

Ouvrage Management de Projet

Chapitre Valeurs et projets

En économie, dans les arts, dans les voyages comme dans les projets la "valeur" est inversement proportionnelle à la banalisation, au manque de créativité, au refus de l'évolution ou de l'imprévu. Face à l'imprévu il est possible

- de fuir ce type de situation, les risques sont alors négligeables mais les gains aussi : *aucune entreprise ne devient leader de son activité si elle se contente de copier ses concurrents en se limitant à de l'optimisation.*
- d'agir comme si l'événement imprévu allait s'incliner devant la valeur de ce que l'on propose. *Rappelons-nous tant d'approches réellement excellentes (comme l'aérotrain) qui ont voulu que le "monde" les adopte plutôt que de s'adapter à des réalités externes apparues au cours de leur développement.*
- de mettre en oeuvre une organisation et une stratégie conçues pour gérer les imprévus et, si possible, les transformer en avantages à l'exemple d'un skipper qui veut gagner une course à la voile.
- de plonger dans l'incertain en croyant que c'est l'incertitude qui apporte la valeur : *rappelons-nous le mécanisme qui a conduit à l'éclatement de ce qui était appelé "la nouvelle économie"*

Cette partie de l'ouvrage consacrée aux "valeurs des projets" s'étend donc sur des notions liées à l'évolution et à l'imprévu, sans prétention de construire de modèle ou de théorie sur ces sujets.

Précision : les exemples sont pour certains anciens mais pour des raisons de confidentialité, nous tenons à prendre des cas concrets réels qui sont maintenant dans le domaine public.

I - Introduction : Prendre du recul et s'adapter

Lorsque l'on demande à une assemblée "Le projet Concorde a-t-il été rentable ?", après quelques secondes de rires, on s'entend dire sur un ton sarcastique que c'est un formidable succès technique mais un échec commercial et un gouffre financier.

A la question : "Qui a lancé le projet Concorde et pour quelle raison ?", il est rare d'entendre la réponse "c'est le général de Gaulle au début des années soixante, dans le but de relancer l'industrie aéronautique en France".

A la troisième question : "Airbus existerait-il s'il n'y avait pas eu Concorde ?" Les réponses viennent maintenant à voix basse.

En revenant à la première question : "Le projet Concorde a-t-il été rentable ?", d'autres réponses viennent et l'inévitable remarque "mais cela dépend de ce que l'on intègre dans le projet" - Oui, nous sommes bien au cœur du problème de la valeur de projet, fil rouge de ce qui suit.

Revenons au Concorde : l'objectif consistait à faire voler un avion supersonique commercial mais la motivation du projet était la relance de l'industrie aéronautique. Le porteur du projet, son propriétaire, l'avait clairement expliqué et répété dans les années 60.

Le traitement de dysfonctionnements et de conflits autour de projets révèlent trop souvent d'autant plus de crispation sur l'objectif que la motivation du projet est oubliée. En effet, pendant la réalisation d'un projet, l'environnement évolue et les conditions rencontrées diffèrent de celles initialement supposées. L'objectif doit-il alors être figé ?

Un projet s'apparente à un voyage.

Imaginez que vous projetiez de vous rendre à Athènes dans deux semaines. Aller à Athènes devient votre objectif concret caractérisé par un délai et un coût. Vous pouvez y aller, par exemple, pour rencontrer un client ou pour visiter des musées ou pour profiter du paysage et du soleil : c'est votre motivation. Vous constatez que, comme dans tout projet il n'existe pas de relation biunivoque entre objectif et motivation, ainsi la connaissance de l'objectif ne suffit pas. Maintenant que déciderez-vous si trois jours avant votre départ la météo annonce des prévisions exécrables ou si les musées se mettent en grève ou encore si le client que vous deviez y rencontrer vient à Paris ? Vous pouvez maintenir votre objectif et changer votre motivation, ou, si la motivation initiale reste inchangée vous pouvez décider de ne plus aller en Grèce. Ainsi comme dans tout projet, l'adaptation de l'objectif ou de la motivation quand les conditions extérieures évoluent reste étroitement liée au succès du projet.

Mais les projets dont il est sujet ici sont plus complexes car le "propriétaire" du projet n'est pas celui qui le réalise. La multiplication des personnes impliquées génère la multiplication des interprétations de l'objectif. Illustrons cela par un exemple.

Définition : Le propriétaire d'un projet est la personne pour qui le projet a une valeur, pour qui le projet est vital et qui a les moyens financiers et humains pour le réaliser.

Vous êtes le pilote d'un avion en train de procéder à une évacuation sanitaire. Une équipe médicale vous attend à l'arrivée (votre objectif) mais les conditions météo rencontrées sont moins bonnes que celles prévues. De plus survient un problème de contrôle aérien sur une partie du trajet et enfin vous constatez une consommation de carburant supérieure à celle calculée. Que décidez-vous : continuer ou vous dérouter ? – Votre compétence est le pilotage, mais votre décision ne peut se limiter à votre domaine de compétence. La décision repose sur vous puisque vous êtes le seul à intégrer l'ensemble des conditions concrètes de déroulement du projet (du vol). Vous pouvez faire prendre votre décision par d'autres, mais vous restez, au final, responsable de la réussite du projet. Ceci s'applique autant pour le pilotage d'un avion que pour le pilotage d'un projet.

L'équipe de projet constitue l'équipage. Dans le projet comme dans un avion il faut un pilote. Il importe aussi de ne pas confondre le "maître d'ouvrage" et le "propriétaire" du projet (un architecte, maître d'ouvrage, est-il le propriétaire de ce qu'il conçoit ?). Il faut bien identifier le "client" et "l'utilisateur" (l'utilisateur n'est pas toujours celui qui paye). Pourquoi ces différenciations ? Chaque acteur cité possède sa propre vision du projet qu'il faut prendre en compte. Illustrons en reprenant l'exemple ci-dessus.

Qui doit être pris en compte ? La personne transportée, la famille de cette personne, l'équipe médicale à bord et celle qui attend au sol, la compagnie d'assurance qui affrète l'avion et qui vous paye, le contrôle aérien...

Une fois les acteurs identifiés, il devient possible d'aborder les notions qui permettent de s'adapter aux variations voire d'en tirer avantage. Ces notions sont :

- la "surface de succès" d'un projet,
- les "projets hyperstatiques" et des pistes pour les éviter,
- la "variabilité de la valeur" d'un projet et comment l'utiliser pour rendre le projet rentable,
- les "indicateurs pertinents" qui ne consistent pas en une collection de beaux indicateurs,
- l'impact sur le cahier des charges, clef de voûte du projet.

II - Surface de succès

Le risque ne vient pas de la mauvaise question, il découle de la question non posée.

