

« L'état de la recherche en management de projet ».
CR du séminaire sur le management de projet organisé à Paris
Dauphine

Par Eric Boespflug

Préambule : cette journée de séminaire faisait état des résultats de recherches menées par un groupe de jeunes thésards en conduite de projet. Chaque thème de recherche a été présenté selon un agenda très chronométré et suivant un déroulement toujours identique :

- 30 minutes de présentation des résultats de la recherche
- 30 minutes de questions par des « guest star »
- 15 minutes d'échanges avec le public.

Nota :

- les noms des auteurs de chaque sujet de recherche, ainsi que le détail des sujets traités sont décrits en détail dans le livre : « faire de la recherche en management de projet », distribué lors du séminaire.
- la vitesse à laquelle étaient menées les interventions empêchait une prise de notes rigoureuses. J'ai donc mis en italique les « choses pas claires ».

1^{er} sujet de recherche : le multiprojet

Pourquoi le multi projet est-il devenu si important ? Comment s'exprime t'il dans les organisations ?

Intro :

Le management multi projet, c'est « gérer de façon globale un ou plusieurs projets en tenant compte de l'interdépendance entre eux ».

- Ne pas confondre le management multi projet avec le « management d'un programme » (ensemble de sous-projets avec un même objectif).
- Ne pas non plus confondre le management multi projet avec le « management de projet ».

Pourquoi le multi projet s'est-il autant développé ?

Deux contraintes de plus en plus lourde pèsent sur les entreprises : la course à l'innovation et la réduction des coûts. De fait, il y a nécessité de gérer l'interdépendance entre les projets. Comment articuler les projets les uns par rapport aux autres ?

On peut faire une typologie des approches en fonction de 2 critères :

- Le regard posé à l'entreprise multi projet
- La logique d'intégration des projets

...dont il résulte 3 formes de management :

- L'approche **portefeuille** (par référence à la stratégie financière)
- L'approche **plate-forme** (qui a pour objectif final de différencier au maximum les produits, tout en standardisant au maximum l'outil de production. *Ex : Dell*)
- L'approche **trajectoire** (1 produit, 1 marché, plusieurs projets)

1^{ère} forme de management multi projet : l'approche portefeuille de projets

Le portefeuille est considéré ici comme une « outil d'optimisation dans un environnement prédictible », par analogie avec les logiques financières. Il s'agit donc d'une vision instrumentale de la notion de portefeuille.

Il peut y avoir un portefeuille unique pour l'entreprise ou un portefeuille par Business Unit.

Les fonctions du multi projet dans cette approche :

- « Contrôler et piloter les projets en tenant compte des interactions ».
- « Relier projets et stratégie »
- « Communiquer et négocier à l'intérieur de l'entreprise ou avec l'extérieur »

Le processus de création du ou des portefeuille(s)

Les critères de création des portefeuilles expriment des préoccupations de management global. Ils sont soit créés selon un processus d'agrégation ou de partition. Le problème notable de cette approche réside dans le fait que certains projets ne rentrent dans aucun portefeuille.

L'approche portefeuille de projets soulève plusieurs questions de recherches, parmi lesquelles :

« Où sont les frontières entre le management stratégique, le management de portefeuilles et le management de projets ? »

Conclusion :

Il existe des problèmes de pertinence et de cohérence des critères retenus pour la sélection des projets dans le portefeuille. De même, l'approche portefeuille crée des « effets de contingences » (plusieurs solutions organisationnelles pour un même projet).

