

# Deloitte.

Samson Bélaïr/Deloitte & Touche



Analytique prévisionnelle  
des projets

Votre projet sera-t-il gagnant?



# Une nouvelle démarche pour réduire les risques liés à un projet

La plupart des dirigeants d'entreprise comprennent bien que la croissance des activités dépend de la capacité de l'entreprise à gérer efficacement les campagnes de financement importantes, les changements aux processus d'entreprise et l'adoption de nouvelles technologies. Pourtant, malgré leur importance stratégique, ces mêmes projets se heurtent souvent à des dépassements de coûts, des retards, ou même à un échec total.

Les raisons derrière l'échec d'un projet sont variées : mauvaise définition des exigences, manque d'accès à des ressources spécialisées, priorités trop nombreuses, pression constante sur l'équipe interne pour livrer la marchandise plus rapidement et à plus faible coût. Peu importe la cause, les conséquences de l'échec d'un projet peuvent être graves, qu'il s'agisse de coûts imprévus importants, d'échecs opérationnels, de non-conformité à la réglementation conjuguée à des amendes potentielles, du mécontentement des clients, de la perte d'un avantage concurrentiel ou d'une part de marché.

Compte tenu de la gravité potentielle de ces répercussions, les grandes entreprises cherchent toujours des moyens de s'assurer que les projets se déroulent comme prévu. Les recherches peuvent donner des indications sur les facteurs qui contribuent à la réussite ou à l'échec, mais ne peuvent pas prédire l'issue d'un projet précis. Les évaluations traditionnelles des risques fournissent l'opinion d'experts sur l'issue d'un projet, sans cibler avec précision les lacunes dans les contrôles qui pourraient entraîner une mauvaise exécution du projet. Et il n'existe aucun outil pour aider les entreprises à prévoir les projets qui sont voués à l'échec et à rajuster le tir.

Selon les recherches, rien qu'en 2010 :

## 21%

des projets ont été annulés avant d'avoir été livrés, ou n'ont jamais abouti

Seuls

## 37%

de tous les projets ont réussi à atteindre les fonctionnalités requises dans les délais et le budget prévus

## 46%

des projets ont fait l'objet de dépassements de coûts

## 63%

des projets ont été contestés ou ont échoué

## 71%

des projets ont été livrés en retard\*

## Jusqu'à maintenant.

# Analyse comparative de projets gagnants

D'après les recherches, la réussite d'un projet dépend de nombreux facteurs, notamment la complexité inhérente au projet, le niveau de compétence de l'équipe responsable du projet et la maturité des processus de gouvernance et de contrôle en place. Ainsi, il serait logique de penser que votre entreprise pourrait atténuer les risques liés au projet, réduire l'incidence de l'échec et combler les lacunes si vous pouviez comparer à des projets semblables, de façon fiable, vos compétences dans chacun de ces domaines.

Pour vous aider dans votre démarche, Deloitte a mis sur pied une base de données d'analytique prévisionnelle de projets qui renferme de l'information détaillée sur des milliers de projets réalisés et classés par type de projet, complexité, approche de gestion et résultats. Notre système analyse de façon empirique votre projet, le compare aux informations de notre base de données et vous fournit une évaluation objective de la complexité inhérente et des caractéristiques de gestion de votre projet pour vous aider à déterminer si vous êtes sur la voie de la réussite ou de l'échec. Grâce à une analyse professionnelle des résultats analytiques, Deloitte peut ensuite suggérer des mesures à prendre pour améliorer vos chances de réussir.

En comparant votre niveau de rendement actuel aux niveaux préalables prévus, l'outil peut aider à cibler des lacunes précises, des obstacles inconnus et l'absence de contrôles dans 28 domaines différents, comme l'établissement d'un budget, l'établissement de l'échéancier, la gestion des risques et les compétences de l'équipe. Vous pourrez ainsi déterminer les améliorations ou les investissements que vous devriez faire pour augmenter les probabilités de réussite du projet. Vous pourrez également identifier les domaines dans lesquels vous avez trop investi ou auxquels vous pouvez consacrer moins d'efforts sans compromettre les résultats du projet.

