



OBJECTIFS de PROJETS

Février 2008

**A la base d'un projet :
se poser les bonnes questions,
savoir trouver les réponses.**

***Tant de managers construisent eux-mêmes les murs de
difficultés contre lesquels ils se heurtent
parce qu'ils se précipitent dans l'action sans faire l'effort de
connaître la vraie nécessité de ce sur quoi ils s'engagent !***

***La crédulité favorise l'échec
La confiance cultive le succès***



Pourquoi tant insister sur ces notions d'objectif ?

Qu'il soit tout petit (< 100 K€) ou grand (> 100 millions €) Accepter la responsabilité d'un projet, implique :

- de bien en **comprendre** l'objectif
- d'avoir les **moyens** d'atteindre cet objectif
- d'évaluer les **risques** et les alternatives

En fin de projet, le succès sera considéré comme "normal" par les demandeurs alors qu'un arrêt ou un échec peut **vous** être reproché.

Votre rôle de manager de projet, dès votre mission de fin d'étude en entreprise, implique de ne pas être seulement un bon exécutant, mais de vous approprier les objectifs donc d'en faire le tour et si nécessaire de proposer leur modification. Dans la majorité des projets (sauf pour les très grands projets) les décideurs expriment un besoin mais n'ont pas souvent le temps d'en regarder tous les aspects.

Votre première tâche consiste donc à affiner, préciser voire faire modifier l'objectif.

Les livrables.

Si l'aboutissement de la mission qui vous est confiée ne peut être décrit par **un résultat que vous pouvez montrer** (dossier, indicateur, résultat financier, pièce ou logiciel répondant à des caractéristiques, ...) il ne s'agit probablement pas d'un "projet".

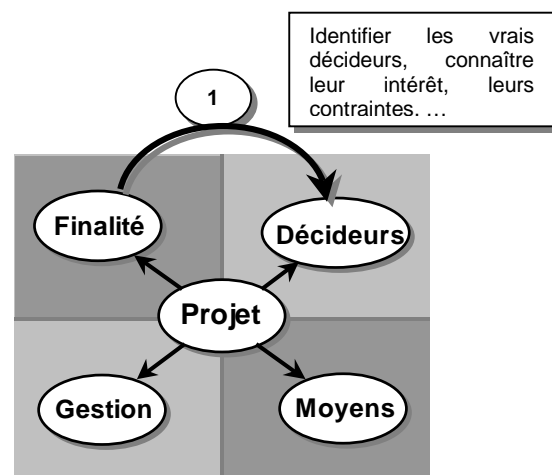
Identification des vrais décideurs, des vrais "propriétaires" du projet.

Il ne suffit pas de matérialiser l'aboutissement d'un projet par des "livrables" pour se déclarer en face d'un **objectif de projet solide**.

Que ce soit le "Concorde", le "Mondial", le "TGV Est" ou la mission qui vous sera confiée entre avril et décembre 03, il s'agit de projets quand vous pouvez **identifier pour qui** l'atteinte de votre objectif constitue un progrès, un succès, mais aussi **pour qui** ils peuvent constituer une gêne et **qui** n'a pas intérêt à ce qu'il aboutisse. Avec ces personnes vous commencerez l'identification des vrais résultats à atteindre et des erreurs à éviter.

Prenez du recul afin de comprendre non seulement la mission qui vous est confiée, mais aussi **comment ce projet contribue au succès** de l'ensemble dans lequel il se situe (entreprise, entité, direction, ...)

Rappelez-vous : Est-ce que le Concorde est un succès ? - Pourquoi ? - Pour qui ?



Les clients du projet : Les demandeurs ou les utilisateurs ? - Lesquels ?

Qui étaient les "demandeurs" du projet Concorde ? - Pourquoi ?

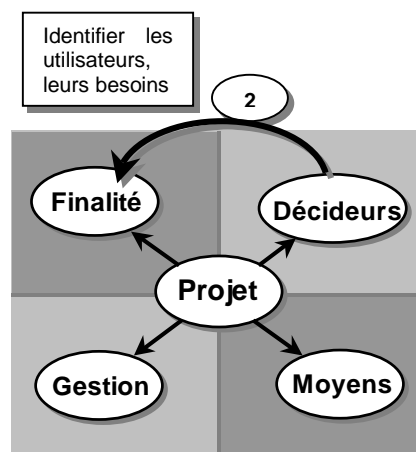
Qui sont les utilisateurs du projet Concorde ? - Les compagnies aériennes ? Les pilotes ? Les passagers ? Airbus Industrie ? (A quelle question avez-vous répondu "utilisateurs de l'avion" ou "utilisateurs du projet" ?)

