

Former les managers de projets !!!

Pr. Abdelmalek BEKKOUCHE

Université de Tlemcen

abdelmalek.bekkouche@univ-tlemcen.dz

Résumé

Cet article aborde le concept de projet et son rôle dans le développement des organisations et des pays. Il souligne l'importance du management de projet pour éviter des conséquences négatives telles que des projets inachevés ou mal gérés. La création du Project Management Institute (PMI) aux États-Unis en 1969, a beaucoup aidé les investissements mondiaux dans les projets. Aussi, ce travail, a mis en lumière l'évolution de l'enseignement du management de projet, notant qu'il est devenu une discipline courante dans les universités, englobant non seulement les ingénieurs mais également des étudiants en marketing, en management des systèmes et en finance.

Il est à souligner que la singularité des projets par rapport aux opérations, insiste sur la nécessité de former les gestionnaires de projets. Néanmoins, il a été montré la relation entre le management stratégique et les projets, soulignant que chaque projet doit contribuer à la valeur à long terme de l'organisation ou du pays.

Ensuite ce qu'est le management de projet, mettant en avant son évolution selon le Project Management Institute. On souligne que le succès d'un projet ne se limite pas à l'accomplissement d'activités dans les contraintes de temps, coûts et performances, mais nécessite également l'acceptation des parties intéressées.

Enfin, l'article signale sur la demande croissante de managers de projets et plaide pour une généralisation de la formation dans ce domaine dans les universités et écoles, soulignant que le développement du pays nécessite davantage de compétences en gestion de projets et de systèmes. L'objectif de la formation serait de familiariser les futurs gestionnaires avec les notions modernes de gestion de projet, en mettant l'accent

sur l'approche du cycle de vie du projet et sur le pilotage continu pour assurer son succès.

Mots clés

Manager, projet, investissement, formation, gestionnaire.

Introduction

C'est quoi un projet ? Le mot projet est en fait un mot valise. Dans le langage courant, chacun l'utilise à sa manière pour traduire une idée à concrétiser. Ça va d'un projet de vacances, de voyage, de mariage, etc... à un projet immobilier, politique ou sportif, etc. Et si l'on s'attarde un peu pour mieux cerner cette notion et comprendre son rôle dans le développement des organisations, voir des pays. Nos projets sont-ils manager ? Sommes-nous conscients des conséquences de la non maîtrise du management des projets ? Il n'a pas une seule ville et village où l'on ne trouve pas des projets inachevés, inutilisés, transformés, etc. Une bonne partie des projets publics connaissent des réévaluations, des retards, des adaptations ou transformations fonctionnelles, etc. Le secteur du BTPH en est le bon exemple. Nous pensons, qu'il est temps de faire une évaluation et de former ceux qui ont la tâche de manager des projets. Nous n'avons pas d'autres alternatives.

La création du Project Management Institute (PMI) aux USA a été effective en 1969 et depuis, elle compte plus de 300 000 adhérents (essentiellement des professionnels tout secteur confondu). Sa principale Mission est de faire progresser l'art du management de projet. Toutes les grandes réalisations humaines, depuis la construction des pyramides jusqu'à poser l'être humain sur la lune en passant par le traitement de la Polio, ont commencé comme un projet. Il est impossible de prendre un journal ou une revue spécialisée en business et ne pas trouver quelque chose sur les projets. A titre d'information, \$2,5 trillions (25% PNB) sont investis chaque année, dans des projets au US¹. A l'instar de notre pays, tous les pays dépensent plus sur les projets et Des millions de personnes

1- Project Management Institute, publisher 'A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE' Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ©2017 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

dans le monde considèrent le management de projet est leur principale tâche.

L'importance du management de projet peut également être vu dans la salle de classe. Il y a vingt ans, Au US, les grandes universités offraient une ou deux classes en management de projet, principalement pour les ingénieurs. Aujourd'hui, la plupart des universités offrent plusieurs sections de cours de management de projet. Le groupe d'ingénieurs étant complété par des étudiants en marketing, en management des systèmes et en finance, ainsi que par des étudiants d'autres disciplines comme l'océanographie et les sciences de la santé, sciences informatiques, etc².

Il y a un peu moins de vingt ans, Nous avons été parmi les précurseurs, en introduisant le cours de management de projet dans un certain nombre de filières d'ingénierie. Ces étudiants constatent que le fait de suivre un cours de management de projet leur procure des avantages distincts au moment de chercher un emploi. De plus en plus d'employeurs recherchent des diplômés ayant des compétences en management de projet. En plus, le point de départ logique pour développer ces compétences est de comprendre le caractère unique d'un projet et des managers de projet. Malheureusement, ce genre de cours a disparu, avec la décision farfelue et destructrice de l'université algérienne, en uniformisant les programmes de formation à l'échelle nationale. Toutes les initiatives et compétences locales, et qui faisaient la spécificité de chaque établissement, ont été étouffées.

