

Les différences entre les opérations et les projets

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Les opérations	2
Les projets	3
Définition d'un projet	3
Caractéristiques d'un projet	3
Différence entre opérations et projets	3
Exemples d'opérations et de projets	4
Acteurs projet et acteurs métier	4
Acteurs projet	4
Acteurs métier	4
L'appartenance	5
Tensions entre projets et métiers	5
Résoudre les tensions entre projets et métiers	5
Conclusion	5
Références	6

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De comprendre la différence entre les opérations d'une entreprise et les projets
- De comprendre la différence entre acteurs projet et acteurs métier
- De comprendre les différentes tensions entre projets et métiers
- D'identifier quelques solutions pour résoudre ces tensions

Introduction

Lorsque l'on parle de projets dans le cadre de l'activité d'une entreprise, il y a souvent confusion entre ce qui constitue le périmètre de tels projets, et les opérations de cette entreprise, à savoir son activité quotidienne. Ce cours va vous aider à faire la distinction, et illustre cette différence par quelques exemples. Enfin, dans ce cours nous abordons également quelques tensions qui peuvent survenir entre acteurs projet et acteurs métier, ces derniers étant rattachés principalement à l'activité opérationnelle.

Les opérations

Une entreprise opère souvent dans un secteur donné, comme par l'exemple la construction automobile, la finance, la téléphonie mobile. Dans le cas de la construction automobile, la raison d'être de l'entreprise est de construire et de vendre des voitures. Les opérations concernent toutes les activités menées par l'entreprise pour atteindre cet objectif et sont souvent structurées par service ou division – bureau d'études, chaîne de production, logistique, finance, marketing, vente... En quelque sorte, l'on peut définir les opérations comme étant l'activité quotidienne de l'entreprise. Cette activité se déroule en continu. Elle peut être amenée à évoluer par des améliorations aux processus, ou l'introduction de nouveaux modèles de voiture qui demandent de nouvelles pratiques, mais l'activité principale reste la même.

Pour résumer, l'opérationnel est orienté processus, il est répétitif, se déroule dans la continuité et recherche l'efficacité ou l'efficience.

Les projets

Définition d'un projet

La norme X50-115 Afitep/Afnor définit le projet comme :

« un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques »

Par ailleurs, le Project Management Institute (PMI) définit un projet comme étant « une entreprise temporaire pour créer un produit, service ou résultat unique (référentiel PMBOK). »

Caractéristiques d'un projet

On retrouve dans ces définitions plusieurs caractéristiques du projet :

- Il vise un objectif déterminé,
- Il est unique (on ne mène jamais deux fois exactement le même projet),
- Il est provisoire (date de début et de fin),
- Il consiste à coordonner un ensemble d'activités concourant à l'objectif recherché, ce qui conduit à des problématiques spécifiques de gestion de l'incertitude.

Différence entre opérations et projets

La principale différence entre opérations et projets se trouve dans ces caractéristiques propres aux projets.

- Un projet vise un objectif déterminé. Même si les opérations ont aussi un objectif, celui-ci est plus général – la production et la vente d'un produit ou d'un service.
- Un projet est unique. Les opérations concernent l'ensemble des activités habituelles d'une entreprise.
- Un projet est provisoire ou temporaire, alors que les opérations se déroulent en continu.
- Un projet va rechercher un retour sur investissement ; l'opérationnel va rechercher l'efficacité des processus.

Exemples d'opérations et de projets

Opérations	Projets
Optimiser la production sur la chaîne de montage	Construire une chaîne de montage
Améliorer les relations avec les clients d'un opérateur de téléphonie mobile	Concevoir une nouvelle offre des services en téléphonie mobile

Tableau 1 : Exemples d'opérations et de projets

Comme nous pouvons le voir à travers les deux exemples ci-dessus, les opérations relèvent de l'activité habituelle de l'entreprise, et les projets sont spécifiques et limités dans le temps. Toutefois, le lien entre projets et opérations réside dans l'intégration des résultats d'un projet aux opérations. La nouvelle chaîne de montage une fois construite (le projet est terminé) va ensuite être mobilisé pour produire les voitures (opérations). De même, la nouvelle offre de service une fois conçue (le projet est terminé) va ensuite être déployée dans le cadre des activités quotidiennes de l'entreprise.

