



Conduite de Projets

Ingénieurs 2^o et 3^o année

I - Chaos Report

1 – Les Enjeux



Quelques chiffres...

- ❑ Les dépenses Informatiques $\approx 30\%$ du CA dans certains secteurs d'activité.
 - Souvent le deuxième poste de dépense après les salaires.

- ❑ Investir dans un SI évolutif, aligné sur la stratégie de l'entreprise est vital.
 - une entreprise (tertiaire) aurait du mal à survivre si son SI s'arrêtait de fonctionner pendant 3 jours.
 - les processus de décision et de production ne peuvent évoluer si le SI ne suit pas.

❏ Exemple d'une grande banque française

- 500.000 Jours/Hommes sont consacrés chaque année aux Projets, soit 300 Millions € (2.300 personnes concernées).
- plus de 50 Projets sont ouverts en permanence.
- le grand Projet type : 3 ans x 14 Millions d'Euros.
- si l'entreprise devait entièrement reconstruire son SI il lui faudrait 2 Millions de J/H (4 ans).

“

La réussite des
Projets relatifs aux SI
est une nécessité

2 – Le Chaos Report

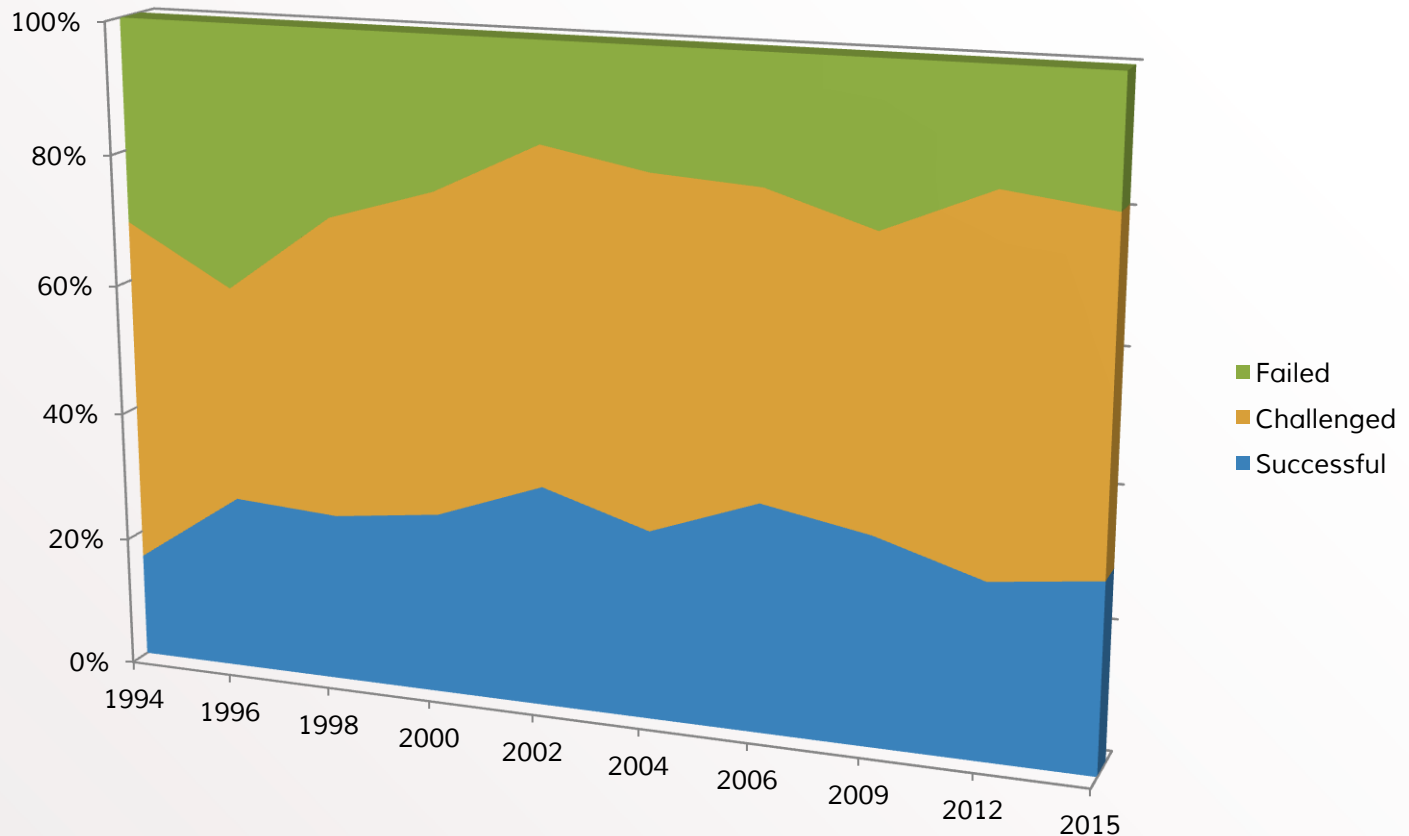


Enquête annuelle du Standish Group

1 – Taux d'échec des projets

■ Mesure du niveau de succès/échec de 175K projets

- réalisés par de grandes entreprises et administrations US



❑ Critères de mesure

- **Successful** : le Projet a fourni les fonctionnalités voulues dans les délais et coûts prévus initialement.
- **Failed** : Projet abandonné en cours de route.
- **Challenged** : le Projet est complété mais dépassement de délai / budget significatif et une réduction de périmètre.