II 1 - Une base : Admettre que la réalité diffère de ce que l'on prévoit

L'objectif d'un projet, date – coût – livrables, résulte en général d'études, d'analyses marketing, de prospective. Il correspond à un optimum s'appuyant sur la vision de l'évolution au moment de la définition de l'objectif.

Définition : Le livrable d'un projet est la traduction concrète d'un objectif. C'est ce qui est matériellement attendu et vérifiable à la fin d'un projet (dossier, objet, usine, organisation, ...). Le livrable inclut tout ce qui concerne la réalisation de l'objectif et pas seulement la qualité.

Au cours de la réalisation du projet d'une part cet optimum se déplace (apparition d'un concurrent, dérive des prix, évolution du marché, ...) et d'autre part les conditions de réalisation réservent des surprises (apparition de nouvelles technologies, difficultés imprévues, problèmes avec les partenaires, ...). L'objectif atteint (date – coût – livrables) ne correspond que rarement à l'objectif initial.

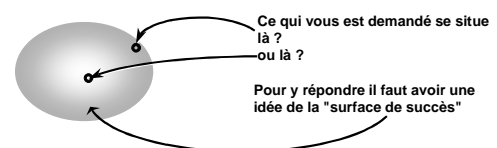
Cet écart crée des difficultés en cours de projet mais aussi à la fin de celui-ci car les responsables cherchent à justifier ces écarts au prix de contorsions mentales qui brouillent les bilans de projets et limitent la transmission d'expérience à d'autres projets.

Bien que n'atteignant pas parfaitement l'objectif initial, la plupart des projets donnent satisfaction à leur "propriétaire". Il peut être opportun de définir, dès l'origine du projet, la zone dans laquelle le

Objectifs

La véritable cible n'est jamais une tête d'épingle

La cible qui vous est donnée se situe peut-être aux limites de la vraie cible



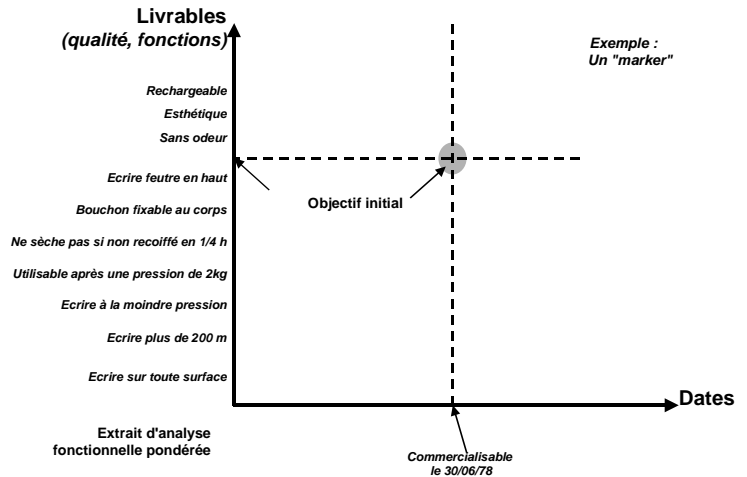
projet satisfera le propriétaire et placer l'objectif initial à un point qui, s'il se déplace à la suite d'imprévus, ne sortira pas de cette zone.

Voici une proposition de démarche à suivre pour définir la "surface de succès" à l'aide de l'exemple d'une société qui veut lancer un nouveau feutre pour paper-board.

II 3 - Première étape : Construire le plan livrables/dates

Avec une approche d'analyse fonctionnelle il s'agit d'abord de faire lister et hiérarchiser les fonctions, si possible par la direction commerciale. Cela aboutit à une liste allant de "écrire sur toute surface" jusqu'à "écrire feutre pointe en haut", voir graphique ci-contre.

Il faut compléter cette approche normale d'une analyse fonctionnelle pondérée par l'identification et le classement des fonctions supplémentaires, souhaitables mais jugées non réalistes.



II 4 – Deuxième étape : Définir la surface commercialement acceptable

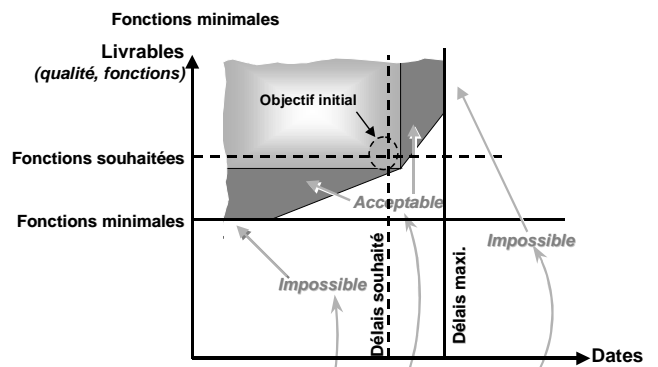
Par commercialement acceptable, il faut entendre offrant un service acceptable aux utilisateurs. Il faut donc poser les question ci-après aux "clients du projet", par exemple le directeur commercial, le décideur du client interne ou externe et, bien sûr le "propriétaire du projet". Il ne s'agit pas de chercher "une souplesse permettant des dérives ultérieures" mais de se rendre capable de transformer en opportunités les évolutions ou imprévus ou, au pire, d'en minimiser les conséquences.

Les questions sont du type :

- Quels seraient les avantages d'une réduction de délais de 20% ?
- Quelles fonctions pourraient être sacrifiées si ce délais réduit était respecté ?
- Quels seraient les inconvénients d'un allongement de délais de 20% ?
- Quelles fonctions additionnelles rendraient un allongement de délais de 20% acceptable ?

Les réponses réordonnent l'ordre des fonctions et font apparaître le couple de limites "délais maxi/fonctions mini", voir le graphique ci-contre tiré du cas traité.

20% de variation de délais peut sembler excessif, mais c'est le seuil en dessous duquel les réponses ne sont plus significatives.



délais / fonctions (questions à la D.Commerciale, au client interne ou externe)
 1a - quelles sont les conséquences d'un délais allongé de 20% ?
 1b - Qu'est ce qui rendrait acceptable un allongement de délais ?
 1c - Quel serait l'avantage d'un délais réduit de 20% ?
 1d - Quelle impasse (fonctions) pourrait être sacrifiée pour cette réduction de délais

Dès cette étape il convient de valider les résultats avec le «propriétaire» du projet.

