

Le Guide du chef de projet

Collection IFAG*

- Création d'entreprise : Stanislas Engrand, *Le grand guide pratique pour se mettre à son compte*, 5^e éd.
- Gestion de projet : Tannguy Le Dantec, *Le guide du chef de projet*, 2^e éd.

* Voir en Postface, p. 189, *Le Message aux étudiants de l'IFAG, aux anciens... et à tous les lecteurs de ce livre*, et en page de copyright, la *Présentation du Groupe*.

**2^e édition
remaniée
et mise à jour**

Tannguy Le Dantec

LE GUIDE DU CHEF DE PROJET

**Bienvenue en mode projet
La mise en œuvre de votre projet
Evaluation des points forts et faibles
de votre projet**

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

TannGuy Le Dantec, fondateur du cabinet de conseil Coopil, est spécialisé dans le compagnonnage des chefs de projets débutants. Son objectif est de leur éviter l'échec et le « Guide du chef de projet » se veut entièrement dans cette logique, première étape vers la réussite. Le succès d'un projet se joue dans le premier quart, précisément sur la période où le nouveau chef de projet doit apprendre son métier. Ceci explique l'intérêt d'un compagnonnage associant théorie et pratique pour préserver la crédibilité du chef de projet et mettre le projet sur les rails du succès. Ce compagnonnage s'appuie sur une expérience de plus de 15 ans sur des projets variés : lignes de production, reconstruction de réseau téléphonique (Liban), construction de sous-marins, développement de vaccins, GED, Six Sigma etc. Ingénieur BTP, TannGuy Le Dantec est certifié à la fois en conduite et gestion de projet et est Green Belt Six Sigma. Il accompagne des chefs de projets R&D, marketing, informatique ou industriels au sein de grands groupes internationaux comme de PME.

L'IFAG, École Supérieure de Management, forme en trois années des Managers opérationnels de Centres de profit. Dispensant une formation homologuée niveau II RNCP, l'IFAG – qui depuis près de quarante ans se réclame de sa filiation avec l'ICG (Institut de Contrôle de Gestion de l'IFG) – est résolument tournée vers les aspects opérationnels de l'entreprise.

Durant les trois années d'études, l'étudiant IFAG va suivre une formation alternative répartie entre sept applications concrètes et orientées vers l'entreprise (avec rédaction d'un mémoire/rapport et soutenance collective ou individuelle devant un jury) et près de 2 000 heures de cours en travail d'équipe.

L'École a mis au point un cursus d'enseignement qui intègre la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises (développement durable). L'ensemble des contenus pédagogique est tourné vers le management global d'une business-unit et le développement de la capacité des futurs managers à travailler en situation internationale. En 2007, le réseau IFAG compte neuf Écoles réparties sur le territoire français (Paris, Lyon, Toulouse, Montluçon, Auxerre, Angers, Rennes, Nîmes, Caen).

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 48

© Maxima, Paris, 2007 pour cette 2^e édition.
ISBN : 978-284001-536-9

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptations réservés pour tous les pays.

Introduction

Vous venez d'être nommé chef de projet ? Félicitations !

Mais avez-vous bien pris la mesure de cette décision ? Depuis quelques années, les projets se sont étendus à tous les secteurs d'activités et à tous les métiers. Les chefs de projets sont souvent des responsables de service désignés par leur hiérarchie pour faire évoluer l'organisation d'une partie de l'entreprise. Rien ne les a préparés jusqu'ici à travailler en mode projet. Or celui-ci est assez différent du fonctionnement dans lequel le tout nouveau chef de projet a évolué jusqu'ici.

Une bonne et une mauvaise nouvelle !

La mauvaise nouvelle est le taux statistique d'abandon particulièrement élevé des projets conduits par un chef de projet occasionnel. Nous y reviendrons.

Mais la très bonne nouvelle est votre ouverture d'esprit et c'est là une qualité essentielle d'un chef de projet. N'avez-vous pas fait l'effort de sortir de votre cadre habituel pour chercher de l'information sur votre nouveau statut. N'êtes-vous pas en train de lire cet ouvrage ? Vous êtes donc sur la bonne voie et ce livre a pour vocation de vous accompagner sur celle-ci.

Réfléchir avant d'agir !

Ce guide se veut une illustration de ce propos. Avant de vous lancer dans l'action, prenez le temps de comprendre de quoi vous parlez : Qu'est-ce qu'un projet en vérité, quelles en sont ses particularités ? Quel est le taux de réussite des différentes catégories de projets ? Quels sont les facteurs de succès ?

Vous verrez ensuite que mettre en œuvre un projet est une question de bon sens. S'il n'existe pas de recette miracle, la démarche

toute simple de mise en œuvre proposée ici a fait ses preuves et est particulièrement adaptée aux chefs de projet néophytes.

Pour vous aider davantage, une méthode d'évaluation vous est proposée. Elle vous permettra d'identifier points forts et points faibles de votre projet et même de construire une représentation graphique en 3 dimensions de celui-ci.

À vous de jouer !

Conduire un projet est une aventure dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Ne la transformez pas en cauchemar en vous précipitant. Si vous évitez cette erreur basique, votre projet restera un grand souvenir. Qui sait, peut-être le premier d'une longue série ?

Première partie

BIENVENUE EN MODE PROJET



Chapitre 1

VOUS AVEZ DIT « PROJET » ?

Les spécificités du mode projet

Les projets sont omniprésents dans les sociétés aujourd'hui, et non plus seulement au sein des départements ingénierie ou recherche et développement. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. Les projets constituent au sein des structures un fonctionnement parallèle, différent et souvent perturbateur. De fait, l'émergence du management par projet fait co-exister au sein des entreprises modernes deux modes différents : structure et projet.

Le fonctionnement de toutes les entités repose sur un mode structure. Une société a besoin de stabilité pour fonctionner et ne peut se permettre d'être en permanence entre ce qui n'est plus et ce qui n'est pas encore. Les règles doivent être définies et stables, chacun à sa place. Ce mode se traduit par un fonctionnement régulier et répétitif, bien cadré, doté de multiples gardes-fous permettant de limiter les écarts de toutes sortes. Les processus de fonctionnement sont identifiés et maîtrisés. La très grande majorité des entités fonctionnent sur ce principe.

Définitions des modes structure et Projet

Mode structure : Mode de fonctionnement habituel d'une entité. Il se caractérise par des processus définis, une stabilité globale de l'entité et un fonctionnement de routine. Un individu travaillant en mode structure assure une fonction pérenne.

Mode projet : Mode de fonctionnement mis en place pour conduire un projet. Il se caractérise par des processus remis en cause, l'évolution de l'entité et un fonctionnement « extraordinaire ». Un individu travaillant en mode projet assure une fonction limitée dans le temps.

À l'inverse, le fonctionnement projet est un monde de perte d'équilibre puisqu'il remet en cause ce qui existait pour le remplacer par ce qui n'est pas encore. L'entité doit s'adapter pour faire face à la nouveauté et faire évoluer ses processus de fonctionnement. Le projet apporte aussi des notions nouvelles, inconnues. C'est un monde où les règles sont variables puisque étroitement liées au projet en cours. C'est par essence un monde stressant, peu bordé et où la remise en question est permanente. Le succès d'hier est très rapidement oublié suite à l'échec d'aujourd'hui. Tout va plus vite.

Certaines entités sont habituées à faire le grand écart entre ces deux fonctionnements comme par exemple les sociétés d'ingénierie pétrolière ou du BTP. L'essentiel de leur activité est de réaliser des projets. Dès lors, la structure s'organise pour gérer à long terme des projets au court ou moyen terme. L'organisation de ces structures en mode projet est spécifique puisqu'elle doit concilier stabilité et réactivité. Les personnes y travaillant ont souvent la double compétence, acquise au fil des années, de chef de projet et de responsable de service.

Dans la très grande majorité des autres sociétés, le chef de projet n'a aucune expérience des projets. Il a toujours vécu en mode structure, c'est-à-dire dans un milieu protégé, cadré, hiérarchisé. Il a appris son métier au fil des années, en suivant une progression régulière et rassurante. Son expérience projet se résume à la participation ponctuelle au sein d'autres projets.

Et tout à coup, le voici nommé chef de projet ! Sa lettre de mission est des plus floues. Le chef de projet doit alors lire entre les lignes, deviner les attentes de l'initiateur du projet et mettre l'ensemble en place. Un travail difficile auquel rien ne l'a préparé. Il doit en outre assurer son travail habituel. Cette situation est particulièrement stressante. Le chef de projet se trouve face à une surcharge de travail ; il est déstabilisé par sa nouvelle mission aux contours flous ; il apprend la solitude. Avouons-le, sa situation est très inconfortable et il va devoir progresser en terrain inconnu : le mode projet. Ce guide a pour vocation de l'aider à mener à bien sa mission.

Vous avez dit « projet » ?

Les 4 composantes d'un projet

Revenons brièvement à quelques notions de base de gestion de projet car un chef de projet doit comprendre ce qu'est un projet et quelles en sont les composantes. Pour cela, repartons de la définition d'un projet.

Définition usuelle d'un projet

« **Projet** : Ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin¹. »

La notion de satisfaction d'un besoin apparaît ici. Plus généralement, un projet met en place une solution répondant à un besoin. Une notion supplémentaire doit être intégrée pour bien comprendre la suite. Le projet est éphémère : l'équipe projet disparaît avec la fin du projet. La solution n'est alors plus portée par cette équipe mais par la structure. Par structure, il faut entendre un service, un département ou l'entreprise dans son ensemble. La structure, à l'inverse d'une équipe projet, est pérenne.

Nous avons alors un ensemble de 4 composantes définissant un projet :

- ✓ **La structure** : Elle est soumise à des contraintes internes et externes la poussant à évoluer pour rester en phase avec son environnement. Cela se traduit par l'émergence d'un besoin.
- ✓ **Le besoin** : Il correspond à la volonté de la structure d'améliorer par exemple une capacité de production ou un processus interne.
- ✓ **L'équipe projet** : Souvent assimilée un peu vite au projet dans son ensemble alors qu'elle n'en est qu'une composante, l'équipe projet est l'outil de production du projet.

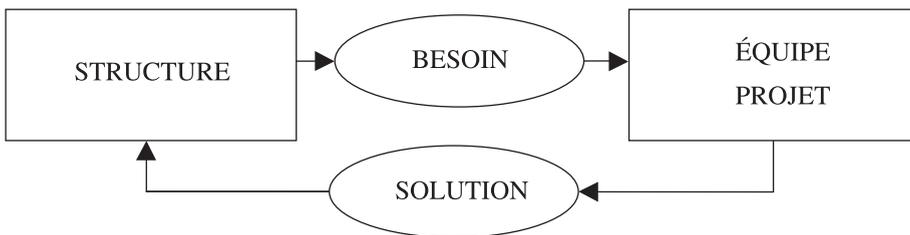
1. Dictionnaire de management de projet AFITEP-AFNOR, 4^e édition, 2000.

- ✓ **La solution** : La solution répond au besoin et permet donc à la structure de s'améliorer. C'est ce qui reste au terme du projet.

Aucune de ces composantes n'a d'intérêt sans les trois autres. Un projet sans besoin est parfaitement inutile. Un projet sans solution n'apporte rien de neuf et est donc tout aussi inutile. L'absence d'équipe projet signifie que l'amélioration ne se fera pas sous la forme d'un projet mais au fil du temps dans le cadre du fonctionnement de routine de la structure (ce qui est tout à fait légitime, le passage en mode projet n'est pas le seul moyen d'évoluer mais est par contre sans doute le plus rapide et le plus à même de gérer la complexité croissante des structures). Enfin, un projet sans structure n'existe pas car aucun moyen financier ou humain n'existe alors et le projet reste une simple idée.

Ces quatre composantes s'inscrivent dans une logique chronologique. La structure génère un besoin débouchant dans certains cas sur la constitution d'une équipe projet chargée de préciser le besoin, de définir et mettre en œuvre la solution. Celle-ci aura un impact sur la structure car elle va en modifier le fonctionnement pour répondre au besoin à l'origine du projet. Cette modification peut avoir des effets secondaires se traduisant par l'apparition de nouveaux besoins au sein de la structure, eux aussi potentiellement traités sous forme projet et ainsi de suite. Tous les projets ne génèrent pas d'autres projets mais ils placent la structure dans une dynamique d'évolution favorable à l'émergence de nouveaux besoins.

Les 4 composantes d'un projet



Ces composantes d'un projet se concrétisent par des acteurs dont les rôles sont différents :

Vous avez dit « projet » ?

- ✓ **Le maître d'ouvrage** : Il représente la structure. Il décide et finance le projet. Il assure aussi la pérennité de la solution au-delà de la durée de vie du projet.
- ✓ **Les utilisateurs** : Ils sont souvent à l'origine du besoin et seront les utilisateurs de la solution mise en place par le projet.
- ✓ **Le chef de projet** : Il conduit l'équipe projet et assure la maîtrise d'œuvre (la réalisation) du projet. Il est chargé de traduire le besoin en solution concrète. Son rôle est limité dans le temps.
- ✓ **L'équipe projet** : Elle est composée d'équipiers ayant un rôle actif au sein du projet. Leurs profils sont très variables suivant les projets mais ils en constituent la force motrice.

Les 10 principales catégories de projets

C'est paradoxal pour des gens organisés et structurés comme les gestionnaires de projets mais il n'existe pas de classification officielle des types de projets. Les différentes catégories de projets habituellement citées dans les ouvrages font intervenir des critères de classement différents comme la finalité, la taille ou le métier.

Principales catégories de projets

Critère de classement	Catégories
Finalité	Produit Infrastructure Organisation
Taille	Petits projets Grands projets Projets Internationaux
Métier	Bâtiment Informatique Industriel R&D

On trouve ainsi des projets répertoriés comme produits, infrastructure ou d'organisation. Ils décrivent le résultat principal

attendu du projet, respectivement un nouveau produit (une voiture), une infrastructure (un tunnel), une organisation (un service d'assurance qualité) Les projets qualifiés par leur taille ou envergure sont les petits projets, les grands projets et les projets internationaux. Le facteur déterminant est le budget affecté ou le nombre de pays. La construction d'un sous-marin est souvent classée « grand projet » vu les montants en jeu. L'achat par un pays étranger d'une usine clé en main est catalogué projet international. Mais ce dernier exemple peut aussi être classé projet industriel. Le critère pris en compte n'est alors plus la taille mais le métier, comme pour les projets R&D ou les projets informatiques. Partant de ce constat, comment qualifier un projet de mise en place d'une gestion documentaire électronique centralisée pour une entreprise internationale de plusieurs milliers de personnes, implantée dans plusieurs pays ? Est-ce un grand projet, un projet d'organisation, un projet informatique, un projet international ? Le nombre de personnes impliquées et le budget nécessaire favoriseront le grand projet. Mais la finalité est bien d'aboutir à une gestion de la documentation sous forme électronique en modifiant l'organisation actuelle de gestion papier de la documentation, c'est donc un projet d'organisation. La nouveauté de l'outil utilisé pourrait le faire entrer dans la catégorie des projets informatiques. Dans tous les cas, c'est un projet international mais pourtant il prendra peu en compte les difficultés habituelles des projets internationaux (différences législatives, fiscales, financières, acteurs spécifiques comme la COFACE¹, vocabulaire normalisé comme les INCOTERMS²...) Le consensus peut-être trouvé en le qualifiant de grand projet d'organisation en environnement international utilisant un outil informatique centralisé. Précis mais un peu long !

Toutes les catégories définies ci-dessus ont leur légitimité. Un travail de mise à plat de toutes ces catégories et la mise au point d'une nomenclature commune serait passionnante mais d'une complexité rare. Ce n'est pas notre sujet ici. Toutefois, une catégorie de projets va retenir particulièrement notre attention car elle

1. Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur.

2. International Commercial TERMS.

Vous avez dit « projet » ?

représente aujourd'hui l'exemple le plus fréquent de projets dirigés par des chefs de projet néophytes. Ce sont les projets d'organisation.

Zoom sur les projets d'organisation

Définition d'un projet d'organisation

Un projet d'organisation se caractérise par une unicité d'appartenance : une structure exprime un besoin propre et met en place en son sein une équipe projet chargée de livrer une solution dont elle assurera elle-même le maintien. Cette catégorie de projet est interne à l'entreprise.

À titre de comparaison, un projet autoroutier est initié par un gouvernement pour répondre aux besoins des populations, est réalisé par une entreprise de travaux publics, sera géré par une société concessionnaire. Populations, entreprise de travaux publics et société concessionnaire n'appartiennent pas vraiment au gouvernement. Il n'y a pas d'unicité d'appartenance. C'est un projet d'infrastructure, non d'organisation interne. Cette notion d'unicité ne suffit pas à définir un projet d'organisation. Une deuxième composante est nécessaire : Celle liée aux processus.

Définition d'un processus selon la norme ISO 9000 version 2000

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Note 1 : Les éléments d'entrées d'un processus sont généralement les éléments de sorties d'autre processus.

Note 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

La particularité d'un projet d'organisation est qu'il va toucher un ou plusieurs processus de l'entreprise. Il s'agira parfois de modifier un processus existant (Ex : Centralisation d'un service paie par exemple) mais il arrive aussi que le projet d'organisation

installe durablement de nouveaux processus au sein de l'entreprise (Ex : Mise en place d'un service assurance qualité).

Définition d'un projet d'organisation

Projet d'organisation : Moyen de répondre à un besoin d'évolution (ou de création) d'un processus au sein d'une structure par la constitution d'une équipe projet chargée de mettre en œuvre une solution appropriée.

Fort de cette définition, l'exemple du projet de gestion documentaire électronique centralisée pour une grande entreprise internationale est bien un projet d'organisation. Il remet en cause l'ensemble des processus documentaires habituels de la société. L'informatique n'est plus alors qu'un outil de gestion. La taille et la couverture internationale sont de simples caractéristiques de ce projet, au même titre que le domaine concerné (la gestion documentaire).

La notion de processus va permettre de définir facilement si un projet est un projet d'organisation ou non. Il suffit de répondre à la question : Quel est le processus concerné par le projet ? S'il est possible d'y répondre en nommant un ou plusieurs processus bien identifiés, il s'agit d'un projet d'organisation.

Exemples de projets d'organisation

Libellé du projet	Processus concerné
Centraliser la paie	Paie
Externaliser le service voyages	Gestion des déplacements
Réduire le nombre de fournisseurs	Achat
Améliorer le taux de respect des commandes	Plusieurs processus (vente, production, distribution...)
Créer une vente en ligne sur Internet	Plusieurs processus (vente, relations clients, distribution...)
Fusionner plusieurs entités	Tous les processus des entités concernées

Vous avez dit « projet » ?

La liste des projets d'organisation est infinie. Savoir les reconnaître est un premier pas vers le succès. Est-il en effet raisonnable de penser réussir sans même savoir identifier le type de projet dont on a la charge ?

Projets d'organisation et projets informatiques

Une courte expérience au sein d'une grande entreprise suffit pour comprendre la confusion extrême de définition des projets informatiques. Les projets informatiques dans leur acception commune recouvrent des éléments hétéroclites. Le seul critère de qualification d'un projet d'informatique semble être l'utilisation d'un outil informatique : application spécifique, outil de bureautique ou serveur Intranet !

Cette situation de fait a été longtemps encouragée par les directeurs informatiques en quête de reconnaissance et de légitimité. L'informatique a longtemps été cantonnée aux salles blanches et réfrigérées du sous-sol et n'est devenu que depuis peu un département stratégique des entreprises. Peu de métiers peuvent se vanter d'une telle évolution en si peu de temps. La technologie informatique était alors la difficulté majeure de mise en œuvre d'un projet, le projet était donc qualifié d'informatique.

Aujourd'hui, la situation s'est complètement inversée. La difficulté majeure n'est plus d'ordre technique. D'ailleurs les directeurs informatiques sont maintenant baptisés DSI (Directeurs des systèmes d'information) et souhaitent de plus en plus se positionner comme des interlocuteurs majeurs des prises de décisions stratégiques des entreprises, au même titre que les directeurs financiers, marketing ou production. C'est légitime car l'information devient un bien aussi capital pour une entreprise que sa trésorerie. Les directions informatiques se retrouvent alors impliqués dans la grande majorité des projets de la société et sont chargées de la mise en place de projets de toutes sortes.

Or les informaticiens n'ont évidemment pas les compétences des métiers fonctionnels dont ils sont tenus de manipuler l'information. Un chef de projet informatique ne peut rien sans le chef de projet utilisateur (et vice-versa) Ils l'ont bien compris d'ailleurs et il suffit de lire un peu la presse informatique pour trouver des

articles sur l'absolue nécessité d'impliquer davantage les utilisateurs finaux dans la définition et la mise en œuvre des solutions. Douce musique, mais assez récente !

En vérité, les projets informatiques sont minoritaires. Un projet peut être qualifié d'informatique s'il ne modifie pas (ou si peu) les processus existants. Le passage de l'an 2000 ou à l'Euro peuvent être qualifiés (encore que...) de projets informatiques. La montée de version à fonctionnalités égales d'un logiciel existant est aussi un projet informatique pur, tout comme l'ensemble des projets de sécurité et de fiabilité des installations informatiques. Dans la majorité des autres cas, l'informatisation suppose des modifications des processus existants, pour ne pas dire leur création et formalisation. L'informatique est alors au service des évolutions d'un métier. Les projets d'organisation en sont un exemple. Améliorer le fonctionnement d'une entité se traduit presque toujours par un nouvel outil informatique. Ce ne sont pas pour autant des projets informatiques mais bel et bien des projets d'organisation dont un des livrables est un outil informatique. Le vocabulaire a son importance ! Dans les faits, les projets d'organisation sont rarement qualifiés comme tel.

Les projets informatiques ont phagocyté les projets d'organisation, petits ou grands. Il est légitime de se demander s'ils n'en constituent pas la majeure partie. L'étude mensuelle des projets informatiques réalisée par la société COMM'BACK¹ éclaire ce point. Les statistiques d'octobre 2002 portent sur 2 490 projets au sein de 883 sociétés. Les projets peuvent être classés en projets purement informatiques comme les projets de haut débit, et en projets d'organisation plus orientés vers les utilisateurs comme les projets de gestion documentaire.

Le pourcentage de projets d'organisation est de 60 %. Cela recouvre des applications aussi diverses que gestion comptabilité, gestion financière, gestion commerciale. Des projets de ce type entraînent la modification des processus comptables, financiers ou commerciaux. On le voit, les projets informatiques sont en grande partie des projets d'organisation.

1. Generation Leads, ventilation projet, étude du 22 septembre 2002 au 30 octobre 2002, société COMM'BACK.

Vous avez dit « projet » ?

Ventilation des projets dits informatiques

Type de projets	Nombre de projets	%	Catégorie réelle
Gestion (Gestion comptable, RH,...)	143	5,74 %	Organisation
Aide à la gestion d'entreprise	34	1,37 %	Organisation
Technique (CAO, CFAO...)	5	0,20 %	Organisation
Gestion documentaire	41	1,65 %	Organisation
Back office	41	1,65 %	Informatique
Hardware	470	18,88 %	Informatique
Bureautique	642	25,78 %	Organisation
Lan + Lan éléments actifs	190	7,63 %	Informatique
Haut débit	44	1,77 %	Informatique
Wan + Wan éléments actifs	131	5,26 %	Informatique
Internet et Intranet	384	15,42 %	Organisation
Organisation (audit réseaux)	15	0,60 %	Informatique
Produits de sécurité	121	4,85 %	Informatique
Services (maintenance micro, TMA...)	229	9,20 %	Organisation
TOTAL	2 490	100 %	

La situation change lentement. Les échecs de projets d'organisation sont souvent causés par la polarisation sur l'outil au détriment du métier en jeu et de ses processus. Il est alors difficile de faire comprendre à un chef de projet d'organisation combien son rôle est primordial et combien est limité l'outil. D'autant qu'il arrive encore d'entendre des réponses d'informaticiens du type « L'outil peut le faire ! » Ou encore de voir à la télévision des publicités pour un très grand groupe informatique vantant la mise en place de solutions (presque) miracles. À la limite de la publicité mensongère ! Tout ceci serait vrai si les utilisateurs étaient prêts ! Mais le sont-ils ? Cette simple question éviterait bien des désillusions. Les projets s'enfoncent alors dans des complexités techniques insondables sans pour autant répondre aux besoins premiers, souvent basiques, des utilisateurs.

La déception à l'arrivée est parfois immense. La défaillance technique informatique est rarement en cause mais constitue un coupable idéal pour expliquer l'échec d'un projet d'organisation. Les informaticiens sont des boucs émissaires faciles ! Les directeurs des systèmes d'information ont bien compris cette situation mais il est difficile d'inverser rapidement une telle tendance et un long chemin reste à parcourir avant de voir les projets d'organisation qualifiés comme tels et chacun jouer son rôle.

À titre d'illustration, que penser de ce projet de vente de ligne de produits de para-pharmacie auquel il aura fallu deux ans pour comprendre que la difficulté n'était pas de proposer tel produit en ligne mais bien d'organiser la logistique adéquate pour répondre aux demandes ? Tout le processus logistique, complètement nouveau et très éloigné du processus classique de vente en pharmacie, était à définir. L'enjeu était là et pas ailleurs ! Que d'argent, d'efforts et de temps gaspillés sur cette simple question de bon sens paysan !

Pour tempérer ce jugement un peu sévère, rendons hommage aux chefs de projets informatiques aujourd'hui intimement convaincus des limites de l'informatique et du rôle essentiel des utilisateurs. Mais ils trouvent en face d'eux des chefs de projets utilisateurs sans aucune notion de gestion de projet, et ne comprenant pas les difficultés pratiques de mise en œuvre d'un projet en général, d'un projet avec une application informatique en particulier. L'outil informatique est particulièrement stupide. Il faut y être passé pour en mesurer la profondeur et par ricochet les trésors d'intelligence dont il faut faire preuve pour mettre en place une application. C'est une expérience dont bien des chefs de projets utilisateurs sont dépourvus et cette lacune crée une incompréhension de base au sein du binôme chef de projet – informaticien que la bonne volonté de chacun ne suffit pas toujours à surmonter.

Vous avez dit « projet » ?

Les idées clés

Le fonctionnement en mode projet est différent du mode structure d'où sont issus la plupart des chefs de projets occasionnels. Ces derniers doivent appréhender un projet comme la somme de 4 composantes : Un besoin, une structure, une équipe projet et une solution. Ils doivent aussi apprendre à identifier avec justesse la catégorie de leur projet (organisation, informatique, industriel...) La particularité du projet d'organisation est qu'il a pour cible un ou plusieurs processus internes de l'entreprise. Il est souvent abusivement répertorié comme projet informatique lorsqu'un de ses livrables est une application informatique. Cette erreur fait oublier que la finalité du projet est avant tout l'amélioration d'un processus et non pas la mise en place d'un outil informatique. Statistiquement, la majorité des projets catalogués comme « Informatiques » sont en réalité des projets d'organisation.

Les 5 erreurs courantes du jeune chef de projet au démarrage

- Se lancer dans l'action sans savoir exactement ce qu'est son projet
- Démarrer sans validation de la fiche de projet par le dirigeant à l'origine du projet
- Demander une ressource sans savoir pour combien de temps, pour quoi faire, à quel niveau de charge, les compétences recherchées
- Démarrer le projet sans lui donner une vraie impulsion de départ
- Laisser repartir de réunion de lancement un équipier projet sans travail à effectuer à court terme



Chapitre 2

AVEZ-VOUS LE PROFIL DU CHEF DE PROJET GAGNANT ?

Le rôle du chef de projet

Une certaine confusion règne parfois entre ces deux notions apparemment assez proches : conduite de projet et gestion de projet. Ce sont pourtant des métiers très différents. Le chef de projet conduit les opérations, le gestionnaire de projet gère les informations nécessaires au chef de projet.

L'image la plus parlante pour clarifier ce point, avant de se concentrer plus en détail sur le profil du chef de projet idéal, est celle de la course de rallye comme le Paris-Dakar. Typiquement, le chef de projet est le pilote et le gestionnaire de projet est le copilote.

Le pilote (chef de projet) a la volant et c'est lui qui tourne à droite ou à gauche au bon moment, avec la vitesse adéquate. Il négocie les virages, calcule la trajectoire, décide du moment de dépassement, du niveau de risque acceptable.

Le copilote (gestionnaire de projet) a pour mission de permettre au pilote de prendre les bonnes décisions au bon moment grâce aux bonnes informations fournies en temps voulu. Son outil principal est le road-book (le planning) qui lui permet de signaler le prochain virage et la vitesse pressentie pour le négociier. Mais il gère aussi le plein de kérosène (le budget du projet), est à l'écoute de la voiture (l'équipe projet) et gère les informations émanant de l'écurie (la maîtrise d'ouvrage).

Cette image simpliste n'en est pas moins représentative de la réalité. Un projet est avant tout une course contre la montre et un travail d'équipe. Le cœur de l'équipe est constitué du chef de projet et du gestionnaire de projet dont les rôles sont très différents mais très complémentaires. Cette notion est très bien intégrée par les secteurs d'activités fonctionnant en mode projet depuis longtemps. Les métiers de chefs de projet et de gestionnaires de projet

sont reconnus et constituent deux filières séparées. Le rôle du chef de projet en particulier est très bien défini et reprend dans son ensemble la définition ci-dessous.

La fonction du chef de projet : la direction de projet¹

La mission de la direction de projet est essentiellement de :

- 1 : Fixer les objectifs, la stratégie et les moyens.
- 2 : Coordonner les actions successives et/ou concomitantes.
- 3 : Maîtriser, c'est-à-dire être à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier l'itinéraire et l'horaire (donc les étapes et les ressources) si l'objectif évolue, si l'itinéraire ne peut être respecté, si une étape doit être grillée, et modifier les étapes suivantes en conséquence.
- 4 : Optimiser la répartition des ressources (main-d'œuvre, matériel, etc.), en vue d'arriver à une solution optimale ou de moindre coût, pour l'ensemble du projet.

Dans d'autres secteurs d'activités, cette prise de conscience n'a pas eu lieu et le chef de projet occasionnel est chargé des deux métiers à la fois, en plus de son activité habituelle de chef de service. Avouons-le, il est alors dans une situation très inconfortable.

Un métier à part entière

Ce constat n'est pas une surprise. Cette situation essaie de concilier deux modes de fonctionnement différents : le mode projet et le mode structure. On demande au chef de projet d'être un bon responsable de service et un bon expert du domaine, mais aussi un bon pilote de projet.

Il n'y a pas de hasard (ou si peu) dans le monde professionnel. Si l'on devient responsable de ressources humaines plutôt que contrôleur de gestion, c'est rarement le pur fruit de la destinée. Nous nous orientons tous vers un domaine correspondant à notre mode de fonctionnement propre. C'est tout à fait légitime.

1. AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Paris, Éditions AFNOR, 2000.

Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?

Il ne faut pas alors s'étonner qu'un ingénieur de bureau d'étude n'aime pas forcément devenir ingénieur de chantier (et vice-versa) ou qu'un responsable RH devienne un contrôleur de gestion approximatif ! Chacun son métier donc ! Être chef de projet est un métier à part entière.

Pour illustrer la complexité du métier de chef de projet, détaillons le cursus nécessaire pour obtenir la certification en conduite de projets délivrée par l'AFITEP, l'association française de gestion de projet. Ce cursus comprend 5 modules présentés succinctement ci-dessous.

- ✓ **Module « Connaissance générale des projets »** : Il s'agit ici d'acquérir une compréhension suffisante du monde des projets pour situer son propre projet par rapport aux autres. C'est aussi le moyen de comprendre l'intérêt des autres modules.
- ✓ **Module « Planification »** : Ce module présente les règles de l'art en planification mais aussi en suivi de projet (Comptes-rendus, rapports mensuels...).
- ✓ **Module « Estimation »** : Le calcul du coût prévisionnel d'un projet peut se faire autrement qu'avec son seul nez ou avec le doigt levé pour sentir le vent ! Des méthodes existent, mais il faut les connaître.
- ✓ **Module « Coûtenance »** : Ce néologisme couvre tous les aspects de suivi des coûts d'un projet. Plutôt orienté sur les gros projets dont le suivi des budgets est très complexe (imaginez le suivi des coûts de la construction d'une raffinerie...), les méthodes présentées s'appliquent aussi aux projets plus modestes.
- ✓ **Module « Conduite de projet »** : Il présente les principales activités de conduite d'un projet, la gestion des aléas etc. Il est nécessaire de détenir au moins le module « Connaissance générale des projets » pour passer ce module, les autres étant fortement recommandés.

L'obtention du label « Chef de projet certifié » suppose idéalement, outre une expérience professionnelle de plusieurs années dans le domaine, l'obtention de tous ces modules. Ceux-ci nécessitent le plus souvent une formation d'une semaine, validée par un examen d'une demi-journée (QCM & Exercices) Le taux de

réussite est de 70 % environ (50 % pour le module de Coûtenance) Tout ceci donne un label uniquement pour la conduite de projets internes à une entreprise. Il existe deux autres niveaux demandant des formations et examens complémentaires pour la certification chef de projets interentreprises puis enfin chef de projets internationaux.

La volonté ici n'est pas de recommander aux chefs de projet débutants de se lancer dans ce travail de longue haleine. Ceci vise seulement à faire comprendre que devenir chef de projet ne s'improvise pas. Une formation de 2 jours sur le sujet vous permettra sans doute à peine de mesurer l'étendue de votre inexpérience dans le domaine.

En vérité, c'est une question de respect. Si vous pensez qu'être chef de projet est facile et immédiatement accessible, c'est manquer de respect aux 16,5 millions de personnes¹ dans le monde qui sont aujourd'hui des professionnels des projets ! Personnellement, je n'ai jamais pensé m'improviser ingénieur de conception d'un sous-marin, contrôleur de gestion ou responsable formation par exemple. Si vous êtes un chef de projet inexpérimenté et que ce petit paragraphe vous fait douter de vos certitudes, vous êtes sur la bonne voie pour réussir votre projet !

C'est en doutant de soi qu'il est possible d'écouter l'autre. Penser détenir la vérité est le pire défaut du chef de projet car il aveugle. Il n'est plus alors possible d'écouter les chefs de projets plus expérimentés ou des professionnels du métier. Il est probable ainsi d'aboutir à une solution mise en place ne répondant pas au besoin à l'origine du projet, par défaut d'écoute des utilisateurs. Ne pas douter de soi est une cause majeure d'échec de projets.

Les 10 qualités du chef de projet

Le chef de projet est aujourd'hui nommé souvent en priorité sur ses compétences dans le domaine couvert par le projet. Cela l'oblige à cumuler un savoir-faire technique et des compétences

1. Source : Project management Institute, *The PMI project management Fact Book*, Project Management Institute, 2001.

Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?

projet. Les 10 principales qualités requises de cet homme (ou femme) d'exception sont les suivantes :

- ✓ **Compétent techniquement** : Son expertise technique dans le domaine considéré va donner toute sa valeur ajoutée au projet. Sa parfaite connaissance de son métier lui permet de prendre du recul sur l'existant et de se projeter dans le futur.
- ✓ **Intégré dans la structure** : En plus de sa compétence technique, il doit bien connaître le fonctionnement habituel de sa société et en comprendre les règles générales de fonctionnement. Sa bonne intégration est un gage de reconnaissance par les autres services impliqués dans le projet.
- ✓ **Gestionnaire de projet** : La compétence technique ne suffit pas dans un projet. Le chef de projet doit posséder un bagage minimal de gestion de projet. Au moins pour être en mesure de s'entourer avec à propos et piloter efficacement un gestionnaire de projet.
- ✓ **Diplomate** : Le chef de projet fonctionne souvent dans un mode projet matriciel et sans pouvoir hiérarchique, surtout pour les projets internes à une société. Les membres de l'équipe projet lui répondent fonctionnellement mais plus rarement hiérarchiquement. Il doit en outre composer avec les différents responsables de services dont il impacte l'activité et ne froisser personne pour ne pas créer de points de blocage.

Les dix qualités du chef de projet

Compétent techniquement	Intégré dans la structure
Gestionnaire de projet	Diplomate
Bouureau de travail	Imaginatif
Communicateur	Politique
Animateur d'équipe	Multiculturel

- ✓ **Bouureau de travail** : Cumuler à la fois son activité normale et le rôle de chef de projet suppose une capacité de travail et d'absorption des pointes de charge supérieure à la moyenne. Fonctionner en mode projet éloigne d'un mode de fonctionnement régulier, il faut parfois savoir tenir le grand écart.

