

SAVEZ-VOUS VRAIMENT OÙ EN EST VOTRE PROJET ?

**Un bilan de projet pour les
mandants de projets**



Les projets peuvent dérailler bien avant que le premier feu du rapport de projet ne passe au rouge.

Si vous souhaitez savoir où en est votre projet, il vous suffit en réalité de répondre à la question suivante : le projet atteindra-t-il son objectif dans les délais prévus et dans le budget alloué ?

Est-ce vraiment aussi simple que cela ?

Le point de départ simple

Notre question ne porte pas sur la manière de mener à bien un projet ou de le remettre sur la voie du succès si nécessaire, ni sur la responsabilité des écarts ou des problèmes. Nous ignorons délibérément ces questions ici. Car plus nous posons de questions, plus celles-ci nous empêchent de nous concentrer sur notre sujet. C'est pourquoi nous nous intéressons ici uniquement à la question de savoir comment vous, en tant que mandant du projet*, pouvez déterminer si la réussite de votre projet est compromise ou non.

Il existe des méthodes et des techniques, ainsi que de la documentation et des manuels, pour répondre à cette question. Tout projet géré de manière professionnelle fournit sans doute des rapports d'état et s'inscrit dans un processus de « reporting ». Pour les projets de grande envergure il existe également un responsable qualité et risques indépendant.

Si, en tant que mandant, vous recevez déjà ces sources des documents qui vous permettent de savoir (à tout moment) où en est votre projet, alors vous n'avez pas besoin de poursuivre votre lecture. Ce qui suit ne vous apportera rien de plus.

Mais si vous faites partie des mandants qui reçoivent parfois des documents imprécis ou incohérents, si vous êtes confronté à des rapports complexes, à des systèmes de feux tricolores, des graphiques et des tableaux dont la quantité et la présentation vous désorientent plus qu'ils ne vous éclairent, alors les lignes qui suivent méritent peut-être que vous y jetiez un œil. Nous ne voulons pas et n'allons pas « réinventer la roue » ici, nous souhaitons simplement vous aider à affiner votre regard sur l'essentiel.

**Remarque sur le genre : les termes utilisés dans ce texte s'appliquent aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Pour faciliter la lecture, on a renoncé à la double formulation et aux termes genrés.*

Le dilemme :

à la fois mandant et responsable d'organisation

De nombreux mandants ne se penchent pas plus d'une à deux fois par mois sur l'état d'avancement du projet dont ils ont la responsabilité. L'attention portée au projet s'intensifie quelque peu lorsque les choses ont déjà dérapé ou peut-être lorsqu'une réunion du comité de pilotage est prévue. Cette relative distance s'explique généralement par le fait que les donneurs d'ordre de projet sont, par définition, des dirigeants de leur organisation d'origine. En tant que tels, ils doivent y assumer leurs tâches principales, qui les occupent généralement déjà au-delà du temps dont ils disposent. Le rôle de mandant (mandant) de projet est une fonction supplémentaire.

Il existe diverses approches pour surmonter ce dilemme : des mandants « délégués », des contrôleurs externes, des unités de soutien aux projets et aux portefeuille (« offices »).

Ces approches ne déchargent toutefois pas le mandant de sa responsabilité. Une responsabilité qu'il doit assumer personnellement.

Au contraire, elles compliquent souvent son exécution :

- le mandant n'est pas (ou plus) informé directement de première main.
- Les responsables qualité ou les responsables du contrôle de gestion rédigent des rapports ou des synthèses reflétant leur interprétation des informations issues du projet. Aussi utile et importante que puisse être l'accompagnement « externe » du chef de projet, un niveau de communication supplémentaire entraîne une perte de lien direct et un risque de malentendus.
- Pour bon nombre de mandants, les termes techniques et spécialisés liés au sujet du projet et à la gestion de projet constituent un défi. Si l'état d'avancement du projet est ensuite présenté – avec de bonnes intentions – à l'aide de techniques et de terminologie issues de la gestion des risques et du reporting, cela peut s'avérer utile pour ceux qui traitent en permanence de ces sujets. Mais cela rend la compréhension plus difficile pour un mandant qui assume principalement des tâches métier au sein de l'organisation.
- La volonté, tout aussi bien intentionnée, de décrire les faits avec précision et en détail conduit rapidement à ce que l'essentiel se perde dans la masse des descriptions de situations.

LA SITUATION N'EST D'AILLEURS PAS FACILITÉE PAR LE FAIT QUE LES DONNEURS D'ORDRE ASSUMENT SOUVENT LA RESPONSABILITÉ DE PLUSIEURS PROJETS À LA FOIS.

Approche de solution

Une remarque préalable : il ne faut pas (prématurément) bouleverser les processus de contrôle de gestion et de reporting existants. Il vaut mieux les maintenir et les utiliser de manière ciblée. Si, au fil du temps, il s'avère que le mandant maîtrise son projet, les éléments superflus peuvent être réduits et supprimés.

