

Information Technology Project Management

by Kathy Schwalbe · Language: FR

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/fr/information-technology-project-management-resume>

Summary

En 60 secondes

Kathy Schwalbe vous guide à travers la gestion de projet appliquée au travail informatique, chapitre par chapitre, depuis la définition de ce qu'est un projet jusqu'à sa clôture. Elle ancre tout dans les groupes de processus et les domaines de connaissances du Guide PMBOK, puis montre comment chacun s'applique au développement de logiciels et de systèmes. Les données du Standish Group expliquent pourquoi cela compte : la plupart des projets logiciels dépassent encore le budget, les délais, ou les deux. Le livre vous donne des outils concrets — estimations, valeur acquise, matrices de risques, tableaux RACI — pour que vous pilotiez vos projets au lieu d'être piloté par eux.

Pourquoi le lire

Si vous touchez aux projets informatiques — comme manager, développeur, analyste ou étudiant — c'est le manuel de référence, et pour de bonnes raisons. Il traduit les cadres abstraits du PMBOK en pratique spécifique au logiciel, avec des chiffres réels sur les taux d'échec et des outils pas à pas applicables immédiatement. Lisez-le pour réussir une certification, diriger votre premier projet, ou cesser de regarder budgets et échéances glisser.

Les idées clés

Un projet est temporaire, unique et jugé sur trois objectifs à la fois

Schwalbe ouvre en cernant précisément son objet d'enseignement. Un projet, dit-elle, est « un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique », et la gestion de projet est « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour en satisfaire les exigences » — deux définitions tirées telles quelles du PMBOK Guide. Elle introduit ensuite le triple constraint : chaque projet équilibre le périmètre, le délai et le coût, généralement représentés par un triangle avec la qualité au centre. Serrez un côté, les autres bougent. Cette géométrie encadre chaque chapitre qui suit.

Le triple constraint est d'une simplicité trompeuse. On traite périmètre, calendrier et budget comme des curseurs indépendants, puis on s'étonne qu'en resserrer un en desserre un autre. La qualité siège au centre parce qu'elle absorbe la pression des trois côtés. Une fois qu'on voit les

projets ainsi, chaque réunion d'avancement devient une question : quel coin du triangle cède — et à quel prix en qualité ?

À essayer: Dessinez le triangle de votre projet en cours et indiquez quelle contrainte est actuellement la plus mise à mal.

Dix domaines de connaissances, cinq groupes de processus, un chevauchement bien brouillon

Imaginez un jeune chef de projet, le PMBOK Guide ouvert, face à dix domaines de connaissances — gestion du périmètre, du calendrier, des coûts, des ressources, des communications, des risques, des approvisionnements, des parties prenantes, de la qualité et de l'intégration — et se demandant comment tout cela s'articule. Puis vient la seconde liste : cinq groupes de processus, l'initialisation, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture. Le débutant imagine une chaîne de montage bien rangée : d'abord planifier, ensuite exécuter. Schwalbe le détrompe net. Les groupes de processus se chevauchent dans la pratique. On exécute alors qu'on planifie encore, on contrôle pendant la clôture, on revient en arrière à mesure que les conditions changent. Les projets réels ne sont pas un pipeline ; c'est un numéro de jonglage, et le cadre l'assume honnêtement.

Les domaines de connaissances sont la liste de tout ce qui peut couler un projet ; les groupes de processus disent quand s'occuper de chacun. Les débutants attendent un pipeline linéaire — planifier, puis faire, puis vérifier. Le point de Schwalbe sur le chevauchement des groupes importe parce qu'il autorise l'itération : on continue à planifier tout en exécutant, à contrôler tout en clôturant. La gestion de l'intégration relie les neuf autres, c'est pourquoi elle existe.

À essayer: Placez les activités de votre projet en cours sur les cinq groupes de processus et repérez où deux avancent en même temps.