- ✓ **Imaginatif** : Les projets disposent rarement d'un budget illimité. Le budget alloué ne suffit souvent pas pour couvrir l'intégralité du travail à réaliser. Le chef de projet doit alors être imaginatif pour pallier dans une certaine mesure à cette situation en innovant.
- ✓ **Communicateur** : Vendre sa solution est une activité majeure et quotidienne du chef de projet. C'est un représentant de commerce en puissance pour qui toutes les occasions sont bonnes pour vendre son produit. Un bon communicateur fera la différence pour l'adhésion des différents services de la société à la solution préconisée.
- ✓ **Politique** : Un projet, et en particulier les projets d'organisation, est avant tout politique car il remet en cause l'équilibre des pouvoirs au sein de la structure. Le chef de projet doit éviter de partir la fleur au fusil en pensant sauver la planète ! Nombreux sont ceux désireux de voir le projet rester lettre morte. Il faut savoir décoder les messages politiquement corrects et être retors.
- ✓ **Animateur d'équipe** : Le fonctionnement et la bonne entente au sein de l'équipe projet sont des atouts clés de réussite en créant un état d'esprit positif au sein du projet, perceptible en dehors. C'est aussi le meilleur moyen de bâtir une solution commune où chacun apportera sa pierre à l'édifice. Cette richesse de partage est le garant d'une solution finale de qualité.
- ✓ **Multiculturel** : Les projets se font de plus en plus au sein de sociétés multiculturelles. Cela peut être des unités de la société situées à l'étranger ou bien des clients ou fournisseurs étrangers. Il devient rare de pouvoir rester intégralement dans sa culture d'origine. Cela suppose une capacité à communiquer avec des personnes d'horizons culturels différents. Le cas le plus fréquent est de devoir posséder une à deux langues étrangères ou d'intégrer des fonctionnements différents. Américains et Français ne réagiront pas du tout de la même façon devant un projet d'accès au site de travail par badge par exemple. Les premiers seront enchantés de cette nouveauté et de la sécurité renforcée quitte à faire de la résistance passive ensuite, les seconds seront méfiants devant cette pièce

Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?

supplémentaire dans l'œil de Big Brother et demanderont mille garanties de confidentialité.

À la lecture de l'ensemble de ces qualités, vous vous dites à juste titre que c'est beaucoup demander à une seule personne. C'est tout à fait exact ! Disons-le franchement, cet homme (ou cette femme) là n'existe pas en dehors des films de science-fiction ! Heureusement, cela n'empêche pas la réussite de nombreux projets grâce à un peu de méthode et d'ouverture d'esprit comme nous le verrons dans la seconde partie de ce guide. Mais intéressons-nous avant au profil des différents acteurs d'un projet d'organisation.

Les acteurs d'un projet d'organisation

Le maître d'ouvrage d'un projet d'organisation

Pour les projets internes à une société comme le sont les projets d'organisation, le maître d'ouvrage est souvent un comité de pilotage composé des principaux dirigeants de la structure concernés par le projet.

Définition du maître d'ouvrage¹

Dans le cadre de la conduite d'un projet, le maître d'ouvrage est celui qui : spécifie les besoins, choisit et lance les moyens, suit la réalisation, réceptionne, assure l'exploitation.

Le maître d'ouvrage finance le projet en bonne partie et est responsable des résultats devant la direction générale de la structure. Dans les projets d'organisation, un des membres du comité de pilotage joue souvent un rôle privilégié d'interface entre ce comité et l'équipe projet. Ce « sponsor » du projet comme il est

1. Lexique financier, annufinance.com.

appelé parfois, assure ainsi un suivi plus constant, entre deux comités de pilotage, des décisions prises par le projet.

Dans les projets d'organisation, ce sponsor est aussi souvent le responsable hiérarchique direct du chef de projet ou un cadre dirigeant. Cette situation place le chef de projet dans une situation inconfortable. Le maître d'ouvrage n'a pas toujours raison et le chef de projet doit pouvoir décliner certaines propositions de celui-ci. Cette autonomie du chef de projet est importante pour la bonne marche du projet. Le chef de projet ne peut être aux ordres sauf à vouloir stériliser le débat et donc le projet. Dans les projets d'organisation, dire non au comité de pilotage revient à dire non au sponsor, donc au responsable hiérarchique (direct ou non) et toutes les cultures d'entreprise ne sont pas prêtes à l'accepter.

Le sponsor a un rôle d'orientation et de soutien mais sa connaissance des projets est souvent assez limitée. Cette méconnaissance peut toutefois avoir des impacts sur le projet, principalement par incapacité à en évaluer la difficulté. Dès lors, il imposera des délais irréalistes et conclura à l'incompétence de son chef de projet si les affaires ne vont pas comme prévues. C'est d'autant plus paradoxal que le sponsor cumulant lui aussi son rôle projet et son rôle métier, il aura très peu de temps à consacrer au projet et ne fera pas toujours l'effort intellectuel de conceptualiser, comprendre et digérer les nouveautés amenées par le projet. Travail que le chef de projet n'a pas le choix d'esquiver lui ! Cela crée parfois un fossé d'incompréhension entre chef de projet et sponsor, plus généralement entre l'équipe projet et le maître d'ouvrage.

Les spécificités du sponsor de projet d'organisation

<p>Cadre dirigeant Souvent responsable hiérarchique du chef de projet Peu expérimenté en conduite de projets Peu disponible</p>

Enfin, le projet d'organisation va remettre en cause un processus au cœur de l'activité quotidienne du sponsor. Indirectement, c'est un équilibre de pouvoir établi qui est bousculé. Ce déséquilibre est souvent une opportunité de confirmer ou étendre son influence et

Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?

la tentation peut être grande d'utiliser le projet comme outil de conquête de pouvoir. Les calculs politiques ne sont jamais loin dans un projet d'organisation. Ce sont des composantes que le chef de projet doit intégrer.

Le chef de projet d'organisation

Le chef de projet est bien souvent un responsable métier du domaine initiant la démarche de changement. C'est un responsable formation, un responsable achat ou financier si le projet touche les processus formation, achat ou financier. C'est donc très majoritairement un cadre, entre 35 et 45 ans. Plus jeune, il est en phase d'apprentissage et de consolidation de son métier et n'a pas la reconnaissance suffisante pour mener une démarche de changement. Plus expérimenté, il se trouve à un poste de manager et jouera alors le rôle de maître d'ouvrage (ou de sponsor) plus que celui de chef de projet. Enfin, il a sans doute une ancienneté d'au moins 2 ou 3 ans au sein de la société, délai au-delà duquel on est véritablement intégré à celle-ci et où on peut donc prétendre la changer de l'intérieur. C'est aussi une période suffisante d'évaluation pour permettre à la structure de juger la capacité du candidat à occuper un poste de chef de projet.

Le corollaire de ce profil est une expertise projet souvent faible. C'est l'opposé dans d'autres catégories de projets où la mise en œuvre se fait exclusivement sous forme de projets comme les projets bâtiment ou d'ingénierie pétrolière. Les chefs de projets y ont une expertise projet plus forte parfois que leur expertise technique. Cette ignorance en matière de conduite de projet est un handicap. Pour commencer, le chef de projet accepte son rôle sans bien mesurer la difficulté de celui-ci et les risques associés. Il se retrouve avec une double casquette, chargé de mener de front un rôle fonctionnel et un rôle projet, sans pour autant voir toujours des mesures d'aménagement prises. Il ne sait pas ensuite par quel bout commencer. Il est un peu perdu et fait de son mieux. S'il s'agit d'un projet aboutissant à un outil informatique, le chef de projet informatique, plus expérimenté dans la conduite de projets, l'aidera à démarrer mais au risque de s'accaparer les clés du

projet. Or un projet d'organisation doit rester sous le contrôle du chef de projet métier pour réussir.

Les spécificités du chef de projet d'organisation

Responsable métier avant tout Cadre entre 35 et 45 ans Depuis plus de 3 ans dans la structure Peu expérimenté en conduite de projets Cumule rôles projet et fonctionnel Carrière fortement impactée par le succès du projet
--

Autre point très spécifique : La structure est le périmètre du projet mais aussi le lieu de promotion du chef de projet. Chacun de ses gestes sera perçu directement ou indirectement par ses responsables hiérarchiques et influencera sa carrière. Pourtant, conduire un projet n'est pas dans la fonction normale de la personne nommée chef de projet d'organisation. Elle n'est pas préparée à cela et est souvent isolée. Néanmoins, la réussite de la composante projet de son activité aura un impact fort sur la composante de base de son travail. On voit ainsi de bons responsables de services pénalisés dans leur carrière pour n'avoir pas su diriger un projet, c'est-à-dire exercer un métier qui n'est pas le leur.

Les équipiers d'un projet d'organisation

Les membres de l'équipe projet ont eux aussi leurs spécificités dans un projet d'organisation. Ils ne se connaissent pas toujours directement mais ont le plus souvent entendu parler d'untel ou untel. C'est là une première spécificité : chaque membre de l'équipe projet amène avec lui son image telle que perçue au sein de la société. Dans les grands projets internationaux, les équipes projets sont constituées de personnes de plusieurs sociétés, personne ne connaît personne, libre à chacun de définir sa propre image par rapport au groupe. C'est plus difficile pour les projets d'organisation.

Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?

Les spécificités des équipiers d'un projet d'organisation

Se connaissent avant le projet
Travailleront ensemble après le projet
Peu expérimentés en conduite de projets
Cumulent rôle projet et fonctionnel
Projet = Surcharge de travail

Dans le même ordre d'idée, il faut prendre conscience que les équipiers ont toutes les chances de continuer à travailler régulièrement ensemble une fois le projet achevé : ne travaillent-ils pas tous de près ou de loin sur un même processus ? Le comportement des individus est dès lors forcément différent d'un chantier bâtiment où les entreprises se côtoient sur le chantier, mais ne se connaissent pas au démarrage et ne se reverront plus une fois le bâtiment achevé. Une certaine vivacité de ton est alors possible mais est plus difficile à concevoir au sein d'une entité où les traces des différends resteront dans les mémoires. Le chef de projet d'organisation doit donc éviter les éclats au sein de son équipe pour ne pas obérer l'avenir.

Comme pour le chef de projet, l'expérience projet des équipiers est faible à une exception notable, celle du représentant informatique s'il y en a un. Les autres sont la plupart du temps dans le même cas de figure que le chef de projet. Ils cumulent également un rôle projet et un rôle fonctionnel avec même souvent une participation à plusieurs projets. Par contre, le projet n'est pas une occasion de promotion. Si le projet est une réussite, ce sera celle de toute l'équipe, le bénéfice sera dilué entre les différents membres de l'équipe. Si c'est un échec, le chef de projet en portera la responsabilité (c'est là toute la beauté du rôle de chef de projet !) Le projet est avant tout pour l'équipier une surcharge de travail parfois intéressante parfois rébarbative.

Les idées clés

Conduite et gestion de projet sont deux métiers différents et complémentaires. Le chef de projet conduit le projet comme le fait un pilote de rallye : il contrôle le volant et les pédales. Le gestionnaire de projet gère les informations nécessaires au pilotage à l'égal d'un copilote.

Comme tout métier, la conduite de projet nécessite d'acquérir à la fois des bases techniques mais aussi de nombreuses qualités comportementales. C'est un cursus long qu'un chef de projet occasionnel n'aura presque jamais le temps d'initier avant de lancer son projet.

À titre d'exemple, le chef de projet d'organisation cumule le plus souvent à la fois son rôle fonctionnel (de chef de service par exemple) et son rôle nouveau de chef de projet, démarrant ainsi son projet dans des conditions de disponibilité délicates.

Le chef de projet néophyte doit alors faire preuve de modestie pour être capable d'entendre l'autre. Devenir un chef de projet efficace n'est pas immédiat. Le comprendre est un premier pas vers la réussite.

« Estimer correctement son degré d'ignorance est une étape saine et nécessaire » Hubert Reeves, astrophysicien canadien, extrait de *Patience dans l'azur*.

Les 5 erreurs courantes du jeune chef de projet dégradant sa crédibilité

- Reporter la première réunion de projet ou de comité de pilotage
- Rester muet face à une objection élémentaire à son projet
- Croire être le seul à avoir la solution au problème
- Ignorer les bruits qui courent en croyant qu'ils passeront
- Penser que tout le monde vous attend le sourire aux lèvres

Chapitre 3

ÉVALUEZ VOS CHANCES STATISTIQUES DE SUCCÈS

Les caractéristiques d'un projet réussi

La réussite d'un projet : Un jugement souvent peu rationnel

Les études mesurant d'une manière ou d'une autre la réussite des projets sont rares. Une recherche bibliographique permet de récolter quantité d'ouvrages de gestion de projet, des ouvrages généraux aux techniques les plus pointues mais presque rien sur la mesure de la réussite. Le site Internet de l'association américaine de gestion de projet, The Project Management Institute, qui fait référence dans le métier, n'est pas plus prolixe sur le sujet. L'ouvrage de référence de cette association¹ reprend dans son chapitre sur la performance des projets les résultats de l'étude du Standish group, Inc. Celle-ci porte sur les projets informatiques mais le PMI reprend ces résultats pour l'ensemble des catégories de projets. Cela illustre le manque de données sur le sujet.

La réussite annoncée d'un projet est relative ! Un projet est complexe et embrasse des domaines variés : technique, financier, qualité, sécurité, ressources humaines pour ne citer que ceux-là. Un projet techniquement performant peut-il être un succès s'il ne respecte pas les règles qualité de la société ? Ou si son coût de possession est tel qu'il compromet la rentabilité de celle-ci ? On le voit, la mesure du succès diffère sensiblement selon le point de vue adopté.

Au sein d'un même domaine, les avis peuvent également varier selon la participation ou non au projet. Un membre d'équipe

1. « The PMI project management Fact Book », seconde édition, 2001.

projet aura une vision différente de celle du collègue resté à son poste. Le premier sait les difficultés rencontrées, les compromis difficiles, les heures de travail. Il voit les progrès accomplis, les points forts de la solution. Le projet est un peu son enfant et, à juste titre, il le défend et comprend mal les critiques éventuelles.

Le collègue voit surtout la perturbation amenée par les nouvelles règles de fonctionnement, l'effort à fournir pour s'adapter. Nouveauté et changement des habitudes sont anxiogènes. La réaction naturelle est un comportement de défense et de rejet, même si la nouveauté est source ultérieure de progrès et d'amélioration des conditions de travail. Une conduite du changement peu performante suffit alors pour voir le projet rejeté.

Les intérêts diffèrent aussi. Certains projets fortement politisés ne souffrent pas la notion d'échec. Peu importe le rationnel, le projet se doit d'être un succès, cela en sera donc un ! Point à la ligne. Tout au moins, le temps pour certains de valoriser cette annonce. Une bonne communication permet alors d'assener sa vérité et de troubler les esprits les plus cartésiens. Mais cela ne dure qu'un temps et on voit ainsi des projets livrés en grande pompe s'enterrer discrètement au fil des mois, disparaître brique par brique et sombrer dans l'oubli.

La réussite ou l'échec d'un projet est donc une notion toute relative. L'irrationnel y joue une grande part. Évaluer équitablement un projet, c'est se dépouiller de cet irrationnel. Pour cela, un premier pas consiste à fonder son évaluation sur des éléments chiffrés judicieusement choisis : remplacer le qualitatif par le quantitatif. Mais que mesurer ?

Coûts-délais-qualité : Nécessaire mais pas suffisant

Quantifier la réussite d'un projet semble à priori assez simple. Intuitivement, les chefs de projets considèrent le projet réussi selon le bon vieux triptyque coûts – délais – qualité. Un projet bien mené, livré dans les délais, dans le budget et dans les spécifications serait donc une réussite ?

Le respect des coûts semble à priori mesurable et sans appel. Pourtant il suffit d'un peu d'expérience de conduite de projets pour mesurer la fragilité de ce critère. Respecter son devis est

souvent possible si la pression en ce sens est forte, au risque de découvrir ensuite des cadavres dans les placards. Valoriser le succès d'un projet sur le respect des coûts, c'est s'engager dans une gestion bien comptable et administrative des réussites.

Le respect des délais est lui aussi à prendre avec précaution. Mais respect par rapport à quel référentiel ? Au planning de début de projet ou à celui remis à jour la semaine dernière ? Avec un contenu de projet identique ou réduit de 50 % ? Le respect des délais est parfois un bon indicateur mais il est à manier avec précaution.

Le respect de la qualité dans un projet peut être compris de plusieurs manières. Souvent, il est interprété comme le respect du cahier des charges. L'élaboration de celui-ci est ardue et l'étape d'expression de besoins est clé de voûte dans la réussite d'un projet. Mais comment s'assurer de la capacité du cahier des charges à traduire un besoin, souvent flou et intuitif, en spécifications. La qualification d'une solution mesure le respect du cahier des charges, pas la fidélité du cahier des charges avec le besoin exprimé ! C'est là une différence sensible.

Utiliser les indicateurs coût-délai-qualité comme mesure revient à juger le chef de projet et non pas le projet en soi. Un projet peut-être en retard, en dehors du budget et être une grande réussite. Ces indicateurs sont importants dans la mesure où ils contribuent grandement à la crédibilité du chef de projet et ainsi au succès du projet mais ils ne sont pas une fin en soi. Le projet achevé, ils n'ont plus aucun impact direct sur la qualité intrinsèque de la solution.

Les 2 critères de succès : Réponse au besoin et pérennité de la solution

L'étude sur la performance des grands projets¹ d'infrastructure du Professeur Roger Miller de l'école Polytechnique de Montréal,

1. « Risques et stratégies dans les grands projets » – 31 octobre 2001 – professeur Roger Miller, Chaire Jaryslowsky en technologie et concurrence internationale, École polytechnique de Montréal.

sur laquelle nous reviendrons, donne une parfaite illustration de la limite des indicateurs de coûts-délais-qualité. Le professeur Miller y introduit deux concepts nouveaux dont nous proposons une définition ci-dessous.

Définitions de l'efficience et de l'efficacité

Efficience : Mesure de la performance de mise en œuvre d'un projet sur la base du respect des objectifs de coûts, de délais et de fonctionnalités. Ces critères sont identiques pour tous les projets. L'efficience évalue la capacité du chef de projet à respecter les objectifs assignés par le maître d'ouvrage.

Efficacité : Mesure de la performance de la solution mise en place par le projet. Elle est estimée sur la base de critères d'évaluation définis par le maître d'ouvrage. Ces critères sont spécifiques au projet. L'efficacité évalue la satisfaction du besoin à l'origine du projet.

L'efficacité est donc le premier critère de réussite d'un projet. Il n'y a pas de projets réussis ou non mais des projets dont l'efficacité est variable. Un projet livré dans le respect des objectifs assignés au chef de projet sera un projet efficace. Mais s'il s'avère que pour des raisons diverses, la solution mise en place ne répond pas ou peu au besoin, son efficacité sera faible.

La pérennité de la solution est le second critère de réussite. La réussite d'un projet est souvent prononcée lors du transfert définitif de responsabilité de l'équipe projet vers la structure en charge de son fonctionnement de routine. Cette étape est marquée par une remise des clés réelle ou symbolique lors d'une célébration où champagne et petits fours se côtoient. C'est l'occasion idéale de dresser le bilan du travail effectué et de donner une appréciation du projet.

Le jugement émis alors est pertinent. La livraison fait suite à une phase plus ou moins longue de levée des réserves ou des bugs. La fiabilité de la solution a pu être testée, surtout pour des solutions validées ayant subi des étapes de qualification de performance. Mais il est encore trop tôt pour dire avec certitude si le projet est un succès. La capacité d'autonomie de la structure à faire vivre la solution au quotidien n'a pas été prouvée. Le projet

est encore un bébé faisant ses premiers pas et rien ne garantit contre une chute prochaine.

À l'origine, le projet a été initié pour répondre à un besoin. Ce besoin est exprimé sommairement lors des différents processus budgétaires devant débloquer le budget de réalisation. Si après cet exercice, le besoin est toujours présent, c'est un indice de pérennité de celui-ci. La solution mise en place doit l'être tout autant. Dès lors, évaluer un projet revient à le juger dans la durée, une fois tout l'irrationnel généré par la phase mise en œuvre digéré par la structure. Il faut se donner le temps de prendre du recul.

Définition d'un projet réussi

C'est un projet mettant en place une solution à forte valeur ajoutée et pérenne, assurant dans la durée la satisfaction du besoin exprimé à sa genèse. Le respect du triptyque coût – délai – qualité est seulement un signe encourageant dans la voie de la réussite.

La durée nécessaire à la prise du recul dépend du projet. Une solution en production depuis plus de 6 mois montre déjà ses points forts et points faibles. Un semestre garantit une dislocation complète et définitive de l'équipe projet dont les membres ont été affectés à d'autres tâches. Ils n'ont plus le temps de répondre aux sollicitations. La solution doit fonctionner par elle-même, sans béquilles. Six mois, c'est aussi le temps pour la structure de subir un certain nombre de modifications ou d'aléas. Cela permet de tester la transmissibilité de la solution à de nouvelles personnes. Le cas typique est la formation des nouveaux venus. Si rien n'a été prévu, cela pose des problèmes sérieux de pérennité de la solution et dénote une faiblesse dans l'élaboration du cahier des charges. La solution doit aussi s'adapter à l'évolution normale de la structure. Une solution figée dans le béton et nécessitant des modifications lourdes pour évoluer ne peut être qualifiée de succès. Les sociétés sont aujourd'hui très évolutives, tout doit être fait dans un projet pour assurer une souplesse maximale. L'exemple type de ce cas est le développement informatique d'une application où l'on découvre après quelques mois que toute modification

mineure génère des jours de développement. Une manne pour les prestataires, un calvaire pour les utilisateurs !

Des taux de réussite de projets très variables

Les grands projets d'infrastructure

L'étude sur la performance des grands projets¹ d'infrastructure du Professeur Roger Miller de l'école Polytechnique de Montréal porte sur 60 grands projets des secteurs de l'énergie électrique, du pétrole, des transports urbains, des routes et des tunnels ; étude menée auprès de 450 dirigeants. Ce programme de recherche international était financé par EDF, COFIROUTE, SNC-Lavalin, PMI International, HydroQuébec, NorskHydro et la banque inter-américaine de développement.

La performance des projets est mesurée suivant deux critères : l'efficacité et l'efficacités. L'efficacité mesure la performance de mise en œuvre : respect des objectifs de coûts, de délais et de fonctionnalités. C'est le chef de projet et sa capacité à optimiser l'utilisation des ressources qui est évalué ici. L'efficacités mesure la performance de la solution mise en place. Elle est estimée par les commanditaires eux-mêmes et non par le chef de projet. Les critères d'évaluation sont le rendement financier, l'acceptabilité socio-économique, l'insertion environnementale et l'utilité. Le tableau ci-dessous reprend les chiffres publiés dans l'étude.

Les résultats de ce tableau estiment à environ 75 % le ratio de projets bien gérés, dans les coûts et les délais. Juger la solution mise en place à l'aune de l'efficacités change sensiblement les chiffres. Seulement 45 % de ces projets répondent parfaitement aux besoins, soit moins de la moitié. C'est donc un écart de 30 points entre ces deux façons de mesurer la performance d'un projet.

1. « Risques et stratégies dans les grands projets » – 31 octobre 2001 – professeur Roger Miller, Chaire Jaryslowsky en technologie et concurrence internationale, École polytechnique de Montréal.

**Résultats d'efficience et d'efficacité de l'étude
des grands projets d'infrastructures**

Indicateurs d'efficience	%
Objectifs de coûts rencontrés	81,9
Objectifs de délais rencontrés	71,9
Indicateurs d'efficacité	%
Rencontre les objectifs déclarés	45,0
En deçà des objectifs mais satisfaisants et sans restructurations	18,3
Restructurés après avoir connu des crises	16,6
Abandonnés après d'importantes dépenses de développement	6,6
Repris par les autorités après la faillite du sponsor	10,0
Éléphant blanc abandonné	3,3

Les grands projets sont le domaine de prédilection de la gestion de projet. Ils sont dirigés par des professionnels de la conduite de projets et disposent de moyens importants. Ce sont souvent aussi des projets subissant une forte pression politique pour finir dans les délais annoncés, avec une phase de maturation très longue, de l'ordre de plusieurs années, avant de passer à la phase réalisation proprement dite : seuls les projets répondant à un besoin réel voient finalement le jour. Dès lors, une efficacité de 45 % semble à priori constituer un score honorable. Nous verrons que c'est effectivement le cas comparé aux projets informatiques ou d'organisation.

Les projets informatiques

Le « Standish Group Inc » a pour objectif l'amélioration des performances des projets informatiques. Cette société propose des conseils en évaluation technique des projets, en management des équipes ou en gestion de projet. Elle a mis en place une étude sur la performance des projets informatiques nord-américains. Cette

enquête est intitulée « CHAOS CHRONICLE¹ ». La version 3 devrait paraître en 2003.

Ces études portent sur l'évaluation du respect des objectifs de coûts, délais et spécifications. C'est donc une étude d'efficacité des projets et non pas une étude d'efficacités. L'étude de 1998 concerne environ 7 500 projets informatiques. Ceux-ci sont catalogués en « Réussis » (Respect des objectifs de coûts, délais et spécifications), « Re-orientés » (spécifications dégradées, hors coûts et délais) et « Abandonnés » (arrêtés avant terme). La dernière étude présente le récapitulatif des résultats depuis 1994.

Taux de réussite* des projets informatiques

Année	Réussi*	Abandonné	Réorienté
1998	26 %	28 %	46 %
1996	27 %	40 %	33 %
1994	16 %	31 %	53 %

* Par rapport à l'efficience = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

Soulignons la nette diminution de projets abandonnés par rapport à l'étude de 1996 où 40 % des projets ne voyaient jamais leur déploiement ! L'enquête du « Standish Group » établit également des relations entre le taux de réussite des projets et d'autres paramètres comme la taille des projets ou le secteur d'activité. Les projets plus petits ont de meilleurs taux de réussite. Ils se traduisent par des durées plus courtes et un nombre de personnes moindre dans l'équipe projet. L'importance de la durée du projet est majeure. Le seul fait de passer de 6 mois à un an divise par deux le taux de réussite d'un projet. Six mois est une durée très brève pour un projet. Un an, soit la durée d'un exercice budgétaire, correspond à un taux de réussite de seulement 25 %.

1. « The CHAOS report » – The Standish Group, Inc. – 1998.

Taux de réussite* des projets informatiques en fonction du budget, du nombre de participants et de la durée

Budget projet (US \$)	Nombre participants	Temps (mois)	Taux Réussite*
Moins de 750 000	6	6	55 %
Entre 750 000 et 1,5 millions	12	9	33 %
Entre 1,5 et 3 millions	25	12	25 %
Entre 3 et 6 millions	40	18	15 %
Entre 6 et 10 millions	+ 250	+ 24	8 %
Plus de 10 millions	+ 500	+ 36	0 %

* Par rapport à l'efficacité = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

Autre critère de comparaison, le secteur d'activité. Certains secteurs s'en sortent nettement avec les honneurs, comme la distribution. L'étude du Standish group laisse envisager un lien entre performance des projets et « opulence » du secteur considéré. La distribution, habituée à des marges réduites et à une gestion des coûts serrée, a une performance double de l'industrie, trop souvent lancée dans de grands programmes complexes. Il est intéressant de citer le taux de réussite des projets gouvernementaux : autour de 18 % de réussite. C'est-à-dire trois fois moins que la distribution !

Taux de réussite* des projets selon le secteur d'activité de l'entreprise

Secteur d'activité/Projet	Réussi	Abandonné	Réorienté
Services financiers	32 %	33 %	35 %
Industrie	27 %	21 %	52 %
Distribution	59 %	12 %	27 %
Éditeur de logiciels	32 %	32 %	36 %

* Par rapport à l'efficacité = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

L'étude du « Standish group » constitue une base de données unique sur la performance des projets informatiques : par le

nombre de projets pris en compte et par la continuité dans le temps de cette recherche. Elle est certes axée sur l'Amérique du Nord et n'est pas forcément représentative de la situation en Europe. Nos projets européens ont sans doute une taille moyenne plus modeste et donc un taux de réussite plus élevé. Mais rien n'est moins sûr. Nous extrapolerons donc ces résultats à la situation française et européenne en l'absence de données nationales ou continentales.

Des écarts de performance sensibles

La comparaison des performances des projets d'infrastructure et informatiques peut faire bondir car l'écart est très significatif. La première réaction est de réfuter les chiffres de performance des projets informatiques. Pourtant, s'ils sont contestables dans leur détail, les ordres de grandeur sont justes et basés sur une étude solide des projets informatiques. Ces chiffres sont pris comme référence par l'association américaine de gestion de projet. Elle précise sans ambiguïté possible dans son livre de référence que le taux de réussite des projets menés au sein de grosses compagnies (plus de 500 millions de US \$ de revenus) était de 24 % en 1998. The Project Management Institute est une référence du métier et compte plus de 70 000 membres au sein de 120 pays.

L'importance de l'écart entre ces différentes catégories de projets est surprenante mais pas l'écart en soi. Les grands projets d'infrastructures ont des siècles d'apprentissage derrière eux. Les relations entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre sont particulièrement formalisées et codifiées. L'enchaînement logique des tâches impose une rigueur sans faille : le tablier d'un pont se pose après les piles et bien après les fondations. La multiplicité des acteurs impose une contractualisation et une gestion de projet performantes. Les métiers sont normalisés et reconnus. Des acteurs indépendants s'assurent de la qualité du travail effectué. La technologie évolue sans cesse mais les investissements demandés pour toute nouvelle technique sont suffisamment importants pour maintenir les changements à un rythme permettant aux hommes de les intégrer. En un mot, les grands projets sont à un stade de maturité.

À l'inverse, l'informatique est un domaine vieux de moins d'un siècle. Les projets ont bien souvent des airs de R&D informatique et non pas de mise en œuvre de solutions éprouvées. Les relations entre clients et prestataires sont souvent mal ficelées, avec des cahiers des charges vagues. Les clients attendent trop souvent tout de l'outil et négligent leurs processus internes, encouragés à l'origine par des informaticiens vendeurs de solutions miracles sur l'air de « C'est l'outil qui fait la main ». Le client d'un projet informatique comprend souvent très mal l'intérêt de définir clairement ses besoins et son mode de fonctionnement avant de passer à l'aspect informatique. L'informatique est un domaine jeune en forte période d'apprentissage. Apprendre c'est essayer et faire des erreurs. Le taux d'échec des projets informatiques en est une simple conséquence. N'oublions pas la conclusion de l'étude du « Standish Group » à propos de la performance des projets informatiques : le CHAOS règne !

L'abaque du taux de réussite des projets

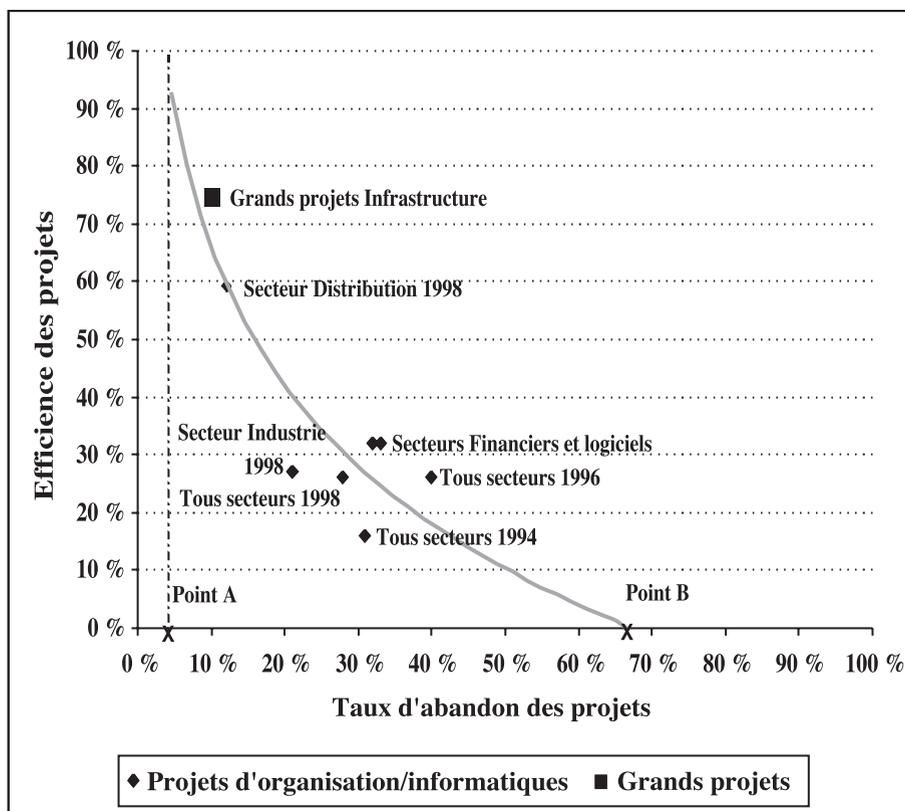
Un projet abandonné n'arrive, par définition, jamais à son terme. Aucune solution véritable n'est déployée, l'équipe projet se disperse sans grande messe d'adieu. Situation difficile ! Mais au-delà de cette situation, il est légitime de s'interroger plus globalement sur le lien existant entre taux d'abandon et taux de réussite des projets au sein d'une même entreprise. Une entreprise abandonnant beaucoup de projets en cours de route verra t-elle les survivants donner de bons résultats ?

Essayons de comprendre les causes des abandons. Ce sont parfois des aléas imprévisibles ou des coupes budgétaires brutales. Mais les causes d'arrêt sont souvent aussi liées à la mauvaise définition du projet dès le départ, aux objectifs flous ou fluctuants et à d'autres facteurs de complexité inutiles. Dans ces cas là, le projet s'arrête non pas parce qu'il est mal géré mais parce qu'il n'aurait jamais du démarrer. Le manque d'expérience du chef de projet ou les erreurs de pilotage sont alors de simples catalyseurs d'échecs. Ce constat est particulièrement pertinent pour les projets d'organisation, souvent décidés de manière assez obscure s'ils n'engagent pas des sommes importantes. Une société performante dans

son mode projet commencera par mettre en place une sélection rigoureuse des candidats au démarrage, de pair avec une sélection rigoureuse des chefs de projets et la mise en place des moyens adéquats. Autant de facteurs clés de succès ! En un mot, une société avec un fort taux d'abandon de projets se révélera aussi être une société d'une performance médiocre en mode projet. Les projets livrés malgré tout ne seront pas d'une valeur ajoutée optimum.

Comme illustration de ce propos, nous avons tenté d'établir une corrélation entre taux d'abandon et taux d'efficacité. Pour cela, la tentative s'appuie sur les rares éléments existants, principalement issus de l'étude Standish.

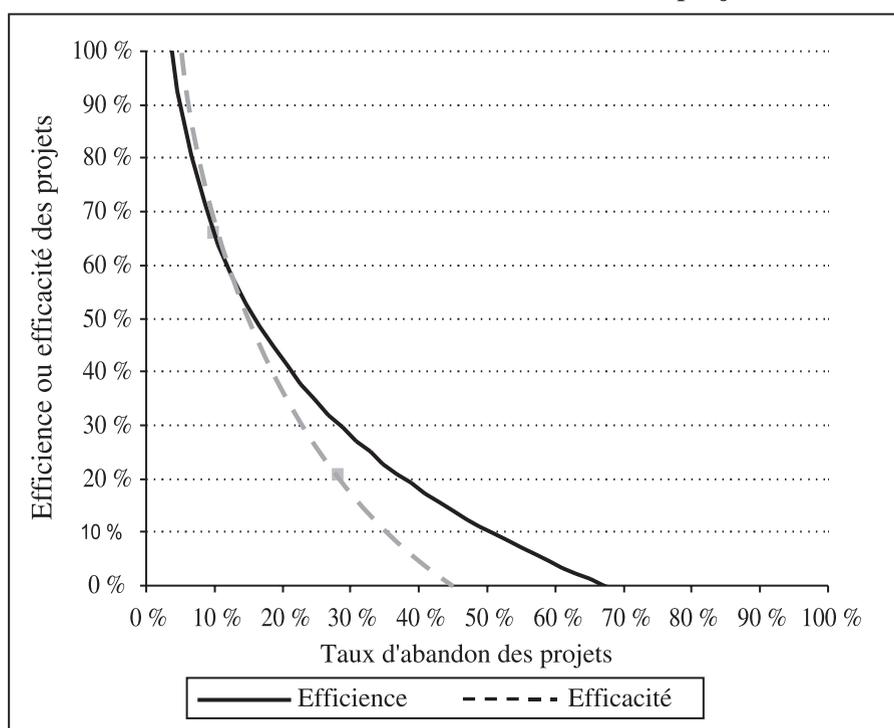
Corrélation Abandon/Efficacité* des projets



* Efficacité = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

Le modèle retenu a deux avantages. Il permet de visualiser l'impossibilité d'un taux d'abandon nul. Quels que soient les efforts consentis, un taux d'échec ne peut descendre en dessous de 5 % environ (point A) Ce résidu correspond aux projets soumis à des aléas imprévisibles et insurmontables. Atteindre ce taux d'abandon se traduit par contre par une performance maximale en terme de conduite de projet : efficacité égale à 100 %.