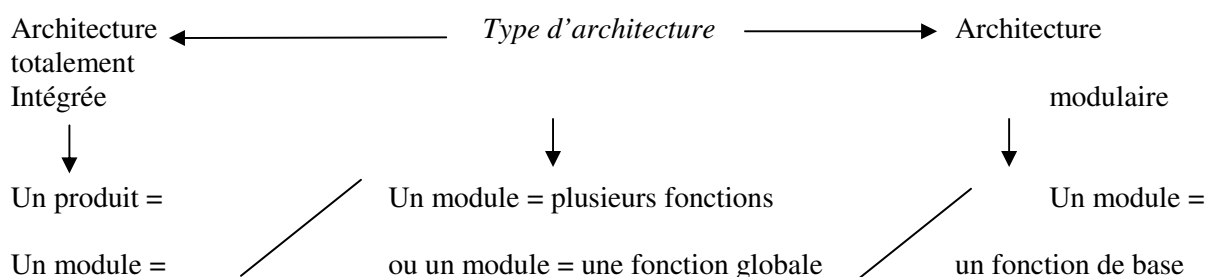
2^{ème} forme de management multi projet : l'approche plateforme

Tenant compte des deux nouveaux impératifs des années 90 (réduire les coûts, accroître la capacité d'innovation), les entreprises ont appris à « standardiser la conception tout en baissant les coûts ». Au final, on est donc passé de « la standardisation à la conception modulaire ».

Quel équilibre trouver entre les besoins d'intégration et les besoins de modularité ?

On introduit ici la notion d'interface et d'architecture.

Dépendance des modules ← Niveau de spécialisation des interfaces → Interdépendance des modules



L'approche plateforme répond plutôt à un niveau d'interdépendance des modules élevé et à une architecture de type modulaire.

Les deux types de plateforme :

- La plateforme « produit propriétaire ». Ex : HP, Automobile.
- La plateforme ouverte.

Les particularités des projets de plateforme :

- Ils visent en général un 1/2 produit ou un produit d'offres innovantes.
- Ils demandent de découper le projet et de les coordonner

2^{ème} sujet de recherche : le pilotage du temps dans les projets

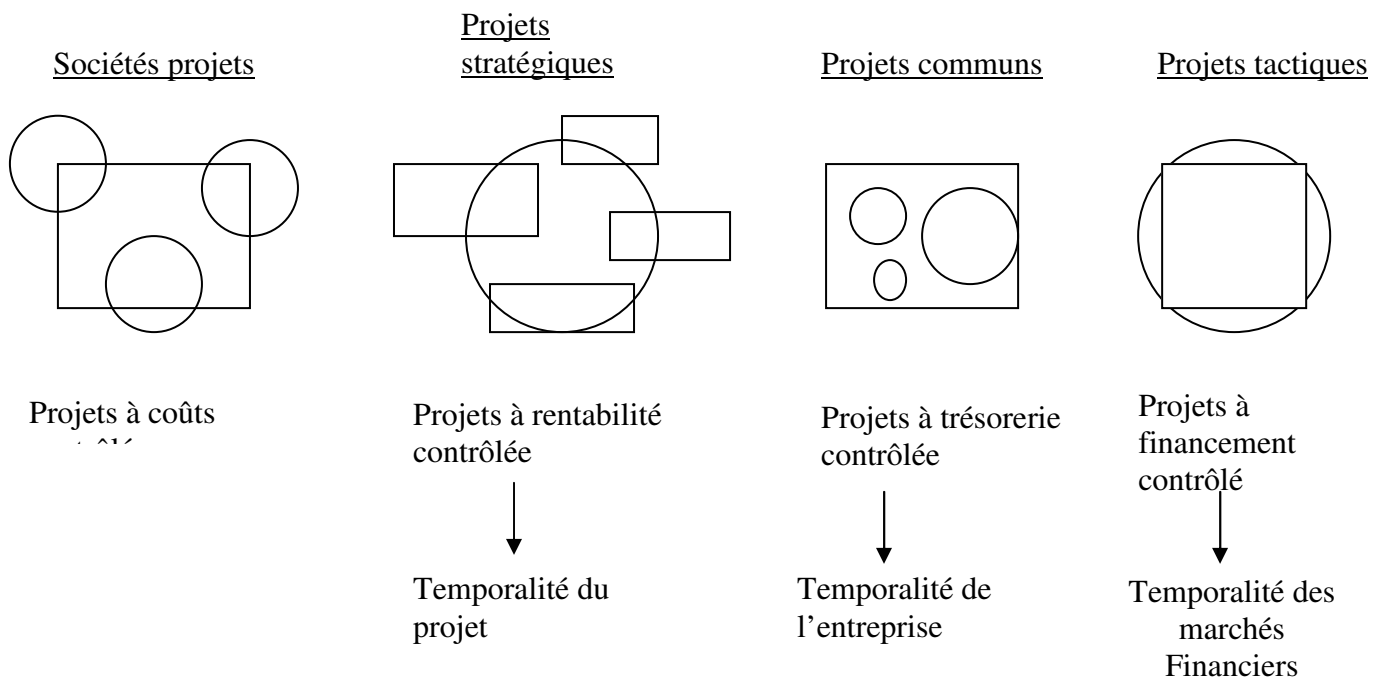
La gestion du temps varie en fonction :

