



Mieux réussir les grands projets informatiques

Grâce à l'assurance projet

11 décembre 2018

Gérard Garnier

Colloque – Gestion des grands projets

Aujourd'hui

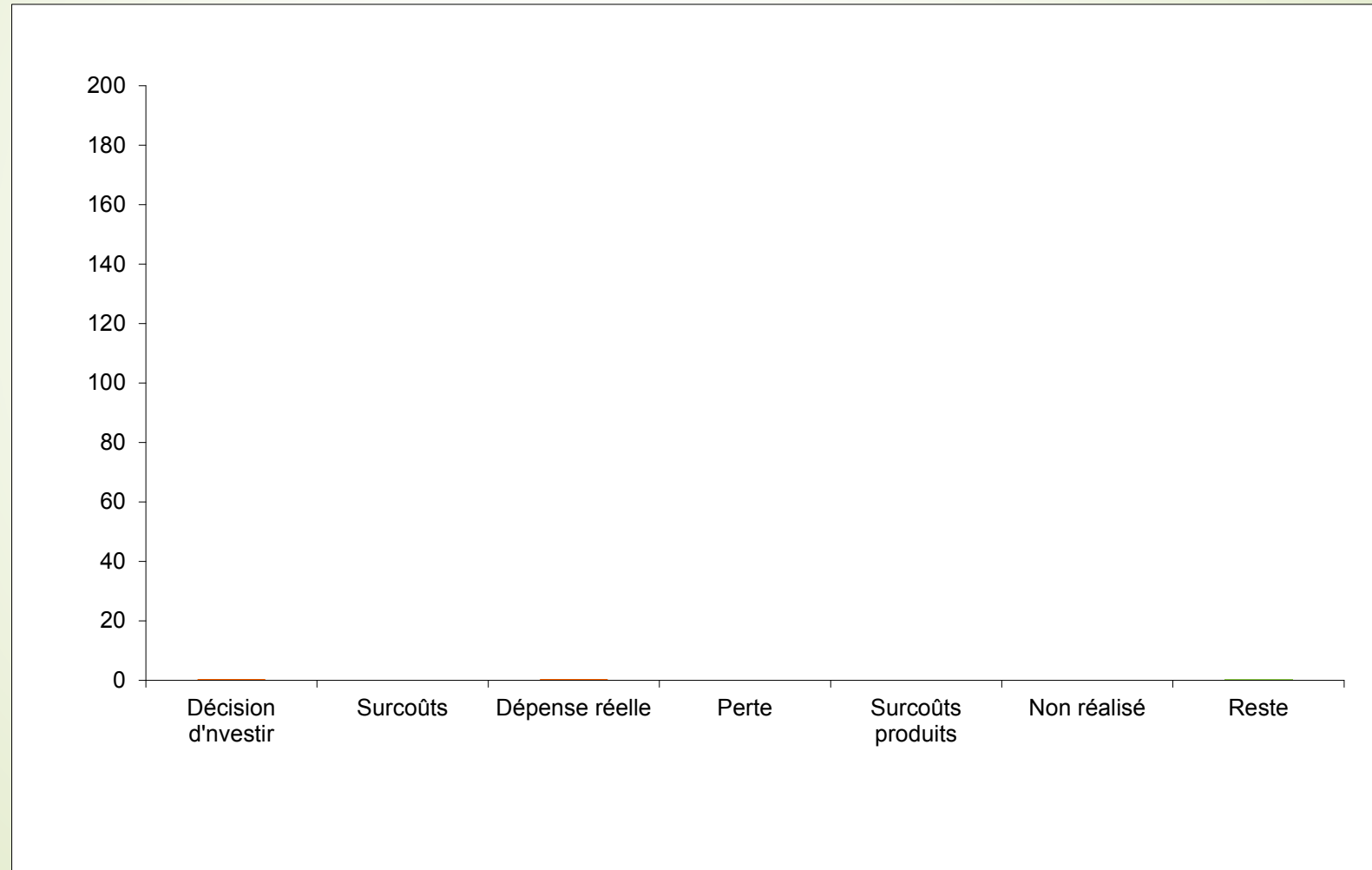




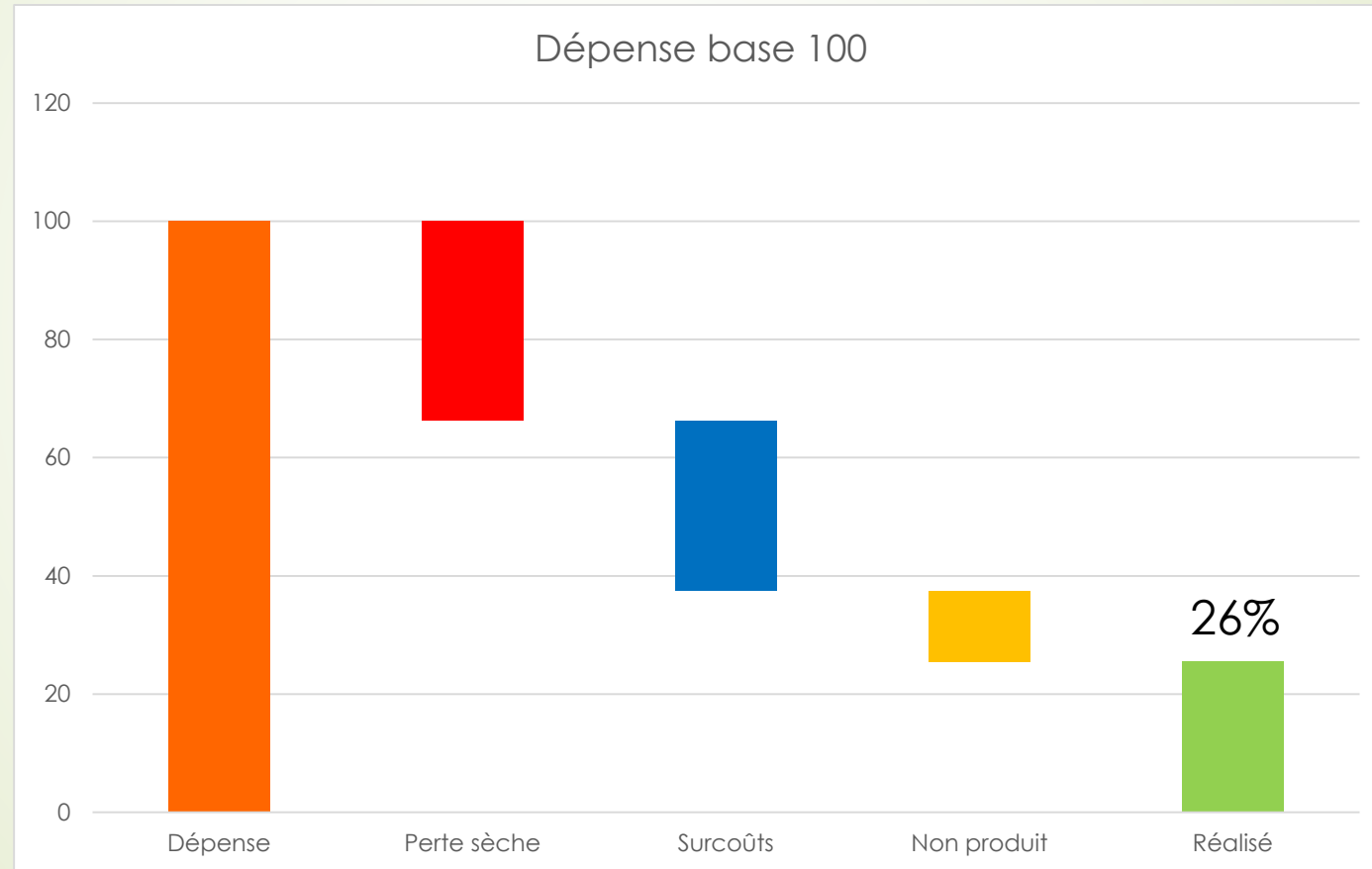
L'objet de la présentation

- On s'intéresse ici aux grands projets de transformation de l'entreprise ou de l'organisation...
- ... qui sont quasiment toujours associés au développement et au déploiement d'un logiciel applicatif.
- Ces grands projets connaissent encore l'échec, dans un ratio constant

Dans l'entreprise, cela vaut-il la peine de se préoccuper ?



Un rendement global bien faible





Les causes d'échec sont connues

- Manque d'alignement entre projet et objectifs stratégiques
- Management/leadership exécutif insuffisant
- Manque d'engagement effectif des différentes parties prenantes, notamment utilisatrices
- Manque de compétences, de méthodes de management de projet et de gestion des risques
- Incompréhension de l'industrie IT et absence de contact à haut niveau avec les fournisseurs
- Choix du moins disant
- Insuffisance d'attention au planning et à son découpage
- Manque de ressources et de compétences

Les facteurs clés d'influence

Succès		1/2 succès	Echec
Implication des utilisateurs	1	Manque d'implication utilisateurs	Besoins incomplètement exprimés
Soutien du management exécutif	2	Besoins et spécifications incorrects	Manque d'implication utilisateurs
Définition claire des besoins	3	Besoins et spécifications changeants	Manque de ressources
Planning approprié	4	Manque de soutien du management exécutif	Attentes irréalistes
Attentes réalistes	5	Incompétence technique	Manque de soutien du management exécutif

Ces 5 thèmes, dans cet ordre, couvrent plus de 70% des facteurs positifs d'influence sur les projets !



