



# Conduite de projets systèmes d'information

Extrait





# → Une série de questions

- ❑ Qu'est ce que la conduite de projet ?
- ❑ Existe-t-il des normes en la matière ?
- ❑ Comment identifier les enjeux d'un projet ?
- ❑ Existe-t-il une démarche pour maîtriser la complexité d'un projet ?
- ❑ Quels risques pèsent sur le bon déroulement d'un projet ?
- ❑ Faut-il suivre ou conduire un projet ?
- ❑ Quelle problématique Qualité ?





# Plan

- C01 Les projets SI
- C02 Concepts et acteurs
- C03 Un outil indispensable, l'analyse de processus
- C04 Les fondamentaux du management d'un projet SI
- C05 Mieux manager un projet : méthodologie de management de projets
- C06 Le chef de projet et la fonction «Achats»
- C07 Bilan et perspectives







# Plan

- C01 Les projets SI
- C02 Concepts et acteurs
- C03 Un outil indispensable, l'analyse de processus
- **C04 Les fondamentaux du management d'un projet SI**
- C05 Mieux manager un projet : méthodologie de management de projets
- C06 Le chef de projet et la fonction «Achats»
- C07 Bilan et perspectives





# Fondamentaux du management de projet

- \* Définitions, normes et lois
- \* Phases et jalons d'un projet SI
- \* Identifier les enjeux et définir les objectifs
- \* Lotir un projet
- \* Gérer les ressources humaines
- \* Gérer la ressource temps
- \* Prendre en considération les aléas et mesurer les risques
- \* Piloter le projet
- \* Evaluer l'atteinte des objectifs et le respect des enjeux
- \* Savoir communiquer
- \* Clôturer le projet

Les fondamentaux  
du management  
d'un projet S.I.





# Définitions

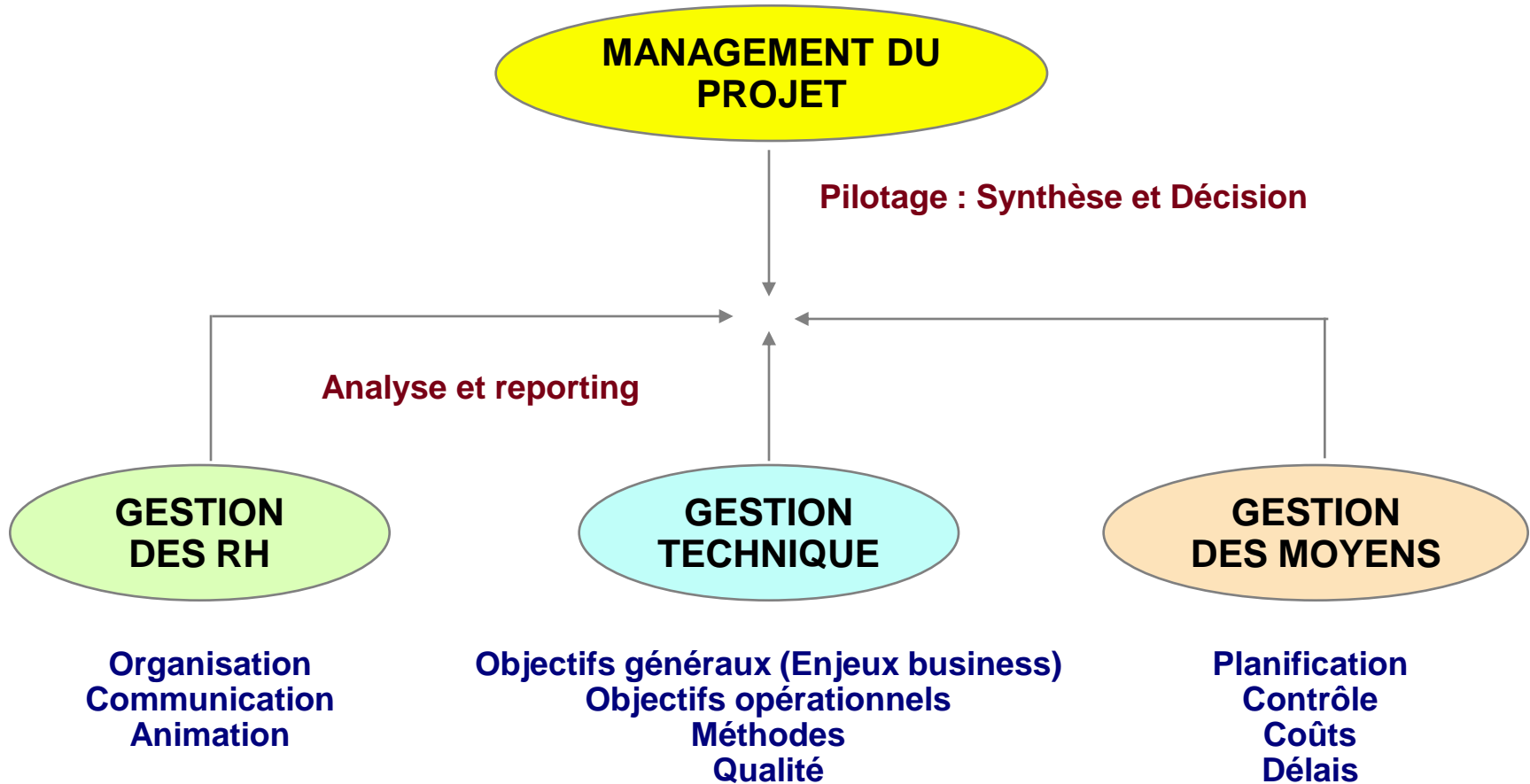
- \* La **conduite de projets** (**Management de projets**) comprend les actions d'organisation, de planification, de motivation, d'arbitrage, de suivi et de contrôle.
- \* Elle s'appuie sur les **fondamentaux** de la **conduite de projets**.
- \* Dans un contexte donné, elle s'appuie sur une **méthodologie de conduite de projet**.







# Les niveaux de management de projet

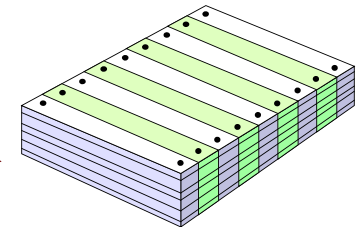
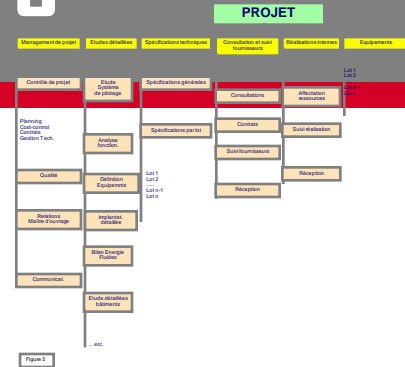


# → Spécifications et plans de management

## SPECIFICATIONS DU MANAGEMENT

- Exigences du management de projet
- Organigramme des tâches
- Organisation du projet
- Logique de déroulement et de suivi
- Maîtrise des coûts et des délais
- Gestion des configurations
- Gestion des performances et Sûreté de fonctionnement
- Définition du Soutien Logistique
- Assurance de la Qualité
- Gestion de la Documentation

1992						
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	



## PLANS DE MANAGEMENT

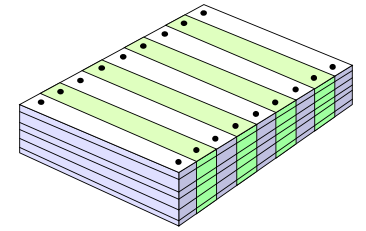
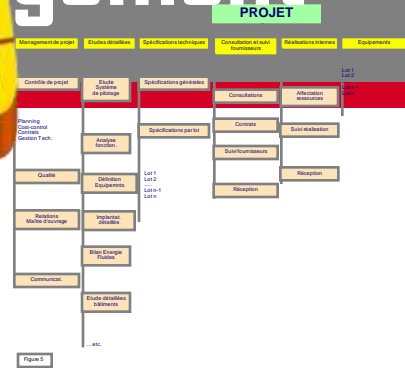
- 1 er Niveau
- 2 ème niveau





# Spécifications et plans de management

**Des concepts faisant l'objets de normes nationales et internationales,**



## SPECIFICATION MANAGEMENT

- Exigences du management de projet
- Organigramme de gestion de projet
- Organisation du management de projet
- Logique de déroulement
- Maîtrise des coûts et des délais
- Gestion des configurations
- Gestion des risques
- Sécurité
- Définition des exigences
- Assurance qualité
- Gestion de l'information
- 2 eme niveau



**de référentiels professionnels**



# → Standards

- Standards internationaux :
  - ISO 10006, ISO 9000
- Standards nationaux
  - NF X 50-105
- Référentiels professionnels
  - Référentiel AFITEP
  - Référentiel ANAES
  - RG AERO 000 030 & 040
  - DGA/AQ 902 et 906
  - Référentiel SAPHIR défini par AHRIA, CIIBA, GPEM/IC et SYNTEC,





# Standards

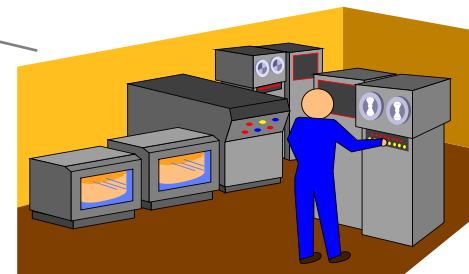
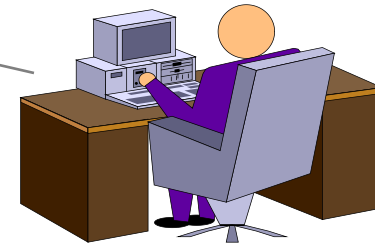
Management

Cobit, ISO, Six Sigma

Gestion de projets  
PMP- Prince 2

Développement logiciel  
CMMI

Gestion de production et de services  
Itil





# Standards

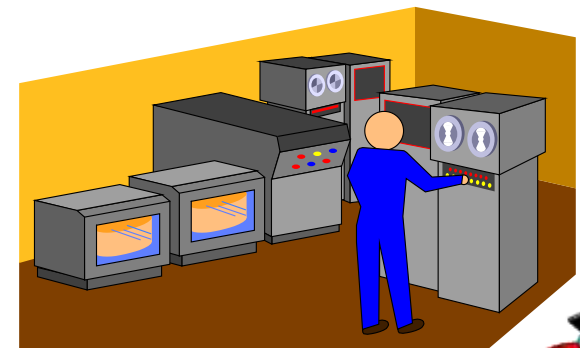
## Gestion de projets

Le dispositif PMP (*Project Management Professional*) est devenu une référence en matière de management de projet.

Autre standard émergent, Prince2

Points forts : dimension internationale et complétude des domaines couverts (intégration, coût, délai, qualité)

Doivent progresser sur savoir-faire (compétences) versus savoir (connaissances)





# Standards : Prince 2

- Référentiel de bonnes pratiques se concentrant sur la justification économique du projet.
- Adopté comme standard par le gouvernement britannique.
- S'appuie sur une organisation où le chef de projet est mandaté par une équipe de direction de projet. Ceux-ci sont certifiés.
- *L'Office of Government Commerce* assure la maintenance du dispositif.
- L'accréditation des organismes de formation est géré par l'APMG (*Association for Project Management Group*).
- Le standard commence à se répandre en France mais il n'y a pas de version française de la documentation.





# Standards : Prince 2

- La démarche consiste à considérer le projet comme un processus et à identifier 6 activités :
  - Lancement
  - Initialisation
  - Contrôle d'étape
  - Gestion des livraisons
  - Validation d'étape
  - Clôture
- Les rôles et responsabilités sont clairement définis.
- Les notions de schéma directeur et d'alignement sur la stratégie sont pris en compte.
- Le rôle du management est clairement défini mais les concepts français MOE-MOA ne sont pas connus.







# Standards : PMP

- Approche fondée sur la mise en œuvre des connaissances, compétences et techniques nécessaires au déroulement d'un projet.
- Le PMI (*Project Management Institute*) propose des programmes de formation assortis d'une certification professionnelle PMP (100 000 membres dans 125 pays)
- Ici encore une vision processus et une liste d'activités (Démarrage, planification, exécution, maîtrise des coûts, clôture).
- Accent sur charte de projet et de retour d'expérience.

# → Standards : PMP et Prince2





# Les lois du management de projet

- La loi de Murphy
- La loi de Parkinson
- La loi de Brooks
- La loi des 6P
- Quelques autres théorèmes



# → Les lois du management de projet

## — Loi de Murphy

« *If anything can go wrong, it will* »

« Quand quelque chose peut aller mal, c'est qu'elle ira mal »



# → Les lois du management de projet

- Loi de Parkinson
- « *Work expands to fill the time allowed* »
- « Une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer »



# → Les lois du management de projet

- Loi de Brooks
- « *Adding manpower to a late project makes it later* »
- Ajouter du monde dans un projet déjà en retard ne fait que retarder un peu plus le projet
- Comment un projet peut-il prendre 1 an de retard ?



# → Les lois du management de projet

- Loi de Brooks
- « *Adding manpower to a late project makes it later* »
- Ajouter du monde dans un projet déjà en retard ne fait que retarder un peu plus le projet
- Comment un projet peut-il prendre 1 an de retard ?
- 1 jour à la fois.





# Les lois du management de projet

- Loi des 6P
- « *ProPer Planning Prevents Poor Performance* »







## Quelques autres lois anglo-saxonnes du management de projet

- « *The first 90% of the tasks in a project will consume 90% of your resources. The remaining 10% will consume other 90% of your resources* »
- « *The devil is in the details* »
- « *If you're not looking for it, you'll never see it . Even if you 're looking, you'll still miss a lot* »
- « *User will start to change the requirements as soon as they understand what it is they originally asked for* »
- « *Planning for failure is better than failing to plan* »
- « *Most projects that fail had failed before they started* »





1992						
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

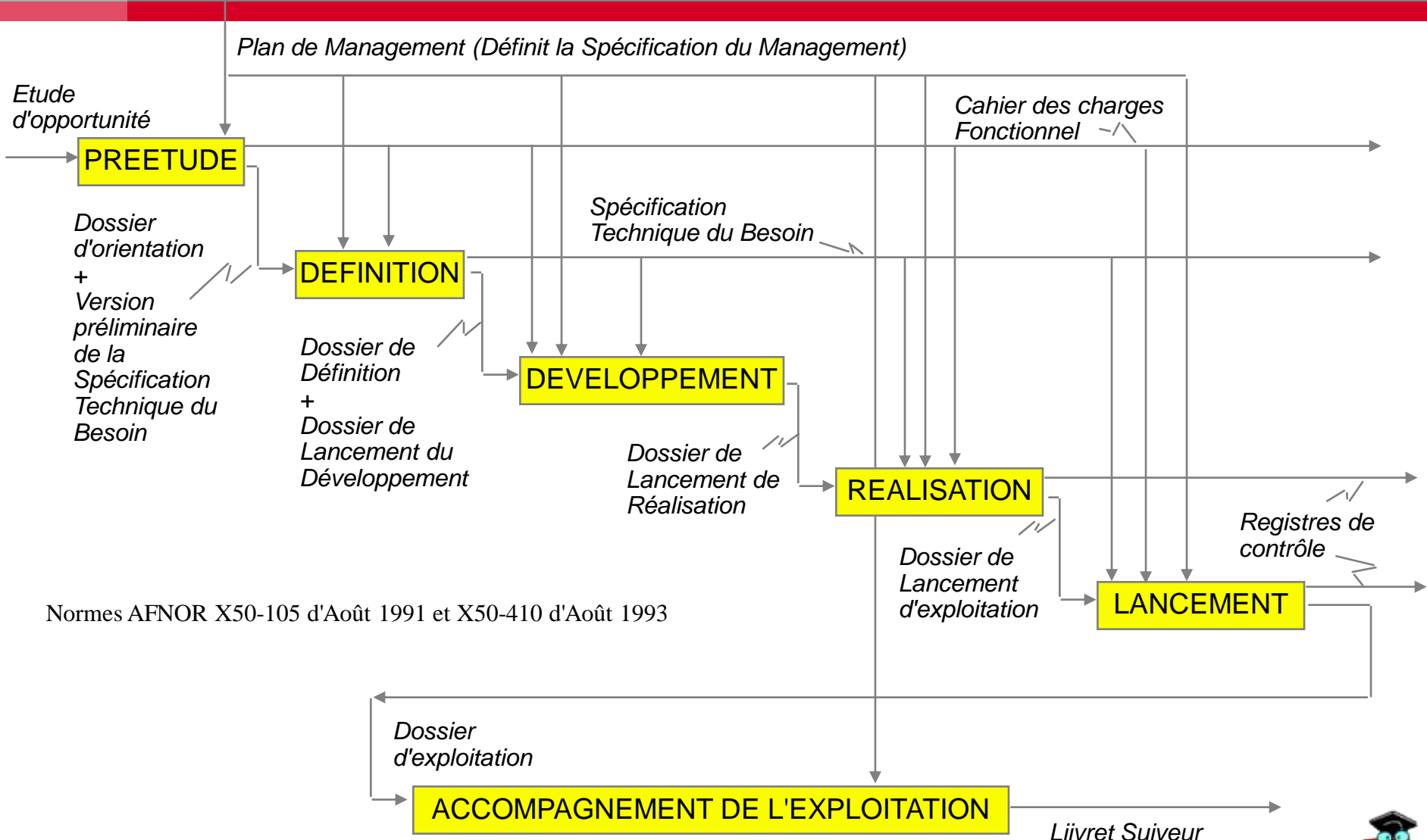
# Les fondamentaux du management d'un projet SI

