

 <p>ISSN NO. 2320-5407</p>	<p>Journal Homepage: -www.journalijar.com</p> <h2>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)</h2> <p>Article DOI:10.21474/IJAR01/8092 DOI URL: http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/8092</p>	 <p>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR) ISSN 2320-5407 Journal Homepage: http://www.journalijar.com Journal DOI:10.21474/IJAR01</p>
---	--	---

RESEARCH ARTICLE

LE PMBOK: VERS UNE APPROCHE METHODIQUE DE MANAGEMENT DES PROJETS.

Mlle. Houda ALAMI.

Doctorant (phdstudent) en management des organisations université mohammed-vde rabat. equipe de recherche larmodad.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 12 September 2018

Final Accepted: 14 October 2018

Published: November 2018

Keywords:-

Perspectives, Projet, PMBOK, ingénierie.

Abstract

Le Maroc a fait preuve d'énorme évolution pour promouvoir la création de projets par le biais des programmes et politiques publiques ainsi actions mis en place par la société civile et les organismes publics et privés. Cependant, les entraves se présentent en matière d'accès au financement, de compétences, de gestion, de la disponibilité des ressources humaines, des affaires administratives...etc., c'est ce qui remet un entrepreneur incapable de gérer ses blocages et de trouver des solutions pour les surmonter pendant l'exécution de son activité, et par conséquent on assiste à la fermeture de leurs entreprises. Le présent article va faire l'objet d'une approche formalisée d'un référentiel (PMBOK) qui va se présenter comme étant un maillon du processus de réalisation et développement des projets.

Copy Right, IJAR, 2018., All rights reserved.

Introduction:-

Le concept du management des projets était fréquemment utilisé dans tous les secteurs économiques et industriels. Ce style de management caractérisé par une approche multidisciplinaire de réalisation d'un objectif précis dans le temps, a connu également une efficacité croissante au cours des quarante dernières années.

Le management de projet n'est plus propre aux seules grandes entreprises industrielles, il s'est étendu à toute l'économie. Ce mode de management caractérisé par une approche pluridisciplinaire de réalisation d'un objectif relativement précis¹, clair et réalisable dans un délai déterminé, n'a commencé à prendre racine que depuis quelques dizaines d'années. Jusqu'aux années 1960, différentes formes de projets d'ingénierie se développent et les techniques de gestion de projet sont maîtrisées par les ingénieurs : montage financier, estimation des coûts, conception des protocoles...etc. Pourtant il s'agit du « degré zéro » du management de projet.² Ce n'est qu'à partir des années 60 que la gestion de projet commence à apparaître et a tout d'abord été mis en pratique dans des projets militaires. Le management de projet est à la fois une science et un art. C'est un art parce que la créativité est nécessaire pour mener à bien le côté relationnel et gérer les priorités de travail en exigeant au chef de projet d'adapter des compétences intuitives à des situations qui sont absolument spécifiques à chaque projet. C'est une science dans la mesure où il repose sur des techniques et des processus vérifiés et réutilisables permettant de réaliser le projet avec succès.

¹Royer Isabelle, « Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche », Revue française de gestion N° 154, Janvier 2005, p.113.

²GAREL Gilles, « Pour une histoire de la gestion de projet », Gérer et comprendre N° 74, Décembre 2003, p.81, consulté le 24 Avril 2016. disponible sur <http://www.anales.com/gc/2003/gc74/garel77-90.pdf>

Corresponding Author:-Mlle. Houda ALAMI.

Address:-Doctorant (phdstudent) en management des organisations université mohammed-vde rabat. equipe de recherche larmodad.

Le recours à une bonne méthodologie de projet procure au travail un cadre, des procédés et des techniques pour gérer à la fois l'aspect managérial et relationnel. Cela a pour but, d'avoir une coordination entre les ressources (financières, humaines et techniques) qui va permettre l'atteinte des résultats attendus. Bien que le management de projet soit primordial pour le bon déroulement du projet, il reste à saisir qu'il n'y a pas une garantie de succès, puisque les projets impliquent des ressources humaines qu'on ne peut pas contrôler.