Corrélation Efficience* – Efficacité des projets**



* Efficience = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

** Efficacité = Réponse au besoin mesurée avec des critères spécifiques.

Autre intérêt de cette représentation, elle permet de visualiser qu'au-delà d'un taux d'échec de 66 % environ (point B), l'efficience est nulle. Autrement dit, une société ne parvenant pas à achever plus d'un projet sur trois voit les rescapés finir dans des conditions très difficiles. C'est assez logique. Sur ce graphique, on retrouve les grands projets d'infrastructure en tête, suivi des projets informatiques/organisation du secteur distribution.

Le raisonnement a été poussé encore un peu en essayant de construire un graphique contenant les courbes d'efficience et d'efficacité en fonction du taux d'abandon de projets.

Un même niveau d'abandon se traduit dans les faits par un taux d'efficacité inférieur à l'efficience. Il est plus facile de tenir ses coûts et délais que de s'assurer de la réponse au besoin. Cette courbe confirme ainsi la relation entre efficience et efficacité : l'efficience est un indicateur d'efficacité.

Lorsque le taux d'abandon est très faible, efficience et efficacité se rejoignent. Les deux paramètres traduisent une performance exceptionnelle de la société. À l'inverse, un taux d'abandon croissant se traduit d'abord par une chute de l'efficacité puis de l'efficience. Ainsi, une société abandonnant plus d'un projet sur deux ne fait aboutir statistiquement que des projets mal ficelés à faible valeur ajoutée.

L'ensemble des résultats présentés ici et des essais d'extrapolation sont à prendre avec discernement. C'est une première approche qui demande à être validée par d'autres études statistiques. Toutefois, l'ensemble est assez cohérent et constitue dans tous les cas un référentiel de base par rapport auquel il est possible de se positionner.

Il ressort néanmoins de cet essai que conduire un projet reste un pari risqué aux chances de réussite modestes. Libre à chacun d'évaluer ses chances de succès en fonction de la taille de son projet, de sa durée et de la culture de son entreprise en termes de projets. Mais est-ce pour se faire peur ou pour se rassurer ?

Le cas particulier des projets d'organisation

L'efficience des projets d'organisation

Les projets d'organisation sont-ils plus près des grands projets ou des projets informatiques. Si l'on se réfère à l'ouvrage « Conduire

un projet d'organisation¹ » et aux 10 thèmes majeurs de cette catégorie de projet dans le tertiaire, les projets informatiques semblent les plus proches. Réduire le coût de fonctionnement, améliorer les prestations ou performances d'une unité, organiser une entité autour d'un système d'information : autant de projets se traduisant au final bien souvent par un outil informatique. Nous avons également vu que la majeure partie des projets informatiques sont des projets d'organisation. Il semble donc légitime d'estimer les performances des projets d'organisation et informatiques comme similaires.

Disposer en plus de l'étude du professeur Miller sur les grands projets d'infrastructure permet certaines comparaisons sur l'efficacité des projets d'infrastructure et d'organisation. Le pourcentage de projets abandonnés est un premier indicateur. Les grands projets de travaux publics ont un taux d'abandon de 9,9 % contre 28 % pour les projets d'organisation, toujours avec l'hypothèse de performances similaires entre projets informatiques et d'organisation. C'est un rapport de 1 à 3. La comparaison semble pertinente car elle concerne des projets non aboutis. C'est un constat très factuel et peu sujet à interprétation. Autre critère de comparaison, le taux de respect des objectifs de coûts et délais : il est de 75 % environ pour les grands projets et de 26 % pour les projets d'organisation. On retrouve là aussi un rapport de 1 à 3 entre ces deux catégories.

Comparaison de l'efficacité* Grands projets – Projets d'organisation

Efficiency/Catégorie de projets	Grands projets d'infrastructures	Projets d'organisation
Réussi	75 %	26 %
Réorienté	15,1 %	46 %
Abandonné	9,9 %	28 %

* Efficacité = Respect des coûts, délais et fonctionnalités.

1. *Conduire un projet d'organisation – Guide méthodologique* – H.-P. Maders ; E. Gauthier ; C. Le Gallais – Éditions d'Organisation, 2002.

Il est difficile de pousser plus avant la comparaison entre grands projets et projets d'organisation sur ces seuls critères d'efficience. Il se dégage toutefois un grand fossé de performance : un rapport de 1 à 3 pour le nombre de projets abandonnés ou achevés dans les coûts et délais. C'est un rapport particulièrement important.

L'efficacité des projets d'organisation

Il est légitime de s'interroger également sur l'efficacité des projets d'organisation. L'étude des grands projets nous permet de passer de l'efficience à l'efficacité car ces deux critères ont été mesurés. La comparaison entre grands projets et projets d'organisation montre un rapport de un à trois entre les performances d'efficience de ces deux catégories de projets. Il n'y a alors qu'un pas (que nous franchissons !) pour appliquer ce ratio à l'efficacité. L'efficacité des projets d'organisation est dès lors estimée au tiers de celle des grands projets. Avec quelques précautions toutefois. Les chiffres de performance des projets d'organisation sont issus d'une étude américaine sur les projets informatiques. Ceux-ci ont outre-atlantique une dimension autre qu'en France. Le taux de réussite d'un projet diminuant fortement avec sa taille, il est légitime de penser que ces chiffres sont une limite basse de performance pour les projets hexagonaux ou européens. Nous proposons alors une fourchette de performance des projets d'organisation avec comme limite basse celle des projets informatiques.

Comparaison de l'efficacité* Grands projets – Projets d'organisation

Efficacité/Catégorie	Grands projets d'infrastructures	Projets d'organisation
Répond au besoin	45 %	Entre 15 et 30 %
Répond partiellement au besoin	45 %	Entre 40 et 60 %
Abandonné	10 %	Entre 20 et 30 %

* Efficacité = Réponse au besoin mesurée avec des critères spécifiques.

Ces chiffres sont surprenants. Ils signifient qu'un projet sur trois au mieux arrive à terme et donne satisfaction. Dans les deux cas, il reste un chiffre vertigineux de projets très imparfaits : un projet sur deux est questionnable sur sa valeur ajoutée réelle !

La performance très faible des projets d'organisation peut s'expliquer de bien des façons. Nous avons vu les spécificités des projets d'organisation. Ils expliquent en partie les échecs. Le peu d'expérience projet du chef de projet, du sponsor ou de l'équipe projet est une cause majeure. Les chefs de projet issus d'une structure sont habitués à être encadrés, rassurés, ré-orientés si besoin. Dans leur activité normale, de multiples garde-fous sont là pour leur éviter des erreurs. Les bombardier chefs de projet, c'est les lâcher dans un désert, seul et sans préparation avec la lourde mission de transformer en réalité un concept parfois fumeux. C'est un choc que tous ne sont pas prêts à affronter.

La complexité croissante de l'entreprise rend aussi la moindre modification de processus d'une difficulté rare. L'entreprise est de plus en plus intégrée et il devient ardu de prévoir les effets d'une modification apparemment mineure. C'est comme tirer le bout d'une pelote de laine mais sans savoir à quoi est rattaché l'autre bout.

Enfin, les échecs de projets d'organisation se dissimulent facilement. Un pont trop bas ne passera pas inaperçu, la société de construction ne sera pas payée. Un projet d'organisation mal ficelé se fondra dans la masse. L'absence de retombées en cas d'échec favorise l'abandon, sans pour autant mettre en péril la survie de la structure. Cela ne milite pas pour l'amélioration de la performance de cette catégorie de projet.

Les idées clés

La réussite d'un projet est le plus souvent prononcée sur des critères génériques de respect des objectifs de coût, de délai et de qualité. Or cela mesure l'efficacité du projet mais pas son efficacité.

L'efficacité d'un projet se traduit par une solution mise en place répondant de manière pertinente au besoin exprimé. Les critères d'évaluation sont alors ceux définis par le maître d'ouvrage et sont différents d'un projet à l'autre. Enfin, la solution mise en place doit être pérenne et pouvoir évoluer avec la structure qui la porte.

Un projet réussi se caractérise donc par son efficacité (et non pas uniquement par son efficacité) et sa pérennité.

Le taux de succès des projets d'organisation est faible :

- ✓ Entre 15 et 30 % seulement de ces projets répondent au besoin.
- ✓ Entre 40 et 60 % répondent partiellement aux attentes, le plus souvent après des ré-orientations ou des modifications d'objectifs ou de périmètre.
- ✓ Entre 20 % et 30 % sont purement et simplement abandonnés avant leur terme.

Cette moyenne cache de grandes disparités : les secteurs habitués à travailler avec des marges serrées, comme la distribution, semblent les plus performants, sans doute grâce à la mise en place d'une sélection rigoureuse des projets et une taille raisonnable de ceux-ci.

Les 5 erreurs courantes du jeune chef de projet vis-à-vis de son équipe

- Penser que les équipiers vont s'organiser seuls
- Ne pas définir les règles du jeu en début de projet
- Laisser le temps faire son œuvre
- Sous-estimer les différences multi-culturelles
- Tirer la couverture à soi

Deuxième partie

**LA MISE EN ŒUVRE
DE VOTRE PROJET**



Chapitre 4

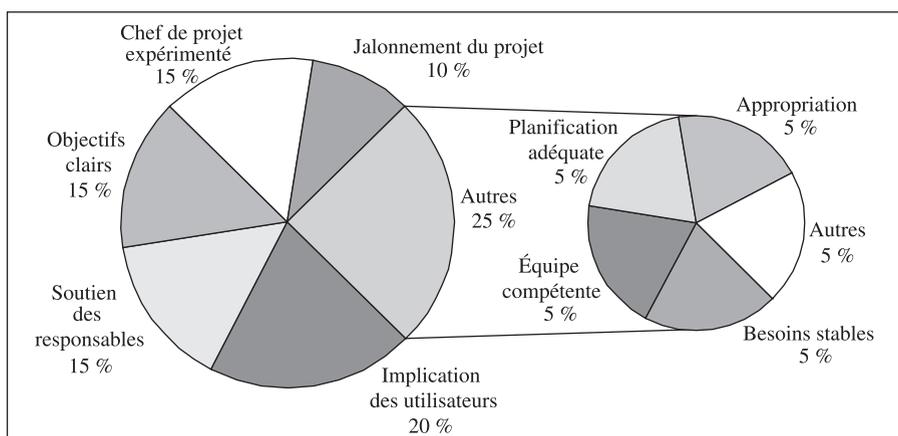
LES CLÉS DE LA MISE EN ŒUVRE

Les 5 principaux facteurs de succès

L'association américaine de gestion de projet, The Project Management Institute, propose dans son ouvrage de référence ¹ une liste de facteurs de succès pour les projets. Comme pour l'évaluation du taux de réussite, ce sont les chiffres de l'étude des projets informatiques menée par « The Standish Group International, Inc. ² » qui sont repris.

Ces facteurs sont liés aux projets informatiques mais restent très pertinents pour la plupart des catégories de projets. Nous retrouvons l'implication des utilisateurs en tête, suivi d'objectifs clairs, du soutien des responsables et d'un chef de projet expérimenté. Ces quatre conditions représentent à elles seules 65 % des facteurs de succès. Revenons brièvement sur ces quatre aspects.

Les principaux facteurs de succès des projets d'organisation



1. Project management Institute, *The PMI project management Fact Book*, Project Management Institute, 2001.

2. « Chaos report », The Standish group international, Inc., 1998.

1^{er} facteur de succès : l'implication des utilisateurs

L'importance de ce point est une réalité. Un projet a pour objectif de répondre à un besoin. Or celui-ci est porté par les utilisateurs. Ne pas prendre en compte ces derniers, c'est fabriquer une nouvelle voiture sans se préoccuper des futurs acheteurs. Peu importe la qualité d'un véhicule, ce sera un bide s'il ne répond pas à un besoin. Cet aspect est encore plus important dans les projets d'organisation. Vous n'allez pas bâtir sur un terrain vierge mais au contraire sur un terrain déjà encombré : la société existe, a ses propres us et coutumes. Pour être accepté, vous devrez prendre en compte l'existant. Les utilisateurs connaissent la situation et sauront vous guider. Ne pas aller vers eux, c'est se donner toutes les chances de faire du hors-sujet. Être chef de projet ne se résume pas à côtoyer les décideurs d'une société, bien au contraire. Vous devez obtenir l'adhésion des utilisateurs.

2^e facteur de succès : des objectifs clairs

Rassurez-vous, il est exceptionnel d'avoir des objectifs clairs dans un projet ! Tout au moins au début. Votre travail de chef de projet, c'est de transformer des idées vagues en objectifs clairs. Les sponsors capables d'exprimer clairement une idée sont rares. C'est normal, ils sont dans le domaine du concept, le chef de projet est lui dans le domaine opérationnel : ce sont deux mondes différents. C'est à vous, chef de projet, d'être capable de poser un pont entre ces deux univers. C'est votre premier travail. Si vous ne le faites pas, vous avez toutes les chances là aussi de faire du hors sujet car ce que vous croirez avoir compris de votre maître d'ouvrage sera faux. Ce deuxième facteur de succès est semblable au premier, vous devez impliquer votre maître d'ouvrage et obtenir son adhésion.

3^e facteur de succès : le soutien des responsables

Dans les projets industriels, le contrat signé entre deux sociétés pour la construction d'une unité de production par exemple donne

une légitimité forte au chef de projet. Il dispose d'un budget et de moyens propres. Mais dans d'autres catégories de projets, le chef de projet est dans une position bien moins confortable. Ses moyens sont en grande partie ceux des responsables de la structure. Pour impliquer les utilisateurs, il doit auparavant convaincre leur hiérarchie de les libérer au moins en partie de leurs tâches quotidiennes. Le projet peut également remettre en cause les pouvoirs de ces responsables, source de blocages majeurs. Vouloir contourner l'obstacle en utilisant des armées de consultants est rarement une bonne solution, vous finirez tôt ou tard par vous confronter aux responsables. Si les points de blocage semblent trop importants au démarrage du projet, il faut alors revoir les objectifs du projet ou sa stratégie afin d'obtenir l'adhésion des responsables.

4^e facteur de succès : l'expérience du chef de projet

Compte-tenu des 3 premiers facteurs de succès, l'expérience du chef de projet comme 4^e facteur s'explique tout seul. Les projets n'échouent pas pour des causes techniques mais à cause de problèmes humains. Réussir un projet suppose une capacité à focaliser son énergie sur cet aspect relationnel et commercial. C'est plus facile lorsqu'on n'est pas obnubilé par les aspects techniques de conduite ou de gestion du projet. L'expérience n'est pas autre chose que la capacité à prendre du recul par rapport à ces aspects pour se concentrer sur l'essentiel : les autres hommes (ou femmes) impliqués directement ou indirectement dans le projet.

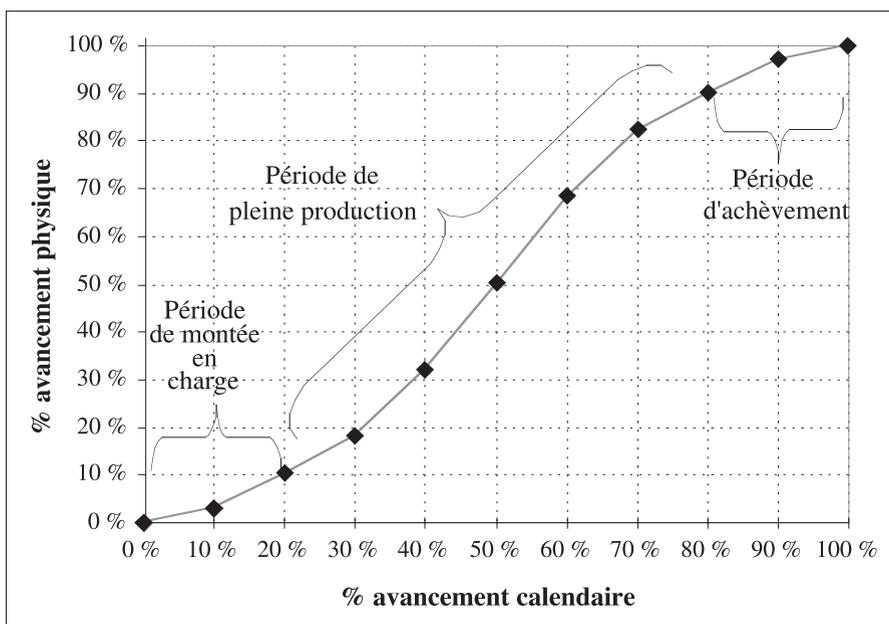
Le 5^e facteur de succès : une bonne impulsion de démarrage

En plus des facteurs de succès détaillés plus haut, un autre élément est très important même s'il n'apparaît pas dans les statistiques : la réussite d'un projet se joue dans son premier quart. C'est un point capital que tout chef de projet doit avoir en tête. Deux causes majeures à ce constat.

L'impulsion de démarrage va définir le rythme du projet. Un projet a un début et une fin comme le précise la définition. Par conséquent, c'est une course ! Certains projets sont des sprints, d'autres des courses de demi-fond, parfois de fond, mais ce sont tous des courses contre la montre. Dès lors, un bon départ est un atout ! L'important n'est pas d'aller vite pour le plaisir de la vitesse mais pour donner une crédibilité au projet le plus vite possible. Si le projet n'en finit pas de démarrer, si les membres de l'équipe projet ne concentrent pas une partie significative de leurs efforts sur le projet, il sera catalogué comme non-prioritaire et déjà condamné ! C'est aussi grâce à une impulsion forte que l'équipe projet se construit, que tous les processus de fonctionnement se mettent en place. Il faut une énergie importante pour transformer une masse inerte en un projet dynamique et actif.

Les gestionnaires de projet savent bien représenter cet état sur des courbes dites « Courbes en S » Ces courbes représentent l'avancement physique (par exemple, le pourcentage de mètres-cubes de béton coulé par rapport au total pour un bâtiment) en fonction de l'avancement calendaire.

Représentation d'une courbe en S d'avancement d'un projet



Ces courbes sont dites « Courbes en S » car elles ont statistiquement la forme de cette lettre. Elles s'appliquent à toutes les catégories de projets. On y distingue trois périodes : montée en charge, pleine production, achèvement. La période de montée en charge est particulièrement importante. On remarque qu'après 20 % de la durée du projet, l'avancement physique n'est que de 10 % environ. La fin de cette période se traduit par un point d'inflexion, autrement dit par une montée brutale de la courbe. C'est là toute la difficulté. Les projets réussis parviennent à passer ce point d'inflexion et donc à rentrer dans une zone de pleine production. Ce cap franchi, le projet a toutes les chances d'arriver à terme : tous les moyens sont en place et produisent avec l'efficacité requise. Toute la difficulté pour le chef de projet est d'insuffler assez d'énergie au projet pour atteindre et dépasser ce seuil. L'avenir du projet se joue dans cette période de montée en charge. L'autre raison souvent évoquée pour souligner la criticité de cette période est que 90 % de la solution est défini dans les premiers 10 % du projet. Passé ce cap, les modifications sont très contraignantes et désorganisent le projet. Celui-ci n'est alors plus en mode conception mais en phase réalisation et toute modification coûte cher.

Ces deux aspects expliquent la grande difficulté à lancer un projet : il faut une énergie phénoménale pour à la fois construire l'équipe, organiser le travail et définir une solution de bon aloi. Un bon chef de projet saura surmonter ces difficultés, non pas parce qu'il possède des capacités intellectuelles hors du commun ou une puissance de travail extraordinaire mais parce qu'il commencera par le commencement ! CQFD ! Un projet se débute d'une certaine manière et pas d'une autre. Le déroulement des projets bâtiments, industriels, informatiques ou d'organisation est toujours identique au sein d'une même catégorie. La démarche à suivre est toujours la même : état des lieux et plan projet en sont les piliers fondateurs.

L'incontournable état des lieux

Pourquoi un état des lieux ?

Si vous achetez un jour une maison, vous apprendrez vite qu'il est infiniment plus difficile et coûteux de restaurer une vieille bâtisse que de construire une belle habitation flambant neuve. Pourquoi ? Parce tout doit se faire au cas par cas et que le travail se fait à la petite cuillère ou presque. Il faudra faire fabriquer des fenêtres sur-mesure et ainsi de suite. Si toutefois, vous vous lancez dans cette aventure, vous aurez probablement l'intelligence de faire un état des lieux assez détaillé de l'habitation pour éviter au maximum les mauvaises surprises. Vous en aurez malgré tout mais au moins, vous vous serez lancé en toute connaissance de cause.

Un projet n'est bien souvent rien d'autre que l'évolution de l'existant. Construire une nouvelle usine pourrait être vue comme une nouveauté sans contraintes préalables. Mais il faut bien au contraire tenir compte de son environnement (situation géographique, desserte autoroutière, capacités d'approvisionnement) et du fonctionnement existant de la société qui commande cette usine (procédés habituels, contraintes réglementaires, culture d'entreprise...)

Les projets d'organisation sont un autre exemple. Il s'agit là de transformer un fonctionnement obsolète en un processus digne de ce nom et moderne. Vous ne partez pas sur un terrain vierge mais au sein d'une société existante avec son histoire, sa culture, ses points forts et ses points faibles. C'est bien de réhabilitation dont nous parlons, celle d'un processus ! Il est alors illusoire de penser implanter un processus comme si la société venait de se créer. L'état des lieux est un incontournable.

Cet état des lieux a pour objectif de vous faire ressentir les points forts et points faibles du processus mais aussi et surtout de vous faire comprendre comment il fonctionne aujourd'hui. C'est un fantastique outil au service du chef de projet, mais encore faut-il savoir l'utiliser !

L'état des lieux en 3 étapes : Cahier des charges – Interview – Synthèse

Le cahier des charges a pour objectif de déterminer les informations que vous voulez recueillir, à qui s'adresser, sous quelle forme etc.. Pour aider dans cette démarche, vous pouvez utiliser l'outil Q.Q.O.Q.C.C.P, basée sur la méthode de l'hexamètre de Quintilien : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

- ✓ **Qui** : Qui est concerné par le projet, qui est capable de donner des informations pertinentes sur le fonctionnement actuel, qui peut être vexé de ne pas avoir été consulté dans cet état des lieux, qui est responsable du processus ?
- ✓ **Quoi** : Quelles sont les informations intéressantes, quels sont les indicateurs pertinents, quels sont les sujets clés, quelle est l'organisation de la structure ?
- ✓ **Où** : Où trouver l'information détaillée, où se situent les principales interfaces du processus, quel est le périmètre du projet ?
- ✓ **Quand** : Dans quel ordre mener les interviews, quelle est la meilleure période de déploiement du projet ?
- ✓ **Comment** : Comment les différents acteurs interagissent-ils aujourd'hui ? Comment est le relationnel entre ces acteurs ?
- ✓ **Combien** : Quels sont les volumes ? Quel est le nombre d'acteurs ? Quel est le budget de fonctionnement ?
- ✓ **Pourquoi** : Pourquoi faut-il améliorer ce point ? Quel est l'événement déclencheur du projet ?

L'ensemble de ces questions n'est bien sûr pas exhaustif. L'objectif est de mettre au point un questionnaire d'une ou deux pages que vous irez remplir avec chaque personne interviewée. Une heure par personne suffit le plus souvent.

L'importance de ce questionnaire et de ces interviews mérite d'être soulignée. Ce sera souvent votre première rencontre avec ces personnes, considérez-la comme un entretien d'embauche : c'est pratiquement le cas. Si vous êtes convaincant par votre sérieux et votre professionnalisme, vous en récolterez le fruit au centuple plus tard et votre projet en sortira gagnant. Vous avez un

avantage certain : vous allez vers les gens pour parler de leur métier. C'est si rare de ne pas arriver porteur de problèmes mais à l'écoute pour proposer ensuite des solutions ! Je me dis bien souvent que la réussite d'un projet se joue en grande partie dans ces quelques heures de réunions !

Les avantages d'un état des lieux

<p>Permet de définir le périmètre du projet Premier contact avec les acteurs majeurs du projet Recueil du ressenti de ces acteurs Compréhension des points forts et points faibles Détermination des volumes représentatifs Analyse des contraintes majeures</p>
--

Une fois la tournée des popotes terminée, la rédaction d'un document de synthèse permet de consolider l'ensemble des informations. Une copie vers les personnes interviewées vous crédibilisera encore car vous leur donnerez un retour. Avec un peu de chances, elles apprendront quelque chose à la lecture de ce document et vous aurez marqué un nouveau point. Cette synthèse permettra aussi de déterminer les éventuels compléments d'enquête nécessaires à l'approfondissement de certains aspects importants.

Cet état des lieux sera un document fondateur de votre projet. Vous aurez alors le sentiment de commencer enfin à comprendre de quoi vous parlez ! C'est à partir de ce moment là qu'il sera possible de réfléchir à l'organisation du projet.

L'indispensable plan projet

Le plan Projet est aussi appelé Plan de management de Projet. C'est un document très important pour tous les projets. C'est parfois un document volumineux pour des grands projets, pouvant devenir pièce contractuelle avec des prestataires ou fournisseurs. Son principe est simple : réfléchir avant d'agir !

Définition d'un plan de management de projet ¹

C'est un document essentiel établi en début de projet sous l'autorité du chef de projet. Il vise à décrire les références d'ordre technique, administratif, financier et de délai, ainsi que les dispositions à appliquer pour l'organisation, la conduite et la gestion du projet. Il est donc destiné avant tout aux différents intervenants.

Le plan projet permet au chef de projet de passer en revue les 4 composantes d'un projet : Besoin – Solution – Équipe projet – Structure. Il peut le rédiger seul ou avec son équipe projet mais il ne peut en faire l'économie. En cas d'impasse, le temps perdu ensuite à régler des problèmes qui auraient pu être évités est sans commune mesure avec le temps consacré à la création de ce plan projet.

Il ne s'agit pas de faire un document par plaisir mais bien parce qu'il est incontournable. Un chef de projet expérimenté aura à cœur de dégager du temps en début de projet pour se consacrer à la réflexion nécessaire à la mise au point de ce document. C'est en début de projet qu'il est possible de trouver un tel créneau. Au-delà, la course est lancée et il devient plus difficile de trouver le recul nécessaire à ce travail.

Il n'existe pas de plan projet prêt à consommer ! La table des matières proposée dans ce chapitre est purement indicative. De toutes façons, prenons l'exemple de l'organisation des réunions de projet. Certains projets nécessiteront des réunions hebdomadaires avec toute l'équipe projet, d'autres des réunions mensuelles. On peut aussi imaginer des réunions alternées avec une moitié de l'équipe projet une fois sur deux si le découpage du projet s'y prête. Les réunions peuvent se faire en vis à vis, par téléphone, en vidéo-conférence selon les cas, les participants ! Tout est imaginable, c'est le travail du chef de projet de se poser ce type de question et d'écrire le résultat de ses cogitations. L'effort de formaliser est le meilleur moyen d'aller au fond des choses et sera aussi très utile au moment de partager avec l'équipe

1. AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Paris, Éditions AFNOR, 2000.

projet. Mettre sa vision par écrit s'inscrit dans une démarche de qualité et de partage, signe d'un chef de projet compétent.

Exemple de table des matières d'un plan projet d'organisation

Le besoin à l'origine du projet
L'événement à l'origine du projet
Le processus concerné
Les objectifs du projet
L'environnement du projet
Le périmètre du projet
Le fonctionnement actuel du processus
Les principaux acteurs ou interfaces
Plan de communication
La solution envisagée
Caractéristiques principales de la solution
Principaux risques
Budget (Jours, €...)
Principales phases de réalisation
Principales dates clés
Principaux livrables
L'équipe projet
Composition de l'équipe projet et du comité de pilotage
Rôles et responsabilités
Règles de fonctionnement (fréquence des réunions, lieu, compte-rendus, rapports mensuels).

Mettre en œuvre un projet d'organisation

Une méthode de mise en œuvre d'un projet consistant à recommander de débiter par un état des lieux et la rédaction d'un plan projet peut sembler un peu facile ! Pourtant, les plus grands projets internationaux ou industriels commencent le plus souvent de cette manière.

Conduire un projet, et tout particulièrement un projet d'organisation, ne demande pas de savoir résoudre des équations du 3^e degré ! Cela ne demande que du bon sens. Mais, pour citer un directeur de programme de construction navale : « Le bon sens est la chose la mieux partagée du monde, c'est pourquoi chacun en a si peu ! » Trop souvent, ce bon sens est absent des projets. Il arrive fréquemment de voir des projets conduits sans état des

lieux. Cela ne permet pas de savoir de quoi l'on parle. Les acteurs en sont réduits à faire des suppositions, « Il me semble que... » Rien de solide ne peut se construire là dessus car chacun à son avis, et les réunions projets se résument alors à des monologues participatifs, où chacun suit en vérité sa logique propre à partir de son sentiment de la situation existante. Ce sont des projets bien fragiles.

Sans plan projet, la vie du projet se résume souvent à une gestion à vue des événements. Rien n'étant clairement défini, les réactions se font au cas par cas. Cela crée une grande confusion au sein du projet et donc des grandes frustrations. Certains considèrent comme normal de vivre au sein d'un projet comme un boursier les jours de crash, dans une surexcitation permanente et sur le fil du rasoir. C'est en vérité tout le contraire qui est à rechercher. Un projet de qualité est avant tout un projet sous contrôle et serein, avec juste ce qu'il faut d'aléas pour épicer la vie du projet. Un projet, c'est avant tout un long fleuve tranquille, avec quelques chutes d'eau en cours de route.

Mettre en œuvre en débutant par un état des lieux et un plan projet est particulièrement pertinent pour les projets d'organisation. Ce sont souvent des projets peu techniques, la difficulté est bien plus souvent de modifier les rôles existants et de faire travailler des acteurs différents au sein d'un même processus.

Pour les réussir, les recettes « prêtes à consommer » ne sont pas souvent véritablement utiles. Les deux seules règles applicables en début d'un projet d'organisation sont les suivantes :

- ✓ Comprenez ce dont vous parlez : faites un état des lieux !
- ✓ Réfléchissez avant d'agir : faites l'effort intellectuel de rédiger (par écrit) un plan projet !

Pourquoi avoir mis en avant ces deux documents dans la démarche de mise en œuvre d'un projet ? Tout simplement parce qu'ils sont fondateurs de tous les autres documents. Conseiller de faire un planning de réalisation est très facile. Il est même possible d'écrire des pages sur les différentes méthodes de planification ou sur les différents outils utilisables. Mais si vous ne savez pas de quoi vous parlez, c'est-à-dire l'état actuel du processus et la façon dont vous comptez mener votre projet, votre planning n'aura

qu'une valeur décorative. Il est vrai que les logiciels de planification permettent d'utiliser de jolies couleurs...

Ces deux documents ont un autre avantage : ils ne nécessitent pour être rédigés qu'un peu de bon sens et de courage. Ce ne sont pas des documents demandant une expertise projet pointue. Compte-tenu du profil des chefs de projets d'organisation, peu expérimentés en gestion de projet, il semble inutile de proposer des méthodes complexes et peu accessibles aux chefs de projets néophytes.

Ces deux documents ne suffiront sans doute pas à garantir le succès du projet et le chef de projet débutant aura besoin de se faire accompagner si son projet dépasse le cadre de son périmètre de travail habituel. Mais le travail fait dans ces deux documents permettra de bien identifier les utilisateurs, les objectifs du projet, les responsables et les outils permettant une montée en charge rapide de la cadence de travail. Cela ne ressemble t-il pas aux principaux facteurs de succès ?

Les idées clés

Les facteurs de réussite d'un projet d'organisation sont bien connus :

- ✓ Impliquer les utilisateurs ;
- ✓ Définir des objectifs clairs ;
- ✓ S'assurer du soutien des responsables ;
- ✓ Choisir un chef de projet expérimenté ;
- ✓ Réussir son démarrage de projet ;

Mais cette recette s'avère particulièrement difficile à mettre en œuvre pour un chef de projet néophyte. Pourtant, il est possible de faire un pas en avant très significatif sur la voie du succès en construisant deux documents fondateurs du projet :

- ✓ L'état des lieux ;
- ✓ Le plan de management de projet ;

Ces deux documents ne nécessitent qu'un peu de bon sens mais ils sont incontournables. Les rédiger avec tout le sérieux possible est déjà un grand pas en avant vers la réussite du projet.

Les 5 erreurs courantes du jeune chef de projet pour organiser son projet

- Se focaliser sur l'urgence du moment sans avoir la vision complète des composantes de son projet
- Oublier de responsabiliser chaque acteur sur un domaine précis
- Disposer seulement d'un jalon de fin de son projet (sans jalons intermédiaires)
- Faire le planning dans son coin sans impliquer les personnes concernées
- Ne pas instituer des réunions de coordination régulières et programmées longtemps à l'avance



Chapitre 5

L'ACCOMPAGNEMENT DU CHEF DE PROJET

La solitude du chef de projet

Un chef de projet souhaite avant tout déterminer les chances de réussite de son projet et répondre à la simple question : Suis-je sur la bonne voie ? Cette question est un vrai casse-tête. Personne dans son entourage n'a assez de recul pour évaluer objectivement le travail en cours.

Le maître d'ouvrage (ou le sponsor) peut parfois jouer ce rôle mais sa priorité est l'orientation stratégique du projet et la défense de ses intérêts. Il est rarement en outre un spécialiste de la conduite de projets. Les autres chefs de projets de l'entité seraient de bon conseil mais ils ont déjà fort à faire avec leurs propres projets et ont peu de temps et d'énergie à consacrer à un tel soutien.

Le gestionnaire de projet serait à première vue le mieux placé dans ce rôle. Il est le plus fidèle allié du chef de projet. Planificateurs ou coûteneurs (responsable du suivi des coûts du projet) vont donner des indications importantes sur le déroulement du projet. S'ils sont expérimentés, ils pourront dépasser le stade technique pour devenir des conseillers avisés. Mais leur travail n'est pas de juger la stratégie adoptée et le déroulement du projet dans son ensemble. Ce serait sortir du rôle attendu et créer des difficultés supplémentaires.

Conduire un projet est un travail solitaire, comme tout rôle de direction. Le chef de projet est entouré d'une équipe mais les décisions difficiles sont les siennes. Un responsable de structure prend aussi des décisions difficiles mais il travaille dans la durée. Il lui est plus facile de se rattraper en cas d'erreur. Le temps du chef de projet est compté, ses marges de manœuvre sont particulièrement étroites. Enfin, il se doit à une certaine réserve, comme un général devant ses troupes. Il n'a pas le droit au découragement ou

à la colère, comportements peu constructifs dans la conduite d'un projet. Il dispose de très peu de soupapes pour évacuer la pression. Il doit rester positif, convaincre ses équipes, son maître d'ouvrage, ses utilisateurs et garder le cap.

Cette solitude et ces contraintes peuvent rapidement altérer la sûreté de jugement. Le besoin d'un œil extérieur et neutre est réel et permet de recadrer éventuellement la situation. Les échecs de projet sont toujours la descente aux enfers d'un chef de projet isolé et prisonnier de son rôle. Éviter cet écueil, c'est se tourner vers l'extérieur pour obtenir un soutien.

Un chef de projet soutenu en vaut deux !

Par soutien, il convient ici de comprendre l'aide apportée à un chef de projet débutant, fraîchement nommé à son poste. Il a besoin de soutien : il passe d'un univers à l'autre. C'est un grand changement. La solution n'est pas alors de lui proposer une assistance type gestion de projet. Il n'a pas une idée claire de cette notion et de ce qu'elle peut lui apporter. Dans le meilleur des cas (ou le pire), cela se résume pour lui à faire un planning en utilisant un logiciel du commerce. Il n'a pas le recul suffisant pour comprendre que le management de projet ne se résume pas à jeter des tâches sur un planning en y collant quelques liens pour faire joli.

