



Les règles d'or des projets de déploiement

Utiliser une méthodologie cyclique d'implantation technologique

par Nelson Ruest, nruest@msn.com
et Danielle Ruest, danruest@reso-net.com

L'évolution constante des technologies pose plusieurs problématiques aux organisations qui les utilisent. Comme nous l'avons vu dans des articles précédents, certaines de ces problématiques sont directement liées à la stabilité des postes de travail ou même à celle des environnements informatiques dans leur ensemble (voir «Le défi des environnements distribués», *Info-Québec*, volume 24, numéro 6), tandis que d'autres se rapportent à la façon même de gérer ces technologies.



Prenons par exemple les projets de déploiement. Puisque les technologies sont en constante évolution, leur déploiement est une problématique récurrente. Plusieurs utilisateurs ont migré de Windows 3.x à Windows 95, puis de Windows 98 à Windows NT, en s'appropriant aujourd'hui à adopter Windows 2000. Ce qui est surprenant, c'est que ces migrations sont souvent vues indépendamment les unes des autres.

N'est-il pas temps de mettre en place un cadre de gestion complet des technologies distribuées? Ne faudrait-il pas se doter d'une approche qui tienne compte de la nécessité de retourner à ce processus? En effet, si ce n'est déjà fait, les organisations qui projettent de migrer vers Microsoft Windows 2000, que ce soit Windows 2000 Professionnel ou Windows 2000 Server, ou les deux, devraient profiter de l'occasion pour implanter un ca-

dre de gestion complet des technologies distribuées – un cadre de gestion qui permette au parc informatique d'évoluer constamment, sans compromettre les processus d'affaires supportés par ces technologies.

Les constantes d'un projet de déploiement

Le point de départ de tout projet de déploiement réside dans ses objectifs. Il va de soi que la raison d'être de ce type de projet est souvent l'arrivée d'une nouvelle version d'une technologie critique pour l'organisation. Mais raison d'être n'est pas synonyme d'objectifs.

Le premier objectif d'un projet de déploiement demeure toujours la «mise en place, au minimum, des mêmes capacités

que celles livrées par le système courant», les objectifs secondaires pouvant être :

- l'amélioration du système,
- la mise en place de nouvelles fonctionnalités,
- la recherche d'une productivité accrue,
- la recherche d'un meilleur retour sur l'investissement,
- la réduction des coûts totaux d'acquisition et d'utilisation (CTAU) des technologies, ou
- la mise en place d'un cadre de gestion structuré des technologies distribuées.

Ainsi, quels que soient les objectifs secondaires d'un projet de déploiement, le nouveau système doit permettre aux utilisateurs d'effectuer les mêmes types d'opérations que celles effectuées avant sa mise en place. Ce critère déterminera fina-

lement si le projet de déploiement est un succès ou un échec.

Préparation du projet

La prochaine étape est la préparation du projet. Elle regroupe des activités telles que la mise sur pied de l'équipe du projet, la définition des objectifs particuliers du projet, la mise en place des processus nécessaires et le démarrage du projet.

L'équipe du projet

Le succès d'un projet de déploiement dépend des membres de l'équipe qui assurera sa mise en œuvre. Cette équipe doit être complète. Tous ses membres doivent avoir une fonction précise et prendre conscience de leur rôle respectif. Certains d'entre eux ayant un rôle critique, il importe de sélectionner des membres qui ont la capacité de mener le projet à terme. Il faut mettre en place la *meilleure* équipe possible!

L'équipe du projet doit comprendre, entre autres membres :

- un « parraineur », ou sponsor,
- un directeur de projet,
- un gestionnaire de projet,
- un architecte d'entreprise et
- un agent de communication.

Le parraineur

Le parraineur du projet est la personne qui soutiendra ce dernier au sein de l'organisation. Selon le Petit Larousse, parrainer, c'est « soutenir quelqu'un, s'en porter garant; patronner...un projet. » Cette personne très significative servira de point

d'appui à la direction de l'organisation lorsque viendra le moment de prendre des décisions affectant autant le projet que l'organisation elle-même. Il est important de choisir comme parraineur un membre avec un pouvoir décisif ayant de l'influence au sein de l'organisation.

Le directeur

Le directeur du projet est la personne qui prend des décisions critiques et surveille l'équipe pour qu'elle respecte son échéancier. Le directeur doit être informé de toutes les étapes franchies et des problèmes ou solutions rencontrés, pour leur approbation. Il fait naturellement partie de l'équipe informatique de l'organisation chargée de déploiement, au sein de laquelle il joue un rôle clé.

