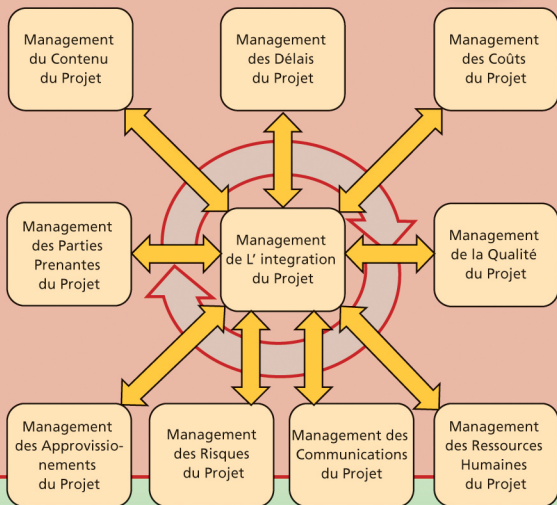


Un compagnon de poche du *Guide PMBOK®* du PMI

Basé sur
le Guide PMBOK®
5ème Edition



Anton Zandhuis
Paul Snijders
Thomas Wuttke

UN COMPAGNON DE POCHE DU
GUIDE PMBOK[®] DU PMI
BASÉ SUR LE *GUIDE PMBOK*[®] 5ÈME EDITION

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer materials etc. in the **Van Haren Publishing Knowledge Base**: www.vanharen.net for more details.

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project, Program and Risk Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.



Un compagnon de poche du

***Guide PMBOK®
du PMI***

Basé sur le *Guide PMBOK®* 5ème Edition

**A quick introduction to
'A Guide to the Project Management Body of Knowledge'
(PMBOK® Guide)
"PMI," "PMP," and "PMBOK," are registered marks for
the Project Management Institute, Inc.**

Anton Zandhuis PMP
Paul Snijders PMP
Thomas Wuttke PMP



Colophon

Titre:	Un compagnon de poche du <i>Guide PMBOK</i> ® du PMI Basé sur le <i>Guide PMBOK</i> ® 5ème Edition
Série:	PM series
Auteurs:	Anton Zandhuis PMP Paul Snijders PMP Thomas Wuttke PMP
Traduction en français:	Stéphanie de Agostini (Chapitre PMI de France) Moulay Hachem Babahabib (Chapitre PMI du Maroc) Anass Boulaich (Chapitre PMI du Maroc) Julien Brisard (Chapitre PMI de France) Vincent Coustillac (Chapitre PMI de France) David Djian (Chapitre PMI de France) Rose-Hélène Humeau (Chapitre PMI de France) Samuel Kinde (Chapitre PMI de Belgique) Cyril Laurent PMP (Chapitre PMI de France) Ignace de Nolin (Chapitre PMI de Belgique) Stéphane Parent (Chapitre PMI du Nouveau Brunswick) Didier Prod'homme (Chapitre PMI de France) Thierry Soulard (Chapitre PMI de France)
Rellecteurs 2 ^{ème} édition:	Alfonso Bucero (PM Consulting) Porfirio Chen (PM Consultant) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Alfred J. Howard (PM by Pros) Crispin Piney (PMI France Sud) Ray Riedel (HP USA) Rodney Turner (Lille University) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North)
Rellecteurs 3 ^{ème} édition:	Porfirio Chen (PM Consultant) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North) Bill Yates (Velociteach)
Rédacteur:	Diana Hochraich
Editeur:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0014 3
ISBN eBook:	978 94 018 0549 0
ISBN ePub:	978 94 018 0563 6
Impression:	Première édition, première impression, Septembre 2014
Mise en page et conception:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2014

In this publication illustrations and texts have been reused with permission from:
Project Management Institute *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Fifth Edition,
Project Management Institute, Inc., 2012. Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.

© 2012 Project Management Institute, Inc. for: Fig. 2.1, 3.1, 3.5, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 5.2, 7.2, 7.3, 8.2, and 9.2 and Appendix A.