II 5 – Troisième étape : Définir les limites techniquement acceptables

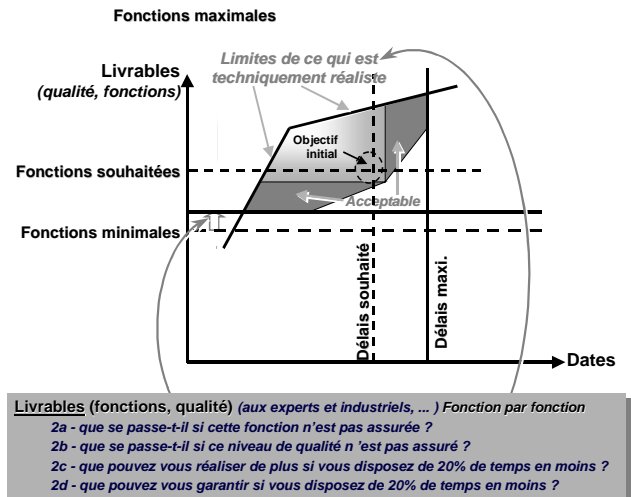
Le nombre de livrables réalisables croît quand le temps disponible augmente. Les contraintes techniques situent donc les bornes "délais mini/fonctions maxi" qui complètent la clôture de la surface utilisable. Les questions ci-dessous doivent donc s'adresser aux décideurs techniques : directeur industriel, directeur technique, experts, ...

La prudence guidant, en général, les responsables techniques il convient de rester très attentif à l'étouffement dû à l'accumulation de précautions. Ainsi la réalisation de cette phase en groupe réduit ce risque dû à la frilosité. Un séminaire utilisant la méthode MétaPlan® ou une méthode équivalente, précédé d'une bonne appropriation des enjeux et des risques par les participants se révèle efficace.

Les questions posées suivent la même logique, en examinant fonction après fonction :

- Quelles sont les conséquences si telle fonction n'est pas assurée ?
- Quelles sont les conséquences si tel niveau de qualité n'est pas assuré ?
- Si la situation concurrentielle est critique quelles fonctions supplémentaires pourriez-vous réaliser malgré un délais réduit de 20% ?
- Que pouvez vous réaliser pour distancer nettement la concurrence si vous disposez de 20% de temps en plus ?

Les réponses corrigent la liste des fonctions minimales et donnent les délais "au plus tôt".



II 6 – Quatrième étape : Définir la surface économiquement acceptable

Le coût des fonctions supplémentaires, fonctions de différenciation sur un marché, peut se révéler exagérément élevé devant le gain supposé qu'elles génèrent (parts de marché supplémentaires, prix de vente plus élevé, image), d'autant plus qu'un retard dans la mise à disposition de la solution se traduit généralement par une réduction des gains.

Poser ces questions concernant l'intérêt économique conduit à retourner auprès des "clients" du projet, voir § II 4. Il s'agit de leur faire estimer le coût et l'impact de chacune des fonctions qui se situent au-dessus des "fonctions minimales" voir graphique.

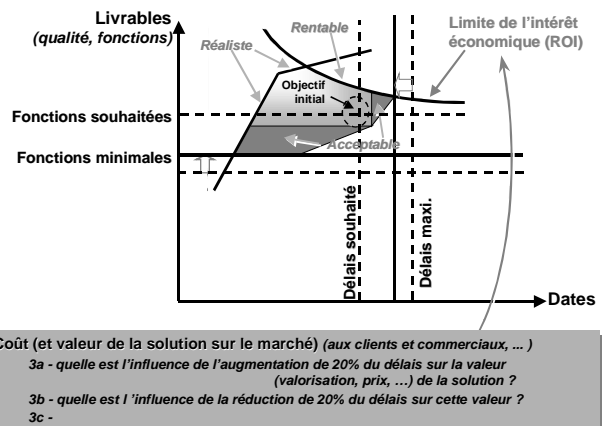
Les questions posées suivent la même logique, pour chaque fonction et pour l'ensemble :

Quelles serait l'influence d'une augmentation de 20% des délais sur la valeur apportée par le projet (gain, prix de vente, différenciation, efficacité, ...) ?
 Quelle serait l'influence de la réduction de 20% des délais sur ces valeurs ?

Cet exercice limite les fonctions supplémentaires et réduit le délais maximum tolérable. Voir graphique joint tiré du cas servant d'exemple.

La surface ainsi délimitée constitue la "surface de succès" du projet, résumant les conditions acceptables pour les clients, réalistes techniquement et rentables.

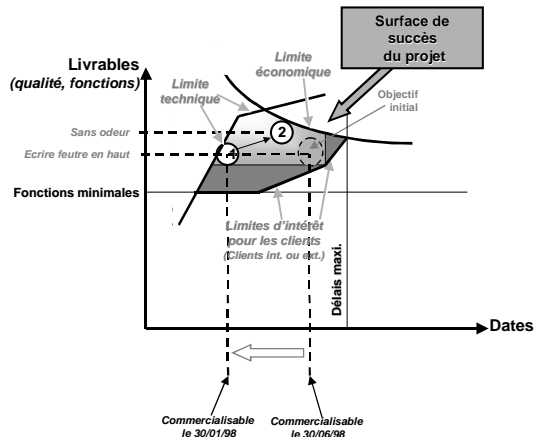
L'approche s'applique aussi bien à des projets techniques (nouveaux produits, process, implantation d'usines) qu'à des projets non techniques (réorganisation, mise en place d'une structure commerciale, ...)



Ces échanges créent entre les responsables une véritable vision commune de ce qui est réellement attendu de la réussite du projet.

II 7 – Que faire d'une « surface de succès » de projet

L'utilisation immédiate consiste à optimiser l'objectif et à définir les stratégies alternatives à l'instar des pilotes d'avion qui doivent optimiser les conditions d'atteinte de leur destination, préparer des aéroports de déroutement et s'organiser pour faire face aux imprévus.



Dans le cas simple utilisé pour illustrer l'approche, l'étude de la "surface de succès" à permis d'avancer de 5 mois la sortie du produit sans en changer les caractéristiques, et de préparer la fonction supplémentaire «sans odeur» au cas où ce délais raccourci ne pourrait être tenu. La sortie du produit s'est effectuée dans ces nouveaux délais. L'implication de tous les responsables induite par ce travail préalable a aussi contribué à ce succès.

Dans la pratique, la connaissance de cette "surface de succès" permet aussi au chef de projet de mieux identifier les décisions qui doivent remonter aux instances de pilotage et ainsi de mieux gérer les responsabilités qui lui incombent.

Etudier la surface de succès d'un projet ne fait appel qu'à des principes simples et à un peu de bon sens. En revanche, cela nécessite un sens du contact et de formulation de questions pertinentes. Confier l'animation de cette étude au chef de projet l'aide à s'appropriier le projet et à consolider sa crédibilité, cette crédibilité du chef de projet indispensable au succès de tout projet.

Il s'agit d'une méthode permettant de prendre le recul indispensable dès la phase initiale d'un projet mais aussi, s'il est nécessaire, de réorienter un projet.

III – Projets hyperstatiques : l'ennemi

Sur un sol qui se déforme en permanence sur lequel les pieds d'une table lourdement chargée sont fixés prendrez-vous une table à deux, trois ou quatre pieds ?