Le management de projet est aujourd'hui institutionnalisé. La fonction de responsable de projet s'est en effet professionnalisée avec la création de formations spécialisées et l'existence d'organisations professionnelles telles que **IPMA** (International Project Management Association) en Suisse à laquelle appartiennent différents organismes de gestion de projet nationaux, **AFITEP** (Association Francophone de Management de Projet) en France, **GPM** (Global Project Management) en Allemagne, **APM** (Association for Project Management) au Royaume Uni, **SMP** (La Société Suisse de Management de Projet) et **SPM** (Swiss Project Management association) en Suisse, **PMI** (Project Management Institute) un organisme professionnel basé aux États-Unis... etc.

En effet, les principales méthodes généralistes et certifiées pour la gestion de projet sont le **PMBOK** (Project Management Body Of Knowledge), le **PRINCE2** (Projects IN Controlled Environments), l'**IPMA** Competence Baseline ou **ICB** (International Project Management Association Competence Baseline). D'autres méthodes répondent aux besoins spécifiques de certains secteurs, comme **CMMI** (Capability Maturity Model Integration), **Cobit** (Control Objectives for Information and related Technology), **6 Sigma**, **ITIL** (Information Technology Infrastructure Library) pour l'informatique et comme **MSP** (Managing Successful Programme) et **APQP** (Advanced Product Quality Planning), **PPAP** (Production Part Approval Process) pour l'automobile. Des référentiels existent également pour l'architecture et construction, par exemple **Cordoba** (Consortium pour la Rénovation Durable des Ouvrages et Bâtiments Anciens).

Ainsi, il paraît indispensable d'entamer une réflexion sur le champ d'application de quelques types de référentiels, pour pouvoir justifier le choix de la méthodologie **PMBOK** comme étant une méthodologie cohérente pour le montage de projets. Quant au deuxième lieu, on aura affaire à la définition de l'ensemble des processus de la méthode **PMBOK** et à son application par le biais des processus jugés utiles à l'atteinte des objectifs du projet.

Management de projets : Evolution des perspectives de recherche

Le champ de recherche en management de projet s'est apparu depuis les années 1960 avec une première application dans le secteur d'armement ainsi avec l'adoption de la (**PPP**) *project phase planning* par la NASA. Autrefois le management de projet inclut une conception globale qui comporte un mécanisme d'administration et de maîtrise de l'objectif lui-même. Cette façon de management s'est éployé à toute l'économie quel que soit sa nature publique aussi bien que privés, les industries, les prestations de service et le secteur digital.

Le management de projet est impérativement formalisé et structuré. La mission d'un chargé de projet s'est modernisée avec en effet avec l'implication de plusieurs établissements de recherche et développement en management de projets tels que le Project management institut (**PMI**) aux états unis. et l'élaboration du référentiel de normalisation de management de projet par l'association française de normalisation (**AFNOR**).

Nonobstant, malgré son notoriété auprès des experts et professionnels. Le management de projets connaît des défaillances sur le plan d'académique car il endure encore d'une quasi absence de conceptualisation pour assimiler les dimensions de recherche appliquées susceptible de développer des innovations.

Le théorème des options réelles

Une spéculation récemment tenté de répondre à une question d'évaluation du projet qui se réalise dans un contexte défavorable issue des paramètres purement financiers, l'option réelle ouvre le droit d'aborder ou agir pro-activement une action.

Cette option consiste à la description du processus tout entier étant une série de décisions ou le chargé de projet choisit de continuer (option de développement / croissance), d'arrêter (option d'abandon) ou de temporiser (option de report). L'absence de décision d'arrêt donne naissance à nouveau éventail d'option similaire à l'entreprise de pouvoir exercer ou non et ainsi de suite jusqu'au profit potentiel (*Amram et Kulatilika, 1999*).

