

A-t-on le temps de faire les choses ?



A-t-on le temps de faire les choses ?

- Un parcours de 25 ans dans le domaine des Systèmes d'Information de 6 grandes entreprises
- Consultante depuis 19 ans
 - ▶ Mission / contrats
 - ▶ Interventions très courtes (~ 10 jours) et très longues (3 ans minimum !)
- Un savoir faire pratique / pragmatique
 - ▶ Mise en oeuvre de projets de SI
 - ▶ Mise en pratique de démarche / actions d'assurance qualité
 - ▶ Animation de réunions / sessions de réflexion
- Une réflexion
 - ▶ sur les temps vécus / ressentis / partagés / contraints / nécessaires
 - ▶ les tensions et les équilibres

*La gestion du temps et des délais dans les projets de SI :
quels savoir-faire ? quels savoir-être ?*

Quelques lois et principes

- Loi de Parkinson : « *le travail se dilate jusqu'à remplir le temps disponible* »
- Loi de Hofstadter : « *ça prend toujours plus de temps que ce qu'on croit, même en prenant en compte la loi de Hofstadter* »
- Loi de Brooks : « *ajouter des personnes à un projet en retard accroît son retard* »
- Et aussi, toujours de Brooks : Le mythe du mois/homme
 - ▶ illustré par « *Neuf femmes ne font pas un enfant en un mois* »

Les projets de SI : une aventure périlleuse !

- Étude statistique du Standish Group en 1994 sur plus de 8 000 projets informatiques aux Etats-Unis « chaos1994.pdf »
 - ▶ 1/3 des projets sont abandonnés avant la fin
 - ▶ Plus des $\frac{3}{4}$ ont dépassé leur budget et/ou délai
 - ▶ Près de la moitié n'ont pas atteint leurs objectifs
- KPMG, dans une étude auprès de plus de 600 organisations dans 22 pays constate en 2005 que sur les 12 derniers mois :
 - ▶ 49% des organisations interrogées ont subi au moins un échec de projet informatique
 - ▶ 86% des organisations interrogées font état d'un bénéfice réel > 25% à celui attendu
- Des échecs de grands projets chez mes clients aussi !!

Le Système d'Information

C'est l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation

- Des ressources :

- ▶ Personnel,
- ▶ Procédures,
- ▶ Données,
- ▶ Applications, outils,
- ▶ Infrastructure technique (matériel, logiciel, réseau)

- Un dispositif

- ▶ Opéré → activité de production
- ▶ Maintenu en conditions opérationnelles
→ corrections / adaptations
- ▶ En constante rénovation / évolution
→ **projets de SI / d'infra**



« Un projet précède une réalisation ou un état définitif. C'est l'image plus ou moins précise d'un futur que l'on pense atteindre. »

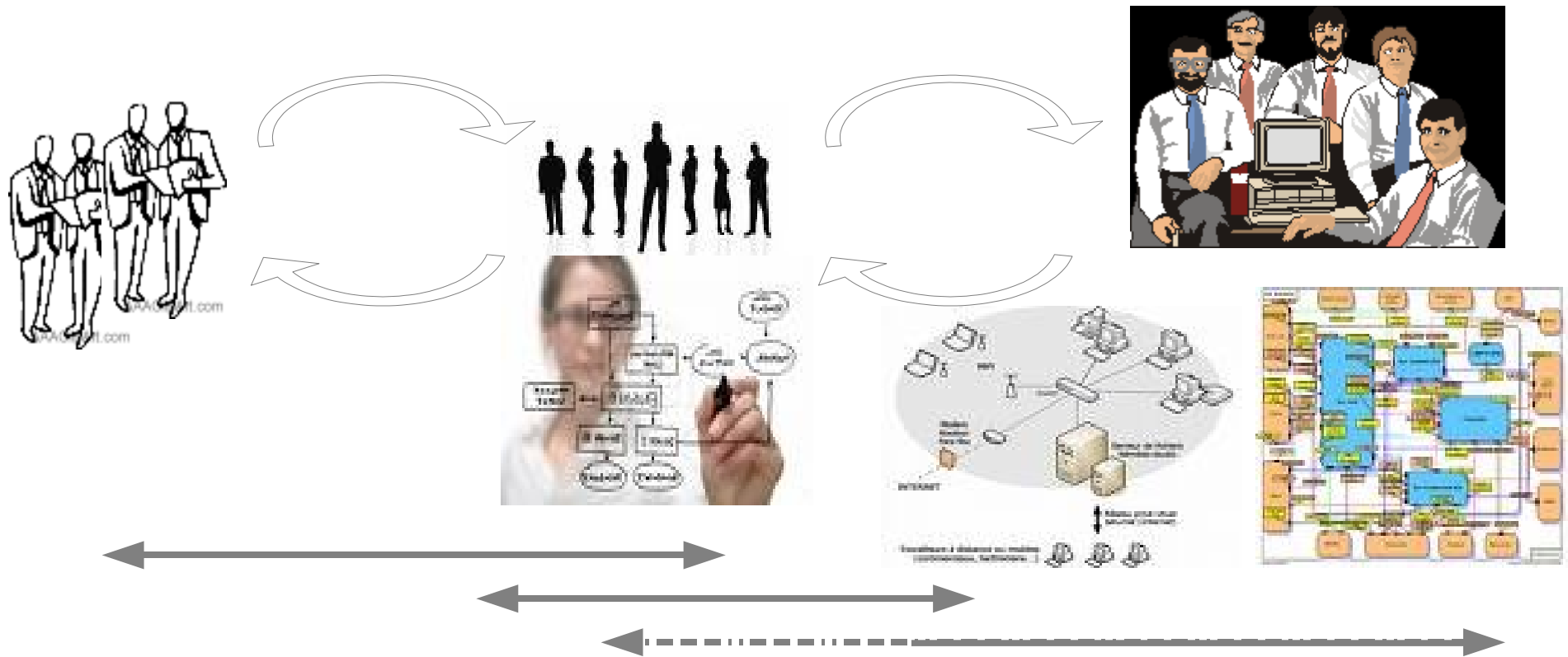
- Des définitions normalisées d'un projet (ISO, PMI, AFITEP/AFNOR)
 - ▶ Activités finalisées soumises à contraintes
 - ▶ Objectif / moyens / délai
 - ▶ Unicité du processus
- Le mode projet : une organisation
 - ▶ Temporaire
 - ▶ Ad'hoc
- Le projet de SI :
 - ▶ Réaliser le produit attendu,
 - ▶ Mais aussi construire « l'usine » à réaliser !!



