

LOAN OBJECTS
Thierry BOULASSIER

PRINCIPES DE
GESTION DE PROJET
Version 2.2

30/04/2007

OBJECTIFS

Ce document expose un cadre général de l'organisation de la gestion de projet en entreprise.

En concevant ce cadre on a visé en général à :

- Permettre de partager l'information relative aux projets.
- Tirer le meilleur parti des compétences de l'entreprise.
- Favoriser la rationalité économique dans les choix d'investissement.
- Préparer l'utilisation de véritables outils de planification.
- Capitaliser sur l'expérience acquise et enrichir les métiers en partageant les meilleures pratiques.

De plus, l'organisation présentée ci-après présente les avantages inhabituels suivants :

- Elle peut s'appliquer à des **projets à finalité quelconque**, et en particulier même à des projets sans aspect "systèmes d'information".
- Elle est suffisamment souple pour pouvoir s'appliquer telle quelle à des projets de **taille quelconque**, allant de "l'action" la plus élémentaire ("prendre un rendez-vous") au projet de 100 000 jh. Cela permet en particulier d'éviter les "effets de seuil" du type : découper les projets en parties suffisamment petites pour passer par le sous-processus "maintenance"...
- Elle est "récursive", au sens où les **mêmes règles** s'appliquent à un projet, à ses sous-projets, aux sous-projets de ses sous-projets etc. Cela lui permet évidemment de prendre en compte des configurations quelconques de projets. On pourra par exemple traiter d'un projet informatique présentant :

Un sous-projet "test"

Un sous-projet du précédent "mise à disposition d'un ordinateur de test"

Un sous-projet du précédent "choix du système d'exploitation de l'ordinateur de test"

etc.

GENERALITES

Les cinq premiers chapitres traitent de Projets **quelconques**. Le 6^{ème} traite des spécificités des Projets visant à **faire évoluer des systèmes organisationnels**.

Les mots qui sont des noms de concepts définis dans ce document sont écrits partout avec une initiale en caractères majuscules. Par exemple, on écrit "Projet", "Action", etc.

QUELQUES CONCEPTS

Dans cette partie, on définit d'abord la notion d'"Action", puis on introduit le "Projet" comme un cas particulier d'"Action".

Action

Définition

On appelle ainsi un ensemble d'activités qui possède **à la fois** :

- Une même personne Responsable
- Des objectifs.

Attributs

Date de fin

Dans certains cas, cette date pourra être manquante dans les premières phases de l'Action.

Objectifs

On appelle "Objectifs" d'une Action ce qui est **attendu** de l'Action.

Autrement dit, ces Objectifs répondent à la question "pourquoi ?" ; autrement dit encore, ils décrivent les résultats, en se limitant à ce qui en est déjà connu au moment du lancement de l'Action.

Ils doivent être suffisamment précis pour permettre :

- Une évaluation a posteriori de l'Action
- La constitution du "Groupe de Projet".

Exemples :

- "Augmenter une part de marché"
- "Appliquer un nouveau règlement comptable"
- "Former une équipe à l'utilisation d'un logiciel"

En particulier, **citer les dysfonctionnements actuels.**

Les Objectifs ne doivent jamais être définis en termes de **moyens** (comme par exemple "mise en place de l'intranet") encore moins en termes de **jargon commercial constructeur** ("mettre en œuvre le workflow") ou de jargon tout court ("toper les adresses").

Toute expression générale comme :

"enrichir les services proposés au client"

"harmoniser les traitements"

"piloter la gestion"

"orienter la communication vers le client" ...

... devrait être illustrée par **deux exemples au moins.**

Le cas échéant, donner les **références de la demande.**

Contexte

Evolutions possible de l'entreprise (activités, structure, missions) ou de son environnement, dans la mesure où elles peuvent remettre en cause les "Objectifs".

Opportunités particulières (créneaux temporels particulièrement propices au Projet, de n'importe quel point de vue).

Historique de la promotion du Projet, dans la mesure où il peut apporter un éclairage sur les priorités à lui accorder.