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: info@vanharen.net
Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the Publisher.

Table des matières

Préface	11
1 Introduction	15
1.1 Objectif de ce compagnon de poche du <i>Guide PMBOK®</i> du PMI	15
1.2 Conseils pratiques pour utiliser ce guide de poche	16
1.3 Le management de projet et sa valeur	17
1.4 Remplir avec succès votre rôle de commanditaire, de membre de l'équipe ou de chef de projet	19
1.5 Questions / Réponses	22
2 L'organisation qui sous-tend le <i>Guide PMBOK®</i>, Le Project Management Institute (PMI)	31
2.1 PMI: faits et chiffres	31
2.2 Les standards mondiaux du PMI disponibles	32
2.3 Les certifications disponibles	34
2.4 Les représentations géographiques du PMI et les traductions	36
2.5 Les autres initiatives PMI	37
3 Le <i>Guide PMBOK®</i> en abrégé	41
3.1 L'histoire du <i>Guide PMBOK®</i>	41
3.2 Structure du <i>Guide PMBOK®</i>	42
3.3 Projet – Programme – Portefeuille	43
3.4 Le cycle de vie du projet	46
3.5 Les phases du projet	48
3.6 Les groupes de processus du management d'un projet	49
3.7 Les parties prenantes	50
3.8 La structure organisationnelle	52
3.9 Les domaines de connaissance en gestion de projet	56
3.10 Les processus de gestion de projet	57

4	Management de l'intégration du Projet	59
4.1	Élaborer la charte du projet	62
4.2	Élaborer le plan de management du projet	64
4.3	Diriger et gérer le travail du projet	65
4.4	Surveiller et maîtriser le travail du projet	66
4.5	Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des modifications	66
4.6	Clore le projet ou la phase	68
5	Management du contenu du projet	69
5.1	Planifier le management du contenu	70
5.2	Recueillir les exigences	71
5.3	Définir le contenu	74
5.4	Créer la Structure de Découpage du Projet (SDP)	75
5.5	Valider le contenu	78
5.6	Maîtriser le contenu	79
6	Management des délais du projet	81
6.1	Planifier le management de l'échéancier	82
6.2	Définir les activités	82
6.3	Organiser les activités en séquence	83
6.4	Estimer les ressources nécessaires aux activités	85
6.5	Estimer la durée des activités	86
6.6	Élaborer l'échéancier	88
6.7	Maîtriser l'échéancier	92
7	Management des coûts du projet	93
7.1	Planifier le management des coûts	95
7.2.	Estimer les coûts	95
7.3	Déterminer le budget	97
7.4	Maîtriser les coûts	99

8	Management de la qualité du projet	103
8.1	Planifier le management de la qualité	105
8.2	Mettre en œuvre l'assurance qualité	107
8.3	Mettre en œuvre le contrôle qualité	107
9	Management des ressources humaines du projet	109
9.1	Planifier le management des ressources humaines	110
9.2	Constituer l'équipe de projet	112
9.3	Développer l'équipe de projet	113
9.4	Diriger l'équipe de projet	116
10	Le management des communications du projet	119
10.1	Planifier le management des Communications	120
10.2	Gérer les Communications	123
10.3	Maîtriser les Communications	125
11	Le management des risques du projet	127
11.1	Planifier le management des risques	129
11.2	Identifier les risques	131
11.3	Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques	132
11.4	Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques	134
11.5	Planifier les réponses aux risques	135
11.6	Maîtriser les risques	136
12	Le management des approvisionnements du projet	137
12.1	Planifier le management des approvisionnements	139
12.2	Procéder aux approvisionnements	141
12.3	Maîtriser les approvisionnements	143
12.4	Clore les approvisionnements	144