Qui plus est, le chef de projet a besoin d'aide en tout début de projet. Comme détaillé plus avant dans l'ouvrage, c'est dans le premier quart du projet que la réussite se joue. C'est aussi en tout début de projet que des documents fondateurs comme l'état des lieux et le plan projet doivent être conçus. Amener un soutien au chef de projet une fois le projet lancé est presque inutile : soit le projet est sur les rails et l'aide est d'un intérêt moindre, soit le projet brinquebale de droite et de gauche. Redresser la situation est alors extraordinairement difficile et seul un chef de projet expérimenté saura redresser la barre.

Toute la difficulté est bien d'aider le chef de projet dans les premières semaines. Il est aussi possible de se dire que les meilleurs survivront mais c'est bien peu respecter les personnes et cela se révèle contre-productif pour la société et ses collaborateurs.

La difficulté des sociétés à former leurs chefs de projet

Le chef de projet fraîchement nommé va naturellement se tourner vers son service formation ou ressources humaines pour acquérir un minimum de connaissances sur ce nouveau monde des projets. Il existe pour cela des formations nombreuses et variées à destination des chefs de projet, avec des éventails assez large de présentation de méthodes, d'outils. Les durées peuvent varier de 1 à 3 jours, soit en formation classique, soit en formation à distance. Ces formations sont utiles car elles donnent au chef de projet un aperçu du domaine et peuvent même lui fournir quelques recettes utiles. C'est aussi un moyen d'acquérir un minimum de vocabulaire projet pour communiquer avec des professionnels du secteur. Mais de retour dans son bureau, le chef de projet se sentira sans doute encore plus seul et désorienté qu'avant la formation. Il mesure mieux la difficulté du sujet et l'étendue des tâches à couvrir. Il a usé toutes ses cartouches et ne dispose plus d'autres recours pour se faire aider. La formation semble être le seul soutien qu'est capable de lui proposer la structure. Mais l'instruction d'un chef de projet ne peut hélas se résumer à une formation de quelques jours. Comme dans tous les métiers, il existe un fossé entre théorie, pratique, expérience et maîtrise du sujet.

L'aide alors peut venir soit d'un chef de projet informatique interne, plus expérimenté en général en conduite de projet, soit d'un consultant externe, spécialiste du domaine et lui aussi plus expérimenté en conduite de projet. Dans les deux cas, le chef de projet est souvent dépossédé en partie, parfois totalement, de son projet. Le véritable « leadership » du projet est assuré par le chef de projet informatique ou bien par le chef de projet de la société de conseil. C'est non seulement dommage pour le chef de projet car ce rôle ne se résume pas à suivre les avis des autres en toutes circonstances mais c'est aussi dommageable pour la réussite du projet. Le chef de projet informatique très souvent focalise son attention sur l'outil au détriment du besoin et des processus à modifier. Le chef de projet externe sera tenté, lui, de coller une solution toute prête car il ne connaît pas la société en interne et n'a pas le temps ni le pouvoir de comprendre le fonctionnement de l'entité pour y adapter la solution.

Le chef de projet est donc souvent condamné à se débrouiller seul. Il fera de son mieux. Certains survivront, d'autres non. On assiste alors à tout un panel de situations : de la simple démotivation passagère du collaborateur à la sanction disciplinaire, le chef de projet pouvant parfois « péter » un peu les plombs face à l'échec de son projet ! Cas rare mais malheureusement réel. La faute à qui ? À la société qui a mis son collaborateur en situation d'échec ou qui n'a pas su l'accompagner dans son nouveau travail ? Au collaborateur pour ne pas réussir un métier qui n'est pas le sien ? À la fatalité ?

La cause principale de cette situation est la méconnaissance du mode de fonctionnement projet de la plupart des structures et l'incapacité à y faire face. Pourtant, les sociétés de nos jours évoluent de plus en plus en utilisant le mode projet car c'est un moyen rapide de s'adapter et donc de rester concurrentiel. Mais le rôle du chef de projet n'est pas reconnu, sauf peut-être dans les départements informatiques habitués à fonctionner dans ce mode. Le reste de la société n'a pas encore intégré cette révolution même si, paradoxalement, les projets fleurissent comme jonquilles au printemps. Cette inadaptation est aussi une cause du taux d'échec très élevé des projets d'organisation par exemple.

L'origine de ce peu d'intérêt pour le sujet est à priori simple : un projet est par nature limité dans le temps, il est donc inutile de mettre en place une structure pérenne de soutien ou de créer un statut de chef de projet professionnel. C'est vrai dans un sens mais le nombre de projets est tel de nos jours au sein des sociétés qu'il y aurait là matière à alimenter en permanence des chefs de projet professionnels. Le véritable frein est que les responsables de structure ne souhaitent pas confier la conduite du projet à un non-spécialiste du domaine. Le pouvoir ne se donne pas. C'est une erreur car le chef de projet n'est là que le temps du projet. S'il est compétent, il sera bien plus à l'écoute des besoins de la structure et de ses représentants. Sa maîtrise de la conduite du projet lui permet de se consacrer au cœur du sujet et n'étant pas expert, il se fera aider d'experts internes mais aussi externes. Le résultat sera bien plus performant et riche qu'un projet mené en vase clos et parfois mal par un chef de projet inexpérimenté, obnubilé par la conduite technique du projet.

Mais cette prise de conscience n'a pas encore eu lieu. Les premières victimes en sont les chefs de projets « apprentis » qui sont nommés sans avoir à leur disposition une structure de soutien capable de les épauler. Le vrai perdant est l'entité elle-même. Elle risque non seulement de démotiver de bons éléments mais aussi de ne pas s'adapter avec assez d'efficacité à son environnement.

Le compagnonnage au secours des chefs de projet

Définitions du compagnonnage

Il existe une solution alternative permettant d'éviter des échecs aux chefs de projets néophytes sans pour autant les priver de toute autonomie. Qui plus est, cette méthode a fait ses preuves dans d'autres secteurs puisqu'il s'agit du compagnonnage.

Définitions du compagnonnage¹

Définition 1 : Association entre ouvriers d'une même profession à des fins d'instruction professionnelle et d'assistance mutuelle.

Définition 2 : Temps pendant lequel l'ouvrier sorti d'apprentissage travaillait comme compagnon chez son patron.

L'accompagnement du chef de projet est le moyen le plus efficace de compenser l'incapacité de la structure à porter le chef de projet fraîchement formé. C'est particulièrement utile en début de projet où la réussite se joue, les grandes orientations se définissent. C'est à ce moment-là que le chef de projet a le plus besoin d'un soutien et de conseils avisés. Conduire un projet est assez simple, surtout pour des projets d'organisation dont la complexité atteint rarement celle des grands chantiers d'infrastructures ou des projets internationaux, mais encore faut-il en éviter les pièges les plus grossiers !

1. Source : *Le petit Larousse*, 1998.

Le compagnonnage a l'énorme avantage de cumuler deux rôles : celui d'instruction et celui d'assistance. Dans notre cas, les deux notions sont étroitement liées. Le projet est en quelque sorte une occasion unique de se faire la main. Assister le chef de projet est le meilleur moyen d'illustrer par l'exemple les bonnes règles de conduite de projet. Le chef de projet doit acquérir de l'expérience certes, mais il doit avant tout faire progresser son projet. Ce n'est pas un exercice. Il a donc besoin de pouvoir évaluer la viabilité de son projet, le respect des règles de base de conduite d'un projet, l'exhaustivité du périmètre couvert. Il attend un retour.

Le retour peut se traduire par la mise en place d'un certain nombre d'actions que nous passerons bientôt en revue. Mais il est intéressant au préalable de faire le distinguo entre deux natures d'actions : préventives ou curatives. Les premières auront pour objectif de diminuer les risques, les secondes de corriger une déviation effective, résultat d'un risque transformé. L'objectif majeur du compagnonnage est de définir des actions préventives pour éviter les actions curatives.

Actions préventives, actions curatives et compagnonnage

Actions préventives : Actions visant à remédier aux points faibles du projet et donc à diminuer l'éventualité de transformation des risques. Les actions préventives ont un rôle prophylactique.

Actions curatives : Actions visant à corriger un dysfonctionnement avéré du projet se traduisant par un non-respect des objectifs. Les actions curatives ont un rôle thérapeutique.

Compagnonnage : Accompagnement du chef de projet visant à promouvoir les actions préventives pour réduire les actions curatives.

Le compagnonnage : du diagnostic au remède

L'accompagnement du chef de projet se traduit donc par des actions préventives. Celles-ci sont très nombreuses et variées et peuvent être une formation à la maîtrise des risques, la réalisation d'un état des lieux, l'assistance d'une société de gestion de projet

ou de communication, un stage de gestion de crise, un autre de programmation neurolinguistique (PNL), etc.

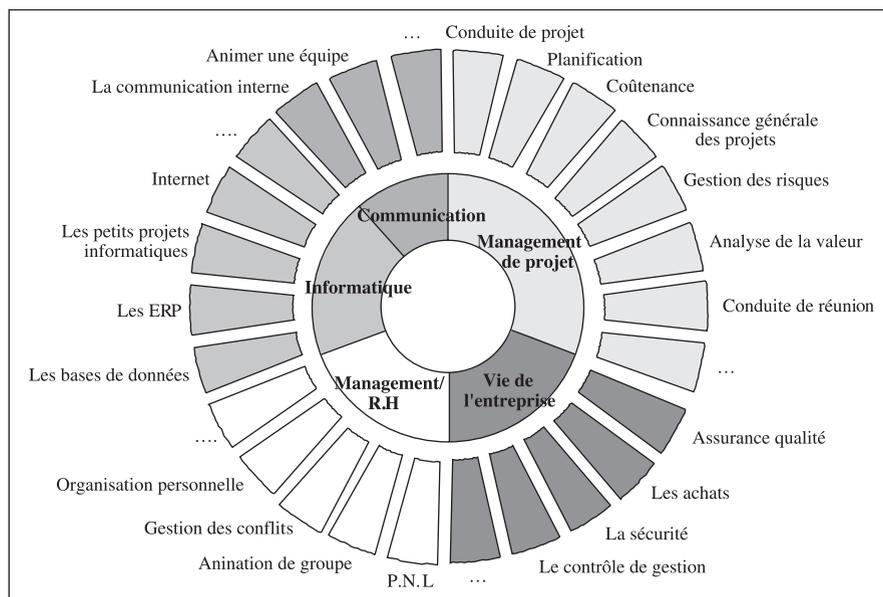
La première étape consiste à poser le diagnostic. La méthode CMP présentée en troisième partie de cet ouvrage permet d'évaluer les points forts et points faibles et de définir un ou deux axes prioritaires de travail pour améliorer la situation.

Dans un projet, ces axes sont classiquement les suivants :

- ✓ Management de projet ;
- ✓ Management/ressources humaines ;
- ✓ Vie de l'entreprise ;
- ✓ Communication ;
- ✓ Informatique ;

Chacun de ces domaines peut se décomposer en sous-domaines comme illustré ci-dessous.

Les différents domaines de progrès du chef de projet



Les possibilités sont nombreuses. Les actions préventives prennent plusieurs formes :

- ✓ **Formation** : C'est le cas le plus classique. Le chef de projet acquiert, si ce n'est la capacité à mettre en œuvre seul l'intégralité du sous-domaine considéré, du moins les bases pour discuter du sujet avec des professionnels. C'est aussi un moyen d'éviter des erreurs basiques ;
- ✓ **Conseil** : Par le biais d'une société de conseil apportant son expertise dans un domaine particulier. Elle prend parfois en charge des tâches pour le compte du chef de projet ;
- ✓ **Actions internes** : Elles peuvent être directement menées par l'équipe projet si elle en a les compétences et la disponibilité.

L'informatique apparaît comme axe de solution à part entière car les chefs de projets (non informaticiens) ont beaucoup de mal à comprendre les difficultés liées à la mise en place d'un outil de ce type. Spécifications, développement, help desk, TMA (Tierce Maintenance Applicative), ERP (Gros systèmes centralisés) sont des notions nouvelles. Une formation sur ce thème ou l'aide d'un chef de projet informatique permet de comprendre les étapes obligées d'un projet utilisant dans sa solution un outil informatique.

L'efficacité du diagnostic et des actions proposées repose sur un certain nombre de pré-requis. Nous allons les passer en revue. Le principal est bien sûr le profil de l'accompagnateur.

Le profil de l'accompagnateur

L'accompagnateur d'une démarche de compagnonnage ne peut pas être uniquement un technicien de la conduite ou de la gestion de projet. L'accompagnateur maîtrise bien sûr le métier mais son rôle ne peut se résumer à donner des recettes de base sans prendre conscience des particularités du projet en cours et surtout de la personnalité du chef de projet.

Ce n'est pas non plus tout à fait un coach comme décrit dans *Le guide du Coaching*¹. Son rôle est bien sûr d'aider le chef de projet à se développer dans son rôle de chef de projet et de nombreuses

1. *Le guide du coaching*, John Withmore, éditions MAXIMA, Paris, 2003.

similitudes pourraient être trouvées entre les deux. Toutefois, l'accompagnateur ne peut permettre au chef de projet de commettre des erreurs pour acquérir de l'expérience car certaines erreurs sont très difficiles à rattraper dans un projet. Le projet n'est pas une séance d'entraînement mais un exercice à balles réelles. Il s'agit d'être parfois un peu plus directif qu'un coach. L'accompagnateur est avant tout un pair du chef de projet. C'est un chef de projet expérimenté mettant à disposition d'autres chefs de projet son expérience dans le domaine.

Les qualités de l'accompagnateur

L'accompagnateur est un pair du chef de projet. Ce n'est ni tout à fait un coach ni seulement un technicien de la conduite de projet. Il possède les qualités suivantes :

- ✓ Neutralité,
- ✓ Expérience projet,
- ✓ Indépendance.

Ne pas appartenir au projet ni à la structure est le meilleur moyen de porter un jugement sain sur le projet mis en place par le chef de projet, sur les actions lancées en priorité, sur la méthodologie suivie. Pour cela, la première condition est de ne pas appartenir à la structure couverte par le projet. Le raisonnement va même plus loin. Il s'agit non seulement d'être externe mais aussi de ne pas être trop impliqué dans le projet sous peine de n'avoir plus le recul suffisant pour juger avec neutralité de l'opportunité de telle action ou de telle décision.

La richesse des commentaires de l'accompagnateur s'appuie bien entendu sur son expérience. Il doit maîtriser la gestion de projet et ses techniques, mais aussi la conduite de projet et posséder de bonnes connaissances des différents rouages des sociétés. Cela le conduit à s'intéresser aux ressources humaines, à la communication, à l'assurance de la qualité et plus généralement aux différentes activités induites par le fonctionnement d'une société. Son expérience doit lui avoir permis de mener des projets d'organisation mais son horizon doit être plus vaste. Cette catégorie de projets n'utilise en général qu'une partie des techniques existantes.

Il doit avoir la capacité d'ouvrir le champ d'action et de réflexion du chef de projet d'organisation en lui présentant des concepts, outils ou méthodes en dehors du périmètre habituel de ce type de projets.

Enfin, la neutralité de l'accompagnateur passe par une certaine indépendance vis-à-vis des cabinets de gestion de projets habituels ou des vendeurs de logiciels. Il n'est pas chargé de vendre une solution existante mais bien de donner des pistes au chef de projet. Selon les cas, il pourra recommander telle technique développée par telle société ou bien telle société de gestion de projet plutôt spécialisée dans ce type de projets d'organisation. Son indépendance est clé dans la richesse de son jugement.

Chef de projet-Accompagnateur : droits et devoirs réciproques

Accompagner un chef de projet suppose une relation de confiance entre le chef de projet et l'accompagnateur. Certaines règles de bonne conduite sont à respecter. Sans prétendre être un code déontologique, le respect des quelques points cités ci-dessous est garant de bons résultats de la démarche d'accompagnement.

Le compagnonnage et surtout la démarche d'évaluation du projet ne doit pas se retourner contre le chef de projet. Nous avons déjà abordé ce point mais il est essentiel. Derrière le projet, il y a des hommes et un projet n'a pas pour vocation de ruiner la carrière d'un chef de projet. C'est particulièrement déplacé dans des projets d'organisation où le chef de projet occupe ce poste pour un temps donné et bref. Cette fonction n'est pas son métier de base. Il est triste, comme cela arrive malheureusement trop souvent, de voir des personnes pénalisées par l'échec de leur projet. Elles sont alors assez injustement punies dans leur métier de base pour une erreur dans un métier qui n'est pas le leur. Rien ne les a préparées à ce poste de chef de projet, la structure les soutient peu mais pourtant les sanctions tombent : Promotions oubliées, primes envolées, placards sont autant de retours de bâton pas toujours justifiés. À l'inverse, un chef de projet ayant réussi est en position de force pour revendiquer des responsabilités accrues. Conduire un projet est un outil à double tranchant.

Dans tous les cas, le compagnonnage doit rester parfaitement neutre dans les relations entre le chef de projet et sa structure. L'accompagnateur répond au seul chef de projet et ne livre ses conclusions qu'à lui seul. Il est aussi tenu à la confidentialité non seulement à l'extérieur de la société mais aussi à l'intérieur de celle-ci et ne doit en aucun cas évoquer les points faibles du projet en dehors de ses réunions d'accompagnement avec le chef de projet.

De son côté, le chef de projet doit jouer le jeu et ne pas hésiter à donner toute l'information en sa possession. Tout au moins, toute l'information de nature à aider au diagnostic. Certaines informations techniques et confidentielles n'apporteront rien comme éléments de jugement à l'accompagnateur : inutile donc de les passer en revue de manière détaillée. Par contre, le chef de projet doit mettre en avant les relations difficiles avec untel, en particulier s'il s'agit du sponsor. L'environnement relationnel et les enjeux politiques du projet sont des facteurs clés à la bonne compréhension du projet dans son ensemble.

Le compagnonnage repose sur la confiance mutuelle. Si cette confiance n'existe pas, la démarche ne donnera rien de constructif.

Les idées clés

Malgré la multiplication des projets au sein des sociétés, le rôle de chef de projet est rarement reconnu comme un métier à part entière dans les secteurs d'activités ne fonctionnant pas par nature en mode projet. Dès lors, les chefs de projet néophytes ne sont pas ou peu soutenus par leur entreprise.

Il y aurait pourtant matière dans de nombreuses sociétés à créer des postes de chefs de projets professionnels mais les responsables de départements ne sont pas prêts à accepter l'ingérence d'un tel profil au sein de leur domaine.

Une solution alternative existe. Elle consiste à accompagner les chefs de projets néophytes dès leurs débuts. Ce compagnonnage vise à développer le chef de projet dans ce nouveau métier. Cela nécessite à la fois un accompagnateur expérimenté et une confiance réciproque entre chef de projet et accompagnateur.

Les 5 erreurs courantes du jeune chef de projet pour conduire le changement

- Se concentrer uniquement sur les acteurs les plus immédiats et visibles
- Focaliser sur les résistants les plus opiniâtres si ceux-ci ne sont pas absolument incontournables
- Essayer d'imposer par la force ou la pression hiérarchique sa solution
- Lancer une action de communication majeure en début de projet, puis plus rien ensuite
- Se focaliser uniquement la formation sur l'aspect outil (informatique), alors que c'est souvent la partie métier (Business) qui est remise en question

Troisième partie

**POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES
DE VOTRE PROJET**



Chapitre 6

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION CMP

C.M.P comme Concrétisation – Mise en Œuvre – Partage

Le cahier des charges de la méthode d'évaluation

Aider le chef de projet ne peut se faire sans méthode et rigueur. Répondre à son interrogation sur la pertinence des actions entreprises dans le cadre de son projet suppose un professionnalisme sans faille et une méthode d'évaluation répondant à certaines contraintes.

Comme toute démarche de soutien, l'évaluation d'un projet doit se faire à la demande de son responsable. S'engager dans une évaluation à la demande exclusive du maître d'ouvrage par exemple risque de braquer le chef de projet. Dès lors, l'information sera incomplète, voire faussée et toutes les conditions seront là pour aggraver la situation au lieu de l'améliorer. La valeur ajoutée de l'évaluation sera faible.

En plus d'une demande émanant du chef de projet lui-même, ce dernier doit être en mesure de garder parfaitement le contrôle des résultats. Il est inutile de se leurrer, nombre de projets sont mal définis et mal organisés. Mettre en avant ces faiblesses est un moyen de les supprimer mais ce constat ne doit pas se retourner contre le chef de projet et l'affaiblir. Un chef de projet acceptant d'ouvrir son pré-carré au risque de recevoir en retour un jugement sévère sur la performance de son projet est digne de soutien et de conseil. Le manque d'expérience de conduite de projets n'est pas une « honte », nous avons tous des parcours différents. Ne pas reconnaître cette faiblesse et ne rien tenter pour y remédier est symptomatique d'un manque de remise en question de soi. Or être chef de projet, c'est avant tout se remettre en question, la victoire

n'est jamais assurée et un échec fait malheureusement oublier les dix succès précédents.

Le cahier des charges de la méthode d'évaluation

Avec et pour le chef de projet
Confidentialité des résultats
Objectivité de la démarche
Diagnostic des points forts & faibles
Support de définition d'actions de progrès

Mener une évaluation pour et avec le chef de projet, en respectant les conditions décrites précédemment, réduit les possibilités d'exploration. Il ne sera pas possible de confronter la vision du chef de projet à celle du maître d'ouvrage par exemple. Une démarche d'audit permet de rencontrer l'ensemble des intervenants d'un projet, de confronter les avis et de se faire sa propre opinion. Ce type de démarche a toutefois plus souvent lieu à la fin du projet, en cas d'échec, pour en comprendre les raisons et en tirer un retour d'expérience profitable aux projets futurs. Rien de tel ici ! Il s'agit idéalement d'évaluer un projet dans sa phase de démarrage comme nous le verrons par la suite.

La méthode d'évaluation doit permettre de résoudre cet épineux problème d'unicité de vue. Elle doit se baser sur des éléments concrets et non pas uniquement sur l'opinion du chef de projet. Il s'agit d'être aussi objectif que possible. L'évaluation doit être menée par un intervenant fortement expérimenté en conduite et gestion de projet pour être à même de prendre un recul suffisant, de flairer les bonnes pistes à explorer. La difficulté est de trier les informations pour distinguer le factuel du ressenti, d'en tirer des conclusions pertinentes sur la viabilité du projet et des recommandations raisonnables pour améliorer la situation.

Bien entendu, une démarche d'évaluation n'est pas une finalité en soi. Le résultat attendu est de lister les points forts et points faibles du projet mais uniquement si ces résultats servent de support à la mise en place d'actions destinées à améliorer les chances de succès du projet. L'évaluation est avant tout un outil de progrès.

Une évaluation à un instant t

Évaluer les chances de réussite d'un projet en cours ne peut se résumer aux aspects coûts et délais. C'est là le travail du gestionnaire de projet. Il faut développer une photographie du projet à un instant t à partir de critères différents des classiques coûts – délais – qualité développés par les différents métiers de la gestion de projet.

S'il s'agit d'une photo, le déclic doit être bref. Inutile de suivre pendant des jours entiers l'évolution du projet. Le diaphragme doit s'ouvrir très brièvement. Cela garantit aussi neutralité, indépendance de jugement et richesse des commentaires. L'expérience prouve qu'une trop longue immersion dans un projet ne permet plus d'en voir aussi nettement les points forts et points faibles. Le risque est même de prendre parti en faveur du projet, subissant ainsi une sorte de syndrome de Stockholm. L'évaluation d'un projet se conduit sur un temps très bref : quelques jours tout au plus.

Il peut sembler un peu fat de prétendre évaluer un projet en si peu de temps. Pourtant, il suffit souvent de deux heures de réunion avec le chef de projet pour évaluer la viabilité de son projet. Le reste du temps permet seulement de fiabiliser le ressenti et de l'argumenter. Un parallèle peut être fait avec les ressources humaines. Un directeur de ressources humaines mettra souvent moins d'une heure à évaluer le candidat en face de lui mais il aura recours à d'autres méthodes comme les « assessment center » (Centre d'évaluation des candidats utilisant des jeux de rôles ou des simulations) pour consolider son sentiment.

L'évaluation d'un projet n'est pas une science exacte, à l'identique de l'évaluation d'un candidat. La meilleure méthode d'évaluation est la mise en place d'indicateurs dont la couleur générale dominante donnera une orientation. Prédire la réussite d'un projet serait stupide. Mais un projet dont tous les indicateurs sont rouges peut poser question.

Le but n'est pas ici d'évaluer l'intérêt stratégique du projet. Ce travail doit être fait avant la décision d'investir. Un DRH n'évalue pas l'intérêt du poste pour lequel le candidat postule mais bien l'adéquation du candidat avec le profil demandé. C'est là toute la différence.

Le moment idéal pour évaluer le projet se situe dans la phase de démarrage, une fois l'équipe projet presque formée et le plan projet défini, précisant la stratégie, l'organisation, les grandes dates clés. Le faire plus précocement, c'est risquer de manquer d'information pour formuler un jugement. Le faire plus tardivement est possible mais la réussite d'un projet se jouant dans le premier quart, la marge de manœuvre se réduit ensuite comme peau de chagrin. Idéalement, l'évaluation se fait juste avant la réunion de lancement opérationnel.

Les 3 capacités fondamentales d'un projet d'organisation

La mise en œuvre d'un projet permet de donner corps et vie à un concept. Le concept répond au besoin exprimé, le projet doit le transformer en réalité. Ce simple constat de bon sens fournit la première capacité fondamentale nécessaire à un projet : la concrétisation.

La concrétisation est la faculté du projet à traduire une abstraction en éléments concrets, en chiffres, volumes, etc. Vouloir mettre en place un outil centralisé de production est une bonne chose. Il s'agit d'aller vite, de gagner du temps et de l'argent, autant d'objectifs tout à fait valables. Mais savoir les traduire en nombre d'utilisateurs, en jours de travail, en gain de productivité est une toute autre histoire. Rester au niveau des objectifs, c'est rester dans le flou le plus total et partir sur un chemin bien hasardeux. Traduire ces objectifs en volumes est un pas décisif dans la concrétisation et la réussite du projet.

Les 3 capacités fondamentales d'un projet

Concrétisation : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en *chiffres* représentatifs, pertinents et mesurables.

Mise en œuvre : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en *actions* élémentaires, coordonnées et maîtrisables.

Partage : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en *mots* compréhensibles, simples et convaincants.

Ce travail de concrétisation n'est pas suffisant. Une seconde capacité est celle de mise en œuvre. Certains projets n'arrivent jamais à leur terme malgré une bonne concrétisation. L'équipe projet sait ce qu'elle veut mais n'a pas su éviter les pièges de la conduite ou de la gestion de projet. La mise en œuvre passe par la décomposition du projet en étapes claires et bien définies, en la hiérarchisation des actions. Autant d'éléments basiques de gestion de projet mais qu'il ne faut pas sous-estimer. Vouloir tout mener de front suffit parfois à décourager les plus entreprenants et condamne un projet. Mettre en œuvre un projet, c'est aussi s'assurer que les bonnes compétences sont au bon endroit. Inutile de lancer un projet de gestion documentaire sans un documentaliste (ou équivalent) à un poste clé du projet. Il est curieux de voir combien ce bon sens est parfois oublié.

Enfin, dernière capacité et non des moindres : Le partage. Cette capacité est particulièrement pertinente pour les projets d'organisation. Le meilleur chef de projet du monde, ayant parfaitement concrétisé et organisé son projet aura du mal à réussir s'il n'est pas capable de faire partager sa vision et sa façon de procéder. Cela peut être vrai au sein du projet même mais aussi vers l'extérieur : partenaires, fournisseurs de ressources, responsables de l'entité. Autant de personnes à convaincre. Les meilleurs ingrédients du monde ne font pas à coup sûr une bonne mayonnaise. L'indifférence polie ou la résistance passive sont des freins extraordinairement puissants. Ne pas savoir (ou ne pas pouvoir) les vaincre, c'est se préparer à dépenser une énergie phénoménale en pure perte.

Les 4 domaines d'évaluation d'un projet

La question est ensuite de déterminer les critères servant à l'évaluation de ces capacités de concrétisation, de mise en œuvre ou de partage. En revenant à la définition d'un projet, nous avons vu qu'il a 4 composantes : une structure, un besoin, une équipe projet et une solution. Elles constituent les 4 domaines de l'évaluation de chaque capacité. Comme exemple, nous allons chercher à comprendre pour la capacité concrétisation d'un projet les chiffres descriptifs :

- ✓ De la structure au sein de laquelle il évolue ;
- ✓ De la composition de l'équipe projet ;
- ✓ Du besoin auquel il doit répondre ;
- ✓ De la solution à mettre en place.

Les 4 domaines d'évaluation d'un projet

Structure : Périmètre organisationnel impacté par le projet. Cela peut être tout ou partie d'une société.

Équipe projet : Ensemble des moyens mis en œuvre pour réaliser le projet. Moyens humains mais aussi matériels, processus, compétences...

Besoin : Ensemble des désirs des utilisateurs mais aussi des contraintes liées à l'environnement du projet.

Solution : Ensemble des modifications pérennes apportées à la structure par le projet pour répondre au besoin. Cela peut être des outils, des procédures, de nouveaux métiers ...

La structure joue un rôle primordial. Elle exprime le besoin et sera détentrice de la solution. Son niveau de maturité, son organisation, son fonctionnement habituel, ses forces et faiblesses sont autant de facteurs clés de réussite du projet.

Le besoin est à l'origine du projet. Sa traduction en éléments compréhensibles et mesurables est un facteur majeur de succès. Un besoin bien exprimé est un pas très important dans la réussite du projet. Évaluer les moyens ou méthodes mises en place pour franchir cette étape avec succès est crucial.

L'équipe projet a pour vocation de transformer une image virtuelle en une réalité concrète, en évitant les multiples embûches dissimulées sur le chemin. La composition de l'équipe projet, sa stratégie, son niveau de communication sont autant de facteurs de réussite. Des règles simples de conduite de projet existent mais il faut les connaître et savoir les mettre en pratique.

Enfin, la solution doit répondre au besoin et s'inscrire à terme dans la structure. Elle ne doit pas, par exemple, être d'un niveau d'innovation trop élevé. La capacité d'apprentissage d'une structure et des individus est limitée. Inutile de se leurrer, il faut adapter la solution à la capacité d'absorption de la structure et non

pas l'inverse. L'adéquation entre solution et structure est un gage de réussite.

On le voit, nuls coûts ou délais ici. La démarche proposée n'est pas une démarche de gestion de projet. C'est l'ensemble du projet et de son environnement qui est évalué suivant un certain nombre de critères. Nous verrons que l'homogénéité des résultats entre les différents axes est primordiale. Un projet parfaitement organisé mais dont le besoin est mal exprimé sera au final moins performant qu'un autre moins bien mené mais où le besoin sera bien formalisé et la structure prête à accueillir une solution adaptée à son mode de fonctionnement. La cohérence structure – besoin – équipe projet – solution est un facteur clé de succès.

La concrétisation : « Ce qui se conçoit bien s'exprime clairement et les chiffres pour le décrire viennent aisément »

La concrétisation est la capacité à traduire des idées générales en chiffres. Ce travail de transformation est difficile. Il s'agit de passer du concept au concret et cette démarche est parfois délicate. Mais c'est un passage obligé.

Les différents niveaux de Concrétisation

Niveau	Libellé	Caractéristiques
0	Ne sait pas	Ne sait pas décrire en quelques mots
1	Mots	Donne des idées générales
2	Chiffres	Cite des chiffres représentatifs
3	Documents	S'appuie sur des documents génériques
4	Documents projet	Produit des documents spécifiques

Une concrétisation ne peut être définie par défaut. Il ne s'agit pas de dire ce qui ne sera plus mais ce qui sera ! Inutile de définir tel projet de gestion documentaire par la suppression du papier. On parle d'objectif ici, pas de solution ! Il est bien plus riche de le définir comme le traitement électronique de 20 000 documents par an sous forme électronique. C'est très différent d'une gestion

de 500 documents par an. Pour deux projets différents, le pourcentage de documentation informatisée pourra être le même mais les solutions mises en place seront très différentes. Les chiffres sont le seul moyen de ne pas parler dans le vide et de prendre des décisions et des orientations pertinentes. C'est pourquoi le travail de concrétisation est majeur. Il se mesure sur une échelle à 4 barreaux : mots, chiffres, documents, documents projets.

Décrire une structure par exemple uniquement avec des mots (c'est grand, c'est petit) ou des jugements de valeur (ça ne marche pas bien, il faut améliorer ce processus) est synonyme d'une première étape de compréhension de la structure mais en aucun cas de sa concrétisation. Être capable de citer quelques chiffres est un premier progrès (exemple : La structure est composée de 256 personnes dont 125 sont concernées par le projet.) Mais il peut s'agir de chiffres approximatifs dont la source est incertaine. Donner des références de documents explicitant ces chiffres est la preuve d'une démarche de concrétisation. L'effort de recherche d'information et de compréhension du fonctionnement a été mené. On sait de quoi on parle et on s'appuie sur des sources fiables (exemple : Les derniers organigrammes de la société).

L'ultime étape du travail de concrétisation est de pouvoir fournir des documents spécifiques au projet contenant ces chiffres customisés au périmètre et au contenu du projet. Cela prouve non seulement que l'information a été recherchée, mais aussi digérée et reformulée spécifiquement pour le projet en triant l'utile du superflu (Exemple : État des lieux contenant l'organigramme de la société redessiné pour mettre en exergue les départements directement concernés par le projet).

La mise en œuvre : Ce qui se conçoit bien s'exprime clairement et les actions pour le faire viennent aisément

Des actions sont nécessaires pour préparer la structure à recevoir la nouvelle solution en son sein. Cette dernière peut se traduire par de nouveaux métiers, de nouvelles compétences&outils ou un nouveau mode de fonctionnement redistribuant les rôles et responsabilités. Cette évolution doit se faire dans la continuité en

intégrant l'existant. L'accompagnement du changement est important, il s'illustre par des actions de formations, l'écriture de nouvelles procédures ou processus et la définition d'une stratégie de transfert de l'état actuel vers l'état futur.

La mise en œuvre physique de la solution nécessite aussi des actions bien définies, comme la définition et l'achat de matériels, des développements informatiques, des travaux d'installation ou de bâtiments. Autant d'actions à prévoir et à organiser. Elles sont le cœur du projet et sa finalité. Mais leur intérêt n'existe que si elles répondent à un besoin formulé par la structure.

L'ensemble de ces actions s'appuie sur une équipe projet. Elle doit d'abord être créée. Cela suppose parfois de libérer des ressources internes en les remplaçant par des CDD par exemple. Des actions vers les Ressources Humaines sont à prévoir. Le mode de fonctionnement de cette équipe, l'organisation des réunions de projet, la rédaction des comptes-rendus ou des rapports mensuels, l'initialisation des outils de suivi des coûts et délais, toutes ces actions constituent une part importante de l'activité du projet.

Enfin, les actions nécessaires à la définition détaillée des besoins doivent être prévues. Ce sont bien souvent l'organisation d'ateliers pour les utilisateurs afin de mieux cerner leurs besoins réels et éviter ainsi de passer à côté de données stratégiques. L'organisation de ces actions permet de concrétiser dans le détail le besoin et par conséquent définir la solution optimale.

À l'identique du critère « concrétisation », la performance de mise en œuvre peut se mesurer en quatre niveaux : liste, organise, gère, maîtrise. Le premier niveau de mise en œuvre consiste à lister les actions nécessaires à la réalisation de la solution ou à la préparation de la structure. C'est une liste de type « Prévert » où le plus important côtoie le raton laveur. Elle est à ce niveau souvent incomplète. Elle a pour mérite d'exister et démontre un début de réflexion sur la mise en œuvre. Bien souvent, la première action un peu sensible sur la liste interrompt cette réflexion et toute l'équipe se polarise sur cette action urgente au détriment d'une réflexion plus poussée et de l'analyse des vraies priorités du projet. Beaucoup d'actions sont lancées, peu d'entre elles sont achevées de manière formelle.

Les différents niveaux de mise en œuvre

Niveau	Libellé	Caractéristiques
0	Ne sait pas	Ne sait pas décrire en quelques mots
1	Liste	Liste des actions
2	Organise	Hierarchise les actions
3	Gère	Structure les actions entre elles
4	Maîtrise	Maîtrise les impacts inter-actions

Être capable de lister de manière exhaustive les actions dans un domaine et d'organiser ces actions entre elles, en particulier en les hiérarchisant, est un pas significatif dans la mise en œuvre. C'est le passage d'une navigation à vue à un cabotage de bon aloi, se traduisant par une organisation en phases successives. Cela évite de vouloir tout faire à la fois. L'utilisation des ressources est meilleure : une action commence quand la précédente est achevée.

