



La responsabilité du projet est généralement portée par un collectif, seule une minorité d'entreprises la confiant uniquement au chef de projet.

MANAGEMENT

La conduite de projet, un métier à choyer

Pour la première fois, une étude exclusive *01 Informatique*-Axoma Consultants fait le point sur les bonnes pratiques et les carences en matière de gestion de projet dans les directions informatiques françaises.

Les entreprises françaises s'inspirent-elles suffisamment des meilleures pratiques pour conduire leurs projets informatiques ?

Afin de répondre à cette interrogation, Axoma Consultants a étudié les usages en la matière au sein d'une trentaine d'organisations, entre novembre et décembre 2010.

A première vue, un certain nombre de bonnes pratiques sont déjà largement adoptées. Ainsi, la plupart des entreprises interrogées (88 %) déclarent cadrer leurs projets importants avant leur lancement. Essentielle, cette première phase est l'occasion non seulement d'identifier la cible visée et d'en définir le périmètre, mais aussi de fixer les objectifs d'amélioration de la performance et les moyens mobilisés pour les atteindre, ou encore de planifier les activités prévues.

L'existence d'une procédure formelle pour décider du démarrage effectif du processus constitue une autre bonne pratique amplement répandue. En effet, 93 % des sociétés étudiées soumettent leurs gros projets à une pro-



GETTY IMAGES

cédures spécifiques de délivrance d'un « go » et 63 % d'entre elles la fondent sur un dossier formel. « Avant de commencer, il est indispensable de vérifier l'état réel des facteurs clés de succès, comme la disponibilité effective de l'ensemble des ressources humaines, financières et techniques prévues dans le projet », souligne Daniel Aslanidès, consultant associé d'Axoma.

La conduite du changement au cœur de la démarche

De même, la majorité des organisations examinées (70 %) utilisent des méthodes formelles de conduite de projet. De cette manière, elles identifient avec précision, et a priori, les tâches à réaliser, ainsi que les livrables qui leur sont associés. Sans oublier la définition des rôles et des responsabilités des différents intervenants. A ce propos, l'étude montre que la responsabilité est généralement portée par un collectif, seule une minorité d'entreprises la confiant uniquement au chef

de projet. Par ailleurs, « utiliser une méthode formelle permet de fédérer plus facilement des personnes qui n'ont pas une grande expérience du mode projet ou qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble », estime Daniel Aslanidès.

Enfin, 85 % des entreprises intègrent la conduite du changement au cœur de leurs projets afin de mieux sécuriser les résultats, ou encore de réduire les délais d'apprentissage et d'appropriation. Et la quasi-totalité des gros projets (93 %) suit une procédure formelle de clôture, le signe d'une bonne maîtrise du mode projet et d'une éventuelle exploitation des leçons apprises.

Un projet sur deux ne décrit pas formellement l'impact attendu sur les processus visés

Mais si ces résultats sont encourageants, ils doivent être modérés par d'autres observations, toutes aussi riches d'enseignements. Ainsi, pas une seule des entreprises interrogées n'a déclaré utiliser « simultanément » l'ensemble de ces bonnes pratiques. Autre constat, le niveau d'adoption de ces pratiques ne doit pas cacher d'importantes carences au sein d'un échantillon où les grandes entités étaient pourtant surreprésentées.

Si 70 % des sociétés interrogées font appel à des méthodes formelles de conduite de projet, cela signifie, inversement, que près du tiers n'y recourent pas. De même, 37 % des projets démarrent sans que leur « go » ne se fonde sur un dossier formel. Et si le budget est l'élément le plus communément étudié (80 % des cas) en amont du lancement, moins de la moitié des organisations (48 %) prend en compte la composition de l'équipe et la charge de travail prévue. Il apparaît donc que ne pas vérifier préalablement la disponibilité des ressources humaines nécessaires à la réalisation d'un projet est une pratique courante. « Ce manque de lucidité des entreprises pénalise fortement le bon déroulement des projets, quand il n'est pas le principal responsable de leur échec, regrette le consultant associé d'Axoma. De plus, le refus d'arbitrage met les équipes dans des situations qui peuvent s'avérer pénibles à vivre. »

2 QUESTIONS À...



Daniel Aslanidès,
partner d'Axoma
Consultants

Quels sont les principaux enseignements de cette étude ?

Nous constatons une très large adoption de certaines bonnes pratiques en matière de conduite de projet. Pour autant, la marge de progression sur ce terrain reste considérable et une part importante des entreprises mène ces démarches dans un cadre clairement risqué. C'est notamment le cas des conditions dans lesquelles les chefs de projet exercent leurs responsabilités. Des conditions qui restent souvent éloignées des meilleures pratiques.

A vous entendre, le sort des chefs de projet n'est guère enviable...

Pas toujours. Imaginez ! On mobilise les meilleurs éléments de l'entreprise sur un projet, puis on les laisse à leur propre sort, sans suivi ni soutien. Les décideurs ne décident pas et la hiérarchie n'encadre pas suffisamment. Pour finir, les chefs de projet prennent généralement un coup au moral quand ils constatent que le business case n'est pas suivi.