## Etapes et jalons d'un projet S.I.





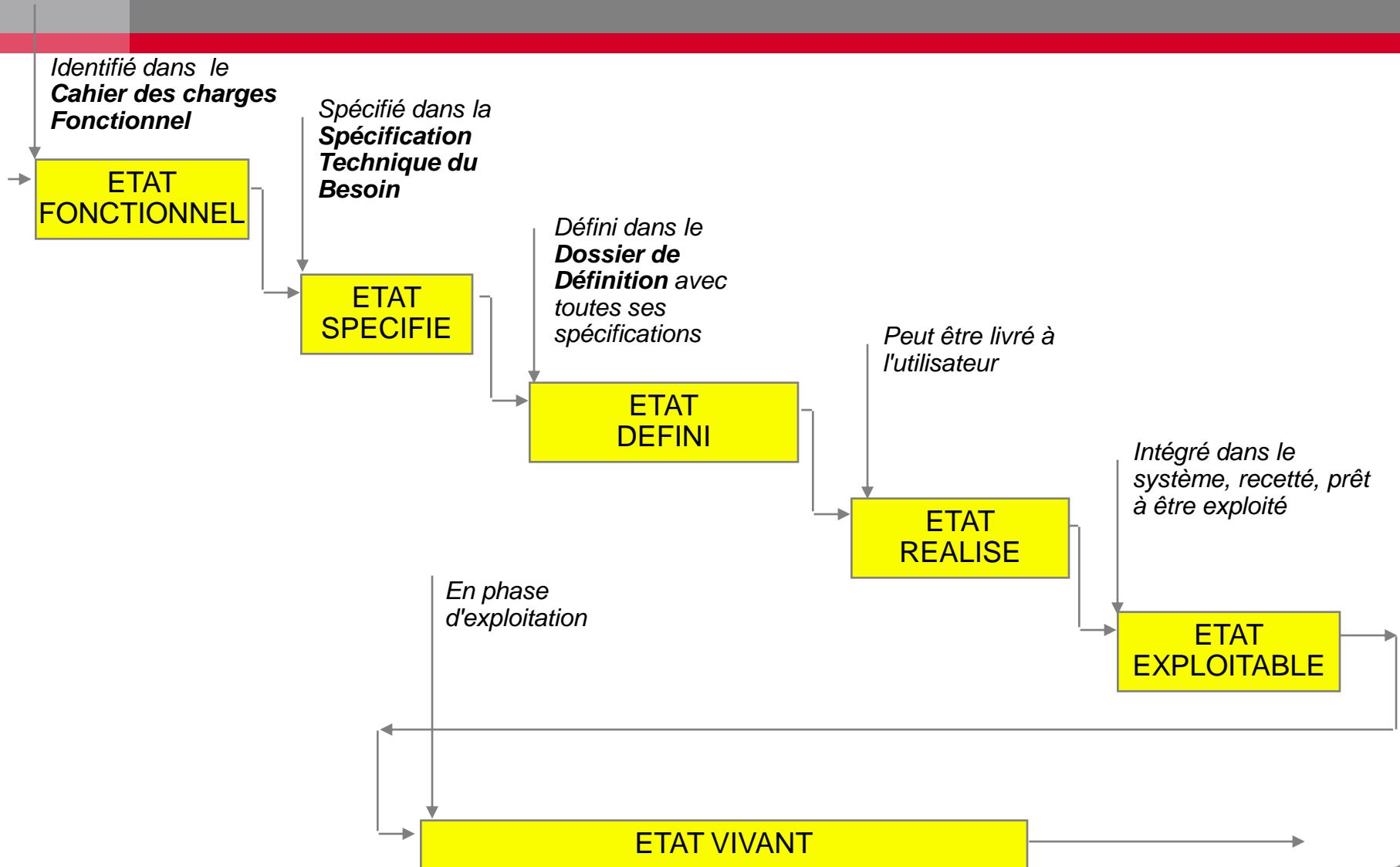
# Logique de déroulement d'un projet industriel : la norme AFNOR



Normes AFNOR X50-105 d'Août 1991 et X50-410 d'Août 1993



# → Les états successifs d'un livrable : la norme AFNOR

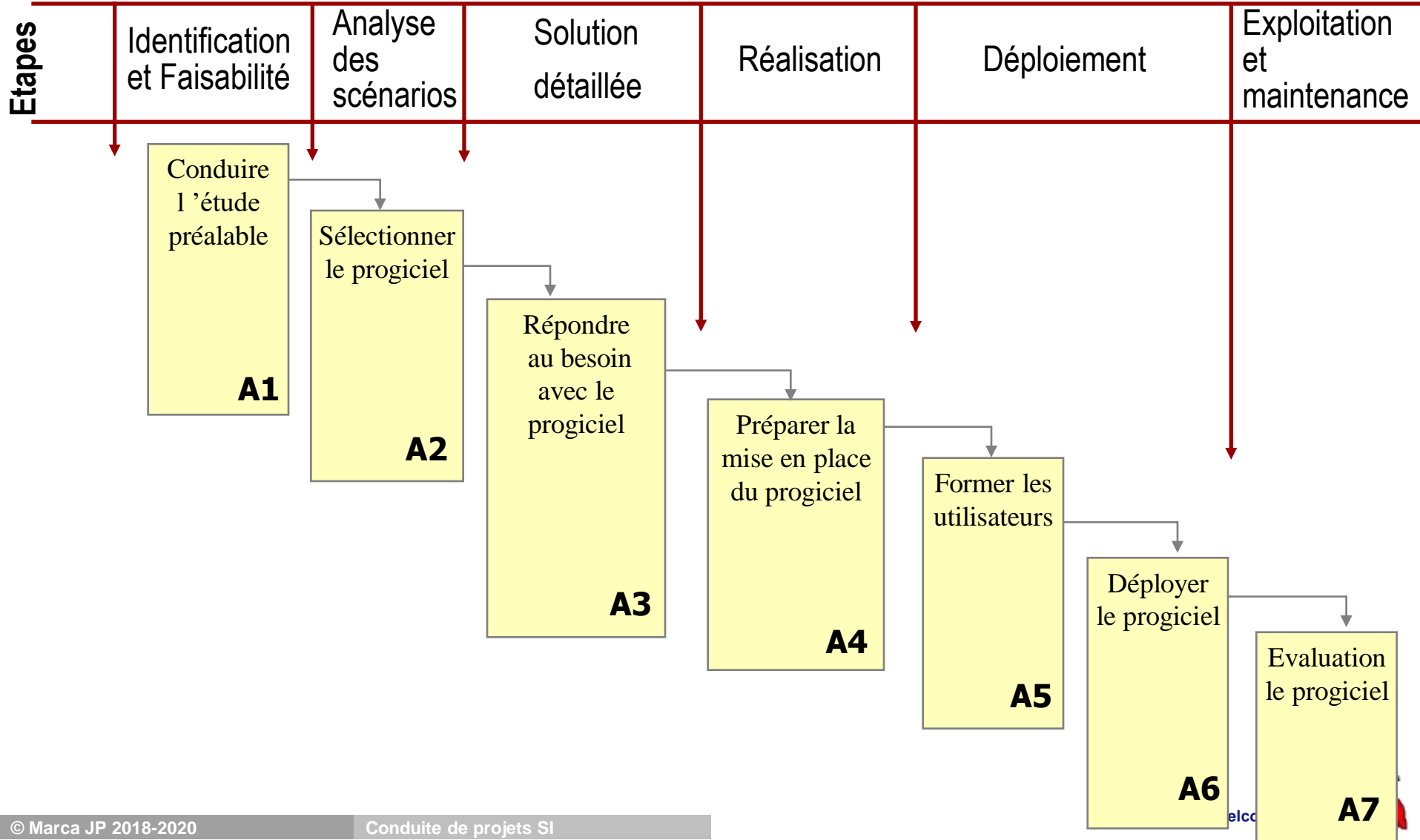


# → Spécificités d'un projet SI

- Projet complexe exigeant des compétences techniques pointues et des compétences fonctionnelles précises
- Adéquation difficile entre un appareillage technique contraignant et la culture de l'organisation (réingénierie des processus)
- L'engagement des utilisateurs est essentiel au succès du déploiement
- La mise en exploitation d'une nouvelle application est parfois critique pour l'organisation concernée
- Contraintes spécifiques dans un contexte métier particulier (banque, assurance, transport, ..) ou un contexte de marché public

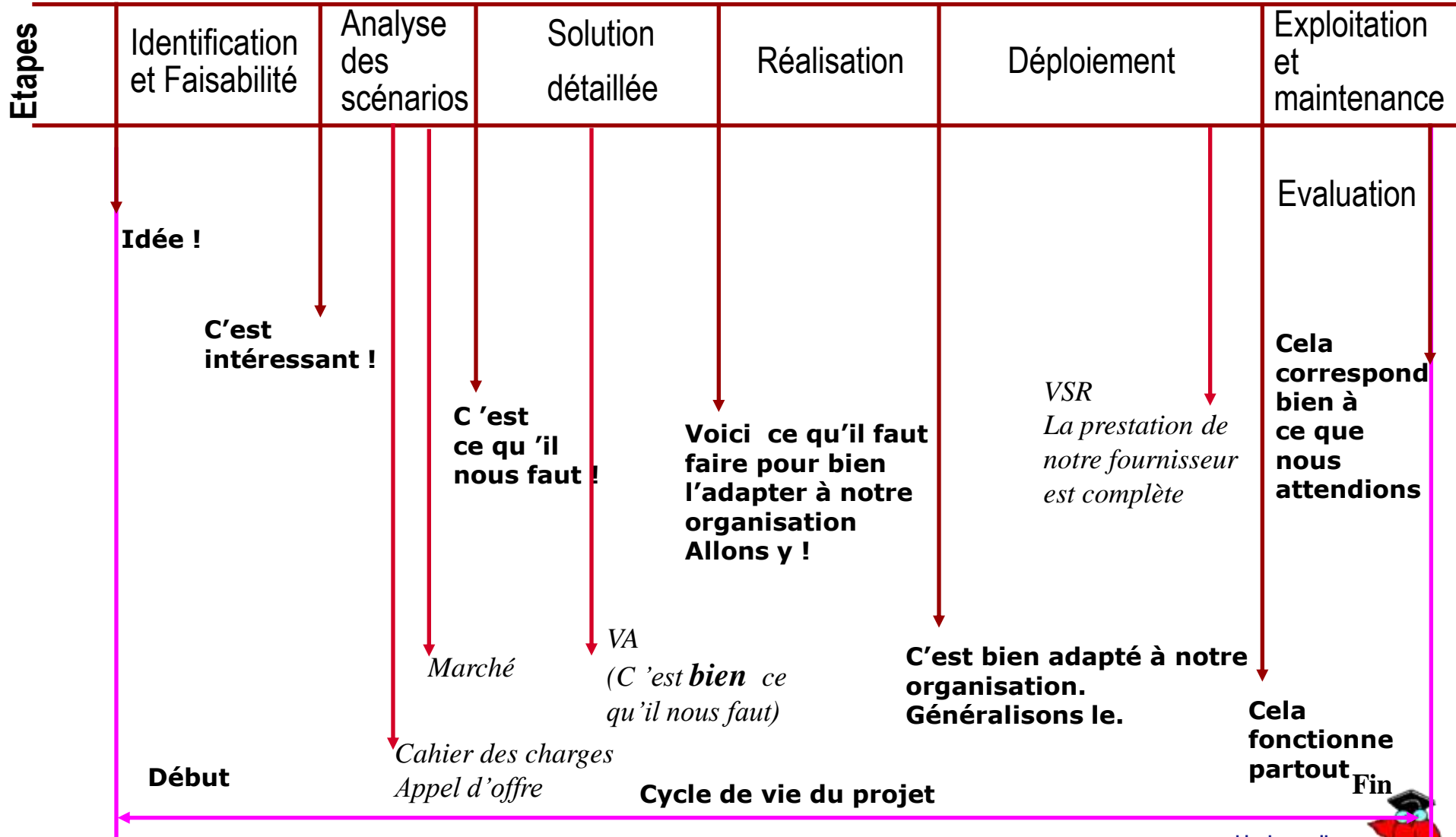


# → Les étapes d'un projet SI (Généralisation)

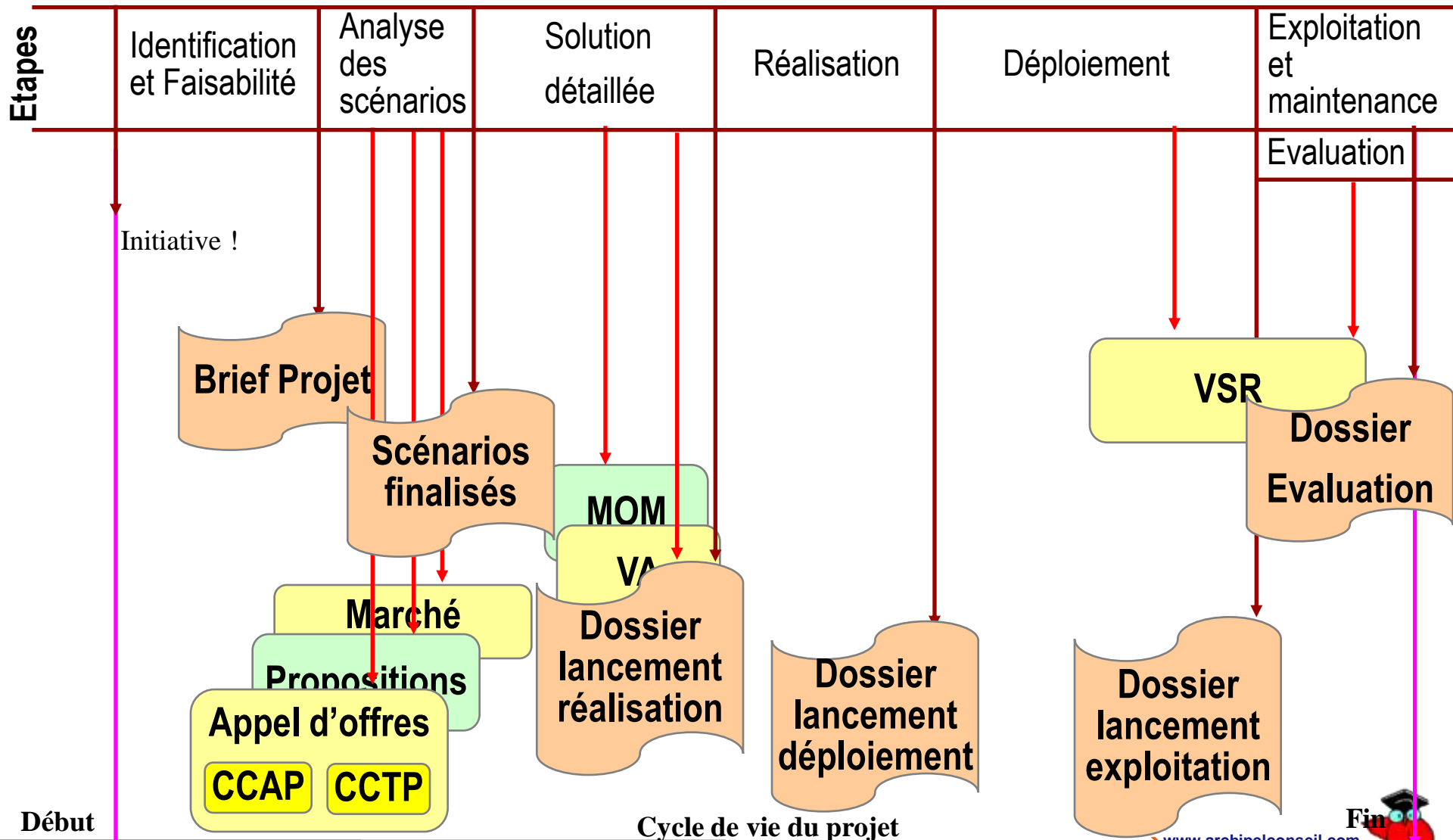




# Les Etapes d'un projet SI



# → Les Jalons d'un projet SI



Début

Cycle de vie du projet

Fin





# → Le Brief projet

## → Objectif :

- Identifier le projet, démontrer sa faisabilité et l'opportunité qu'il représente pour l'organisation, décrire ses principales caractéristiques.

## → Définition :

- Décrire d'une manière synthétique une idée ou un problème à résoudre.
- Montrer la cohérence avec la stratégie et le SI de l'organisation.
- Evaluer les objectifs précis et les enjeux associés.

## → Contenu :

- Contexte, Description de l'initiative et du besoin éventuel ainsi satisfait, enjeux, alignement stratégie, cohérence SI, nature projet, périmètre, délais, coûts, risques majeurs, décision, organisation proposée pour la phase suivante.