13	Management des parties prenantes	147
13.1	Identifier les Parties Prenantes	148
13.2	Planifier le management des parties prenantes	151
13.3	Manager l'engagement des parties prenantes	152
13.4	Maîtriser l'engagement des parties prenantes	152
	Glossaire	153
	Définitions	153
	À propos des auteurs	165
	Le Groupe PMI Francophonie	169

Avant-propos de l'édition française

Il y a quelques années de cela, l'immense majorité de la documentation de référence en management de projet était disponible uniquement en anglais. Il semblait donc naturel de considérer cette langue comme une sorte de langue « officielle » de cette discipline. Le management de projet est vaste: il comprend des domaines de connaissance variés et repose sur un large éventail de termes et de notions. Commencer à s'y intéresser en tant qu'anglophone naturel n'est déjà pas si simple, mais le faire sans maîtriser cette langue est un objectif parfois difficile à atteindre.

Le PMI a toujours eu pour objectif de répandre les bonnes pratiques de management de projet. Quelle meilleure manière de les diffuser existe-t-il si ce n'est de les transmettre dans la langue maternelle des professionnels?

Avec les efforts de traductions effectués dans un premier temps au niveau du *Guide PMBOK*[®], la langue est de moins en moins un obstacle pour les vocations de chef de projet de par le monde. Mais si le *Guide PMBOK*[®] est en lui-même une bonne référence, il n'est pas adapté aux besoins de ceux qui souhaitent se former. Ce compagnon de poche au *Guide PMBOK*[®] fournit le référentiel PMI sous une forme résumée, plus simple d'accès pour ceux qui souhaitent apprendre, notamment pour obtenir des certifications du PMI.

Les chefs de projet francophones, qui ne maîtrisent pas suffisamment l'anglais, aspirent aussi à l'excellence, et pourront ainsi tirer parti de cette version française et contribuer à leur tour à la profession sur la base de leur expérience.

La traduction de ce livre a été rendue possible grâce aux efforts désintéressés de l'équipe de volontaires du PMI, réunie par le groupe PMI Francophonie:

Moulay Hachem Babahabib et Anass Boulaich (Chapitre PMI du Maroc); Samuel Kinde et Ignace de Nolin (Chapitre PMI de Belgique); Stéphane Parent (Chapitre PMI du Nouveau Brunswick); David Djian, Julien Brisard, Stéphanie de Agostini, Vincent Coustillac, Rose-Hélène Humeau, Thierry Soulard, Didier Prod'homme et moi-même (Chapitre PMI de France). Enfin, l'équipe entière se joint à moi pour remercier les auteurs et plus particulièrement Anton Zandhuis pour son aide et sa passion du management de projet, ainsi que Bart Verbrugge, Directeur de la publication chez Van Haren Publishing. Au nom de toute la communauté francophone du management de projet: un grand et franc Merci!

Cyril Laurent, PMP®

PMI Francophonie

Chef de projet de la traduction française

Préface

Des milliards de dollars sont dépensés chaque année dans des projets de tous secteurs et industries. Réaliser des projets avec succès est devenu essentiel pour la croissance et la survie d'une organisation sur le long terme. La réussite ne relève pas du hasard et il ne suffit pas de pouvoir compter sur l'efficacité individuelle d'un chef de projet. Afin que ces «miracles» se produisent, il est nécessaire que toutes les parties prenantes du projet aient des connaissances de management de projet et disposent de processus bien définis pour s'assurer véritablement de leur coopération et de leur engagement. Un changement relativement faible dans l'état d'esprit et les actions de toutes les parties prenantes, permettant ainsi une coopération réelle en vue de la réussite du projet, constituera un apport significatif et continu à cette réussite. C'est ce que nous vous offrons avec ce compagnon de poche du *Guide PMBOK®* du PMI.