Avis d'experts sur le sujet, quand ils sont particulièrement déterminants (mais difficilement valorisables).

Enjeux

Attention à ne pas confondre Objectifs, Enjeux et Contraintes !

Eléments **quantitatifs** (même partiels) pouvant permettre un début d'évaluation ("nombre d'ouvertures" ...).

Peut concerner aussi bien les coûts que les bénéfices attendus.

Quand la partie "Evaluation" de la "Solution" est faite, est inclus dans cette dernière.

Contraintes

Attention à ne pas confondre Objectifs, Enjeux et Contraintes !

On appelle "Contrainte" d'une Action une règle qui s'impose a priori à l'Action. Si elle ne s'impose pas de façon évidente, elle doit être justifiée (en citant par exemple son origine).

Exemples :

- une loi
- une politique d'entreprise

Une Contrainte peut porter sur les "Solutions" voire sur leurs "Plans d'Actions".

Eviter ici les considérations évidentes et permanentes (comme "respecter la politique humaine" "respecter la législation" ...)

Responsable

On appelle "Responsable" la personne chargée globalement de l'Action; **dans le respect de toutes les caractéristiques actuellement convenues de cette Action** (par exemple, dans le respect de ses Objectifs, Contraintes, Solutions ...). Il anime le Groupe de Projet et rapporte au Comité de Pilotage.

Solution

Définition

Réponse pouvant être apportée aux objectifs.

On notera qu'une même Action peut avoir, à un stade donné, **plusieurs Solutions** ; cela signifie alors simplement qu'un choix doit encore être fait entre elles.

Attributs

Etat cible

Partie de la Solution qui concerne le **résultat "final"**.

Plus précisément, il s'agit de la partie des "résultats" limitée à ce qui est utile **pour évaluer si les Objectifs sont atteints**. En d'autres termes, l'"Etat cible" répond à la question "quoi ?" (et non à la question "comment ?", à laquelle répond le "plan d'actions")

Par exemple, une Action qui a pour objectif "appliquer une nouvelle norme comptable" peut avoir pour résultat "final" une nouvelle organisation ; l'"Etat cible" **décrit alors seulement cette nouvelle organisation**. Si (comme c'est le cas souvent) cette Solution a dans son "Plan d'Action" une Action "migration de données", la description de cette "migration de donnée" sera à considérer comme une "Solution" de cette **dernière** Action, et non de l'Action principale "appliquer une nouvelle norme comptable".

Le niveau de détail de la description de l'Etat cible est a priori quelconque. Il dépendra naturellement de l'état d'avancement de l'Action.

Evaluation

Avantages et inconvénients de la Solution.

Dans l'idéal, bilan des coûts et bénéfices à attendre de la Solution.

Avant tout engagement financier, cette partie doit comprendre **au minimum** un budget exhaustif de la partie "dépenses".

Projet

Définition

"Action" dont la réalisation :

- ou bien, implique de façon régulière **plus d'une personne**.
- ou bien, nécessite des moyens dont l'engagement relève d'un niveau de délégation supérieur à celui des personnes impliquées.

Attributs

Numéro de Projet

Numéro identifiant le Projet.

De préférence, caractères numériques.

Groupe de Projet

On appelle "Groupe de Projet" l'ensemble de personnes intervenant de façon régulière dans le Projet.

La participation d'une personne à un Groupe de Projet est décidée par son Responsable hiérarchique, sur demande du "Responsable de Projet".

Comité de pilotage

Il est **facultatif**. Quand il existe, c'est lui qui valide les Dossiers d'Etude.

Il comprend de préférence au moins un **supérieur hiérarchique** de chaque membre du "Groupe de Projet". Ainsi :

- Une partie du contrôle du Projet pourra se faire dans le cadre du suivi d'activité fait normalement par le Responsable hiérarchique
- chaque fonction "intervenante" de l'entreprise sera automatiquement représentée au Comité de Pilotage.