Nos équipes de projets ressemblent à ces tables lourdement chargées. Dans un environnement qui évolue, une organisation rigide s'avère aussi dangereuse pour la réussite du projet qu'une organisation laxiste. Comment définir le juste milieu ?

III 1 - Classique dilemme entre obligation de moyens et obligation de résultat

Dans un environnement stable et dans des activités répétitives, imposer les moyens conduit à imposer le résultat. Les projets se situent cependant dans des conditions potentiellement instables puisque à une frontière (à la limite d'un marché, d'une connaissance, de possibilités techniques, ...). Une rigidité des moyens implique une souplesse sur le résultat et réciproquement.

Revenons aux fondamentaux : quelles sont les spécificités des projets ?

- Une fin : livrables acceptés par le client (interne ou externe) ;
- Une équipe et une structure non pérenne, adaptée à chaque objectif ;
- Un objectif qui se caractérise par une création, un changement, une accélération.

Alors le résultat constitue le moteur de tout projet ! Une obligation de résultat caractérise tout vrai projet.

III 2 - Le retour d'expérience : une nécessité et un piège

Les grandes entreprises, les bonnes organisations développent les démarches de progrès dans lesquelles le "retour d'expérience" tient, à juste titre, une place de choix.

Appliqués aux projets les "retours d'expérience" déçoivent souvent. En effet lors des bilans de projet (petits ou grands) réussis, le résultat qui ne correspond pas à l'objectif initial est identifié comme "dérive" avec toute l'image de laxisme qui y est associée. Beaucoup de présentations de bilans de

projets deviennent alors des exercices théoriques, pour démontrer que l'objectif atteint correspond à l'objectif initial. Cela ne trompe personne, et les responsables modifient peu à peu les procédures afin de réduire les "dérives" et de s'assurer que tout reste "sous contrôle". Ainsi peu à peu de bonnes procédures s'alourdissent, multiplient les contraintes et se transforment en "organisations hyperstatiques".

En revanche, les bénéfices du "retour d'expérience" restent indéniables quand le réalisme permet d'accepter l'écart entre l'objectif atteint et l'objectif initial, et l'intègre dans le retour d'expérience.

Revenons sur ces procédures et projets dits "hyperstatiques".

III 3 - Du triangle => au tétraèdre

Le triangle "coût / délais / livrables" définit l'objectif d'un projet. Mais ces trois éléments restent influençables par des événements extérieurs au projet. L'objectif consiste donc en un "triangle à géométrie variable", l'importance de l'un de ces trois éléments pouvant se révéler, en cours de projet, beaucoup plus contraignante que prévu.

Face à un objectif, un projet nécessite une équipe s'appuyant sur des compétences, des ressources et une responsabilité.

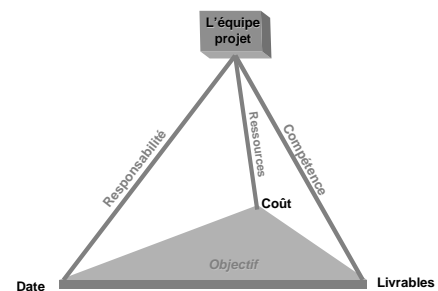
La compétence, constituée de connaissance, d'expérience et d'expertise, évolue au cours du projet. Cette amélioration de compétence, inséparable des projets, permet souvent d'adapter efficacement les solutions aux "imprévus" ... si l'équipe est écoutée.

Les ressources : finances, mais aussi coopérations, sous-traitances, ... , perçues généralement comme "contraintes", s'avèrent souvent suffisantes quand la délégation de leur gestion s'appuie sur des objectifs clairement définis plutôt que sur un suivi des dépenses a posteriori.

La responsabilité, contrepartie de la délégation accordée à chaque niveau de l'organisation du projet se traduit, pour chacun, par la prise de décisions à l'intérieur de limites définies, assez larges pour permettre les adaptations rapides mais clairement bornées. Le travail préalable d'analyse du projet (identification de la motivation, des objectifs, des partenaires, du propriétaire, de la surface de succès, ...) aide considérablement à cette définition de responsabilité.

Ces trois éléments (compétence, ressources, responsabilité) lient l'équipe à l'objectif (coût, délais, livrables) et constituent un ensemble rigide : une variation d'un des trois composants de l'objectif impose une adaptation de l'un de ces trois liens, adaptation toujours délicate mais réalisable tant que n'apparaissent pas de liens rigides supplémentaires, de contraintes additionnelles.

Par expérience, nous avons observé qu'un problème de responsabilité se traduit directement par un dépassement de délais. Un problème de ressources impacte directement les coûts et un problème de compétences les livrables. Bien-sûr délais, coûts et livrables sont liés par la base même du tétraèdre et un problème de ressources finira par impacter les délais ; mais les coûts du projet en auront pâti avant, de même pour les compétences. Cette proposition est issue de notre observation et peut tout à fait être remise en cause.

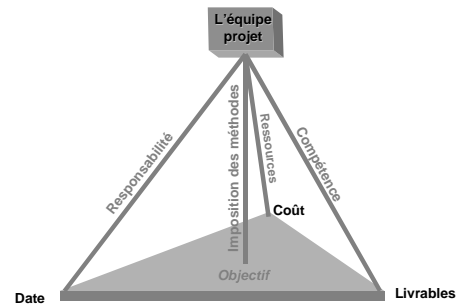


Les interventions pour débloquer des projets en difficulté révèlent souvent des organisations et fonctionnement "hyperstatiques" de ces projets que nous appelons "projets hyperstatiques".

Ces projets hyperstatiques s'appuient sur des intentions louables : éviter le renouvellement de dérives et erreurs observées dans des projets antérieurs, en contrôlant au plus près les moyens et méthodes de travail.

Chaque projet est un cas unique. Au-delà d'un certain seuil, ces combinaisons d'obligations ralentissent les adaptations aux évolutions, stérilisent la réactivité de l'équipe projet. Le lien "responsabilité" casse le premier et se traduit, au mieux, par une perte de maîtrise des délais.

Bien-sûr les projets restent bien plus complexes que cette représentation par un simple tétraèdre ! Il faut partir de modèles simples, donc réducteurs, afin de créer des bases permettant de surmonter la complexité, tout en restant conscient des limites de tout modèle.



III 4 - Le pilotage par objectifs successifs pour limiter le risque de projet hyperstatique

De même qu'un bon pilote d'avion ne découvre pas ses dérives, ses écarts de consommation et la dégradation de la météo en arrivant au voisinage de la destination mais découpe son trajet en tronçons, de même bien conduire un projet passe par son découpage en étapes.

Le "livrable" intermédiaire caractérise chaque étape. Au cours du déroulement de chaque étape, sauf urgence, on ne change rien : sauf accident, les ressources, la délégation, les compétences restent celles décidées et l'équipe projet fonctionne de manière autonome.

