

COMMENT GERER L'ECHEC D'UN PROJET: LES ETAPES CLES



Mort annoncée ou annonce d'une mort ?

Le Standish Group publie régulièrement des rapports et études sur la gestion de projet et note qu'approximativement 70% des projets échouent.

10 raisons reviennent régulièrement sans qu'il y ait d'ordre d'importance entre elles :

- Des chefs de projet insuffisamment formés et/ou expérimentés,
- Difficultés à gérer les attentes du projet,
- Faible leadership dans l'organisation,
- Difficultés à identifier et suivre les attentes du projet,
- Mauvaise planification des délais,
- Mauvaise estimation des coûts,
- Disfonctionnement entre la culture et l'éthique,
- Mauvaises pratiques de gestion,
- Communication inadéquate,
- Des projets non alignés avec la stratégie.

Ces raisons peuvent d'ailleurs se combiner, rendant plus complexe l'identification des causes de l'échec et de leur impact respectif.

Gérer l'échec d'un projet, puisqu'il semble que cela soit le sort majoritaire des projets peut être perçu de deux façons :

- Le projet est encore en vie mais le chef de projet éprouve de plus en plus de difficultés à le maîtriser,
- Le projet est déclaré mort.

Mort annoncée : 2 étapes clés

Comment identifier que le projet échappe au chef de projet ?

En cours d'exécution, le chef de projet introduit des modifications dans la nature des liens dans son planning. De liens Fin-Début avec retard, les liens deviennent des Fin-Début, puis des Début-Début avec retard, puis des liens Début-Début. Quant il ne faut pas changer l'enchaînement des tâches.

Cette évolution dans la nature des liens rend le planning de moins en moins flexible. Le chef de projet a moins de marge de manœuvre dans son planning. Ce planning se tend. Et, lorsque le planning est totalement rigide, la moindre tâche qui glisse dans le temps transforme le planning en ressort. Le jalon de fin ou la réception opérationnelle explose.



Quels comportements adopter ?

Un réflexe courant est celui de la politique de l'autruche. Je me cache la vérité et je la cache à tout le monde. Lorsque l'échec est inévitable, le sponsor ou le client auxquels peuvent se joindre les membres de l'équipe de projet et d'autres parties prenantes, montreront du doigt le chef de projet et il sera le seul responsable de cet échec.

Le meilleur comportement est au contraire d'être le plus proactif possible. Le principe fondamental de la gestion de projet étant la prédictibilité, le chef de projet ne doit pas attendre pour indiquer que son projet n'est plus sous contrôle.



Cette transparence permettra de gérer cette mort sans chercher de coupables mais plus de chercher les causes.

De même, tout ne sera pas un échec dans le projet. Des livrables auront été validés et pourront peut-être être utilisés par le client final. Ces livrables validés pourront aussi être facturés. Tout ne sera pas perdu financièrement pour l'organisation qui a réalisé ce projet.

Parfois, le client acceptera l'échec du projet avec l'organisation qui l'a conduit, récupérera les livrables validés et les donnera à une autre organisation qui saura mener à terme ce projet.

Ces comportements doivent amener à une analyse post-mortem où chacun assume sa part de responsabilité en cherchant à minimiser la perte collective.

Annnonce d'une mort : 1 étape clé

Comment gérer l'analyse post-mortem ?

Le client ou le sponsor ont déclaré que le projet est un échec et qu'il est stoppé. Les raisons peuvent être multiples, avec des références de base – contenu, délai et coût – qui sont totalement dépassées ou, la qualité et la performance technique des livrables n'atteignent pas les seuils fixés.

Parfois cette décision est annoncée brutalement avec l'engagement d'une procédure judiciaire par le client.

Ce n'est jamais agréable, convenons-en.

La responsabilité du chef de projet est d'assumer cet échec et de conduire une analyse post-mortem efficace.

L'objectif est d'identifier ce qui a provoqué cette situation et à partir de quel moment le projet n'a plus été sous contrôle.

Le diagramme en arrête de poisson (dit aussi diagramme d'Ishigawa, du nom de son créateur) et le diagramme de Pareto sont deux outils efficaces à associer.

Le chef de projet fonde son analyse sur les trois références de base et sur le produit du projet. Pour chacun de ces éléments, il identifie ensuite les causes potentielles et l'impact respectif de chacune d'elles. Lorsque les impacts sont évalués, il devient possible de les classer par ordre d'importance. 20% des causes expliquent bien souvent 80% des conséquences. Tel est le principe du diagramme de Pareto.

Cette approche de l'analyse post-mortem apporte une visibilité importante sur l'échec du projet et un retour d'expérience qui évitera probablement de renouveler dans le futur les erreurs commises.

Le chef de projet assume sa responsabilité. Il montre sa capacité objective à identifier les causes de l'échec. Il dédramatise la situation en s'adressant à l'ensemble des parties prenantes et en les conviant à cette analyse.



L'objectif n'est pas d'identifier qui est responsable mais bien qu'est-ce qui est responsable de l'échec.

A tel point que les conclusions d'une analyse post-mortem peuvent faire d'un échec, un succès.

Imaginez que la principale cause de l'échec provienne d'une dépendance externe au projet dont la responsabilité incombe au client. Le client a signé deux contrats avec deux fournisseurs pour développer ensuite une solution intégrée. Mais le client ne s'est pas assuré que le fournisseur qui rend la conduite des deux projets dépendants, a transmis les informations nécessaires à l'autre fournisseur pour lequel vous êtes le chef de projet.

Toutes ressemblances avec des événements réels ou ayant existés ne seraient pas totalement...fortuite.

Si vous souhaitez en savoir plus contactez-nous ou réagissez : voscommentaires@primafrance.com

Thierry VERLYNDE

Département Marketing Opérationnel

