



Réussite ou échec d'un projet

Document annexe

**Extraits de vues utilisées lors des exposés et exercices
"objectifs de projets" et "Succès et échecs de projets"**

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

Jean-François Renard



Quelques rappels

Beaucoup de "petits projets" (*le plus grand nombre de projets auxquels sont confrontés les ingénieurs*) sont demandés par des dirigeants dont la charge de travail mais aussi le sens de la délégation les conduit à attendre de ces ingénieurs la finalisation de l'objectif, voire sa remise en cause.

Dès le début de leur vie professionnelle les ingénieurs doivent donc **s'habituer à se poser et à poser les questions** concernant la finalité des objectifs qui leur sont confiés en gardant un esprit critique.

- 1 - dénomination du projet
- 2 - qui s'approprie le projet ? - Pourquoi ?
- 3 - qui est le vrai maître d'ouvrage ? - Quel est son véritable intérêt ?
- 4 - qui a les ressources nécessaires (finance, relations, connaissances, expertise, ...)
- 5 - Le projet a-t-il un intérêt financier direct ou indirect, pour qui ?
- 6 - Est-ce que ceux qui doivent le faire vivre y ont intérêt ?



Projet = atteindre ensemble un objectif partagé

Un objectif partagé : *Mettre le temps et l'énergie nécessaires, au début d'un projet, pour être sûr que les acteurs visent le même objectif .*



Des alarmes (*vu ou entendu souvent*) :

- l'enthousiasme initial des décideurs et participants
- "inutile de perdre du temps à formaliser, il est clair que nous sommes d'accord, agissons vite"
- "les concurrents (ou d'autres entreprises) le font déjà"
- "la plus grosse dépense sera informatique, donnons la maîtrise d'ouvrage à la Direction Informatique"



Réfléchir avant d'agir : voilà encore un autre "lieu commun" !

Mais pourquoi les audits de projets en difficulté révèlent tant de questions non posées lors du lancement des projets?

Il n'est pas honteux de **poser des questions**, il est souvent irresponsable de ne pas le faire.

Les exemples de réussites montrent l'importance de la confrontation de ses idées à celles des autres et la nécessité de sortir de son environnement avant de valider les objectifs de tout projet, même tout petit.

De même les projets doivent être définis avec, au moins, la **participation des futurs utilisateurs.**

Evident ? - Alors pourquoi est-ce si souvent oublié ?

Remise en cause

- 1 - **Sortir pour élargir sa vision** - Bench-mark
- 2 - **Rencontrer pour comprendre les vrais besoins**
- 3 - **Construire avec les intéressés plusieurs axes**
- 4 - **Décider ou faire décider au niveau nécessaire**

Les justifications à l'origine de cette démarche étaient tombées au cours de cette analyse



J.F.R. - janvier février 2003

Un objectif : Savoir prendre du recul

Exemple : le cas du Concorde

Selon le recul pris (ou non) le même projet est considéré comme un "succès" ou un "échec".
("Echec" du Projet Concorde pour les financiers et les commerciaux)
("Succès" du Projet Concorde pour les ingénieurs, les pilotes, les passagers)

Ne pas perdre de vue **ce qui motive le lancement** de vos projets :

un projet "non rentable" peut constituer l'élément fondamental d'une stratégie.

(Pourquoi le projet Concorde a-t-il été lancé ?)
(Est-ce qu'Airbus existerait sans Concorde ?)

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

4

Un projet "rentable" peut cannibaliser une autre activité plus rentable de l'entreprise, cela se rencontre souvent.

A l'inverse un projet apparemment "non rentable" quand pris isolément peut s'avérer nécessaire à une démarche plus globale de l'entreprise.

Attention au périmètre pris en compte dans les études de rentabilité !

Une autre formulation de la responsabilité du Manager de Projets au départ de tout projet.

L'essentiel est **qu'il se donne le droit** de penser comme s'il était le maître d'ouvrage et, en conséquence, **le devoir de proposer** dès qu'un changement s'avère nécessaire.

