

INTRODUCTION

Quelques constats pour démarrer cet ouvrage...

D'après une enquête mondiale réalisée par le Cabinet Deloitte Consulting en 1998, les causes d'échec des projets les plus fréquentes sont :

- Résistances au changement : 82 %;
- Engagement de la direction insuffisant : 72 %;
- Objectifs non réalistes : 65 %;
- Faiblesses dans la conduite de projet : 54 %;
- Raisons du changement non convaincantes : 46 %;
- Compétences de l'équipe projet insuffisantes : 44 %;
- Périmètre du projet mal défini : 44 %;
- Pas de gestion du changement : 43 %;
- Absence de vision transversale : 41 %;
- Aspects technologiques négligés : 36 %.

Par ailleurs :

D'après une enquête réalisée par le Standish Group International en 1996 et portant sur 8 380 applications informatiques, seulement 9 % des projets menés à bien par les grandes entreprises ont atteint leur objectif dans les temps, 16,2 % dans les petites entreprises et 28 % dans les PME.

Les projets sont susceptibles de rencontrer les risques suivants :

- **Risque d'inadéquation aux besoins** : 46 % des équipes de développement ne disposent pas d'un moyen documenté pour s'assurer de la compréhension de chaque besoin utilisateur;
- **Risque de perturbation de l'environnement existant** : 94 % des projets sont confrontés à un, voire à plusieurs redémarrages;

- **Risque de développement fonctionnel incomplet** : 16 % des projets sont réalisés dans les délais et budgets mais n'offrent en moyenne que 42 % des fonctions initialement envisagées;
- **Risque de dépassement de budget** : 53 % des projets dépassent de 189 % en moyenne le budget de départ;
- **Risque de dépassement des délais** : 43 % des entreprises n'assurent pas une planification des projets avec des procédures formelles;
- **Risque d'abandon du projet** : 31 % des projets informatiques ne sont pas menés à leur terme.

Enfin, d'après une autre enquête du Standish Group International (« *Chaos report* ») en 1998 sur 7500 applications informatiques, les projets qui réussissent s'expliquent par la combinaison des facteurs suivants (total de 100 %) :

- Implication des utilisateurs : 20 %;
- Soutien des responsables : 15 %;
- Objectifs clairs : 15 %;
- Chef de projet expérimenté : 15 %;
- Jalonnement du projet : 10 %;
- Planification adéquate : 5 %;
- Appropriation : 5 %;
- Equipe compétente : 5 %;
- Besoins stables : 5 %;
- Autres : 5 %.

Ces constats sont inquiétants, notamment dans la perspective actuelle dans laquelle le cycle de vie des produits est de plus en plus court d'où la nécessité de réduire la durée des projets en amont par une mobilisation forte des différentes composantes.

Par cet ouvrage, nous souhaitons contribuer à l'amélioration de ces résultats par la mise à disposition des éléments incontournables en conduite de projet, ce que nous appelons « les fondamentaux » :

- La démarche générale composée de phases et d'étapes;
- Les livrables associés;
- Les outils de pilotage des objectifs, des délais et des budgets ainsi que ceux permettant la mise sous contrôle des risques;
- Les outils de communication;
- Les outils techniques d'analyse, de compréhension, de créativité, de prise de décision, de mise en œuvre...
- Les compétences relationnelles et le style de management non hiérarchique;
- La démarche et les outils d'audit d'un projet.

Cet ouvrage s'adresse avant tout aux chefs de projet.

Cependant, les autres personnes intervenant dans le cadre d'un projet y trouveront la réponse à la plupart des questions qu'ils se posent.

Nous vous proposons plusieurs itinéraires de lecture :

- **Itinéraire d'apprentissage :** Vous êtes intéressé par le thème de la conduite de projet et souhaitez en acquérir les fondamentaux. La partie 1 du livre vous concerne plus particulièrement;
- **Itinéraire d'approfondissement :** Vous possédez une première expérience de la conduite de projet et souhaitez approfondir le thème. Les parties 2, 3 et 4 vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire de passage à l'action :** Votre étude ou votre projet va démarrer et vous souhaitez utiliser un référentiel méthodologique et des supports déjà formalisés. Les parties 2, 3 et 4 et les modèles types contenus dans le CD-ROM vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire de secours :** Vous êtes confronté à une difficulté dans le cadre d'une étude ou d'un projet. Les parties 2, 3 et 4 vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire d'audit :** Vous devez auditer un projet ou votre projet est audité. La partie 5 vous concerne plus particulièrement.

Par ailleurs, nous vous proposons d'utiliser des modèles types directement utilisables contenus dans le CD-ROM. Ces modèles types correspondent aux six catégories de fiches présentées dans cet ouvrage :

- **Fiches « Pilotage » :** Elles présentent les outils de pilotage incontournables pour piloter un projet, mettre les risques sous contrôle, rendre compte aux instances...
- **Fiches « Communication » :** Elles présentent les outils incontournables pour communiquer dans le cadre d'un projet à l'intérieur de celui-ci et vers l'extérieur;
- **Fiches « Outil/livrable » :** Elles présentent les outils techniques et documents à produire dans le cadre d'un projet;
- **Fiches « Compétences relationnelles » :** Elles présentent les compétences comportementales indispensables dans le cadre d'un projet, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- **Fiches « Compétences management » :** Elles présentent les attitudes et compétences managériales non hiérarchiques indispensables dans le cadre du management d'une équipe projet;
- **Fiches « Audit » :** Elles présentent les outils pour auditer un projet.

Et nous renvoyons le lecteur souhaitant approfondir certains aspects de la conduite de projet ou disposer d'éléments complémentaires à nos autres ouvrages parus aux Editions d'Organisation :

- **«Conduire un projet dans le tertiaire»** présente la démarche et les éléments de difficulté spécifiques aux projets transversaux dans les grandes entreprises rentrant malgré elles dans le secteur concurrentiel.
- **«Conduire un projet d'organisation»** présente des démarches d'organisation complémentaires telles que «La méthodologie de résolution de problème», «L'analyse de la valeur» ou «La certification qualité» ainsi que de nombreux outils techniques.
- **«Comment manager un projet»** présente les deux démarches informatiques : «Développement d'une application informatique» et «Intégration d'un progiciel».
- **«Manager une équipe projet»** présente les compétences relationnelles, comportementales et managériales indispensables pour un chef de projet.
- **«Contrôle interne des risques»** présente la démarche et les outils pour concevoir, mettre en place, faire vivre et auditer régulièrement le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'un projet.