Ce type de question s'applique à tout projet, petit ou grand, technique ou non technique, même à votre mission de fin d'études.

La finalité du projet n'est pas toujours confondue avec **l'objet du projet**. Comme manager de projet ou de votre mission de fin d'étude regardez toujours s'il convient de distinguer entre ces deux aspects afin d'effectuer de bons choix.

Validez les livrables (qualité, coût, délais) avec les décideurs et les utilisateurs ainsi identifiés, modifiez les si nécessaire.

Ce travail initial conduit parfois à **modifier l'objectif du projet**. Modification qu'il vaut mieux proposer et faire valider le plus tôt possible.

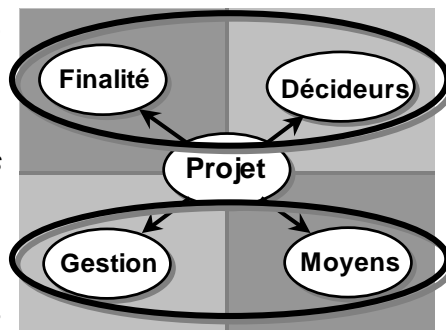


Moyens et modes de gestion des projets

Ces incontournables, moyens et mode de gestion, doivent être adaptés, voire redéfinis, en fonction des deux étapes ci dessus.

L'audit de projets en difficulté montre rarement des lacunes de compétence techniques, par contre il révèle souvent que cette phase d'interrogation préalable est réduite car parfois perçue (à tort) comme "manque de confiance dans les demandeurs ou dans le maître d'ouvrage"

Cette phase préalable nécessite effectivement un **sens du contact** et une **aptitude à prendre du recul** qui constituent deux des caractéristiques essentielles d'un Manager de Projets.



Quelques indicateurs de danger qui doivent vous alerter. Vous les rencontrerez, de même que je les rencontre lors d'audits comme cause de lacunes dans la définition de projets conduisant à de graves difficultés.

- **L'enthousiasme excessif** des décideurs (fréquent dans le cas de projets innovants) : L'enthousiasme est souhaitable mais il devient dangereux quand il rend les décideurs aveugles aux conséquences ou aux risques. Ce sera votre rôle d'aider à prendre du recul avec la diplomatie nécessaire.
- **L'urgence** : La pression du temps est permanente dans les projets (concurrence, problèmes techniques, ...)
- **Les évidences** : "Tout le monde est d'accord", "nos concurrents le font déjà", "c'est ce que nos clients demandent", "nous en avons l'habitude", ... Quand ces réponses vous sont apportées alors que vous attendez des explications soyez sûrs qu'il vous faut fouiller dans cette direction et obtenir de vraies réponses.



Evolution de l'environnement des projets et "organisations hyperstatiques" de projets.

Prendrez vous une table à 3 ou à 4 pieds pour porter une lourde charge sur un sol irrégulier qui se déforme ?

Pour approcher les projets il faut souvent avoir un esprit aussi simpliste que celui exprimé dans la question ci-dessus.

Il est surprenant de constater, lors d'analyses de dysfonctionnements que les conditions prises en compte pour monter et faire vivre un projet sont celles qui existent au moment de la création du projet (conditions économiques, commerciales, techniques, sociales, ...) et ne tiennent pas compte des **probabilités d'évolution de l'environnement du projet pendant la durée de celui-ci**.

Un projet "hyperstatique" est un projet dont la cible et dont l'organisation sont définis de façon rigoureuse et rigide dans les conditions prévues lors de la création du projet sans envisager de hiérarchie dans le respect des paramètres de l'objectif ni dans les critères de fonctionnement ou cas où les conditions réelles différeraient de celles prévues.

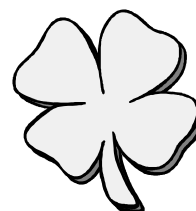
Définir l'**objectif** par une bonne description des caractéristiques des livrables, un délais précis et un coût maximum est indispensable au lancement du projet. L'expérience montre qu'il faut souvent "dégrader l'un des trois paramètres" en raison d'événements extérieurs survenant lors du projet et que le choix du paramètre à dégrader est judicieux quand cette hiérarchisation est faite et validée par une **étude de sensibilité** préalable (même très simple). Voir les exemples de questions de base, pages suivantes.