2- Gray, Clifford F., Larson, Erik W., 'Project management: the managerial process', Oregon State University, SEVENTH EDITION Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education. Printed in the United States of America.

Dans la littérature internationale³, on trouvera plusieurs définitions associées au projet. ON citera celle de Wysocki⁴ qui définit un projet comme « une séquence d'activités uniques, complexes et connectées, avec pour but d'atteindre un objectif. Ceci doit être réalisé à l'intérieur d'un cadre temporel, d'un budget et en respect de spécifications ». PMI propose le projet comme une entreprise temporaire visant à créer un produit et/ou un service unique. Il est clair qu'un projet a pour finalité l'atteinte d'objectifs bien établis impliquant des enjeux pour l'organisation. Chacun de ces objectifs doit permettre de satisfaire les besoins et exigences des parties prenantes et attentes des générations futures.

Les projets sont singuliers (uniques) dans leur nature (une réponse inédite à une situation singulière) et typiquement, jamais réalisé avant (Unicité). Les différents processus sont non répétitifs (Chaque projet est différent du précédent). Par contre les activités opérationnelles se font suivant des processus répétitifs (Identique). Ils ont des durées bien définies (Cycle de vie), des budgets spécifiés et des ressources limitées. Ils ont un début et une fin bien spécifiés dans laquelle des livrables doivent être produits pour répondre aux besoins, exigences et attentes.

Le management stratégique et les projets

Comme disait, un proverbe chinois, « La valeur d'un général réside dans sa stratégie et sa feuille de route et non dans son courage et sa seule volonté ». Effectivement, le développement d'une organisation, voir un pays passe obligatoirement par

3- Project Management Institute, publisher 'A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE' Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ©2017 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

- Gray, Clifford F., Larson, Erik W., 'Project management: the managerial process', Oregon State University, SEVENTH EDITION Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education. Printed in the United States of America.

- Harold Kerzner 'Project management : a systems approach to planning, scheduling, and Controlling'- Twelfth edition. Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America.

- JACK R. MEREDITH, SCOTT M. SHAFER, SAMUEL J. MANTEL, JR. 'Project Management: A Strategic Managerial Approach' Tenth Edition, Copyright © 2018, 2015, 2012, 2009 John Wiley & Sons, Inc

4- Gray, Clifford F., Larson, Erik W., 'Project management: the managerial process', Oregon State University, SEVENTH EDITION Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education. Printed in the United States of America.

la mise en place d'une stratégie et une feuille de route. Le management stratégique prend en considération les besoins et les exigences des parties prenantes à long terme. A long terme, les objectifs doivent être clairement identifiés et les stratégies développées. Le management stratégique est le processus d'évaluation "Que sommes-nous" et de décision et d'implémentation "Que pensons-nous devenir et comment nous allons y arriver ?"⁵

Il est à signaler que la Stratégie est mise en œuvre à travers des actions et tâches qui constituent des projets pour atteindre ces objectifs. Il faut œuvrer pour que Chaque projet ait une relation claire avec la stratégie de l'organisation ou du pays. Aujourd'hui, le processus du planning stratégique implique tous les acteurs et à tous les niveaux (participatif et ce par opposition à seulement au senior management).

Chaque projet doit contribuer à la valeur de l'organisation ou du pays, lequel est conçu pour répondre aux besoins futurs de leur clients. Relier les projets au plan stratégique de l'organisation ou du pays est une tâche très difficile, mérite l'attention particulière et constante.

Souvent, les personnes chargées de manager des projets, quand elles ne sont pas formées, confondent entre un projet et une opération. Cette dernière est courante, continue et répétitive alors qu'un projet est particulier, temporaire et unique. Un projet a plus de similitudes avec un processus qu'avec une opération.

Un développement stratégique, englobera un ensemble de programme, constitué de projets intégrés. Au sens large, un programme est un ensemble de projets qui couvre le cycle de vie complet d'un produit ou service. Un programme peut donc comprendre un nombre significatif de projets distincts concourant à un même objectif, organisés transversalement dans une organisation.

Le management de projet

Le management de projet consiste à utiliser des compétences (savoir-faire), des outils et des processus managériaux pour réussir un projet. C'est le processus d'atteinte des objectifs

5- JACK R. MEREDITH, SCOTT M. SHAFER, SAMUEL J. MANTEL, JR. 'Project Management: A Strategic Managerial Approach' Tenth Edition, Copyright © 2018, 2015, 2012, 2009 John Wiley & Sons, Inc

à travers une structure d'organisation traditionnelle et des personnes avec les spécialités concernées.

Traditionnellement, on considérait que le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, de façon à atteindre les objectifs en respectant les coûts, les délais et les spécifications prédéfinies. Actuellement et selon le PMI (www.pmi.org), le management de projet est l'application de connaissances, compétences, outils et techniques dans des activités de projet en vue d'atteindre ou de dépasser les attentes des parties concernées par le projet.

