

Le Standish Group (traduit de l'américain par Delf)

Résultat de recherche

Le voyage inachevé...

Le paradoxe de Cobb

"On sait pourquoi les projets échouent, on sait comment empêcher leur échec ; pourquoi continuent-ils donc à échouer ?"

Martin Cobb
Trésor Public
Ottawa, Canada

Introduction

Le Standish Group estime que près de 80.000 projets ont été abandonnés en 1995. Le Standish Group, après avoir identifié les dix causes majeures d'échec et les solutions possibles, estime qu'on n'a pas démontré que ces solutions peuvent être implantées. Pour répondre à ce problème, l'université "CHAOS" a rassemblé 60 professionnels de l'informatique en vue de dégager deux niveaux de détail supplémentaires pour les facteurs de réussite.

L'étude CHAOS est basée sur l'interview de responsables informatiques.

- Les critères de réussite des projets ont servi à déterminer un profil (graphe) de potentiel de réussite.
- Les critères de réussite ont reçu une pondération basée sur les interviews de D.I..
- Le plus important critère "implication des utilisateurs" reçoit 19 points de réussite, tandis que le moins important "capacité de travail et motivation de l'équipe de projet" reçoit 3 points de réussite.
- La table ci-après liste les critères dans l'ordre d'importance, avec leur nombre de points de succès.

CRITERE DE REUSSITE	POINTS
1. Implication des utilisateurs	19
2. Soutien de la hiérarchie	16
3. Formaliser une définition des besoins claire.	15
4. Assurer un découpage correct	11
5. Attentes réalistes	10
6. Découpage du projet en petites étapes	9
7. Compétences de l'équipe de projet	8
8. Appropriation du projet	6
9. Claire vision de la raison d'être et des objectifs du projet	3
10. Capacité de travail et motivation de l'équipe de projet	3
TOTAL	100

Les participants à l'étude ont décomposé chaque critère de réussite en "sous critères" (facteurs). Il leur a été demandé de trouver cinq facteurs contribuant à chaque critère de réussite.

Dans la suite du document, ces facteurs sont présentés sous la forme de questionnaire ("check list").

Pour chaque critère de réussite, une réponse positive à chaque facteur donne un nombre de points égal au cinquième du poids du critère.

On peut ainsi déterminer un score total allant de 0 à 100 qui représente le potentiel de réussite du projet.

CALCUL DU POTENTIEL DE REUSSITE DU PROJET

1. Implication des utilisateurs

Tout d'abord, rechercher et choisir avec soin les utilisateurs réellement concernés, du haut en bas de l'organisation.

Ensuite, impliquer les utilisateurs, le plus tôt possible et le plus fréquemment possible.

Etablir un bon niveau de relation avec les utilisateurs et laisser ouvert les canaux de communication tout au long du projet.

Leur faciliter l'implication dans le projet.

Enfin et surtout, s'entretenir avec eux et rechercher leurs besoins ; ne jamais perdre de vue que la seule raison d'être du projet est le fait qu'ils aient besoin de l'application.

- Ai-je réellement les utilisateurs qu'il faut ? _____
- Les a-t-on impliqués suffisamment tôt et suffisamment souvent ? _____
- Les relations avec les utilisateurs sont-elles de bonne qualité ? _____
- Ai-je facilité leur implication ? _____
- Ai-je réellement recherché leurs besoins ? _____

Compter 3,8 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 19 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

2. Soutien de la hiérarchie

D'abord, trouver un responsable clé qui ait un intérêt à la réussite du projet.

Ce responsable doit avoir un enjeu de carrière personnelle à la réussite du projet.

L'échec doit être acceptable.

Exposer à ce responsable un plan de projet parfaitement défini.

Lui démontrer les enjeux de la réussite pour l'équipe de projet.

Rester en communication permanente avec le responsable clé, pour tous les aspects du projet pendant son cycle de vie.