- du type de projet
- de l'organisation qui supporte le projet

La typologie ECOSIP (1993) sert ici de référentiel :

Les ronds symbolisent le projet.

Les carrés symbolisent la structure.



Les projets à rentabilité contrôlée. Ex : projet de développement d'un nouveau produit. Le temps est source de valeur, à cause du First to Market.

Les projets à coûts contrôlés. Ex : projet d'ingénierie. Le temps est un levier de création de valeur (respect de la durée / maîtrise du processus de déroulement / réponse à la demande de flexibilité du client).

Les projets à financement contrôlé. Ex : start Up internet. Le temps est directement lié à la création de valeur.

Conclusion : l'approche temporelle est contingente à la dimension organisationnelle et environnementale. La coordination du trio « coût / délai / spécification » est déterminante.

3^{ème} sujet de recherche : l'avant projet

Définition :

La définition temporelle de l'avant projet est insuffisante. L'avant projet est un « magma ».

D'après la notion de « fuzzy front end » (toutes les activités en amont du projet qui sont flous), l'avant projet se décline en 3 phases :

Phase 1 : préparer la proposition de projet

Phase 2 : Préparer le business plan

Phase 3 : Préparer les plans détaillés du projet

On inclut dans cette définition des éléments d'exploration. D'où la volonté de trouver une définition spécifique de l'avant projet. On peut alors définir l'avant projet comme « une phase spécifique de l'amont des projets qui vise à fabriquer une proposition de développement ».

L'avant projet a alors trois objectifs :

1 – La définition du problème de conception

2 – L'intégration des connaissances

3 – La validation des solutions

Les caractéristiques de l'avant projet :

- définition temporelle
- définition organisationnelle : l'AP vise à formaliser un processus organisationnel
- définition décisionnelle : pilotage en Stop and Go

Les finalités de l'avant projet :

- poursuite du travail de mûrissement
- arrêt
- lancement du projet

En conclusion (de l'introduction) : l'avant projet n'est pas une phase d'innovation mais une phase d'intégration.

Comment mesurer la performance de l'avant projet ?

Au regard de 3 critères assez classiques :

- créativité
- efficacité du processus de sélection
- réduction des coûts et délais des projets de développement

L'avant projet joue un rôle dans le processus de création des connaissances. Quelques travaux en cours cherchent à clarifier les facteurs de succès de l'avant projet.

L'organisation de l'avant projet :

Ciavaldini (autre chercheur) prend l'exemple de PSA en 1996.

Chez les constructeurs automobiles, l'avant projet est divisé en 2 phases :

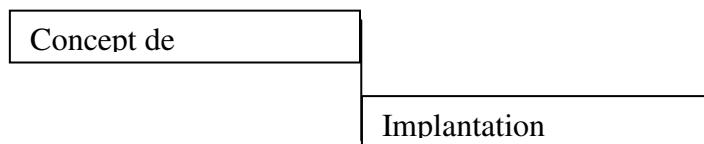
- avance de la phase exploratoire
- avance de la phase préparatoire

2 questions se posent concernant l'organisation de l'avant projet

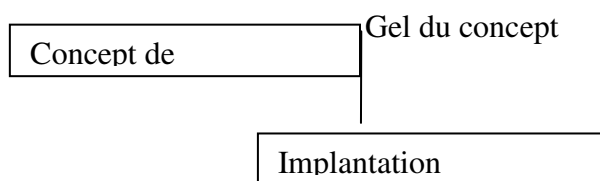
- comment gérer la transition entre le projet et l'avant projet ? C'est encore un sujet de recherche en cours.

