

## INTRODUCTION

Pour peu que nous y portions attention, il ressort que la vie fourmille de projets de toutes sortes : un voyage, des études, un déménagement, la célébration d'une fête, l'achat d'un chalet, la rénovation d'une maison, fonder une famille, préparer la retraite, etc. Partout et toujours, les projets ponctuent notre vie quotidienne.

Les projets sont aussi au cœur de notre vie en société comme en témoigne, par exemple, l'appel au projet de société qui devra s'accompagner de projets de lois, s'ouvrir sur des projets de nature économique qui s'inscriront dans des projets de développement durable qui feront la part belle à des projets culturels et communautaires dans lesquels le projet de vie des uns et des autres prendra tout son sens. Oui, à n'en pas douter, les projets parsèment nos vies et pour certains, c'est la vie elle-même qui est un projet. D'ailleurs, n'entendons-nous pas fréquemment les uns et les autres dire que le jour où nous n'aurons plus de projet, ce ne sera plus une vie?

Centraux dans nos vies individuelles et collectives, les projets se frayent aussi un chemin jusqu'au monde des organisations. D'abord, l'organisation elle-même peut se définir comme un vaste projet à réaliser. Puis, le quotidien de l'entreprise, s'il est largement marqué par la routine, n'en comporte pas moins son lot de projets comme en attestent les projets stratégiques, d'expansion, d'aménagement, de budget, de développement de nouveaux produits, de restructuration, de financement, etc. Enfin, les projets peuvent même concourir à définir l'identité de certaines organisations qui les logent au cœur de leur raison d'être, comme les studios cinématographiques, les firmes de jeux vidéo, les bureaux d'architectes, les entreprises de construction, les firmes d'ingénierie, les agences de publicité, les bureaux de consultation, etc.

La vie en est donc une de projets et les épithètes ne manquent pas pour les qualifier. Ainsi, les projets sont ambitieux, insensés, mobilisateurs, audacieux, irréalisables, controversés, grandioses, utopiques,

## Le management des projets

réalistes, coûteux, stimulants, acceptables, etc. En fait, la liste des épithètes est presque sans fin et témoigne bien de l'importance que les humains accordent à la réalité de leurs projets. Ils sont d'ailleurs à ce point important, qu'il n'est pas rare que nous leur attribuions des qualités humaines, un peu comme si les projets avaient une vie en soi. C'est ainsi, que nous considérons tout naturellement que le projet vise, concrétise, suscite, concerne, implique, réussit, prend forme, donne suite, créer, précise, regroupe, favorise, etc.

Et ce n'est pas tout. En effet, les projets auraient aussi leurs exigences. Il faut donc les réaliser, les exécuter, les financer, les adopter, les amender, les mûrir, les démarrer, les nourrir, les entretenir, les bonifier, les étudier, les défendre, les modifier, les dévoiler, les planifier, les structurer, les reformuler, etc.

Les projets occupent donc une place prépondérante dans nos vies et cela à tous les niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. Mais pourquoi occupent-ils une telle place?

### **La noblesse des projets**

---

Fondamentalement, un projet, c'est une intention que l'on tient à concrétiser. L'intention peut se décliner sous la forme d'un objectif, d'un programme, d'un but, d'une vision, d'un plan, d'une mission, etc. En fait, seule importe qu'il y ait une réelle volonté de réaliser quelque chose. D'ailleurs, sans la présence d'une intention, sans une volonté ferme et consciente de ce qu'il y a à accomplir, il n'y a tout simplement pas de projet.

Ainsi, que le projet prenne la forme d'un produit, d'un service, d'un processus ou de tout autre résultat visé importe moins que la conscience vive de ce qu'il convient d'accomplir. Du coup, il n'est pas surprenant que les projets soient si valorisés, tant il est vrai que les humains sont des êtres d'intention qui se définissent par leur volonté, leur désir de réaliser quelque chose et, ce faisant, de se réaliser. D'une certaine façon, c'est l'essence même des humains qui prendrait forme et vie par les projets et dès lors on ne se surprend pas d'entendre les uns et les autres clamer haut et fort qu'une vie sans projet ne vaut pas la peine d'être vécue.