Étant donné le succès de «A pocket companion to PMI's *PMBOK® Guide* – Based on *PMBOK® Guide* Fifth Edition», nous n'avons pas hésité à créer une nouvelle mise à jour entièrement cohérente avec la cinquième édition du *Guide PMBOK®* (2013). Si vous êtes déjà familier avec le *Guide PMBOK®*, le titre de ce livre, «Un compagnon de poche du *Guide PMBOK®* du PMI», correspond à vos attentes. Toutefois, si vous ne connaissez pas encore le *Guide PMBOK®* (Corpus de connaissances en management de projets), sachez qu'il est largement reconnu comme une référence mondiale en matière de management de projet, confirmé par le fait que plus de deux millions d'exemplaires sont en circulation. Toutefois, ce référentiel est assez volumineux et a besoin d'une version réduite et facilement accessible, pour ainsi faciliter une adoption simple par un public plus large. Ce guide de poche est destiné à répondre à ce besoin, en fournissant une introduction brève et simple et un résumé de haut niveau du *Guide PMBOK®* 5^e édition.

Au niveau individuel, cette édition de poche est particulièrement utile pour les principales parties prenantes des projets, incluant les directeurs de programme, chefs de projet et les membres de l'équipe de projet, car ce sont les trois rôles clés que nous distinguons dans ce livre. Cette édition est également utile pour la gouvernance de projet, pour un rôle de soutien (par exemple en tant que membre d'un Project Management Office, PMO) ou en tant que gestionnaire de portefeuille. Elle aidera l'ensemble de ces parties prenantes du projet de deux façons:

- mieux s'acquitter de leur rôle dans les projets du fait de leur compréhension des bonnes pratiques de base en management du projet,
- mieux appliquer l'approche partagée du management de projet au sein de toute l'organisation.

Cela deviendra un principe fondamental pour réaliser conjointement la stratégie organisationnelle.

Au niveau organisationnel, cette édition permet de structurer et soutenir une approche de projet «dirigée par le cycle de vie», ainsi que de s'assurer que toutes les parties prenantes du projet parlent le «même langage». Cela permettra d'améliorer l'application pratique des processus du management de projet, compris par tous et appliqués de façon uniforme. La flexibilité du concept ne prescrit pas de structure rigide, et il permet à tous les organismes et équipes de projet de l'adapter à leur niveau et à leurs besoins, parfois appelé «management de projet *lean*».

Avec la diffusion du *Guide PMBOK®*, le Project Management Institute (PMI), a créé une norme internationale en matière de gestion de projet. Beaucoup de méthodes de management de projet se réfèrent à cette norme. Il est reconnu comme une norme ANSI pour les processus de gestion de projet. La norme «ISO 21500», sur le management de projet est structurée sur le même modèle (seuls certains noms diffèrent légèrement) et plus de 90% des processus sont en commun avec le *Guide PMBOK®*. D'autres

normes internationales tendent à suivre la même direction. Le *Guide PMBOK*[®] est donc une donnée d'entrée fondamentale lorsqu'il s'agit de coopérer à des projets et de réunir des forces pour la réussite des projets.

Les études confirment que l'excellence au niveau organisationnel en matière de management de projet apporte des avantages clairs et tangibles pour les organisations qui mettent continuellement en œuvre des projets, afin de suivre l'évolution des environnements et des demandes. Nous vous encourageons, ainsi que votre communauté du management de projet et les parties prenantes de vos projets, à vous familiariser avec les connaissances et les processus du *Guide PMBOK*[®], afin de bénéficier, et même accroître, ces avantages.

Janvier 2013,

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP

Anton Zandhuis, PMP

Chapitre 1

Introduction

1.1 Objectif de ce compagnon de poche du *Guide PMBOK®* du PMI

Ce compagnon de poche du *Guide PMBOK®* est conçu comme une référence concise pour aider à comprendre rapidement l'objectif, le fond et les éléments clés du *Guide PMBOK®* 5^{ème} édition.