Le développement d'un nouveau produit par exemple comportant des phases est ainsi considéré comme une option composée qui adopte une série d'options (McGrath 1997). Cette optique est structurante dans le sens de la chronologie décisionnelle.

En outre son application comme technique d'évaluation pose des problèmes en raison d'une absence de marché³, dès lors qu'il n'existe pas de marché, le modèle de Black-Scholes peut être délicatement utilisé pour concrétiser l'option. La valeur est donc estimée en interne par les experts, le choix du taux d'actualisation pose alors problème et ce d'autant plus que le projet est de grande ampleur et n'appartient pas au secteur habituel de l'entreprise.

L'équipe charge de projet prend alors sa décision à partir d'estimations dont on ne connaît pas la fiabilité, contrairement au financier qui connaît la valeur de l'actif au moment de l'exercice de l'option. Ces limites réduisent le potentiel d'utilisation des options réelles dans le management de projets. (Durand, Gomez et Monin .2002) proposent ainsi une utilisation différenciée de la théorie des options qui va d'une utilisation pure avec la valorisation par la formule de Black-Scholes à une utilisation uniquement métaphorique au fur et à mesure que l'on s'écarte des conditions de marché dans un environnement donné.

Le cas PMBOK : Une optique méthodique de management

La majorité des référentiels dans le champ de management de projet ont un seul but commun, c'est celui de réaliser dans des conditions favorables un projet. Dans le cadre de notre optique de développement des entreprises et projets, il est nécessaire de choisir un guide, une méthode qui va nous offrir une organisation et des connaissances. Afin de pouvoir justifier le choix de notre méthodologie PMBOK, il est question de faire un tour d'horizon pour présenter le champ d'application, les avantages et les limites des référentiels en management de projet et de décrire la méthodologie du PMBOK

La référence PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)

Le PMBOK est la norme mondiale par excellence en management de projet et un guide du corpus des connaissances, réalisée et conçue par le PMI (Project Management Institute). Il représente un référentiel des bonnes pratiques généralement reconnues, recense les connaissances actuelles indispensables et les pratiques qui sont largement appliquées pour une conduite des projets dans les meilleures conditions.

D'abord, il a été développé comme un livre rassemblant les résultats des travaux lancés par le PMI au début des années 80. Plus tard, la deuxième version a été publiée en 2000 basée sur des remarques des praticiens en management de projet. La version 5 est la version actuelle du PMBOK⁴, publiée début 2013 et comportant des modifications significatives à la structure de ce référentiel. On y a ajouté un domaine de connaissance « Management des parties prenantes » et quatre processus « Planifier » aux domaines de connaissances (contenu, coût, délai et parties prenantes).

La dernière version du PMBOK définit un cycle de vie du management de projet avec 5 groupes de processus, 10 domaines de connaissance (Management de l'intégration, du contenu, des délais, des coûts, de la qualité, des ressources humaines, de la communication, des risques, des approvisionnements, des parties prenantes) et 47 processus répartis dans les différents domaines de connaissance.

Comme tout référentiel, le PMBOK vise l'amélioration des pratiques en management de projet contribuant à la mise en place d'un vocabulaire et d'une culture commune, facilite le dialogue, le travail d'équipe et la prise de conscience de l'importance de l'apprentissage et de l'amélioration continue.

Le PMBOK est une approche orientée processus ; chaque processus est caractérisé par ses données d'entrée (documents, données), les outils et techniques et les données de sortie (document, données, produit). Faute de disposer de la capacité à avoir la dernière version du PMBOK (5^e version), nous allons appliquer la quatrième version publiée en 2009.