Afin de permettre la plus grande liberté de parole, il ne comprend aucun membre du Groupe de Projet. Si (comme c'est le cas le plus souvent), la présence de certains membres du Groupe de Projet (et en tout premier lieu du Responsable du Projet) est utile au Comité de Pilotage, ce dernier doit pouvoir débattre **après** le départ des membres du Groupe de Projet.

Il est réuni à son initiative ou à celle du Responsable du Projet, **sur un ordre du jour précis** et communiqué au moins 15 jours à l'avance, typiquement :

- Pour valider un Dossier d'Etude. Dans ce cas, ce Dossier d'Etude fait **partie de l'ordre du jour**.
- Pour donner des orientations de nature stratégique ou politique,
- Pour donner des instructions méthodologiques.
- Pour prendre les décisions :

- Sur lesquelles le Groupe de Projet ne s'accorde pas
- Ou dont l'enjeu excède le pouvoir de délégation du Responsable du Projet

La validation d'un Dossier d'Etude ne demande pas forcément que le Comité de Pilotage se réunisse physiquement, l'accord des membres pouvant être recueilli séparément.

Plan d'Action d'une Solution

Définition

On appelle "Plan d'Actions" d'une Solution un ensemble d'Actions contribuant elles-mêmes à la réalisation de la Solution.

En d'autres termes, le "Plan d'Actions" répond à la question "comment ?"

Sous-Projet

Définition

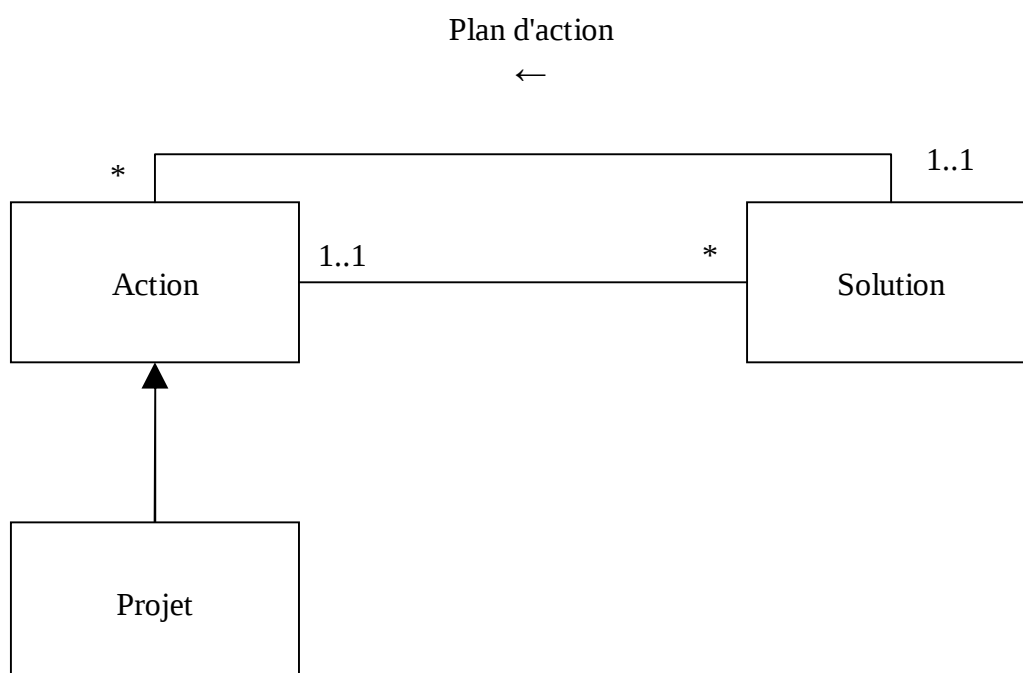
On dit qu'un Projet est un Sous-Projet d'un Projet A s'il est une Action du "Plan d'Actions" d'une Solution du Projet A.

