membre équipe, encadrement de proximité, chef de projet) formalise ce nouveau contexte de travail et permet aux membres actifs du projet de disposer du temps et des ressources.
 - fonctionnels : placé sous l'autorité du chef de service (ou d'un membre de la direction) le chef de projet a une position dans l'organigramme qui lui permet de négocier avec les différents hiérarchiques.
- pourra être plus ou moins détachée, compte tenu des contraintes de délais, de l'importance de l'objectif. Ce peut être une équipe autonome ou « task-force » qui est totalement dédiée au projet (détachement complet des membres de l'équipe, voire éloignement physique) ou bien les membres restent en activité partielle dans leurs services d'origine et ils consacrent une fraction de temps au projet (ex : 1 jour par semaine ...).

Les personnes ressource :

Leur présence est requise pour participer à l'étude, à la résolution de situation particulière. Ce peut être des experts internes ou externes :

- en assistance, conseil (consultants),
- d'un domaine technique,

ou des personnes qui sont liés, impactés par le projet.

L'organisation :

Lorsque le service réalise dans une même période plusieurs projets complexes, la direction doit alors développer une stratégie de management par projet dont les caractéristiques essentielles sont :

- pour l'organisation, une forte orientation vers les finalités à atteindre, par une évaluation sur les résultats, un aplatissement de la pyramide hiérarchique, une communication forte (sur les objectifs) et facilitée verticalement et horizontalement, des équipes qui fonctionnent en « adhocratie »³ ...
- pour les acteurs du projet, le choix du chef de projet (niveau hiérarchique, reconnaissance interne)
- pour l'ensemble des acteurs, la capacité d'action accordée (délégation et marges d'autonomie).

Les causes d'échec et les conditions de réussite :

	Échec	Réussite
Objectifs	Mal définis, pas de communication	Clairs, partagés. Cohérents par rapport aux missions.
Phases du projet	Pas respectées, utopique	Contrôle, réalisme
Ressources, contraintes	Sous-estimées, mal évaluées	Analysées correctement. Prise en compte de l'environnement
Direction	Pas motivée	Affiche et montre son implication
Équipe projet	Rôles pas définis, pas compétents Stratégies de pouvoir opposants Pas de cohésion	Délégation claire, autonomes, choix des membres Culture, formation communication Pluridisciplinaire, motivée
Relation encadrement	Orientation vers production	Contractualiser, négocier
Conduite du projet	Management défaillant	Choix du chef de projet
Évaluation	Critères inadaptés	Fonctionnalité

³ Mintzberg – « Le management, voyage au centre des organisations » - éd. d'Organisation – 2000.

Les outils du mode projet :

Les outils utilisés sont nombreux. Ils relèvent de :

- la représentation de la planification (GANTT, PERT, ...) ; ces outils sont à manipuler avec précautions car l'homme est par nature et/ou par obligation sur du court terme ; pour un objectif trop lointain « *on a le temps* », mais s'il est sur du trop court terme, « *ce n'est pas réaliste* » ; il faut donc de nombreux jalons qui sont autant de repères, mais espacés de façon à ce qu'ils présentent un challenge motivant, tenable ;
- l'animation de réunion ;
- la technique de recueil d'information, de données (entretien, questionnaire ...)

Le lien entre conduite de projet et résolution de problème est évident (il n'y a pas de projet sans problème dit un vieil adage) tous les outils de la résolution sont également utilisés pour les projets. On retrouve

- le QQQQCP
- le diagramme des affinités
- le remue-méninges
- le diagramme causes-effets
- le 80/20
- la grille de choix multicritères

Intérêts du mode projet :

Les contraintes en matière de coûts et de délais se durcissent, la complexité des projets croît, les techniques et l'environnement évoluent sans cesse, aussi les organisations sont sensibles aux avantages que présente le fonctionnement en mode projet. Nous pouvons citer notamment :

- la clarification de la commande, la définition des besoins ; le suivi et le contrôle effectués tout au long de la démarche sont autant de précautions visant à obtenir la qualité attendue du produit, la satisfaction du « client ».
- la contractualisation de la démarche, l'avancement par consolidations successives permettent de s'assurer des acquis partiels.
- La méthode rend possible la réalisation de projets qui peuvent devenir très complexes.
- La professionnalisation des acteurs qui acquièrent naturellement des compétences au travers d'une formation-action. Ce type de démarche favorise également le développement de l'autonomie et de la responsabilisation.
- Le décloisonnement, dans le cadre d'une structure matricielle, favorise les contacts, la circulation d'informations.
- La logique de travail par équipe est de nature à développer les compétences du collectif par la mise en commun de connaissances et de savoir-faire.
- ...

Conclusion :

Un projet est réussi lorsque le produit livré correspond aux attentes du (système) client, or les possibilités d'introduire des écarts sont très nombreuses : depuis le souhait, l'expression, l'interprétation, la définition, la conception, la réalisation, jusqu'à la perception du produit final, le processus laisse place à de nombreux écarts de non-qualité. Ceci revient à dire que les phases de clarification, d'avant projet et d'étude sont fondamentales. Si elles sont déterminantes pour tendre vers la maîtrise la qualité, il ne faut pas les dissocier *d'un contrôle efficace des délais et des coûts*.

Il existe des recettes, des outils, mais conduire un projet n'est pas que de la cohérence. Il faut prendre du recul par rapport à nos habitudes de travail et réinventer de nouveaux modes de relation, de gestion du temps (il faut par exemple, accepter de perdre du temps en début de projet au lieu de se précipiter dans l'action) pour lesquels des compromis seront à trouver avec la culture, les valeurs, l'organisation, les moyens de notre service.

Un projet est une alchimie complexe résultant des interactions entre les différents acteurs, un équilibre à trouver entre rigueur et souplesse, entre le possible et le souhaité.

Toutefois, si vouloir s'organiser en mode projet semble relever du challenge, ses avantages apparaissent très vite. En effet, la capacité de réactivité, d'adaptation, de flexibilité qu'apporte ce mode de fonctionnement, permet d'une part, de répondre à une demande avec efficacité et avec une forte prise en compte du « client » et de ses attentes, et, d'autre part de faire face à environnement instable. Face à ces constats, toute organisation se doit de s'intéresser à ce mode de fonctionnement.

Bibliographie :

- Thierry PICQ – Manager une équipe projet – éd. DUNOD – 1999.
- Christophe MIDLER – L’auto qui n’existait pas – éd. InterEditions – 1994.
- HP MADERS, E GAUTHIER, C LE GALLAIS – Conduire un projet d’organisation – éd. Editions d’Organisation - 1998
- AFNOR – Management de projet – éd. AFNOR - 1998

Webographie :

- Page dédiée à la « Gestion de projets », sur le site de l’ENTE Aix-en-Provence (<http://intra.ente-aix.i2/ente-aix/>), rubrique « Ressources », dans la partie « Supports de cours ».
- « La gestion de projet en 5 étapes » sur le site de la DPSM (<http://intra.dps.i2/>), dans la rubrique « Métiers et réseaux », le « Réseau des directeurs de subdivision », partie « Accompagner le changement », onglet « Gestion de projet ».
- « La gestion de projet appliquée à la conduite d’opération – Repères déontologiques », sur le site de la DGUHC (<http://intra.dguhc.i2/>), dans la rubrique « Les publications », partie « Outils », « Ingénierie publique » année 2000.
- Sur le site <http://www.commentcamarche.net/>, rubrique « Organisation », « Gestion de projet ».
- Le site « Gestion de projet » (<http://www.gestiondeprojet.com/>), présentant notamment une bibliographie et des liens vers des cours gratuits en ligne.