³Voir par exemple O. Teisberg 1995, sur les différentes techniques et limites associées

⁴« Project Management Body of Knowledge », Project Management Institute Section de Lévis-Québec, page consultée le 26 Avril 2016, disponible sur le <https://pmiquebec.qc.ca/index.php/certification-et-formation/references-pmi/pmbok>

Le processus PMBOK

Les processus de management de projet sont, généralement, présentés comme étant des composants distincts ayant des interfaces clairement définies. Chaque processus contient un ensemble d'actions et d'activités, en relation les uns avec les autres ; cette relation engendre des interactions et des chevauchements qui nécessitent souvent des compromis entre les exigences et les objectifs du projet. Ils sont caractérisés par des données d'entrée, des outils et techniques et des données de sortie qui en résultent; les données de sortie peuvent être soit des données d'entrée d'un autre processus ou des livrables du projet.

Les processus du PMBOK sont regroupés en 5 grands groupes de base :

1. Le démarrage (2 processus)
2. La planification (20 processus)
3. La mise en œuvre du projet (9 processus)
4. Suivi et contrôle (10 processus)
5. Clôture (2 processus)

	Groupe de démarrage	Groupe de planification	Groupe d'exécution	Groupe de surveillance et de contrôle	Groupe de clôture	Total
Intégration	1	1	1	2	1	6
Contenu		3		2		5
Délai		5		1		6
Coûts		2		1		3
Qualité		1	1	1		3
RH		1	4			4
Communication	1	1	2	1		5
Risques		5		1		6
Approvisionnements		1	1	1	1	4
Total	2	20	9	10	2	42

Figure 1:-correspondances entre groupes de processus et domaines de connaissances

Le contrôle et la maîtrise comme principes organisationnels des projets

Simons (1990, 1991, 1994) constate que « toutes les organisations grandes et complexes ont des systèmes similaires de contrôle de gestion mais qu'il y a des différences dans la manière de les utiliser » (Simons, 1990, p. 135).

Il en vient à caractériser les différences entre les systèmes de contrôle par la façon dont les managers de projets utilisent activement certains outils de contrôle alors qu'ils délèguent les autres. Il différencie ainsi, dans une série d'écrits (Simons 1987, 1990, 1991, 1994, 1995a, 1995b), ce qu'il appelle le contrôle interactif du contrôle diagnostique. Dans son ouvrage de synthèse, Simons (1995a, 1995b) définit les systèmes de « contrôle diagnostique » comme « les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance » (Simons 1995b, p. 59) et les systèmes de « contrôle interactif » comme « les systèmes formels d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés » (Simons 1995b, p. 95).

Cette vision des systèmes de contrôle a aujourd'hui un retentissement certain (Osborn 1998 ; Abernethy et Brownell 1999 ; Marginson 2002 ; Bisbe et Otley 2004 ; Bruining *et al.* 2004). Selon Simons.⁵

⁵la quasi-totalité des écrits en contrôle de gestion se réfèrent à des systèmes de contrôle diagnostique (1995b, p. 60).

Afin d'étudier les modalités de contrôle interactif du projet, nous avons construit, à partir de notre lecture du corpus PMBOK, un outil d'observation des pratiques managériales de contrôle applicable à notre objet de recherche.

Le principe de contrôle selon le PMBOK

Chiapello (1996) « de nombreuses typologies listant les différents types de contrôle possibles dans les projets été produites dans l'histoire de la théorie des organisations », propose un modèle d'analyse permettant de réconcilier les différents travaux. Une fois le contrôle défini comme « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité », ce modèle propose une grille d'analyse des modes de contrôle définis comme « facteurs d'influence particuliers » ou « modalités »

Groupe de processus de surveillance et de maîtrise

Cette étape a pour objectif, comme son titre l'indique, à contrôler les communications au cours du projet afin de s'assurer que l'équipe de projet obtient les informations nécessaires dont ils ont besoin. Aussi, cette phase permet de surveiller les problèmes en cours sur le projet, qui peuvent être résolus tout au long du processus.

Le groupe de processus de surveillance et de maîtrise est composé des processus utilisés pour examiner l'exécution du projet et entreprendre au besoin des actions correctives.

L'équipe de projet devrait mieux définir quels sont les processus nécessaires pour le projet concerné. L'avantage indispensable de ce groupe de processus est de considérer et de mesurer régulièrement la performance du projet, dans le but d'identifier les écarts par rapport au plan de management du projet.