Quelle est la valeur du *Guide PMBOK®*? Le *Guide PMBOK®* est mondialement reconnu comme la référence fondamentale pour l'application des connaissances et de bonnes pratiques de gestion de projet. Les études ont confirmé que l'application structurée de ces pratiques et connaissances améliore nettement la réussite des projets. Les environnements des projets qui appliquent avec cohérence cette approche fondamentale de bonnes pratiques de gestion de projet obtiennent non seulement de meilleures performances en termes de réduction de coûts et de temps de livraison, mais aussi des niveaux supérieurs de satisfaction des clients. Il y a donc beaucoup à gagner avec l'application des bonnes pratiques de gestion de projet décrites dans le *Guide PMBOK®*.

Lorsque l'on travaille dans un environnement de gestion de projet bien plus dynamique que les opérations «régulières», une bonne communication est essentielle. Pour ce faire, vous avez besoin d'un «langage commun» au sein de votre environnement de gestion de projet, qui soit compris par toutes les personnes impliquées, et plus particulièrement par les principales parties prenantes du projet. Ce guide de poche vise à établir rapidement un vocabulaire et une terminologie partagés sur les fondamentaux du management de projet et à établir une compréhension commune des processus basiques du management de projet, ainsi que des principaux rôles et responsabilités.

Qu'est-ce-qu'il n'est pas? Il ne s'agit surtout pas d'un «livre de recettes de management de projet». Le chef de projet et l'équipe restent *in fine* responsables de décider quelles bonnes pratiques doivent être appliquées au projet spécifique dont ils ont la charge, en étroite coopération avec le commanditaire du projet et avec la direction de l'organisation concernée. Au niveau organisationnel, ceci peut être amélioré en mettant en œuvre une méthode de management de projet, basée sur ces bonnes pratiques.

En résumé, ce guide de poche est conçu comme une contribution décisive et un atout tangible, lors de l'introduction ou le renforcement des concepts de management de projet, du programme et du portefeuille dans votre organisation, en vue d'améliorer la communication et la coopération. Il favorise la mise en œuvre d'une culture de management de projets dans l'ensemble de l'organisation, car il permet «d'exécuter les bons projets correctement et du premier coup»!

Dans le chapitre 3, vous trouverez une description plus détaillée du *Guide PMBOK®*, de ses définitions fondamentales et de sa structure. Dans les chapitres 4 à 13, nous verrons plus en détail les domaines de connaissance de management de projet et les processus qu'ils recouvrent.

1.2 Conseils pratiques pour utiliser ce guide de poche

Sur la page de couverture supplémentaire attachée au dos de ce livre, vous trouverez tous les domaines de connaissance, leurs processus applicables et les numéros des chapitres associés. Sur les pages du guide de poche, chaque chapitre est reconnaissable par l'icône en bordure de page, représentant le domaine de connaissance applicable, vous permettant de retrouver rapidement le sujet recherché.

Les principaux termes et définitions sont expliqués par une sélection restreinte du Glossaire du *Guide PMBOK*[®], en Annexe A.

1.3 Le management de projet et sa valeur

Chaque organisation possède sa culture propre et fait face à divers défis. De même, les organisations démarrent avec différentes situations et ensembles de problèmes à résoudre. Afin de pouvoir définir la valeur du management de projet dans ce contexte, nous avons d'abord besoin de définir avec précision ce que le «management de projet» signifie, car il s'agit là d'un vaste concept. Nous pourrions alors regarder les divers aspects du management de projet et montrer pour chacun la valeur associée.

Définition du PMI:

Management de projet: Application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques au projet afin d'en respecter les exigences.

Ceci est accompli par l'application des processus de management de projet.

Les études montrent de manière cohérente que, avec la complexité grandissante et l'accélération du changement des environnements rencontrés par les entreprises, les projets gérés avec une application structurée des processus basés sur de bonnes pratiques, ont de meilleures performances, entre autres, dans des domaines suivants:

- «Livrés comme promis» par l'établissement d'anticipation de délais réalistes pendant les phases préliminaires de l'avant-projet, la planification et estimation du projet;
- Des livraisons plus rapides en réutilisant des processus de projet communs et connus;
- Moins de «surprises» durant l'exécution du projet, en utilisant des processus de management de projet proactifs;

- Une meilleure satisfaction du client et moins de travail de reprise, en livrant le bon produit ou service, correctement, du premier coup.