- Ai-je localisé un responsable clé ? _____
- La réussite du projet est-elle un enjeu important pour le responsable clé ? _____
- L'échec est-il acceptable ? _____
- Y a-t-il un plan de projet bien défini ? _____
- Y a-t-il un enjeu fort pour l'équipe de projet ? _____

Compter 3,2 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 16 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

3. Formaliser une définition des besoins claire

Rédiger une définition concise de la stratégie, des enjeux, du court, moyen et long terme.

Mettre en regard, par une analyse croisée, cette vision stratégique avec un résumé des besoins fonctionnels, en procédant le cas échéant par itérations.

Procéder à une analyse des risques fonctionnels et produire un rapport d'opportunité soulignant le retour sur investissement.

Enfin, définir une métrique (bénéfices mesurables), des jalons et des indicateurs mesurables permettant de mesurer l'atteinte des objectifs. Ne pas omettre de faire apparaître clairement ce qui ne sera pas inclus dans le périmètre du projet.

- Y a-t-il une vision concise de la stratégie, des enjeux, du court, moyen et long terme ? _____
- Y a-t-il une analyse fonctionnelle ? _____
- Y a-t-il une analyse de risque ? _____
- Y a-t-il un dossier d'opportunité ? _____
- Y a-t-il une métrique pour le projet ? _____

Compter 3 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 15 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

4. Assurer un découpage correct

D'abord, rappeler dans un document le problème à résoudre et le bénéfice attendu pour l'entreprise si le problème est résolu.

Ensuite, produire un condensé de la définition des besoins et les grandes lignes des solutions envisageables pour résoudre les problèmes posés. Il ne s'agit pas à ce stade, du détail des spécifications fonctionnelles.

Troisièmement, identifier de façon nominative les acteurs du projet ; les informer du rôle qu'ils auront à tenir au sein du projet.

Définir clairement la date de début du projet et s'assurer de la disponibilité des ressources requises à cette date.

Développer les spécifications fonctionnelles ; Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive par rapport au champ de l'étude ; Néanmoins, il peut être nécessaire de s'adapter aux changements dans les choix de gestion fondamentaux.

Enfin, construire un plan de projet avec des étapes réalistes et des priorités nettement définies.

- Y a-t-il une définition du problème ? _____
- Y a-t-il une définition des solutions ? _____
- Ai-je correctement identifié les acteurs du projet ? _____
- Ai-je des spécifications stabilisées ? _____
- Y a-t-il une planification avec des étapes réalistes ? _____

Compter 2,2 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 11 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

5. Attentes réalistes

Finaliser un document de spécifications claires et stabilisées aboutissant à un projet réaliste.

ISIS formation

Puis, affecter des priorités aux différents besoins à résoudre. Eliminer, dans un premier temps les gadgets et fonctions non indispensables "il serait bien d'avoir...".

Il faut savoir être clair dans les objectifs et ne se concentrer que sur les fonctionnalités qui sont réellement indispensables.

Définir ensuite des étapes courtes avec jalons et livrables clairement identifiées.

Permettre et gérer le changement.

Prototyper le projet

- Y a-t-il des spécifications claires ? _____
- Y a-t-il une priorisation des besoins ? _____
- Y a-t-il un découpage en petites étapes ? _____
- Puis-je gérer le changement ? _____
- Puis-je prototyper ? _____

Compter 2 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 10 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

6. Découpage du projet en petites étapes

Dans la majorité des cas, 20% des fonctionnalités du projet produiront 80% des bénéfices attendus pour les utilisateurs

Tout d'abord, se concentrer en priorité sur ces 20% de fonctionnalités.

Ensuite, développer une conception top down tout en ne perdant pas de vue le champ global du projet et découper le projet en lots réalistes et de dimension contrôlable.

Fixer une date limite et des jalons pour chaque étape, et veiller à ce que les livrables soient achevés à chacun de ces jalons.

Utiliser des outils de prototypage.

Mesurer et quantifier les résultats et l'avancement, et en rendre compte par un système de reporting.