En matière de documentation officielle des projets, la première impression est a priori positive puisqu'aucun projet non documenté n'a été signalé. Dans 96 % des cas, cette documentation comporte au moins une description claire du périmètre du projet. En revanche, plus d'un projet sur dix ne documente pas de planning et près d'un sur six est incapable de présenter un budget correctement établi. Des carences qui ne peuvent qu'annoncer une forte probabilité d'échec. Concernant le fonctionnement, cette étape décrit les rôles et responsabilités dans 81 % des cas et les modalités de gouvernance dans 67 % des cas. Ainsi, deux projets sur cinq mobilisent des équipes en restant officiellement muets sur les fonctions et les charges précises

des différents intervenants. Et plus d'un projet sur trois néglige d'expliquer comment il sera gouverné, comment et par qui seront rendus les arbitrages, quelles instances devront décider de quoi, en cas de crise, par exemple... Même mutisme quant aux effets attendus du projet sur les processus visés. Autrement dit, sur le pourquoi du projet. Seul un sur deux (52 % des cas) déclare documenter, de façon mesurable, cet impact positif.

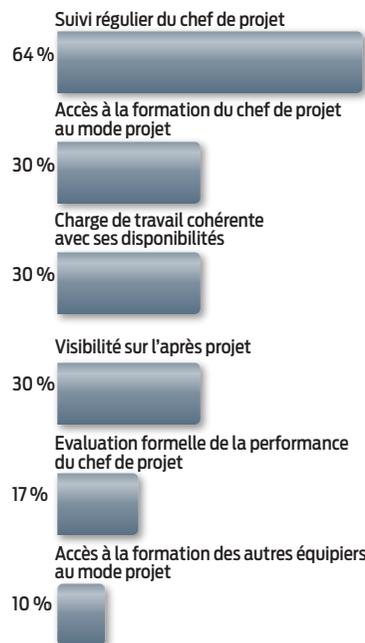
Améliorer la performance des processus est indispensable

Pourtant, l'identification d'objectifs simples à énoncer et à mesurer, concernant l'amélioration de la performance d'un ou de plusieurs processus clés visés par le projet, est primordiale pour lui donner du sens. D'autant plus que le partage de ces objectifs appliqués à la performance visée, aussi bien à l'intérieur de l'équipe que par rapport à son environnement, est de nature à souder les équipes. Un point particulièrement lourd de conséquences. « Dans notre pratique professionnelle, nous attirons l'attention de tous sur la recherche de l'amélioration de la performance, explique Daniel Aslanidès. Cette démarche étant une condition sine qua non de succès d'un projet. » Tout aussi crucial, le management du chef de projet, un acteur ô combien central dans la vie du projet. Mais dans

UN CHEF DE PROJET LIVRÉ À LUI-MÊME

Bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises

Source : 01 Informatique-Axoma



ce domaine aussi, les entreprises ne semblent pas se soucier des meilleures pratiques, alors qu'elles se réservent majoritairement la direction des projets et qu'elles en confient volontiers la

conduite à des collaborateurs internes plutôt qu'à des prestataires externes. En effet, il ressort de l'étude que les chefs de projet occupent des positions particulièrement fragilisées : 70 % d'entre eux assument leurs responsabilités sans aucune formation préalable et le même pourcentage ne connaît pas ses affectations à la fin du projet.

Un emploi du temps bousculé, mais reconnu

« Combien de projets seront-ils nécessaires pour palier la formation terrain insuffisante ? Combien d'échecs, combien de frustrations, combien de galères ? », s'interroge le consultant associé d'Axoma. Le chef de projet, assumant des responsabilités pour lesquelles il n'a, le plus souvent, pas été formé et ignorant tout de ses perspectives professionnelles au-delà du projet, est loin de se trouver dans les conditions idéales pour assurer sereinement son rôle. Il faut ajouter à cela le fait qu'il est amené à prendre la direction d'un groupe de collaborateurs où seul un équipier sur dix aura reçu une formation particulière concernant le mode projet.

Par ailleurs, et malgré les conditions qui viennent d'être décrites, à peine plus d'un chef de projet sur deux (55 %) fait l'objet d'un suivi pendant la réalisation. C'est peut-être un élément d'explication sur le fait que deux tiers d'entre eux ne trouvent pas de cohérence entre les charges de travail qu'ils sont supposés fournir et leurs disponibilités effectives. Toutefois, ces emplois du temps bousculés sont en partie reconnus puisque deux tiers des chefs de projet bénéficient d'une rémunération associée à la réussite des projets qu'ils encadrent. Pour autant, seuls 17 % font l'objet d'une évaluation formelle de leur performance.

Ces paradoxes sont frappants et montrent à quel point la conduite de projet reste encore un métier en devenir et la gestion des carrières des chefs de projet nécessite d'être pensée en tant que telle. Il suffit de transposer les chiffres évoqués sur d'autres métiers de l'entreprise pour constater un retard relatif très important de cette fonction par rapport à ses collègues dans l'entreprise. L'écart devient abyssal si l'on compare la situation de ces chefs de projet avec celle de leurs équivalents prestataires. ■

BORIS MATHIEUX



L'AVIS DE L'UTILISATEUR

Xavier Rodriguez, directeur de projet systèmes d'information chez L'Oréal

« Nous souhaitons étendre le pilotage de projet par la valeur »

Nous privilégions l'approche par business case. Il s'agit non seulement de définir les gains attendus, mais également d'en suivre leur réalisation tout au long du déploiement et ce, afin d'assurer la bonne trajectoire du projet. Cette gestion par la valeur prend particulièrement son sens dans le cadre de

programmes globaux et transverses.

Le chef de projet est autonome. S'appuyant sur son expérience opérationnelle, il montre une capacité à se forger des convictions, à fédérer et à interagir avec son environnement. Il est motivé par le challenge et son niveau d'exposition. Il est

non seulement évalué sur des critères classiques de planning et de budget tenus, mais également sur la qualité de solutions.

Il peut bénéficier de formations. Celles-ci concernent en général la gestion du changement, celles de sponsors ou encore la communication.