Ces opportunités, couplées aux économies rendues possibles par l'excellence organisationnelle en matière de management de projet sont évidentes. Mais la valeur ajoutée du management de projet est bien plus importante et inclut aussi des bénéfices moins visibles, tels que:

- Une équipe hautement impliquée et motivée sachant mieux travailler ensemble, sur la base d'un objectif clair et au moyen d'une communication efficace;
- Un environnement de management de projet créatif, animé par l'esprit du «on peut le faire», grâce à des objectifs ambitieux et cependant réalistes;
- Une prise de décision améliorée et transparente à tous les niveaux de l'organisation, grâce à une communication plus efficace.

Ces bénéfices qualitatifs vont même renforcer les avantages quantitatifs, garantissant qu'une organisation est capable de se surpasser.

Beaucoup d'organisations ont bâti leur réputation sur leur capacité à livrer des projets d'excellente qualité. Cependant, la majorité des organisations a toujours des difficultés à obtenir ces résultats. Avez-vous déjà été confronté aux problèmes suivants?

- Les projets sont livrés pour la plupart en retard, hors budget, ou bien ils sont non conformes aux conditions fonctionnelles ou à celles requises par le métier, formulées par le commanditaire ou par les utilisateurs finals;
- Les chefs de projet font «à leur manière» car il n'y a pas, ou très peu, de standards disponibles pour les processus et techniques de gestion de projet;
- La gestion de projet est perçue comme un coût supplémentaire de fonctionnement au lieu d'être reconnue pour sa valeur ajoutée;

- La mise en œuvre du projet effectué par des ressources internes à l'organisation ne fait pas l'objet d'une planification spécifique, car il est perçu comme étant «proche de la fonction principale de l'entreprise»;
- Les budgets des projets n'incluent pas le coût des travailleurs internes car ils sont «déjà payés pour»;
- Il n'y a pas de vision globale de l'ensemble des projets en cours dans l'organisation, pas plus qu'une comparaison entre leur coût et la valeur ajoutée qu'ils apportent (étude économique);
- Le travail requis pour gérer les projets de manière proactive n'est pas inclus dans le plan du projet;
- Les projets peuvent être finalement des «succès» mais au prix de beaucoup de stress et d'heures supplémentaires travaillées.

Vous reconnaissez les situations ci-dessus? Un management de projet discipliné permet de surmonter ces insuffisances. La valeur d'une bonne pratique de management de projet, utilisant des processus de management standardisés, est d'assurer une meilleure communication pour traiter les aléas de manière proactive. Ainsi, les chances de succès des projets vont augmenter substantiellement et continuellement. De nouvelles procédures et processus de management seront établis; ils vous permettront de diriger votre organisation comme une entreprise économique.

1.4 Remplir avec succès votre rôle de commanditaire, de membre de l'équipe ou de chef de projet

Comprendre votre rôle dans un projet et agir en conséquence est crucial pour le succès du projet. Nous soulignons ci-dessous les 3 rôles les plus importants pour le succès de la réalisation d'un projet:

1. **Le Commanditaire** du Projet agit comme le lien permanent entre la hiérarchie de l'organisation et le projet. C'est le commanditaire qui a