En ce qui concerne l'organisation des projets il est fréquent de voir à la fois un résultat rigoureux à atteindre et une définition rigoureuse des moyens et méthodes. Dans toute action il y a soit obligation de résultat, soit obligation de moyen. Dans le cas de projets le résultat est prioritaire, le manager de projet doit s'engager sur le résultat et obtenir une souplesse raisonnable en ce qui concerne les moyens permettant d'obtenir ces résultats car **les conditions de tout projet changent pendant la réalisation de celui-ci**.

Ce point est suffisamment important pour répéter que, à la différence d'un expert, **un manager de projet a une "obligation de résultat"** et doit donc obtenir une certaine souplesse sur les moyens et méthodes alors que l'expert (chercheur, médecin, consultant, avocat, ...) a, en général, une "obligation de moyens".

Quelques supports (voir pages suivantes)

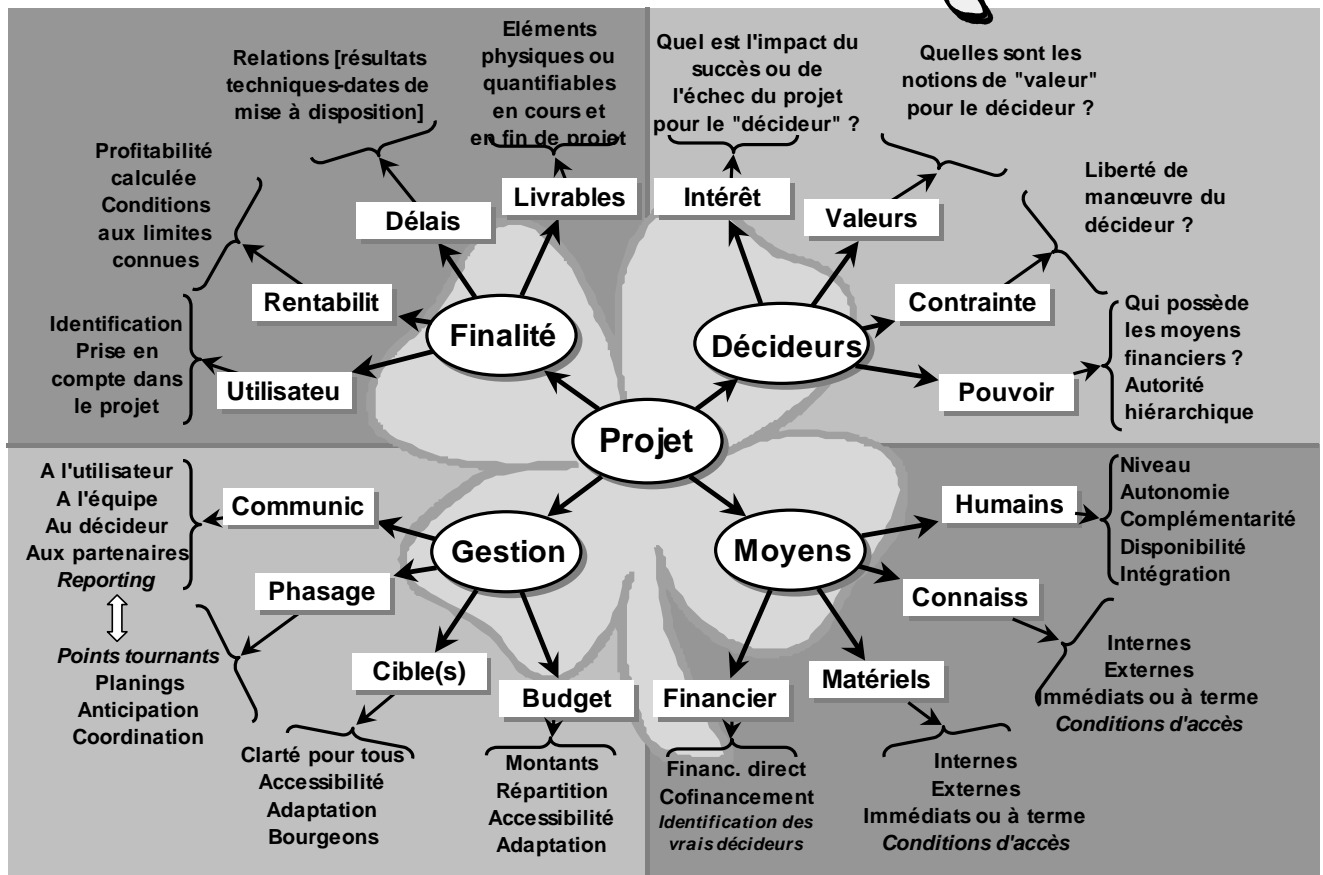
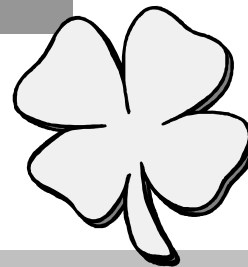
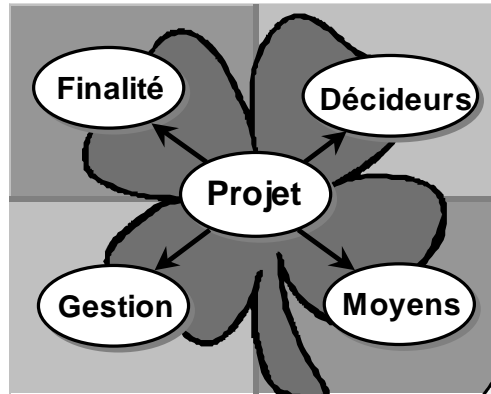
- Un trèfle à 4 feuilles à la base d'un projet
- Des questions tellement simples !