La navigation de haute mer se traduit par la capacité à gérer ces actions les unes par rapport aux autres, en les incluant dans une logique globale de mise en œuvre. Les actions sont non seulement hiérarchisées mais aussi liées entre elles. La mise en œuvre est cohérente et l'on sait les impacts de telle action sur les suivantes. En un mot, la route est tracée. Le planning est structuré et d'un niveau de détail pertinent.

Enfin, le dernier niveau de mise en œuvre se traduit par la capacité à résister au gros temps. Il ne s'agit plus uniquement de définir la route mais d'avoir mis en place les outils de prévision des grains ou ceux permettant de corriger la route tout en gardant le cap. Le planning existe bien sûr mais il est suivi régulièrement et les écarts sont analysés, les actions correctrices définies, mises en œuvre et suivies. C'est un skipper de qualité qui tient la barre et dirige son équipage avec assurance.

Le partage : Ce qui se conçoit bien s'exprime clairement et les mots pour convaincre viennent aisément

Les mots ici ne sont pas les mots pour décrire mais les mots pour convaincre. La réussite d'un projet dans son ensemble passe par

l'adhésion de nombreux acteurs aux profils variés. Le partage est un concept clé de conduite de projet ; la meilleure solution du monde a peu de chances de voir le jour si seul le chef de projet en est convaincu.

Le partage est particulièrement pertinent dans un projet d'organisation où convaincre permet de compenser un pouvoir hiérarchique faible et une autonomie relative. Le projet est souvent perçu comme une difficulté supplémentaire, comme un capteur de ressources, comme une nuisance immédiate dont le profit potentiel est lointain et incertain. La capacité d'un projet à se vendre est alors primordiale. Cette démarche s'initie le plus tôt possible. Une solution tombant du ciel sans information préalable est mal accueillie. C'est de cette capacité à aller vers les autres et à les convaincre dont nous parlons.

Les autres peuvent être les représentants de la structure. Ils ne sont pas toujours directement concernés par le projet mais leur pouvoir est grand car ils détiennent la gestion des ressources. Ne pas les convaincre, c'est exposer son projet à une baisse du budget aux premiers frimas budgétaires. Ces personnes sont à convaincre en priorité ; certaines soutiennent le projet mais la grande majorité a d'autres soucis, les revirements de situation sont nombreux. Enjeux politiques et luttes d'influence en sont la cause. La meilleure garantie de survie d'un projet est d'apparaître comme bien défini, bien géré, sur la bonne voie. Ne pas prêter le flanc aux critiques est un gage de poursuite.

Les opérationnels à l'origine du besoin sont les utilisateurs de demain. Ils sont à priori acquis au projet. Il faut toutefois intégrer la difficulté à changer ses habitudes, source de bien des réticences. Il peut exister aussi un écart entre la conception théorique idéale et la réalité plus contrastée et porteuse d'effets secondaires non prévus à l'origine. Ces personnes n'ont pas la capacité de condamner un projet en cours de route mais peuvent le tuer à son déploiement en freinant des quatre fers par exemple ou en montant en épingle le plus petit incident.

Les membres de l'équipe projet sont les clients les plus faciles. Ne sont-ils pas embarqués dans le même bateau ? Ce sont aussi les premiers ambassadeurs du projet et à ce titre ils doivent partager l'information avec le chef de projet, mais une information contrôlée. L'image du projet véhiculée dans les couloirs par

ces membres d'équipe projet est majeure pour la crédibilité de celui-ci. Les discussions autour de la machine à café font plus pour un projet que bien des présentations formelles.

Enfin, dernier représentant des personnes à convaincre, les porteurs de la solution. Ils ne représentent pas la structure, ne sont pas des utilisateurs en premier rang, ne sont pas dans l'équipe projet. Qui sont-ils ? Ce sont les représentants du soutien, ceux qui vont maintenir la solution en vie : administrateurs techniques ou fonctionnels, service maintenance, service informatique, services d'aide aux utilisateurs genre « help desk ». Leur rôle ne doit pas être sous-estimé. Ne demandez pas à un service informatique de maintenir une application tombée du ciel, sans aucune information préalable. Ou à un service formation de former les nouveaux utilisateurs (une fois le projet achevé) sans les avoir au minimum préparé à ce travail.

Les différents niveaux de Partage

Niveau	Libellé	Caractéristiques
0	Ne sait pas	Ne sait pas décrire en quelques mots
1	Informe	Donne de l'information
2	Communique	Informe et écoute les réactions
3	Est soutenu	Dispose des moyens adéquats
4	Est promu	Implication personnelle des acteurs

Le premier niveau de mesure de cette aptitude au partage se traduit par « Informe » Le minimum est d'informer les divers profils listés ci-dessus, même si tous ne sont pas à informer au même moment, avec les mêmes supports et messages. Aucun ne doit être oublié. Informer, c'est donner une information. La relation n'est pas bilatérale. Le destinataire reçoit une note par exemple mais n'est pas en mesure de donner un retour.

Communiquer inclus par contre la notion d'échange. À ce niveau, il ne s'agit plus uniquement de donner de l'information mais aussi de recueillir un certain nombre de ressentis. Le sujet ici n'est pas d'organiser à tour de bras des ateliers d'expression de besoins pour tous ces profils mais de donner une chance à chacun, directement ou indirectement, de s'exprimer. Le chef de projet doit

prendre son bâton de pèlerin et rencontrer les personnes clés, ne serait-ce qu'une heure de temps pour « sentir » la situation et détecter les points de blocage. Le simple fait d'aller au devant des gens est un fantastique moyen de lever des réticences.

Le niveau « communication » se traduit par un échange mais pas forcément par un soutien. Communiquer n'engage pas à grand chose, soutenir implique de donner des ressources, du temps, des locaux au projet. Soutenir, c'est passer des mots aux actes. Le chef de projet doit être soutenu. Pour l'équipe projet, cela se traduit par un engagement personnel des membres de l'équipe projet. Pour les responsables de moyens, c'est l'affectation d'un budget adéquat ou des personnes adaptées.

Dernier niveau enfin. Au-delà du soutien, il s'agit de promouvoir. Cela va bien au-delà d'une affectation de ses ressources au projet, c'est devenir un relais actif de persuasion auprès d'autres personnes. Pour un responsable de structure, cela peut se traduire par la participation active à des grandes réunions de présentation, en première ligne. Ou par l'utilisation de son influence pour débloquer un point précis. C'est en un sens « se mouiller » pour le projet et accepter de voir la réussite ou l'échec de celui-ci associé à son nom propre.

Il est bien évident que le niveau de partage ne peut être le même en fonction des profils. Mais avoir la volonté comme chef de projet d'atteindre le niveau maximum dans tous les cas est un gage de réussite. Parvenir à créer une certaine émulation sur l'ensemble des acteurs permet de soulever des montagnes.

Des résultats d'évaluation en 3 dimensions

La démarche d'évaluation

La conduite d'une démarche d'évaluation suit une logique propre dont nous nous bornerons à souligner les principales caractéristiques. La méthode C.M.P permet de mesurer les 3 capacités d'un projet dans 4 domaines différents. Pour cela, 36 thèmes sont passés en revue.

Chaque thème est rattaché à la fois à un domaine (besoin, structure...) et à une capacité (concrétisation...). Ces thèmes ne sont pas exhaustifs mais ils couvrent néanmoins un spectre assez large des projets en général, des projets d'organisation en particulier. Un chef de projet ayant réfléchi et répondu à l'ensemble des questions de chacun de ces thèmes a toutes les chances de maîtriser son projet avec un certain brio.

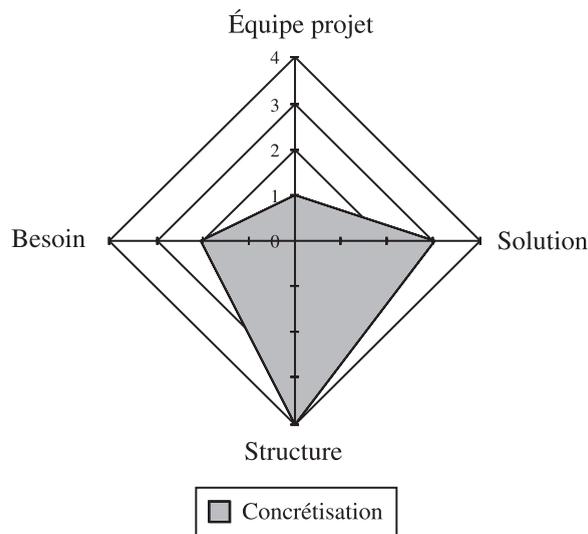
Les 36 thèmes d'évaluation d'un projet

Domaine/Capacité	Concrétisation	Mise en œuvre	Partage
Besoin	Processus Indicateur Sponsor	Utilisateurs Ateliers Cahier des charges	Objectifs Progrès Transition
Solution	Nouveautés Outils Métiers	État des lieux Phases Risques	Administrateur Maintenance Envir. professionnel
Structure	Organisation Pouvoir Environ. de travail	Intégration Formation Ressources	Rentabilité Concurrence Décision
Organisation Projet	Équipe projet Chiffres clés Règles	Structuration Planning Suivi	Communication Cohésion Reconnaissance

Dans le cas d'une évaluation en présence du chef de projet, ces thèmes servent de support à la discussion. Pour le cas de cet ouvrage, ils constituent le socle du QCM d'évaluation. C'est forcément un peu plus restrictif mais cela reste très efficace. Cette démarche permet de mesurer les capacités de concrétisation, de mise en œuvre et de partage pour chacun des quatre domaines que sont le besoin, la structure, l'équipe projet et la solution. Ce sont donc 12 valeurs représentatives (par exemple : concrétisation de la structure = 4 ; concrétisation de la solution = 3) du projet que nous allons exploiter, toutes comprises entre 0 et 4 car chaque capacité est mesurée sur une échelle à quatre barreaux comme précisé plus avant. Ces résultats permettent dans un premier temps

de tracer un profil de concrétisation, de mise en œuvre ou de partage.

**Exemple de coupe horizontale d'un projet –
Capacité Concrétisation**

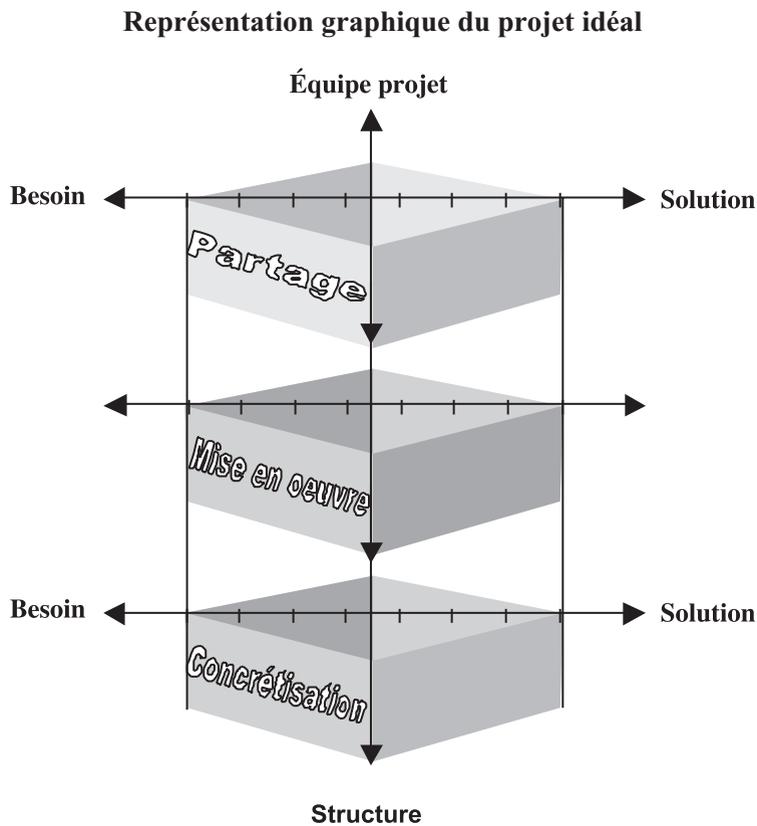


Concrètement, la surface sombre de l'exemple ci-dessus représente le projet évalué. Il est possible d'en déduire que la structure d'accueil de ce projet est très bien comprise et concrétisée. Par contre, besoin et solution ne sont pas encore transformés en éléments concrets, tout comme l'organisation projet. Il est même possible de pousser le raisonnement un peu plus loin. La solution est mieux définie que le besoin ; c'est curieux car la solution est très étroitement liée au besoin et la représentation inverse serait plus logique. Une étude plus approfondie de ce point serait nécessaire.

Il est également possible de tracer une coupe sur le même principe pour les capacités de mise en œuvre et de partage.

La représentation graphique d'un projet

La particularité de la méthode est qu'il est tout à fait possible de superposer les trois coupes de concrétisation, de mise en œuvre et de partage pour définir un volume représentatif du projet évalué. Cette approche permet de visualiser le projet en un clin d'œil. Dans le cas d'un projet idéal, c'est-à-dire un projet dont les niveaux de concrétisation, de mise en œuvre et de partage sont optimaux dans tous les domaines, cela se traduit par la superposition verticale de 3 losanges, figurant ainsi schématiquement une lanterne chinoise. C'est pourquoi cette méthode d'évaluation CMP est aussi baptisée méthode de la lanterne.

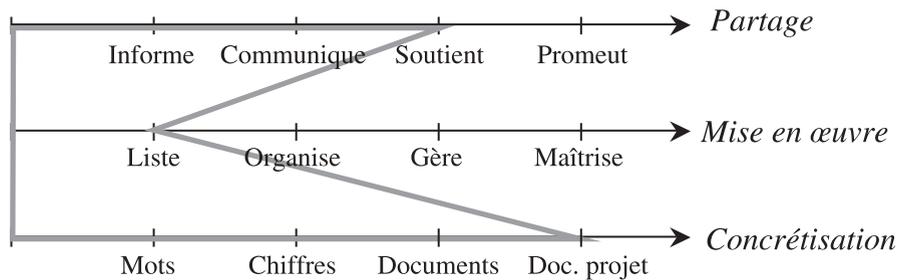


Plus généralement, pour des projets présentant des forces et des faiblesses, l'allure générale de la représentation graphique du

projet va renseigner sur son homogénéité. Si le projet est homogène, la lanterne aura une surface relativement plane. Un projet avec des grandes disparités à la fois sur les niveaux d'évaluation verticale et horizontale aura une allure cabossée. Autre enseignement, la largeur moyenne de la lanterne va renseigner sur le niveau moyen de performance. Un tube étroit traduira des performances faibles, à l'inverse d'un projet bien maîtrisé.

Cette approche permet aussi de découper le projet en tranche à la manière d'un scanner. Il est possible de n'étudier que la performance de concrétisation (coupe horizontale) mais il est tout aussi facile d'effectuer une coupe verticale. Cette représentation permet de mettre en avant les incohérences entre concrétisation, mise en œuvre et partage. C'est un troisième axe de lecture du projet.

**Exemple de coupe verticale d'un projet –
Domaine Structure**



Le graphique ci-dessus met en évidence que si la structure est très bien concrétisée, c'est moins le cas pour la mise en œuvre. La concrétisation de la structure traduit la bonne connaissance de l'entité et de ses modes de fonctionnement actuels. Le chef de projet fait sans doute partie de cette structure. Par contre, sur le plan des actions devant permettre d'adapter celle-ci à son mode de fonctionnement futur, c'est l'impasse. Il est probable que les actions de formations nécessaires à cette adaptation n'ont pas été envisagées comme il se doit. Ou encore que la cohérence de la solution envisagée avec les modes de fonctionnement en vigueur n'a pas été évaluée. Le partage, c'est-à-dire la communication, fait vers les représentants de la structure est donc erroné car il ne présente pas tous les impacts du projet sur la structure. À terme,

cela peut décrédibiliser le projet aux yeux des dirigeants de celle-ci (Incohérence entre discours et actes).

L'avantage de la méthode CMP est qu'elle permet différents axes de lecture. Dans un premier temps, il est possible d'avoir une vision globale du projet en dessinant un volume représentatif des points forts et des points faibles et d'évaluer d'un clin d'œil l'homogénéité du projet. Dans un second temps, il est facile de focaliser son attention sur une capacité particulière (concrétisation, mise en œuvre ou partage) mais aussi sur un domaine particulier du projet (besoin, structure, équipe projet, solution) En cumulant quatre coupes verticales et trois coupes horizontales, ce sont 7 lectures d'un même projet. La réflexion sur les chances et difficultés du projet se trouve ainsi considérablement enrichie.

Enfin, il est possible de calculer très simplement le volume de la lanterne, et traduire par ce biais mathématique la performance du projet. Chaque axe horizontal se mesure sur une échelle de 0 à 4, et la graduation verticale est de 0 à 2. Dès lors le volume de la lanterne se calcule par une formule simple. Le projet idéal dans ce cas bénéficie d'un volume de 64, note maximale par cette méthode.

Les principales pathologies et leurs solutions

Sous le terme un peu exagéré de pathologie se cachent les difficultés d'un projet dont la coupe verticale ou horizontale du volume représentatif souligne une faiblesse marquée d'un axe. C'est cette incohérence qui va être étudiée.

Dans le cas d'une coupe verticale, ce sont les capacités de concrétisation, de mise en œuvre et de partage qui sont étudiées, sans tenir compte de l'axe horizontal (structure, besoin etc.)... Pour prendre en compte cette seule variable, l'hypothèse d'une ventilation horizontale homogène va être prise. Cela signifie que si la concrétisation est faible, nous considérerons qu'elle est faible non seulement pour la définition de la structure mais aussi pour le besoin, l'équipe projet ou la solution. Les cas étudiés sont alors différents par leurs niveaux de concrétisation, de mise en œuvre ou de partage. Un projet dont concrétisation et partage sont faibles et la mise en œuvre forte aura un comportement et des résultats différents d'un autre avec une concrétisation et une mise en œuvre

faible et un partage fort. Ce sont 6 cas un peu extrêmes que nous allons commenter.

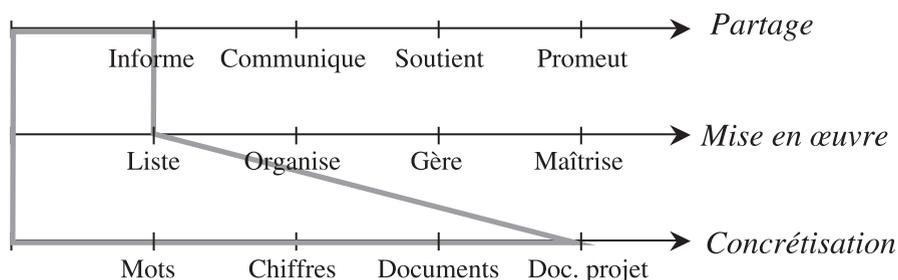
Les coupes horizontales sont caractérisées par une incohérence entre les niveaux de performance du besoin, de l'équipe projet, de la solution ou de la structure. L'exemple type est un projet tout entier tourné vers la solution au détriment du besoin ou de la structure. Seuls les 4 cas extrêmes sont étudiés : ceux où l'un des axes est fort et les autres faibles. La présentation graphique se traduit par une étoile dont l'une des branches domine et dont l'orientation varie.

Les différents cas présentés dans cette partie ne sont pas exhaustifs. Mais ils reflètent des travers souvent constatés dans des projets de toutes natures, et plus spécifiquement dans les projets d'organisation.

Pathologie : C⁺MP⁻

Symptômes : Concrétisation forte – Mise en œuvre faible – Partage faible.

Représentation graphique :



Description : C'est un projet qui a été creusé à fond sur le papier. Il manque soit le feu vert de démarrage soit la capacité à passer à une phase plus opérationnelle de mise en œuvre. Dans ce dernier cas, c'est manifestement le sens opérationnel qui fait défaut.

Causes possibles : Le chef de projet a un profil bureau d'étude ou de conception. Sa puissance de travail se traduit dans la conception de solutions nouvelles et dans le détail de cette solution. Sa puissance d'analyse n'est pas équilibrée par une capacité de synthèse suffisante pour dégager le prioritaire et l'important. Il s'appuie sur du

concret pour concevoir mais ses points forts ne sont ni l'organisation ni la communication. S'il a du mal à mettre en œuvre et partager, c'est sans doute aussi par manque de pratique.

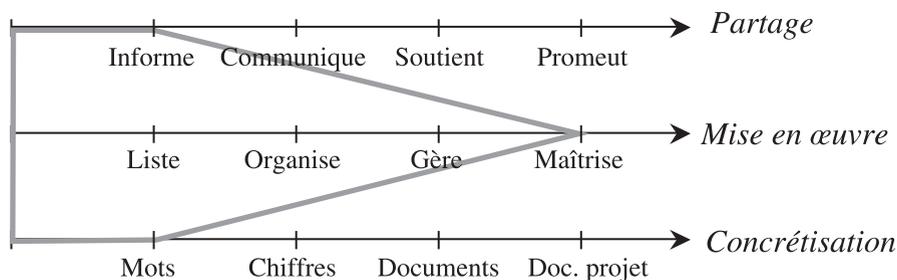
Conséquences/risques : Avoir une idée précise de son objectif mais ne pas savoir s'y prendre est une situation particulièrement frustrante. Cela peut démotiver rapidement le chef de projet, contraint de constater le peu de progrès sur le terrain. Par ricochet, le projet est fragilisé. En effet, les représentants de la structure ne sont pas démarchés pour soutenir le projet et ne le font donc pas. La démotivation du chef de projet va se savoir et condamner plus rapidement le projet. L'information négative n'a pas bien souvent besoin d'aide pour circuler, à l'inverse de l'information constructive. Dans tous les cas, le chef de projet aura trop peu d'éléments concrets pour défendre son projet en cas d'économie budgétaire par exemple.

Solutions possibles : Quelques mesures simples permettent de faire des miracles avec ce type de projet. La mise en place d'une assistance gestion de projet et d'un brin de communication va transformer l'ensemble et en faire un projet viable, capable de se défendre en argumentant et en montrant des progrès concrets. Une autre solution complémentaire est d'intégrer dans l'équipe projet un opérationnel dont le sens pragmatique compensera la vision analytique du chef de projet.

Pathologie : M^+CP^-

Symptômes : Concrétisation faible – Mise en œuvre forte – Partage faible.

Représentation graphique :



Description : Le projet est orienté vers l'opérationnel avant tout. L'important est de travailler et de produire. Le projet a démarré sur les chapeaux de roues, dans l'urgence. Les actions apparues comme critiques ont été immédiatement lancées et mises en œuvre. L'équipe vit à un rythme effréné mais les moments de prise de recul et de réflexion sont rares.

Causes possibles : Le chef de projet dispose de peu d'expérience projet. Son profil est orienté production ou opérationnel. Il est habitué à travailler vite et sous la pression, avec une autonomie certaine. Mais son environnement est assez cadré par des normes de production ou une hiérarchie forte. Il répond à un besoin immédiat exprimé par un maître d'ouvrage mais n'a pas pris le temps de soupeser les attentes de ce dernier, la légitimité du projet et les éventuels calculs politiques sous-jacents.

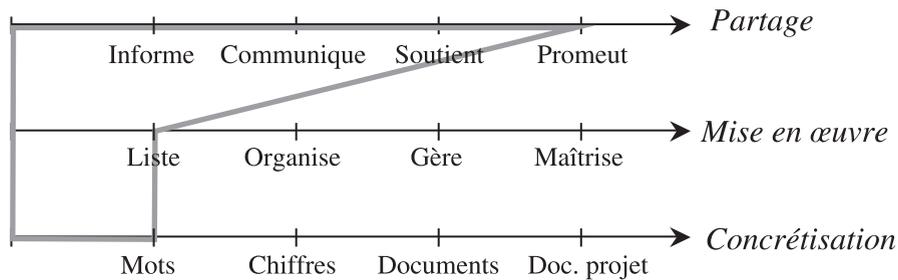
Conséquences/risques : Le soufflé est monté très vite mais peu retomber tout aussi vite. Le maître d'ouvrage peut changer d'avis ou bien l'équipe ne tiendra pas le coup à ce rythme endiablé. Dans tous les cas, les chances de succès sont faibles : le besoin est mal exprimé, la structure mal connue, la solution mal définie et l'organisation projet chaotique. Le soutien des responsables de la structure ou des futurs utilisateurs est en outre loin d'être acquis. Le projet trébuchera à la première pierre sur le chemin et chutera probablement, emporté par son élan. Ce type de projet génère des grandes désillusions car l'investissement personnel du chef de projet est important mais ses efforts sont rarement couronnés de succès.

Solutions possibles : « Donner du temps au temps », telle serait la devise pour ce cas de figure. Prendre le temps de comprendre les mécanismes à l'origine du projet, ce qui est attendu et quels seront les critères de jugement. Ne pas hésiter non plus à solliciter une expertise extérieure dans le domaine considéré, l'œil du naïf (éclairé) étant particulièrement percutant dans ces cas là. Prendre ensuite son bâton de pèlerin pour convaincre les utilisateurs, les responsables et ainsi valider la cohérence du projet. Rien ne sert de courir...

Pathologie : P⁺CM⁻

Symptômes : Concrétisation faible – Mise en œuvre faible – Partage fort.

Représentation graphique :



Description : Le projet porte bien mal son nom car il se rapproche plus d'une campagne de promotion publicitaire. Le chef de projet est un excellent communicateur et il sait démarcher les différents profils de personnes pour leur vendre le projet. Mais l'ensemble ne s'appuie sur rien de solide, ni au niveau conceptuel ni sur la capacité à mettre en œuvre.

Causes possibles : Le chef de projet n'est pas un opérationnel ou alors il s'en est éloigné. Le projet n'est pas pour lui le moyen de mettre en œuvre une solution pour le bien de la structure mais un moyen de promotion personnel. Il y a fort à parier d'ailleurs que cette hypertrophie communicative est bien plus orientée vers les décideurs que vers les opérationnels.

Conséquences/risques : Les chances de voir aboutir le projet sous la forme souhaitée au départ sont infimes. Mais ce profil de chef de projet est aussi souvent très politique et il quittera le projet avant son terme en tirant profit du travail effectué (ou vendu comme tel) ou il trouvera une raison majeure expliquant l'arrêt du projet. À sa décharge, il faut souligner que la désignation d'un chef de projet de ce profil n'est pas une coïncidence. C'est souvent une nomination politique de son n + 1 et il est fort à parier que le soutien au projet est avant tout du politiquement correct.

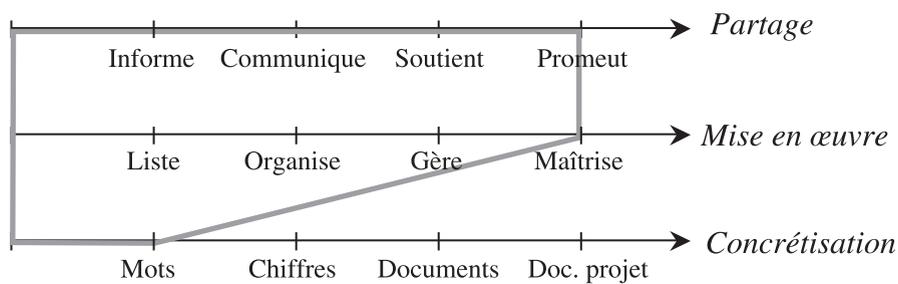
Solutions possibles : Ce type de situation n'a pas de solution facile car les dés sont pipés dès le départ. La volonté de voir aboutir le projet est discutable. Dans le cas où cette volonté serait

réelle, le chef de projet doit se faire aider par des consultants qui feront le travail, établiront un état des lieux, définiront une stratégie etc.. Ils iront bien au-delà de la simple expertise technique du domaine considéré. C'est un cas de figure qui se retrouve souvent. Cela donne des bons résultats, en particulier financiers pour la société de conseil, car le projet va avancer lentement, les prises de décisions se faisant très difficilement et sur un mode consensuel pour ne pas ternir les bonnes relations entre le projet et son environnement, plus précisément entre le chef de projet et ses responsables hiérarchiques.

Pathologie : PM^+C^-

Symptômes : Concrétisation faible – Mise en œuvre forte – Partage fort.

Représentation graphique :



Description : Cette pathologie de projet est difficile à diagnostiquer. La façade est accueillante, tout semble en ordre de marche, le soutien de la plupart des acteurs est fort, la visibilité est bonne. Il faut une oreille attentive et fine pour percevoir le hors-sujet potentiel. En effet, le projet n'a aucune base solide pour étayer la solution mise en place. Il doit se fier au seul flair du chef de projet ou du comité de pilotage. Si celui-ci est bon, la solution sera pertinente et le projet sera une réussite. Dans le cas contraire, la solution passera à côté du besoin et le projet accouchera d'une souris. C'est un colosse aux pieds d'argile.

Causes possibles : Le chef de projet est très capable d'organiser son projet et de faire savoir ses intentions. Il a sans doute un

certain niveau de management et est à l'aise dans l'organisation et la communication. Mais il se fie trop à son intuition et n'est pas à l'écoute des besoins et de la structure. L'habitude de diriger lui donne le sentiment de savoir définir les besoins sans creuser plus avant. En un mot, il sait ou plutôt il croit savoir.

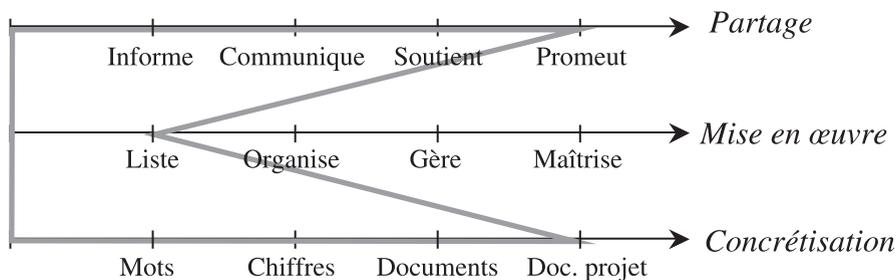
Conséquences/risques : Le projet peut aller à son terme mais il subira des aléas et des revirements. L'absence d'un état des lieux et d'une bonne concrétisation de la solution empêche une bonne visibilité sur la mise en œuvre. Le projet tirera donc des bords mais parviendra sans doute à destination. Malheureusement, la pérennité du projet n'est pas assurée. La solution risque de disparaître au fil des mois, tout simplement car elle ne répond pas au besoin de manière satisfaisante. Elle peut aussi générer des tensions dans son utilisation car de nombreux points n'auront pas été traités.

Solutions possibles : Plus le projet progresse, plus la possibilité de mettre en place des actions correctives est mince. 90 % de la solution est défini dans le premier dixième du projet. Ce type de projet peut être corrigé par un état des lieux, une confrontation avec les utilisateurs en début de projet. Au-delà, la correction lourde des actions déjà entreprises est la seule solution mais est coûteuse et difficile.

Pathologie : CP⁺M⁻

Symptômes : Concrétisation forte – Mise en œuvre faible – Partage fort.

Représentation graphique :



Description : C'est un projet bien conçu et partagé avec les différents acteurs. La vision existe. L'ensemble des acteurs se voit déjà arrivé à terme. Mais la faiblesse est la mise en œuvre. Les actions ne sont pas suffisamment définies et organisées. Les membres de l'équipe projet voient bien l'objectif final à atteindre mais le chemin pour y parvenir semble bien flou et incertain.

Causes possibles : Cette configuration est rare car un chef de projet arrivant à comprendre et définir ce qui justifie le projet et capable de le partager avec les acteurs autour de lui n'a souvent aucun mal à organiser son chantier. La mise en œuvre est rarement une difficulté. Mais ce cas de figure peut survenir avec des personnes très conceptuelles, peu habituées à gérer des enchaînements d'actions sur le long terme. Des responsables ressources humaines ont, par exemple, de grandes capacités à sentir les besoins de la structure. Ils sont également de bons communicateurs mais sont peu habitués à mettre en œuvre.

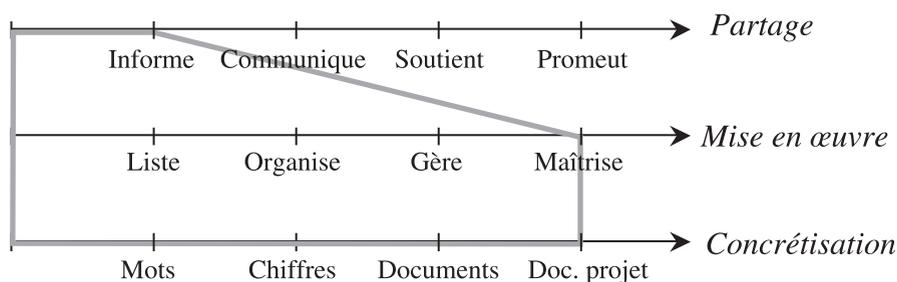
Conséquences/risques : La première conséquence concerne les membres de l'équipe projet. Faute d'une organisation claire, chacun va tirer dans sa direction et la cacophonie induite sera forte et source de démotivation. La seconde se situe sur la compréhension à moyen terme du projet par son environnement. Le décalage entre le discours et les actes ne va pas échapper aux responsables de la structure. Le risque est alors de voir ces derniers se détourner peu à peu du projet au profit d'autres priorités peut-être moins bien conçues et vendues mais mieux mises en œuvre.

Solutions possibles : L'apport d'un adjoint, profil gestionnaire de projet, compétent et capable d'orchestrer l'équipe et de transformer les idées du chef de projet en actions concrètes par des méthodes adaptées est la solution la plus pertinente. Des techniques de structuration de projet et de planification bien rôdées font des miracles, en décomposant le projet en unités de tailles réduites plus facilement organisables. Cette solution donne de bons résultats car le chef de projet a souvent les idées, sa difficulté est de les ordonner en une suite logique et performante.

Pathologie : CM⁺P⁻

Symptômes : Concrétisation forte – Mise en œuvre forte – Partage faible.

Représentation graphique :



Description : Nous aurions un modèle du genre sans cette faiblesse sur l'axe partage. Le projet et son environnement sont bien compris, les actions nécessaires à la mise en œuvre sont pensées et orchestrées. Tout cela est parfait et les mots pour le dire sont là mais ils ne sont adressés à personnes. Le projet vit sur lui-même et ne va pas vers l'autre. Situation délicate !

Causes possibles : C'est une démarche difficile que d'aller vers l'autre car c'est aller au devant des remises en question, des questions plus ou moins pertinentes. Un chef de projet habitué à gérer son projet en relative autonomie comme cela peut être le cas parfois aura du mal, dans un projet d'organisation, à se précipiter au devant des difficultés. La pertinence des remarques n'est pas toujours optimale et il faut parfois une diplomatie sans faille pour garder le cap sans vexer personne. Ce travail est pourtant indispensable à la réussite du projet.

Conséquences/risques : C'est un beau projet mais dont l'image peut être très déformée car uniquement alimentée par les bruits de couloirs. Ceux-ci ayant la fâcheuse tendance à amplifier les points faibles, l'image perçue à la fois par les utilisateurs et les dirigeants est très incertaine. La réussite d'un projet se jouant autant sur son image que sur ses résultats, toutes les mauvaises surprises, en cours comme en fin de projet, sont possibles : réduction ou suppression du budget d'un projet dont personne au niveau décisionnel n'a vraiment entendu parler ou bien rejet des utilisateurs

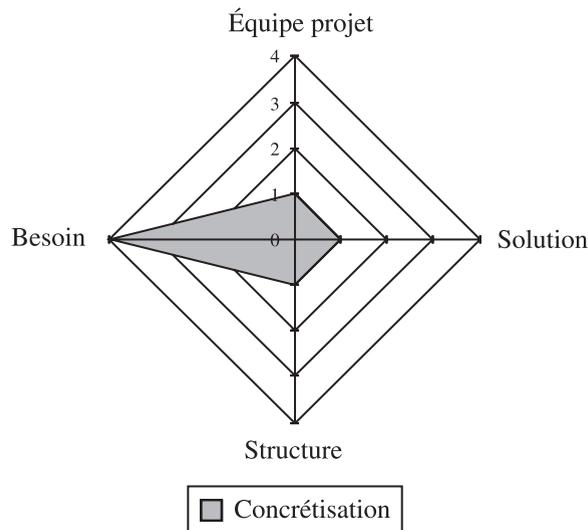
lors du déploiement, peu importe la qualité de la solution proposée. Le changement se prépare, il ne se décrète pas.