Uniquement à la fin de chaque étape ces ajustements deviennent envisageables, en fonction de la comparaison avec le livrable intermédiaire effectivement réalisé (quoi? - quand? - A quel prix?). Cela permet de confirmer l'objectif intermédiaire suivant et de lancer l'étape suivante.

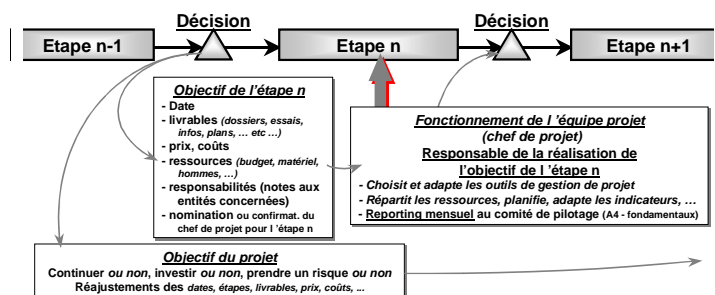
Lourdeur? - Non ! La réalité montre que cela réduit les coûteuses dérives, voire permet d'optimiser l'objectif final

et dans tous les cas, cette culture de succès intermédiaires se révèle plus gratifiante pour l'équipe projet qui, de ce fait, s'investit davantage.

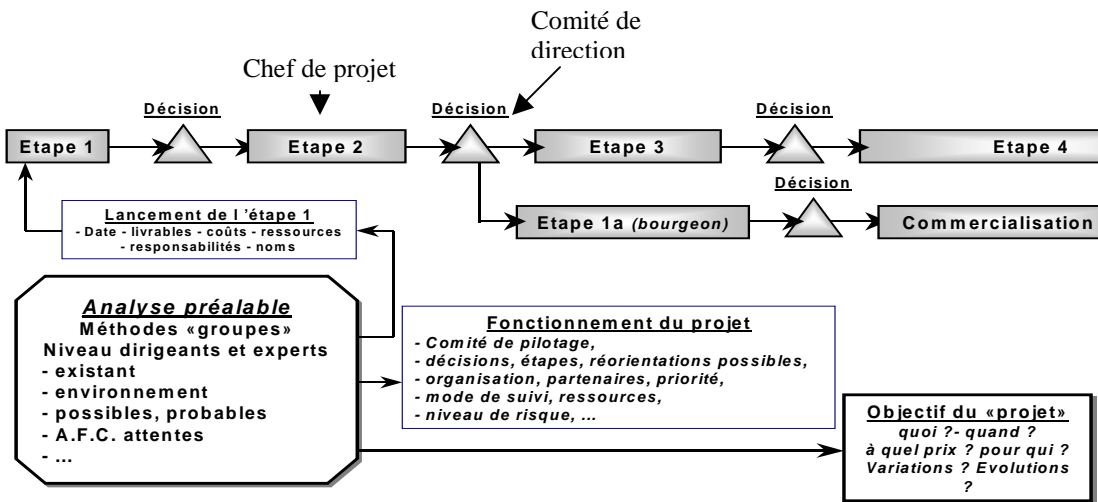
Il s'agit donc d'un pilotage par objectifs consécutifs, vrais "livrables" intermédiaires bien concrets. Il permet de développer et d'entretenir cette culture de l'objectif, du résultat, sans laquelle les projets n'existent pas. Ces livrables intermédiaires se révèlent souvent générateurs de nouveaux projets (les bourgeons) et, en cas d'arrêt d'un projet, permettent une meilleure valorisation de ce qui a été réalisé.

- Procédure projet centrée sur la décision et l'objectif

- Durée, nombre d'étapes, dates décidées par le comité de pilotage en fonction des spécificités du projet : couples (enjeu / volatilité de l'opportunité) (connaissance / visibilité) (résultats intermédiaires valorisables / incertitude sur le long terme) ...



Procédure projet centrée sur la décision et l'objectif (suite)



A chaque jalon de décision (modéliser ici par un triangle), le résultat atteint est comparé au résultat demandé : le chef de projet prépare le bilan du jalon et propose les décisions à prendre par le comité de direction. Le chef de projet fait des demandes pour l'étape suivante qui sont validées par le comité de direction.

Dans ce type de réunions de décision, le travers à éviter est que les décideurs rentrent dans les détails matériels du projet : les décideurs doivent décider pour satisfaire les attentes du chef de projet. Le comité de direction doit prendre des décisions pour orienter le projet. Le chef de projet doit avoir l'autonomie suffisante et une vision claire des étapes suivantes du projet.

IV – Les valeurs d’un projet

IV 1 - Des valeurs plutôt qu’une valeur. Une typologie des projets

Le dictionnaire donne cette définition : "Valeur = Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, d'être désiré". La valeur ne se réduit donc pas à un résultat comptable, reflet d'un prix de revient. Quitte à ressembler à une liste "à la Jacques Prévert", une œuvre d'art, une maison, un cadre confirmé comme le résultat d'un projet possèdent des caractéristiques hors standard incompatibles avec un prix ou un salaire issus d'un barème.

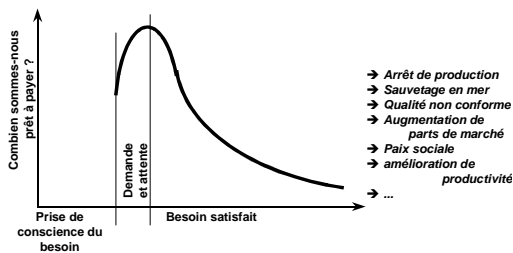
Aborder la rentabilité d'un projet impose de tenir compte de la part subjective de sa valeur. La différenciation par son résultat multiplie les variations qui s'appliquent déjà à tout produit banal, variations dues au couple "besoin - disponibilité".

Pour reprendre un exemple classique, vous ne vendrez pas 10 litres d'eau au même prix en Normandie ou au Sahara. Et au Sahara, à cours d'eau, vous n'achèterez pas ces 10 litres au même prix si le puits le plus proche se trouve à 6 heures ou à 6 jours de marche.

Ainsi la notion de valeur n'existe qu'avec la notion de besoin, en première approximation elle évolue en fonction du temps selon des courbes semblables à celles ci-dessous, caractérisées par la position du pic, son amplitude et la vitesse de décroissance. La figure ci-dessus cite, entre autres, le cas d'un sauvetage en mer : à combien est-on prêt à acheter le service des sauveteurs en mer quand notre bateau, son équipage et toute sa cargaison sont menacés d'être emmenés par les flots ?