➤ Un trèfle à 4 feuilles associé à un projet

Un moyen (parmi d'autres) de visualiser des questions à se poser au début et en cours de projet ainsi que lors de la rédaction du rapport final ou du bilan





➤ **Des questions tellement simples ! - Des "lieux communs" à ne pas oublier.**

Au travers d'exemples vécus nous vous proposons des moyens simples pour appuyer le projet sur des objectifs solides.

Les questions posées ci-après peuvent sembler simplistes. Elles ne sont pas seulement posées lors de soutenances, elles sont à la base des comités de pilotage. Prenez l'habitude d'en connaître la réponse avant qu'elles vous soient posées, quelle que soit la dimension de la mission qui vous est confiée.

Un bon objectif. Quel est le véritable besoin ?

Exemple : Objectif initialement donné :

"Vous devez arrêter la rotation du personnel"

Est-ce une bonne formulation ?

Les entreprises du secteur débauchent du personnel de votre entreprise et vous faites de même. Problème réel et vécu quand l'offre d'emploi est supérieure à la demande (nos agences aux USA en 92, Shanghai actuellement, les pôles industriels en Provence en 95, ...).

Quelques questions à se poser avant de s'engager sur une démarche de ce type

Mais **pourquoi** arrêter la rotation du personnel ?

Qu'est-ce que cela **économiserait** en coût de formation, en erreurs, ... ?

Qu'est-ce que cela **coûterait** de retenir le personnel ?

Que gagne-t-on en accueillant des esprits neufs venant d'autres entreprises ?

Que perd-on en laissant partir des personnes connaissant bien l'entreprise ?

... etc ...

Après avoir posé ce type de question l'objectif change pour devenir, par exemple : "stabiliser la rotation du personnel à moins de 25% par an".

Pour s'assurer que le projet correspond à un véritable besoin méfiez-vous des questions qui commencent par "comment ...". Privilégiez celles qui s'appuient sur "**Pourquoi ... ?**" - "**Qu'économise-t-on en ... ?**" - "**Qu'apporte ... ?**" - "**Que gagne-t-on en ... ?**" - "**Que perd-on en ... ?**"

Vous découvrirez que ces questions sont souvent bien accueillies par vos interlocuteurs.

Ayant obtenu des réponses, **reformulez** l'objectif auprès de votre "demandeur" et faites lui **valider la nouvelle formulation**.

Ne vous engagez pas dans un projet, ne lancez pas un projet sans avoir **les réponses à ces types de question**.





Matérialisation indispensable de l'objectif pour le rendre accessible. Les livrables.

Exemple : Autre formulation de projet entendue dans la bouche d'un responsable de projet. "Notre projet consiste à offrir au marché de nouveaux modes d'ouverture des boîtes de conserve".

Accepteriez-vous ce projet ? - Non! - Vous me rassurez.

Pourtant cet ingénieur expérimenté et consciencieux travaillait depuis plus d'un an sur ce projet ... qui n'aboutissait pas, - et qui ne pouvait pas aboutir. De plus il se construisait une réputation "d'ingénieur inefficace". Ses critiques concernant les failles du projet étaient bien vues, mais elles découlaient de questions non posées. "La Direction Commerciale ne me prend pas au sérieux !" - "Ce que je propose n'intéresse pas le marketing !" ...