la responsabilité, au démarrage, de définir l'étude économique pour le projet, en répondant aux questions suivantes: Pourquoi devrions-nous réaliser ce projet? Quels sont les besoins de l'organisation commanditaire? Une fois que le projet est approuvé, le chef de projet prend la responsabilité de «livrer la définition des objectifs du projet». Le commanditaire remplit encore un rôle tout aussi important en s'assurant que la définition de l'objectif du projet est cohérente avec le but du projet. Le commanditaire doit, entre autres, s'assurer que l'organisation maintient ses décisions initiales à propos de la définition de l'objectif, en prévenant donc les changements de priorité incessants que pourraient créer des difficultés quotidiennes à l'organisation. Le commanditaire du projet joue par conséquent un rôle important en s'assurant qu'il y a suffisamment d'appui de la part du management fonctionnel et opérationnel, qui à son tour remplit un rôle clef en assignant les ressources appropriées à l'équipe de projet. Le commanditaire doit aussi renforcer la capacité de l'organisation à prendre en charge le résultat du projet lorsqu'il est livré, car c'est à ce moment que les bénéfices et l'amélioration de la valeur commerciale du projet débutent. Pour y parvenir, le commanditaire doit travailler en étroite collaboration avec le chef de projet. Une communication fluide entre ces deux rôles est cruciale pour le succès du projet et de l'organisation.

2. **L'équipe (de management) du projet** est responsable notamment d'apporter l'expertise et d'exécuter le travail requis pour créer le résultat du projet. Durant les phases initiales du projet, elle va se concentrer sur la définition de la meilleure approche pour le projet et sur le développement d'un plan réaliste de haut niveau pour celui-ci; en d'autres termes, sur la **planification**. Dans les phases d'exécution, en se basant sur son expertise, il réalise les objectifs du projet et de ses sous-composants spécifiques. Une représentation suffisante au sein de l'équipe de projet de l'organisation qui reprendra la responsabilité, une fois le projet accompli, est essentielle pour assurer une transition fluide

des objectifs du projet à l'organisation chargée des opérations ou au commanditaire.

3. **Le chef de projet** est responsable en dernière instance de la livraison des objectifs définis du projet. Les éléments clefs de ce rôle sont le management des parties prenantes, et le **suivi** de l'équipe de **projet**, ainsi que des parties prenantes appropriées dans la sélection et l'application des bons processus de management de projet, au bon moment. Mais tout doit être effectué en fonction de la livraison de l'objectif du projet. Le chef de projet doit profiter de l'expérience commerciale du commanditaire et de sa position influente, et lui transmettre tous les problèmes, relatifs ou non aux aspects commerciaux, qui ne peuvent pas être réglés par l'équipe de projet.

Pour tout projet, ces rôles décisifs pour le succès de la livraison du projet doivent être clairement décrits et compris, de manière à ce que les parties prenantes agissent en conséquence.

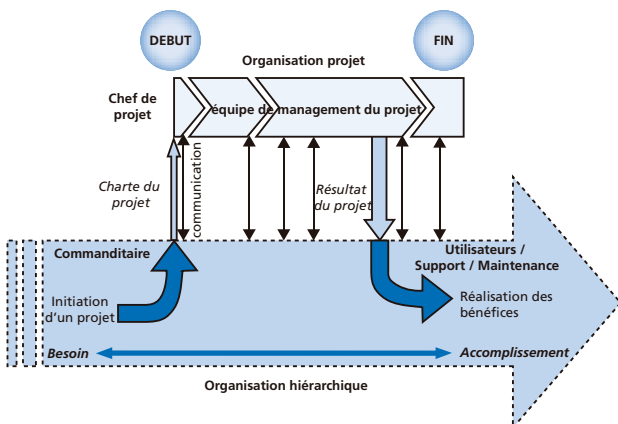


Figure 1.1 Relations communes entre l'organisation hiérarchique et l'organisation du projet

La Figure 1.1 décrit les relations entre l'organisation hiérarchique et l'organisation projet, et définit la place des différents rôles.

1.5 Questions / Réponses

Nous avons identifié des questions typiques qui peuvent se poser lorsqu'on est confronté pour la première fois avec le management de projet ou le *Guide PMBOK®*.

Qu'est-ce qu'un projet?

Définition PMI:

Un effort temporaire initié dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique.