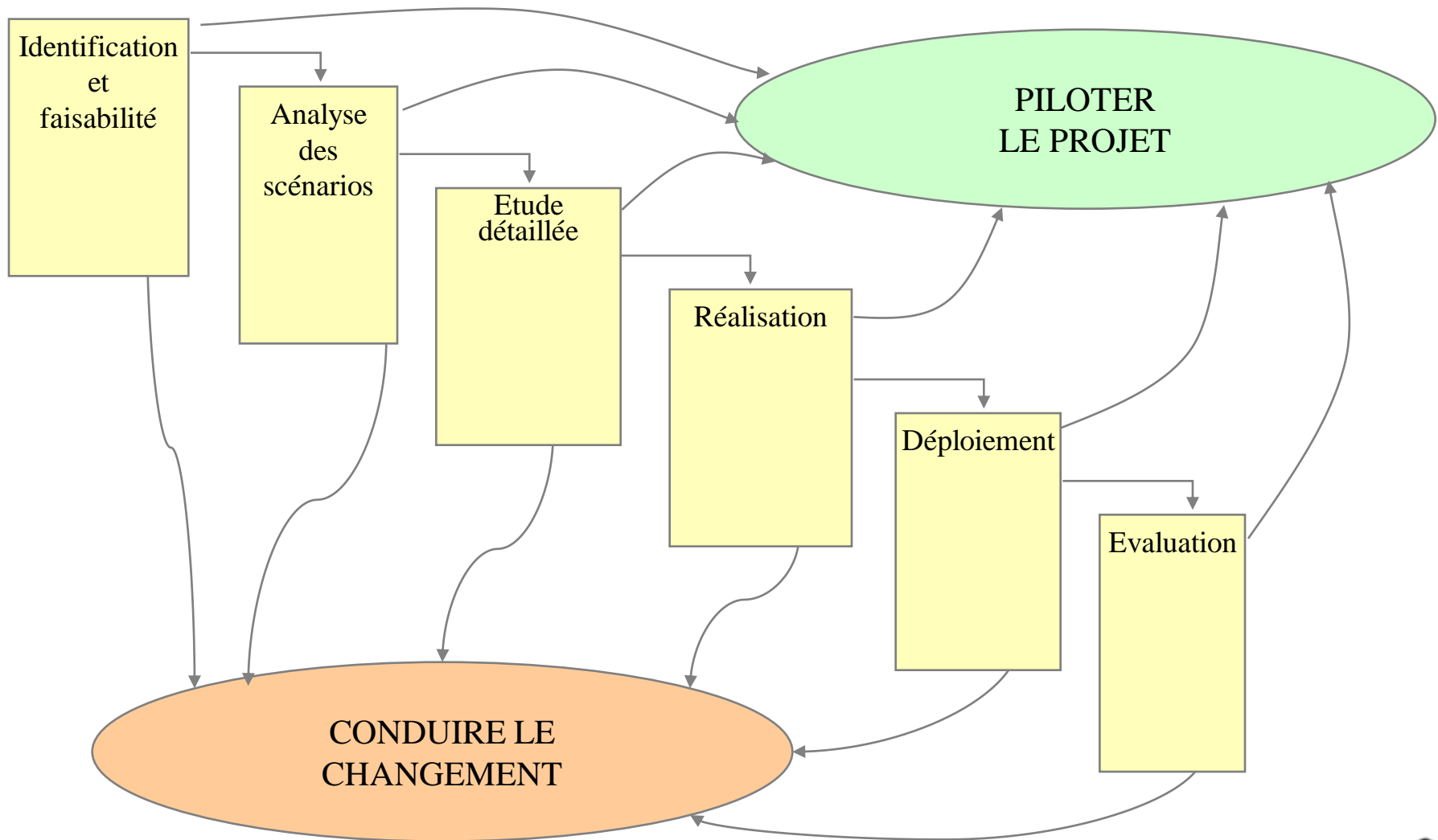
# Le Brief projet

- ❑ **Dossier 2**
- ❑ **Préparer un mini-brief sur les projets AeroBzh:**
- ❑ Contexte
- ❑ Alignement avec la stratégie AeroBzh
- ❑ Enjeux
- ❑ Description et objectifs du projet (1 par projet)
- ❑ Facteurs clefs de succès
- ❑ Risques
- ❑ Conclusion : Pourquoi faire ce projet ?

Etude de cas



# → Mise en évidence des processus transversaux



# → Mise en évidence des processus transversaux

## → Processus de la maîtrise d'ouvrage

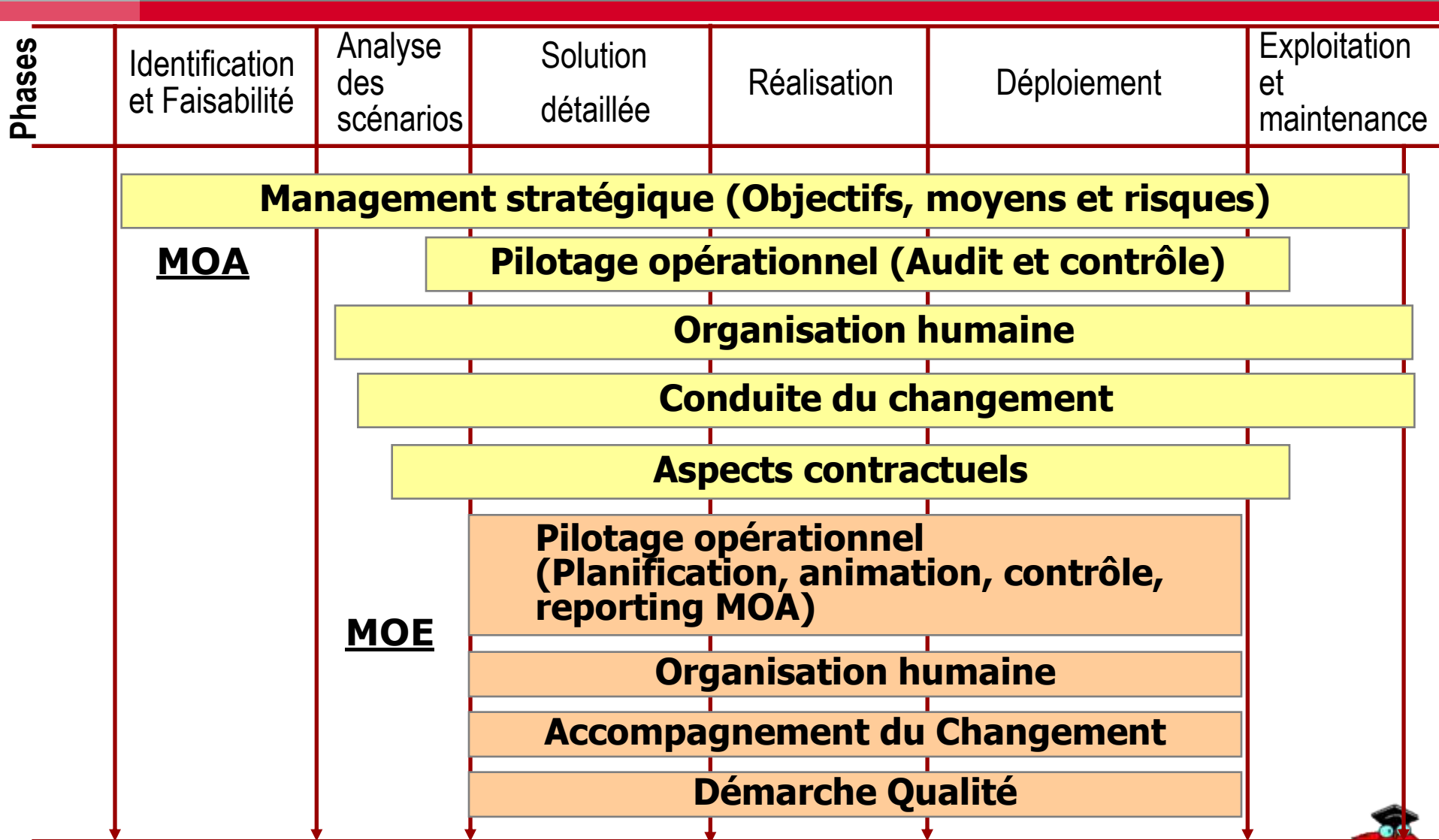
- Management (lancement, pilotage, clôture)
- Audit
- Communication
- Conduite du changement

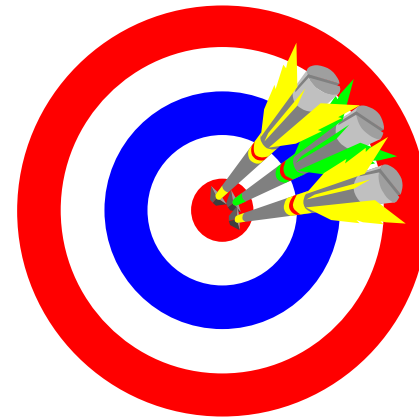
## → Processus de la maîtrise d'œuvre

- Planification
- Opérations
- Reporting sur opération
- Démarche Qualité
- Accompagnement du changement



# → Mise en évidence des processus transversaux





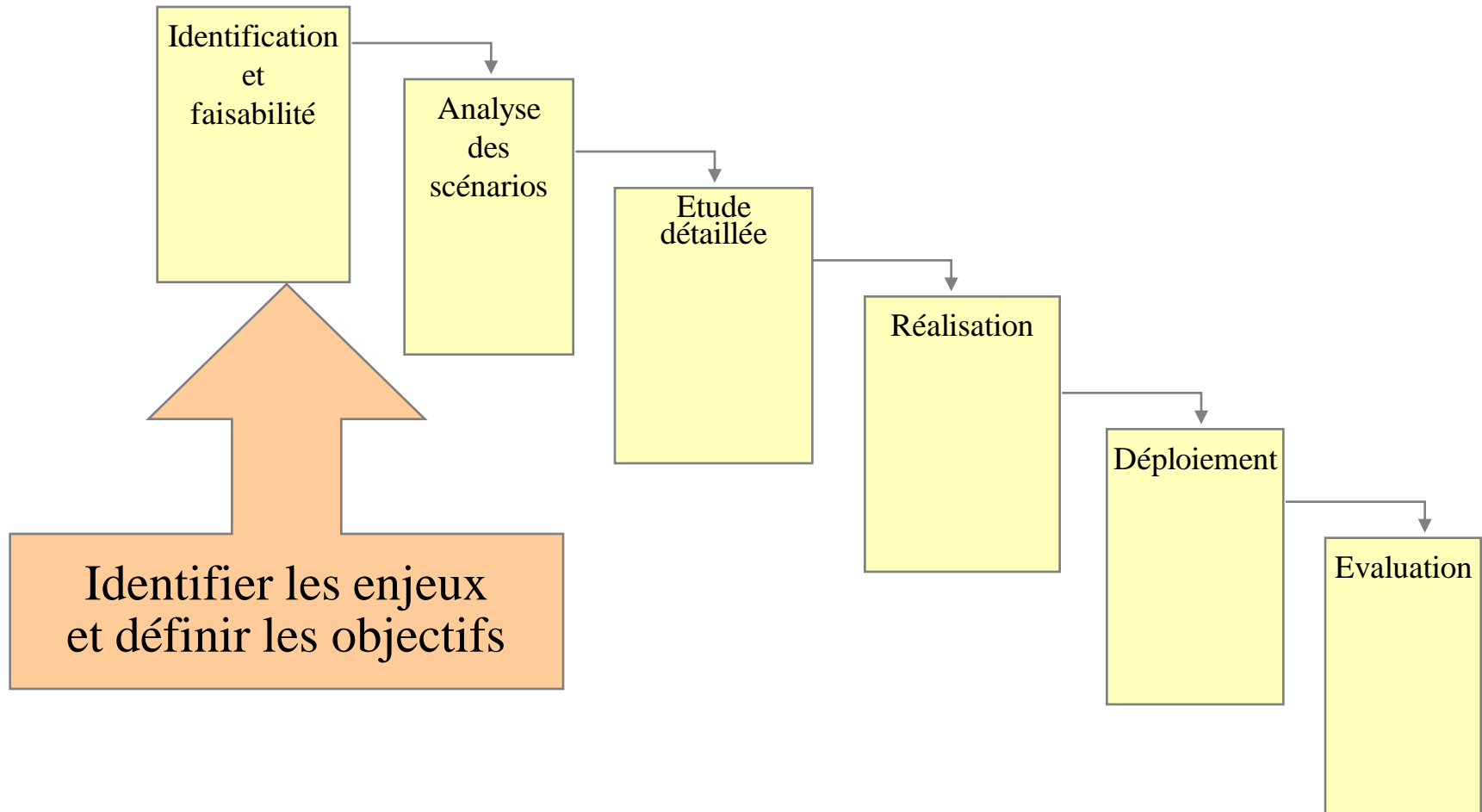
Les fondamentaux du management d'un projet SI

# Identifier les enjeux et définir les objectifs





# Où se situer ?



# → Objectifs et enjeux

**Enjeu** : Ce que l'on peut gagner ou perdre dans une compétition (*Qualité de service fournie à notre client*)

- Enjeux stratégiques
- Enjeux RH
- Enjeux économiques
- Enjeux concurrentiels
- Enjeux technologiques
- Enjeux liés à la mission de service public
- Enjeux contraints (An 2000, Euro)
- Enjeux Qualité

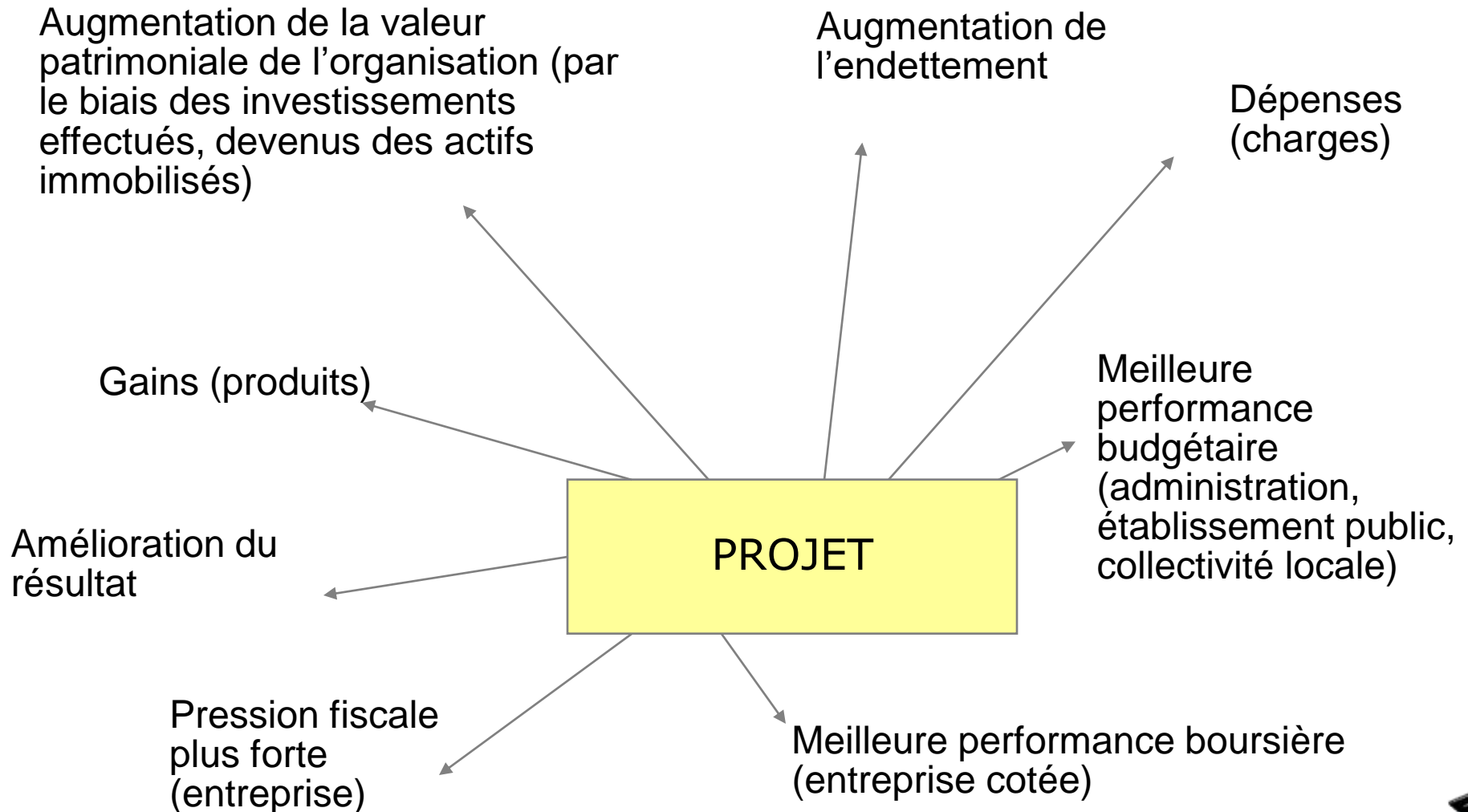
**Objectif** : Résultat précis que se propose une action (*Taux de couverture de commande passant de 85 % à 95 %*)





Identifier les enjeux et définir les objectifs

# → Enjeux économiques





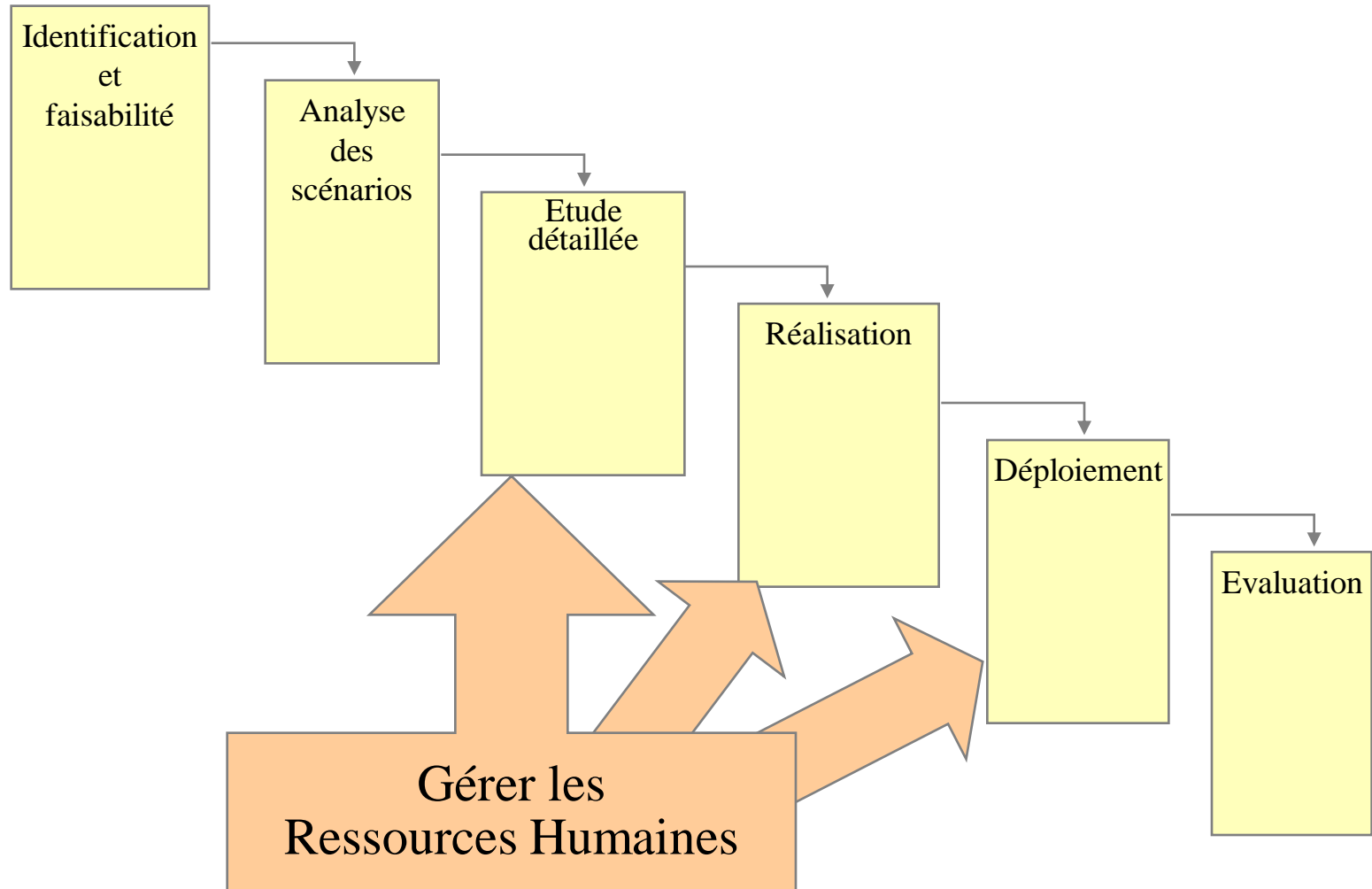
# Les fondamentaux du management d'un projet SI