Il s'enfermait dans la critique et ne comprenait pas que son rôle consiste non seulement à apporter des réponses et des solutions, mais au départ à éclairer sa hiérarchie par les questions qu'il pose.

Que tirer d'un tel exemple ?

Obtenez une formulation qui permet de définir quand le résultat est atteint, ce qui déclenchera la clôture du projet ?

(Dans l'exemple précédent "25% de rotation du personnel" - dans cet exemple cela aurait pu être "10% des boîtes de conserves de légume produites en France ont le nouveau couvercle à ouverture facile")

Attention, êtes vous **devant un vrai projet si** le demandeur est incapable de vous préciser les **résultats visibles** attendus ?

Au minimum vous devez donc pouvoir obtenir la réponse aux questions :

- Qu'est-ce qui permettra de **montrer** que le projet est un **succès** ?
- Qu'est-ce qui permettra d'**annoncer** que le projet est **terminé** ?
- Quels sont les critères qui **caractériseraient un échec** ?

Ce type de questions vous permet de cerner les "**livrables**".

Sans "**livrable**" bien définis, comment vous faire payer si vous êtes en face d'un client ? - Comment obtenir votre quitus devant votre comité de pilotage ? - Comment négocier une prime ? - Comment prendre de bonnes décisions du début à la fin de la vie du projet, y compris la décision de renégocier ces livrables quand cela est nécessaire.

Identifiez clairement où se situe le **progrès** issu du projet qui vous est confié : progrès commercial, technique, scientifique, capacité de production.

En cas d'absence de progrès clairement identifiable vous n'êtes probablement pas en face d'un projet.





La plage acceptable et la hiérarchisation des critères du projet.

Exemple :

"Il s'agit de réaliser un flacon plastique 25cl pour after-shave ayant une forme innovante déjà définie par le marketing, et de le commercialiser dans 10 mois à raison de 3000 pièces par jour dans la phase initiale"

Enfin un objectif clair ! Mais est-ce nécessaire d'atteindre, en même temps, la totalité des critères ? (*matière, forme, délais, quantité à produire, ...*).

Même avec peu d'expérience vous imaginez bien qu'il y aura des surprises au cours du projet et qu'il y aura des compromis à trouver. Un "compromis" consiste souvent à "dégrader" un des critères. Lequel allez vous choisir face à la difficulté ?

Prenez l'habitude, en définissant les objectifs du projet qui vous est confié, d'identifier la **criticité de chacun des éléments** de son résultat afin de **les hiérarchiser** pour d'organiser le projet en conséquence.

La question "**que se passe-t-il si ... ?**" constitue un bon levier pour aborder, dès le lancement d'un projet, ces notions de tolérances sur les résultats.

Reprenons l'exemple ci-dessus

- Concernant l'ensemble du projet :

"Que se passe-t-il si on ne fait pas le projet ?" - Vous pouvez aussi bien avoir la réponse "*nous perdons le marché des after-shave qui représente 20% de notre CA*" que "*pas grand chose, notre position de leader ne sera pas entamée si nous n'innovons pas mais ce serait bien d'éloigner encore plus nos concurrents*". Aborderez-vous le projet de la même façon ?

- Concernant la hiérarchisation des critères du projet utilisez l'approche "**que se passe-t-il si ... mais ... ?**" :

Par exemple :

-1- **"Que se passe-t-il si nous sommes en retard de 1 mois, mais à 4000 pièces par jour au lieu de 3000 ?"**

-2- **" Que se passe-t-il si pour être à l'heure nous réalisons la pièce en verre au lieu de la faire en plastique mais avec une régularité de la forme plus fiable ?**

-3- **"Que se passe-t-il si nous sommes en avance de 1 mois, mais à 2000 pièces par jour au lieu de 3000 ?"**

Posez des question de ce type, adaptez les en fonction de chaque contexte et de chaque interlocuteur. Faites attention à ne pas donner une image négative : remarquez qu'en face de chaque "dégradation" est proposé un "avantage", c'est une technique qui ouvre la discussion.

Comme dans les exemples ci-dessus posez des "questions symétriques" (voir questions 1 & 3) car les influences des critères sont rarement symétriques autour de la cible initialement formulée

Après avoir écouté les différentes réponses vous serez en mesure de donner une priorité à chacun des critères et souvent de proposer une reformulation de l'objectif ou un décalage de celui-ci.