Les chiffres du CHAOS : pourquoi les projets informatiques échouent encore

Une « Media Snapshot » dans le chapitre d'ouverture sonne l'alarme. Les études CHAOS du Standish Group suivent l'issue des projets informatiques, et le rapport de 2015 ne comptait que 29 % de projets logiciels réussis, avec 19 % d'échecs purs et le reste en difficulté — en retard, hors budget ou amputés. Schwalbe remonte plus loin aussi : l'étude CHAOS originale de 1994 ne trouvait que 16 % de projets logiciels livrés dans les délais et le budget. Elle note que ces statistiques glaçantes de 1994 ont contribué à alimenter l'intérêt pour la certification en gestion de projet.

Deux décennies de mesure et le taux de réussite a à peu près doublé — de 16 % à 29 % — ce qui est à la fois un progrès et un réquisitoire. Près d'un projet sur cinq échoue encore carrément. Ces chiffres justifient toute la discipline : si les projets informatiques réussissaient naturellement, personne n'aurait besoin de certification, de groupes de processus ni de ce livre. Un échec de cette ampleur est un problème de gestion, pas seulement de code.

À essayer: Consultez les cinq derniers projets de votre organisation et classez chacun comme réussi, en difficulté ou échoué — puis comptez.

Votre organigramme décide du pouvoir que vous avez réellement

Avant toute technique, Schwalbe vous fait regarder où vous êtes assis. Elle décrit quatre structures organisationnelles — fonctionnelle, matricielle (faible, équilibrée ou forte) et projetisée — et explique comment l'autorité du chef de projet diffère dans chacune. Dans une structure fonctionnelle, les chefs de projet ont peu de levier ; dans une structure projetisée, ils détiennent un vrai pouvoir sur les équipes et les budgets. Les variantes matricielles se situent entre les deux, l'autorité dépendant de la matrice, faible, équilibrée ou forte.

Même projet, même plan, des chances de réussite radicalement différentes selon la structure. Un chef de projet dans une organisation fonctionnelle négocie ses ressources ; dans une organisation projetisée, il les commande. Connaître votre structure vous dit quelles batailles choisir et d'où vient réellement votre influence — autorité formelle, persuasion, ou la bonne volonté des responsables fonctionnels qui contrôlent votre équipe.

À essayer: Identifiez la structure de votre organisation et notez vos trois principales sources d'influence en son sein.

Le cycle de vie SDLC : quatre étapes de l'idée au système opérationnel

Schwalbe ancre les projets informatiques dans le cycle de vie du développement de systèmes, en décrivant ses quatre étapes : planification des systèmes, analyse des systèmes, conception des systèmes et implémentation des systèmes. La planification demande si le système vaut la peine d'être construit ; l'analyse capture ce qu'il doit faire ; la conception détermine comment ; l'implémentation le construit et le livre. Ce cadre donne aux projets informatiques un vocabulaire commun que les textes génériques de gestion de projet n'ont pas.

Le SDLC importe aux chefs de projet parce que chaque étape comporte des risques différents et des livrables différents. Les problèmes détectés en planification coûtent bien moins cher que les problèmes détectés en implémentation. Connaître les étapes vous permet d'adapter l'intensité de votre gestion de projet à l'endroit où se trouve réellement le projet — lourd sur la faisabilité au début, lourd sur le contrôle à la fin.

À essayer: Étiquetez l'étape de votre projet actuel dans le SDLC et listez les livrables dus avant qu'il puisse passer à la suivante.

Trois estimations pour trois moments de la vie d'un projet

Schwalbe décrit trois types d'estimations de coûts et le moment où chacune s'inscrit dans le cycle de vie du projet. L'estimation d'ordre de grandeur approximatif (ROM) arrive tôt, quand on sait peu de choses et que de larges fourchettes sont acceptables. L'estimation budgétaire suit à mesure que la planification se précise. L'estimation définitive arrive tard, assez précise pour engager de l'argent réel. Chaque type correspond à la quantité d'information disponible à son

stade.