## Gérer les ressources humaines





# Où se situer ?





# Le management des hommes et des femmes du projet

- Mettre l'ensemble des intervenants sur le projet dans des conditions telles que leur participation soient optimisées, ce qui implique
  - Une définition claire des responsabilités
  - leur acceptation sans réserve par les intéressés
  - l'identification des zones conflictuelles afin de les éviter ou d'y remédier grâce à une gestion positive des conflits latents ainsi révélés
- Motiver les individus afin que l'ensemble de leurs capacités soient mises à la disposition du projet



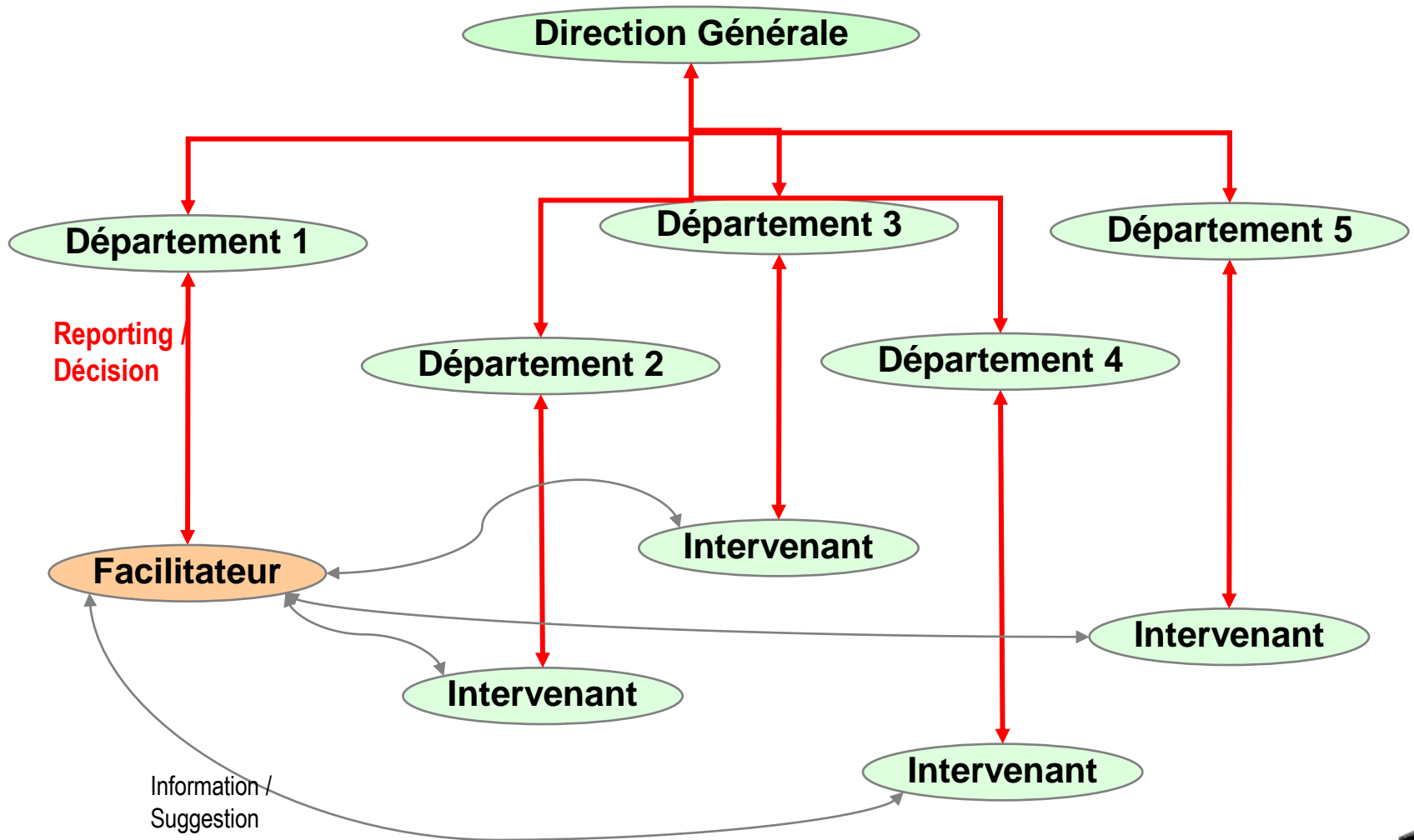
# → Les structures envisageables

- Structure avec « facilitateur »
- Structure avec « coordinateur »
- Structure matricielle
- Structure avec Task Force
- Critères de choix
- Spécificités petits projets
- Concept d'OBS

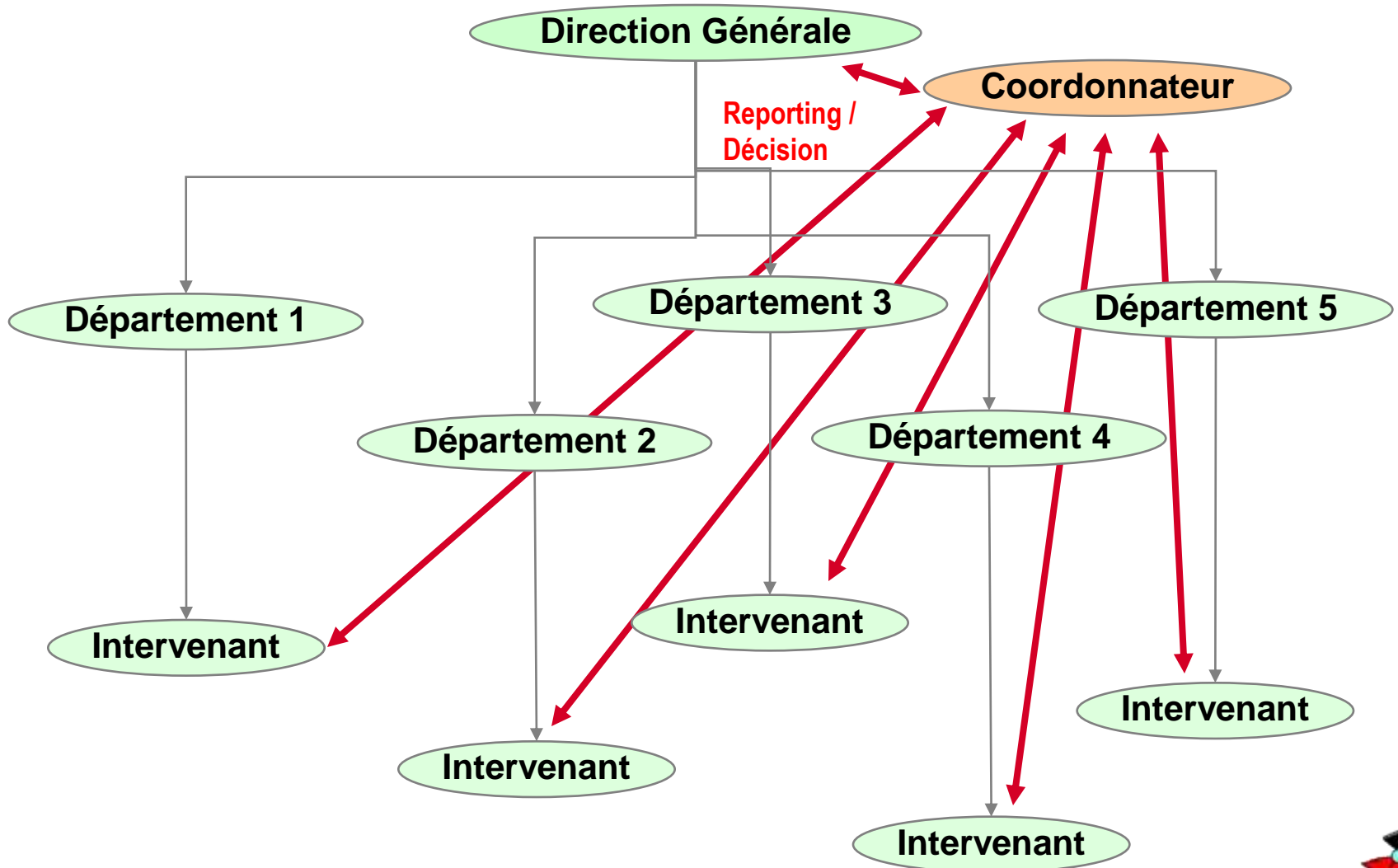




# Structure avec facilitateur

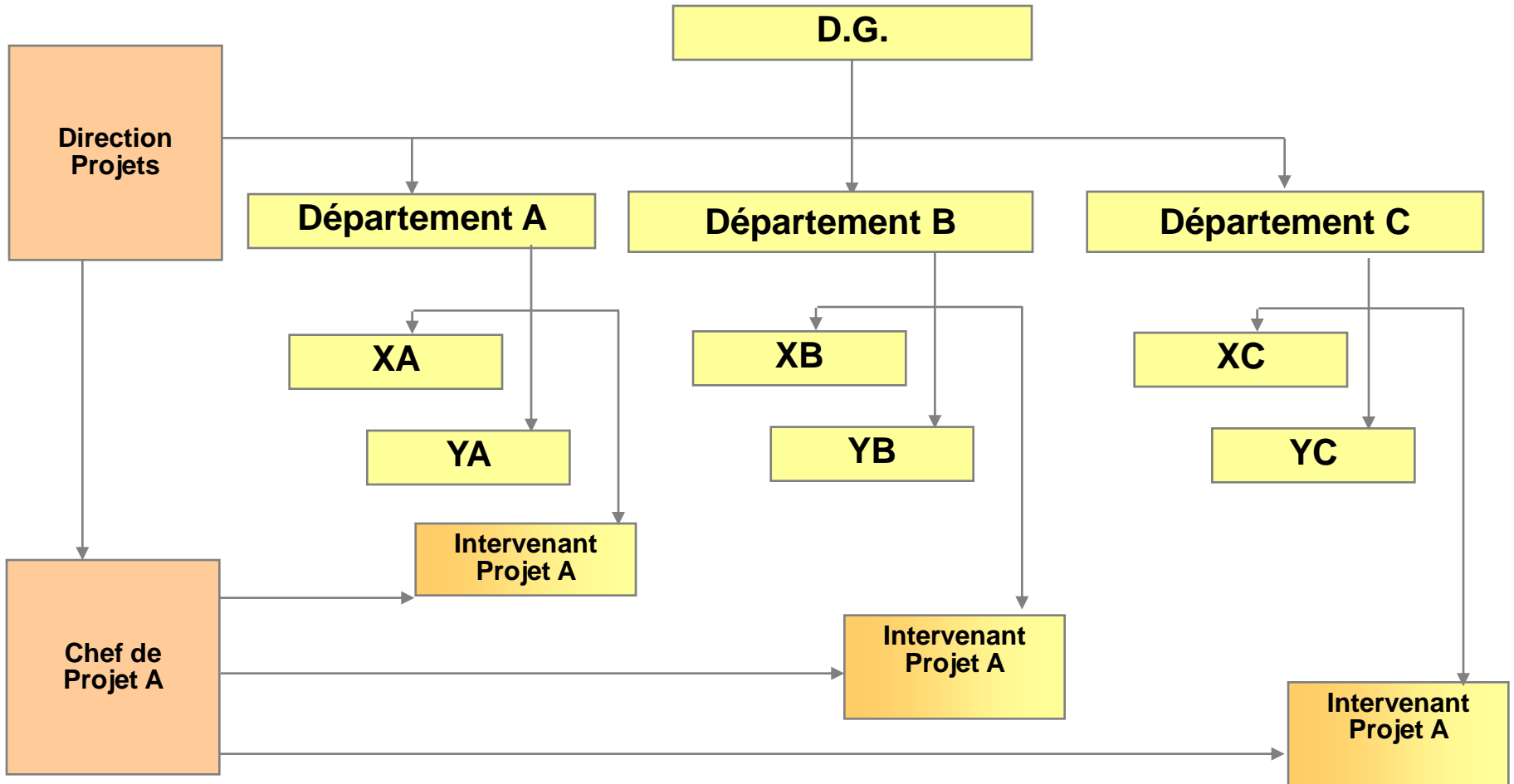


# → Structure avec coordinateur



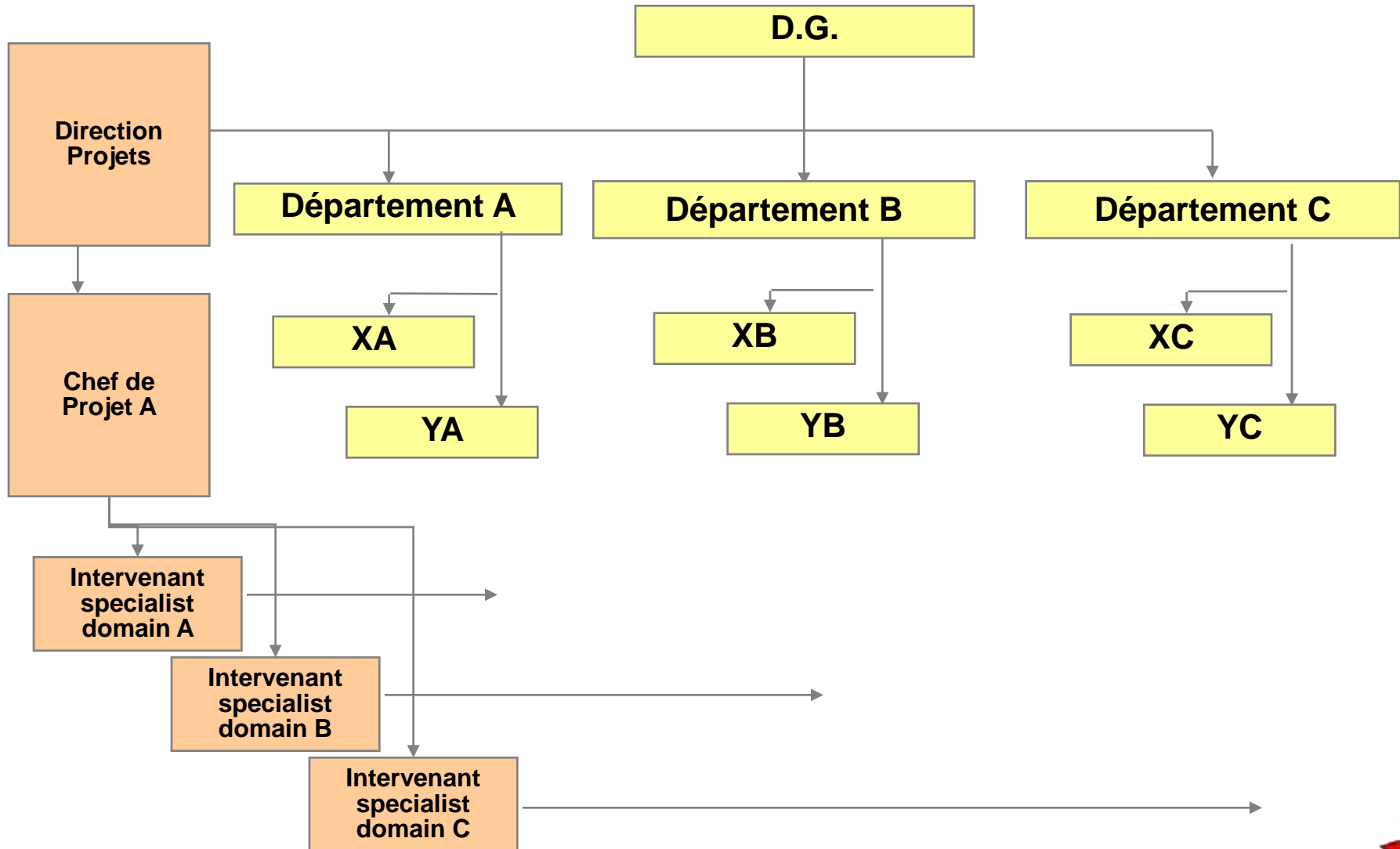


# Structure matricielle





# → Structure avec Task Force





# Critères de choix

Critères	Facilitateur	Coordinateur	Matriciel	Task Force
<b>Degré d'incertitude</b>	Faible	Faible	Important	Important
<b>Complexité technologique</b>	Standard	Standard	Complexe	Complexe ou nouvelle
<b>Taille du projet</b>	Faible	Faible	Moyenne	Importante
<b>Importance relative du projet</b>	Très faible	Faible	Moyenne	Importante
<b>Durée</b>	Faible	Faible	Moyenne	Importante
<b>Nombre de clients</b>	Important	Important	Faible	Unique
<b>Complexité des relations</b>	Très faible	Faible	Moyenne	Importante
<b>Nombre de projets</b>	Faible	Faible	Important	Moyen
<b>Criticité des délais</b>	Faible	Faible	Moyenne	Importante
<b>Différenciation avec les autres projets</b>	Faible	Faible	Importante	Moyenne

- Source : AFITEP / AFNOR
- AFITEP : Association Française des Ingénieurs Techniciens d'Estimation de Planification et de Projets