Le gestionnaire

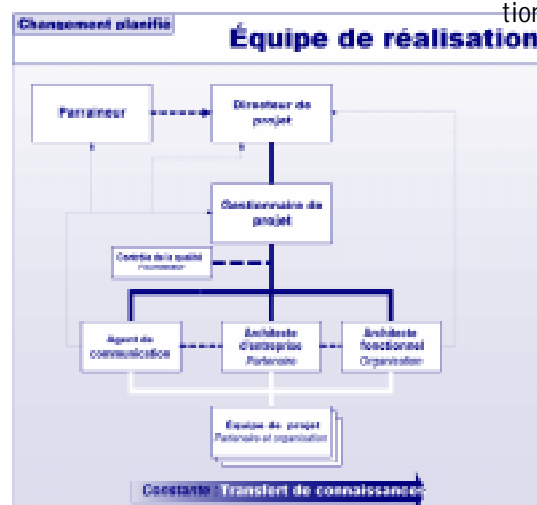
Le gestionnaire du projet est la personne qui coordonne les efforts du personnel et

l'utilisation des ressources matérielles pendant la mise en œuvre du projet. Il utilisera des techniques de gestion de projets pour atteindre les objectifs de qualité, suivre l'échéancier et respecter les budgets alloués, à la satisfaction des membres de l'équipe et de l'organisation. Il s'agit du contact principal entre le projet et son directeur. Aussi, cette personne devrait être bien versée dans les différentes méthodologies de gestion de projets et être familière avec certains outils de gestion de projets, tel que Microsoft Project.

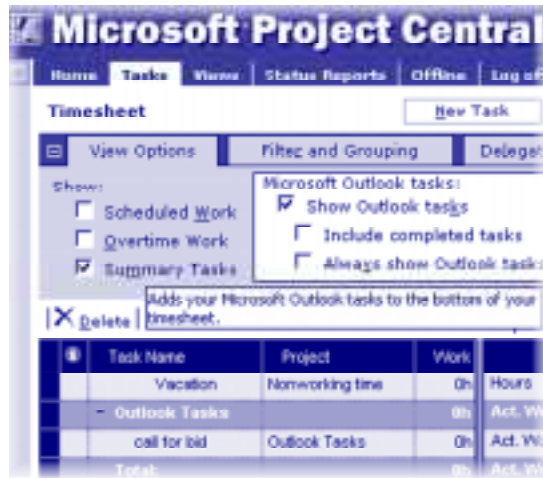
L'architecte d'entreprise

Le choix de l'architecte d'entreprise est aussi critique que celui du gestionnaire. Son rôle est d'aider à élaborer tous les choix technologiques du projet. C'est la personne-ressource pour les équipes techniques, de développement et de soutien. Sa tâche consiste à diriger chaque membre de l'équipe du projet, à rendre compte au gestionnaire du projet, de même qu'à trouver des solutions aux problèmes rencontrés ou aux si-

tuations techniques. Cette personne doit bien comprendre les buts et les objectifs de l'organisation dans une perspective d'implantation de nouvelles technologies, et ce dès le début du projet, afin de pouvoir orienter les décisions organisationnelles et rencontrer les objectifs fixés en proposant les meilleures solutions technologiques.



L'équipe du projet doit être bien définie, tout comme doivent l'être les relations entre ses membres.



La Centrale de projets de Microsoft Project 2000 permet l'échange d'information entre les différents intervenants.

Si l'organisation utilise un partenaire pour mener à terme le projet, deux architectes seront nécessaires : un architecte d'entreprise (provenant de la firme partenaire) et un architecte fonctionnel (provenant de l'organisation). L'architecte fonctionnel sera responsable de faire le pont entre les orientations technologiques et la situation particulière de l'organisation.

L'agent de communication

Le rôle de l'agent de communication est critique, car, normalement, les projets de déploiement, surtout ceux vers Windows 2000, ont des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. Il est donc essentiel de mettre en place un programme complet de communication dès le démarrage du projet. La première tâche de l'agent de communication sera d'établir un plan de communication destiné aux personnes ou aux catégories de personnes suivantes :

- la direction de l'organisation,
- le parrain du projet,
- l'équipe du projet,
- le groupe informatique de l'organisation,
- l'ensemble des utilisateurs de l'organisation, et possiblement aussi
- les partenaires d'affaires de l'organisation.

