

Gestion **de** projet

## Une démarche structurante pour bien optimiser et réussir son projet

Le premier forum du manager de 2010 animé par Nawal Houti, directrice générale du groupe Success Publication et Salma Jniene de Finatech avait pour but de mieux appréhender les tenants et les aboutissants de cet art qu'est la gestion de projet. Un art managérial, où la place à l'improvisation est inexistante.

**P**our mieux cerner le débat, trois axes ont été retenus: Adoption d'un style de management coopératif pour une bonne cohésion d'équipe - Développement et mise en oeuvre des outils de pilotage - Accompagnement du changement dans la mise en place du projet. «Dans le domaine des IT, 62% des projets n'aboutissent pas». Yasir Jorio, vice-président directeur général du pôle IT services à Finatech démarre d'emblée avec cette statistique. Plusieurs facteurs contribuent à ce problème. Dès lors, comment faire aboutir un plus grand nombre de projets?

Adhésion et mobilisation  
des ressources

Adopter un style de management coopé-

ratif permet d'établir un environnement d'équipe. Ce style favorise une meilleure communication sur les différents aspects du projet et une appropriation, par chaque membre de l'équipe du projet, des processus à utiliser. Ce style favorise aussi la créativité et l'échange d'idées, le croisement des compétences, la prise d'initiatives et une meilleure réactivité, face aux problèmes qui peuvent survenir au cours du projet. Ce style permet surtout la responsabilisation des équipes par rapport aux objectifs initialement définis. Pour atteindre un objectif précis avec un maximum d'efficacité, il faut chercher, ponctuellement, les personnes compétentes et les ressources

nécessaires. La réalisation de la cohésion d'équipe se fait par étapes. Il faut d'abord identifier les forces de son équipe en entretien individuel. «La force de l'équipe est, en grande partie, dans la diversité de ses atouts.



El Mehdi Touassi  
Essor

Il est important, pour un manager, de savoir ressortir le meilleur de chaque membre de l'équipe. La synergie entre les points forts de chacun est en fait un croisement de compétences, une sorte de complémentarité. Un ingrédient indispensable pour la cohésion de l'équipe», explique Leïla Benjelloun, expert Manager Commentants à Cooper

Maroc. Assurer la cohésion de son équipe, c'est, aussi, la fédérer autour d'un projet commun. «C'est avec l'équipe qu'il faut dé-



**F**inatech est un acteur majeur des technologies de l'information, présent sur 3 continents: Afrique, Europe, Etats-Unis. Leader technologique, Finatech dispose de l'expertise, de la taille critique et de la capacité financière, indispensables à un développement à l'international. Finatech est organisé en trois pôles, Infrastructures & Réseaux, Payment Systems & Security, IT Services & Offshoring,

qui couvrent toute l'offre des technologies de l'information et qui se déclinent en business units opérationnelles leaders dans leur domaine. L'approche du groupe a permis la création d'une équipe conseil en «solutions clients», fédératrice de ses métiers chez tous les clients stratégiques, permettant à ces derniers d'avoir des interlocuteurs uniques, experts en technologie et spécifiques au secteur de leur activité. Finatech possède des participations dans des entreprises innovantes de la Silicon Valley, aux États-Unis. Ces investissements stratégiques servent de veille concurrentielle,

établissant ainsi l'indispensable relais avec certains acteurs majeurs des NTI dans le monde. Trois chiffres clés permettent d'appréhender la dimension économique et sociale de Finatech : un chiffre d'affaires agrégé de près de 500 millions de dirhams, des fonds propres à hauteur de 648 millions de dirhams et 700 collaborateurs. Finatech est animée par des valeurs d'agilité, d'innovation et d'engagement, qui fédèrent l'ensemble de ses collaborateurs et donnent tout son sens à leurs actions au quotidien. Pour plus d'informations, visitez le site [www.finatech.com](http://www.finatech.com).



C'est avec l'équipe qu'il faut définir les règles du jeu

Salma Jniene, directrice Stratégie et Marketing à Finattech



*finir les règles du jeu»,* précise Salma Jniene, directrice Stratégie et Marketing à Finattech. Autre élément clé de succès, pour la réussite d'un projet: la planification. Pour cela, il faut définir le champ d'application du projet, qui doit fédérer toute l'équipe (client inclus) et sur lequel tout le monde doit s'engager; les livrables et les objectifs, auxquels tout le monde adhère, sont également définis collégialement; les parties prenantes: définition des équipes, des rôles et des responsabilités selon les objectifs et les domaines de compétence de chacun; les risques, définis et évalués par l'équipe, permettent une meilleure visibilité sur les risques potentiels et les modus operandi, en cas de concrétisation des risques et donc une meilleure réactivité et enfin, l'assimilation, par tous, de la méthode à suivre pour mener à bien le projet. S'il existe une constante dans tous les projets IT défaillants, c'est bien le manque de communication. Un bon chef de projet IT ou dans tout autre secteur d'activité, doit être capable de supprimer le décalage entre les parties prenantes techniques et non tech-

niques. 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 IT en l'occurrence.

De manière régulière et structurée, le chef de projet doit aussi communiquer sur le plan du projet, sa situation et son état d'avancement à toutes les parties prenantes, sans oublier de préciser que le niveau, le contenu et le mode de ces communications différeront selon 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. Nawal Houti, DG de Success Publication, estime, dans ce sens, que la communication par e-mail peut s'avérer un moyen efficace et rapide dans le partage d'informations, *«c'est un mode de communication que tous les collaborateurs doivent obligatoirement adopter, chose qui*

*n'est pas toujours évidente dans un pays, où la culture de l'oral prend le dessus».* Les réunions sont également un élément très important pour le partage de l'information et l'aboutissement d'un projet.