## Introduction

Un projet c'est donc une intention, une volonté et un pari sur l'avenir. Toutefois, si le projet n'était que cela, il ne susciterait guère de passion ou d'intérêt tant il est vrai qu'une intention seule peut n'être que pure velléité, qu'un vœu pieux ou alors une folle chimère ou une douce illusion. C'est dire qu'expliquer la prégnance des projets sur nos vies par le seul fait qu'ils témoignent de notre volonté ne suffit pas. Il faut autre chose que de la volonté pour que les projets soient tenus en haute estime. En effet, la grandeur même de l'idée de projet ne peut pas se borner au noble territoire de l'intention et du rêve. Pour acquérir sa grandeur et loger au centre de notre imaginaire comme de nos vies individuelles et collectives, le projet doit se concrétiser dans le territoire du dur labeur. C'est donc dire que le projet doit matérialiser une jonction entre l'intention et l'action. C'est lorsque l'intention s'ouvre sur l'action que le projet prend véritablement forme et vie. C'est par l'action qu'il acquiert sa grandeur et se mérite une place de choix dans nos vies. L'idée même de projet implique donc une chaîne causale dans laquelle l'action sert de pont entre l'intention et le projet.

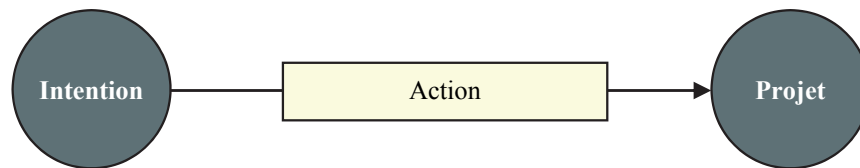


Figure I.1 : La chaîne causale des projets

Puisque les humains se définissent largement par leurs projets dans la mesure où ils leur permettent de concrétiser leurs intentions, l'action serait donc le maître mot de la noblesse des projets. C'est l'action qui donne vie au projet. C'est par l'action que le projet cesse de n'être que virtuel et prend véritablement vie. Ce faisant le projet se concrétise et révèle alors les intentions qu'il incarne.

### **La centralité du management de projet**

En tant que système coordonné d'action, c'est le management qui, au niveau organisationnel, concrétise les projets et tient lieu de maître mot qui assure la noblesse de ce qui est ultimement accompli. Sans un management qui les traduit en projet concret, les intentions risquent de n'être que cela, des intentions sans suite concrète, une formulation de projet qui n'ouvre sur aucune mise en œuvre, sur aucune réalisa-

## Le management des projets

tion concrète. Ainsi, le management de projet se saisit du projet virtuel, celui qu'incarnent les intentions, et le matérialise en résultat.



Figure I.2 : La centralité du management de projet

Selon le PMI (*Project Management Institute*) pour que le management tienne le rôle de pivot entre les intentions et le projet constitué, il doit mettre en œuvre une séquence d'activités qu'il convient de coordonner : le démarrage, la planification, l'exécution, la surveillance et la clôture<sup>1</sup>.