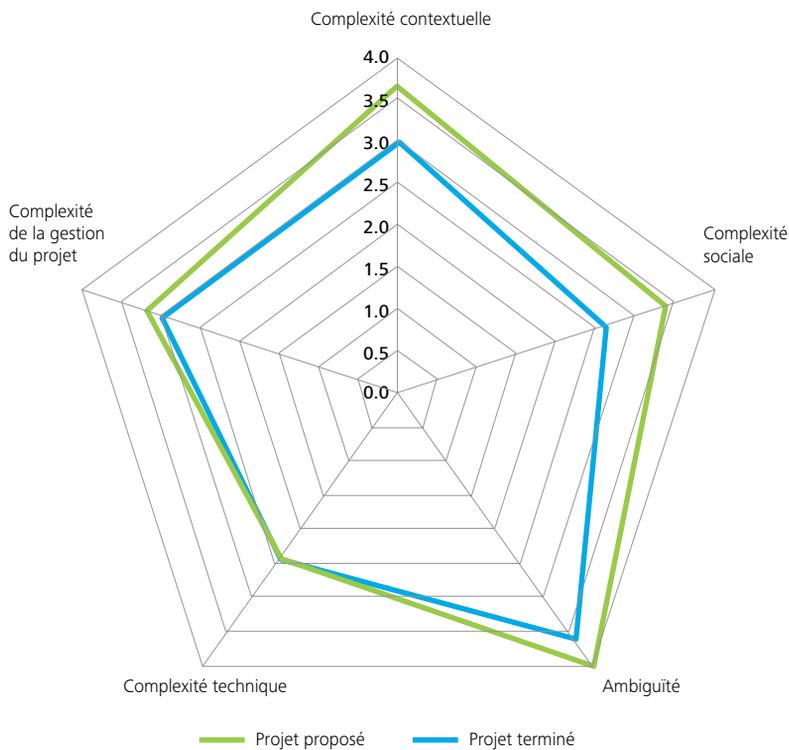
---

Pour vous aider dans votre démarche, Deloitte a mis sur pied une base de données d'analytique prévisionnelle de projets qui renferme de l'information détaillée sur des milliers de projets réalisés et classés par type de projet, complexité, approche de gestion et résultats.

# La gestion efficace des risques et le succès se résument tous deux au rendement...

La gestion efficace des risques et la réussite d'un projet sont liés au rendement de l'équipe. Une étude approfondie des dernières recherches sur le taux de réussite des projets et les facteurs qui y sont attribuables a permis à Deloitte de découvrir une forte corrélation entre la complexité du projet et son résultat. Il n'est probablement pas surprenant d'apprendre que les projets les plus complexes sont ceux qui échouent le plus souvent. Toutefois, il est étrange de constater que la cause de l'échec n'est pas la complexité en soi, mais plutôt le fait de ne pas disposer des bonnes personnes et des contrôles pertinents. Selon les recherches, une équipe qui réussit dans le cadre d'un projet peu complexe peut échouer si la complexité augmente. Autrement dit, les projets plus complexes exigent une plus grande gestion de projet et de meilleurs contrôles pour réussir.