Quelques caractéristiques des projets de SI

- L'objectif du projet = apporter de la valeur à l'entreprise
 - ▶ Orientations stratégiques → objectifs du SI → objectifs du projet
 - ▶ Comprendre les objectifs du SI / faire émerger des réponses adéquates
- Les besoins ne préexistent pas, ils émergent !
 - ▶ Des buts incertains → exigences multiples, variables, évolutives
 - ▶ Une construction immatérielle → spécifications / représentation
- Dimension organisationnelle
 - ▶ Multiplicité des entités impliquées / niveaux hiérarchiques
 - ▶ Provenances d'horizons divers des acteurs rassemblés
 - ▶ Division du travail induite par la diversité des compétences requises
- Complexité technologique
 - ▶ Variété des tâches / interdépendances / parallélismes
 - ▶ Activités de conception / programmation → ingénierie
 - ▶ Nombre et variété des fonctions
- Un contexte évolutif

Des « temps » nécessaires



C'est toujours la première fois !!

La maîtrise des projets de SI

- Différentes approches méthodologiques à partir des années 70
 - ▶ Un cadre pour le déroulement des projets et des techniques de modélisation
 - ▶ Années 80 : approches structurées (SADT, MERISE, ..), SDMS
 - ▶ Années 90 : orientées objet (OMT, UML, ...)
 - ▶ 2001 : Manifeste Agile (RAD, XP, SCRUM, Crystal) → agilité humaine et organisationnelle / cycles courts de développement
- Des normes et cadres de référence pour le management des projets
 - ▶ Approches par processus
 - ▶ Certifications en management de projet
 - ▶ Des référentiels de bonnes pratiques : PMBOK / CMMI
- Une littérature abondante !!!

Déclinée dans l'entreprise

- Un « référentiel » pour la conduite de projet
 - ▶ Fixer un vocabulaire : découpage d'un projet / rôles des acteurs / instances / livrables
 - ▶ Adapter l'organisation d'un projet au contexte organisationnel
- Des normes et standards
 - ▶ Techniques
 - ▶ D'infrastructure
 - ▶ Nomenclatures
- Une capitalisation parfois organisée
 - ▶ Aide au choix des démarches
 - ▶ Plans-type commentés ; exemple
 - ▶ Retours d'expérience et formalisation de bonnes pratiques
- Rarement, des structures en appui des projets
- Toujours : des indicateurs de suivi demandés aux projets

Et dans la vraie vie d'un projet ?

- Le directeur de projet est aux commandes :
 - ▶ Comprendre / s'appropriier
 - ▶ les enjeux / objectifs / contraintes / exigences / acteurs / contexte
 - ▶ S'engager et maîtriser ses engagements
 - ▶ Ébaucher des solutions / choisir et cadrer la solution
 - ▶ Délai / valeur ajoutée
 - ▶ Remporter l'adhésion des acteurs et maintenir la mobilisation
 - ▶ Fédérer autour de la vision du projet
 - ▶ Mobiliser les acteurs et les faire s'engager
 - ▶ Donner le bon niveau de visibilité à tous les acteurs impliqués
 - ▶ Responsabiliser les acteurs
 - ▶ Valoriser les résultats intermédiaires
 - ▶ Tenir le cap !
 - ▶ Faire le point périodiquement
 - ▶ Anticiper les difficultés
 - ▶ Traiter les écarts / prioriser / arbitrer
 - ▶ Renégocier si nécessaire

Et dans la vraie vie d'un projet ?

- Des obstacles à surmonter
 - ▶ Le rendez-vous avec Mosaik n'est pas l'objectif !
 - ▶ Il faut 26 personnes à fin 2002 !
 - ▶ Ce fournisseur n'a pas répondu à la problématique posée !
 - ▶ Ta proposition est théoriquement valide, mais irrecevable !
 - ▶ Changer de directeur de projet à 9 mois du démarrage ?!
 - ▶ Le service sera intégré à l'offre de base
 - ▶ Validez mes hypothèses de dimensionnement !
 - ▶ Ne pas avoir de solution d'authentification forte satisfaisante au démarrage n'est pas un obstacle à la livraison de la solution !
- Un engagement quotidien
 - ▶ Le fauteuil de Sophie !
- Une histoire : pour donner sens / pour fédérer
 - ▶ Pendant
 - ▶ Après
- Chaque projet est unique !!

Une structuration de la perception du temps !!

- Anticiper → cible / risques
- Planifier → ordonnancement & jalons
- S'adapter aux changements, gérer les contraintes, savoir renoncer
- Percevoir le contexte / essayer de comprendre
- Agir malgré / dans l'incertain
- Procéder par étapes / itérations
- Savoir qu'il faut du temps ...