Pourquoi en est-il ainsi ?

- ▀ Ce qui tient à la nature des projets de transformation : à la fois transformation de la façon de travailler et développement de logiciel. A la **frontière technologique et sociale**
 - Il n'existe pas de contrainte physique ou de limite facilement perceptible
 - La complexité d'un projet résulte du problème posé et de la façon de le résoudre
 - La complexité et l'échelle des projets sont difficiles à appréhender
 - Les quantités mesurables sont souvent peu pertinentes
 - La perception des conséquences d'une modification du besoin est bien loin de la réalité
 - L'incertitude demeure quant au besoin réel et à la spécification appropriée
 - Le logiciel est pure logique, d'où une extrême nécessité de précision souvent insatisfaite ou satisfaite par défaut

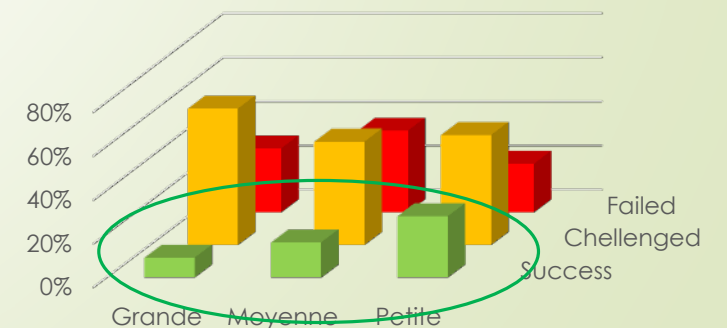
Mais aussi...

- Ce qui tient à l'industrie du logiciel
 - Profession jeune, peu structurée et certifiée
 - La technologie évolue très vite, permettant peu la capitalisation
 - Les méthodes de management de projet de l'industrie ne sont pas directement transposables au développement de logiciel
 - L'approche itérative est extrêmement utile, voire indispensable
 - Il existe une taille d'équipes au-delà de laquelle ajouter un effectif diminue la production globale
 - La nécessité de disposer d'une architecture solide n'est pas toujours bien comprise
- Puisque la difficulté principale est d'envisager tout ce qu'il est nécessaire d'accomplir pour réussir le projet.
 - Par méconnaissance
 - Par imprécision
 - Par myopie
- **Le management de projet est donc absolument central**

Que disent les statistiques ?

- ▶ Les petits projets réussissent mieux que les grands et bien sûr les très grands
 - Un grand projet sur deux échoue ; 90% des échecs sont de grands/très grands projets ; 80% des succès sont de petits projets
- ▶ Les projets simples réussissent mieux que les projets complexes
- ▶ Les projets courts réussissent mieux que les projets longs
- ▶ Les projets réussissent mieux dans des organisations simples que dans des organisations complexes
- ▶ Les projets d'évolution réussissent mieux que les projets initiaux

Influence de la taille de l'organisation sur le succès du projet





Que faire ?

1. Au niveau du projet

- Diminuer l'incertitude ou la borner
 - Découper les projets, développer selon des méthodes « agiles »
 - Mettre en place méthode et organisation « d'**assurance projet** »
 - Quel que soit le cycle, suivre ses phases très méthodiquement, et passer les étapes formellement
- Mettre en place une **gouvernance** apte à réduire les incertitudes
 - En particulier, s'assurer d'un **sponsoring adéquat**
- Rester dans les normes professionnelles et raisonnables quant aux ressources humaines, au planning, aux charges de travail, à la relation entre charge de travail et planification, ...
- **Plus généralement, puisqu'ils sont connus, mettre en place les facteurs clés de succès**



















Qu'est-ce que l'assurance projet ?

1. Une méthode de travail, dont l'objectif est
 - a. Préalablement au lancement du projet, d'évaluer sa maturité grâce à une check-list
 - Une maturité élevée montre une incertitude contenue
 - et une gouvernance apte lever les incertitudes résiduelles et faire converger le projet.
 - b. En cours de vie du projet, d'évaluer les raisons pour lesquelles ce projet va mal, de façon à proposer des remèdes (**en nombre très limité**) visant à le remettre sur la bonne trajectoire. Cette deuxième prestation peut être préventive.
 - c. De réaliser les bilans de projets, pour capitaliser les enseignements et les diffuser.
2. Ce N'EST PAS un audit.
3. Ce n'est pas une garantie de succès.