L'erreur consiste à exiger des chiffres définitifs aux moments ROM ou à accepter des suppositions ROM aux moments définitifs. La précision de l'estimation devrait s'améliorer à mesure que le projet apprend. Les dirigeants qui gèlent les budgets à partir de chiffres approximatifs précoces enferment l'erreur ; les chefs de projet qui réestiment indéfiniment ne s'engagent jamais. Faire correspondre le type d'estimation à l'étape du cycle de vie, voilà la discipline.

À essayer: Vérifiez sur quel type d'estimation repose votre budget actuel et si cela correspond à l'avancement du projet.

La valeur acquise : le calcul qui vous dit si vous saignez de l'argent

Schwalbe explique la gestion de la valeur acquise, le cœur technique du chapitre sur les coûts. Vous suivez la valeur prévue (PV), la valeur acquise (EV) et le coût réel (AC), puis vous calculez la variance de coût comme $CV = EV - AC$, la variance de calendrier comme $SV = EV - PV$ et l'indice de performance des coûts comme $CPI = EV/AC$. Ces formules comparent ce que vous aviez prévu de dépenser, ce que vous avez accompli et ce que vous avez réellement dépensé — au même moment.

Le suivi traditionnel compare les dépenses au budget, ce qui ne vous dit rien de l'avancement. Un projet peut être sous le budget et gravement en retard, ou dans les délais et hémorragique en trésorerie. La valeur acquise force les trois chiffres dans une seule image : un CPI inférieur à 1 signifie que chaque dollar achète moins d'un dollar de travail. C'est ce que la gestion de projet a de plus proche d'un voyant d'alerte sur un tableau de bord.

À essayer: Calculez le CPI de votre projet cette semaine : valeur acquise divisée par coût réel. En dessous de 1, il y a un problème.

PERT : trois suppositions valent mieux qu'une

Dans le chapitre sur le calendrier, Schwalbe décrit la technique d'évaluation et de revue des programmes. PERT prend trois estimations de durée — optimiste, plus probable et pessimiste — et les mélange dans une moyenne pondérée : $(\text{optimiste} + 4 \times \text{plus probable} + \text{pessimiste}) / 6$. La formule pondère fortement l'estimation la plus probable tout en laissant le meilleur et le pire des cas tirer le résultat vers le réalisme.

Les estimations à point unique cachent l'incertitude ; PERT la fait surface en vous forçant à nommer le meilleur et le pire des cas. La pondération vers la valeur la plus probable garde la moyenne ancrée, tandis que les queues capturent le risque que les planificateurs optimistes ignorent. Demander trois nombres change aussi la conversation — les gens réfléchissent davantage à ce qui pourrait mal tourner quand ils doivent énoncer un cas pessimiste.

À essayer: Prenez votre prochaine estimation de tâche et produisez les trois nombres PERT au lieu d'un seul.

RACI : en finir avec le problème « je pensais que tu t'en occupais »

Schwalbe décrit la matrice d'affectation des responsabilités et sa forme la plus connue, le tableau RACI. Pour chaque tâche, RACI montre qui est Responsable de l'exécution, Imputable, Consulté et Informé. La matrice rend explicite ce que les équipes laissent d'habitude à l'hypothèse — exactement qui fait le travail, qui possède le résultat, qui doit être consulté et qui a juste besoin de savoir.

La plupart des échecs de coordination sont des échecs d'imputabilité. Deux personnes ont chacune supposé que l'autre s'occupait de la tâche ; personne n'était Imputable. La force du tableau RACI est sa franchise : une personne Imputable par tâche, nommée par écrit. En remplir un pour un projet en difficulté fait généralement surface aux lacunes en une heure — des tâches sans propriétaire, ou trois personnes toutes convaincues qu'elles étaient simplement informées.