Solutions possibles : Le chef de projet a grand intérêt à se faire assister dans sa communication. Il peut s'agir bien entendu de l'aide d'un représentant du service communication interne, mais une autre solution efficace est d'intégrer dans l'équipe projet une personne connaissant très bien la société, avec ses petites entrées partout et capable d'appuyer le chef de projet lors de réunions plus formelles de présentation du projet.

Pathologie : Orientation besoin

Symptômes : Besoin bien concrétisé, exprimé et partagé. Faiblesse des autres axes.

Représentation graphique :



Description : Tout le projet dans son ensemble est tourné vers le besoin. Le projet dans son organisation n'est pas défini, la structure est mal connue et la solution encore plus. Cette configuration ne reflète pas un projet mais une absence de projet. C'est une configuration normale dans une phase de pré-projet où le cahier

des charges est établi. Au-delà, cela signifie que le projet n'a pas démarré.

Causes possibles : La seule explication logique est que l'évaluation du projet est faite de manière prématurée et qu'aucun des éléments réels du projet, en dehors du besoin, n'a pu être encore exprimé.

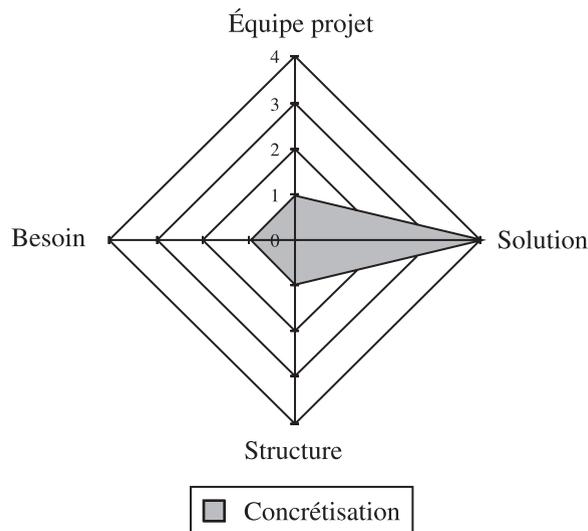
Conséquences/risques : Si ce constat est fait en début de projet, l'évaluation est plutôt positive. Elle montre au moins que le besoin est bien maîtrisé, et c'est là un élément essentiel à la réussite du projet. Mais si cela traduit une incapacité du projet à s'ouvrir sur les autres axes, c'est tout simplement qu'il n'y a pas de projet au sens large.

Solutions possibles : Passer en mode projet en mettant en place des profils compétents qui sauront transformer cette expression de besoin en solution intégrée au sein d'une structure.

Pathologie : Orientation solution

Symptômes : Solution bien concrétisée, exprimée et partagée. Faiblesse des autres axes.

Représentation graphique :



Description : Cette pathologie est assez courante et traduit un comportement assez fréquent d'auto diagnostic. C'est le cas du patient arrivant chez le docteur et disant « Docteur, il me faut tel médicament ! ». Tout est orienté vers la solution, rien vers le besoin, la structure ou l'équipe projet chargée de transformer rêve en réalité.

Causes possibles : Le chef de projet a vu en démonstration une solution lui plaisant et pense, peut-être à juste titre, que c'est cette solution dont il a besoin. Dès lors, il ne se pose plus la question de savoir si cela répond au besoin ou si sa structure est prête à l'accueillir, il fonce et se s'embarrasse pas de détails tels que la gestion du projet de mise en œuvre.

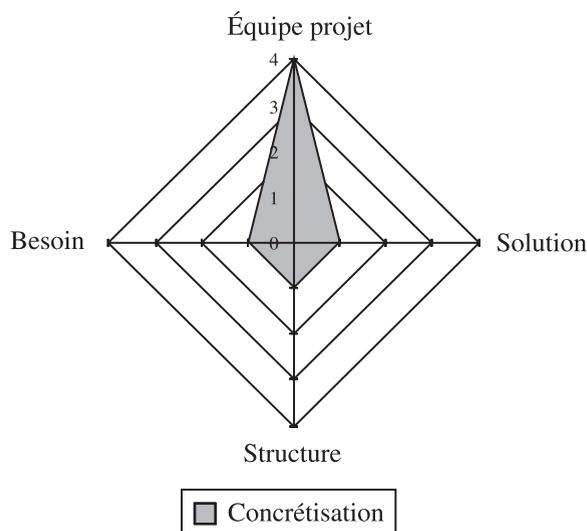
Conséquences/risques : Le projet va démarrer bille en tête par la mise en place de contrats de sous-traitance, des actions de communication, etc. Mais le projet va rapidement s'enliser ou tourner à la cacophonie la plus totale si le besoin n'est pas couvert et les actions d'intégration au sein de la structure non organisées. C'est un projet avec des chances de succès aléatoires.

Solutions possibles : La solution envisagée est sans doute bonne mais vouloir économiser une expression de besoin est illusoire. Il faut reprendre le projet dans le bon sens en travaillant cet élément en priorité.

Pathologie : Orientation projet

Symptômes : Projet bien concrétisé, exprimé et partagé. Faiblesse des autres axes.

Représentation graphique :



Description : Ce projet en est bien un mais c'est avant tout une superbe coquille vide. Tous les outils de gestion de projets sont présents mais ils ne manipulent rien de concret.

Causes possibles : Cette pathologie se retrouve souvent quand des gestionnaires de projets changent de fauteuil et deviennent chefs de projet. Assez bizarrement, le passage est loin d'être facile et certains sont tentés de se contenter de mettre en place les outils de gestion de leur projet sans se concentrer assez sur le besoin, la structure ou la solution.

Conséquences/risques : Ce cas ne dure pas en général, le nouveau chef de projet se rend assez vite compte que la construction du planning demande de déterminer le besoin, que la solution doit être concrétisée pour être définie et mise en œuvre. Si ce cas perdure, le chef de projet doit être en mesure de se rendre compte que le sujet n'avance pas et est au fond d'une impasse. C'est l'occasion de comprendre qu'il n'est pas si facile de passer du fauteuil de co-pilote à celui de pilote.

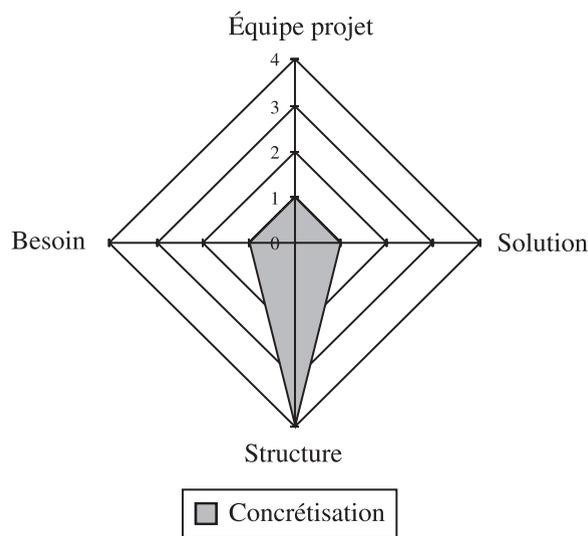
Solutions possibles : Le chef de projet doit prendre conscience de son erreur et repartir de l'expression de besoin. Il doit savoir lâcher du lest sur la partie projet au profit des autres axes. Un bon projet n'est pas forcément celui géré de la manière la plus parfaite.

Il faut savoir passer par dessus les règles du métier de gestionnaire de projet.

Pathologie : Orientation structure

Symptômes : Structure bien concrétisée, exprimée et partagée.
Faiblesse des autres axes.

Représentation graphique :



Description : En un sens, cette pathologie est assez semblable à celle orientée solution. Le chef de projet a sans doute une vision de ce que doit être la structure dans le futur. Cette vision s'appuie sans doute d'un modèle vu en dehors de l'entreprise mais la question de savoir si cette organisation répond au besoin n'est pas posée. L'ensemble reste un concept dont l'utilité est à prouver.

Causes possibles : Cette pathologie est assez normale en fonctionnement normal d'une structure. Le dirigeant de la structure a une vision et souhaite la mettre en œuvre au fil des années. Pour aller plus vite, il peut être tenter de passer en mode projet.

Conséquences/risques : Passer en mode projet ne se décrète pas d'un coup de baguette. En mode normal, les évolutions de la structure se font sur plusieurs années ce qui permet de corriger la

vision initiale pour intégrer les besoins réels de la structure. En mode projet, le choc est brutal et l'adaptation progressive n'est pas possible si une conduite du changement efficace n'est pas menée.

Solutions possibles : Le passage en mode projet n'est pas qu'un jeu d'écriture. Par essence, le fonctionnement projet suppose une organisation spécifique pour accompagner le changement. Conduire un projet est un métier à part entière, il ne faut hésiter à se tourner vers des personnes capables d'amener ce savoir-faire.

Les idées clés

La méthode d'évaluation CMP permet d'identifier les points forts et points faibles d'un projet. Elle en mesure les capacités de :

- ✓ **Concrétisation** : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en chiffres représentatifs, pertinents et mesurables.
- ✓ **Mise en œuvre** : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en actions élémentaires, coordonnées et maîtrisables.
- ✓ **Partage** : Capacité d'un projet à transformer ses objectifs généraux en mots compréhensibles, simples et convaincants.

Le résultat se traduit par un volume représentatif du projet. Des coupes horizontales ou verticales, à la manière d'un scanner, permettent d'affiner la compréhension du projet sur des aspects précis. Certains projets présentant des faiblesses marquées sont qualifiés de pathologiques. Ils constituent des repères par rapport auxquels il est possible de comparer son propre projet.



Chapitre 7

ÉVALUEZ VOTRE PROPRE PROJET

Les principes de l'évaluation de votre projet

Objectifs de l'évaluation

Nous avons proposé dans les chapitres précédents une méthode d'évaluation de la performance non plus basée sur les habituels aspects de coûts – délais – qualité mais sur la mise en œuvre de capacités de concrétisation, de mise en œuvre et de partage. Cette méthode est un outil clé du compagnonnage, notion peu développée dans le monde des projets et pourtant un apport majeur dans l'amélioration de la performance des projets. En particulier pour les projets d'organisation, dont le chef de projet est souvent peu expérimenté en conduite de projet et isolé au sein d'une structure peu adaptée pour le soutenir.

Le compagnonnage demande l'implication du chef de projet et de l'accompagnateur. Les rapports humains et de confiance y sont primordiaux. Il nous a semblé toutefois intéressant de proposer une méthode d'auto-évaluation du projet d'organisation. Auto-évaluation dans le sens où le chef de projet va lui-même procéder à l'examen de son projet.

Cette auto-évaluation permet à certains chefs de projet, peu expérimentés ou confrontés à une problématique nouvelle, d'aborder leur projet sous un angle nouveau. Ce cheminement peut les aider à améliorer la performance de leur projet et donc, à terme, la réussite de ceux-ci.

Un exercice sous forme de QCM, puisque c'est de cela dont nous parlons ici, ne peut évidemment prétendre évaluer complètement un projet. Il est ici impossible de creuser tel ou tel point, variable en fonction des projets, pour aller au fond des choses. Un QCM ne remplacera jamais un échange constructif et un contact pour

établir un diagnostic. C'est vrai en médecine comme en conduite de projet.

La méthode CMP simplifiée proposée ici a une simple valeur de pré-diagnostic et espère parvenir à mettre en avant le principal point faible dont souffre le projet. Elle a été conçue pour des projets d'organisation, c'est-à-dire ceux modifiant un ou plusieurs processus de l'entreprise mais s'applique à tous les projets avec la réserve près que le thème processus ne s'applique pas pour les autres catégories de projets : cela représente un thème sur 36.

L'auto évaluation est un outil oscillant entre diagnostic et pense-bête. Le chef de projet a intérêt à y consacrer un peu de son temps. Dans le meilleur des cas, il en sortira rassuré de l'exhaustivité et de la maîtrise de son sujet. Parfois, il en retirera un signal d'alarme sur des aspects non abordés jusqu'ici. C'est déjà beaucoup pour un exercice simple.

Principes du QCM

Chaque thème est explicité par une brève description en début de questionnaire. Puis les questions sont présentées. Elles sont de type oui/non en grande partie mais les réponses peuvent être plus nuancées :

- ✓ « **A : Je ne me suis pas encore posé la question.** » Le chef de projet est surpris par la question. À la réflexion, elle se pose bien mais il n'avait jamais abordé le projet sous cet angle. Par exemple, à la question « Quel est le processus majeur au cœur du projet ? », certains chefs de projet n'auront pas une réponse immédiate. Pourtant, en creusant un peu, le processus existe bien.
- ✓ « **B : Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse.** » Le chef de projet comprend bien la question mais il ne connaît pas la réponse. Par exemple, à la question « Le processus est-il formalisé dans un document ? », il est facile de répondre seulement si la démarche de recherche d'un tel document a été menée.
- ✓ « **C : Je me suis posé la question et la réponse est...** » Il ne s'agit pas ici d'une case à cocher. Une réponse textuelle est

attendue. Cela peut être un chiffre, un texte, une référence ou une réponse type Oui/non. Par exemple, une référence de document ou une date. Entière confiance est faite au chef de projet pour répondre avec tout son sérieux.

- ✓ « **D : Non concerné.** » La question n'est pas pertinente, le projet n'est pas concerné. Il ne faut pas confondre cette réponse avec la première. Le temps de la réflexion s'impose. Ne pas avoir la réponse à la question ne signifie nullement que le projet n'est pas concerné. C'est peut-être plus simplement que personne n'a pris le temps jusqu'ici de creuser ce point.

Les règles du jeu et dépouillement

L'auto-évaluation nécessite environ deux heures du temps de chef de projet. Il peut bien sûr s'entourer de toute la documentation voulue relative à son projet ou à la gestion de projet en général. Mais cet exercice n'est pas un test de certification en gestion de projet, donc aucune question technique sur un calcul de réseau logique, de marge libre ou de rentabilité n'est présentée.

Toutes les questions sont simples. Toutes les réponses le sont également. Le seul Bémol est peut-être qu'une réponse simple nécessite parfois un travail difficile et ardu pour l'obtenir. Par exemple, il est très simple de poser la question « Citez la moyenne actuelle de l'indicateur principal de performance du processus. » Il peut être infiniment plus complexe (quel est cet indicateur) et difficile (combien en vérité, ce n'est pas mesuré à l'heure actuelle) d'y répondre.

Le résultat est le fruit des réponses du chef de projet mais aussi de l'avancement même du projet. Le moment idéal pour mener ce petit test est la phase de démarrage ou de lancement du projet, cet instant fragile où le projet bascule de la tête du chef de projet vers celle de son équipe projet et que toute la machine se met en route. Le projet n'appartient déjà plus tout à fait au chef de projet. L'évaluer à ce moment là, c'est une des dernières opportunités de corriger le tir en douceur. Après, tout deviendra bien plus compliqué...

Le dépouillement se fait au fur et à mesure des thèmes abordés. Ceci permet de progresser sans devoir attendre la fin de toutes les questions pour avoir un retour. C'est aussi un moyen de morceler

le temps de réponse au questionnaire, un chef de projet ayant par nature un emploi du temps bien rempli avec peu de longues périodes de temps libre.

Chaque réponse donne entre – 1 points et + 3 points. Le total pour un thème varie en général entre – 05 et 15 points.

Le principe de notation est le suivant :

- ✓ « Je ne me suis pas encore posé la question » = – 1 point.
- ✓ « Je me suis posé la question mais je n’ai pas la réponse » = 1 point.
- ✓ « *La réponse est ...* » = 2 points s’il s’agit d’un texte ou de « Non » pour une réponse type O/N ; 3 points si la réponse est « Oui » pour une réponse type O/N.
- ✓ « Non concerné » = 0 point.

Cette notation illustre la volonté de valoriser la réflexion. Ne pas se poser de questions est sans doute la situation la plus risquée pour un chef de projet. Se poser de question est un progrès même sans avoir de réponse. Avoir la réponse à la question est la meilleure situation.

Exemple de dépouillement d’une grille

Thème C1: PROCESSUS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n’ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Quel est le nom du processus au cœur de votre projet ?			Formation		+ 2
2. Y a-t-il un responsable global du processus (O/N) ?			Oui		+ 3
3. Le nombre d'acteurs impliqués dans ce processus est-il inférieur à 10 (O/N) ?		×			+ 1
4. Le processus actuel est-il formalisé dans un document (O/N) ?	×				- 1
5. Les étapes principales du futur processus sont-elles schématisées sous forme de logigramme (O/N) ?			Non		+ 2
VOTRE TOTAL					+ 7 points

Rappel : Réponse A = – 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Les réponses de type Oui/Non permettent d'introduire un niveau supplémentaire en valorisant des situations favorables à la réussite du projet. À la question suivante « Le processus est-il formalisé dans un document ? » la première étape est de se poser la question, puis d'y répondre. Si le processus est effectivement formalisé, donc si la réponse est « Oui », la situation est plus favorable pour le projet que la réponse négative (3 points) Si le processus n'est pas formalisé, ce sera un travail supplémentaire à effectuer (2 points) L'affirmative implique soit que la structure suit ce processus avec rigueur, soit que le projet a fait l'effort de le formaliser avant de le modifier. Dans les deux cas, ce sont de bons signes.

Chaque axe est évalué sur la base de trois thèmes. Il est donc évalué sur une note entre - 15 et + 40 points en général. Une grille de commentaires établie la correspondance entre le nombre de points et le niveau de concrétisation (ou mise en œuvre ou partage) C'est aussi le support de commentaires illustrant la situation du projet par rapport à l'axe considéré.

Enfin, une fois tous les axes d'évaluation évalués, il est proposé de tracer les coupes horizontales représentant la performance de concrétisation, de mise en œuvre et de partage du projet.

Les QCM d'évaluation

La concrétisation du besoin

Mesurer la concrétisation du besoin revient à évaluer la compréhension par le chef de projet des causes à l'origine du projet. Quels sont les facteurs qui ont transformé une volonté vague en un projet disposant de ressources ?

La désignation du **processus** au cœur du projet, la connaissance de l'événement déclencheur du projet ou **catalyseur**, le choix de l'**indicateur** servant à mesurer les progrès du processus sont des indices clés de cette concrétisation du besoin.

• *Le processus*

Description : Le processus est au cœur d'un projet d'organisation. Savoir le nommer, le décrire et en définir les principales composantes est la base de compréhension de l'objectif du projet.

Thème C1: PROCESSUS					Nombre de points
	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est ;	D. Non concerné	
1. Quel est le nom du processus au cœur de votre projet ?					
2. Y a-t-il un responsable global du processus (O/N) ?					
3. Le nombre d'acteurs impliqués dans ce processus est-il inférieur à 10 (O/N) ?					
4. Le processus actuel est-il formalisé dans un document (O/N) ?					
5. Les étapes principales du futur processus sont-elles schématisées sous forme de logigramme (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Indiquez le nom du processus principal. Il peut contenir plusieurs processus secondaires ;
- ✓ Q 2 : Le responsable global est en charge de la cohérence d'ensemble du processus, mais il n'a pas forcément de pouvoir direct sur toutes les étapes ;
- ✓ Q 3 : Un acteur est en général un service ou un département mais cela peut aussi être un rôle générique (par exemple : les sous-traitants) ;
- ✓ Q 4 : Par document, il faut comprendre une source d'information figée, comme un rapport, une procédure. Idéalement, c'est un document qualité. Le processus est généralement formalisé sous la forme d'un logigramme ;
- ✓ Q 5 : Ou sous une autre forme graphique ?

• *Le catalyseur*

Description : Le catalyseur désigne l'événement fort qui a motivé la création d'un projet. Cela peut-être la perte d'un marché, la plainte d'un client, une nouvelle contrainte réglementaire ou plus simplement la volonté de la direction d'améliorer ce processus dans le cadre de ses choix stratégiques annuels.

Thème C2 : CATALYSEUR	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez l'événement qui a poussé à la création du projet.					
2. Le projet est-il passé en commission de sélection projets de votre structure (O/N) ?					
3. Le projet a-t-il été précédé d'une phase de pré-projet (O/N) ?					
4. Le sponsor du projet est-il un cadre dirigeant de la structure (O/N) ?					
5. Votre projet est-il la première tentative récente pour améliorer le processus (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Ou la décision stratégique ;
- ✓ Q 2 : Cette commission peut être un simple comité de direction ;
- ✓ Q 3 : Plus généralement, d'une phase d'évaluation ou de faisabilité ;
- ✓ Q 4 : Sponsor = maître d'ouvrage du projet ou plus généralement celui auquel s'adresse le chef de projet pour des décisions d'orientation du projet ; Cadre dirigeant = cadre impliqué dans les choix stratégiques de la structure ;
- ✓ Q 5 : Récente = inférieure à 2 ans ;

• *L'indicateur*

Description : L'indicateur est le ratio le plus représentatif pour mesurer l'amélioration du processus au cœur du projet d'organisation. Il peut s'agir par exemple du taux de documents qualité géré électroniquement au sein de l'entité pour un projet de gestion documentaire ; ou de la durée moyenne d'approbation de ces documents.

Thème C3 : INDICATEURS	A. Je ne suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez l'indicateur majeur que le projet doit améliorer.					
2. Citez la moyenne actuelle de cet indicateur.					
3. Cette valeur actuelle moyenne est-elle suivie régulièrement (O/N) ?					
4. Citez la valeur objectif de l'indicateur au terme du projet.					
5. Y a-t-il un besoin de définir des indicateurs complémentaires pour conforter l'indicateur majeur (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Indiquez le nom de l'indicateur principal (par exemple la durée de traitement d'une facture pour le processus de facturation) ;
- ✓ Q 2 : Moyenne sur une durée d'au moins un trimestre ;
- ✓ Q 3 : Régulièrement signifie au moins tous les trois mois ;
- ✓ Q 4 : Valeur par exemple indiquée dans la lettre de lancement du projet ;
- ✓ Q 5 : Il peut s'agir de tout type de ratio ou de volumes illustrant le fonctionnement du processus.

- *Performance de concrétisation du besoin*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Manifestement, votre projet manque encore de clarté. N'est-ce pas encore plus une déclaration de bonnes intentions qu'un projet en bonne et due forme ? Le besoin ne semble pas encore bien cerné.

La route est pour vous particulièrement longue et tout reste à faire. Si vous avez déjà lancé des actions, reposez-vous bien la question de savoir si la priorité n'est pas de définir le besoin élémentaire au cœur de votre projet. Prenez le temps de réfléchir et de faire un état des lieux de la situation actuelle. C'est un minimum.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de concrétisation 1 = Mots) :

Votre projet se dessine lentement mais vous avez du mal à dépasser le stade des mots pour en parler. Vous avez effleuré beaucoup de points mais le projet manque encore de corps. Vous devez poursuivre plus en profondeur l'analyse du besoin à l'origine du projet et mieux comprendre le fonctionnement actuel.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de concrétisation 2 = Chiffres) :

Le travail effectué pour comprendre la situation actuelle a déjà été significatif. Vous avez une bonne idée du processus et des causes du projet. Mais vous ne vous projetez pas encore assez dans l'avenir et dans le projet pour transformer cet état des lieux en situation future.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de concrétisation 3 = Documents) :

Vous partez sur des bases solides avec une vision claire des attendus. Le projet est bien cadré, vos objectifs assez bien définis. Vous pourriez peut-être encore améliorer le sujet en synthétisant l'ensemble de ces informations au sein d'un seul document projet qui vous servira de référence par la suite et vous aidera à prendre du recul par rapport au besoin.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de concrétisation 4 = Documents projets) :

Il est temps de passer à autre chose. Vous avez une vision claire et digérée du besoin à l'origine du projet. Vous avez même acquis un certain recul par rapport à ce besoin et êtes aujourd'hui concentré sur la manière de le préciser en détail et de mettre en œuvre les ateliers d'expression de besoin.

La concrétisation de la solution

Mesurer la concrétisation de la solution permet d'estimer la capacité du chef de projet à définir les grandes lignes de la solution envisagée. Il s'agit ici de l'architecture de cette solution, les grandes composantes.

Pour cela, la définition des **facteurs de nouveautés** amenés par la solution permet de dresser un éventail large des composantes novatrices. Dans les faits, ces nouveautés se traduisent parfois par des nouveaux **outils**, parfois par de nouveaux **métiers**, souvent par les deux.

• *Les facteurs de nouveautés*

Description : Les facteurs de nouveautés permettent de caractériser la solution. Une solution très novatrice, c'est-à-dire amenant plus de 5 facteurs de nouveautés (chiffre estimatif) ne se traitera pas de la même façon qu'une solution déjà maîtrisée par la structure où seul le partage des rôles va être modifié par exemple. Un facteur de nouveauté peut-être un nouveau métier, un nouvel outil, de nouveaux acteurs...

Thème C4 : FACTEURS DE NOUVEAUTÉS					Nombre de points
	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	
1. Citez la nouveauté principale amenée par la solution au sein de la structure.					
2. Y a-t-il dans votre entourage des chefs de projets ayant déjà affronté cette nouveauté (O/N) ?					
3. Combien de facteurs de nouveautés comptez-vous dans votre projet ?					
4. Si vous deviez réduire fortement le contenu de votre projet, savez-vous quelle nouveauté supprimer (O/N) ?					
5. Ces facteurs de nouveautés sont-ils reconnus et acceptés par le sponsor (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Citez la plus visible, c'est celle là qui focalisera les esprits ;
- ✓ Q 2 : Au sein de votre société ;
- ✓ Q 3 : Compter 1 par catégorie. Si plusieurs nouveaux métiers, c'est quand même un seul facteur de nouveauté.
- ✓ Q 4 : Par exemple différer une interface informatique automatique ;
- ✓ Q 5 : Après lui avoir présenté les avantages et inconvénients de chaque nouveauté et leur valeur ajoutée.

• *Les outils*

Description : Améliorer un processus se traduit toujours par un outil concret. Cela peut aller de la simple procédure formalisée de gestion aux outils informatiques de toutes sortes. Définir les nouveaux outils en place est un excellent moyen de concrétiser la solution future et donc de mesurer l'écart avec la situation actuelle.

Thème C5 : OUTILS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez le type d'outil principal que vous allez déployer.					
2. Savez-vous si ces outils existent déjà au sein de votre structure (O/N) ?					
3. Combien de personnes utiliseront quotidiennement ces nouveaux outils ?					
4. Ces outils fonctionnent-ils dans un autre environnement (O/N) ?					
5. Pensez-vous rédiger une étude comparative des différents outils possibles (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Outils informatiques, procédures, réunions spécifiques...
- ✓ Q 2 : Dans une autre filiale ou agence par exemple ;
- ✓ Q 3 : À 20 % près ;
- ✓ Q 4 : Au sein d'une autre société ? Ou est-ce la première fois qu'il sont utilisés dans votre secteur d'activité ?
- ✓ Q 5 : En vu de la sélection de l'outil optimum pour votre projet.

• *Les métiers*

Description : Les métiers sont ceux nécessaires au fonctionnement de la solution. Ils n’existent pas toujours au sein de la structure. Ce sont parfois des nouveaux rôles (d’administrateur du nouvel outil par exemple) ou carrément des nouveaux métiers. Par exemple des nouveaux métiers type auditeurs internes pour un projet assurance qualité.

Thème C6 : MÉTIERS	A. Je ne me suis pas posé la question		B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse		C. Je me suis posé la question et la réponse est :		D. Non concerné		Nombre de points
1. Savez-vous si des nouveaux métiers seront nécessaires pour faire fonctionner la solution (O/N) ?									
2. La liste de ces nouveaux métiers est-elle connue (O/N) ?									
3. Ces métiers existent-ils déjà au sein de votre société (O/N) ?									
4. Combien de postes supplémentaires seront nécessaires au sein de la structure (O/N) ?									
5. Connaissez-vous la durée moyenne de création d'un nouveau poste au sein de votre structure (O/N) ?									
VOTRE TOTAL									

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Métiers dans le sens de compétences ;
- ✓ Q 2 : Ceux induits par le projet bien entendu ;
- ✓ Q 3 : Dans un autre département ou une filiale par exemple ;
- ✓ Q 4 : Ils se traduiront par une augmentation des effectifs de la société ;
- ✓ Q 5 : Durée entre l’apparition d’un besoin, la création du poste et l’arrivée de la personne.

- *Performance de concrétisation de la solution*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

La solution que vous souhaitez mettre en place au sein de votre structure n'est pas encore bien définie, ni par ses facteurs de nouveautés, ni par ses outils, ni par ses métiers. C'est légitime si vous êtes en phase de démarrage de projet et que votre priorité est aujourd'hui d'évaluer le besoin. Mais cela ne devrait pas vous empêcher en parallèle de commencer à regarder autour de vous ce qui a déjà été fait dans un domaine similaire.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de concrétisation 1 = Mots) :

Vous avez gagné en précision et commencez à entrevoir les composantes de la solution. Mais ce sont encore des grandes idées et rien de vraiment précis. Il reste un travail important à faire pour définir une architecture de la solution et par conséquent commencer à sensibiliser le sponsor et plus généralement la structure, des changements que votre projet va induire.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de concrétisation 2 = Chiffres) :

Vous avez une idée assez précise de ce que vous voulez mettre en place et c'est sans doute le résultat d'une démarche de prise d'information, de rencontres, de réflexion. Vous en êtes à une phase où tout est encore possible même si les grandes options sont définies. Si vous optez pour un outil informatique comme partie de votre solution, la présélection des outils possibles est sans doute faite.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de concrétisation 3 = Documents) :

Votre solution est définie dans ses grandes lignes et s'appuie sur des documents variés qui vous ont conforté dans vos choix. L'ensemble est cohérent, vous connaissez les points forts et points faibles de votre solution et les assumez.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de concrétisation 4 = Documents projets) :

La solution est parfaitement claire dans votre tête dans ses grandes composantes et vous êtes aussi capable d'en mesurer l'impact sur le fonctionnement habituel de la structure. Vous allez maintenant vers une démarche plus « commerciale » visant à préparer la structure à accueillir ces nouveautés et à se préparer au changement.

La concrétisation de la structure

La structure doit être comprise ici comme le périmètre couvert par le projet. Si le projet d'organisation couvre l'ensemble d'une société, la structure est la société. Si le périmètre est plus restreint et n'enveloppe qu'un département, la structure est le département.

Cette structure est le squelette d'un projet d'organisation. Tout vient d'elle, tout va vers elle. C'est un élément complexe dont il faut appréhender l'**organisation**, les enjeux de **pouvoir** mais aussi les **conditions de travail** de ses membres.

• *L'organisation*

Description : Il s'agit ici de l'organisation de la structure, plus généralement de l'entreprise dans son ensemble. Cette connaissance est un incontournable à tout projet d'organisation. C'est un minimum pour prétendre ensuite évaluer les points de conflits ou de rapprochements entre départements.

Thème C7 : ORGANISATION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Y-a-t-il un organigramme synthétique et à jour de votre société (O/N) ?					
2. Citez le principal organe décisionnel de votre structure ?					
3. Les entités directement concernées par le projet sont-elles toutes clairement identifiées (O/N) ?					
4. La composition de ces entités est-elle accessible facilement (O/N) ?					
5. Les principales interfaces entre ces entités sont-elles formalisées dans un document (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : À jour = moins de trois mois
- ✓ Q 2 : Type comité de direction mais aussi réunions de département si le périmètre de votre projet est plus réduit ;
- ✓ Q 3 : Cela correspond au périmètre du projet ;
- ✓ Q 4 : Nom des responsables, nombre et noms des personnes ;
- ✓ Q 5 : Interfaces = échanges de documents, de produits, d'information...

Évaluez votre propre projet

• Le pouvoir

Description : Le pouvoir caractérise ici les forces motrices et réactives de la structure. Dans tout projet d'organisation, le jeu établi des pouvoirs assure un certain équilibre. Le processus au cœur du projet est en réalité un subtil équilibre de répartition de pouvoir. Le projet va remettre en question cet équilibre.

Thème C8 : POUVOIR	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez les trois principaux responsables ayant un intérêt direct à la réussite du projet.					
2. Citez trois responsables impliqués dans le projet mais dont ce n'est pas la priorité.					
3. Le sponsor du projet a-t-il une position hiérarchique lui donnant une influence sur le périmètre du projet (O/N) ?					
4. Combien de niveaux hiérarchiques sont impliqués dans l'ensemble du projet ?					
5. Votre fonction de chef de projet est-elle clairement décrite, ainsi que votre limite de responsabilité (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Responsables = responsables de service, de département ou de la société ;
- ✓ Q 2 : Idem ;
- ✓ Q 3 : Influence = pouvoir de convaincre par sa position hiérarchique ou par son réseau de connaissances ;
- ✓ Q 4 : Chaque niveau hiérarchique en plus ajoute de la complexité ;
- ✓ Q 5 : Votre pouvoir de chef de projet est-il légitimé ?

• *L'environnement de travail*

Description : Le changement des conditions de travail ou de l'environnement dans son ensemble peut-être une conséquence du projet. Il peut s'agir ici de changements de toutes sortes : nouvelle répartition en équipes, nouveaux horaires, nouvelles procédures, nouveau fonctionnement de routine... La perception de ce qui va changer pour la structure pendant et après le projet va permettre de s'y préparer et d'engager des actions pour adapter progressivement l'environnement.

Thème C9 : ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez le changement majeur induit par le projet dans l'environnement de travail.					
2. Le projet est-il sans impact sur la sécurité des personnes, des biens ou des informations (O/N) ?					
3. Le projet est-il sans impact sur la vie personnelle des utilisateurs (O/N) ?					
4. Les chances de voir le projet générer des situations conflictuelles est-il faible (O/N) ?					
5. Est-il inutile de présenter le projet en CHSCT ou de le déclarer à la CNIL par exemple (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Cela peut être les horaires, les pauses, les congés ;
- ✓ Q 2 : C'est toujours un point sensible ;
- ✓ Q 3 : Ces types de changements sont difficiles à faire accepter ;
- ✓ Q 4 : Par exemple conflits de personnes, grèves, plaintes...
- ✓ Q 5 : Ou à tout autre instance du même type.

- *Performance de concrétisation de la structure*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Le fonctionnement actuel de la structure, à laquelle vous appartenez pourtant, est un mystère pour vous. Ou bien votre société cultive le secret avec efficacité ce qui ne va pas vous faciliter la tâche pour mettre en place votre projet d'organisation s'il couvre plus d'une entité. Dans tous les cas, vous devez quand même essayer de mieux appréhender l'organisation de votre structure. C'est elle qui va utiliser la solution au terme du projet.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de concrétisation 1 = Mots) :

La structure vous est familière mais votre visibilité ne dépasse pas votre environnement de travail. Devenir chef de projet d'organisation vous incite à ouvrir des portes, à être curieux et à essayer d'appréhender la société non plus comme un poste de travail avec un hiérarchique mais comme un ensemble complexe.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de concrétisation 2 = Chiffres) :

Vous connaissez bien la structure dans ses grandes articulations mais vous ne faites pas encore le lien entre cette structure et le projet dont vous avez la charge. Vous commencez à entrevoir les moteurs dont vous allez pouvoir user pour progresser mais aussi les freins qui peuvent devenir bloquant.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de concrétisation 3 = Documents) :

Vous comprenez le fonctionnement de la structure dans son ensemble. Vous avez une idée assez précise des mécanismes de pouvoir en jeu et savez compter vos amis et les autres. Vous avez une bonne notion de la capacité de la structure à évoluer pour accueillir la solution.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de concrétisation 4 = Documents projets) :

Vous êtes un bon politicien car vous maîtrisez bien les différents ressorts au cœur de la structure et saurez les utiliser pour

faire avancer le projet. L'organisation de votre projet dans son ensemble prend en compte la réalité de la structure pour en utiliser au mieux les composantes.

La concrétisation de l'équipe projet

L'organisation projet installée par le chef de projet est avant tout son outil de travail. Il est important de savoir très vite définir les grandes composantes de cette organisation pour avoir le temps de les mettre en place.

En particulier, le chef de projet aura à cœur de définir dans les grandes lignes la composition de son **équipe projet**, les **chiffres clés** du projet qui vont lui donner son envergure et aussi les **règles de fonctionnement** élémentaires permettant de partir sur un bon pied.

• *L'équipe projet*

Description : L'équipe projet est le cœur actif du projet. Sans elle, le projet ne peut avancer efficacement car les membres de l'équipe amènent avec eux leur savoir-faire et leur énergie. Avoir une idée précise de sa composition est un signe de bonne compréhension du projet dans son ensemble. Toutefois, cela suppose de bien clarifier les rôles de chacun.

