



## Directions de Systèmes d'Information : Les clés d'un pilotage de projets performant

Comprenez-vous pourquoi de nombreux projets informatiques traînent en longueur et sont livrés plusieurs mois, voire années, dans certains cas extrêmes, après leurs dates d'échéance prévues ?

Ces situations, nous les avons rencontrées à de multiples reprises lors de nos missions de conseil en gouvernance de systèmes d'information et d'assistance à la conduite de projet.

### **Pourquoi beaucoup de projets informatiques sont-ils livrés en retard ?**

***Même si de multiples  
raisons engendrent des  
retards dans les projets  
informatiques, le  
directeur de projet en est  
le seul responsable***

Le retard dans la livraison de projets informatiques est fondamentalement causé par :

- Un pilotage du projet inefficace ou inapproprié
- Une qualification et une compréhension incomplète du contexte global, notamment une appréhension insuffisante des oppositions

- Une équipe de projet dont les compétences sont perfectibles
- Un manque de support du porteur de projet ou sponsor
- Une insuffisante anticipation des risques
- Un ou plusieurs fournisseurs soit défaillants soit difficilement « cadrables »

Dans tous les cas, la direction du projet porte la responsabilité de ces échecs.

## Les clés d'un pilotage de projets performant

***Le diagnostic exhaustif  
du contexte du projet, la  
vente interne aux futurs  
clients et une  
organisation structurée  
sont les trois points clés  
d'un pilotage de projets  
performant***

De nombreux ouvrages techniques ont été écrits à ce sujet. Notre expérience pratique alliée à la lecture de certains de ces livres nous a conduits à nous concentrer sur trois points principaux :

- Le diagnostic du contexte du point de vue à la fois technique mais aussi relationnel afin d'en comprendre les enjeux
- La vente interne du projet, la compréhension des bénéfices qu'il apporte à l'entreprise globalement et spécifiquement, le changement induit et les services et personnes impactés
- L'organisation, la structure, les ressources et le suivi mis en place pour un pilotage au quotidien et une véritable anticipation des risques

## Prendre le temps de comprendre le contexte global

***Qualifier le contexte de son projet, en comprendre les acteurs, clients internes et futurs utilisateurs et mesurer leurs forces en faveur ou en défaveur du projet permet de réduire les risques d'échec***

Pour nous il est essentiel, avant tout démarrage de projet, de prendre le temps de comprendre le contexte et de qualifier si le projet est à dominante technique ou relationnelle, ou un ensemble des deux. Se renseigner sur les éventuelles expériences similaires dans l'entreprise qui ont conduit à des succès ou des échecs est fondamental.

Etudier son environnement implique d'identifier de la façon la plus large possible les acteurs qui prendront part au projet en tant que clients directs, appelés « utilisateurs » ou leur hiérarchie ainsi que ceux qui ne seront pas impactés directement mais qui occupent une position influente dans l'entreprise. Ainsi, le directeur de projet aura listé, d'une part, ceux et celles qui vont faire preuve d'énergie en faveur ou en défaveur de son projet et, d'autre part, ceux et celles qui, en mode « attente », devront être convaincus et motivés pour le soutenir.

Ce temps d'écoute et d'observation doit permettre une identification et un quadrillage des acteurs le plus exhaustif possible afin de mettre en place la démarche la plus appropriée.

## Un projet informatique doit « être vendu » au sein de l'entreprise

***Comprendre les besoins, appréhender les vraies difficultés de l'entreprise justifiant la mise en œuvre du projet, convaincre en décrivant les bénéfices apportés et évaluer les changements organisationnels à venir sont indispensables***

La phase d'écoute et d'observation doit se compléter, au fur et à mesure que le projet se met en mouvement, d'une phase de vente interne. Le directeur de projet doit non seulement comprendre les besoins et s'assurer qu'ils sont justifiés mais aussi appréhender les difficultés actuelles au sein de l'entreprise qui ont conduit à la décision de mise en œuvre de son projet; ainsi il pourra mieux mesurer l'impact de son projet et notamment les changements organisationnels induits.