- quelle est l'architecture d'ensemble du processus ?

Selon la définition traditionnelle, l'articulation de l'AP avec le projet est la suivante :



Selon une définition plus flexible et plus d'actualité :

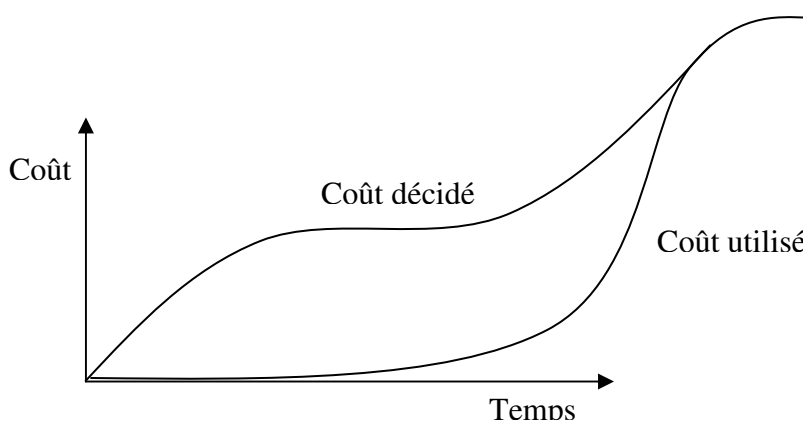


2 champs de recherches ici :

- le pilotage économique de l'avant projet
- l'organisation des activités d'innovation « hors cycle ».

Le pilotage économique de l'avant projet

La première bataille du projet est celle de la rentabilité.



De mauvaises décisions économiques lors de l'avant projet peuvent avoir des répercussions dramatiques sur le déroulement du projet.

Quel peut être le rôle du contrôle de gestion lors de l'avant projet ?

- Favoriser le partage de l'information
- Réduire l'incertitude, en complétant les systèmes de contrôle du chef de projet

4^{ème} sujet de recherche : peut-on gérer l'innovation par projet ?

La notion de recherche et développement est floue.

Développement : suppose un objectif clairement défini.

Innovation : double processus d'exploration

- processus d'exploration des concepts
- processus d'exploration des connaissances nécessaires

Peut-on parler de projet concernant l'innovation ?

Pas vraiment, car « on ne peut pas gérer la convergence vers un objectif ex-ante ». A moins de définir autrement le mot projet, qui deviendrait dans ce cas : « l'organisation de l'exploration d'un nouvel espace de conception ».

Quels peuvent être les principes d'un management de l'innovation ?

- 1 – construire un référentiel d'évaluation spécifique
- 2 – Rôle central de l'expérimentation
- 3 – Focalisation temporelle de l'exploration
- 4 – Double nature de la performance
- 5 – Recherche d'un rendement croissant des itérations

Traduction organisationnelle de ces principes

- Renforcement de la coordination en phase amont par la mise en place d'équipes projet « innovation ».
- Orienter cette équipe projet sur 4 missions :
 - o Exploration du domaine
 - o Tri parmi les différentes pistes
 - o Préparation du développement
 - o Suivi du développement pour enrichir les « demi-produits »

Difficultés observées

- La gestion des relations avec le reste de l'organisation
- Le syndrome « not invented here »
- L'absence de compétences clés
- Les difficultés liées à l'absence de chef de projet
- Les risques de dérives :
 - o Vers la recherche : « dérive autarcique »
 - o Vers un basculement dans le développement