## Comparaison de la complexité des projets

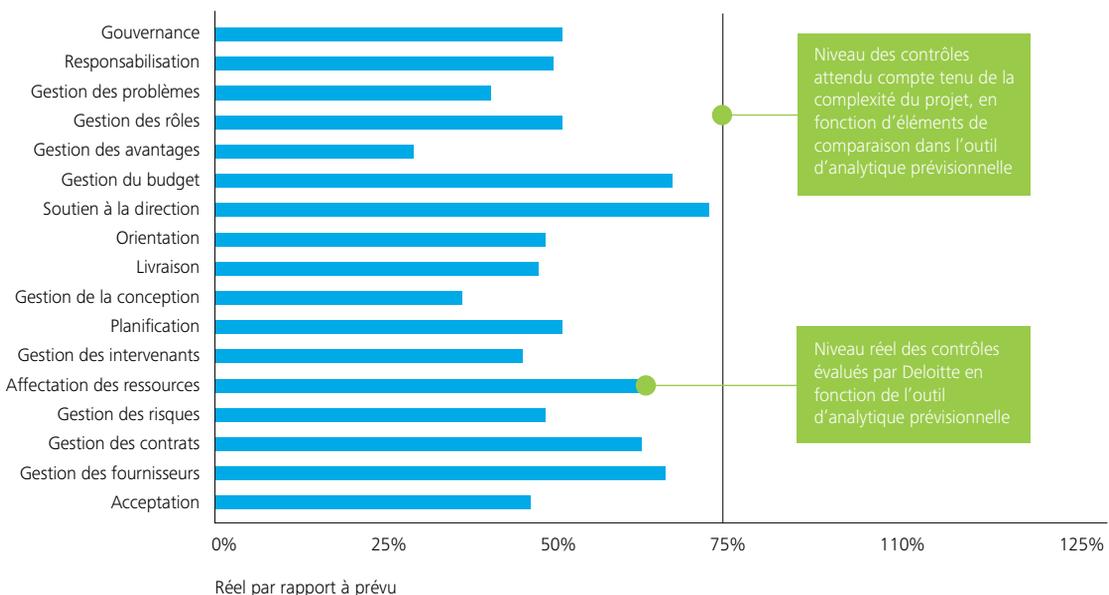


### Notre Méthodologie :

Notre méthodologie d'analytique prévisionnelle en cinq étapes nous permet d'évaluer les compétences de votre équipe de projet, de prévoir le niveau de maturité préalable pour votre projet et d'établir des façons claires de gérer les risques liés au projet et de contrôler les coûts.

- Nous commençons par réaliser une évaluation détaillée des risques liés au projet et de sa complexité afin de déterminer le niveau des contrôles et de gouvernance dont vous aurez besoin pour réaliser un projet gagnant.
- Cette évaluation est étayée par une série d'entrevues avec les principaux membres de l'équipe du projet et les principaux intervenants, et renforcée par un examen de la documentation de base du projet, comme les plans, les rapports et les registres.
- Ensuite, nous saisissons tous ces renseignements de base dans notre outil d'analytique prévisionnelle de projets, qui établit une corrélation entre la complexité du projet, les contrôles et la réussite à l'aide d'une base de données de milliers de projets. Nous incorporons ensuite une évaluation de facteurs plus subjectifs comme le leadership et la prise de décisions.
- En regroupant les données de notre examen structuré et de notre outil d'analytique prévisionnelle, nous obtenons une vue d'ensemble plus vaste des principaux risques non gérés liés à votre projet et nous établissons des améliorations précises à apporter aux contrôles et à la gouvernance qui pourraient vous aider à réaliser un projet gagnant.
- Finalement, vous recevez les résultats dans le format de votre choix. Notre objectif est d'éviter les commentaires de projet stéréotypés. Nos rapports fourniront plutôt des recommandations pratiques et des mesures classées par priorité qui vous permettront d'éviter ou de pallier immédiatement les risques précis repérés relativement au projet.

### Comparaison de la maturité des contrôles du projet et de la maturité requise pour réussir



# Contrôler les risques liés au projet

L'analytique prévisionnelle de projets est extrêmement efficace au début d'un projet pour vous aider à développer les compétences dont vous aurez besoin pour accroître vos chances de réussir. Cependant, l'outil ajoute également de la valeur pendant le cycle de vie du projet. En effectuant cette analyse pendant le projet, vous pouvez redresser une activité chancelante. De même, en évaluant votre projet en cours de réalisation, vous pouvez éviter de mettre en œuvre prématurément une activité.

Peu importe le moment où vous aurez recours à l'analytique prévisionnelle de projets, votre entreprise pourra :

- obtenir un aperçu objectif des risques liés au projet et des aspects plus risqués de façon à combler les lacunes relevées
- améliorer l'issue du projet en donnant la priorité aux mesures les plus susceptibles de vous aider à réussir
- accroître la valeur de vos projets le plus tôt possible en repérant les mesures précises à prendre pour garder les projets sur la bonne voie
- minimiser les pertes potentielles liées aux résultats financiers, à la productivité et à la réputation en améliorant la vue d'ensemble du projet
- favoriser une plus grande efficacité organisationnelle en éliminant les caractéristiques superflues du projet et en consolidant les caractéristiques internes qui contribuent à la réussite du projet
- réduire les risques en évaluant votre projet par rapport à d'autres qui comportent des caractéristiques semblables
- comparer votre projet à l'aide d'une base de données qui renferme des projets liés à l'ingénierie, aux immobilisations et à la technologie et qui est efficace, peu importe le type de projet

---

Chaque tranche de 1 000 \$ affectée à un projet nécessite environ 1,5 décision :  
Comment savoir si vous prenez la bonne?