Notion de valeur pour «l'utilisateur»

▲ Variabilité : le maximum admissible varie en fonction du moment



Des critères différenciants

Caractéristiques

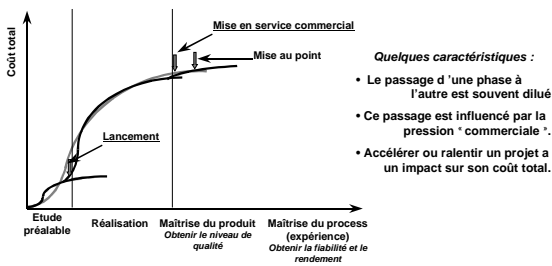
Facteurs influents

Valeur de crête Niveau du pic	→	Besoin plus ou moins perçu, alternatives, vital, différenciant, mode, effets induits, implication personnelle, ...
Erosion de la valeur Ecart pic / valeur stabilisée	→	Multiplécité de l'offre, disparition de l'urgence, réduction de l'implication personnelle, visibilité ou non, solution unique ou reproductible, ...
Vitesse d'érosion	→	Réaction de la concurrence, réponse à un besoin ponctuel ou à une évolution, disparition de l'urgence, ...

Pourquoi s'intéresser aux valeurs des projets ? – Tout projet ne se justifie que par la valeur qu'il crée, même quand le projet ne fait pas l'objet d'une relation commerciale directe. Il importe que le coût d'un projet ne dépasse pas sa valeur. Coût et valeur ne se limitent pas aux données comptables, mais le prix qu'un client peut mettre face au résultat d'un projet en constitue le révélateur dans le cadre des projets abordés dans cet ouvrage, que le "client" soit interne ou externe.

La classique courbe en "S" du coût complet d'un projet possède une asymptote qui passe par un minimum : ralentir un projet ou l'accélérer conduit à augmenter son coût complet, sous l'effet d'une

Coût typique d'une opération ou d'un projet



Quelques commentaires :

- Inclure l'étude préalable, ainsi que la mise au point après lancement commercial.
- Une courbe « lissée » simplifie les représentations (donc les exploitations) ultérieures.

optimisation insuffisante des solutions dans le second cas, par une perte de synergie dans le premier. Variations non négligeables mais souvent inférieures à celles de la valeur, sauf en cas de réduction exagérée de délais. De plus le minimum se révèle assez plat dans beaucoup de cas.

Ainsi la gestion de la vitesse d'un projet, s'agit bien de cela, consiste à estimer d'une part la plage de dates de mise à disposition du résultat qui donnera le meilleur écart entre coût et valeur, d'autre part la vitesse de variation de cet écart de part et d'autre de cet optimum afin de limiter les risques dus aux inévitables imprévus.

Parfois, il est nécessaire de mettre plus de moyens sur un temps plus court que ce dont on aurait eu besoin sur un temps normal. Parfois, il vaut mieux ralentir un projet.

Ci-après il s'agit, à partir d'une typologie simple, d'aider les chefs de projet et les personnes qui influencent les décisions concernant les projets à choisir la vitesse d'un projet sans oublier sa communication.

Différencions quatre types de projet, deux qui correspondent à une réponse : les projets "réactifs", deux qui découlent d'une initiative, d'une volonté d'offrir une solution non demandée : les projets "proactifs".

Projets "réactifs" :

- *type 1*, "crise" : résoudre un problème inattendu, qualité, perte de marché, sécurité, ...
- *type 2*, "concurrence" : réagir face à une situation qui se dégrade progressivement.

Projets "proactifs" :

- *type 3*, "renouvellement" : adapter une offre existante pour anticiper une évolution.
- *type 4*, "création" : proposer une offre, un bien non demandé et en rupture avec l'existant.

IV 2 - Projet de type 1 : "crise"

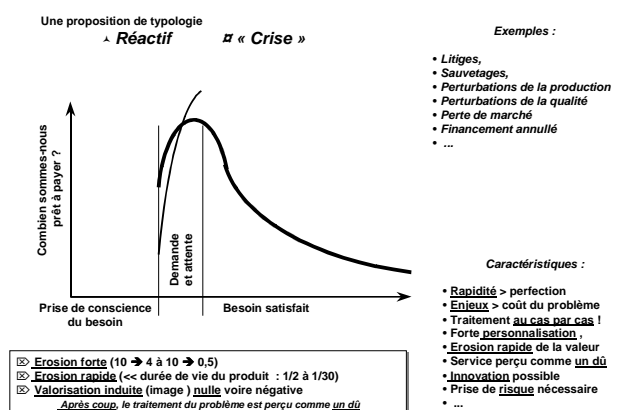
Ces projets répondent à un besoin urgent voire vital, souvent à la suite d'accidents tels qu'une erreur de gestion, de prévision, un grave problème de qualité, ... dont la lourdeur ou la complexité du traitement justifie la mise en place d'un projet. Par exemple il s'agit, après un incendie, du remplacement d'une ligne de fabrication d'emballages pour l'agroalimentaire alors que les récoltes arrivent à maturité, ou, en restant dans le même domaine, de la mise au point d'un nouvel emballage alimentaire après une campagne de dénigrement dans la presse.

Bien que tous ces cas laissent une possibilité d'innovation, ils ne cherchent pas de changement mais la rapidité de la mise à disposition de la solution apportée, même non optimisée.

Ce type de projet implique une prise de risque importante pour celui qui s'engage à apporter une solution, souvent un fournisseur habituel parfois une entreprise ou un service dédié à ce type de problème. Nous verrons ci-après l'impact possible sur la valorisation du projet.

Le contexte accidentel de ce type de projet associe la non-prévisibilité à une forte pression, à une valeur élevée dès le lancement. Pression qui croît avec la prise de conscience des enjeux et des risques pendant toute la durée de l'opération. La valeur de la solution augmente jusqu'à sa mise à disposition.

Mais une fois la solution apportée, la pression retombe ainsi que la perception des enjeux, à tel point que ce type d'assistance devient rarement valorisable après coup, la valeur négociable s'effondre couramment de 40% à moins de 10% de la valeur évoquée pendant la crise.



Dans la figure ci-dessus, la courbe qui s'arrête brusquement illustre un cas de crise, de faillite, lors duquel il n'y a plus de notion de valeur derrière. La seconde courbe montre un cas où la valeur a été négociée.

Dans le cas de l'appui par un fournisseur apporté à un client régulier, l'expérience montre qu'il est illusoire d'attendre une négociation commerciale ultérieure pour rentabiliser les efforts fournis. Dans ce cas la rentabilité du projet doit inclure les conséquences de la "bonne santé du client" sur l'activité du fournisseur, telles que la préservation de son marché, questions à se poser avant l'acceptation du projet.

En revanche dans le cas d'une relation ponctuelle à l'occasion de ce dépannage, le projet doit être rentable par lui-même. Ainsi il importe de faire aboutir la négociation commerciale avant la mise à disposition de la solution, bien sûr en restant dans les limites déontologiques. L'exemple des négociations entre les remorqueurs de haute mer et les navires auxquels ils portent assistance illustre parfois ces dépassements de limites.

