

OCTOBRE 2025

DIX PRINCIPES POUR PRÉPARER LA FONDATION ET
RÉALISER UN PROJET TI COMPLEXE

MAXIMISER LES CHANCES DE RÉUSSITE D'UN PROJET TI COMPLEXE



Lorange Leclair & cie

Mathieu Gélinas

Associé

Claude Lorange

Associé principal

DIX PRINCIPES POUR PRÉPARER LA FONDATION ET RÉALISER UN PROJET TI COMPLEXE

La préparation d'un projet TI complexe est une étape critique qui conditionne son succès, qu'il s'agisse d'un système d'entreprise, d'un projet d'intégration infonuagique ou d'une transformation numérique complète. Les enjeux sont considérables : budgets de plusieurs millions, interdépendances technologiques et organisationnelles, multiplicité des parties prenantes, pression sur les délais et, pour certains, des exigences réglementaires. Pour maximiser les chances de réussite, dix principes directeurs doivent guider toute organisation qui s'engage dans une telle initiative.

1. Assurer un processus de sélection compétitif et transparent

La pierre angulaire d'un projet réussi réside dans le choix du bon partenaire d'affaires. Un appel d'offres structuré, équitable et documenté garantit non seulement la conformité, mais également la crédibilité du processus.

Les critères d'évaluation doivent être pondérés selon les priorités stratégiques : expertise technique, compréhension du domaine d'affaires, robustesse de la méthodologie et capacité démontrée à livrer dans des environnements similaires. Un processus transparent réduit les biais, favorise la confiance des parties prenantes et augmente la probabilité de choisir un fournisseur aligné sur la culture organisationnelle.

2. Encadrer financièrement le fournisseur avec des mécanismes responsabilisants

Les modalités contractuelles et financières constituent un levier de gestion puissant et doivent être conçues pour équilibrer flexibilité et responsabilisation. L'utilisation de modèles de tarification fixes par livrables ou de plafonds financiers en mode temps et matériel contribue à limiter les dérives. De plus, le recours à des retenues financières ou à des primes liées à l'atteinte anticipée des jalons permet d'aligner l'intérêt du fournisseur sur celui du client et d'inciter à la performance.

3. Préserver l'intégrité des exigences d'affaires

Un projet n'a de valeur que s'il répond fidèlement aux besoins d'affaires qui en justifient l'existence. Or, la dérive du périmètre ou la dilution des exigences représente un risque constant dans les projets TI. Pour l'éviter, il est nécessaire de mettre en place un cadre rigoureux de gestion des exigences, incluant leur traçabilité, leur validation régulière et leur mise à jour contrôlée. En agissant ainsi, l'organisation protège la pertinence de la solution et limite les coûts engendrés par des ajustements en cours de route.

4. Instaurer une gouvernance de projet et d'entreprise robuste

La complexité technologique s'accompagne souvent d'une multiplicité de comités et de circuits décisionnels. La clarté et l'efficacité de la gouvernance sont donc primordiales. Un comité affaires assure la voix des utilisateurs, un comité de direction oriente le projet à haut niveau, un comité d'intégration garantit la cohérence entre TI et les affaires, et un comité de reddition de comptes veille au suivi de l'avancement, des finances et de la qualité. Cette gouvernance favorise la légitimité, accélère la résolution des enjeux et soutient la transparence dans la gestion des ressources. Une gouvernance mal définie est la principale cause d'échec d'un projet.

5. Renforcer les contrôles d'intégration entre les processus d'affaires et les TI

L'intégration représente souvent le talon d'Achille des projets TI. La réussite dépend de la capacité du système à s'insérer harmonieusement dans l'écosystème existant.

L'utilisation de standards d'interopérabilité (API, web services), la mise en place de tests d'intégration automatisés et la tenue d'ateliers interfonctionnels avec les unités d'affaires

permettent de réduire les risques. C'est dans ces échanges multidisciplinaires que naissent les solutions les plus durables et que tombent les silos organisationnels.

6. Garantir la stabilité des ressources clés chez le fournisseur

La continuité des ressources expertes est déterminante. Les projets complexes reposent sur un noyau restreint de spécialistes dont la connaissance des systèmes et des processus de l'organisation est irremplaçable. L'instabilité des équipes entraîne des pertes de productivité, des délais supplémentaires et un affaiblissement de la cohérence technique.

Des clauses contractuelles peuvent donc exiger la présence continue de certaines ressources critiques et encadrer leurs modalités de remplacement, de manière à protéger la mémoire organisationnelle du projet et assurer une continuité de service.

