



## RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



# ATTEINDRE LA CIBLE DU PREMIER COUP, À CHAQUE COUP

© February 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Les projets sont des initiatives à risque. Ceci provient du fait qu'ils sont d'habitude uniques et complexes, basés sur des hypothèses et des contraintes, avec de nombreuses parties prenantes, et à la merci de la performance des participants. Avec de tels défis, il n'est pas surprenant que certains projets échouent. Mais comment vont les projets en général ?

Le « Standish Group » a suivi la performance des projets depuis 1994 pour évaluer combien de projets réussissent, combien échouent et combien ratent au moins un objectif important (ces projets sont qualifiés de « décevants »). Leur premier sondage a montré une situation troublante car seulement 16% des projets avaient réussi, 31% avaient raté complètement et les autres 53% ont déçu. Les résultats les plus récents montrent une amélioration, mais minime. En 2009, il y a eu 32% de projets réussis, 24% d'échecs et 44% qui ont déçu.

Il semblerait donc que la majorité des projets rate la cible, ou bien complètement, ou bien par rapport à au moins un objectif important (les projets dits « décevants »). Le management de projets se vante d'être une profession avec des normes établies, des outils, des méthodes et des méthodologies, des certifications et des cours de formation. Le management des risques dans les projets existe pour nous aider à gérer l'incertitude inhérente dans les projets et augmenter au maximum les chances de succès. Quelque chose ne fonctionne pas. Pourquoi ratons-nous si souvent les cibles des projets ?

Si nous analysons une autre situation qui utilise des cibles, tel que le tir au fusil ou à l'arc, nous trouvons quatre raisons de rater la cible :

1. **La cible est au mauvais endroit.** Nous pouvons parfois viser dans une direction mais, quand nous sommes prêts à tirer, nous trouvons que la cible est en réalité à un autre endroit. Les buts et objectifs d'un projet changent souvent entre la phase d'avant-projet et le début du projet. Ceci est d'autant plus probable dans le cas d'une réponse à un appel d'offres suivi de négociations qui nécessitent des modifications avant que l'équipe projet ne commence à travailler. Si notre plan de management du projet et le budget ont été établis par rapport à une cible initiale différente, il n'est pas surprenant que nous ratons la nouvelle. Les chances de rater deviennent encore plus grandes si la cible a été déplacée à un endroit qui est impossible à atteindre !
2. **La cible est en mouvement.** Il est bien plus difficile d'atteindre une cible qui n'est pas fixe. De nombreux projets souffrent de dérives du contenu, de besoins volatiles et de sponsors qui changent d'avis sur ce que le projet devrait atteindre. Lorsque la cible est en mouvement, la probabilité de l'atteindre diminue, et si elle bouge rapidement, il est facile de la rater entièrement.
3. **Le tireur perd le contrôle du tir.** Il arrive parfois que le tireur vise parfaitement, ajustant directement la cible et sachant précisément comment la toucher. Mais si quelque chose arrive pour le distraire ou le déconcentrer, il peut encore rater. Beaucoup de projets dérivent pendant l'exécution. Même avec des plans robustes, une équipe compétente et une direction lucide, il y a beaucoup d'événements non planifiés et inattendus qui peuvent mener le projet à perdre de vue ses objectifs. Quand ceci arrive, il n'est pas surprenant de rater la cible.
4. **Le tireur n'est pas assez adepte.** Il est naturellement possible que la personne qui tire n'ait pas les compétences requises pour toucher la cible. Les équipes projet doivent être compétentes à affronter les défis qui les attendent. Sans les aptitudes et ressources requises, il est très difficile d'atteindre la cible.

Chacun de ces quatre problèmes demande une solution différente, mais chacune est simple. **L'analyse des besoins** vous permettra de vous assurer que les objectifs du projet soient réalistes et réalisables, et donc que la cible soit à la bonne place. Une **maîtrise** formelle et stricte **des modifications** doit être mise en place pour limiter les dérives du contenu et éviter que la cible ne bouge trop ou trop vite. Un **management** efficace **des risques** aidera à maintenir le point focal du projet sur la cible, et éviter que son attention ne soit détournée pas des événements ou des circonstances inattendus. Et la **formation et la planification des ressources** devraient assurer au projet les compétences dont elle a besoin pour atteindre la cible.

Tous les projets ratés n'échouent pas à cause de la faiblesse de l'équipe projet. Il arrive parfois que la faute soit externe au projet, avec des cibles mal placées ou en mouvement. Mais, si nous voulons avoir plus de projets qui réussissent, il existe des méthodes simples que nous pourrions utiliser pour nous assurer d'atteindre la cible du premier coup, à chaque coup.

---

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, [contactez le Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP ([kik@PROject-beneFITS.com](mailto:kik@PROject-beneFITS.com)) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@pmi-fr.org](mailto:humeaurh@pmi-fr.org)).