Il faut en tenir régulièrement. Cela sert à présenter et expliquer le *«qui fait quoi»*. Car, dans le domaine de la gestion de projet, il est bien connu que 20% de plus en matière de planification permet d'augmenter les chances de succès de 80%. Une fois la répartition des tâches effectuée, il faut clairement savoir comment chacun s'y prendra pour concrétiser les missions qui lui ont été affectées.

Lors de cette étape, Yassir Jorio préconise deux choses: *«si le top management doit faire en sorte d'écouter son équipe lors des réunions, il doit aussi faire preuve d'autorité. En somme, le top management doit être un Napoléon de service».* Enfin, il ne faut jamais oublier que le client fait partie intégrante de l'équipe de travail.

### Comment piloter le projet

La qualité de la gestion de projet est en

grande partie une affaire de pilotage des opérations au quotidien. Les théories, les concepts et les méthodes sont utiles et mêmes nécessaires, mais ils ne sont pas suffisants pour réussir un projet.

Un pilotage rigoureux permet, notamment, de s'assurer que le résultat correspond bien à l'objectif préalablement défini. Le pilotage sert aussi à réviser, s'il le faut, les plannings et les charges. Dans la planification et le pilotage de projet, le manager a besoin de son équipe, mais il peut aussi aujourd'hui compter sur la magie des nouvelles technologies. De nombreux logiciels existent sur le marché,

informe Yassir Jorio, qui ajoute-t-il aident à planifier et optimiser la gestion d'un projet et de suivre les ressources, notamment Microsoft Project. Pour Linda khdimi de

### Le déroulement d'un projet réussi est marqué par 5 temps forts

- Définition du but à atteindre: «Un nouveau projet, pourquoi faire?»
- Définition du budget et du planning (Business Plan), avec prise en compte de la réalité du projet.
- Dynamisation de l'échange et de la communication (cohésion d'équipe)
- Pilotage de son projet, un système d'anticipation avec des indicateurs clés sur les facteurs de réussite et les facteurs de risque.
- Garantie d'un management du changement.

IB Maroc, EPM Microsoft est aussi une solution de pilotage des projets, par excellence, «il offre des capacités de pilotage supérieures, depuis l'initiation du projet jusqu'à sa réalisation... Il aide aussi à augmenter la maîtrise des délais en temps réel, de la charge de travail, de la qualité et des coûts des projets... Enfin, des alertes peuvent aussi être envoyées par le logiciel, en cas de retard». Ensuite, il s'agit d'animer et de faire fonctionner les différents groupes de tra-

vail. Cela suppose, en amont, d'optimiser le taux d'affectation des ressources.

En fonction des phases d'un projet, certaines personnes sont affectées à 100 % sur le projet, d'autres le sont moins. Par ailleurs, certaines ressources peuvent être dédiées à une tâche du projet pendant une durée déterminée, alors que d'autres peuvent être affectées sur plusieurs tâches parallèles. Mehdi Berrada, chef de projet chez Inov Team attire l'attention sur la difficulté qui peut exister, lorsque la société travaille sur plusieurs projets en même temps. «Il est très difficile de gérer de manière optimale les ressources lorsque celles-ci sont affectées sur plusieurs projets», explique-t-il. Raison pour laquelle, pour mener à bien son projet, il s'avère indispensable, pour un manager, de bien gérer ses ressources, car elles constituent des facteurs clés de succès. Les prévisions de charge de travail pour chaque tâche et sur chaque projet, le cas échéant, doivent être évaluées au plus juste, afin d'éviter des surcharges trop fré-



**Ouafaa Oudghiri**  
IB Maroc



**Linda Khdimi,**  
IB Maroc



**Salma Jniene,**  
Finattech



**Mehdi Berrada,**  
Inov Team

quentes ou des planchers d'inactivité.

### Accompagner le changement d'un projet en cours de réalisation.

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 la nécessité d'élaborer un système valide de gestion des changements. Par le biais de procédures adéquates de gestion des risques, un chef de projet est en mesure d'identifier, de façon correcte et précoce, les risques et de planifier leur gestion. Les risques sont des événements non planifiés. Et les risques négatifs peuvent défavorablement affecter l'aboutissement du projet. Il arrive souvent que les parties prenantes changent d'avis sur les livrables. Parfois aussi, l'environnement des entreprises change après le lancement d'un projet. Par conséquent, les hypothèses faites en début du projet peuvent être remises en question. 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. Le

chef de projet pourra prendre des décisions relatives à l'introduction ou non des changements, de manière immédiate ou ultérieurement, ou encore les rejeter totalement.

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. Ainsi cette édition du forum du manager aura mis la lumière sur un thème important dans la vie d'une entreprise, à savoir la gestion de projet. Pour rester compétitive ou le devenir, les entreprises font face à de nombreux challenges, tels le lancement de nouveaux services ou produits innovants ou encore l'intégration de nouvelles technologies. Chaque défi est relevé sous forme de projet, qui peut se définir comme une suite d'actions délimitées dans le temps. Leur réussite, nous l'avons vu, tient autant de l'humain que du technique. Rendez-vous le mois prochain pour un nouveau forum du manager, de nouvelles problématiques, mais surtout de nouvelles solutions managériales. **e**

Par Mehdi Touassi



**Saïda Afankous,**  
IB Maroc



**Leïla Benjelloun,**  
Cooper Maroc



**Yassir Jorio,**  
Finattech



**Prochain Forum du Manager**

**Le webmarketing pour doper ses opportunités commerciales**

Le jeudi 11 février à La centrale des salles - Casablanca

Pour vous inscrire: [www.sp.ma](http://www.sp.ma)