Identifier le client, le maître d'ouvrage, l'allié, l'opposant ... et reformuler l'objectif.

Exemple :

Le Management des Connaissances constitue un exemple actuel de projet d'entreprise qui ne laisse personne indifférent.

Encore faut-il identifier qui est intéressé par un projet de K.M. (Knowledge Management) - Qui a de bonnes raisons de le craindre - Qui a intérêt à ce qu'il n'aboutisse pas.

Les oppositions et les adhésions se révèlent en fonction de l'entité qui en est le propriétaire apparent : la direction générale, les directions fonctionnelles, les informaticiens, les opérationnels, les experts, ...

Parmi les motifs d'adhésions et d'oppositions il ne faut pas éluder que le KM peut être aussi perçu comme un outil de pouvoir, un moyen de s'approprier les connaissances des autres, une approche de dépouillement des experts, voire un générateur de perte de temps pour alimenter un système ou de gain de temps pour résoudre des problèmes urgents, ...

Est-ce que le projet qui vous est soumis répond à un besoin fondamental de l'entreprise où à la vision personnelle de l'un des responsables susceptible de changer ? - Bien sûr il ne faut pas poser la question aussi brutalement, mais obtenir les réponses permet d'éviter bien des erreurs.

L'objectif du projet est-il **cohérents avec la stratégie de l'entreprise et avec l'évolution de son mode de fonctionnement ?**

Qui est attiré par le projet ou, au contraire, s'y oppose ? - En fonction de **quelle orientation** du projet ?

Il est d'abord conseillé de se tourner vers le "demandeur", le "maître d'ouvrage" (qui n'est pas toujours le demandeur) et vers les "clients" et les "utilisateurs" qu'il faut aussi différencier.

Tous les projets n'entraînent pas des réactions épidermiques, les opposants ou les personnes intéressées ne se manifestent pas toujours. Vous devez donc découvrir, par diverses discussions **qui a réellement le pouvoir, qui a les ressources, qui est réellement intéressé ou opposé** à partir du pour obtenir les réponses aux questions suivantes que vous devez vous poser (*mais que vous ne devez pas poser aussi brutalement*).

Le **demandeur** du projet :

- A-t-il le **pouvoir** hiérarchique pour porter le projet ?
- A-t-il les **ressources** financières suffisantes ou est-il capable de les obtenir ?
- A-t-il un **intérêt** personnel à la réussite du projet ?
- A-t-il fait la promotion du projet au **niveau supérieur** (Président, Direction Générale, financiers, ...) ou attend-il que le projet aboutisse pour le faire ?
- Que se passe-t-il **s'il quitte** l'entreprise ? - Si une autre responsabilité lui est confiée ?
- ...





Le **client** du projet :

- **Identifier** le ou les clients. Méfiez-vous des réponses générales annoncées comme évidentes telles que : "*il est connu que tout le monde en a besoin dans l'entreprise*" ou "*nos concurrents le font déjà*" ou encore "*le marché le demande*". Le client n'est pas une entité abstraite. Avant d'être une entreprise, un groupe ou un service il est **une personne** (ou des personnes) qu'il faut **identifier** et que vous pouvez (et devez) **rencontrer**. La connaissance de leurs besoins réels vous permettra de réussir votre projet.

Posez la question "**Qui utilisera les résultats du projet ?**"

- **Différenciez besoin et demande.** Pour cela rencontrez, écoutez jusqu'à avoir les réponses aux questions "pourquoi" que vous devez vous poser.

Qu'est-ce qui le pousse à formuler cette demande **maintenant** ?

Quels **avantages concrets** réels en tire-t-il ? (gain de temps ? - facilité ? - ...)

A-t-il eu des **difficultés** qui permettent de quantifier ces avantages ?

...

- **Hierarchisez les clients.** Par exemple dans l'exemple du K.M. les utilisateurs peuvent être les managers sur les lignes de production, les experts dans l'organisme de R&D de l'entreprise, ou encore les responsables de la qualité des produits,

Les opérationnels qui ont besoin de résoudre ponctuellement et rapidement un problème et les fonctionnels qui veulent analyser des masses de données ne donneront pas la priorité aux mêmes fonctions et ne conduiront pas aux mêmes solutions selon que vous privilégiez les uns ou les autres. Comment hiérarchisez ? - A l'éclairage de la **stratégie de l'entreprise** ou du secteur concerné dans le cas de clients internes. Ce sera le rôle du **comité de pilotage** ... à condition que la question lui soit bien et clairement posée.

➤