Dans la plupart des cas, il ne sera pas possible d'accorder au mandant du projet suffisamment de temps pour qu'il puisse se consacrer de manière intensive et exhaustive à tous les aspects de son ou ses projets. Pour répondre à notre question initiale, à savoir si le projet atteindra son objectif dans les délais et dans les limites du budget, il existe heureusement en règle générale une personne compétente à qui s'adresser : le chef de projet.

Il se peut le chef de projet ne reconnaisse pas d'éventuels dangers imminents, par exemple parce qu'il (ou elle) ne veut peut-être pas les admettre ou parce qu'il est trop impliqué dans le sujet. Même dans de telles situations, où le chef de projet évalue mal les faits, elle dispose généralement des informations nécessaires.

Cela nous ramène aux rapports d'avancement mentionnés précédemment, rédigés par le chef de projet à l'intention du mandant. S'ils sont rédigés de manière claire, contiennent toutes les informations essentielles et sont bien compris par mandant, notre problème est en fait déjà résolu. Malheureusement, il existe toujours des obstacles et des pièges. Nous donnons ci-dessous quelques conseils pour éviter ces pièges.

POUR EFFECTUER UN CONTRÔLE DE PROJET DE MANIÈRE SIMPLE ET RAPIDE, IL EXISTE CERTAINES CONDITIONS PRÉALABLES ET QUELQUES QUESTIONS DE VÉRIFICATION.

Conditions préalables à un contrôle de projet

Si le contrôle de projet est effectué par des intervenants externes, il leur incombe de créer les conditions préalables nécessaires. Si le mandant du projet effectue lui-même le contrôle, il doit être conscient des exigences suivantes.



Contact direct entre le chef de projet et le mandant

Le mandant et le chef de projet doivent entretenir un contact personnel direct. Ce contact peut, au fil du temps, se limiter à des échanges téléphoniques. Au moins au début de la collaboration et lors d'un premier entretien de vérification du projet, les personnes concernées doivent se parler directement, en face à face.



Confiance mutuelle

La confiance mutuelle est une condition préalable étroitement liée au contact personnel. Le mandant et le chef de projet ne sont pas tenus de se trouver sympathiques. Ils doivent toutefois se faire confiance et pouvoir compter sur les déclarations de l'autre. Dès que le mandant a des doutes (justifiés ou non) quant aux compétences ou à la sincérité du chef de projet, il doit agir. Dans le meilleur des cas, cela peut consister à rétablir la confiance ; dans le pire des cas, à le remplacer.



Le mandant doit « tout » comprendre

Il doit connaître et comprendre tous les faits pertinents pour la réussite du projet ou constituant des risques. Il ne s'agit pas ici de détails techniques ou méthodologiques, mais de la substance même de la situation du projet. C'est pourquoi :



Il incombe à le chef de projet de choisir une présentation permettant au mandant de comprendre les explications. Il est nécessaire d'utiliser un langage simple avec des messages clairs. Les détails superflus et les termes prêtant à confusion doivent être évités.



Il incombe au mandant de poser des questions et d'insister jusqu'à ce qu'il ait compris les faits pertinents.



Prendre au sérieux les signaux précoces

Plus les problèmes potentiels sont identifiés et traités tôt, meilleures sont les possibilités de réaction.



Il ne se produira aucun miracle.

Les quatre domaines de contrôle

RÉALISATION DES OBJECTIFS

Cette question ne porte pas sur les objectifs de projet et de procédure souvent exigés, qui doivent être clairement documentés et évalués selon les critères SMART. Lors d'une vérification rapide et simple de l'état d'avancement d'un projet, il est important de déterminer si les parties prenantes connaissent l'objectif et les avantages. Il s'agit ici de la « raison d'être » du projet.

Questions de vérification de la réalisation des objectifs :

- Les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la définition des objectifs (mandat du projet) ?
- Cet objectif est-il connu et est-il compris de la même manière par toutes les parties prenantes ?
- Toutes les parties prenantes ont-elles un intérêt marqué pour la réalisation de l'objectif ?
- Y a-t-il des signes indiquant que la réalisation des objectifs est compromise ? Si oui, pourquoi ?

RESPECT DES DÉLAIS

On ne peut déterminer si les délais prévus ont été respectés que s'il existe un planning contenant ces délais et si leur respect est vérifiable. Le planning n'est pas une fin en soi, mais sert généralement à structurer un projet et à coordonner la démarche. Les informations nécessaires à un point sur l'avancement devraient donc être disponibles de toute façon et ne pas devoir être créées ou mises à jour spécialement pour ce point. Outre la date butoir globale, il existe généralement des échéances intermédiaires, par exemple pour les sprints, les phases, les résultats, etc.

Pour un contrôle rapide, les questions suivantes se posent :

- La date de fin du projet a-t-elle été modifiée depuis le début ?
- Si oui, à quelle fréquence et selon quelles étapes ?
- La date intermédiaire passée a-t-elle été respectée ?
- Si non, quand, à quelle fréquence et selon quelles étapes a-t-elle été ajustée ?
- La prochaine échéance intermédiaire sera-t-elle vraisemblablement atteinte ?