# → Spécificités des petits projets

- Petit par la taille mais sûrement pas par l'intérêt
- Malheureusement souvent considéré comme un élément perturbateur dans l'environnement
- Pas d'équipe permanente importante (chercher des experts pour des missions ponctuelles)
- Tout s'articule autour du chef de projet qui fait du management et beaucoup d'autres choses
- Ne pas laisser les autres choses devenir envahissantes
- Arsenal méthodologique allégé





# Concepts d'OBS

- *Organization Breakdown Structure*
- C'est l'organigramme de votre projet





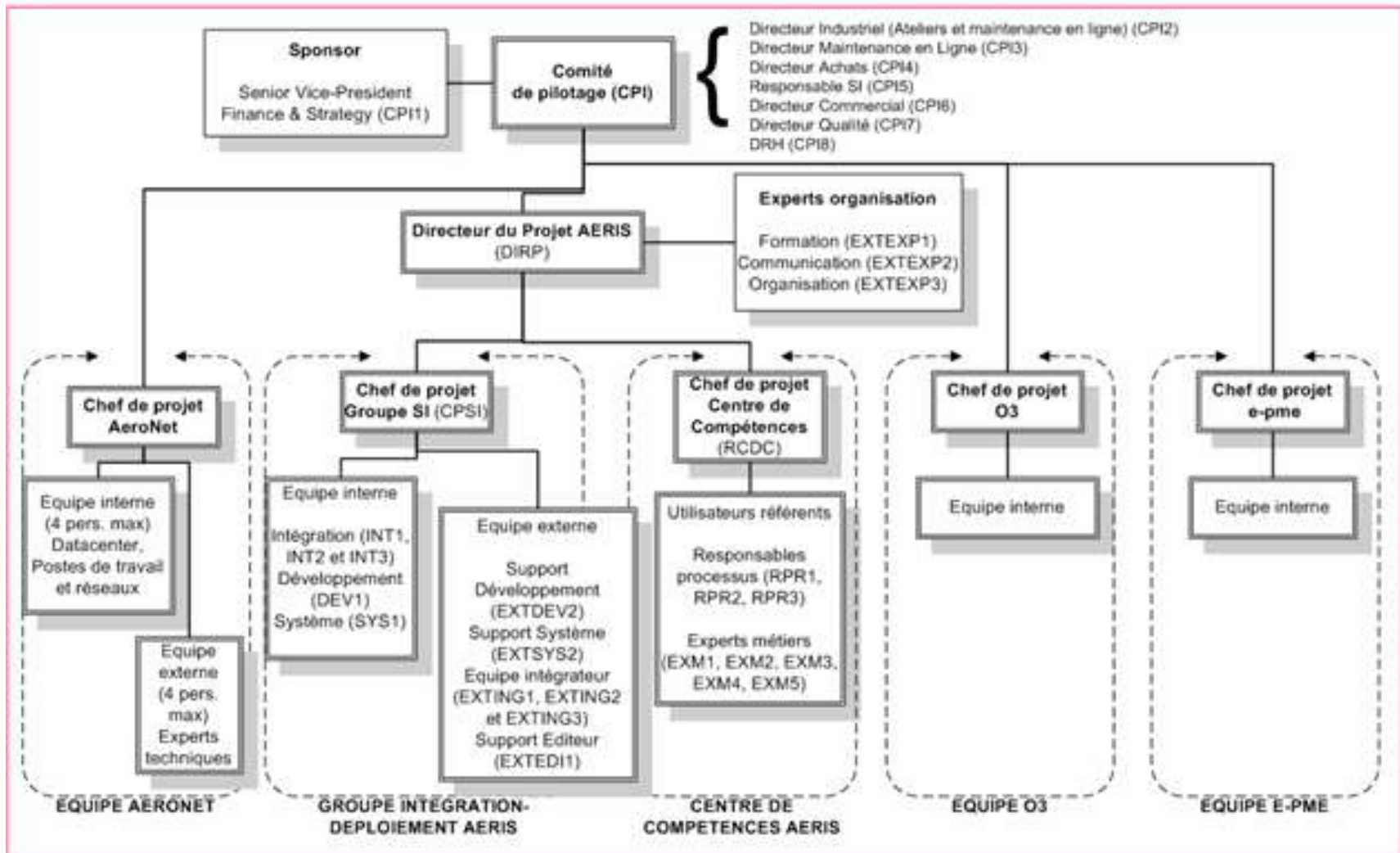
# L'OBS

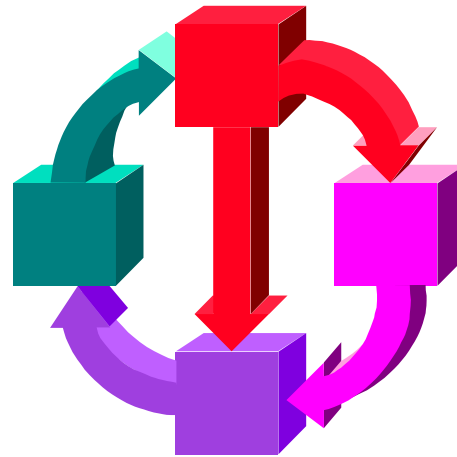
- ❑ **Dossier no 3 : Soit l'organigramme du projet (O.B.S.). Explicitez chaque pavé de cette organisation.**

Etude de cas



# → L'OBS



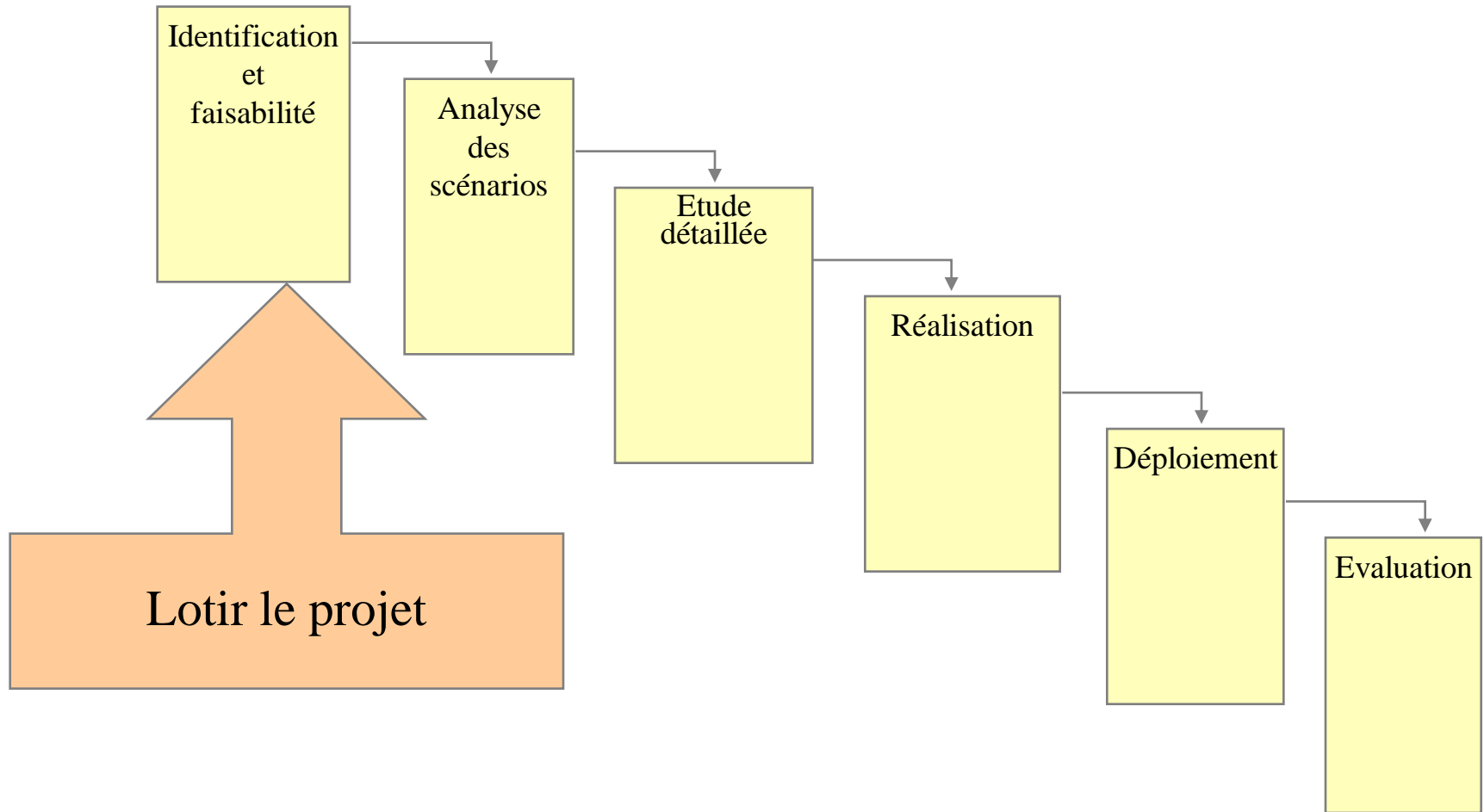


## Les fondamentaux du management d'un projet SI

# Lotir le projet



# → Où se situer ?





# → Les diverses décompositions structurées

- **WBS** (*Work Breakdown Structure*) pour l'analyse des composantes du Projet) : *Qu'est ce qu'il y a à faire ?*
- **OBS** (*Organisation Breakdown Structure*) pour l'analyse de l'Organisation) : *Qui fait quoi ?*
- **CBS** (*Cost Breakdown Structure*) pour l'analyse des coûts
- **PBS** (*Product Breakdown Structure*)
- **RBS** (*Resource Breakdown Structure*)



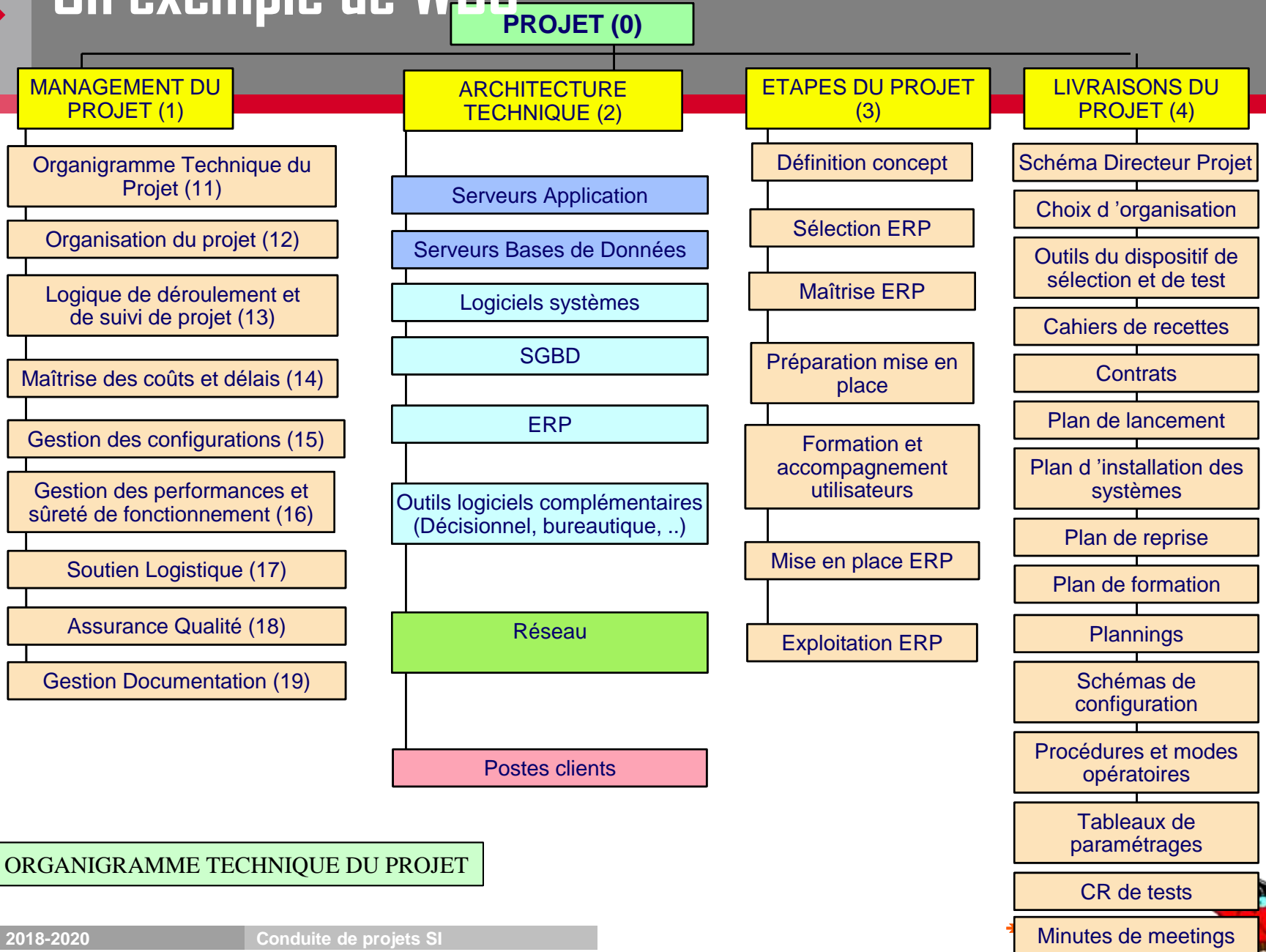
# → Concept de WBS

- Dès qu'un projet atteint un certain niveau de complexité, une approche *systemique* est nécessaire.
- Le WBS (Work Breakdown Structure) est la décomposition ordonnée et exhaustive de l'ensemble du projet analysant, à partir de l'arborescence produit et/ou fonction, les tâches et les principaux moyens nécessaires pour réaliser les produits et services prévus afin de satisfaire le besoin exprimé.
- Il sert de référence commune et unique au Maître d'Ouvrage, au Maître d'Oeuvre et aux partenaires pour identifier toutes les tâches nécessaires à l'aboutissement du projet.

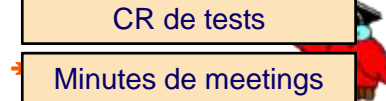




# Un exemple de WBS



ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET



Lotir le projet



# Construire un WBS

→ WBS d'un projet de formation





# Construire un WBS

PROJET (1)

Management de projet (11)

Elaboration des livrables (12)

Phases du projet (13)

Organigramme des tâches (111)

Organisation projet (112)

Logique de déroulement et  
suivi de projet (113)

Maîtrise des coûts et délais (114)

Soutien Logistique (115)

Assurance Qualité (116)

Gestion Documentation (117)





# Construire un WBS

## PROJET (1)

### Management de projet (11)

Organigramme des tâches (111)

Organisation projet (112)

Logique de déroulement et suivi de projet (113)

Maîtrise des coûts et délais (114)

Soutien Logistique (115)

Assurance Qualité (116)

Gestion Documentation (117)

### Elaboration des livrables (12)

Livre blanc (121)

Cursus et programmes (122)

Documents cas (123)

Documents instructeurs (124)

Plannings (125)

Support pédagogiques (126)

Convocations (127)

Fiches de présence (128)

Fiches d'évaluation(129)

Rapport d'évaluation (12A)

### Phases du projet (13)





# Construire un WBS

## PROJET (1)

### Management de projet (11)

Organigramme des tâches (111)

Organisation projet (112)

Logique de déroulement et suivi de projet (113)

Maîtrise des coûts et délais (114)

Soutien Logistique (115)

Assurance Qualité (116)

Gestion Documentation (117)

### Elaboration des livrables (12)

Livre blanc (121)

Cursus et programmes (122)

Documents cas (123)

Documents instructeurs (124)

Plannings (125)

Support pédagogiques (126)

Convocations (127)

Fiches de présence (128)

Fiches d'évaluation(129)

Rapport d'évaluation (12A)

### Phases du projet (13)

Définition des objectifs (131)

Définition des études de cas (132)

Construction des études de cas (133)

Dossier des actions de formation associées (134)

Planification et ordonnancement des actions de formation (135)

Lancement (136)

Réalisation (137)

Evaluation (138)