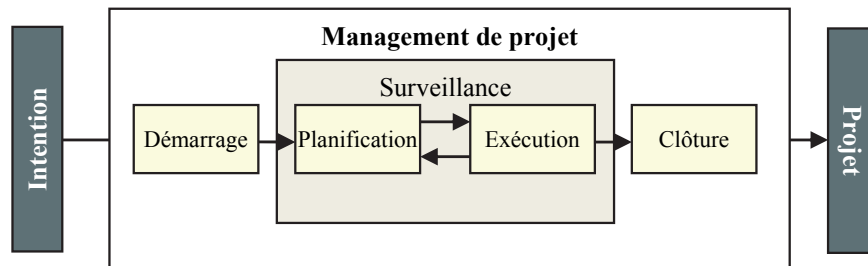


Figure I.3 : Les activités en matière de management de projet

Comme l'illustre cette figure, le management de projet est le véritable pont qui relie les intentions au projet dûment réalisé. Au début, le projet n'est qu'une virtualité confinée au territoire de l'intention. Il n'est qu'un résultat anticipé, un projet en devenir. À l'étape du démarrage, le projet prend déjà forme, puisque les attentes sont explicitement formulées, les exigences concrètes précisées et les critères de succès établis. L'étape de planification prend alors rapidement le relai en formulant dans le détail toutes les étapes de réalisation concrète du projet au regard des attentes, des exigences et des critères de succès. S'ensuit l'exécution du plan et conséquemment la réalisation effective du projet. À terme, l'étape de clôture marque la fin du projet.

---

<sup>1</sup> *Guide des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, 4<sup>e</sup> édition, Project management Institute, 2008.

## Introduction

Au centre de ce management, il y a les activités de surveillance, parfois qualifiées d'activités de maîtrise ou de contrôle, qui commandent un va-et-vient entre ce qui avait été planifié et ce qui est réalisé. D'une certaine façon, ces activités de surveillance tiennent le rôle de moment réflexif du management de projet dans la mesure où elles reflètent le travail en cours de réalisation et suscitent la réflexion de ceux et celles qui y participent.

Par ailleurs, la séquence d'activités identifiée par le PMI pourrait s'appliquer à toutes les formes de management et ne paraît donc pas décrire en propre la réalité du management de projet. En effet, dans toutes les situations de gestion, il convient d'entrevoir ce qu'il convient d'accomplir, de planifier, d'exécuter, de contrôler et de conclure. Il ne suffit donc pas que le management actualise une jonction entre des intentions et un projet dûment constitué pour que nous puissions le qualifier de « management de projet », car le management est toujours une jonction entre des intentions et des résultats. Pour que cette séquence d'activités puisse véritablement servir d'assise au management de projet, il faut qu'elle assimile la réalité même des projets et s'en accommode. C'est donc dire que le management de projet ne l'est véritablement que s'il prend acte des caractéristiques des projets et voit son déploiement teinté par ces caractéristiques.

### **Les caractéristiques des projets**

---

Selon le PMI les projets se définissent de la façon suivante :

« Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminés. (...) En raison de la nature unique des projets, des incertitudes peuvent exister sur les produits, les services ou les résultats. Une équipe de projet peut faire face à des tâches nouvelles nécessitant une planification plus spécifique que pour un autre travail routinier. En outre, des projets peuvent être entrepris à tous les niveaux organisationnels. Un projet peut être entrepris par une seule personne, par une seule unité organisationnelle ou par plusieurs. »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> *Guide des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, 4<sup>e</sup> édition, Project management Institute, 2008 : 5.

## Le management des projets

### *L'empreinte du temps en management de projet*

La première caractéristique d'un projet, c'est la nature temporaire de sa réalisation. L'inscription du projet dans une durée limitée implique alors un souci constant en matière de gestion du temps. C'est dire que gérer le temps devient un incontournable impératif du management de projet. Bien sûr, en management, il y a toujours une gestion du temps. Toutefois, ce que le management de projet a de particulier, c'est l'horizon temporel fixe de la réalisation du projet, horizon qui prend en quelque sorte la forme d'un budget de temps. En effet, le temps est une ressource rare qu'il convient de gérer et en management de projet, on sait quand le projet doit prendre son envol et, surtout, on sait quand il doit être terminé.

La fin du projet devient un vecteur central de réflexion, car elle s'impose comme un objectif du projet, comme une limite au budget de temps alloué au projet. C'est dire qu'en matière de management de projet, il ne suffit pas de réaliser un projet pour que l'opération soit un succès, il faut le réaliser à l'intérieur d'un intervalle de temps très précis, un délai qu'il faut respecter. Pour y parvenir, le management de projet pose toujours la date de fin du projet en cible à atteindre et, partant de là, planifie à rebours la séquence des activités à réaliser. Ainsi, en allouant à chaque activité une part du budget de temps et en les coordonnant de façon à ce qu'elles s'emboîtent les unes aux autres tout en gagnant du temps, le management de projet garde le cap sur ce qu'il doit réaliser, à savoir un projet à l'intérieur d'un budget de temps très précis.

