

Eviter les dérapages

La gestion de projets IT est un exercice périlleux mais que l'on peut réussir en respectant certaines règles. Coup d'œil avec Tudor Ivanov, 37 ans, et Michel Goossens, 34 ans, cofondateurs de Pulsar Consulting.



Michel Goossens (à g.) et Tudor Ivanov
cofondateurs de Pulsar.

C'est une organisation humanitaire belge qui a guidé les pas de Tudor Ivanov vers la Belgique il y a plus de dix ans déjà. Cet ingénieur civil électronicien sorti de l'Institut polytechnique de Bucarest a commencé sa carrière dans notre pays en développant des cartes pour jeux électroniques, avant d'être engagé par Star Informatique comme développeur et analyste, puis par Oracle pour accomplir différentes missions chez Belgacom. Au moment où Tudor Ivanov entame son parcours belge, Michel Goossens, lui, vient de terminer ses études d'électronique et d'informatique de gestion et est aussitôt engagé par l'un de ses anciens professeurs pour faire du développement destiné à l'industrie. Sa "double culture" (électronique et informatique de gestion) lui permettra assez rapidement de conduire des projets internationaux, notamment pour Automatic Systems. Débauché par Oracle en 1996, Michel Goossens devient account manager pour Belgacom.

Manque de transparence

Les deux hommes se rencontrent et constatent qu'ils ont les mêmes idées sur la manière de conduire des projets IT. Résultat: Pulsar Consulting naît en août 98. Autour du berceau: Michel Goossens et Tudor Ivanov, mais aussi leurs épouses Linda Laebens, informaticienne, et Anca Mandan, ingénieur civil informaticienne. Objectif: développement sur mesure de projets informatiques. Les activités s'articulent sur 3 grands axes: le développement de projets en régie (chez le client), le développement de projets en gestion propre (réalisés à prix fixes) et le développement de produits (analyses, prototypage, tests, débogage, maintenance).

La société occupe aujourd'hui une douzaine de personnes à temps plein, épaulées par des extérieurs dans le cadre de projets de 6 mois à un an. L'objectif 2001 est un CA de l'ordre de 44 mio BEF. Entre autres références: Belgacom, Europay International, Euro-

control, Fina, Duferco, etc. *"L'un des obstacles de la gestion de projets est le manque de transparence. L'information circule mal"*, constatent les deux managers. Pulsar s'est donc lancée dans le développement de logiciels de gestion de l'information, tels que .Gespret qui permet de gérer les prestations. Pour nos interlocuteurs, 90% des échecs sont dus à un manque de communication entre les fournisseurs et le client: manque de précision dans la description du besoin, manque de consultation des utilisateurs finals, manque de suivi, manque de responsabilisation et d'esprit d'équipe, lacunes dans la gestion des conflits (chacun se retranche derrière le contrat).

Facteurs humains

Les problèmes budgétaires viennent souvent du non respect des procédures, faute de coordination entre direction technique et direction financière. *"On sait où on en est du point de vue technique, mais pas du tout au niveau du budget."* D'où l'intérêt de

suivre "sa consommation" au fil de l'avancement du projet. Pour ce faire, Pulsar a développé l'outil CPRM (Corporate Project Management Consulting). *"Conçu pour Europay, cet outil sera réutilisé pour d'autres projets après des développements complémentaires. Il permet à une direction générale de comparer facilement la progression d'un projet par rapport à ce qui a été planifié."* Malgré un bon contrôle au départ, un projet comporte toujours une part d'imprévu, relèvent Tudor Ivanov et Michel Goossens. *"Un projet évolue pratiquement toujours. Les changements sont autant d'occasions de faire monter les coûts"*, préviennent-ils. *"Il faut fixer des limites aux changements et chaque changement doit être tracé dans le cadre de budgets et de délais prévus. La réussite physique d'un projet IT dépend essentiellement de facteurs humains et relationnels. Plus rarement, très rarement, de problèmes techniques."*

[François-René Dechamps]