À essayer: Construisez un tableau RACI pour votre prochain livrable et vérifiez que chaque tâche a exactement une personne Imputable.

Les équipes traversent une phase de conflit avant de performer — et le conflit connaît cinq modes de résolution

Schwalbe décrit le modèle de Tuckman du développement des équipes : formation, conflit (storming), normalisation, performance et dissolution. Les équipes ne font pas immédiatement corps ; elles s'affrontent avant de trouver leur rythme. Elle y associe cinq modes de résolution des conflits — la résolution par confrontation, le compromis, l'apaisement, la coercition et le retrait — et souligne que la confrontation est généralement la meilleure approche. Non pas la confrontation comme éclat de voix, mais comme travail direct du problème, ensemble.

La phase de conflit est une étape, pas une crise. Les managers qui paniquent devant les premières frictions et imposent l'harmonie figent souvent leurs équipes au stade de la formation. De même, l'apaisement et le retrait paraissent bienveillants mais laissent les problèmes intacts ; la confrontation — nommer le problème et le résoudre — résout réellement le conflit. Connaître les étapes permet de considérer la friction comme un progrès et de choisir sa réponse de façon délibérée plutôt que réflexe.

À essayer: Identifiez votre mode de conflit par défaut parmi les cinq, puis choisissez délibérément la confrontation pour votre prochain désaccord.

Ce qui motive réellement les gens : Maslow, Herzberg, et la théorie X contre la théorie Y

Schwalbe mobilise trois cadres classiques de la motivation. La hiérarchie des besoins de Maslow ordonne les pulsions humaines depuis les besoins physiologiques de base jusqu'à la sécurité, l'appartenance, l'estime et l'accomplissement de soi. La théorie motivation-hygiène de Herzberg distingue les facteurs qui préviennent l'insatisfaction — comme les conditions de travail — de ceux qui motivent réellement, comme la réussite et la reconnaissance. La théorie X et la théorie Y de McGregor oppose les managers qui supposent que les gens fuient le travail à ceux qui

supposent qu'ils recherchent la responsabilité.

Ces cadres convergent vers un même point : on ne motive pas les gens avec les seuls facteurs d'hygiène, et vos hypothèses sur les gens deviennent des prophéties auto-réalisatrices. Un manager de type X qui surveille chaque heure obtient des travailleurs qui ne travaillent que sous surveillance. Herzberg explique pourquoi corriger les salaires et les bureaux fait cesser les plaintes sans créer l'engagement — la motivation vient du travail lui-même, de la reconnaissance et de la progression.

À essayer: Auditez le dernier mois de votre équipe : quelle part de l'effort est allée aux facteurs d'hygiène plutôt qu'aux vrais facteurs de motivation comme la reconnaissance ?

Notez vos risques avant qu'ils ne vous notent

Schwalbe décrit l'utilisation d'une matrice probabilité-impact pour hiérarchiser les risques, en calculant un facteur de risque ou un score de risque pour chaque menace identifiée. La matrice impose deux questions par risque : quelle probabilité, et quelle gravité ? Les scores permettent de classer les risques au lieu de tous les traiter comme également terrifiants. Elle expose ensuite quatre stratégies de réponse — l'évitement du risque, l'acceptation du risque, le transfert du risque et l'atténuation du risque — et explique quand chacune convient.

Une liste de risques non hiérarchisée est un document d'anxiété ; une liste notée est un document de décision. Les quatre réponses correspondent à des situations différentes : éviter quand le risque est intolérable, atténuer quand on peut le réduire, transférer quand quelqu'un d'autre l'absorbe mieux, accepter quand le coût de la réponse dépasse l'exposition. Choisir délibérément vaut mieux que se réfugier dans l'inquiétude — ou dans l'ignorance totale des risques.

À essayer: Listez vos cinq principaux risques de projet et attribuez à chacun, nommément, l'une des quatre stratégies de réponse.