L'agent de communication devra établir les méthodes et les contenus des communications destinées à chacune d'entre elles. Un élément critique sera l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe du projet. Pour en savoir plus sur le plan de commu-

nication, voir «La communication, un élément critique du changement», dans *Info-Québec*, volume 24, numéro 2.

Les autres membres de l'équipe

L'équipe du projet comprend plusieurs autres membres : intégrateurs, développeurs, utilisateurs, administrateurs, agents de soutien, etc. Trop nombreux pour être tous nommés ici, leur importance n'en est pas moindre pour le succès du projet, succès qui exige un engagement des membres de tous les niveaux de l'organisation. Ainsi pourront-ils s'identifier au projet et s'en approprier les objectifs, comme les résultats.

Mise en place des outils et des processus

Les outils de gestion du projet

Le recours à des outils informatisés facilite grandement la gestion du projet, de même que les communications avec les différents intervenants qui y sont associés.

Un outil tel que Microsoft Project 2000 inclut des modèles de projets de déploiement technologique et, plus précisément, de migration vers Windows 2000.

Cette nouvelle version comprend aussi la Centrale de projets Microsoft, une composante Web permettant l'échange d'information et fournissant un suivi de projet d'un point unique à toute l'équipe. Puisque l'interface de la Centrale de projets est en mode Web, tous les membres peuvent y accéder par l'entremise d'un fureteur. De plus, Microsoft Project 2000 peut s'intégrer au gestionnaire des tâches des membres de l'équipe en leur indiquant ce qu'ils ont à faire et quand. Quand une tâche est terminée, ils n'ont qu'à l'inscrire comme terminée dans leur gestionnaire des tâches, ceci mettant automatiquement à jour l'unité de suivi central.

Les règles de fonctionnement de l'équipe

Il faut ensuite mettre en fonction les processus utilisés par le projet. Ces processus incluront des rencontres de suivi, des définitions de tâches claires et précises, des méthodes d'escalade des problématiques, des méthodes structurées de résolution de problèmes, et plus encore.

Il faut établir les objectifs de chacun des participants au projet afin que tout le monde s'y retrouve. Cette étape devrait mobiliser l'ensemble de l'équipe et se faire sous forme de remue-méninges, de manière à permettre à chaque membre de connaître et de comprendre les objectifs et les tâches de ses coéquipiers. Ces tâches peuvent être présentées sous forme d'organigramme, incluant le nom de la personne et les responsabilités qui lui sont assignées. Ainsi, chacun pourra comprendre facilement les relations de dépendance existant entre les diverses responsabilités des membres de l'équipe.

Les responsables techniques et administratifs doivent travailler de pair afin de tirer profit de leurs connaissances respectives. La création d'un environnement de transfert de connaissances permet de fusionner les connaissances internes et externes, ce qui contribue au succès du projet.

Préparer un «plan B»

Il est important d'établir un «plan B». Ce plan, en utilisant une approche différente et des objectifs ajustés, permettra à l'équipe de parer à toutes les éventualités.

L'évaluation continue du projet

Les évaluations continues du projet sont critiques. Celles-ci incluent le suivi des activités, la révision des échéanciers et la mise en valeur des succès obtenus. L'équipe du projet devrait constamment se poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'approche correspond aux résultats attendus?
- Est-ce que nous sommes dans la bonne direction?
- Est-ce que le budget et les échéanciers sont toujours valides?

Devant une réponse négative, il faudrait revoir le projet immédiatement afin d'effectuer les ajustements nécessaires.

La préparation de l'équipe

Finalement, puisque le projet traite des nouvelles technologies, il est important de s'assurer que tous les membres de l'équipe ont une formation adéquate. En effet, si le projet se concentre sur une migration vers Windows 2000, cette formation peut être critique, car il ne s'agit pas d'une simple mise à jour de Windows NT 4, mais bien de l'adoption d'une toute nouvelle catégorie de système d'exploitation.

La formation technique devrait avoir lieu au début du projet. Les connaissances que les membres de l'équipe tireront de ces séances susciteront des discussions et pourront aider à prendre des décisions à la lumière des objectifs du projet. Pour plus d'information sur la préparation d'une équipe technique pour Windows 2000, voir «Une opportunité en or» dans *Info-Québec*, volume 23, numéro 7, ainsi que «Le support à la formation continue», dans *Info-Québec*, volume 23, numéro 1. Pour en savoir plus sur le choix d'un partenaire de formation, voir «Les centres de formation Microsoft», toujours dans *Info-Québec*, volume 23, numéro 3.

