

# Les Best Practices Finatech pour la Gestion des Projets TI

Selon une étude récente menée par CIO.com, 62% des projets TI peinent à se réaliser dans les délais impartis. Pour quelle raison ? Et existe-t-il des outils et techniques permettant d'améliorer l'aboutissement des Projets TI ?

**P**our répondre simplement aux deux questions : OUI. Des réponses plus développées font l'objet de mon article. Quelles sont les meilleures pratiques garantissant la bonne gestion des Projets TI ?

Malgré le taux d'échec élevé dans leurs projets, les DSI sont toujours en quête de projets à délais de réalisation plus courts, pour des budgets plus faibles et une qualité meilleure. L'unique façon d'atteindre ces objectifs est d'utiliser efficacement des outils de gestion des projets, qui permettent une gestion proactive, plus structurée et avec plus de discipline.

## Mais comment ?

### La planification par définition :

La devise répandue dans le monde de la gestion des projets est : Plan the work and work the plan (littéralement : planifiez le travail et tenez-vous au plan). En un mot, c'est l'élément vital d'un projet couronné de succès. Ainsi, la clé est la planification, la première de nos 7 meilleures pratiques dans la gestion des projets TI que nous avons élaborées à Finatech.

Dans la Gestion des Projets TI, le DSI doit constamment appliquer la règle 20/80 – Augmentez votre processus de planification de 20 % et vous gagnerez une croissance de productivité de 80 %.

Une bonne planification d'un projet commence par une bonne définition du projet. En général, il s'agit de déterminer :

- **Le champ d'application** = ce qui entre et ce qui est hors du projet ? Qui est le public cible du projet ? Pourquoi le projet est-elle nécessaire ?
- **Les livrables et les objectifs** = celles-ci devraient être écrites, claires et bien définies, et, surtout, validées et acceptées par les parties prenantes du projet
- **Les parties prenantes** = Dans les projets TI, il est crucial d'avoir le soutien et l'approvisionnement des cadres supérieurs. Ceci permettra d'éviter les manœuvres politiques liées à l'engagement des ressources et des priorités ultérieurement.



Yassir JORIO, FINATECH

- **Les présomptions et les risques** = Quels événements vont de soi (présomptions) et quels événements sont sujets à préoccupation (risques) ? Dans un projet d'infrastructures TI par exemple, les questions suivantes importent : Est-ce que le bon matériel et les bonnes infrastructures seront mis en place ? Dispose-t-on de capacité suffisante de stockage et de réseau ?
- **La méthode** = comment le projet sera-t-il mis en œuvre ?

## Elaborer le Plan

Lorsque la définition du projet est validée et approuvée, le chef de projet doit être en mesure d'élaborer le plan de travail du projet, qui est le deuxième élément de nos meilleures pratiques. Ce sont des instructions à suivre étape par étape afin de réunir tous les livrables et gérer le projet. L'une des règles empiriques cruciales dans la Gestion de Projets TI est l'utilisation d'un plan de travail préalable d'un projet similaire en guise de modèle, s'il existe. Dans le cas

# Tendance

▶▶ contraire, le chef de projet sera amené à en élaborer un, en exploitant un organigramme des tâches et un diagramme de réseau.

## Le plan de travail du projet permettra de :

- Présenter l'affectation des ressources – qui fait quoi, quand et dans quel délai.
- Déterminer les activités nécessaires à la production des livrables, la dépendance entre les activités et un programme réaliste pour les réaliser.
- Projeter les estimations de la mission aussi loin que possible. Des estimations de niveau supérieur pour certaines tâches seront ensuite déterminées au fur et à mesure que la date butoir approche.
- Être identifié par les parties prenantes.

## Communiquer, Communiquer, Communiquer

S'il existe une constante dans tous les projets TI défilants, c'est bien le manque de communication ou le manque d'une structure de communication. Une communication efficace est la 3<sup>e</sup> de nos meilleures pratiques, à Finattech.

Un bon chef de projet TI doit être capable de supprimer le décalage entre les parties prenantes techniques et non techniques. Par conséquent, les compétences en matière de communication sont indispensables et vitales pour assurer la réussite de tout projet, et ceci est d'autant plus vrai dans un projet TI.

De manière régulière et structurée, le chef de projet doit aussi communiquer sur le plan du projet, sa situation et son avancement à toutes les parties prenantes, sans oublier de préciser que le niveau, le contenu et le mode de ces communications différeront entre les équipes et les organisations. Le rapport sur l'avancement du projet soumis au client doit mettre en exergue les délais impartis, le budget et les événements jalons. Le rapport soumis à l'équipe technique doit se focaliser sur les activités en cours, les affectations des ressources et les livrables.