J.F.R. - janvier février 2003

Votre premier travail : clarifier l'objectif

- Cohérence avec les objectifs de l'entreprise
- Les véritables clients
- les véritables livrables
- le formuler et communiquer

en vous mettant à la place du maître d'ouvrage

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

5

Des projets liés à la stratégie

Objectifs Stratégiques des secteurs de marché

Objectifs des Familles de Projets QFP

projets

- Un projet n'est jamais isolé, il fait partie d'un **ensemble de projets** (même famille de produits ou d'activités) à l'intérieur d'une **stratégie** d'entreprise.

- La **pertinence et la rentabilité d'un projet** ne peuvent s'évaluer que dans cet ensemble et non en regardant chaque projet comme un cas isolé.

JFR - Management de Projets

1

Il existe de nombreuses approches efficaces qui permettent d'examiner un projet, dès le début de son existence, de façon **claire et compréhensible** afin de **proposer** les choix et décisions.

Dans notre monde d'ingénieurs les exemples pris sont techniques, mais ces mêmes approches restent efficaces pour aborder les problèmes non techniques (projets commerciaux, projets de communication, projets d'organisation, ...)



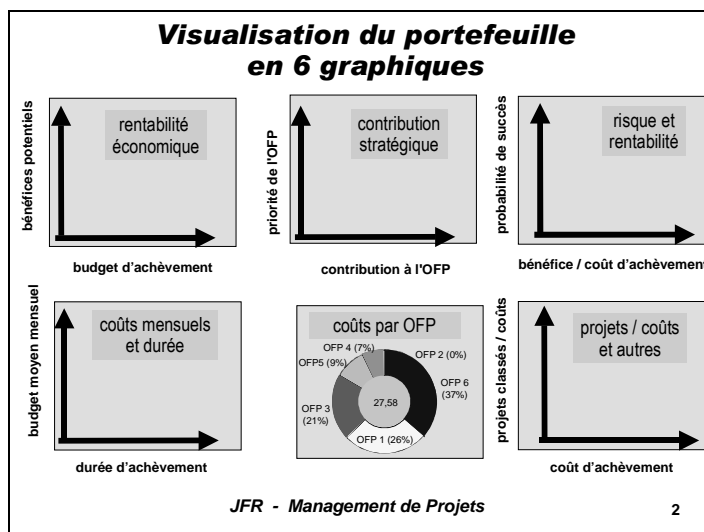
Instrumenter les décisions !

Un vrai décideur n'est pas un "gourou".
Puisque l'on utilise le terme de "pilote" de projets, ne négligeons pas ce que peut nous apprendre le pilotage sans visibilité des avions.

Dans l'industrie comme dans les avions il faut un **nombre limité** d'indicateurs, mais des indicateurs **pertinents**, tout indicateur qui ne contribue pas à la prise de décision, en complément des autres est à laisser de côté.



Filière Management de Projets
Session de Janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard 13



En vol aux instruments un pilote n'observe en permanence que 4 instruments et de temps en temps seulement les autres.

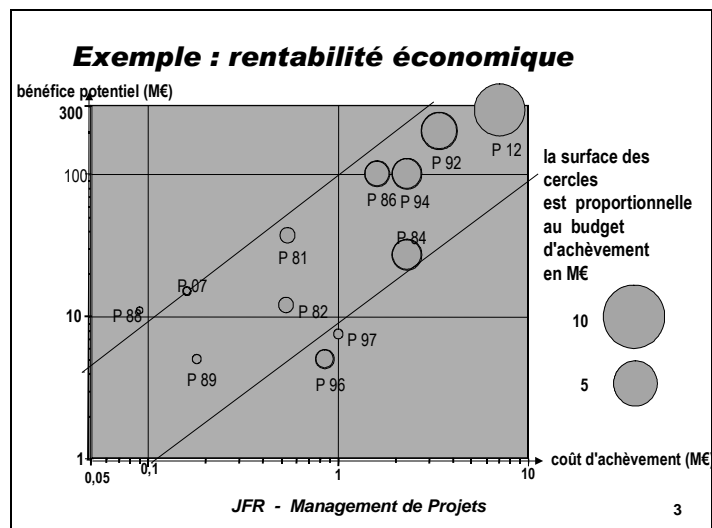
Dans un management de projet **3 indicateurs suffisent**, plus de 6 génère du "brouillage" inutile. Les données supplémentaires ne doivent pas être supprimées, mais il ne faut les examiner que pour les cas marginaux ou en cas de doute.