Les contrats : qui porte le risque de coût ?

Schwalbe décrit trois types de contrats et le cas de figure de chacun. Les contrats à prix fixe ou forfaitaires font porter le risque de coût au vendeur, qui s'engage à livrer pour un montant déterminé. Les contrats à coûts remboursables font porter le risque à l'acheteur, qui paie les coûts réels plus un supplément. Les contrats en régie (temps et matériaux) se situent entre les deux, en rémunérant l'effort et les fournitures au fur et à mesure de leur consommation. Le choix détermine qui perd de l'argent quand les estimations s'avèrent fausses.

Le type de contrat est une allocation de risque déguisée. Les acheteurs adorent le prix fixe, jusqu'à ce que le périmètre bouge et que les vendeurs gonflent chaque devis pour couvrir l'incertitude qu'ils portent désormais. Le coût remboursable convient aux travaux réellement incertains mais supprime l'incitation du vendeur à économiser. Adapter le type de contrat au degré auquel le travail peut être spécifié, voilà toute la décision.

À essayer: Examinez vos contrats fournisseurs actuels et identifiez qui absorbe le risque de coût si les estimations sont dépassées.

La grille de pouvoir : gérer les parties prenantes par quadrant

Schwalbe décrit la grille de pouvoir, qui classe les parties prenantes selon leur pouvoir sur le projet et leur intérêt pour celui-ci. Chaque quadrant appelle une stratégie d'engagement différente — les parties prenantes à fort pouvoir et fort intérêt reçoivent une gestion étroite ; celles à faible pouvoir et faible intérêt, un effort minimal. La grille transforme une liste de parties prenantes tentaculaire en une carte gérable des endroits où l'attention porte ses fruits.

La gestion des parties prenantes échoue lorsque l'effort est réparti uniformément entre tous. L'enseignement de la grille, c'est que l'engagement doit être adapté : un dirigeant puissant mais désintéressé exige un traitement différent d'un utilisateur final intéressé mais sans pouvoir. En plaçant vos parties prenantes sur la grille, vous repérez où vous surinvestissez auprès des indifférents et sous-investissez auprès des personnes capables de faire échouer ou de sauver le projet.

À essayer: Placez les parties prenantes de votre projet sur une grille de pouvoir et identifiez un quadrant que vous négligez.

Les meilleures citations

- "une entreprise temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique" - Kathy Schwalbe (citant le Guide PMBOK)
- "l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour en satisfaire les exigences" - Kathy Schwalbe (citant le Guide PMBOK)
- "Moyenne pondérée PERT = (optimiste + 4 × probable + pessimiste) / 6" - Kathy Schwalbe

Limites

Le livre s'appuie fortement sur les cadres du Guide PMBOK, qui peuvent se lire comme une taxonomie plutôt qu'un jugement — de longues listes d'intrants, d'extrants et de processus qui décrivent quoi faire plus qu'ils n'expliquent comment décider sous pression. Ses exemples, tirés de contextes informatiques, peuvent sembler génériques face à ce que vivent les praticiens avec des équipes agiles et un périmètre mouvant. Les statistiques du Standish Group qu'il cite ont elles-mêmes été contestées quant à la définition du succès et de l'échec. Les lecteurs en quête d'approches lean ou de type startup trouveront l'orientation traditionnelle, pilotée par le plan, marquée par son âge.

En une phrase

Les projets échouent de façon prévisible — gérez donc délibérément le périmètre, le temps, les coûts, les personnes, les risques et les parties prenantes, avec des outils qui rendent l'invisible visible.

Pour qui

Les professionnels de l'informatique, les chefs de projet en devenir et les étudiants qui préparent une certification et ont besoin que les cadres du PMBOK soient traduits en pratique spécifique au logiciel. Aussi précieux pour les responsables techniques qui voient budgets et échéances glisser sans cesse et veulent des outils nommés pour arrêter l'hémorragie.