

Observatoire des projets stratégiques

Bilan 2011 et après...

*Présentation de Fadi El Gemayel et Elie Kolakez
Rapportée par Martine Otter*

Le 12 mars dernier, Fadi El Gemayel et Elie Kolakez nous ont présenté les résultats 2011 de l'observatoire des projets stratégiques.

Nous n'indiquons ici que les grandes lignes des résultats dont le détail est téléchargeable sur le site <http://www.observatoireprojets.org>.



Présentation des intervenants

Avec plus de 20 ans d'expérience, Fadi El Gemayel, PDG de Daylight, est un expert reconnu dans le domaine du management de projet.

Il a passé l'essentiel de sa vie professionnelle en intervention pour la sécurisation des projets stratégiques.

Il dirige le programme de recherche Aurore lancé par Daylight, en partenariat avec l'ENSIIE et l'IAE de Lille, dont l'objectif est de donner aux entreprises et aux administrations françaises les moyens méthodologiques pour assurer la maîtrise de leurs projets stratégiques.

Elie Kolakez, Docteur en sciences économiques de l'Université Paris 2, et praticien PRINCE2, est depuis 2011 chercheur en management de projet à Daylight.

Il intervient sur plusieurs volets du programme de recherche Aurore, notamment sur l'Observatoire des projets.

Le programme Aurore

Un constat initial : les grands projets « se plantent » bien trop souvent !

Dans notre contexte actuel de crise économique, cet état de fait est inadmissible : la maîtrise des projets est fondamentale, c'est un vecteur du mouvement stratégique. L'échec des projets pose de véritables problèmes à l'échelle de l'économie française.

Le programme de recherche Aurore a été lancé par Daylight en réaction à ce constat. Il a pour ambition d'explorer 3 axes complémentaires que sont :

1. Le projet : Comment réussir un projet ou un programme ? Quels sont les facteurs endogènes et exogènes qui conditionnent la réussite ou l'échec ?
2. Les hommes : Quelles connaissances, compétences et qualités humaines le chef de projet doit-il posséder pour maîtriser le processus projet ?
3. Les moyens structurels mis en place par l'entreprise pour la réussite des projets.

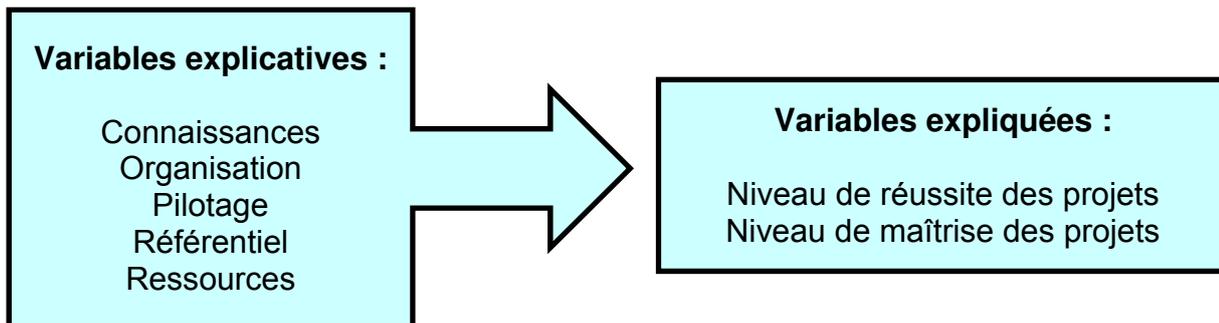
Les deux premiers axes de recherche, au stade exploratoire, n'ont pas encore donné lieu à publication.

C'est le troisième axe qui a fait l'objet des travaux les plus avancés qui ont abouti à la publication du rapport 2011.

Afin de répondre à la question : « Les moyens structurels que les entreprises mettent en place pour assurer la réussite des projets sont-ils efficaces ? », l'équipe de recherche du projet Aurore a développé un modèle explicatif, puis tenté de le valider via une enquête réalisée auprès des grandes entreprises françaises.

Le rapport 2011

Le modèle



Les variables explicatives correspondent aux différents moyens structurels mis en place par les organisations, supposés influencer les niveaux de réussite et de maîtrise des projets.

Réussite d'un projet : définition

Il faut distinguer :

- la réussite du cas d'affaire : atteinte de l'objectif stratégique fixé par l'entreprise ;
- de la réussite du processus projet : atteinte des objectifs fixés par le commanditaire au chef de projet.

L'observatoire ne s'intéresse pour l'instant qu'à la réussite du processus projet confié au chef de projet ; celle du cas d'affaire étant par nature beaucoup plus difficile à évaluer.

Le processus projet réussit lorsque les engagements pris sur les 3 volets du « triangle d'or » : coût, délai, respect des exigences sont atteints, avec moins de 15 % d'écart sur chacun de ces 3 paramètres.

Il est intéressant de noter, à ce propos, que l'expression « respect des exigences » a été préférée à celle de qualité, un peu démodée.

Niveau de maîtrise d'un projet : définitions

Deux indicateurs ont été retenus pour mesurer ce niveau :

- capacité de l'équipe à détecter l'existence d'un problème et à le signaler à la hiérarchie ;
- capacité de l'équipe à rétablir un engagement accepté par l'ensemble des acteurs opérationnels et politiques dans un délai court.