Ci contre un exemple d'indicateurs utilisés par un grand groupe industriel

Autre exemple venant du même groupe industriel.

La présentation de données **sous forme graphique** s'avère bien plus efficace que sous forme de tableaux et ne parlons pas de texte.

Créer un graphique utile et ciblé demande beaucoup plus de travail et de compréhension que de fournir de beaux tableaux de chiffres ou de renseignements. Mais c'est le meilleur moyen de communiquer clairement une situation à des décideurs et d'éviter les ambiguïtés.





J.F.R. - janvier février 2003

Examen d'un cas réel

Gérer l'arrêt d'un projet avant son achèvement :
"Minimiser la casse"

Valoriser les résultats et connaissances acquises

- dans le domaine concerné.
- hors du domaine concerné.

Valoriser les personnes qui ont contribué au projet

- communiquer : leur annoncer, leur expliquer
- les associer à la valorisation des résultats (si possible)
- s'assurer que leur évolution professionnelle n'en souffre pas

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

24

Qu'appelle-t-on échec ?
- Un objectif non atteint ?

L'arrêt d'un projet devrait toujours s'accompagner de l'ouverture d'un chantier de **valorisation de ce qui a été fait** avant l'arrêt.

Chantier d'autant plus difficile que les personnes concernées, déçues par l'arrêt voire inquiètes, ont du mal à identifier les différents apports.

L'expérience montre combien il est important de les impliquer dans ce **travail qui les valorise eux aussi** et leur permet de prendre conscience qu'ils "n'ont pas perdu leur temps".

Un projet est une réussite **ensemble** qui se construit **ensemble** et se pilote **ensemble**.

Les outils bien classiques de management de réunions, de travail en groupe, d'animation, ... ne sont jamais assez utilisés.

Attention aux projets qui ne dépendent que d'une seule personne.

Attention quand vous prenez conscience que les autres appliquent toujours ce que vous proposez, sans véritable échange !

J.F.R. - janvier février 2003

Examen d'un cas réel

« **Vision partielle** »
"Chaque projet avait un demandeur et différentes entités concernées avaient été consultées" (consultations séparées)

Synergie
" ... que le responsable des ventes entende ce que dit le chercheur à l'industriel, ... "

Réunions (un des outils du manager de projets)
Souvent mal utilisé → **dérives et méfiances**

- **Quand ?** (Choix, décisions, information, identification de problèmes, ...)
- **Participants ?** (fonction, connaissance)
- **Fréquence, durée** (d'autant plus courte qu'elles sont fréquentes, ordre du jour, calendrier, ...)
- **Déroulement** (management des réunions : ne pas mélanger - information & décision - importance & durée)

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

28

J.F.R. - janvier février 2003

Examen d'un cas réel

« **La formulation des objectifs** »
"... connaître les utilisations des livrables (bâtiment, pièce mécanique, logiciel, dossier, ...)" (pas une curiosité, une nécessité)

Différencier (moyens - buts)
"... la réponse "c'est évident" révèle un danger ... "

Questions (un des outils du manager de projets)
Le risque ne vient pas de la "mauvaise question" mais de la question non posée

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

29

Contrairement à ce que l'on observe trop souvent, la première activité d'un manager de projets ne consiste pas à apporter des réponses mais à **poser des questions** et à obtenir les réponses aux questions qu'il se pose sur les vrais clients, ce qu'ils y gagnent, leurs craintes, donc sur les véritables objectifs.

Ce n'est qu'après qu'il peut se préoccuper d'actions, de résultats, de réponses sachant qu'il **aboutira plus vite grâce à ce qui peut apparaître comme une perte de temps** lors du démarrage de son activité.