L'assurance projet : ses modalités

Analyse de la maturité

Axe d'analyse	Moyenne des projets	Projets suivis avant leur lancement
Business drivers		
Gouvernance & organisation		
Périmètre du projet et design de la solution		
Finances		
Roadmap & Planning		
Management de projet		
Fournisseurs		
Implémentation / Préparation de l'usage		

Evaluation en cours de projet



Activer un écosystème de parties prenantes impliquées dans le succès



Définir des objectifs "SMART"



Gérer dynamiquement les frontières du projet



Être réaliste sur les plannings et les charges de travail associées



Former une équipe soudée sur la feuille de route choisie et la motiver



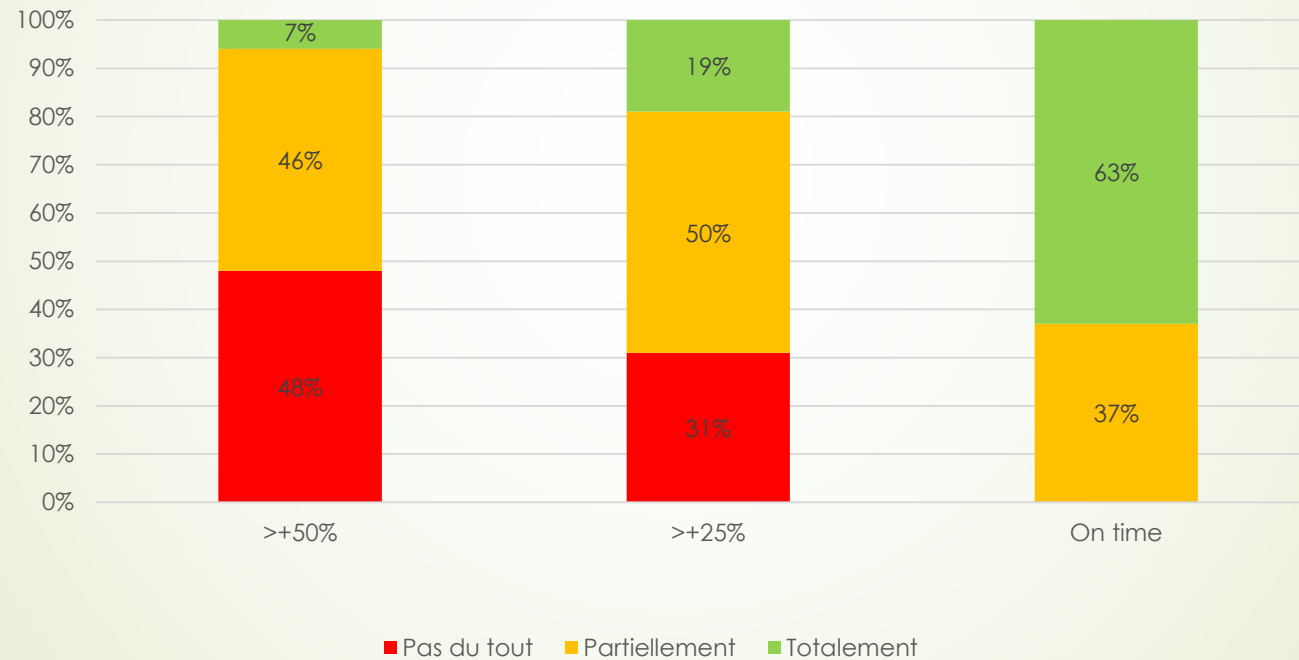
Exploiter les opportunités, prévenir les aléas et contenir les risques



Aligner la motivation des organisations sur l'intérêt général du projet

L'assurance projet : ses résultats

Le succès dépend grandement de la mise en oeuvre des recommandations



Que faire ?

Au niveau de l'organisation ou de l'entreprise

- Créer une « **Assurance Projet** » rattachée à la DG
- Travailler les **relations métiers / IT** pour aller vers une collaboration plus inclusive et moins uniquement contractuelle
- Sensibiliser et **former le management exécutif** au rôle de sponsor (*)
- **Analyser les échecs** et en tirer les leçons
- **Développer les compétences**
 - De management de projet
 - D'architectes
 - **Soft skills** : communication, prise de décision, gestion de la fatigue et du stress, team management
- Développer des relations particulières avec des sous-traitants sélectionnés

(*) Le Standish Group a créé un recueil des bonnes pratiques à l'attention des sponsors : « The Good Sponsor Package »
Voir également la check list « Advice for Senior Management – Five Key Issues » - Royal Academy of Engineering



Que faire ?

Au niveau français et international

- Avec les universités et les grandes écoles
 - inclure les **formations au management de projet technologique**, et particulièrement de développement de logiciel
 - Inclure également un **module spécifique à l'IT**, de poids sensiblement identique à la Finance : rôle stratégique de l'IT, compréhension assez fine
 - Créer un module de **formation du management exécutif** au rôle de sponsor (INSEAD par exemple ?)
 - Poursuivre les travaux relatifs à l'ingénierie logicielle
- Avec les organisations professionnelles
 - Promouvoir par l'exemple les certifications (management de projet, architecte)
 - Promouvoir les grands métiers de l'IT



MERCI

Gérard Garnier

+33 679 873 258