# Des résultats réels

Pour vous donner une idée du fonctionnement de l'analytique prévisionnelle de projets, jetez un coup d'œil à ces cas authentiques :

## Examen postérieur à la mise en œuvre

Après l'échec d'un projet difficile, ce client a fait appel à Deloitte pour exécuter un examen postérieur à la mise en œuvre.

En appliquant rétrospectivement notre système d'analytique prévisionnelle de projets, nous avons été en mesure de cerner les problèmes qui ont entraîné l'échec du projet.

De ce fait, nous avons pu comparer le projet terminé à un projet futur. Compte tenu du haut niveau de complexité présent, nous avons déterminé que le nouveau projet nécessitait des contrôles plus serrés et un processus de gouvernance plus efficace pour réussir. Nous avons ensuite effectué un examen analytique prévisionnel du nouveau projet au début de son cycle de vie afin de déterminer plus en détail les contrôles précis qui seraient requis. Grâce à cette analyse, le client a pu appliquer les leçons apprises de son projet en difficulté dans le but d'éviter de futurs échecs semblables.

## Contrôle de la qualité du projet

Dans le but de garantir la réussite du projet, cette grande entreprise a retenu les services de Deloitte comme fournisseur de service de contrôle de la qualité pour le projet afin de l'aider à mener à bien une transformation financière importante et la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré. Dans le cadre de notre examen initial des risques liés au projet, nous avons évalué le projet à l'aide de notre outil d'analytique prévisionnelle.

L'outil a fait ressortir un certain nombre de difficultés fondamentales au sein du projet, dont la mise en place d'une solution qui n'avait jamais fait l'objet de tests auparavant, et le recours à une personne pour l'intégration de systèmes et à une équipe de gestion de projet qui ne connaissaient pas bien les éléments de base de la solution proposée. Nos analyses nous ont permis de cibler les principales améliorations à apporter au processus de gestion du projet pour aider le client à résoudre ces difficultés.

---

En appliquant rétrospectivement notre système d'analytique prévisionnelle de projets, nous avons été en mesure de cerner les problèmes qui ont entraîné l'échec du projet.

# De la subjectivité à l'objectivité

## La prochaine étape de la gestion des risques liés au projet

Les conseillers prédisent les risques liés aux projets et suggèrent des stratégies d'atténuation depuis des années, en fonction de leur expérience, de leurs connaissances et de diverses méthodologies liées aux risques; maintenant, nous avons un outil qui va au-delà de l'expertise individuelle pour fournir des mesures comparatives par rapport à d'autres projets dans de multiples catégories.

La base de données fournit des données objectives plutôt que subjectives. C'est un processus comparatif capable de clairement cibler les aspects de votre projet qui manquent de contrôles et qui pourraient engendrer des difficultés. Et il s'agit du seul outil en son genre. Si vous avez un projet critique en cours ou en préparation, l'outil d'analytique prévisionnelle de projets de Deloitte peut aider votre entreprise à en faire un projet gagnant en déterminant de façon objective les éléments susceptibles de provoquer un échec et en les atténuant.

---

Les conseillers prédisent les risques liés aux projets et suggèrent des stratégies d'atténuation depuis des années, en fonction de leur expérience, de leurs connaissances et de diverses méthodologies liées aux risques; maintenant, nous avons un outil qui va au-delà de l'expertise individuelle.



# Prochaines étapes

Nous pouvons analyser votre projet et vous dire s'il est voué à la réussite ou à l'échec. Pour plus de renseignements sur l'outil d'analytique prévisionnelle de projets de Deloitte, veuillez communiquer avec un de nos leaders canadiens en gouvernance et en risques de projet :



**Pierre Belhumeur**

Associé  
Service des risques d'entreprise  
514-393-7350  
pbelhumeur@deloitte.ca



**Gabriel Rodriguez**

Associé délégué  
Service des risques d'entreprise  
416-601-6301  
garodriguez@deloitte.ca



## **[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Élaboré et produit par The Creative Studio, Deloitte, Canada. 11-867G