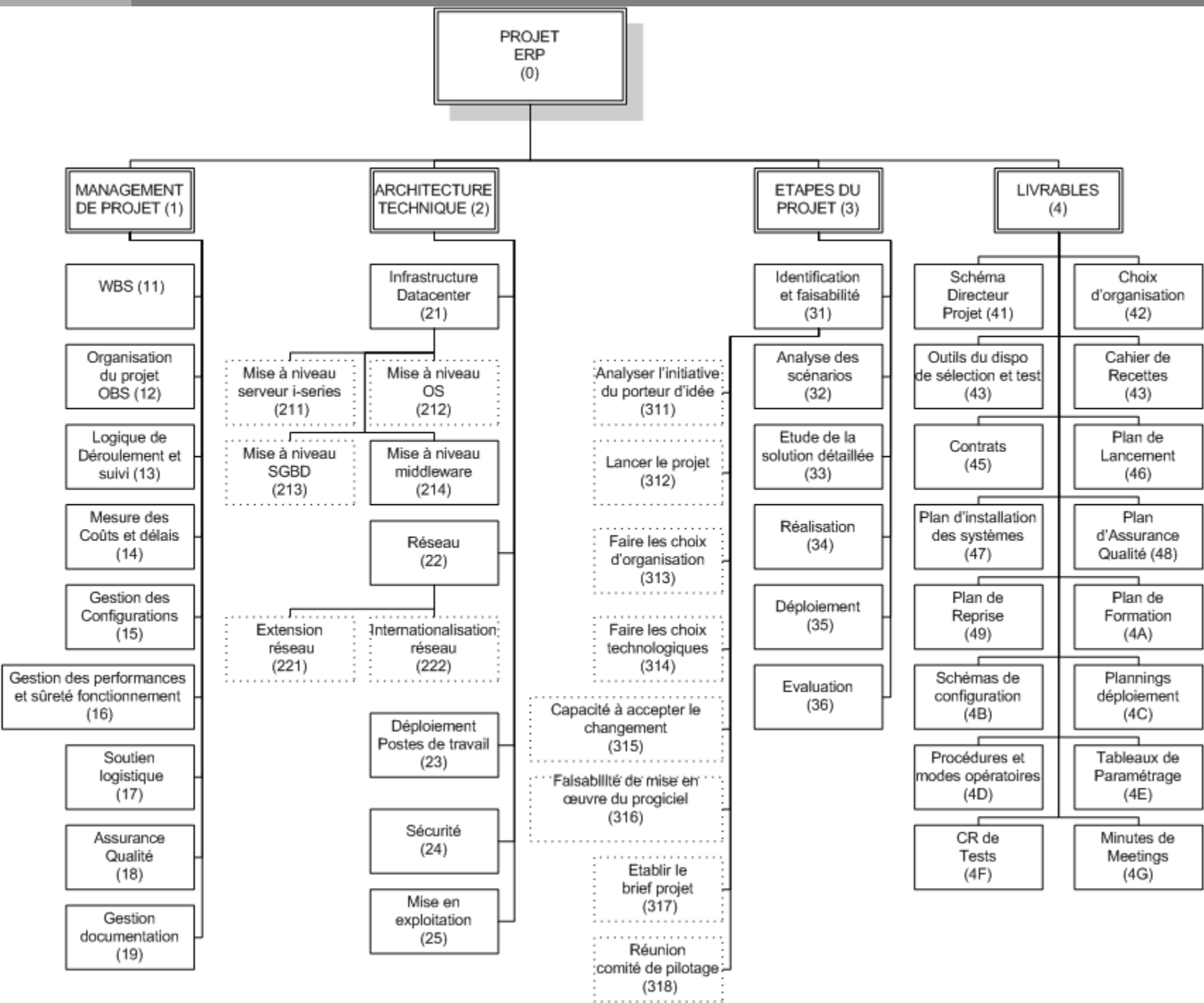
# Le WBS

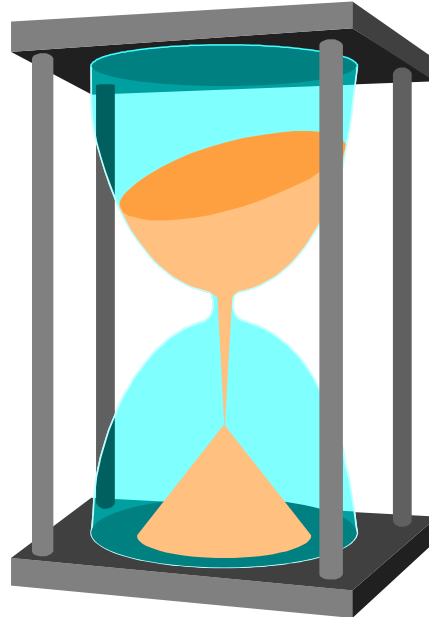
- ❑ **Dossier no 4 : Préparer un WBS sur le projet AeroNet.**

Etude de cas







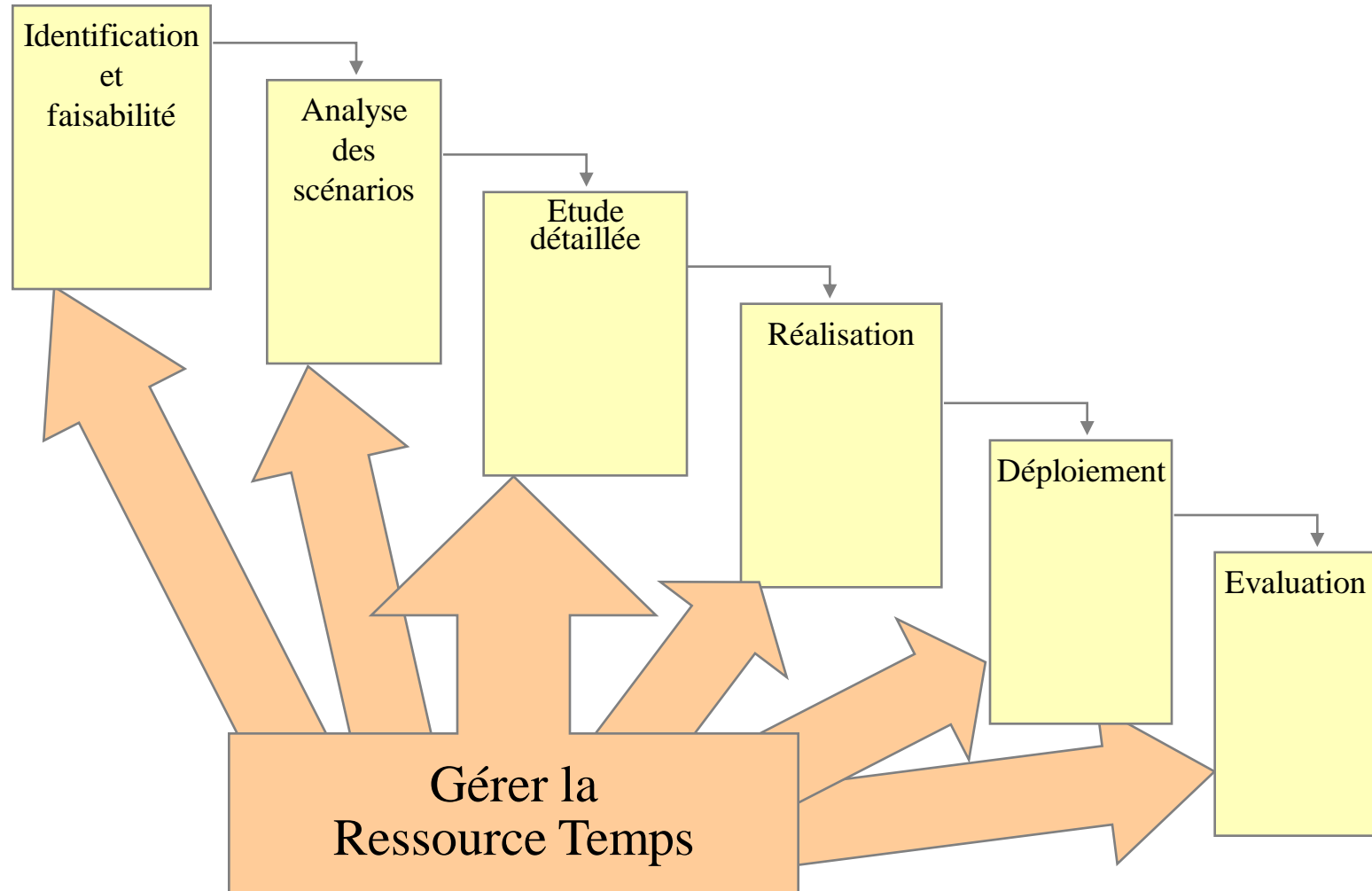


Les fondamentaux du management d'un projet SI

# Gérer la ressource Temps



# → Où se situer ?

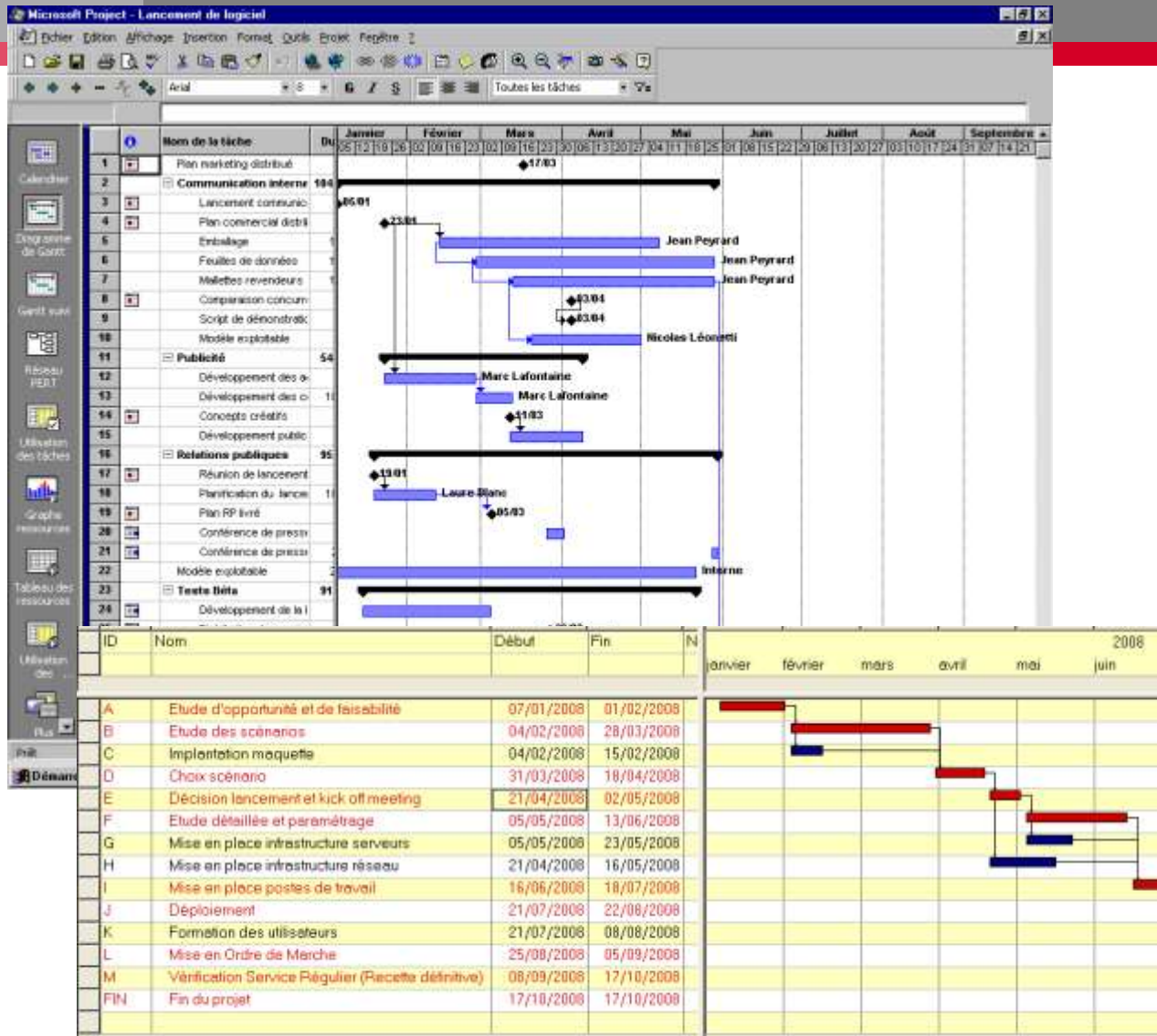


# → Planning GANTT

- Le planning **GANTT** classique représente chaque tâche par un trait horizontal sur un graphique, les dates en abscisse, l'identification des tâches en ordonnées, la longueur des traits proportionnelle à la durée des tâches.
- Bonne lisibilité mais pas de mise en évidence de la dépendance entre les tâches.



# → Le GANTT des outils de gestion de projet



- Les outils actuel présentent des GANTT améliorés qui savent mettre en évidence la dépendance entre les tâches.
- Exemple *Project*
- Exemple *Open Workbench*



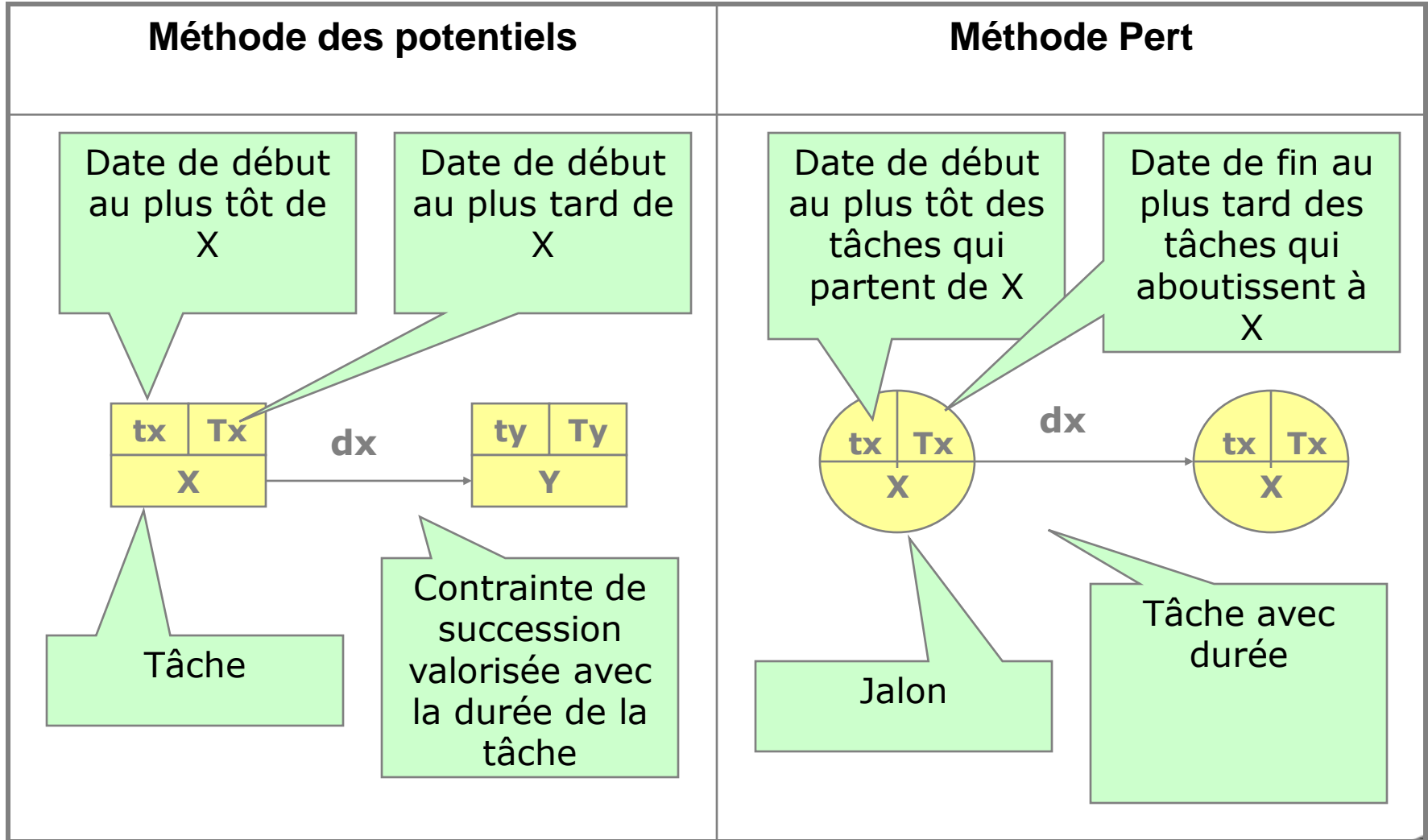
# → Diagramme PERT

- **PERT** (*Program Evaluation and Review Technique*) est, comme *MPM* -cf séance 13-, une méthode de planification qui part du principe de filiation ou de l'indépendance des tâches
- Le *PERT Date* gère exclusivement les dates. Il lie les tâches dépendantes par des liens (Début à Début, Début à Fin, Fin à Début, Fin à Fin)
- Le réseau met en évidence le chemin critique des tâches en série dont la somme des durées est la plus grande





# Diagramme PERT



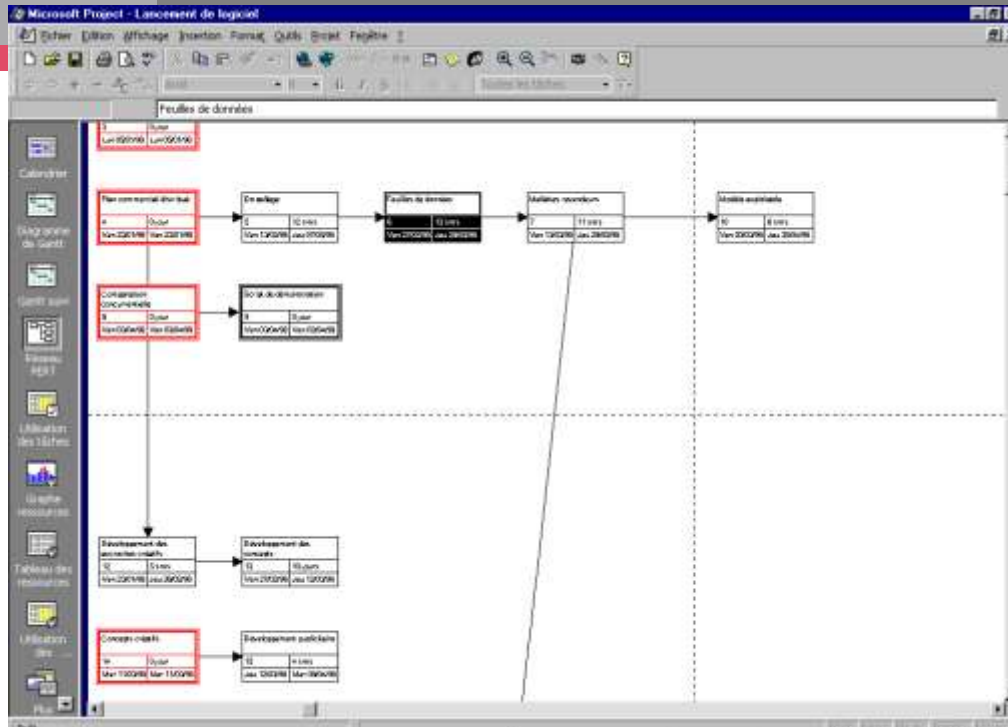
# → Diagramme PERT

- Le **PERT Charge** détermine les échéances qui permettent de terminer un projet dans les délais impartis. Il s'intéresse à l'optimisation des ressources sur les tâches qui ne sont critiques, ou propose de modifier la durée totale du projet en recherchant un meilleur usage des ressources.
- Le **PERT Cost** gère les coûts en optimisant l'échéancier des paiements et en jouant sur les surcoûts affectant les tâches critiques et les économies possibles sur les tâches non critiques.