- Utilise-t-on la règle des 80/20 ? _____
- Utilise-t-on une conception "top down" ? _____
- Ai-je précisé toutes les dates limites ? _____
- Utilise-t-on un outil de prototypage ? _____
- Peut-on mesurer l'avancement ? _____

Compter 1,8 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 9 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

7. Compétences de l'équipe de projet

D'abord, identifier les compétences et les profils nécessaires : compréhension du domaine fonctionnel, capacité d'encadrement, compétences techniques

Ensuite, former une équipe selon ces compétences requises, avec du personnel interne et externe à l'entreprise.

Mettre au point un programme de formation bien structuré et réparti dans le temps.

Prévoir des motivations sous forme d'avancement de carrière, de développement des compétences personnelles sans oublier bien entendu la motivation financière (primes, bonus, augmentations..).

L'ensemble de ces mesures assure une forte motivation de l'équipe, en particulier sur le désir de voir le projet aller à son terme.

- Ai-je une bonne connaissance des compétences requises ? _____
-

- Ai-je rassemblé les bonnes ressources ? _____
- Ai-je défini un plan de formation ? _____
- Ai-je prévu des motivations ? _____
- L'équipe est-elle concernée par l'aboutissement du projet ? _____

Compter 1,6 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 8 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

8. Appropriation du projet

D'abord, définir clairement le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de projet.

Définir un modèle d'organisation du projet qui s'appuie sur ces rôles et responsabilités.

Communiquer les définitions de rôle à toutes les personnes intéressées dans l'entreprise.

Lier les motivations à la réussite du projet.

Obtenir l'engagement ferme de chaque acteur du projet, y compris les utilisateurs et les responsables clé.

- Les rôles ont-ils été correctement définis ? _____
- L'organisation a-t-elle été clairement et précisément définie ? _____
- Chaque acteur connaît-il son rôle et ses responsabilités ? _____
- Les motivations sont-elles attachées à la réussite ? _____
- Y a-t-il un engagement de tous les acteurs ? _____

Compter 1,2 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 6 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

9. Claire vision de la raison d'être et des objectifs du projet

Faire partager la vision de la raison d'être et des objectifs du projet par tous les acteurs et les groupes concernés par le projet.

Vérifier que les objectifs du projet sont en ligne avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

Contrôler que tous les objectifs sont réalistes et peuvent être atteints.

Développer une métrique pour tous les objectifs du projet.

Enfin, prévoir des contrôles continus, honnêtes, et de bon sens.

- La vision de projet est-elle partagée ? _____
- Cette vision est-elle en ligne avec les objectifs de l'entreprise ? _____
- Les objectifs sont-ils réalistes et peuvent-ils être atteints ? _____
- Les objectifs sont-ils mesurables ? _____
- A-t-on prévu des contrôles de bon sens, honnêtes, et continus ? _____

Compter 0,6 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 3 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

10. Capacité de travail et motivation de l'équipe de projet

D'abord, mettre en place des incitations pour l'équipe, telles que bonus, primes, augmentations et promotions....

Veiller à ce que l'équipe se concentre sur les livrables quantifiables.

ISIS formation

Sensibiliser chaque participant à l'appropriation du projet.

Bien expliquer le rôle de chaque participant, ce rôle comprenant le travail en équipe.

Bâtir une équipe harmonieuse et soudée.

Ne jamais perdre de vue qu'un plan rigoureux avec des objectifs réalistes et des jalons clairs et précis met en confiance les membres de l'équipe, et contribue à leur implication.

- A-t-on mis en place des incitations ? _____
- Se concentre-t-on sur des livrables quantifiables ? _____
- Chacun s'est-il approprié le projet ? _____
- Y a-t-il un travail d'équipe ? _____
- A-t-on bâti un climat de confiance ? _____

Compter 0,6 points pour chaque question ayant une réponse positive (maximum 3 points) ; Ajouter le total obtenu au score total du potentiel de réussite du projet. _____ points.

RESULTAT FINAL

Additionner tous les points en vue de déterminer le score final.

Le **potentiel de réussite du projet** _____ est de _____ points sur 100.