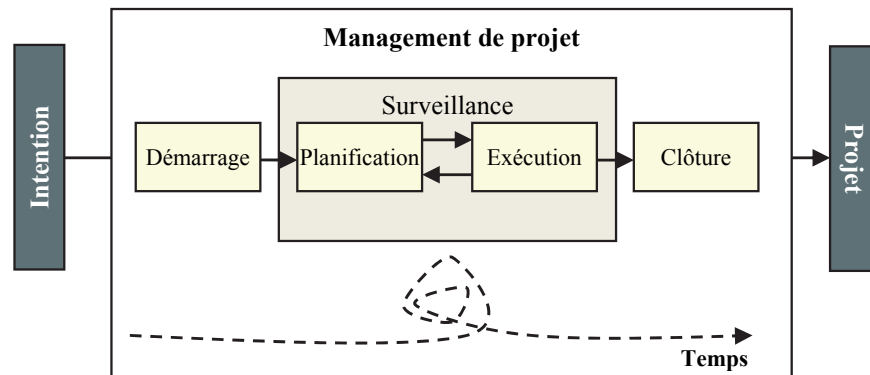


Figure I.4 : L'empreinte du temps en management de projet

## Introduction

### *L'empreinte de l'incertitude en management de projet*

La seconde caractéristique d'un projet, c'est son caractère inédit. Chaque projet est unique et ce caractère singulier des projets implique alors que le management de projet est inévitablement confronté à de l'incertitude. En effet, puisqu'un projet a toujours sa part d'inédit et de singulier, cela implique forcément qu'en cours de réalisation, il y aura de l'imprévu, de nouvelles difficultés avec lesquelles le management devra composer. C'est dire aussi que les gestionnaires devront savoir naviguer dans un contexte d'incertitude, contexte qui commande souvent de nouvelles solutions et une capacité à composer avec le stress. Donc, si le management de projet est fondamentalement une gestion du temps, c'en est une en contexte d'incertitude.

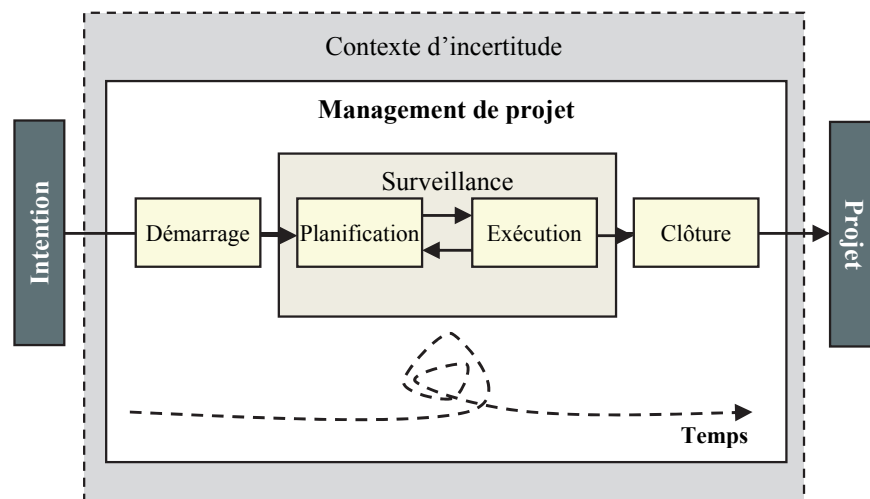


Figure I.5 : L'empreinte de l'incertitude en management de projet

L'empreinte de l'incertitude en management de projet conduit toujours à un questionnement sur les risques propres à la réalisation des projets. Dès lors, la gestion des risques devient une préoccupation constante du management de projet. Dans cette logique, le management de projet compose donc avec l'incertitude en cherchant à limiter les risques liés au projet. Ces risques, comme l'illustre le tableau suivant, sont variés et se déclinent en termes d'indicateurs qui forcément s'ouvrent sur des possibilités de gestion.