Le plan du projet doit être communiqué à l'équipe du projet. Tout membre au sein de l'équipe doit connaître ses tâches. Aucune personne de l'équipe du projet ne doit travailler sur un point qu'elle estime important plutôt que sur un point qui lui a été attribué par le chef du projet.

## Tracking du Plan

Pour qu'elle soit correctement communiquée, toute évolution doit être suivie et contrôlée. Le tracking intelligent est la 4<sup>e</sup> de nos meilleures pratiques à Finattech.

Le suivi et le contrôle des progrès du projet est une comparaison continue entre ce qui a été planifié et ce qui est en cours d'exécution. Les variations en termes de temps, de coûts et de champ d'application doivent être enregistrées et signalées aux parties prenantes du projet. Le chef de projet doit toujours se poser les questions « *En a-t-on besoin ? Et en a-t-on besoin maintenant ?* »

Un chef de projet peut adapter le plan de diverses manières pour remettre le projet sur les rails, mais il finira toujours par jongler entre les coûts, le champ d'application et le planning. Si le chef du projet modifie l'un de ces éléments, l'un ou les deux autres éléments doivent obligatoirement être modifiés.

Un autre composant du tracking intelligent est la mesure de productivité. Un bon mécanisme de suivi et de mesure doit être mis en place par le chef du projet, avec la contribution de l'équipe du projet. Ce mécanisme vise à assurer les livrables, détecter des failles, exploiter et remanier les ressources, déterminer les points devant être optimisés ou exigeant un plus grand intérêt. Un bon système de mesure permet la détection précoce des problèmes et des risques et la remise du projet sur les rails via les mécanismes en place.

## Gérer les changements

Jamais un projet n'a pu être réalisé absolument tel qu'il avait été estimé et planifié. Le défi consiste à faire preuve de rigueur et de discipline, afin d'être réactif dans la gestion des changements requis, d'où le système validé de gestion des changements, le 5<sup>e</sup> de nos meilleures pratiques.

Il arrive souvent que les parties prenantes changent d'avis sur les livrables. Parfois, l'environnement des entreprises change après le lancement d'un projet. Par conséquent, les présomptions faites au début du projet peuvent perdre leur validité. Le champ d'application ou les livrables du projet doivent souvent être modifiés. Si un chef de projet approuve toutes les modifications apportées au projet, ce dernier sera forcément en dépassement de budget, accusera du retard et pourra ne jamais aboutir.

Dans sa gestion des changements, le chef de projet peut prendre des décisions relatives à l'introduction ou non des changements immédiatement ou ultérieurement, ou leur rejet total. Ceci augmente les chances de réussite du projet, parce que le chef de projet peut contrôler la façon d'introduire les changements, affecter les ressources en conséquence et planifier quand et comment les changements sont introduits. La gestion inefficace des changements est souvent à l'origine de l'échec des projets.

## Gérer les risques

Par le biais de procédures adéquates de gestion des risques, un chef de projet TI est en mesure d'identifier de façon correcte et précoce les risques et de planifier leur gestion, la 6<sup>e</sup> de nos meilleures pratiques.

Les risques sont des événements non planifiés. Et les risques négatifs peuvent défavorablement affecter l'aboutissement du projet. Les risques varient selon les projets, mais les risques majeurs relatifs à un projet doivent être identifiés aussitôt. Les risques négatifs doivent être évités ou du moins atténués pour en diminuer l'impact sur le projet.

## Tirer des leçons

À l'issue de chaque projet, nous avons pris pour habitude de procéder à une autopsie du projet, la 7<sup>e</sup> de nos meilleures pratiques, afin de tirer les enseignements du projet, renforcer l'utilisation des bons enseignements et éviter de dupliquer les erreurs.

Un autre point important de ces autopsies consiste à améliorer le support de production et les processus du projet suivant. Passer en revue tous les problèmes du projet permet aux équipes d'apprendre les aspects fonctionnels et non fonctionnels, mais plus important encore d'apprendre comment améliorer nos processus pour se perfectionner davantage à la prochaine partie.

## Conclusion

Les DSI sont toujours à la recherche de la clé leur permettant de percer le mystère des meilleures pratiques de la gestion des projets, mais les étapes d'une gestion réussie ne relèvent absolument pas du mystère, comme nous l'avons démontré. Ce sont des procédures standards qui, si elles sont appliquées, améliorent sensiblement les chances du succès. Le mot clé ici est « si ». Une planification superficielle et téméraire et des exigences floues vouent les projets à l'échec, entraînant par ricochet une faible productivité. Sans considération de leur taille, les bons projets bénéficient d'une planification réfléchie et d'une gestion active. ■ **Yassir JORIO\***