Le groupe de processus de surveillance et de maîtrise comprend la maîtrise des modifications et la recommandation d'actions préventives en prévision de problèmes éventuels. Cet ensemble de processus peut comprendre les étapes ci-dessous :

Surveillance et maîtrise du projet

Ce processus est essentiel pour assembler, mesurer et répandre l'information sur la performance, et pour apprécier les tempéraments et les tendances indispensables aux améliorations de processus

Maîtrise intégrée des changements

Cette étape permet la bonne maîtrise des facteurs générateurs de transformations dans le but de s'assurer que ces transformations approuvées sont profitables, au moment où elles interviennent. Ce processus est exécuté depuis le démarrage du projet jusqu'à sa clôture.

Vérification du contenu

Cette phase est primordiale dans le sens où elle est vitale pour formaliser l'acceptation des livrables réalisés du projet.

Maîtrise du contenu

Ce processus est fondamental pour cerner l'ensemble des modifications du contenu du projet.

Maîtrise de l'échéancier

Cette étape permet une meilleure maîtrise des modifications de l'échéancier du projet

Maîtrise des coûts

Ce processus a un impact sur les facteurs créateurs d'écarts et favorise la maîtrise des modifications du budget du projet.

Mettre en œuvre le contrôle qualité

Cette phase reflète l'importance de surveiller certains résultats du projet dans le but d'identifier s'ils sont conformes aux normes de qualité applicables et pour éliminer les causes de performances non satisfaisantes.

Diriger l'équipe de projet

Ce processus a pour objectif le suivi de la performance de l'équipe projet, assurer le retour d'information, la résolution des problèmes et la coordination des modifications

Établissement du rapport d'avancement

Cette phase englobe la préparation de rapports d'état, la mesure de l'avancement et les prévisions.

Manager les parties prenantes

Cette étape facilite le management des communications dans le but de répondre aux exigences des parties prenantes du projet.

Surveillance et maîtrise des risques

Ce processus est indispensable pour assurer le suivi des risques constatés, pour examiner les risques résiduels, reconnaître les nouveaux risques et apprécier leur efficacité au long du cycle de vie du projet

Administration du contrat

Cette étape souligne l'importance du management du contrat et des relations entre l'acheteur et le vendeur.

Les ressources humaines en contexte PMBOK

Dans le cadre de La gestion de projet selon le guide PMBOK, il est important de se pencher sur le volet ressources humaines qui demeure vital et qui favorisera la réussite de tout projet.

Ce volet souligne l'importance des processus de base nécessaires afin d'organiser et de gérer efficacement une équipe de projet et garantir l'achèvement de la mission.

Le PMBOK divise la gestion des ressources humaines en quatre processus. Le premier de ces processus est la planification des ressources humaines. Cette dernière implique la planification des membres requis pour l'équipe du projet. Il s'agit de déterminer le nombre de personnes et spécialistes nécessaires à la réalisation du projet. Le plan des ressources humaines devrait être inclus dans la charte du projet .

En outre, le plan de gestion des ressources humaines du projet, une composante du plan global de gestion du projet , contient des questions de ressources humaines telles que la façon dont le rendement sera évalué, où l'équipe de projet travaillera, comment gérer les conflits, etc.

Les outils et techniques utilisés dans cette phase sont : Les organigrammes, les descriptions de poste, la mise en réseau, la théorie organisationnelle, le Jugement d'expert, les réunions, etc...)

Le deuxième processus de gestion des ressources humaines est l'acquisition de membres de l'équipe. Ce processus comprend l'embauche, l'entrevue, la formation et la négociation avec les gens. Cette étape repose sur un plan de ressources humaines solide et des estimations fiables et précises de la durée et du coût afin d'éviter d'éventuels risques. Aussi, Il y'a de nombreux éléments qui contribuent au succès de cette phase tels que: Le plan de gestion des ressources humaines, les facteurs environnementaux de l'entreprise et les actifs de processus organisationnels.