## Le management des projets

RISQUES	EXEMPLES D'INDICATEURS
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Goulot d'étranglement</li> <li>▪ Capacité inutilisée</li> <li>▪ Gaspillage</li> </ul>
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût du projet</li> <li>▪ Coût des activités</li> <li>▪ Coûts des ressources</li> <li>▪ Utilisation des liquidités</li> <li>▪ Ratio de rentabilité</li> </ul>
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accident au travail</li> <li>▪ Solidité</li> <li>▪ Fiabilité</li> </ul>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normes de qualité</li> <li>▪ Spécifications du client</li> </ul>
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mises en demeure</li> <li>▪ Injonctions</li> <li>▪ Écarts contractuels</li> <li>▪ Écarts aux normes légales</li> </ul>
Temporels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productivité</li> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Imprévu</li> </ul>
Perte de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Addition de plusieurs risques</li> <li>▪ Enchevêtrement des risques</li> <li>▪ Perte de vue de la finalité</li> <li>▪ Absence d'indicateurs de risque</li> </ul>

Tableau I.1 : Les risques en management de projet

Ainsi et à un certain niveau d'abstraction, tous les projets sont donc ce qu'ils sont, à savoir des projets qui tous, comportent des étapes réalisées en contexte d'incertitude à l'intérieur d'un délai qu'il convient de respecter et de risques à gérer. Oui, en effet, un projet est un projet et tous les projets doivent composer avec un échéancier précis de réalisation en contexte d'incertitude. Mais est-ce suffisant pour vraiment apprécier la réalité des projets? Suffit-il de définir les projets en termes abstraits pour vraiment épuiser leur réalité? Ne doit-on pas reconnaître que si tous les projets ont en commun des caractéristiques particulières, ils peuvent aussi se distinguer les uns des autres, notamment par leur identité?



### L'identité des projets

---

Si tous les projets actualisent dans un contexte d'incertitude une jonction entre des intentions et un résultat qui respecte un échéancier précis de livraison, ils se distinguent néanmoins les uns des autres par l'identité qu'ils incarnent dans leur gestion et qu'ils matérialisent par leurs résultats. Ainsi, un projet de construction d'un édifice n'incarne pas la même identité que celui qui consiste à donner corps à une production cinématographique et un projet de développement durable se démarque très nettement d'un projet événementiel. Donc, sans nier le caractère universel des projets, le management doit prendre en considération leur identité particulière et y adapter ses pratiques. En fait, ce livre s'organise précisément autour des diverses identités des projets et des pratiques particulières de gestion que chacune nécessite. Ainsi, nous explorerons les enjeux de gestion relatifs aux six identités suivantes<sup>3</sup> :

- L'identité des projets industriels;
- L'identité des projets de recherche et développement;
- L'identité des projets créatifs;
- L'identité des projets événementiels;
- L'identité des projets de développement organisationnel;
- L'identité des projets de développement durable.

Tout en gardant à l'esprit que la réalité très concrète des projets est bien davantage le fait d'identités hybrides que de l'une ou l'autre de ces six identités pures, dans ce livre nous centrons l'attention sur ces six types purs en faisant le pari qu'une connaissance de leur réalité est un prérequis nécessaire à la connaissance des identités hybrides.

#### *Les vecteurs identitaires*

Chacune des identités de projet croise en un tout cohérent cinq vecteurs identitaires, à savoir une valeur dominante à laquelle adhèrent les membres d'une équipe, une qualité personnelle recherchée, un

---

<sup>3</sup> Pour définir les identités, nous utilisons sommairement et très librement la théorie des économies de la grandeur. Voir: Boltanski, L. et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* Paris: Gallimard, 1991; Boltanski, L. et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, 1999. Voir également : Déry, R., « L'identité organisationnelle », *Perspectives de management*, Montréal, Editions JFD, 2010 : 243-261.