IV 3 - Projet de type 2 : "concurrence"

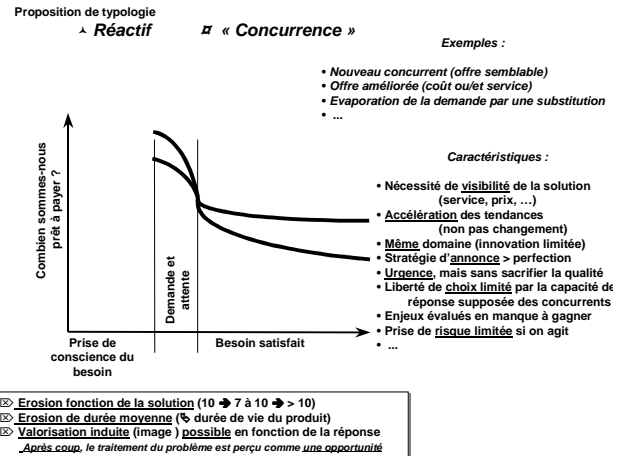
Par ces projets il s'agit de réagir face à une évolution afin d'en limiter l'impact ou, mieux, d'en tirer avantage. Contrairement au cas précédent, ces projets se préparent, leur date de lancement se choisit, les délais restent importants mais sans y sacrifier la qualité ou l'optimisation de la solution. Un très grand nombre de projets de l'industrie se situe dans ce type : adaptation d'un produit à l'évolution des modes de consommation (ex : en raison du besoin croissant de recyclabilité des matériaux), réorganisation de la formation dans une entreprise (ex : en raison de départs en retraite qui seront compensés par des embauches), implantation de nouveaux moyens de production (ex : suivi de l'accroissement d'un marché ou du déplacement géographique de celui-ci), etc. ...

Bien que non indispensable, l'innovation n'est pas absente de ces projets qui ne créent pas de "ruptures" mais accompagnent les tendances voire les accélèrent. Ainsi il reste possible de limiter la prise de risque dans de tels projets.

Contrairement aux situations de "crise" ici, bien souvent, l'annonce du lancement d'un projet réduit la tension sur le sujet. De plus la place restée libre pendant l'attente se trouve de plus en plus occupée par les solutions concurrentes ou par les solutions alternatives dans le cas d'un changement d'organisation. Ainsi la valeur du projet (à combien peut-on vendre un projet ?) décroît pendant toute la phase de réalisation de celui-ci.

Puis dès que la solution apportée démontre son efficacité, l'érosion de la valeur ralentit et reste modérée, voire s'inverse en fonction de la qualité du résultat.

Assurer la rentabilité du projet impose, ici, une négociation qui doit aboutir le plus vite possible dès que le problème est posé.



IV 4 - Projet de type 3 : "Renouvellement"

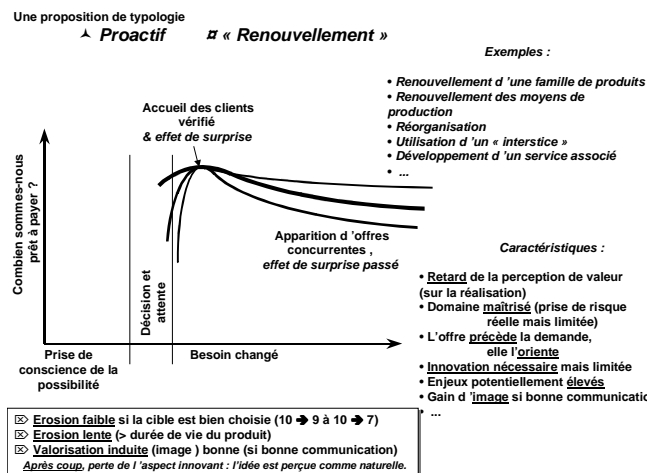
Souvent confondus avec les projets de type 2, les projets de type 3 ne peuvent se gérer de la même façon. En effet ici leur lancement ne vient pas d'un événement externe mais d'une volonté d'anticipation à la suite d'analyses des évolutions (technique, commerciales, humaines, ...) non pour répondre à un besoin exprimé mais pour anticiper un besoin futur, voire pour créer un besoin. Le lancement de la téléphonie mobile en constitue un exemple.

Ne répondant pas à un besoin exprimé, la valeur initiale du projet reste très faible, les difficultés liées à leur financement l'illustrent. Cette valeur croît à mesure que le projet prend corps et atteint un maximum bien après la mise à disposition des solutions, quand ses avantages deviennent évidents

Dès que les clients externes ou internes sont satisfaits, elle décroît lentement de 10 à 30% pendant toute la durée de vie de la solution sauf rupture due à un événement externe.

Pour rendre ces projets rentables, il ne faut pas se dépêcher de faire aboutir les négociations jusqu'à ce que l'intérêt de la solution soit démontré ce qui explique la difficulté de faire appel à des fonds externes pour les financer, surtout à la suite de l'échec de ce qui s'appelait "nouvelle économie".

Autant pour les types 1 et 2 il faut communiquer dès le lancement du projet, autant ici il faut attendre la mise à disposition



de la solution pour communiquer, ce qui complique encore leur financement et impose une véritable volonté stratégique dans les entreprises concernées.

IV 5 - Projet de type 4 : "Création"

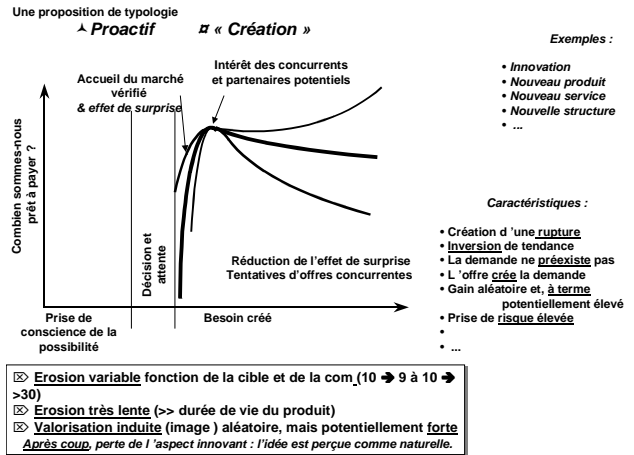
Ces projets ne concernent donc pas des évolutions mais des ruptures, de véritables innovations par le produit ou le service offerts, par la méthode, ... Pour rester dans les exemples bien connus citons la carte à puce, les DVD, le télétravail, ...