Thème C10 : ÉQUIPE PROJET	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Quelle est la taille de l'équipe projet (en nombre d'équipiers) ?					
2. De combien de services différents sont issus les membres de l'équipe ?					
3. Avez-vous évalué le besoin d'un gestionnaire de projet pour vous aider (O/N) ?					
4. La charge de travail de chaque membre de l'équipe projet est-elle définie (O/N) ?					
5. Allez-vous définir le rôle de chaque équipier par écrit (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Compter 1 par personne participant régulièrement aux réunions équipe projet ;
- ✓ Q 2 : Comptez 1 par service et aussi 1 par société extérieure ;
- ✓ Q 3 : À temps partiel ou à temps plein, en interne ou en externe...
- ✓ Q 4 : Au moins selon ce niveau de détail : moins de 25 %, 25 %, 50 % ; 75 %, plein temps ;
- ✓ Q 5 : Au moins 1/2 page par personne.

• *Les chiffres clés*

Description : Les chiffres clés permettent d'évaluer la taille du projet en lui-même. Ce sont typiquement les dates clés, les coûts, les délais... Ces chiffres permettent à l'équipe projet et au comité de pilotage de mieux appréhender le volume du projet.

Thème C11 : CHIFFRES CLÉS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez la date de fin de votre projet.					
2. Citez le coût global de votre projet.					
3. Précisez le rapport coûts internes/coûts externes ?					
4. Votre structure vous impose-t-elle un formalisme particulier pour présenter un budget (O/N) ?					
5. Ces chiffres ont-ils été validés par le sponsor (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Avec une date précise (Jour, mois année) ;
- ✓ Q 2 : En €, coûts internes, externes, directs ou indirects inclus ;
- ✓ Q 3 : Coûts internes = salaires + frais, coûts externes = contrats ;
- ✓ Q 4 : En particulier, le contrôle de gestion impose t-il des règles ?
- ✓ Q 5 : Ou le comité de pilotage du projet.

• *Les règles de fonctionnement*

Description : Les règles de fonctionnement sont l'ensemble des dispositions prises pour assurer un fonctionnement harmonieux et efficace de l'équipe projet et du projet dans son ensemble. Il n'y pas de solution idéale, tout dépend du projet, de la solution et de la structure.

Thème C12 : RÈGLES	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Projetez-vous d'organiser des réunions projets régulières (O/N) ?					
2. Projetez-vous de rédiger des comptes-rendus systématiques des réunions projets (O/N) ?					
3. Les dates de réunions projet sont-elles fixées (O/N) ?					
4. Votre structure a-t-elle des procédures de gestion de projet que vous devez respecter (O/N) ?					
5. Un plan projet de votre projet est-il prévu (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Ces réunions peuvent être mensuelles, hebdomadaires...
- ✓ Q 2 : Et de manière générale de toutes les réunions : comités de pilotage, réunions techniques...
- ✓ Q 3 : Les dates & heure sont-elles connues au moins trois mois à l'avance ? Les dates sont-elles du type « Le 1^{er} mardi du mois de 10 h à 12 h » ?
- ✓ Q 4 : Règles pouvant être définies par le service gestion de projet de la société ;
- ✓ Q 5 : Plan projet où se retrouve la plupart des thèmes de ce questionnaire ?

- *Performance de concrétisation de l'organisation projet*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Le mode de fonctionnement projet ne vous est pas familier et vous avez du mal à concevoir les outils nécessaires au progrès de celui-ci. Vous n'avez pas encore défini la composition de votre équipe projet et vous demandez même s'il en faut une. Les chiffres clés ne vous parlent pas, pas plus que les règles élémentaires de fonctionnement d'une équipe projet. Vous semblez fonctionner en mode structure et n'avoir pas bien pris conscience de l'existence et la nécessité d'un mode projet spécifique.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de concrétisation 1 = Mots) :

Votre organisation projet est encore floue mais vous en ressentez le besoin. Vous avez du mal à la concrétiser et êtes plein d'interrogations sur le sujet. Il vous reste un long chemin à parcourir avant d'obtenir un outil de production digne de ce nom, capable de réaliser les objectifs du projet.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de concrétisation 2 = Chiffres) :

L'organisation de votre équipe projet est assez claire dans votre tête, ainsi que les grandes règles de fonctionnement. Ces idées restent néanmoins trop dans votre tête et ne sont pas assez contractualisées et partagées avec l'équipe projet.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de concrétisation 3 = Documents) :

Les bases d'un bon fonctionnement projet sont là. Vous avez une idée précise de la composition de votre équipe projet, des rôles de chacun, des grandes règles garantes d'un fonctionnement harmonieux de l'ensemble. Vous êtes capable d'établir un langage commun avec votre équipe projet en partageant avec eux des chiffres clés leur permettant de se positionner par rapport à l'ensemble du projet.

Vous avez entre 35 et 40 (niveau de concrétisation 4 = Documents projets) :

Vous avez sans doute l'habitude de mettre en place des organisations projet et en maîtriser les ficelles. Votre équipe projet est claire, chacun est à son poste et connaît son domaine de responsabilité. L'ensemble est uni et fédéré derrière les objectifs du projet que chacun s'est approprié. Toutes les conditions sont là pour une productivité optimale de l'équipe projet.

La mise en œuvre de l'expression de besoin

Le besoin ici est le besoin détaillé. C'est la capacité du projet à mettre en place des actions lui assurant le recueil exhaustif des besoins détaillés.

La première condition est de bien écouter les **utilisateurs** de la solution. D'autres besoins techniques, réglementaires peuvent exister aussi. Les méthodes utilisées pour recueillir ces besoins divers sont désignées sous le terme générique d'**ateliers**. L'ensemble des besoins est consolidé dans un **cahier des charges**.

• *Les utilisateurs*

Description : Les utilisateurs sont ceux qui utiliseront la solution au terme du projet. Ils sont à la source du besoin détaillé. La réussite du projet passe par une expression et une prise en compte raisonnable de leurs aspirations.

Thème M1 : UTILISATEURS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Les principales entités utilisatrices de la solution sont-elles parties prenantes de votre projet (O/N) ?					
2. Citez la principale entité utilisatrice.					
3. Combien y a-t-il d'utilisateurs (réguliers ou occasionnels) ?					
4. Votre échantillon d'utilisateurs est-il représentatif (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de définir plusieurs profils d'utilisateurs (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Ont-elles un rôle en fournissant un membre de l'équipe projet par exemple ?
- ✓ Q 2 : C'est celle comptant le plus grand bataillon d'utilisateurs ;
- ✓ Q 3 : Un utilisateur est, par exemple, une licence pour une application informatique, une personne à former ;
- ✓ Q 4 : En particulier, la composition de l'échantillon est-elle numériquement représentative des départements concernés d'une part, des rôles futurs de chacun d'autre part ?
- ✓ Q 5 : Exemples de profils pour un projet documentaire : rédacteur, relecteur, approbateur...

• *Les ateliers*

Description : Les ateliers désignent ici l'ensemble des moyens mis en œuvre pour recueillir le besoin des utilisateurs mais aussi de tous les autres types de besoins (techniques, administratifs, réglementaires...) Cela peut effectivement être des réunions de travail, mais aussi des questionnaires en ligne, une série d'enquêtes ou de sondages...

Thème M2 : ATELIERS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Est-il nécessaire d'envisager différents thèmes d'expression de besoin (O/N) ?					
2. Est-il nécessaire d'utiliser plusieurs méthodes d'expression de besoin selon les thèmes (O/N) ?					
3. Donnez les dates de début et de fin de ces ateliers.					
4. Est-il nécessaire de nommer une personne responsable de la conduite de ces ateliers (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de hiérarchiser les besoins par criticité/intérêt dans le document de synthèse (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Par exemple sécurité, confidentialité, accessibilité, sauvegarde, performance, reporting...
- ✓ Q 2 : Il peut s'agir de plusieurs méthodes conjuguées. Par exemple, ateliers pour les utilisateurs proches, recherche documentaire pour les besoins réglementaires...
- ✓ Q 3 : Sous la forme date/mois/année
- ✓ Q 4 : C'est-à-dire la personne organisatrice et en charge du bon déroulement.
- ✓ Q 5 : Ce document est la synthèse de l'ensemble des besoins et les hiérarchise entre eux.

• *Le cahier des charges*

Description : Le cahier des charges est la somme de l'ensemble des besoins du projet. C'est la synthèse entre les besoins des utilisateurs, les contraintes techniques liées à l'outil, les objectifs prioritaires fixés par le sponsor.

Thème M3 : CAHIER DES CHARGES	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Le cahier des charges de la solution est-il un document officiel, majeur et formalisé de votre projet (O/N) ?					
2. Citez des besoins/contraintes inclus dans le cahier des charges autres que ceux des utilisateurs.					
3. Quelle est la durée de votre phase d'expression de besoins ?					
4. Existe-t-il dans votre environnement des cahiers des charges existant pouvant vous servir de modèles (O/N) ?					
5. Le cahier des charges est-il approuvé et signé formellement (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : En particulier, est-ce un jalon de votre projet ?
- ✓ Q 2 : Sécurité, confidentialité, coût de maintenance...
- ✓ Q 3 : À 0,5 mois près ;
- ✓ Q 4 : Par exemple, le cahier des charges d'un projet de même nature ;
- ✓ Q 5 : Par le sponsor du projet en particulier.

- *Performance de mise en oeuvre de l'expression de besoin*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Les besoins détaillés de votre projet ne sont pas encore clarifiés. Vous ne savez pas définir les personnes à l'origine de ce besoin détaillé et n'avez pas encore défini la façon dont vous allez le recueillir ou le consolider. Ne perdez pas de vue pourtant que l'implication des utilisateurs dans l'expression de besoin est un facteur majeur de succès des projets d'organisation.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de mise en oeuvre 1 = Liste) :

Vos commencez à percevoir la façon de recueillir les besoins détaillés mais cela n'est pas encore arrivé à un niveau de maturité suffisant pour prétendre avoir couvert le sujet. Il vous faut faire preuve de plus de rigueur et prendre le temps de passer en revue l'ensemble des besoins pour ensuite prétendre les hiérarchiser.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de mise en oeuvre 2 = Organise) :

La manière de procéder pour comprendre les besoins détaillés est claire dans votre tête. Vous avez une liste d'utilisateurs et envisagez de conduire des ateliers sous une forme ou sous une autre. Vous allez disposer au terme de ces ateliers de beaucoup d'information mais le tri entre l'important et le superflu restera à faire. L'exhaustivité de ces besoins reste à valider également.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de mise en oeuvre 3 = Gère) :

Vous êtes sur la bonne voie. La solution que vous allez définir va s'appuyer sur une expression de besoins claire et argumentée. Les actions nécessaires sont planifiées et les personnes concernées connues. Vous avez une bonne vision des besoins vitaux mais avez du mal à faire le lien entre ces besoins et votre capacité à les mettre en oeuvre au sein du projet.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de mise en œuvre 4 = Maîtrise) :

Non seulement vous avez organisé vos actions pour aboutir à une expression de besoins sans failles mais vous avez également pris assez de recul pour savoir discerner l'utile du superflu, en particulier en prenant soin de recouper vos informations. La cohérence est bonne entre les besoins pris en compte et ce que le projet est capable de fournir. Vous avez identifié les besoins critiques et ceux que vous ne pourrez pas servir. Les raisons de ces arbitrages sont claires.

La mise en œuvre de la solution

La mise en œuvre de la solution s'appuie avec succès sur un cahier des charges de bonne facture. Un besoin bien exposé dessine presque naturellement la solution adaptée.

Mettre en œuvre cette solution peut toutefois s'avérer plus difficile que de l'imaginer. Il est très souvent incontournable de savoir estimer **l'état actuel** de la situation, savoir décomposer la réalisation en **phases**, savoir en mesurer les **risques**.

• *L'état des lieux*

Description : Un état des lieux permet d'être au contact du terrain et d'avoir un bilan précieux de la situation au démarrage du projet. C'est aussi un excellent moyen d'évaluer la capacité de la structure à passer de la solution actuelle à la solution future. L'importance de l'écart entre ces deux déclenchera des actions différentes.

Thème M4 : ÉTAT DES LIEUX	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez les cinq premières personnes à rencontrer pour faire un état des lieux.					
2. Citez les cinq thèmes que vous allez étudier plus précisément.					
3. Est-il nécessaire d'adopter une méthodologie particulière pour faire l'état des lieux (O/N) ?					
4. Faites-vous un compte-rendu même synthétique de chaque entrevue (O/N) ?					
5. Allez-vous dresser un rapport mettant en perspective les points forts/faibles de la situation actuelle (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : C'est-à-dire celles les plus au courant de la situation actuelle ;
- ✓ Q 2 : Par exemple les acteurs, les rôles, les interfaces ;
- ✓ Q 3 : Faut-il faire un questionnaire, des réunions inter-départements ?
- ✓ Q 4 : Sous la forme d'un relevé de points majeurs par exemple ;
- ✓ Q 5 : En général, il se nomme « État des lieux ».

• *Les phases*

Description : La mise en œuvre de la solution se fait par phases successives. Pour un projet informatique, le découpage en phases de spécifications, développement, tests, recette par exemple est un classique.

Thème M5 : PHASES	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Combien de phases comprend votre projet ?					
2. Le planning projet est-il cohérent avec ce découpage en phases (O/N) ?					
3. Est-il nécessaire d'évaluer la charge de travail respective de chacune de ces phases (O/N) ?					
4. La durée moyenne de ces phases est-elle comprise entre 3 et 6 mois (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de définir le principal livrable attendu de chaque phase (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Une phase est un ensemble d'actions cohérentes entre elles dont la fin marque une étape du projet ;
- ✓ Q 2 : Ce planning est-il lui aussi découpé selon ces phases ?
- ✓ Q 3 : En jours de travail des membres de l'équipe projet ou des sous-traitants ;
- ✓ Q 4 : C'est une moyenne pour des projets d'organisation ;
- ✓ Q 5 : Un livrable peut-être un document (spécifications), un outil, des rapports de tests...

• *Les risques*

Description : La mise en œuvre de la solution, c'est-à-dire la conduite d'actions concrètes visant à lui donner consistance, peut ne pas se dérouler comme prévu. Il est important de définir les risques de cette mise en œuvre. La gamme des risques est très vaste et dépend énormément du domaine et du projet.

Thème M6 : RISQUES	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez le point fort et le point faible de la solution mise en œuvre par le projet ?					
2. Est-il nécessaire de conduire une étude de risques (O/N) ?					
3. Citez le risque majeur susceptible d'arrêter le projet avant terme.					
4. Est-il nécessaire de définir des actions correctives pour réduire ce risque (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de consolider risques et actions correctives dans un document (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Exemple de point fort = gain de temps ; exemple de point faible = coût de fonctionnement en routine ;
- ✓ Q 2 : Pour évaluer les risques de mise en œuvre mais aussi de fonctionnement en routine ;
- ✓ Q 3 : Il peut être interne ou externe au projet ;
- ✓ Q 4 : Il est possible en général de réduire à la fois les chances de transformation du risque ET les conséquences de celui-ci ;
- ✓ Q 5 : Par exemple, un rapport d'étude des risques.

- *Performance de mise en œuvre de la solution*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

La solution que doit délivrer le projet reste encore très floue pour vous. Vous connaissez mal la situation actuelle, vous avez du mal à déterminer les actions qui transformeront le rêve en réalité. Il vous manque encore des notions de phases, de risques. Une solution ne se résume pas à la mise en place d'un outil informatique par exemple et bien d'autres paramètres sont à prendre en compte.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de mise en œuvre 1 = Liste) :

Vous avez une petite idée des actions à mener pour atteindre votre but et vous entrevoyez les difficultés. Vous n'avez toutefois pas une vision exhaustive de votre projet et des actions à mener pour mettre en place la solution dans de bonnes conditions. Un travail plus en profondeur serait profitable.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de mise en œuvre 2 = Organise) :

La liste des actions à mener pour construire la solution est assez exhaustive. Vous savez les articuler en phases majeures et vous mesurez les risques et la complexité. L'ensemble gagnerait à être partagé et validé avec un plus grand nombre de personnes. Vous êtes sur la bonne voie mais pas encore assez avancé pour bien contrôler la situation.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de mise en œuvre 3 = Gère) :

Vous savez parfaitement comment vous y prendre pour construire la solution. Vous en appréciez les risques et les enchaînements. Vous devriez formaliser l'ensemble dans un document précisant bien les actions correctives et les livrables attendus.

Vous avez entre 36 et 39 (niveau de mise en œuvre 4 = Maîtrise) :

Votre souci majeur n'est pas de mettre en œuvre la solution. Vous avez un recul suffisant pour gérer l'essentiel et avez balisé cette partie du projet. Vous avez prévu tout ce qu'il était raisonnable de

prévoir et mis en préparation un certain nombre de plans de secours. Vous êtes paré.

La mise en œuvre au sein de la structure

Les projets d'organisation ne fonctionnent bien que dans les structures prêtes à les accueillir. La préparation de cette structure à la nouveauté apportée par le projet est un élément fort de réussite du projet.

Le chef de projet aura intérêt à s'assurer que sa solution s'intègre bien dans l'existant. L'**intégration** évite les phénomènes de rejet. La **formation** est un moyen efficace et souvent incontournable d'adapter le savoir-faire de la structure à celui requis pour la solution. Enfin, le chef de projet doit savoir évaluer l'effort de **ressources** qu'est prête à consentir la structure pour voir aboutir le projet.

• *L'intégration*

Description : L'intégration est la capacité de la structure à accepter la solution par rapport aux outils ou procédures déjà existants. Développer une application ne pouvant communiquer avec les autres ou pire, en dédoublant une déjà existante, est à éviter. Un projet d'organisation ne travaille pas en terrain vierge et l'environnement doit être pris en compte.

Thème M7 : INTÉGRATION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Lister les outils existants au sein de la structure et devant interfacier avec votre solution.					
2. Les outils mis en place par la solution sont-ils parfaitement compatibles avec les outils existants (O/N) ?					
3. Est-il nécessaire de connaître les responsables des outils en interface avec la solution (O/N) ?					
4. Combien d'interfaces différentes avez-vous identifiées ?					
5. Est-il nécessaire de connaître chacune de ces interfaces, coté outils existants (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Outils type informatique, mais aussi procédures qualité, sécurité, RH...
- ✓ Q 2 : En particulier pour des interfaces entre outils informatiques ;
- ✓ Q 3 : Avec qui allez-vous valider l'intégration de votre solution avec son environnement ?
- ✓ Q 4 : Une interface = point d'échange entre votre solution et d'autres solutions/outils/services ;
- ✓ Q 5 : Disposez-vous d'un manuel de fonctionnement de ces outils par exemple ?

• *La formation*

Description : La formation est un moyen privilégié d'adapter la structure à la solution. C'est un acte majeur d'un projet d'organisation visant à adapter la structure. C'est aussi un moment privilégié d'échanges entre utilisateurs et équipe projet.

Thème M8 : FORMATION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Est-il nécessaire d'évaluer les besoins en formation de vos utilisateurs (O/N) ?					
2. Est-il nécessaire de définir une méthode de formation (O/N) ?					
3. Donnez le nombre estimé d'heures de formation.					
4. Est-il nécessaire d'impliquer votre service de formation dans la démarche de formation de vos utilisateurs (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire d'établir un plan de formation (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : C'est-à-dire mesurer l'écart entre leurs compétences actuelles et celles demandées par la solution ?
- ✓ Q 2 : Par exemple formation classique en salle, e-learning, tutorage...
- ✓ Q 3 : À 10 % près. C'est le produit de la durée d'une session de formation par le nombre de personnes formées ;
- ✓ Q 4 : Ce service peut vous aider à mettre en place votre formation au niveau organisationnel mais surtout au niveau pédagogique ;
- ✓ Q 5 : Le plan de formation précise le contenu pédagogique en fonction des profils, attendus, volumes, support utilisé...

• *Les ressources*

Description : Les ressources sont au cœur de la mise en œuvre d'une solution. Elles peuvent être internes (affectation de personnes au projet) ou externes. Dans tous les cas, disposer des ressources compétentes, en quantités suffisantes et en temps voulu est un facteur clé de réussite du projet.

Thème M9 : RESSOURCES	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Donnez le nombre de personnes internes à la société dont vous avez besoin.					
2. Donnez les noms de leurs responsables hiérarchiques.					
3. Est-il nécessaire de prévoir un budget pour le coût des prestations externes (O/N) ?					
4. Est-il nécessaire de définir les compétences attendues de chacun (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de définir une liste précise et planifiée de tâches à accomplir pour chacun (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Cela comprend les membres de l'équipe projet mais aussi tous ceux détachés même brièvement pour travailler sur le projet ;
- ✓ Q 2 : Il faudra passer par eux pour obtenir du temps de ces personnes pour le projet ;
- ✓ Q 3 : Cela inclut sous-traitance, consulting, achat de licences, de produits finis...
- ✓ Q 4 : Pour chaque personne travaillant pour le projet, quelle est sa compétence particulière qui vous l'a fait choisir ?
- ✓ Q 5 : En confiant les tâches sur un même thème à une seule personne par exemple.

- *Performance de mise en œuvre au sein de la structure*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

La solution que vous allez mettre en place a sans doute de grandes qualités intrinsèques mais elle risque fort de ne pas être adaptée à la structure qui va l'utiliser. Le rejet des utilisateurs est alors une issue probable. Vous devez mieux comprendre les impacts de votre solution sur la structure, plus généralement sur la société dont vous dépendez. Un projet d'organisation n'est pas neutre et vous devez consacrer de l'énergie à comprendre l'environnement et à l'adapter.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de mise en œuvre 1 = Liste) :

Vous avez une petite idée des actions à entreprendre pour assurer une bonne symbiose entre la structure et le projet. Mais le tout est sans doute incomplet et vous devriez vous assurer de l'exhaustivité de votre appréciation.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de mise en œuvre 2 = Organise) :

Votre vision des interfaces de votre projet avec la structure est bonne. Vous avez évalué les besoins en formation, vous savez où sont les ressources dont vous avez besoin pour mener le projet. L'ensemble gagnerait à un peu plus de précision et surtout devrait être mieux hiérarchisé.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de mise en œuvre 3 = Gère) :

L'ensemble des actions nécessaires à la bonne intégration de la solution au sein de la structure est listé de manière exhaustive. Vous avez en particulier bien analysé les interfaces avec les outils existants, dessiné dans ses grandes lignes un plan de formation. Vous savez également où se trouvent les compétences dont vous avez besoin.

Vous avez entre 36 et 39 (niveau de mise en œuvre 4 = Maîtrise) :

Le projet devrait livrer une solution très compatible avec son environnement et profitant des points forts de celle-ci pour gagner en légitimité. Vous connaissez parfaitement les interfaces et avez une vision très claire du plan de formation. Vous avez également bien analysé en quoi les membres de la structure pouvaient vous aider et dans quelle mesure. Votre solution va se fondre dans l'environnement en douceur mais avec efficacité.

La mise en œuvre de l'équipe projet

Cette partie est plus spécifique à la gestion de projet classique. Elle repose sur un savoir-faire de gestion de projet nécessaire au chef de projet. Cette connaissance évite de tomber dans des travers basiques mais dont les effets sont parfois dévastateurs.

Les bonnes pratiques de gestion de projet veulent que l'on commence par établir une **structuration** de son projet, garant de l'exhaustivité des tâches qui serviront à l'élaboration du **planning**. Celui-ci servira avec d'autres éléments au **suivi** régulier du projet et à l'élaboration d'actions correctrices en cas de déviation.

• *La structuration*

Description : La structuration d'un projet se traduit généralement par un organigramme des tâches, c'est-à-dire une liste ordonnée de toutes les tâches du projet. La structuration d'un projet permet d'en assurer l'exhaustivité et est un outil de travail commun, simple et efficace pour l'équipe projet, le chef projet et le sponsor.

Thème M10 : STRUCTURATION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Est-il nécessaire de définir une liste structurée par type d'activité de toutes les tâches du projet (O/N) ?					
2. Est-il nécessaire d'avoir une représentation schématique de l'ensemble des acteurs du projet (O/N) ?					
3. Combien de niveaux a votre structuration projet ?					
4. Est-il nécessaire pour vous de compléter vos bases en gestion de projet selon vous (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire de ventiler les activités de votre projet en lots de travaux (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Et est-elle partagée avec l'équipe projet ?
- ✓ Q 2 : Cela peut-être un simple organigramme ;
- ✓ Q 3 : Par exemple : Lancer les commandes = tâche de niveau 1 se décompose en plusieurs tâches de niveau 2 : Commander le matériel 1, Commander le matériel 2... La tâche de niveau 2 « Commander la matériel 1 » peut se scinder en plusieurs tâches de niveau 3 : Rédiger le cahier des charges, négocier le contrat, signer le contrat, réceptionner le commande... La tâche de niveau 3 « Rédiger le cahier des charges » peut se décomposer aussi en plusieurs tâches de niveau 4 : Organiser

une réunion avec les services concernés, rédiger le cahier des charges, faire valider le cahier des charges...

- ✓ Q 4 : Avez-vous suivi au moins une formation dans ce domaine ?
- ✓ Q 5 : Lots de travaux = ensemble de tâches de même nature confiées à une même personne.

• *Le planning*

Description : Le planning est un outil basique et indispensable de la conduite du projet. Mais il doit répondre à certaines règles pour être efficace.

Thème M11 : PLANNING	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Est-il nécessaire d'avoir un planning de projet cohérent avec la structuration de votre projet (O/N) ?					
2. Est-il nécessaire de faire approuver les dates clés de votre projet par votre sponsor (O/N) ?					
3. Combien de tâches a votre planning projet ?					
4. Est-il nécessaire de faire établir et gérer le planning par un professionnel (O/N) ?					
5. Est-il nécessaire d'officialiser le planning détaillé de votre projet (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : La hiérarchie des tâches est-elle identique à celle de la structuration du projet ?
- ✓ Q 2 : Sur des dates précises : jour/mois/année ;
- ✓ Q 3 : Une tâche = une action avec un seul responsable ; Planning projet = celui dont vous vous servez en tant que chef de projet ;
- ✓ Q 4 : Professionnel = personne certifiée en gestion de projet ou avec une expérience significative dans ce domaine. Cela peut-être une personne interne ou externe ;
- ✓ Q 5 : Fait-il partie par exemple de votre plan projet ? Ou d'un document remis au sponsor ?

• *Le suivi*

Description : Le suivi d'un projet obéit à quelques règles simples mais qu'il faut respecter. Cela concerne les réunions de suivi de l'équipe projet, et les réunions avec le sponsor ou le comité de pilotage. Les rapports mensuels sont aussi un moyen efficace de suivi et de partage.

Thème M12 : SUIVI	A. Je ne suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Donnez les dates des trois prochaines réunions de projet.					
2. Donnez les dates des trois prochaines réunions du comité de pilotage.					
3. Faites-vous un rapport mensuel officiel du projet (O/N) ?					
4. Donnez l'avancement physique de votre projet aujourd'hui.					
5. Ce chiffre est-il extrait du dernier rapport mensuel (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « OUI » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : En précisant le jour, l'heure, la durée et l'emplacement ;
- ✓ Q 2 : Idem. Cela peut-être un réunion avec le sponsor s'il n'y a pas de comité de pilotage ;
- ✓ Q 3 : Officiel signifie diffusé au moins à l'équipe projet et au sponsor ;
- ✓ Q 4 : Avancement physique à 10 % près, basé sur un calcul précis de l'avancement de chaque tâche du planning principal et du poids relatif de ces tâches entre elles ;
- ✓ Q 5 : Ou d'un compte-rendu d'équipe projet ou de réunion avec le sponsor.

- *Performance de mise en œuvre de l'équipe projet*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Il n'existe pas de projets pouvant se passer de gestion de projet ou ne pas respecter un minimum les bonnes pratiques de conduite de projet. Certes, le projet peut aboutir sans cela mais au prix de bien des efforts inutiles et en réduisant de manière significative les chances de succès. Vous auriez intérêt à vous poser la question de savoir si vous ne pourriez pas travailler plus efficacement en adoptant quelques règles simples d'hygiène de projet.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de mise en œuvre 1 = Liste) :

Vous avez sans doute commencé à établir un bout de planning projet mais vous vous rendez compte que l'exercice est plus difficile que prévu et très consommateur de temps. Vous avez en outre le sentiment de refaire de nombreuses fois le travail. Vous n'avez pas encore adopté une démarche structurée de conduite de projet. C'est un métier et si ce n'est pas le vôtre, vous auriez intérêt à vous faire aider.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de mise en œuvre 2 = Organise) :

La structuration de votre projet est une réalité et les activités de votre planning sont hiérarchisées et exhaustives. Toutefois, vous risquez peut-être de pécher en cherchant à tout organiser ou tout planifier. Votre planning est peut-être trop détaillé et vous avez du mal à le maîtriser. Les règles de suivi que vous adoptez sont définies mais elles manquent encore de rigueur.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de mise en œuvre 3 = Gère) :

La conduite de projet ne vous pose pas de souci particulier. Votre projet est structuré, organisé et le suivi est bien pensé. Les réunions de suivi sont programmées longtemps à l'avance, comme celles avec votre sponsor ou votre comité de pilotage. La technique de gestion de projet est bien comprise et vous estimez à juste titre que l'essentiel est là pour vous avertir en cas de difficulté.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de mise en œuvre 4 = Maîtrise) :

Ce projet n'est sans doute pas votre coup d'essai et vous avez mis en place tous les outils habituels de conduite de projet. Vous avez même peut-être ajouté un ou deux outils de suivi spécifiques sur des points particuliers. Vous avez confiance et savez que la moindre dérive du projet ne vous échappera pas et que vous saurez donc réagir en temps et heure.

Le partage avec les utilisateurs

La phase d'expression de besoin avec les utilisateurs ne suffit pas à créer un élan positif. C'est un bon point de départ mais insuffisant. Il est impossible de consulter tous les utilisateurs et les ateliers d'expression de besoin ne durent qu'un temps.

C'est donc un travail de fond de communication que doit entreprendre le chef de projet pour préparer la structure, et en premier lieu les utilisateurs, à accepter la solution. Il faut expliquer les **objectifs** du projet, les **progrès** que celui-ci va amener aux utilisateurs et comment va se dérouler la phase de **transition** entre situation actuelle et future.

Évaluez votre propre projet

• *Les objectifs*

Description : Le partage des objectifs consiste à informer les utilisateurs des objectifs principaux du projet, et de la façon dont ces objectifs se déclinent pour leur activité propre, dans l’immédiat ou une fois le projet achevé.

Thème P 1 : OBJECTIFS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Les principales entités comprises dans le projet sont-elles au courant de l'existence du projet (O/N) ?					
2. Citez la phrase synthétique que vous utilisez quand on vous demande l'objectif du projet.					
3. Avez-vous prévu une information continue et régulière des utilisateurs en cours de projet (O/N) ?					
4. Tous les utilisateurs ont-ils un moyen simple et direct d'exprimer au moins une fois leurs questions (O/N) ?					
5. Pensez-vous les utilisateurs globalement motivés par la réussite du projet (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Par un compte-rendu largement diffusé, un mail, des réunions de service ?
- ✓ Q 2 : Du type « L’objectif du projet est d’améliorer le processus XX en réduisant le taux de YYYY de 20 % à 10 % » ;
- ✓ Q 3 : Avec une fréquence au moins trimestrielle ;
- ✓ Q 4 : Par exemple lors de réunions de présentation du projet ;
- ✓ Q 5 : Les objectifs du projet sont-ils de nature à susciter cette motivation ?

• *Les progrès*

Description : Les progrès illustrent l'amélioration attendue par la nouvelle solution. C'est l'argument de vente à présenter aux utilisateurs.

Thème P2 : PROGRÈS	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Quel est l'argument le plus vendeur du projet que vous présentez en général aux utilisateurs ?					
2. Citez l'argument qui selon vous rend légitime ce projet.					
3. Citez la crainte le plus souvent évoquée par les utilisateurs.					
4. Recevez-vous des commentaires spontanés sur votre projet de la part d'utilisateurs (O/N) ?					
5. Des utilisateurs sont-ils volontaires pour être relais d'information au sein de leur service (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Ce n'est pas forcément l'amélioration principale du projet mais celle à laquelle les utilisateurs vont être le plus sensibles ;
- ✓ Q 2 : Cela peut être une volonté forte de la direction clairement affichée, un événement important survenu peu avant ;
- ✓ Q 3 : Comme un changement d'habitude de travail, la peur de l'inconnu, de ne pas savoir faire ;
- ✓ Q 4 : De manière formelle (Mail par exemple) mais surtout informelle (Au café, à la cantine...)
- ✓ Q 5 : Un utilisateur relais est chargé de faire remonter les questions, les craintes.

• *La transition*

Description : La transition focalise souvent l'attention des utilisateurs et la manière dont on va passer de l'état actuel à la solution future doit être expliquée en détail. La transition se traduit aussi souvent par des performances moindres du processus pendant une période courte. Cela peut créer des tensions et il faut savoir anticiper pour éviter que des incidents prennent une proportion hors de propos.

Thème P3 : TRANSITION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez la durée de la phase de déploiement.					
2. Est-il nécessaire de prévoir un plan de transition (O/N) ?					
3. Connaissez-vous les points pouvant poser problèmes lors du déploiement (O/N) ?					
4. Est-il nécessaire de prévoir des ressources supplémentaires pendant cette période (O/N) ?					
5. Des utilisateurs joueront-ils un rôle de centralisation des problèmes lors du déploiement (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : C'est-à-dire la durée entre le premier utilisateur formé et la fin du projet ;
- ✓ Q 2 : Ce plan explique dans le détail le déploiement, à partir de quand on utilise le nouveau processus, qui contacter en cas de problèmes...
- ✓ Q 3 : Comme l'indisponibilité d'une application critique, la perte d'information momentanée ;
- ✓ Q 4 : Cela peut prendre des formes diverses : heures supplémentaires, intérim, CDD, renfort d'autres services ;
- ✓ Q 5 : Ils permettent de trier les questions et sont un premier pas d'intégration de la solution au sein de la structure.

- *Performance de partage avec les utilisateurs*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Malheureusement, le projet d'organisation dont vous vous occupez ne se suffit pas à lui-même et il vous faudra aller vers les utilisateurs. Ceux-ci sont au cœur de votre projet et vos clients les plus importants. Il est illusoire de penser leur administrer une potion sans leur expliquer les avantages et inconvénients de celle-ci. Prenez votre bâton de pèlerin, allez au contact des utilisateurs, ils ont beaucoup à vous apprendre sur votre projet !

Vous avez un score entre 1 et 18 (niveau de partage 1 = Informé) :

Vous acceptez d'aller vers vos utilisateurs mais vous n'êtes pas encore prêt à entendre leurs commentaires. Cette attitude stérilise le débat car les utilisateurs sont avant tout sensibles à l'attention que vous leur portez. Faites l'effort de les écouter, vous en sortirez grandi.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de partage 2 = Communiqué) :

Le partage d'information se fait dans les deux sens. Vous expliquez vos positions aux utilisateurs et savez entendre leurs commentaires. Bien sûr, tout n'est pas à retenir mais vous avez quand même intégré certaines remarques dans votre projet. Vous êtes sur la bonne voie pour obtenir le soutien de vos utilisateurs, mais ce dernier est très difficile à obtenir. Ne vous découragez pas.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de partage 3 = Soutient) :

Vous êtes un bon commercial et avez bien vendu votre projet à vos utilisateurs. Ils vous écoutent avec bienveillance et sont prêts à faire quelques efforts pour intégrer les changements que votre projet amène. Attention, toutefois, le soutien des utilisateurs est versatile et doit être entretenu avec constance.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de partage 4 = Promeut) :

Vos échanges avec les utilisateurs sont optimums et vous avez su utiliser les attentes mais aussi les craintes de ceux-ci pour faire progresser le projet avec habilité. Vous n'avez pas promis des choses irréalisables mais au contraire des choses simples qui ont eu un sens pour vos utilisateurs. Ils attendent la fin de votre projet sans anxiété particulière, d'autant que vous les tenez au courant régulièrement des progrès du projet.

Le partage avec les possesseurs de la solution

Le chef de projet doit prendre conscience que son rôle ne dure qu'un temps. La solution lui survivra et d'autres prendront soin de la maintenir et de la faire évoluer. Ces acteurs sont en premier lieu les **administrateurs** de la solution. Ce sont aussi les acteurs de **maintenance**, comme les services informatiques ou formation. Dernier aspect enfin, ce projet doit être en ligne avec son **environnement professionnel** pour savoir évoluer avec son temps.