Acteurs projet et acteurs métier

Acteurs projet

Les acteurs projet constituent l'équipe projet mise en place pour mener à bien le projet en question. En fonction de la nature du projet, différentes compétences seront nécessaires : un chef de projet pour coordonner l'ensemble des activités du projet, ainsi que des spécialistes qui interviennent en conception, en développement / production.

L'une des règles acceptées est que les acteurs projet sont affectés à 100% au projet. Toutefois, il n'est pas rare qu'une personne intervienne dans plusieurs projets à la fois et qu'un chef de projet puisse coordonner plusieurs projets – nous parlons alors de la gestion d'un portefeuille de projets. Toutefois, plus les projets sont nombreux, plus il est difficile de respecter les contraintes et exigences de chaque projet, notamment en termes de délais.

Acteurs métier

Les acteurs métier sont rattachés aux opérations de l'entreprise : ce sont les spécialistes de chaque métier. Ils peuvent rejoindre un projet pour apporter leur expertise, mais sont détachés de manière plus ponctuelle et n'y interviennent pas à 100%.

L'appartenance

Ce rattachement ou non à un projet constitue ce que l'on appelle l'appartenance formelle. Mais celle-ci est également influencée par le sentiment d'appartenance éprouvée par les membres de l'équipe projet, qui repose sur une logique de mission. Un acteur projet va s'identifier plus fortement au projet s'il se sent impliqué et reconnu dans les atteintes de l'objectif. En revanche, un acteur métier s'identifiera probablement davantage à sa profession, incarnée par l'intitulé de son poste et de son métier. Par ailleurs, ce sentiment d'appartenance se construit largement en fonction de la perception des autres, qu'ils soient internes ou externes au projet.

Tensions entre projets et métiers

Ces différences d'appartenance sont souvent sources de tensions.

*Dès qu'une identité « projet » se constitue, se développe et s'affiche, **comment gérer les inévitables tensions entre les métiers et les projets ?** Cette confrontation vécue comme un jeu à somme nulle est à terme une perspective sans issue. Les directions métiers, au moins dans les grandes entreprises, ont vécu l'émergence des grands projets comme une concurrence de leur propre zone d'influence. D'un autre côté, **casser les métiers, reviendrait à dissoudre la matière première des projets.** (Garel et al., 2001, p. 3)*

Résoudre les tensions entre projets et métiers

Encore selon Garel et al. (2001), Le défi pour l'entreprise est « d'intégrer une activité spécifique, le projet, à des modes de fonctionnement plus « routinisés », comme les activités d'opération. » (p. 1). La clé ici est de penser « intégration » :

- Donner du sens au projet par rapport à la stratégie et aux activités quotidiennes de l'entreprise,
- Reconnaître pleinement l'apport des différentes personnes impliquées et leurs expertises respectives, tant du côté des acteurs projet que des acteurs métiers,
- Veiller à la convergence de ces expertises professionnelles différentes, en construisant des relations et en encourageant le partage de ressources et d'expériences.

Conclusion

Dans ce cours nous avons abordé la distinction entre les opérations d'une entreprise (son activité quotidienne) et les projets (des actions spécifiques, limités dans le temps, pour atteindre un objectif donné). Nous avons également développé la différenciation entre acteurs métier (qui relèvent des opérations) et acteurs projet. Enfin nous avons soulevé les tensions qui peuvent survenir entre métiers et projets, et proposé quelques pistes pour les résoudre.

Références

Garel, G., Giard, V., & Midler C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises. <https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/2001-05.pdf>

Norme X50-115 Afitep/Afnor <https://norminfo.afnor.org/norme/nf-x50-115/management-de-projet-et-de-programme-presentation-generale/98351>

PMBOK, Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Tableaux

Tableau 1 : Exemples d'opérations et de projets 4