# → Diagramme CPM (*Critical Path Method*)



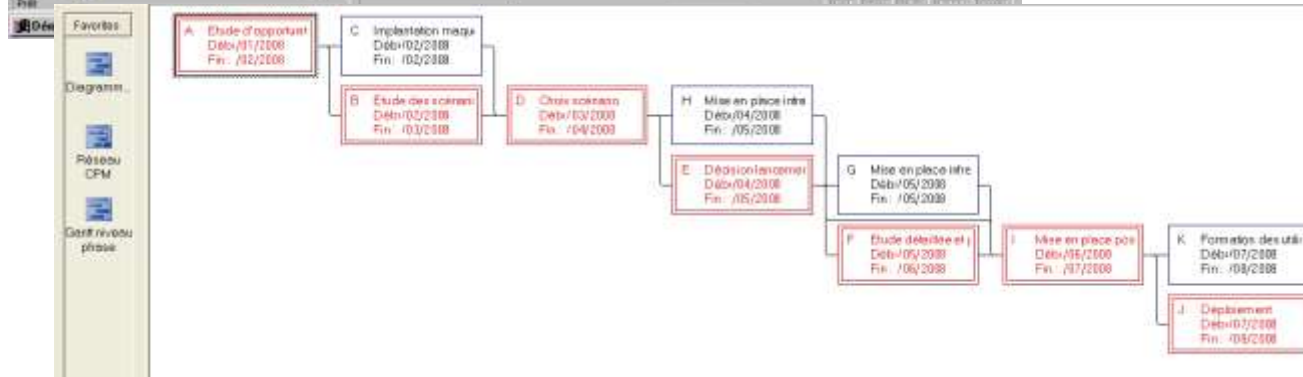
→ Les outils actuel présentent des diagrammes mêlant les principes de MPM et de Pert, souvent sous l'étiquette CPM (*Critical Path Method*) ou l'acronyme AON (*Activity On Node*)

→ Ils permettent aussi de construire des états affichant les charges et les coûts

Exemple *Project*

Exemple *Open*

*Workbench*



# → Définition des tâches et planification

- Identifier les tâches élémentaires dans chaque phase en poursuivant l'analyse descendante
- Une tâche doit avoir une durée maximale d'une ou deux semaines (plus petit, on devient inefficace car noyé sous le nombre, plus grand l'estimation est trop subjective et le reporting non fiable)
- Une tâche doit correspondre à la fourniture d'un résultat bien défini (implantation 5 postes de travail à la direction financière, écriture module AFGHP010, préparation comité de pilotage du jalon 4, ...) : critère de bonne fin de la tâche
- Les tâches élémentaires sont consolidées en ensembles cohérents permettant une vue synthétique
- Si plus de 100 tâches, créer un sous-projet



# → Evaluation des charges

- Rien n'est plus difficile à prévoir que l'avenir (Pierre DAC)
- L'estimation n'est pas une science exacte
- Tâche facilitée par la règle : 1 tâche = 1 à 2 semaine
- Problématique charge
- Penser aux risques
- Mais ne pas tomber dans le piège de la sécurité maximale.





# Le planning

- ❑ **Dossier no 8 : Acquérir la maîtrise du progiciel Open Workbench**
- ❑ **Dossier no 9 : Planification du projet AerIS**

Etude de cas





# Le planning

- ❑ **Répondez aux questions suivantes**
- ❑ • Les budgets sont-ils cohérents ?
- ❑ • Qui travaille le 3/9/2017 ?
- ❑ • Sur quelles tâches sont-ils affectés ?
- ❑ • Combien d'heures vont effectuer ceux qui sont affectés au projet en avril 2018 ?
- ❑ • Combien de jours calendaires et de jours ouvrés pour la phase d'analyse des scénarios ?
- ❑ • Dans la semaine du 4 au 11 février 2018, qui travaille sur le projet mais n'est pas affecté à plein temps ?
- ❑ • Pour la tâche P Validation des règles de gestion, quel est le coût des prestataires extérieurs ?
- ❑ • Quel problème pose notre mode de planification pour la tâche AA, Vérification de service régulier ?





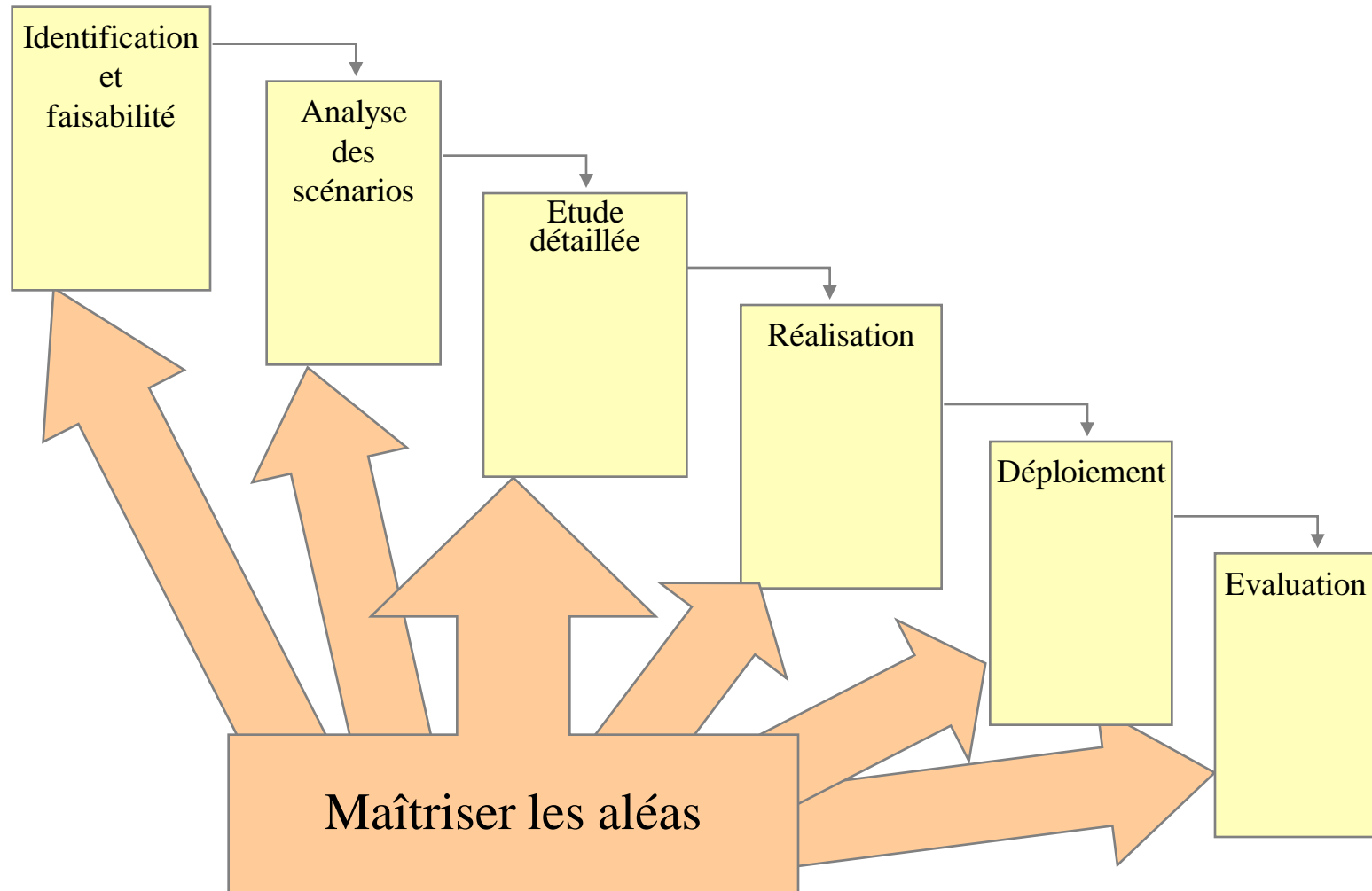
Les fondamentaux du management d'un projet SI

# Diminuer l'impact des aléas





# Où se situer ?



# → Quels risques pour un projet SI ?

Facteur humain

Management  
déficient

Planification  
utopique

Risques externes  
force majeure

Méthodologie  
inadéquate

Problèmes  
de trésorerie



Contrôles  
insuffisants

Difficultés juridiques  
(propriété, contrat, ..)

Remises en  
cause  
trop fréquentes  
et non maîtrisées

Problèmes sur  
matériels, logiciels







# Catégories de risques

- Des risques externes à propos desquels on ne peut influencer sur les causes, seulement diminuer les effets
  - en essayant d'y échapper
  - en atténuant leur impact
  - en remédiant à leurs conséquences
- Des risques internes que l'on peut traiter de manière exhaustive





# Actions préventives

- Identification préventive, systématique et périodique de tous les problèmes pouvant avoir une répercussion sur le projet
  - Identifier le risque
  - Déterminer sa probabilité
  - chiffrer ses conséquences sur le projet (coût, délai, performances)
- Sélection des risques assurables
- Adoption de provisions et de marges de sécurité





# Les risques

- ❑ **Dossier no 10 : Analyse des risques du Projet**
- ❑ **En prenant comme base le point 15 du brief projet, développer une analyse des risques du projet.**

Etude de cas



# → Remettre un projet sous contrôle

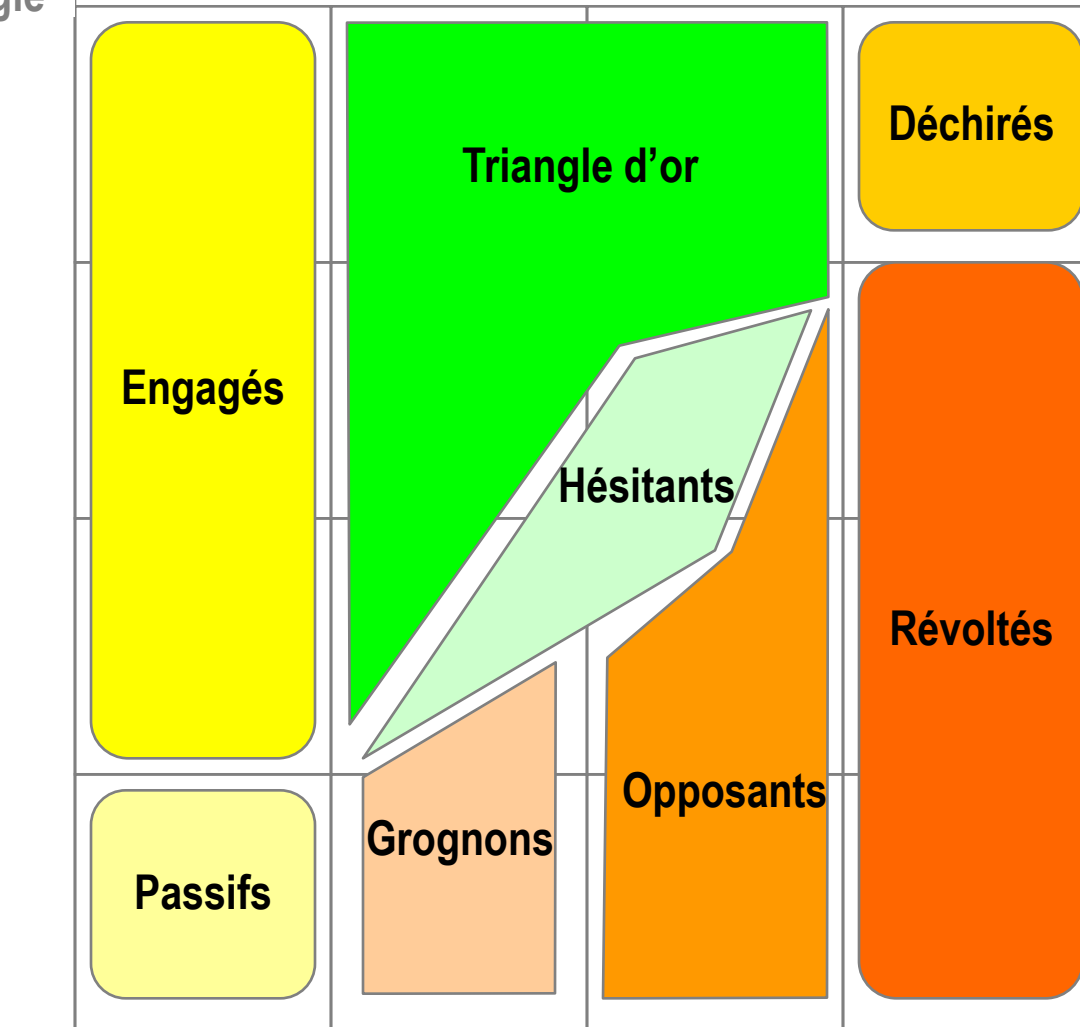
- Procéder à un audit complet et, suivant les causes décelées
  - revoir l'organisation
  - revoir les procédures
  - changer le ou les acteurs défaillants
  - remotiver les individus
  - redimensionner les ressources (en vérifiant l'impact budgétaire)
  - négocier les retards
  - faire un nouveau phasage avec une réduction de l'objectif original



Diminuer l'impact des aléas

# → Quadriller le champ des acteurs (Projet latéral)

Synergie



Antagonisme





# Le projet latéral

- Reformuler le projet en tenant compte des remarques ou des besoins exprimés par les acteurs alliés lors du quadrillage du terrain
- Lancement
  - Identifier ses alliés potentiels et les mobiliser
  - Leur donner les moyens de convaincre et leur faire confiance
- Durant le cycle de vie du projet
  - Privilégier la synchronisation avec les acteurs plutôt que la rapidité
  - Oser la rupture (Annoncer les choses qu'il faut changer)
  - Aider les alliés à agir
  - S'assurer de la cohésion des décideurs
  - Gérer ceux qui n'adhèrent pas au projet





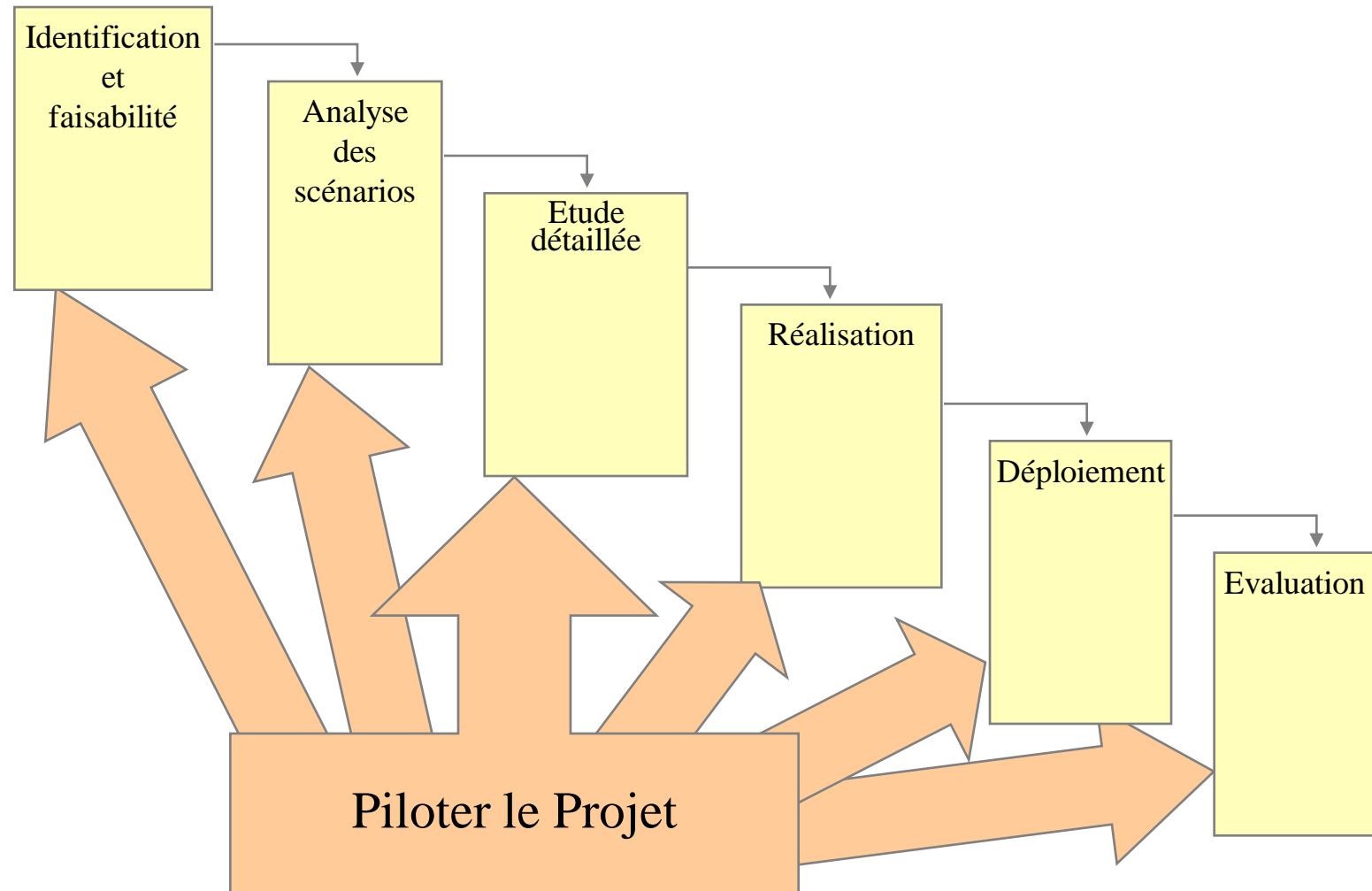
# Les fondamentaux du management d'un projet SI

## Piloter le projet





# Où se situer ?







# Pilotage



- Parler de « pilotage », pas de « suivi »
- "Briefing" et plan de vol pour bien préparer la mission
- Une navigation précise et un pilotage efficace
- S'appuyer sur les indicateurs constamment réactualisés d'un Tableau de Bord
- "Debriefing" d'une mission réussie



# → Plan de vol

- Etablir une référence pour le projet, tant en ce qui concerne son contenu que le processus à suivre pour le réaliser et les moyens à mettre en œuvre (c'est à dire l'ouvrage d'une part et l'œuvre d'autre part), référence qui sera utilisée pour contrôler le projet
- Définir et mettre en place un système d'information du projet et les outils correspondants nécessaires pour partager l'information entre les divers intervenants et faciliter le contrôle de l'avancement du projet





# Pilotage

- Mettre en œuvre le « Système d'Information du Projet » défini (Intranet projet)
- Mesurer, dans tous les domaines, la situation du projet à un moment donné
- Comparer cette situation à la référence établie précédemment
- Prévoir, sur la base de cette comparaison, la situation à la fin de projet
- Définir les actions nécessaires pour ramener cette prévision en ligne avec les objectifs du projet (avec l'éventualité d'un recadrage des objectifs, du report ou de l'arrêt pur et simple du projet)
- Mettre en œuvre ces actions



# → Debriefing. Les revues de projet.

- Des revues régulières pour détecter immédiatement les dérives et prendre les mesures adéquates
- La revue de projet est une réunion de travail provoquée à des dates clefs du projet (fréquence à optimiser), réunissant les responsables qui exposent leurs travaux et les décideurs qui valident les réalisations, analysent d'une manière critique mais positive les justifications, et proposent des solutions pour résoudre les difficultés
  - Revues internes Maîtrise d'œuvre
  - Revues Maîtrise d'œuvre / Maîtrise d'ouvrage
  - Comité de Pilotage
  - Comité Directeur
- Debriefing de fin de projet
  - Souvent délicats car l'équipe est un peu lasse et les membres soucieux de leur nouvelle affectation
  - Or extrêmement fructueux pour la capitalisation d'expérience



# → Debriefing. Les revues de projet.



- Attention !
- Dans le cadre des marchés publics, les CR de réunions ne sont pas des actes formels, sauf précaution initiale.