- La prochaine échéance intermédiaire a-t-elle été ajustée depuis la planification initiale ?
- Quand, à quelle fréquence et par quelles étapes a-t-elle été ajustée ?
- Faut-il s'attendre à des retards (du point de vue du chef de projet) ?
- En tant que mandant, connaissez-vous le chemin « critique » du projet ?
En termes simples, cela signifie : quels reports de délais ont un impact direct sur la date de fin du projet ?

RESPECT DU BUDGET

Tout comme pour les délais, le respect du budget ne peut être vérifié que si un budget a été fixé. Par souci de simplicité, le terme « budget » désigne ici l'ensemble des ressources. Outre les moyens financiers, cela inclut notamment les ressources humaines.

- Avez-vous une idée des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet ?
- L'estimation des ressources est-elle plausible au regard de l'objectif du projet et du calendrier ?
- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ou garanties, tant sur le plan qualitatif que quantitatif ?
- Y a-t-il eu des corrections dans l'estimation des ressources nécessaires depuis le début du projet ?
- Si oui, quand et en quelles étapes ?
- Les ressources mobilisées ont-elles permis d'obtenir les résultats prévus et attendus ? (Mots-clés : « Earned Value » ou « Burndown Chart »)

COLLABORATION

La réussite des projets repose sur les personnes. Les projets échouent à cause des personnes impliquées. Lors d'un contrôle de projet, cette réalité revêt une importance particulière dans la collaboration entre le mandant et la chef de projet. Comme mentionné précédemment, la confiance mutuelle est une condition préalable – sinon la plus importante – pour évaluer l'état d'avancement du projet.

- Les informations fournies jusqu'à présent par la chef de projet étaient-elles correctes et fiables ?
- Il ne s'agit pas ici de prévisions sans erreur, mais de savoir si le chef de projet a, consciemment ou inconsciemment, avancé des faits qui se sont révélés faux.
- Des risques que le chef de projet pensait pouvoir maîtriser se sont-ils concrétisés ?
- Des risques qui n'avaient pas été identifiés se sont-ils concrétisés ?

- Entendez-vous des déclarations divergentes concernant l'état d'avancement du projet ?
- Toutes les parties prenantes directement concernées par le projet ont-elles été identifiées ? En règle générale, le mandant du projet est en mesure de répondre lui-même à cette question.

Éléments nécessaires

Pour effectuer un contrôle de projet, outre le contact direct avec le mandant et la chef de projet, il faut disposer des informations de base permettant de répondre aux questions du contrôle. Ces informations devraient de toute façon être disponibles dans un projet géré de manière professionnelle et être consignées par écrit.

- Définition de l'objectif du projet et mises à jour éventuelles
- Calendrier initial et calendrier actuel
- Budget initial et actuel (ressources humaines et financières)
- Aperçu des parties prenantes donnant une image claire des personnes ou groupes directement ou indirectement concernés par le projet, ainsi que la manière dont ceux-ci participent ou doivent participer au projet.

Conclusion

Pour évaluer l'état d'avancement d'un projet, il suffit de commencer par poser quelques questions ciblées. En fonction des réponses, d'autres questions se posent, et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'une image claire de l'état d'avancement du projet se dessine. L'instinct du mandant et son intuition face à tous les signaux d'alerte accompagnent ce processus. Cela fait partie d'un autre aspect indispensable des projets : le leadership.

Connaissez-vous vraiment l'état actuel de votre projet ?

Projekt-Atelier vous propose un premier entretien gratuit, sans engagement, avec des évaluations claires.

[Prenez rendez-vous dès maintenant pour un premier entretien gratuit](#)

À propos de Projekt-Atelier GmbH

Basée à Berne, Projekt-Atelier GmbH accompagne les entreprises dans tous les aspects de la gestion de projet, de la conduite générale de projet au conseil indépendant dans le cadre d'un projet en cours. Forte d'une longue expérience dans le secteur informatique, Projekt-Atelier prépare les bases décisionnelles, identifie les risques et les opportunités, que vous utilisiez une méthode classique ou agile.

Nos services : gestion de projet, gestion de la qualité et des risques, conseil, coaching, team building et mise en place d'une gestion de portefeuille de projets.

Les auteurs



Heiner Peters
Chef de projet senior



Heiner Peters possède une vaste expérience dans la gestion de programmes informatiques, de projets informatiques, d'équipes de chefs de projet et de portefeuilles de projets dans le domaine de la sécurité intérieure en Suisse.



Ernesto Ruggiano
Fondateur & Directeur général



Ernesto Ruggiano travaille depuis plus de 20 ans en tant que cadre, chef de projet et consultant dans le secteur informatique, tant dans le secteur privé que dans l'administration publique. En 2020, il a fondé la société Projekt-Atelier GmbH.



CONTACTEZ-NOUS

Projekt-Atelier GmbH
Moserstr. 18
3014 Bern

E-mail

ernesto.ruggiano@projekt-atelier.ch

Téléphone

079 252 05 20

Site web

projekt-atelier.ch