Comme auparavant, comprendre l'impact du projet, les changements qui en résulteront, visibles ou moins visibles, est essentiel pour mesurer les risques et adapter sa démarche, son organisation et ses ressources. Les bénéfices du projet n'étant pas les mêmes pour tous, il est clé de se focaliser sur les bons enjeux. Ceux qui seront fortement impactés par le nouveau projet, que ce soit dans leur futur processus de travail ou dans leur nouvelle affectation devront être particulièrement suivis et entourés.

Les démarches de passage en force ou, à l'opposé, consensuelle et participative n'ont pas prouvé leur efficacité. Par contre, d'une part, prendre le temps d'écouter, de rassurer et de convaincre de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise et, d'autre part, impulser un leadership fort par des décisions justifiées et expliquées contribuera fortement à la réussite du projet.

## Mettre en place une organisation structurée

***Mettre en place une organisation structurée permettant un pilotage et des prises de décision justifiées et expliquées en communiquant de façon transparente et en s'appuyant fortement sur son sponsor contribue à un pilotage efficace***

Une fois les phases de compréhension du contexte déroulées, le directeur de projet met en place l'organisation humaine et technique nécessaire et correspondant à ce qu'il a compris et anticipé.

Le sponsor du projet, à savoir le cadre dirigeant porteur et responsable, est le meilleur appui et allié du directeur de projet, qu'il a d'ailleurs, la plupart du temps, nommé. Ce dernier doit s'appuyer sans modération sur son sponsor qui ouvre les portes fermées et débloque, à son niveau, les situations conflictuelles.

Communiquer sur l'avancement du projet, sur les difficultés rencontrées, sur les victoires gagnées, sur les bénéfices atteints rassure l'ensemble des acteurs, à tous niveaux. Cette communication, effectuée directement par le directeur de projet ou par des ressources dédiées, dans le cas de grands projets, renforce la transparence et diminue les risques de mauvaises surprises.

Savoir s'entourer est bien entendu essentiel, afin non seulement de résoudre les points techniques spécifiques du projet mais aussi afin de pouvoir garder le recul, la lucidité et la sérénité appropriés pour anticiper les risques et gérer les imprévus.

Enfin, gérer de façon stricte et structurée les demandes de modification qui s'accumulent au fur et à mesure que le projet avance réduit les risques de glissement. Les hiérarchiser ou les faire hiérarchiser par le sponsor par l'intermédiaire d'un comité de pilotage évite d'interrompre la dynamique du projet.

Notre riche expérience en conseil en gouvernance des systèmes d'information et en direction de projets nous a conduits à proposer une assistance spécifique aux directeurs de projet ainsi qu'une formation adaptée au contexte de l'entreprise à l'attention des futurs chefs et directeurs de projets ; cet enseignement est basé autour d'un cours magistral et de séances pratiques d'accompagnement et de suivi, étalées dans le temps, avec des cas réels de l'entreprise, l'ensemble étant packagé dans une application mobile.

## A propos de CLEMATIX

CLEMATIX est une entreprise de services du numérique réactive et innovante.

### Domaines d'intervention:

- Conseil en gouvernance et stratégie de systèmes d'information
- Création digitale : assistance à la réflexion, la conception, la distribution, la vente et la lecture d'ouvrages numériques enrichis digitalement
- Développement de solutions applicatives – Savoir-faire et compétences en :
  - PHP, .net, Javascript, Angular JS, XML, HTML5, CSS3, Ajax, Hadoop
  - Bases de données MS SQL Server, MySQL ou NoSQL
  - Applications mobiles développées en mode natif ou en PhoneGap
  - Plateforme de e-commerce Magento

### Solutions:

- **CLEMATIX DIGITAL** Conception et création d'ouvrages numériques enrichis digitalement – applications de lecture
- **Where2store**, solution innovante et mobile de gestion de stock
- **CLEMATIX CRM** pour les TPE/PME
- **CLEMATIX EDUAP** pour le monde de l'enseignement

### **Nous contacter :**

[info@clematix.com](mailto:info@clematix.com)

CLEMATIX - Direction Marketing  
 10, rue Lamartine  
 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE  
 SARL au Capital de 60 000 Euros  
 SIRET : 528 932 049 00018 - APE 6201Z  
[www.clematix.com](http://www.clematix.com)  
[www.clematixdigital.com](http://www.clematixdigital.com)