# → Contrôle des délais

- L'outil de base : le planning prévisionnel
- Vérifier, à intervalles régulier, le début, l'avancement et la fin de chacune des tâches identifiées dans le planning
- Nécessite d'avoir identifié le critère de bonne fin de chaque tâche
- Utilité de passer en représentation réseau PERT pour vérifier l'impact sur le chemin critique
- En cas de retard systématique, s'interroger sur les causes (planification irréaliste, problème de fond dans l'équipe projet)

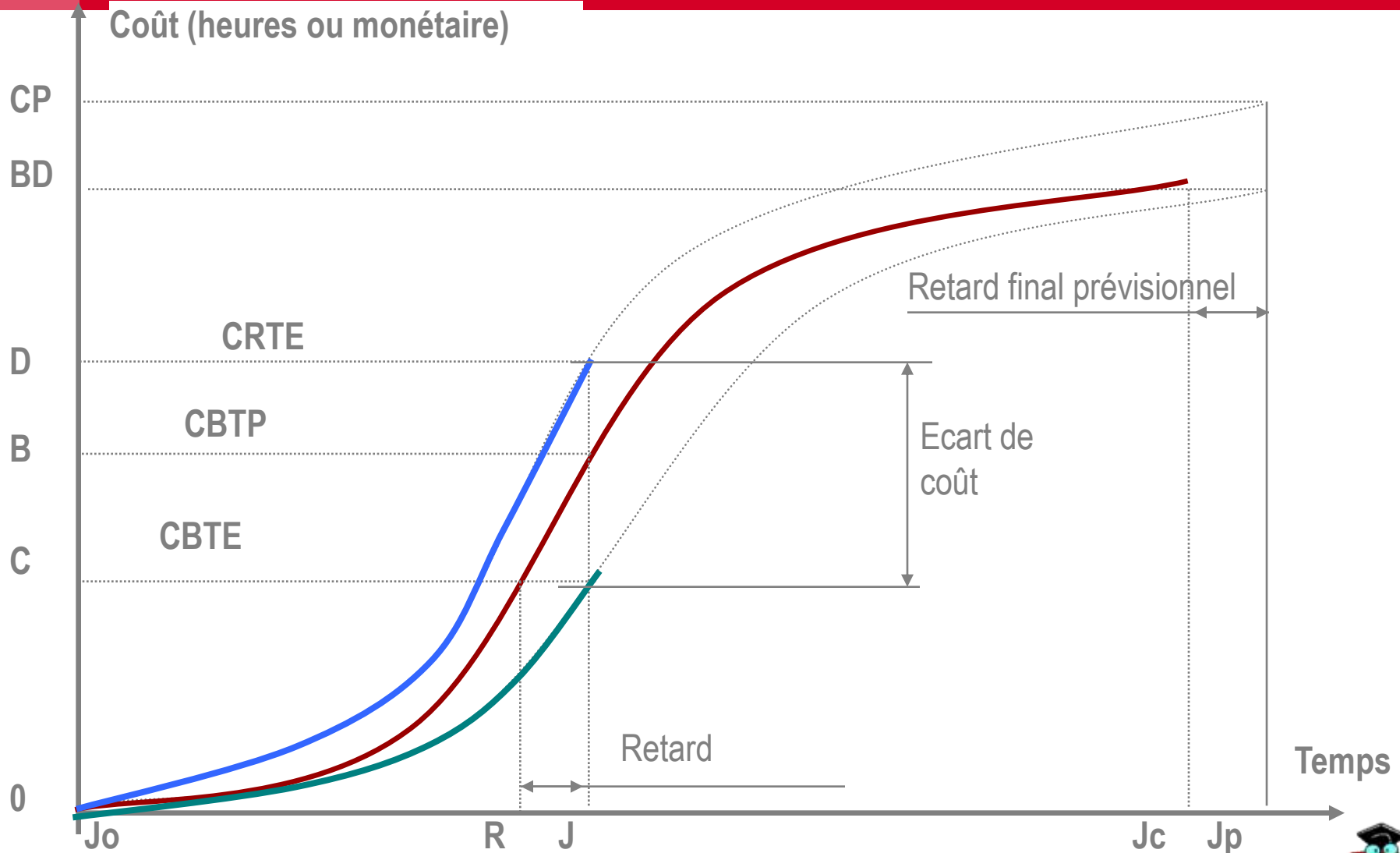


# → Contrôle des coûts

- Pour chaque ligne budgétaire identifiée lors de la planification, relever toutes les informations disponibles en matière de coût:
  - Modification (budget à date)
  - Coûts encourus, valorisation contractuelle des travaux effectivement réalisés
  - Engagements (commandes passées), dépenses externes et internes réelles



# → La courbe en S



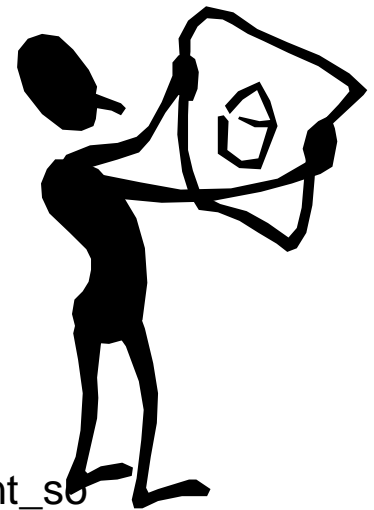


# → Les outils d'aide au pilotage

- Les outils d'évaluation a priori
- Les outils de création et de suivi de planning

- Outils spécifiques
- Outils intégrés dans les ERP
- *Primavera* (repris par Oracle)
- *Artemis* (Versata)
- *PSNext* (Sciforma ex Le Bihan)
- *Project* (Microsoft)
- *Open Workbench* (Open source chez CA)
- Voir aussi  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_project\\_management\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_project_management_software)

- Les outils d'aide à la conception
- Les outils d'aide à la réalisation
- Les outils du contrôle qualité



# → Les outils d'aide au pilotage

→ Les outils d'évaluation a priori

→ Les outils de suivi

– Outils de suivi des

– Outils d'interactions

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

– Outils de suivi des

→ Les outils de suivi

→ Les outils d'aide à la réalisation

→ Les outils de contrôle de qualité

→ Les outils de suivi des

→ Les outils de suivi des

→ Les outils de suivi des

→ Les outils de suivi des

→ Les outils de suivi des

**ATTENTION !!!  
L'ACQUISITION  
D'UN TEL OUTIL  
NE PERMET PAS  
L'ÉCONOMIE  
D'UNE BONNE  
GESTION DE  
PROJET**



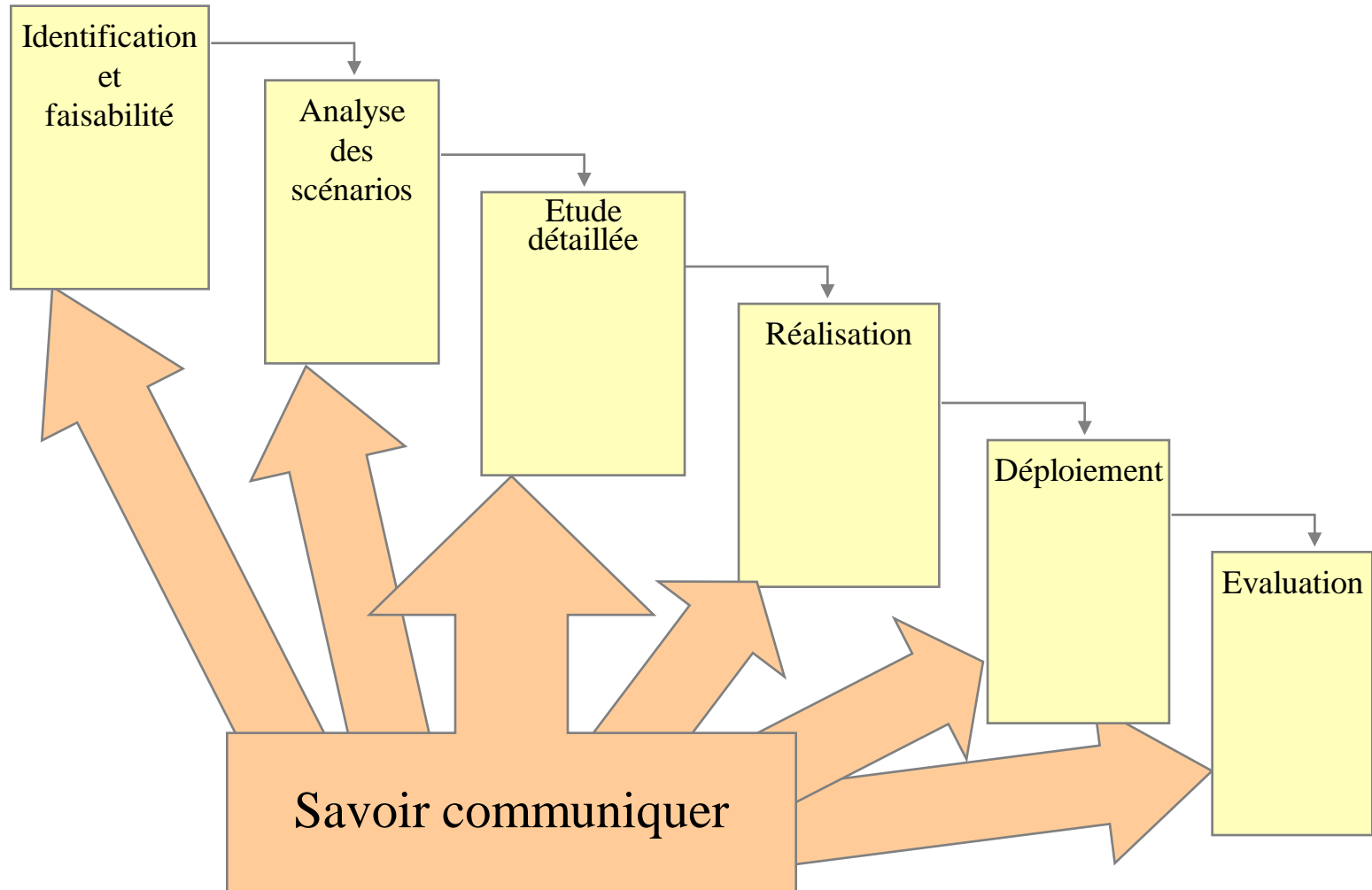


# Les fondamentaux du management d'un projet SI

# Savoir communiquer

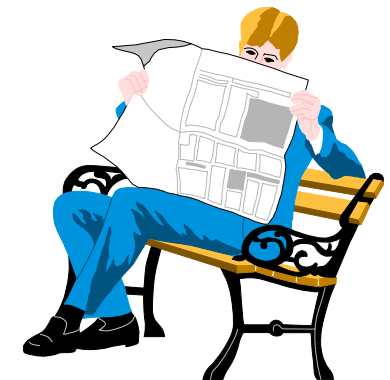


# → Où se situer ?



# → Savoir communiquer

- La communication est le moyen d'action du management de projet sur les réalisateurs, sur les utilisateurs et sur l'ensemble de l'organisation.
- Elle met en jeu quatre éléments :
  - L'émetteur (connaissance du sujet, de l'importance et de l'urgence du message qu'il veut délivrer)
  - Les destinataires, qui donneront au message son poids réel en fonction de leur interprétation et de l'usage qu'ils en feront.
  - Le message lui-même, qui peut comporter une part de sens codé ou de non dit, reflétant la connaissance qu'a l'émetteur a des destinataires.
  - Le médium, dont le choix n'est pas neutre (écrit ou oral, portée)
- L'équipe projet doit être le centre nerveux de la communication, pas son goulot d'étranglement.





# Communication

- ❑ **❑ Dossier no 11 : Incident de parcours**
- ❑ **Le sponsor change et semble moins motivé par le projet**
- ❑ **Votre maître d'œuvre vous annonce que par suite de difficultés avec les utilisateurs sur un site, le projet va prendre 2 mois de retard.**
- ❑ **Comment gérez-vous la communication du projet face à ces deux événements ?**

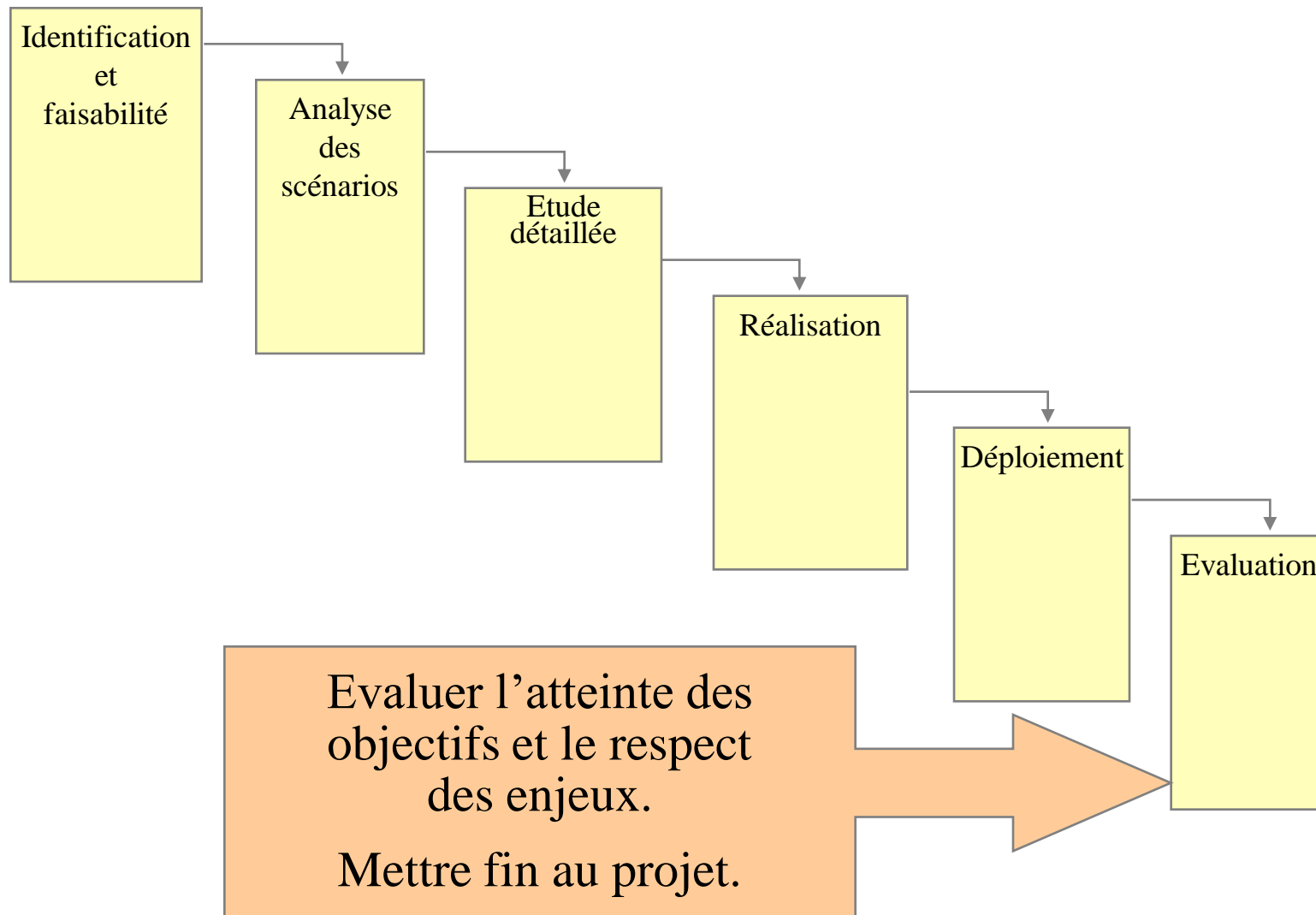




Les fondamentaux du management d'un projet SI  
**Evaluer l'atteinte des objectifs  
et le respect des enjeux.  
Mettre fin au projet**



# → Où se situer ?





# → Evaluation

- Conformité aux objectifs initiaux
  - Réalisation des objectifs du projet : situation comparative de ce qui était prévu lors de l'expression des besoins et du réalisé
  - Situation budgétaire et délai : coût initial, coût de dernière approbation versus réalisé
  - Analyse des écarts réalisé versus objectifs
- Bilan des modifications intégrées en cours de projet
- Résumé des points saillants
  - Aspects fonctionnels
  - Aspects techniques
  - Gestion des ressources humaines et aspects relationnels
  - Méthodologie
- Rapport d'achèvement
  - Clôture officielle
  - Points à suivre lors de l'exploitation
  - Recommandations et retour d'expérience