La réussite d'un projet ne se limite pas à l'accomplissement d'une activité, prenant en compte les contraintes temps, coûts et performance. Il doit être accepté par l'utilisateur ou le client ou en général, par les parties intéressées, et ce sans déranger ni le déroulement du travail principal de l'organisation ni la culture de la corporation. Ce n'est pas par pessimisme, mais dans un projet, les probabilités pour que les choses ne vont pas bien sont plus élevées à celles qui vont bien.

Il faudrait former des managers de projets !!

Le Project Management Institute estime la demande pour 15,7 millions d'emplois en management de projet de 2010 à 2020⁶, dont 6,2 millions aux États-Unis. En 2013 (l'année la plus récente de l'enquête sur les salaires de PMI), le salaire moyen en dollars américains d'une personne exerçant une profession de management de projet était de 108 000 \$ par an aux États-Unis ; 134 658 \$ en Australie (le pays le mieux payé) ; et 24 201 \$ en Égypte (le pays le moins payé)⁷. Les principales compétences que les employeurs recherchent chez les nouveaux diplômés des collèges et universités sont toutes liées au management de projet (travail d'équipe, prise de décision, résolution de problèmes et communications verbales et par intention).

Le développement que connaît notre pays a plus besoins de managers de projets et de systèmes. Nous pensons que nos universités et écoles doivent généralisées ce genre de

6- Harold Kerzner 'Project management : a systems approach to planning, scheduling, and Controlling'- Twelfth edition. Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America.

8- Harold Kerzner 'Project management : a systems approach to planning, scheduling, and Controlling'- Twelfth edition. Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America.

formation et même lancer des parcours dans ce domaine. Elle doit toucher particulièrement les filières d'ingénierie, de management, médicales, etc.

L'objectif de la formation est de familiariser les futurs managers avec les notions modernes de management de projet et suivant une approche intégrée. Ces notions ont évolué à travers les temps, la satisfaction des parties prenantes par rapport aux besoins et exigences et attentes des générations futures sont devenues les éléments centraux de la réussite du projet. Ainsi, l'approche cycle de vie, qui permet de suivre(pilotage) le projet depuis l'idée jusqu'à sa clôture en passant par toutes ses phases est devenue incontournable.

Aussi, on ne peut attendre la fin du projet pour s'assurer que le projet est réalisé suivant les performances requises, dans les délais impartis et avec les coûts prévus. Le pilotage du projet est une démarche essentielle dans sa réussite, qui permettrait d'apporter des corrections durant son implémentation, si nécessaire.

Conclusion

En conclusion, cet article met en lumière l'importance cruciale du management de projet dans le développement des organisations et des pays. Il souligne que le terme «projet» englobe une diversité d'activités, des projets personnels aux initiatives politiques, immobilières, sportives, etc. Cependant, l'auteur souligne que de nombreux projets restent inachevés ou mal gérés, ce qui souligne la nécessité d'une maîtrise efficace du management de projet. L'importance croissante du management de projet est également observée dans le domaine éducatif, avec de plus en plus d'universités offrant des cours dans ce domaine pour former des étudiants de diverses disciplines.

Ce travail, insiste sur le lien essentiel entre le management stratégique et les projets, en soulignant que chaque projet doit contribuer à la valeur globale de l'organisation ou du pays. Il met également en garde contre la confusion fréquente entre les projets et les opérations, soulignant que les compétences en management de projet sont de plus en plus recherchées par les employeurs.

Enfin, l'article conclut en plaidant en faveur d'une formation accrue dans le domaine du management de projet, soulignant la demande croissante de professionnels qualifiés dans ce domaine. On encourage les universités et les écoles à intégrer

des programmes de formation en management de projet, en particulier dans les filières d'ingénierie, de management, médicales, etc. L'objectif de cette formation est de familiariser les futurs managers avec les notions modernes de gestion de projet, en mettant l'accent sur l'approche du cycle de vie du projet et sur l'importance du pilotage continu pour assurer le succès des projets.

Bibliographie

1- Project Management Institute, publisher 'A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE' Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ©2017 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

2- Gray, Clifford F., Larson, Erik W., 'Project management: the managerial process', Oregon State University, SEVENTH EDITION Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education. Printed in the United States of America.

3- Harold Kerzner 'Project management : a systems approach to planning, scheduling, and Controlling'- Twelfth edition. Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America.

4- JACK R. MEREDITH, SCOTT M. SHAFER, SAMUEL J. MANTEL, JR. 'Project Management: A Strategic Managerial Approach' Tenth Edition, Copyright © 2018, 2015, 2012, 2009 John Wiley & Sons, Inc

5- Walter de Gruyter 'Project Risk Management' © 2021 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, Edited by Kurt J. Engemann and Rory V. O'Connor