Encore plus que dans les projets de type 3, ici l'offre crée la demande. Lancer ces projets constituent un pari sur l'accueil de son résultat, une réelle prise de risque. Les évolutions de la valeur des projets de type 4 explique pourquoi une volonté d'accélérer le retour sur investissement de tels projets conduit à leur échec.

Bien accueillis par les spécialistes, ces projets sont en général mal accueillis par les financiers et par les utilisateurs potentiels de résultats qu'ils n'imaginent que difficilement. Généralement leur valeur reste proche de zéro tant qu'ils n'aboutissent pas.

Quand le résultat est offert, la valeur croît rapidement (si la promotion en est bien faite, si le besoin se crée) jusqu'à un maximum qui correspond à l'apparition d'offres concurrentes.

Ce maximum est d'autant plus élevé que l'innovation est bien protégée et que la confidentialité n'a pas permis aux concurrents potentiels de préparer une offre alternative avant la mise à disposition du résultat du projet.



Lancer ce type de projet implique de ne pas se précipiter pour faire aboutir les accords, les négociations, crédibiliser l'offre constitue la clef de leur succès et de leur rentabilité. La gestion de la confidentialité et de la communication constituent deux aspects essentiels.

IV 6 - Un aide-mémoire simple

Comme tout outil simple le tableau-ci après donne quelques repères de cette approche qui se révèle suffisante aux responsables de projet pour rester attentifs à ces conditions de rentabilité, en particulier gérer le temps des différentes étapes d'un projet comme un pilote d'avion gère un vol.

Une « valeur » n'a de sens que dans une négociation et dans une décision

	Réactif		Pro-actif	
	Crise	Concurrence	Renouvellement	Création
Quand négocier ?	<u>Avant</u> la mise en œuvre de la solution	<u>Dès que</u> le problème est posé	<u>Quand</u> l'accueil des utilisateurs est vérifié	<u>Quand</u> les acteurs du marché commencent à s'inquiéter
Les pièges à éviter	<u>Attendre</u> la négociation commerciale annuelle pour valoriser	<u>Alignement</u> (supposé) sur le concurrent	<u>Négocier dès que</u> la faisabilité technique est démontrée	<u>Inquiétude</u> exagérée pour valoriser l'innovation
Compromis sur la réalisation de la solution	Privilégier la <u>réduction du temps</u>	<u>Choix</u> possible mais pas indifférent	Si possible <u>préférer</u> l' <u>optimisation</u> à l'urgence	<u>L'optimisation</u> s'impose
Arrêter ou poursuivre un développement ?	Rapport coûts / prix incompatible. Négociation <u>après coup</u>	Equilibre coûts / prix Négociation <u>tardive</u>	Equilibre coûts / prix Négociation <u>trop tôt</u>	Equilibre coûts / prix Négociation <u>trop tôt</u>

Il s'agit de négocier le coût des solutions. Dans ce genre de négociation, la notion de temps est associée à celle de valeur : on ne peut pas négocier n'importe quand ses solutions. La valeur d'un projet revient à la vente d'une solution. Cette notion, utilisée quotidiennement en entreprise, n'est en aucun cas négative et condamnable. De plus, on ne négocie pas sur des promesses, car l'enjeu est au final d'assurer le financement du projet.

V – Conclusion : Le cahier des charges clef de voûte des projets

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche projet adaptée à l'ensemble des sociétés d'un groupe métallurgique français, nous proposons trois outils d'aide au montage et au suivi des projets : le cahier des charges projet, le WBS et la fiche de risques. Ces trois outils sont également des outils de communication tout au long du projet. Il est primordial que les membres de l'équipe projet, les membres du comité de pilotage (instance de décision) et le chef de projet soient conscients que ces outils peuvent varier au cours du projet et que des mises à jour sont fréquentes, ce qui permet de pallier aux aléas rencontrés lors de tout projet.

Lorsqu'on commence un projet, la rédaction du cahier des charges, comme d'ailleurs la mise en place d'un WBS, se fait dans une grande incertitude et au fur et à mesure on réajuste l'organisation et les objectifs afin de s'adapter au contexte qui varie et qui se précise.

Les incertitudes les plus fréquentes concernent la définition même des objectifs et des livrables, le client du projet, le contexte et les enjeux, les notions de budget et de délai, ainsi que les ressources disponibles et les personnes à qui l'on va proposer des responsabilités (responsable de lots de travaux du WBS).

Un des paragraphes du cahier des charges d'un projet concerne les limites du projet (définir en quelques mots jusqu'où l'on va, où le projet s'arrête). Cette partie, complémentaire à la définition des objectifs et des livrables, est souvent une source de négociation entre le chef de projet, le comité de pilotage, le client et le propriétaire du projet. Exprimer clairement ce que le projet ne comprend pas participe également à la définition de la zone accessible de satisfaction du propriétaire du projet et permet de lever les ambiguïtés résiduelles. On facilite ainsi le passage de l'objectif exprimé à la zone accessible de satisfaction du propriétaire du projet (définition de la surface de succès du projet).

Le mode de management (du comité de pilotage vers le chef de projet et du chef de projet vers l'équipe projet) doit être souple sur le comment on aboutit pour permettre l'autonomie et empêcher de générer des projets hyperstatiques, et suffisamment rigide sur ce qu'on veut obtenir. Ainsi, un cahier des charges ne doit pas définir la solution mais à quoi on doit aboutir. De même, une démarche de management de projets, dans une entreprise donnée, doit laisser une marge de manœuvre suffisante aux personnes impliquées. On pourra, par exemple, leur laisser le choix sur un certain nombre d'outils facultatifs. Le cahier des charges projet, la fiche de risques et le WBS sont obligatoires, mais les personnes sont ensuite libres d'utiliser les autres outils mis à leur disposition tels que les modèles de comptes rendus de réunion, les modèles de fiches de lots de travaux et les diagrammes de planification). Chaque projet est également libre d'utiliser son propre format de présentation.

L'important est que les équipes s'approprient l'esprit de la démarche et ne la considèrent pas comme un carcan. Celles-ci pourront ainsi en faire la promotion (lorsqu'elles en auront vu l'intérêt et la pertinence) et vendre ce mode de pilotage des projets en interne. Le second enjeu du marketing interne des projets est de passer de la notion de management de projet à la notion de management par projet pour rompre avec l'amélioration continue. Ainsi par exemple, on pourra lancer un projet pour augmenter le rendement de la production de 97 à 99% sur un temps donné. A la fin du projet, il sera primordial d'associer en interne les gens au succès et de valoriser le projet auprès de l'équipe, de la direction commerciale et des clients.

Au niveau du marketing externe, les projets ont aussi leur rôle à jouer. En effet, les gens en externe seront intéressés par les solutions développées dans un projet donné. Il faut alors profiter de l'occasion pour faire du transfert de modes de management des projets et s'assurer qu'on peut répondre quand les gens sont intéressés de savoir comment on a travaillé.