• *L'administrateur*

Description : L'administrateur est la personne en charge de gérer la solution une fois le projet achevé. C'est très souvent le chef de projet pour des projets d'organisation. Mais cela peut-être une personne nouvellement embauchée ou d'un autre service. Dans ce cas, il faut aller au devant de cette personne.

Thème P4 : ADMINISTRATEUR	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Qui fera vivre au quotidien votre solution une fois le projet achevé ?					
2. Pouvez-vous jouer ce rôle une fois le projet achevé (O/N) ?					
3. Avez-vous rencontré le responsable hiérarchique du principal service en charge de la solution (O/N) ?					
4. Ce responsable hiérarchique est-il membre de l'équipe projet ou du comité de pilotage (O/N) ?					
5. Ce rôle d'administrateur est-il une position convoitée (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Quel est son nom ou à défaut sa fonction ?
- ✓ Q 2 : Avec votre casquette « Fonction » et non plus « Projet » ;
- ✓ Q 3 : Indirectement, il sera responsable du quotidien de votre solution ;
- ✓ Q 4 : C'est important pour l'appropriation de la solution ;
- ✓ Q 5 : Procure t-il des avantages d'autonomie, d'image, de position hiérarchique ?

• *La maintenance*

Description : La maintenance de la solution va assurer sa pérennité. Les acteurs en charge de cette maintenance au sens large peuvent être variés. Dans le cas d'un outil informatique, cela peut être les responsables du soutien, les techniciens informatiques. Un autre bon exemple est le service formation qui va assurer les formations des utilisateurs au-delà de la vie du projet.

Thème P5 : MAINTENANCE	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez les services impliqués dans le bon fonctionnement de routine de la solution ?					
2. Avez-vous prévu de rencontrer les représentants de ces services pour leur présenter le projet (O/N) ?					
3. Ont-ils participé à l'élaboration du cahier des charges de la solution (O/N) ?					
4. Avez-vous analysé les contraintes et bénéfices que votre solution leur impose (O/N) ?					
5. Les bénéfices sont-ils supérieurs aux contraintes (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Ils peuvent être impliqués ou non dans l'équipe projet. Ce sont par exemple le service informatique, le service qualité, le service formation...
- ✓ Q 2 : Lors d'une réunion face à face par exemple ;
- ✓ Q 3 : Par exemple en participant à un atelier d'expression de besoin ou en le validant ;
- ✓ Q 4 : Contrainte comme surcharge de travail, bénéfice comme une nouvelle compétence à acquérir ;
- ✓ Q 5 : En substance, leur rôle sera t-il valorisé ou amoindri par votre projet ?

• *L'environnement professionnel*

Description : L'environnement professionnel est important car il permet de se positionner par rapport à un contexte plus large. Il faut savoir être en phase avec son secteur d'activité et le métier au cœur du projet. Ce partage est un peu particulier mais tout aussi important.

Thème P6 : ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL					Nombre de points
	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	
1. À quel secteur d'activité appartient votre société ?					
2. À quel métier appartient le processus au cœur du projet ?					
3. Vous documentez-vous régulièrement sur ces deux aspects (O/N) ?					
4. Y a-t-il intérêt à prendre l'avis d'un expert extérieur pour valider l'architecture de votre solution (O/N) ?					
5. Pensez-vous publier sur ce projet une fois achevé (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Par exemple pharmaceutique, armement, BTP, banques ;
- ✓ Q 2 : Par exemple comptabilité, contrôle de gestion, formation, ressources humaines ;
- ✓ Q 3 : En participant à des congrès, par des abonnements à des revues spécialisées ?
- ✓ Q 4 : Avez-vous ouvert votre projet à des avis extérieurs ? Ne vivez-vous pas trop en autarcie ?
- ✓ Q 5 : Dans une revue professionnelle du secteur d'activité, du métier ou de conduite de projet ? Ou plus simplement dans le journal interne de votre société ?

- *Performance de partage avec les possesseurs de la solution*

Vous avez un score négatif(entre – 15 et 0) :

Le projet a pour objectif de créer une solution qui lui survivra. C'est pourquoi il est important de prendre en compte les besoins des personnes en charge de sa pérennité. Il faut faire cet effort de projection et vous imaginer comment va vivre votre solution au-delà du projet. Elle doit pouvoir évoluer sans vous, ce qui signifie qu'il faut dès aujourd'hui préparer le terrain en intégrant les responsables futurs de la solution dans votre projet et en communiquant avec eux.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de partage 1 = Informé) :

Vous avez pris conscience que d'autres que vous prendront soin de la solution une fois le projet achevé. Mais cet aspect ne vous passionne guère, sur le thème peut-être de « Après moi le déluge ». Pourtant le réussite d'un projet est parfois plus dans sa longévité et son adaptabilité que dans sa prouesse technique. Vous devriez prendre le temps d'aller écouter les responsables à venir de votre solution, c'est un gage de longévité.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de partage 2 = Communiqué) :

Vous savez que le projet ne dure qu'un temps et qu'il ne faut pas attendre le dernier moment pour assurer la survie en autonomie de votre solution. Pour cela, vous échangez de manière constructive avec les services chargés de sa maintenance. Vous avez intégré les contraintes de ceux-ci dans le cahier des charges de la solution.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de partage 3 = Soutient) :

Non seulement, le portage de la solution après le projet est assuré mais vous avez su convaincre les services en charge de son maintien de l'intérêt de votre solution. Pour eux, votre projet n'est pas qu'une charge de travail en plus mais aussi l'occasion de faire quelques activités sortant un peu de la routine et intéressante pour les personnes qui vont s'en occuper.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de partage 4 = Promeut) :

Votre projet est novateur non seulement pour les utilisateurs mais aussi pour ceux en charge de son évolution. Travailler sur votre solution est valorisant et vous n'avez aucune difficulté à assurer la pérennité de la solution. Les services impliqués dans la pérennité de la solution seraient presque impatients de voir le projet s'achever !

Le partage avec les responsables de la structure

Les responsables de la structure peuvent être les dirigeants de la société si le périmètre du projet couvre celle-ci mais aussi un chef de service si le projet est plus restreint. Dans tous les cas, ces personnes ont un pouvoir de vie ou de mort sur le projet. Leur pouvoir hiérarchique leur donne autorité pour accepter ou non des composantes de la solution et surtout pour libérer ou non les bonnes ressources au bon moment.

Il faut donc les convaincre en leur parlant de **rentabilité** et de **concurrence**. Le chef de projet doit aussi connaître les processus d'**arbitrage** et/ou de sélection de projets pour savoir défendre son projet en cas de concurrence avec d'autres projets.

• *La rentabilité*

Description : La rentabilité d'un projet d'organisation n'est pas toujours évidente à déterminer. Par rentabilité, il faut entendre le gain entre la situation actuelle et future. Parfois, il peut s'agir du coût engendré par la non réalisation du projet par rapport à celui investi dans le projet. Cette notion de rentabilité est clé pour les représentants de la structure.

Thème P7 : RENTABILITÉ	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Si votre projet est abandonné, cela aura-t-il un impact majeur sur la structure (O/N) ?					
2. Avez-vous présenté votre projet en comité de direction (O/N) ?					
3. En combien d'années votre projet sera-t-il amorti ?					
4. Le comité de direction a-t-il approuvé votre projet (O/N) ?					
5. Avez-vous obtenu au moins 75 % du budget (en hommes et argent) que vous réclamiez (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Majeur c'est-à-dire impact sur le chiffre d'affaire, la pérennité ou l'image de la structure ;
- ✓ Q 2 : Ou au moins en réunion face à face avec votre sponsor par exemple ;
- ✓ Q 3 : Au moins un ordre de grandeur ;
- ✓ Q 4 : Comité de direction = Instance dirigeante de votre structure ;
- ✓ Q 5 : 75 % est un ordre de grandeur.

• *La concurrence*

Description : Savoir positionner son projet dans le rapport de force entre votre société et ses concurrentes est un élément clé de dialogue avec les responsables de la structure. C'est un facteur majeur pour éviter les aléas budgétaires.

Thème P8 : CONCURRENCE	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez l'avantage concurrentiel que va donner votre projet à votre structure ?					
2. Cet avantage est-il considéré comme stratégique par votre structure (O/N) ?					
3. Votre projet est-il régulièrement à l'ordre du jour du comité de direction de votre structure (O/N) ?					
4. Le sponsor du projet est-il directement concerné par l'avantage concurrentiel (O/N) ?					
5. Cet avantage concurrentiel est-il un des axes officiels de développement de votre structure (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Cela peut être assez indirect mais si votre projet existe, c'est qu'il va donner un avantage ;
- ✓ Q 2 : Par exemple meilleur respect des engagements, délais de livraison plus courts...
- ✓ Q 3 : Comité de direction = Instance dirigeante de votre structure ;
- ✓ Q 4 : Sa fonction lui impose t'elle d'améliorer cet aspect ?
- ✓ Q 5 : Est-ce une déclinaison des objectifs annuels par exemple ?

Évaluez votre propre projet

• Les arbitrages

Description : Le processus d'arbitrage porte sur les décisions d'arbitrage entre votre projet et les autres, qui eux aussi ont besoin de ressources. Celles-ci ne sont pas infinies et comprendre les processus d'arbitrage est essentiel à la survie du projet.

Thème P9 : ARBITRAGE	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. En dehors du comité ayant retenu votre projet, quels autres comités jouent ce rôle ?					
2. Citez deux critères majeurs de sélection de votre projet.					
3. Citez votre principal projet concurrent au sein de la société.					
4. Améliorez-vous les points faibles de votre projet pour rendre sa sélection encore plus incontournable (O/N) ?					
5. Votre sponsor a-t-il défendu lui-même votre projet lors de décisions d'arbitrage entre projets (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : En général, il existe plusieurs « autorités » autorisées à lancer un projet au sein d'une structure ;
- ✓ Q 2 : Cela peut être la rentabilité mais aussi l'influence du sponsor...
- ✓ Q 3 : Concurrent par les objectifs du projet ou pour l'attribution des ressources ;
- ✓ Q 4 : Ceci afin d'être capable de le défendre devant des projets concurrents ?
- ✓ Q 5 : S'est-il personnellement impliqué dans la défense du projet ?

- *Performance de partage avec les responsables de la structure*

Vous avez un score négatif(entre – 15 et 0) :

Votre projet n'a pas pour seule vocation de vous faire plaisir. Il doit avant tout servir la structure dans son ensemble. Pour cela, il vous faut défendre votre projet contre vents et marées devant les dirigeants de votre société ou tout au moins devant l'instance dont dépend votre projet. Vous auriez intérêt à essayer de comprendre les intérêts fondamentaux en jeu et d'où pourraient venir un jour les décisions d'arrêt de votre projet et les causes de ces décisions.

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de partage 1 = Informé) :

Vous faites remonter un certain nombre d'informations aux dirigeants mais c'est insuffisant. La situation évolue sans cesse et ce qui était vrai hier ne l'est plus forcément aujourd'hui. Vous devez être plus à l'écoute de vos dirigeants et savoir lire entre les lignes. Vous devez également prendre garde aux projets concurrents qui, même s'ils ne concernent pas directement votre domaine, vont probablement avoir besoin des mêmes ressources que vous.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de partage 2 = Communiqué) :

Vous avez établi un bon niveau d'échange entre votre projet et les instances dirigeantes, susceptibles d'arrêter ou de défendre votre projet. Toutefois, il vous faut faire encore plus d'effort pour tenter de deviner les mouvements de fond de votre structure de nature à influencer votre projet.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de partage 3 = Soutient) :

Le tandem projet – responsables structure fonctionne bien. Votre sponsor en particulier est votre plus ardent défenseur et vous tient au courant des évolutions de la société de nature à influencer le déroulement de votre projet. Mais l'ensemble des dirigeants conserve encore une attitude réservée et ne se met pas en avant.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de partage 4 = Promeut) :

Vous avez réussi à avoir l'adhésion de la plupart des dirigeants de votre structure et avez en quelque sorte lié la réussite de votre projet à la leur. C'est le meilleur moyen d'assurer la pérennité du projet et d'éviter des sombres oukases budgétaires. Attention, toutefois, cette situation crée de grandes attentes et donc une grande pression sur les épaules du chef de projet.

Le partage avec l'équipe projet

L'équipe projet est la cheville ouvrière du projet et rien ne se fait sans elle. Elle a droit au plus grand respect. Le chef de projet d'organisation doit tout particulièrement la dorloter car il n'a souvent aucun pouvoir hiérarchique fort sur ses équipiers.

Un effort de **communication interne** au sein de l'équipe doit être entrepris, c'est une des premières composantes d'une bonne **cohésion** de l'équipe. Enfin, le chef de projet doit faire preuve de **reconnaissance** en « récompensant » les efforts faits.

• *La communication interne*

Description : La communication interne avec l'équipe projet est importante. Les membres de l'équipe projet ont droit à l'information. De bons échanges sont le meilleur moyen de faire adhérer les équipiers au projet et est un facteur de réussite.

Thème P10 : COMMUNICATION INTERNE	A. Je ne me suis pas posé la question		B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse		C. Je me suis posé la question et la réponse est :		D. Non concerné		Nombre de points
1. Informez-vous les membres de l'équipe projet en priorité des décisions stratégiques du projet (O/N) ?									
2. Les membres de l'équipe projet sont-ils des acteurs effectifs de votre communication projet (O/N) ?									
3. Donnez la date de la réunion de lancement.									
4. Les membres de l'équipe projet ont-ils validé le support de présentation du projet (O/N) ?									
5. Citez la prochaine action de communication qui sera faite par un membre de l'équipe projet.									
VOTRE TOTAL									

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « OUI » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : En particulier pour les retours de réunions avec le sponsor ou le comité de pilotage ;
- ✓ Q 2 : Ont-ils un rôle de relais au sein de leur service par exemple ;
- ✓ Q 3 : Si elle a eu lieu ou si vous en prévoyez une ;
- ✓ Q 4 : Support de présentation = Présentation type du projet ;
- ✓ Q 5 : Comme une présentation du projet au sein de son service.

Évaluez votre propre projet

• Cohésion

Description : La cohésion de l'équipe projet est majeure dans la réussite du projet. Savoir construire cette cohésion est important et passe par une bonne communication entre les membres de l'équipe projet en général, entre chef de projet et membres de l'équipe en particulier.

Thème P11 : COHÉSION	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. La taille de votre équipe projet est-elle inférieure à 10 (O/N) ?					
2. La gestion des différends au sein de l'équipe est-elle formalisée (O/N) ?					
3. Citez la dernière proposition faite par un équipier et prise en compte.					
4. Prévoyez-vous des « périodes de détente » de manière régulière (O/N) ?					
5. Vos équipiers acceptent-ils de travailler en dehors des heures et lieu habituels (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = -1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Au-delà, la cohésion devient difficile ;
- ✓ Q 2 : Par un processus défini et approuvé par tous ;
- ✓ Q 3 : Sur un point technique ou organisationnel par exemple ;
- ✓ Q 4 : Type restaurant à l'extérieur ou sortie le soir ;
- ✓ Q 5 : Acceptent-ils de briser la routine, même si cela complique leurs habitudes ?

• *La reconnaissance*

Description : L'effort demandé à l'équipe projet dans un projet est souvent important. En particulier pour les projets d'organisation car les équipiers assurent souvent deux fonctions à la fois : projet et structure. La reconnaissance de cet effort doit être faite.

Thème P12 : RECONNAISSANCE	A. Je ne me suis pas posé la question	B. Je me suis posé la question mais je n'ai pas la réponse	C. Je me suis posé la question et la réponse est :	D. Non concerné	Nombre de points
1. Citez le prochain objectif de chacun de vos équipiers ?					
2. Les résultats de vos équipiers joueront-t-ils dans leurs évaluations annuelles (O/N) ?					
3. Citez la prochaine étape « festive » de votre projet.					
4. Précisez la façon dont vous comptez marquer le coup.					
5. Prévoyez-vous de conclure le projet par une action forte et valorisante pour l'équipe projet (O/N) ?					
VOTRE TOTAL					

Rappel : Réponse A = - 1 ; B = 1 ; C = 2 sauf si « Oui » = 3 ; D = 0

Précisions sur les questions :

- ✓ Q 1 : Par exemple, le prochain livrable attendu ;
- ✓ Q 2 : Et sur leurs primes ou augmentations ;
- ✓ Q 3 : C'est l'étape que vous souhaitez marquer comme un pas en avant décisif pour le projet ;
- ✓ Q 4 : Par un restaurant un peu soigné, par une réunion dans un lieu agréable...
- ✓ Q 5 : Pour bien marquer qu'ils sont responsables à part entière de la réussite.

- *Performance de partage avec l'équipe projet*

Vous avez un score négatif (entre – 15 et 0) :

Le rôle de l'équipe projet n'est pas uniquement de travailler dur pour servir le projet. Vous leur devez un niveau d'information suffisant pour qu'ils comprennent les orientations du projet et les éventuels changements de cap en cours de route. Vous devez également ne pas oublier que la réussite d'un projet est un travail d'équipe. Même si vous serez responsable de l'échec aux yeux de tous si cette situation devait arriver. Pour travailler de façon efficace, chaque membre de l'équipe projet a besoin d'un minimum d'information. Les membres de l'équipe projet sont vous plus précieux alliés, traitez les comme tels !

Vous avez en score entre 1 et 18 (niveau de partage 1 = Informé) :

Vous informez votre équipe projet de vos souhaits et des grandes orientations du projet. Mais vous ne prenez pas encore assez en compte les remarques de vos équipiers, ce qui a pour effet d'appauvrir le débat. À terme, vous risquez même de créer un bloc en face de vous ce qui est un point délicat pour la conduite de projet. Prenez plus en compte les remarques en provenance de votre équipe et si vous ne le pouvez pas toujours, sachez expliquer pourquoi.

Vous avez un score entre 19 et 27 (niveau de partage 2 = Communiqué) :

L'échange au sein de votre équipe projet est bon et vous faites preuve d'écoute. Les relations sont bonnes mais vous n'avez pas encore su sortir l'équipe du mode structure auquel elle est habituée. Chaque équipier doit rentrer davantage dans le projet et se l'approprier. Il ne s'agit plus uniquement de faire le travail habituel mais de dépasser un peu ses habitudes et de payer de sa personne.

Vous avez un score entre 28 et 35 (niveau de partage 3 = Soutient) :

L'équipe projet et vous êtes solidaires. Vous avez tous conscience d'œuvrer dans le même sens. Cela se traduit par une bonne cohésion d'équipe et un bon partage de l'information dans les deux sens. C'est un outil efficace de production que vous avez construit.

Vous avez entre 36 et 40 (niveau de partage 4 = Promeut) :

Ils sont derrière vous et vous avez manifestement un certain charisme. Les membres de l'équipe projet sont vos plus fervents appuis et ils sont prêts à bien des sacrifices pour mener le projet à son terme. De votre côté, vous percevez l'implication de ces personnes et vous comprenez bien la nécessité de préparer la reconnaissance de leurs efforts.

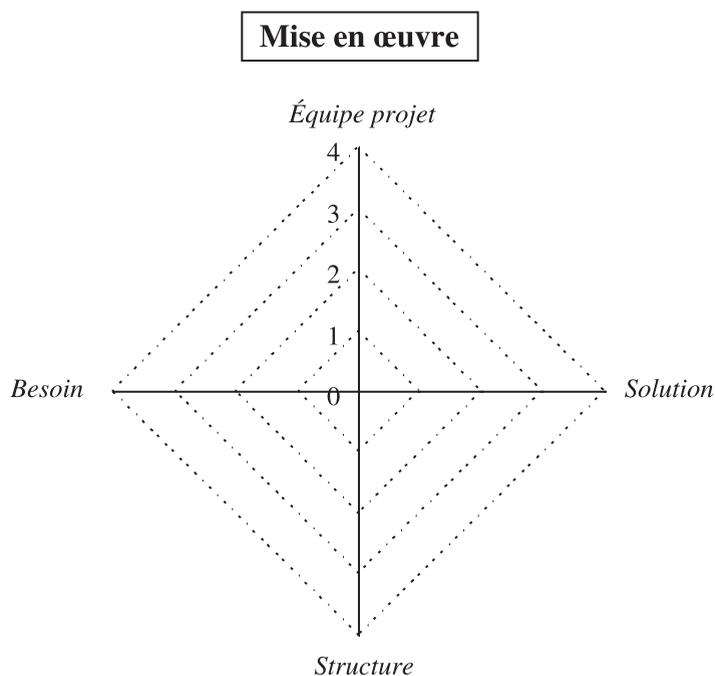
Les résultats d'évaluation

Bravo, vous avez pris le temps d'évaluer votre projet d'organisation. Sans doute avez-vous vu apparaître beaucoup de questions dont vous n'avez pas encore les réponses. C'est normal ! Diriger un projet, et peut-être plus encore un projet d'organisation, est un effort intellectuel important. Le nombre de composantes est élevé et la route vers le succès sinieuse !

Pour illustrer les points forts et points faibles de votre projet, nous vous proposons de tracer trois coupes représentatives de votre projet : une pour la concrétisation, une pour la mise en œuvre et la dernière pour le partage.

La capacité de mise en œuvre de projet

Représentation graphique de la Mise en Œuvre



Niveau 1 = liste ; Niveau 2 = organise ; Niveau 3 = gère ; Niveau 4 = maîtrise

Reportez sur le graphique chaque valeur obtenue sur chacun des axes, lors de l'évaluation des axes de mise en œuvre.

Calculez la surface de mise en œuvre de votre projet ($S_{\min} = 0$; $S_{\max} = 32$) ;

$S = [(valeur\ mise\ en\ œuvre\ équipe\ projet + valeur\ mise\ en\ œuvre\ structure) * (valeur\ mise\ en\ œuvre\ solution + valeur\ mise\ en\ œuvre\ besoin)]/2$

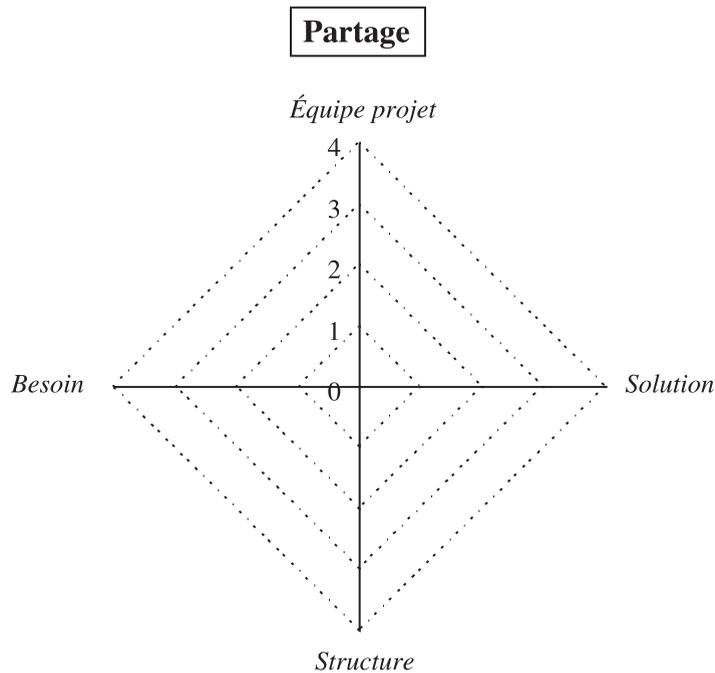
$S = [(... + ...) * (... + ...)]/2$

$S_{\text{mise en œuvre de mon projet}} = \dots$

Pour comparaison, un projet correctement mis en œuvre se situe dans une fourchette entre 12 et 18.

La capacité de partage de votre projet

Représentation graphique du Partage



Niveau 1 = informe ; Niveau 2 = communique ; Niveau 3 = soutient ; Niveau 4 = promeut

Reportez sur le graphique chaque valeur obtenue sur chacun des axes, lors de l'évaluation des axes du partage.
Calculez la surface de partage de votre projet ($S_{\min} = 0$; $S_{\max} = 32$) ;

$$S = [(valeur \text{ partage } \text{équipe projet} + valeur \text{ partage } \text{structure}) * (valeur \text{ partage } \text{solution} + valeur \text{ partage } \text{besoin})] / 2$$

$$S = [(\dots + \dots) * (\dots + \dots)] / 2$$

$$S_{\text{partage de mon projet}} = \dots$$

Pour comparaison, un projet correctement partagé se situe dans une fourchette entre 12 et 18.

Le calcul du volume de votre projet est assez simple. C'est la moyenne des trois surfaces précédentes par la hauteur de la « lanterne ». La formule est donc :

$$V = [(S_{\text{concrétisation}} + S_{\text{mise en œuvre}} + S_{\text{partage}})/3]*2$$

$$V = [(\dots \dots + \dots \dots + \dots \dots)/3]*2$$

Le volume maximal est de 64. Le volume minimal est de 0.

$V_{\text{mon projet}} = \dots \dots \dots$

Pour comparaison, un projet d'un niveau de performance acceptable aura un volume entre 24 et 36.

Remarque : Le volume représentatif de la performance d'un projet n'est pas linéaire. Une moyenne de 2 sur 4 sur tous les axes ne donne pas un volume de la moitié de 64, soit 32, mais seulement un volume de 16 ! C'est intéressant à deux titres. Cela prouve qu'il est difficile d'avoir des notes excellentes avec ce système d'évaluation. Cela illustre aussi que conduire un projet ne peut se résumer à rester dans la moyenne. Il faut savoir se dépasser car le « À peu près » ne suffit pas.

Conclusion

Les entreprises cherchent depuis toujours à améliorer leur compétitivité. C'est une question de survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel, contraignant et complexe. Gagner en compétitivité se traduit dans un premier temps par une productivité accrue. Les axes de progrès portent sur le perfectionnement des techniques et outils ou sur la formation des hommes.

Mais cette approche ne suffit plus. S'adapter vite et efficacement pour coller à son environnement ou à son marché est vital. Tous les processus de l'entreprise sont concernés. Cela explique la multiplication des projets au sein des entreprises, le mode projet n'étant plus aujourd'hui l'apanage des services d'ingénierie ou R&D.

Le corollaire de cette évolution est la multiplication des chefs de projets occasionnels. Malheureusement, ces derniers bénéficient rarement d'un soutien adapté leur permettant de réussir dans ce nouveau métier. Le taux d'abandon élevé des projets conduits par des chefs de projet néophytes en est la conséquence.

Les progrès passent par une prise de conscience de la difficulté de conduire un projet, petit ou grand. Cette prise de conscience doit être faite par les chefs de projets bien sûr, mais en premier lieu par les dirigeants de sociétés et les directeurs de ressources humaines. Ce déclic est encore trop rare. Il ne suffit pas d'offrir une formation de quelques jours à un responsable de service pour le transformer en chef de projet. Pas plus qu'il n'est équitable de le juger sur les résultats de son projet lorsque la structure n'a pas su lui fournir un soutien réel.

Les entreprises elles-mêmes sont les vraies perdantes de cette situation. L'abandon d'un échec ne permet pas à l'entité de progresser, de s'adapter. Sa compétitivité propre est dégradée par rapport aux concurrents ayant réussi. Cela mobilise aussi des ressources en vain. Elles auraient pu être plus judicieusement utilisées ailleurs.

La réussite (ou l'échec) d'un projet est toujours celle d'une société dans son ensemble. Réussissez vos projets, c'est un excellent indicateur de la performance globale de votre entreprise !

Postface

MESSAGE AUX ÉTUDIANTS DE L'IFAG, AUX ANCIENS... ET À TOUS LES LECTEURS DE CE LIVRE

Pourquoi une collection IFAG ?



Aujourd'hui notre École compte près de 2 000 étudiants répartis dans les 9 Écoles que compte le réseau IFAG. Il nous a paru important de fédérer encore mieux les Ifaguiens autour d'ouvrages communs et de faire vivre une ligne d'édition que nous avons baptisée « Collection IFAG ». Lancée en septembre 2007, cette collection va permettre de doter l'ensemble des étudiants et des différents intervenants du Groupe d'une série d'ouvrages.

Création d'entreprise : Stanislas Engrand, *Le grand guide pratique pour se mettre à son compte*, 5^e éd.,

Gestion de projet : Tanguy Le Dantec, *Le guide du chef de projet*, 2^e éd.,

sont les premiers de la liste pour cette collection nouvelle qui va également permettre de publier les travaux réalisés par les professeurs-enseignants de notre Groupe ou de promouvoir les ouvrages qui sont les plus représentatifs de la philosophie et des pratiques de notre École.

La mise au point et le lancement de cette collection, qui vivra et se développera au fil des années, n'auraient pas été possibles sans le très positif partenariat avec les Éditions Maxima et son Président, Laurent du Mesnil du Buisson, avec lequel des travaux complexes ont été rendus faciles et agréables.

Nous souhaitons donc longue vie à la collection IFAG qui, nous en sommes sûrs, accompagnera les étudiants de notre École tout au long de

leur vie professionnelle et permettra aussi d'exprimer à travers ce beau support qu'est le livre, toute la fierté que nous éprouvons pour notre École.

PH. F.

Pourquoi ce livre ?

Projet : sans doute l'un des mots les plus importants de notre vocabulaire ! Il désigne la volonté, le besoin de « se projeter ». Se projeter dans l'avenir, dans la réalisation de ses aspirations, dans l'atteinte de ses buts, dans la réussite !

Quels sont tes projets ? Celui qui ne peut pas répondre à cette question est souvent bien « malheureux » ! Disons tout de suite que cet ouvrage est destiné à faire des étudiants de futurs chefs de projet « heureux » ! Dans un monde qui bouge en permanence, le mode projet est devenu le mode principal de fonctionnement. Mondialisation, concurrence exacerbée, extrême rapidité de la circulation de l'information, modifications et mouvements permanents des attentes des consommateurs : autant d'éléments qui font que les fonctionnements « ancrés » ne peuvent suffire à la gouvernance de l'entreprise.

Par le fait, aucune organisation, ni aucune carrière... ne peut plus reposer uniquement sur un mode « structure ». Les approches contenues dans l'ouvrage de Tanguy Le Dantec sont en plein accord avec la philosophie et les enseignements de l'IFAG : ceux qui savent monter, conduire et mener au résultat voulu un projet sont les managers attendus par toutes les entreprises ! Ceux d'entre vous qui sauront être les animateurs et les facilitateurs de la conduite des projets ont la garantie de ne jamais manquer de travail au sein des entreprises d'aujourd'hui ! L'ensemble des enseignements de notre École prépare les étudiants d'aujourd'hui à devenir les « Chefs de projet » de demain. Les matières enseignées au cours des trois années de notre cursus constituent les appuis indispensables du chef de projet qui doit être à l'aise avec les aspects financiers, savoir gérer les composantes produit ou service, savoir intégrer ou mettre en œuvre une stratégie globale... et être capable de travailler en harmonie avec toutes les personnes qui collaborent au projet !

Pour acquérir l'ensemble des capacités et des qualités qui permettent de devenir un chef de projet digne de ce nom, il est indispensable de passer par une série d'étapes... Il faut travailler ! Pas de chef de projet qui vaille sans une maîtrise des budgets et des coûts ! Pas de chef de projet reconnu (et reconduit dans ses fonctions !) sans une parfaite maîtrise de la communication et des pratiques de management des hommes ! Pas de chef de projet qui ne sache développer une vision globale !

L'IFAG apporte à ces impératifs des réponses très pratiques à travers une suite de travaux qui seront conduits en équipe tout au long des trois années du cursus et bien évidemment sur un mode... projet :

- la création, en situation réelle, d'une entreprise (Kcréa et Trophées IFAG de la création d'entreprise) ;
- la mise en place, en situation réelle également, d'un projet de développement durable au sein d'une entreprise (Ecotrophées IFAG) ;
- la réalisation, toujours en situation réelle, du diagnostic global d'une entreprise (Grand prix IFAG du Diagnostic d'entreprise) ;
- la mise en place de l'IFAG'S Day, notre week-end national d'intégration ;
- les nombreuses manifestations internes à l'École et les activités associatives...

sont autant d'exercices pratiques qui vont permettre aux étudiants de se frotter à la réalité du projet. Nous utilisons volontairement ici le terme « se frotter ». Il n'existe pas, en effet, de travaux collectifs ou de projets de groupe qui puissent être menés sans « frottements » humains, sans conflits, sans heurts entre les personnes. C'est une fantastique expérience à mener et à vivre pour nos étudiants que de se confronter, à travers les cas concrets qui jalonnent le parcours IFAG, à la réalité des rapports humains.

Nous souhaitons aux lecteurs et lectrices de cet ouvrage de belles disputes, de grandes colères et des conflits ouverts ! C'est en les vivant pendant cette période d'études et en apprenant sur le terrain à les anticiper, les traiter, les manager... que les apprentis chefs de projets deviendront les professionnels reconnus de demain !

- Avec l'aide et le soutien des enseignants de l'IFAG, tous experts dans la conduite des projets d'entreprises (100 % des intervenants sur les matières principales sont des femmes et des hommes directement issus de l'entreprise) ;
- en travaillant avec vos condisciples qui sauront vous challenger dans les exercices en groupe ;
- avec la passion qui vous anime et les apports de cet ouvrage que nous avons décidé de faire figurer au sein de la Collection IFAG ; vous deviendrez vous aussi les excellents pilotes de projets dont les entreprises ont tellement besoin. Un seul exemple : le Directeur Général d'une des plus grandes banques mondiales, rencontré pour mettre en place un partenariat École-Entreprise, nous disait récemment : « Ne formez pas des experts dans tel ou tel domaine ! Formez des Chefs de projet ! Tout le monde ou presque sait jouer d'un instrument, je cherche des chefs d'orchestre ! »

Nous vous souhaitons bien sincèrement d'être les chefs d'orchestre des entreprises de demain.

Philippe FEYEUX
Directeur Général du groupe IFAG
et tous les intervenants des Écoles du réseau IFAG.

Bibliographie

- Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- Henri-Pierre Maders, Élisabeth Gauthier, Cyrille Le Gallais, *Conduire un projet d'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- Thierry Hougron, *La conduite de projets*, Paris, Dunod, 2002.
- John Withmore, *Le guide du coaching*, Paris, MAXIMA, 2003.
- Project management Institute, *The PMI project management Fact Book*, Project Management Institute, 2001.
- Bud Baker, *Proving the profit*, PM Network, Dec 19, 2000.
- AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Paris, Éditions AFNOR, 2000.
- Thierry Picq, *Manager une équipe projet*, Paris, Dunod, 1999.
- AFITEP, *Le management de projet – principes et pratiques*, Paris, AFNOR, 1998.
- The Standish group, *The CHAOS report*, West Yarmouth, 1998.
- Roger Miller, *Risques et stratégies dans les grands projets*, 31 octobre 2001, Chaire Jaryslowsky en technologie et concurrence internationale, École polytechnique de Montréal.
- Sté COMM'BACK, *Generation Leads, ventilation projet*, étude du 22 septembre 2002 au 30 octobre 2002.



Table des matières

Introduction	5
--------------------	---

Première partie

BIENVENUE EN MODE PROJET

1. Vous avez dit « projet » ?	9
Les spécificités du mode projet	9
Les 4 composantes d'un projet	11
Les 10 principales catégories de projets	13
Zoom sur les projets d'organisation	15
2. Avez-vous le profil du chef de projet gagnant ?	23
Le rôle du chef de projet	23
Un métier à part entière	24
Les 10 qualités du chef de projet	26
Les acteurs d'un projet d'organisation	29
3. Évaluez vos chances statistiques de succès	35
Les caractéristiques d'un projet réussi	35
Des taux de réussite de projets très variables	40
L'abaque du taux de réussite des projets	45
Le cas particulier des projets d'organisation	48

Deuxième partie

LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PROJET

4. Les clés de la mise en œuvre	55
Les 5 principaux facteurs de succès	55
L'incontournable état des lieux	60
L'indispensable plan projet	62
Mettre en œuvre un projet d'organisation	64

5. L'accompagnement du chef de projet	69
La solitude du chef de projet	69
Un chef de projet soutenu en vaut deux !	70
La difficulté des sociétés à former leurs chefs de projet	71
Le compagnonnage au secours des chefs de projet	73

Troisième partie

**POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES
DE VOTRE PROJET**

6. La méthode d'évaluation CMP	83
C.M.P comme Concrétisation – Mise en Œuvre – Partage	83
Des résultats d'évaluation en 3 dimensions	95
Les principales pathologies et leurs solutions	100
7. Évaluez votre propre projet	117
Les principes de l'évaluation de votre projet	117
Les QCM d'évaluation	121
Les résultats d'évaluation	182
Conclusion	187
Postface/IFAG	189
Bibliographie	195



Composition : Facompo, Lisieux