Cela signifie:

- qu'il a un début et une fin définis, donc que le projet est temporaire;
- qu'il a un certain «volume» de travail qui requiert une forme d'organisation, sinon ce n'est pas un effort;
- qu'il ne s'agit pas d'une activité de routine, car il ne suit pas les procédures normales, parce qu'il recèle quelque chose d'unique;
- qu'il crée un résultat final, que ce soit un produit, un service, ou un résultat au sens large.

Il existe des projets de tout type ou niveau, impliquant que le management de projet est adapté au projet en question. Mais il est de la responsabilité de l'organisation de décider, en premier lieu, si l'objectif désiré doit être réalisé en concevant un projet, et alors de l'organiser comme tel.

(*Guide PMBOK®* Chapitre 1.2)

Le «management de projet» est-il une profession?

Bien qu'il n'existe pas de définition communément admise du terme «profession», nous pouvons le décrire comme:

«Un groupe discipliné d'individus qui adhèrent à des standards éthiques définis et qui s'affirment comme disposant de compétences et de connaissances spécifiques dans un corpus d'apprentissage organisé, globalement reconnu, acquises à l'aide d'une formation et de l'éducation, appliquant ces connaissances et ces compétences dans l'intérêt des autres.»

Avec des projets qui deviennent de plus en plus complexes, la demande de compétences de chef de projet augmente aussi. Par exemple, tout le monde sait appliquer un pansement à une blessure mais cela ne fait pas de tout le monde un médecin. Le besoin d'obtenir des compétences, des connaissances, et une éducation spécifiques, afin d'exercer le rôle de chef de projet avec succès, est globalement reconnu. Cela est confirmé au niveau universitaire, car il existe désormais des diplômes de Master en management de projet.

Pour des professions comme par exemple les avocats, les médecins, etc., la responsabilité du bien-être, de la santé et de la sécurité de la communauté prime sur toute autre considération. Cet aspect est aussi confirmé par le «code d'éthique» du PMI, dont la signature est requise pour l'obtention d'une de ses certifications. Les caractéristiques d'une discipline professionnelle incluent aussi l'utilisation d'un vocabulaire commun. Le Lexique des termes de management de projet du PMI fournit les fondements d'un vocabulaire professionnel.

Nous pouvons donc naturellement conclure que le management de projet est devenu une profession.

(Guide PMBOK® Chapitre 1.1 et 1.7)

Pouvez-vous gérer efficacement une organisation hiérarchique (opérations) sans projet?

Les organisations hiérarchiques sont généralement centrées sur la fonctionnalité, se focalisant sur les opérations quotidiennes, avec un effort d'amélioration continu pour «faire mieux leur travail». Les opérations peuvent donc être difficiles à modifier de façon importante, notamment lorsque la raison de ce changement se trouve hors de leurs responsabilités fonctionnelles. En outre, les projets et le management de projet sont consacrés à la mise en œuvre de changements nécessaires des opérations pour rester compétitif. Actuellement, il est quasiment impossible pour une organisation de survivre sans avoir de projet, même si les projets ne sont pas formellement reconnus mais qu'ils sont en tout état de cause exécutés. Le nombre croissant de «réorganisations» le reflète, toujours avec l'objectif de s'assurer que l'organisation hiérarchique s'adapte à la complexité grandissante de l'environnement et à ses changements toujours plus rapides. En raison du nombre croissant des changements et des risques associés, il faut porter davantage d'attention aux projets. Il faut aussi une approche plus professionnelle du management de projet, capable de garantir que les changements sont livrés et gérés d'une manière appropriée, ce qui aidera les organisations hiérarchiques à continuer à «faire les choses bien, de la bonne façon» et à progresser.

(Guide PMBOK® Chapitre 1.5)

À quoi sert le *Guide PMBOK®*?

Le *Guide PMBOK®* décrit une approche professionnelle du management de projet, applicable la plupart du temps à l'essentiel des projets. Cette approche est fondée sur sa valeur et sur les bénéfices qu'il apporte, démontrés par l'expérience, par la contribution de milliers de praticiens à l'échelle mondiale.

(Guide PMBOK® Chapitre 1.1)