7. Conserver certaines activités près des utilisateurs

Bien que l'exécution technique puisse être externalisée, certaines dimensions doivent demeurer internes, notamment :

- la gestion du changement organisationnelle
- la gestion des mises en production et leurs impacts sur la continuité des affaires
- la réalisation des tests d'acceptation

La proximité avec les utilisateurs finaux est essentielle pour favoriser leur adhésion et limiter la résistance aux transformations. L'organisation conserve ainsi la maîtrise des éléments les plus sensibles de la relation entre les systèmes technologiques et les processus humains.

8. Maintenir la responsabilité des données au sein de l'organisation

Dans un contexte où les données sont considérées comme un actif stratégique, il serait risqué de déléguer leur gouvernance à des tiers. Les clés d'administration, les droits de sécurité et les contrôles de qualité doivent rester sous le contrôle direct de l'entreprise. Ce choix préserve l'indépendance vis-à-vis du fournisseur, protège contre les risques réglementaires et garantit la pérennité des actifs informationnels, au-delà de la durée du projet.

9. Définir une stratégie de communication claire et cohérente

Dans un projet complexe, la communication est autant un outil de gestion qu'un vecteur d'adhésion. Elle doit être planifiée, adaptée aux différentes audiences et diffusée à une fréquence régulière. Les directions générales recherchent des indicateurs stratégiques, les gestionnaires intermédiaires ont besoin de détails opérationnels, et les utilisateurs attendent des messages qui les rassurent sur l'impact du projet dans leur quotidien.

Une communication maîtrisée limite les malentendus, évite la propagation de rumeurs et favorise l'engagement collectif.

10. Planifier et encadrer activement la gestion des risques

La gestion proactive des risques constitue un pilier incontournable. Il convient de les identifier dès le démarrage, de les classer selon leur probabilité et leur impact, et de leur associer des plans d'atténuation et de contingence.

Ces risques doivent être intégrés au cycle de gouvernance et faire l'objet d'un suivi constant.

C'est en croisant les expertises, en partageant les préoccupations et en construisant des solutions communes que les risques deviennent gérables... après tout, rien ne rapproche plus les gens qu'un bon vieux tableau Excel rempli de risques à atténuer!

Conclusion : de la complexité à la maturité organisationnelle

Ces dix principes ne constituent pas une recette universelle, mais un cadre de référence éprouvé. Leur mise en œuvre renforce la maturité organisationnelle en gestion de projet, favorise la collaboration et améliore la capacité d'une entreprise à tirer parti de la technologie comme levier stratégique durable.

Réussir un projet TI complexe ne revient pas à éliminer la complexité, mais à la maîtriser intelligemment. Pour y parvenir, l'organisation doit s'appuyer sur :

- une gouvernance claire,
- une rigueur contractuelle exemplaire,
- une connaissance approfondie de ses processus internes,
- et une communication fluide avec toutes les parties prenantes.

Lorsqu'un projet est bien préparé, bien encadré et bien communiqué, il devient non seulement un moteur d'efficacité opérationnelle, mais également une source de fierté collective, la preuve tangible qu'une organisation peut conjuguer vision stratégique, excellence d'exécution et cohésion humaine.

À PROPOS DES AUTEURS



Claude Lorange, ing., est l'une des voix les plus respectées au Canada en matière d'approvisionnement stratégique TI et d'impartition à grande échelle. Depuis plus de trente ans, il a négocié des ententes de services à neuf chiffres, bâti des stratégies de sourcing pour des clients publics et privés, et remis sur les rails des programmes technologiques complexes.

Avant de fonder Lorange Leclair & Cie en 2006, Claude a occupé plusieurs postes de vice-présidence au sein d'un géant mondial du conseil et de l'impartition TI, lui conférant une vue à 360 degrés des impératifs clients et des dynamiques fournisseurs. Cette double perspective alimente sa réputation de négociateur capable de créer des ententes gagnant-gagnant tout en protégeant ses clients des pièges de la « petite clause » qui font échouer tant de projets technos.



Mathieu Gélinas est un gestionnaire chevronné en direction de programmes et projets technologiques complexes, reconnu pour sa capacité à transformer la stratégie en résultats concrets. Fort de plus de vingt-cinq ans d'expérience en gestion de portefeuilles TI, en impartition et en direction de bureaux de projets (PMO), il a mené à terme avec succès de nombreuses initiatives d'envergure, alliant rigueur opérationnelle, leadership mobilisateur et sens aigu des affaires.

Avant d'occuper des rôles de gestion de services et de programmes globaux, Mathieu a contribué à optimiser la performance de multiples organisations en orchestrant des équipes multidisciplinaires réparties sur plusieurs continents. Orienté résultats, il est reconnu pour sa vision stratégique, sa maîtrise de la gouvernance TI et son approche pragmatique de la transformation organisationnelle.