Seul, le premier de ces indicateurs s'est avéré pertinent à l'issue de l'enquête.

L'enquête

Le modèle ne pouvait être directement validé, faute de données fiables disponibles en France sur la réussite et l'échec des projets.

Le fameux « Chaos report », publié annuellement par le Standish Group reste très critiqué¹.

L'enquête avait donc pour objectif de valider le modèle en observant l'existence (ou non) d'une corrélation entre les variables explicatives et les variables expliquées.

Méthode d'échantillonnage

L'enquête repose sur un fichier de données de 7 000 entreprises françaises de plus de 250 salariés, tous secteurs d'activité confondus.

Un mailing a été adressé à ces 7 000 entreprises, accompagné d'opérations de phoning.

Le questionnaire comportait 27 questions, dont 22 portaient sur les variables explicatives (moyens mis en place) et 5 sur les variables expliquées (réussite et maîtrise).

Il a été mis en ligne de juin à novembre 2011.

¹ Certains lui reprochent en particulier son caractère non scientifique, très orienté business. Voir par exemple : <http://www.guerrillaprojectmanagement.com/the-chaos-report-myth-busters>

Le taux de réponse est, malheureusement, resté très faible : 300 réponses dont seulement 110 se sont révélées exploitables, constituant un échantillon ne pouvant être scientifiquement considéré comme représentatif, au regard de la faiblesse de l'intervalle de confiance.

Résultats

Les résultats de l'enquête montrent une corrélation très forte entre les moyens accordés au projet (valorisation du chef de projet, existence d'une structure d'appui aux projets...) et la réussite des projets, sans toutefois la démontrer, compte tenu de la taille trop restreinte de l'échantillon.

L'objectif affiché pour 2012 sera donc d'augmenter cette taille afin de valider des résultats qui restent encore intuitifs.

Réactions et questions

Une évidence ?

Les résultats de l'enquête semblent évidents : Si l'entreprise accorde des moyens structurels aux projets, ils ont forcément plus de chance de réussir. Ce qui serait intéressant serait de savoir ce qui ne sert à rien : l'effet de l'utilisation de telle ou telle méthode ? La certification ?

Fadi El Gemayel répond à cette question en indiquant que ce qui nous paraît si évident ne l'est visiblement pas pour nombre d'entreprises qui n'accordent pas ces moyens structurels à leurs équipes projet.

Mais le feront-elles plus lorsqu'on leur aura mis sous les yeux les résultats démontrés d'une enquête scientifique ?

C'est là tout l'enjeu de l'observatoire.

La crise oblige à se poser des questions d'efficacité, on ne peut plus jeter l'argent par les fenêtres.

Les associations comme ADELI ont un rôle à jouer dans cette prise de conscience à un niveau politique.

Catégorisation des projets ?

Le modèle ne prend pas en compte les différences entre types de projets.

Pourtant certains projets présentent plus de risques que d'autres, du fait de leur caractère novateur.

À cette critique, Fadi et Élie objectent que tout projet est maîtrisable : la capacité à maîtriser un projet est, selon eux, indépendante du domaine auquel il s'applique.

Le « bon chef de projet » aura conscience du risque et saura l'évaluer. Il alertera sa hiérarchie et l'amènera à prendre les décisions qui réduiront le niveau de risque.

Allant encore plus loin, Fadi affirme que « quelle que soit la situation, un défaut de maîtrise est une faute professionnelle du chef de projet ».

La culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est un facteur important de réussite ou d'échec, selon que l'entreprise est réactive, secrète ou ouverte, favorise ou non la compétition interne, emploie des méthodes directives ou participatives.

Nos conférenciers reconnaissent l'importance de ce facteur, qui, s'il n'est pas directement modélisable, transparaît au travers de différentes questions traduisant l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ses chefs de projet : comment les considère-t-elle ? Un temps suffisant est-il accordé en début de projet à la contractualisation des objectifs ?....

Ce que l'on aimerait savoir

L'influence de l'intensité de la sous-traitance ?

Du recours à l'offshore ?

L'impact du type de contrat avec les sous-traitants ?

L'utilité d'une certification ? De tel ou tel référentiel ?

La différence entre les marchés publics et les marchés privés ?

L'impact de la stabilité (ou non) des exigences en cours de projet ?

Beaucoup d'autres questions ont été posées.

Y apporter des réponses nécessitera la collecte de données quantitatives supplémentaires sur un échantillon plus vaste.

Le prochain rapport

Le prochain rapport devra consolider les premiers résultats en allant au-delà des évidences.

L'axe des moyens structurels sera réévalué en 2012 avec un ensemble de questions revues et ajustées, pour un objectif minimum de 600 réponses.

Les deux autres axes du projet Aurore (projet et chef de projet) ne seront abordés qu'ensuite, en 2013 ou 2014.

ADELI, consciente de l'importance de la maîtrise des systèmes d'information et de la réussite des projets pour l'économie, poursuivra son partenariat associatif avec l'Observatoire des projets en relayant l'enquête 2012 et ses résultats auprès de ses adhérents et partenaires. ▲

contact@observatoireprojets.org