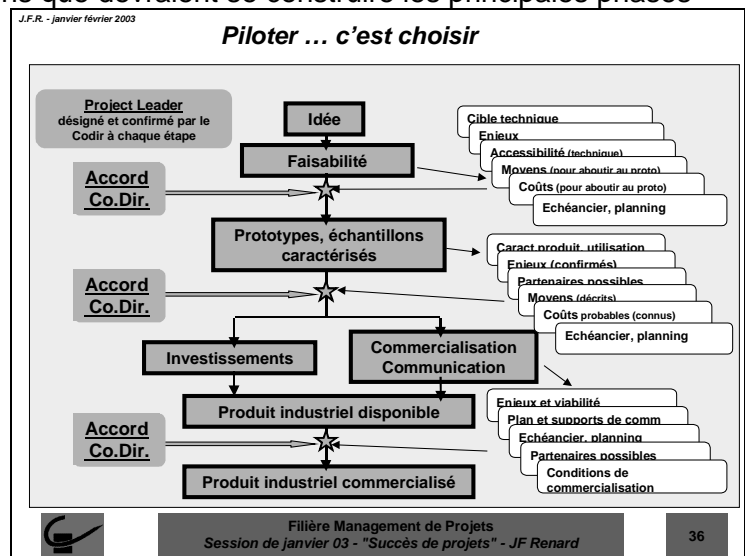


Répetons nous : avant de se préoccuper des tâches à exécuter et de les mettre sur un planning, il est préférable de commencer par identifier ou imaginer **les principales décisions** qu'il faudra prendre pour atteindre l'objectif et dans quel ordre elles doivent être prises. De ces séquences de décisions découle **la liste des personnes** qui doivent nécessairement être impliqués dans chacune d'elles (nom ou fonction) et quels **éléments** leurs seront nécessaires pour choisir (les livrables de la phase).

C'est à partir des séquences de décisions que devraient se construire les principales phases d'un projet et les tâches associées. Donc c'est autour des décisions que qu'un manager de projet a intérêt à construire son planning et à composer l'entité de pilotage (qu'elle soit composée de 3 ou de 25 personnes).

La vue ci-contre correspond au pilotage de projets de développement de produits industriels dans le même groupe européen qu'en page 4.

Remarquez la place centrale des **décisions du "passage à l'étape suivante"** (confirmation de la cible, confirmation du pilote, affectation des ressources)



Les décisions sont prises à partir de la liste des livrables (à droite). Cette **liste de livrables** permet de construire le planning de la phase située en amont de la décision. Remarquez qu'une telle approche se traduit par des **plannings construits à partir de la fin** (livrables, date de livraison) contrairement aux habitudes.

La **priorité donnée aux objectifs** plutôt qu'aux actions apparaît immédiatement quand un manager de projet procède ainsi ... et les résultats en découlent.

- En résumé :
- 1 - Quel est l'**objectif** ? – Est-ce le bon objectif ? – Est-il bien compris ?
 - 2 - Quelle est la **séquence de décisions** qui permet d'atteindre cet objectif ?
Quelles sont les décisions alternatives en cas d'obstacle ?
 - 3 - **Qui** doit obligatoirement participer à ces prises de décision ?
 - 4 - **Quels éléments** leurs sont nécessaires pour décider ?
(Essais, prototypes, mesures, enquêtes, offres, études, ...)
 - 5 - **Comment** obtenir ces éléments
Là seulement (et pas avant) s'engage la "mise en place du projet"
(ressources, planning, répartition des tâches et des responsabilités, ...)

Suggestion : commencez toujours la construction de vos plannings par la fin (par la livraison de vos livrables à la date prévue). Remontez le temps en plaçant les différentes actions à accomplir à partir de la fin. Vous aurez plus de probabilité de créer des plannings réalistes en ramenant les problèmes au début du projet, non à la fin comme on le voit trop souvent et dans ce cas il n'y a pas beaucoup de solutions alternatives.



En complément du document remis le 27 janvier, une autre approche de la tolérance autour d'une cible, mais les questions restent les mêmes.

Maîtriser les projets
par la connaissances des vraies limites

Approche - Aborder dans l'ordre :

- 1 - délais
puis
- 2 - Livrables (cible)
puis
- 3 - coût

Au travers des questions types suivantes
(à moduler, à mettre en forme et adapter à chaque cas)

J.F.R. - janvier février 2003

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*

Est-ce ce qui vous est demandé
se situe là ?
ou là ?