Le troisième processus pour les normes PMBOK est de développer l'équipe de projet. Au cours de ce processus, les activités de consolidation d'équipe comprennent la tenue d'une réunion d'orientation, la facilitation de la communication entre les membres et l'engagement des membres dans des jeux conçus pour créer de la complicité entre les membres de l'équipe.

En ce qui concerne cette phase, de nombreux outils et techniques peuvent être utilisés. On peut citer l'entraînement, les activités de team-building, la reconnaissance et les récompenses ainsi que les Outils d'évaluation personnelle

Le quatrième et le dernier processus vise à diriger l'équipe de projet. La gestion d'équipe consiste à s'assurer que le plan de ressources humaines est mis en œuvre correctement et que l'équipe est productive et efficace avec les tâches. En effet, cela permet d'aboutir à de nombreux objectifs :

La mise à jour du plan de gestion, des documents de projet, des facteurs environnementaux d'entreprise ainsi que la mise à jour des actifs du processus organisationnel.

Avec la plupart des projets, le succès peut finalement être attribué à l'équipe du projet. Utiliser les bonnes personnes pour le travail et bien les gérer peut être l'une des plus grandes compétences d'un chef de projet qui opétera pour une équipe capable de faire le travail correctement et sous le budget.

De plus, les projets nécessitent souvent du talent et des ressources qui ne peuvent être acquis que par le biais de contrats et de fournisseurs tiers. L'acquisition et la coordination de ces ressources humaines, parallèlement à la gestion de l'aspect temps du projet, sont essentielles à la réussite globale de l'ensemble.

Conclusion:-

Cet article renvoie à l'importance de la gestion de projet au sein des organisations et propose un aperçu du déroulement de la méthode PMBOK (Le processus, la maîtrise, le contrôle, etc...) et son impact sur la réussite du travail.

En général, le management de projet comprend des pratiques traditionnelles éprouvées qui sont largement appliquées, ainsi que des pratiques émergentes novatrices pour la profession avec un large consensus quant à leur valeur et leur utilité.

Le management de projet est considéré comme un succès s'il atteint les objectifs en fonction de ses critères d'acceptation, dans un délai et un budget convenus. Et plus spécialement, le PMBOK fournit les principes fondamentaux de la gestion de projet dans la mesure où ils s'appliquent à un large éventail de projets. Cette norme internationalement reconnue offre aux gestionnaires de projets les outils essentiels pour réussir dans la gestion de projet et aboutir à des résultats organisationnels significatifs.

Cependant, de telles informations peuvent être très utiles pour aider les chefs de projet à mieux contrôler le processus et déterminer comment utiliser leurs ressources disponibles le plus efficacement possible. En effet, ce document cherche à mettre en valeur l'utilisation de la méthode PMBOK qui est précieuse pour les entreprises et les employés dans la mesure où il permet aux entreprises de normaliser les pratiques et aide les gestionnaires de projet à travailler avec un système actif normalisé.

D'une part, le PMBOK discute de ce qui fonctionne, aide à personnaliser le processus de gestion de projet, à répondre au mieux aux besoins des entreprises et à gérer les risques et cela empêche l'échec des projets.

D'autre part, bien que des rôles et responsabilités spécifiques soient assignés aux membres de l'équipe de projet, l'implication de tous les membres de l'équipe dans la planification du projet et la prise de décision est bénéfique. La participation des membres de l'équipe pendant la planification ajoute leur expertise au processus et renforce leur engagement envers le projet.

Bibliographie:-

1. A Summary of PMBOK Practices - Human Resource Management, Ronda Bowen - edited by: Jean Scheid, updated: 7/6/2011
2. Guide du Corpus des connaissances en management de projet
3. Project Human Resource Management Overview of PMBOK Basics, Michael R. Williams Ph.D. Professor College of Business Administration Director – Professional Sales Institute Illinois State University.