❑ Résultats

- Restent faibles depuis 1996: moyenne $\approx 30\%$ de réussite
- Lente tendance à l'amélioration

2 – Causes d'Échec

❑ Le Chaos Report a identifié ces causes d'échec:

- | | |
|---|-------|
| 1. Lack of User Input | 12.8% |
| 2. Incomplete Requirements & Specifications | 12.3% |
| 3. Changing Requirements & Specifications | 11.8% |
| 4. Lack of Executive Support | 7.5% |
| 5. Technology Incompetence | 7.0% |
| 6. Lack of Resources | 6.4% |
| 7. Unrealistic Expectations | 5.9% |
| 8. Unclear Objectives | 5.3% |

...

“

Echec:
**1 fois sur 2 les
objectifs ou les
besoins sont peu
clairs**

❑ Autres erreurs fréquemment citées:

- une ambition excessive pour le projet
- une préférence pour les développements sur mesure VS progiciels éprouvés
- une propension à ignorer ou dissimuler les problèmes
- l'abdication de la responsabilité du projet au profit du fournisseur

3 - Une Définition du Succès Discutable...

❑ Délai et Coût

Succès = respect d'estimations initiales.

Or elles souvent totalement fausses car:

- ✓ Établies trop tôt (beaucoup d'incertitudes)
- ✓ Biaisées (forte marge de sécurité, devis artificiellement bas, budgets et délais serrés imposés, ...)

“

**Piloter le projet en se
conformant aux
estimations initiales est
une erreur**

**→ Accepter les écarts,
adapter les estimations**

Besoin

Succès = respecter le cahier des charges initial.

Causes d'échec = changement de besoin.

Or le besoin peut évoluer car:

- ✓ Le besoin est difficile à établir exhaustivement et précisément en début de projet
- ✓ Le contexte du projet évolue (concurrence, loi, marché,...)

“

*S'accrocher à un Cdc
caduque et **refuser des
évolutions de besoin
légitimes** est une erreur*

*Seule la conformité au
besoin réel final compte*

4 - Conclusion

- ❑ Le Chaos Report est contestable mais met en évidence un ressenti intuitif:
 - ✓ difficulté globale à réussir les projets
 - ✓ causes d'échec les plus fréquentes
- ❑ Il est **dangereux** de piloter un projet selon des éléments (*délais, budgets, besoins*) établis initialement et **figés**.

A picture is worth a thousand words

Coller au Besoin Réel



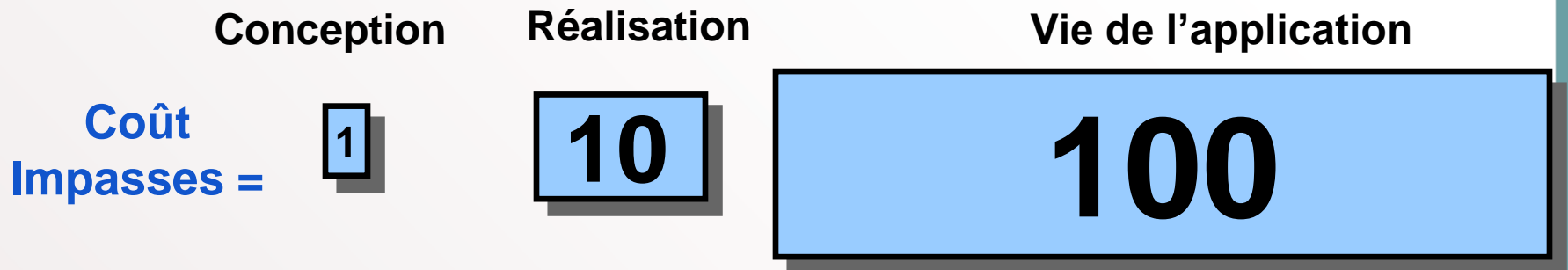
Mieux vaut piloter le projet en **affinant** les objectifs,
les besoins et les moyens **en cours de route**

3 – Conditions du Succès



Privilégier l'Amont

- ❑ 1 jour faussement économisé en amont
risque de coûter 10 ou 100 fois plus



Il est plus facile de modifier les plans d'un immeuble en prévision d'évolutions futures que de rajouter un étage quand l'immeuble est fini.

Même avec une méthode itérative, les choix effectués au tout début du projet sont structurants.

Assurer une gestion vigilante du projet

Se préparer à des dérapages

- Ne pas fixer des délais artificiellement serrés
- Multiplier par 2 les estimations de coût

Vigilance

- Souci constant de la qualité
- Prévoir la possibilité d'arrêter le projet à différents stades
- Cultiver le scepticisme

Ne pas appliquer la méthode aveuglement

- ❑ La méthode est avant tout un recueil de bonnes pratiques.
 - privilégier l'esprit plutôt que la lettre.
 - l'objectif d'un projet est sa réussite, la méthode est un simple moyen.

- ❑ Tenir compte de la typologie du projet
 - complexité du sujet
 - expérience de l'équipe, implication des acteurs
 - taille du projet
 - technologies éprouvées
 - stabilité du besoin

Project Management

initiate

plan

monitor

**Toujours adapter
la méthode au contexte**