Pour y répondre il faut avoir une
idée de la "surface de succès"

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

38

Ces questions ne sont que des exemples, ne vous limitez pas à elles.

L'usage montre qu'un petit nombre de questions de ce type suffit amplement à cerner la "surface de succès" d'un projet dans sa phase initiale.

1 - délais (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

2 - Livrables (fonctions, qualité) (aux experts et industriels, ...) *Fonction par fonction*

- 2a - que se passe-t-il si cette fonction n'est pas assurée ?
- 2b - que se passe-t-il si ce niveau de qualité n'est pas assuré ?
- 2c - que pouvez vous réaliser de plus si vous disposez de 20% de temps en moins ?
- 2d - que pouvez vous garantir si vous disposez de 20% de temps en moins ?

3 - Coût (et valeur de la solution sur le marché)(aux clients et commerciaux, ...)

- 3a - quelle est l'influence de l'augmentation de 20% du délais sur la valeur (valorisation, prix, ...) de la solution ?
- 3b - quelle est l'influence de la réduction de 20% du délais sur cette valeur ?
- 3c -

J.F.R. - janvier février 2003

Objectif - limites acceptables

Utilisation de la « cible étendue »

- 1 - proposer une cible initiale a délais réduit, et simplifiée si possible.
- 2 - supprimer les fonctions et contraintes peu utiles et pénalisantes en coût ou en temps
- 3 - avoir la possibilité de compenser une éventuelle dérive en temps par une offre améliorée
- 4 -

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - JF Renard

44

Cette vue (qui ne dira pas grand chose à ceux qui n'ont pas participé aux exercices du 28/ et du 5/2) rappelle que la proposition d'une modification de cible, même dans la phase initiale d'un projet, **ne s'improvise pas.**





Nos atouts sont nos faiblesses. Ce qui s'applique à une équipe sportive s'étend aux activités professionnelles et aux projets.

Se croire à l'abri grâce à son "excellence" est suicidaire.

Rappelez la bulle informatique, les affirmations entendues avant son éclatement, le retour aux réalités après cet éclatement.

De même que les réalités économiques s'appliquent aux nouvelles technologies comme aux autres, de même les bases de management des projets s'appliquent à toutes nos activités économiques, pour le moins. Cela commence par les études préalables aux lancements de projet et par la fixation des objectifs.

J.F.R. - janvier février 2003

Attention, chaque métier a ses spécificités

Un atout génère très souvent un risque

L'organisation du projet doit en tenir compte

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - J.F. Renard

45

J.F.R. - janvier février 2003

Différenciation ? - risques venant d'atouts

Forces	<u>Technicité</u> Avance et différenciation	<u>Adaptabilité</u> Modif. faciles & à "faible coût"	<u>Proximité aval</u> importance des clients	<u>Dimension</u> Structure et procédures
Exemples	N.T., bio techno., projets R&D	Informatique, organisations	Marques client, auto, ...	Ingénierie, TP, Pétrole, ...
Problèmes récurrents	Dérives en délais et en coût pas de "fin"	Pas de "fin", maintenance, formation, coût, délais	Qualité, cahier des charges incomplet et instable	
Lacunes récurrente lors des audits	Com. de pilotage (composition, fonctionnement).	Com. de pilotage (composition, fonctionnement).	Analyses préalables, c.des charges, pilotage.	

Attention particulière à porter sur les points ci-dessus, avant de s'engager dans le projet et à chaque changement de phase

Filière Management de Projets
Session de janvier 03 - "Succès de projets" - J.F. Renard

46

Une grille simple qui illustre les affirmations ci-dessus moins gratuites qu'il n'y paraît : elles coûtent cher, très cher !

Les faiblesses connues de votre profession sont bien prises en compte par les managements.

Les atouts considérés comme des acquis constituent des pièges. Les phrases du type "*dans notre profession nous n'avons pas besoin de ...*" doivent vous alerter.

Dans les projets il n'y a que trois types d'objectifs

- Ceux qui sont **utiles** et qui sont **atteints**
- Ceux qui sont utiles et qui ne sont pas atteints
- Ceux qui ne servent à rien (*en retard ou ne répondant pas à un besoin réel*)

Un bon manager de projets ne construit sa réputation que sur les premiers.