Un même projet pourra donc avoir dans son Plan d'Actions :

- des Sous-Projet
- des Actions qui ne sont pas des Sous-Projets

REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CONCEPTS

Représentation des concepts de la gestion de projet avec le formalisme "UML" (représentation dite "Diagramme de Classes")



DOCUMENTS

Descriptif de Projet

Il est parfois appelé "fiche Projet".

Contenu

- Objectifs
- Contraintes
- Groupe de Projet
- Comité de Pilotage

Dossier d'Etude

Il s'agit d'un document rédigé de façon complète, **et non d'une présentation seulement conçue pour être projetée sur un écran.**

On essaiera de mettre en évidence les évolutions (par rapport à la version précédente) en utilisant le "suivi des modifications" du traitement de texte utilisé (s'il existe ; c'est le cas par exemple de Microsoft Word).

Pour éviter toute ambiguïté, son caractère de "**Projet**" (par opposition au dossier définitif, c'est-à-dire validé) doit impérativement être **mis en évidence sur la page de garde** et les en-tête de page, tant que le dossier n'est pas formellement validé.

Le degré de précision des rubriques doit être proportionné aux enjeux ; en particulier, certaines rubriques peuvent être "vides". Quand une rubrique est "vide", on ne fait pas apparaître son titre.

Contenu

- Numéro de Projet
- Version

L'existence de cet attribut permet qu'un même projet connaisse plusieurs versions, de plus en plus détaillées, de son Dossier d'Etude. Cela rend donc facultative une structuration plus rigide du processus en "étude préalable", "étude détaillée" etc.

- Objectifs
- Contraintes
- Groupe de Projet
- Comité de pilotage
- Pour chaque Solution :
 - Etat cible
 - Evaluation
 - Pour chaque Action du "Plan d'Actions" de la Solution :
 - Responsable
 - Date de fin

Souvent, certaines parties du "Plan d'Action" sont communes à toutes les Solutions. Dans ce cas, on ne les fait évidemment figurer qu'une fois.

- S'il y a plusieurs Solutions : décision de choix de la Solution.

ORGANISATION MINIMALE DE LA DOCUMENTATION

"Dossiers" (au sens d'un système d'exploitation ; par exemple, Windows) structurés ainsi :

Un dossier "Projets" contenant :

- un sous-dossier "modèles"
- pour chaque Projet : un sous-dossier relatif au Projet

Pour chaque Projet, le "Descriptif de Projet" et les "Dossier d'Etude" sont des documents placés dans le sous-dossier du Projet.

PROJET D'EVOLUTION ORGANISATIONELLE

Cette partie traite plus particulièrement des Projets dont l'objectif est de modifier une organisation, en particulier de modifier les schémas conceptuels-organisationnels de la gestion informatisée.

Objectifs

Indiquer les limites de ces Objectifs (ce qui est parfois appelé le "champ de l'étude") ; en d'autres termes, citer les **parties de l'organisation qui ne doivent pas être modifiées** (on donnera donc une définition la plus précise possible), pour :

- Ne pas rendre une prestation inutile.
- Assurer la non-redondance entre Projets.
- Ou, au contraire, limiter le nombre de "Projets amont" (les Projets doivent dans la mesure du possible "se suffire à eux-mêmes")

Le "champ de l'étude" peut être, par exemple, de niveau :

"totalité de l'organisation"

"domaine"

"processus"

"opération" ...

En particulier, citer les "cas particuliers rares" exclus de l'étude.

Intervenants

Identification des fonctions (dans la structure de l'entreprise) devant être **associées** au Projet.

Elles ne sont pas forcément présentes dans la structure d'étude.

Les Intervenants comprennent obligatoirement :

- Toutes les personnes dont l'**activité** habituelle est modifiée ou **susceptible d'être modifiée** par le Projet.

Pour certains Projets (gestion du personnel ...) cette catégorie peut englober la totalité de la structure de l'entreprise.

- Toutes les **fonctions** ayant pouvoir de décision sur les règles de gestion dans l'activité concernée, ou sur des règles de gestion utilisant des données dont le sens est modifié par le Projet (service en charge du **Risque**, des **Etudes Clients**, des études commerciales, du Juridique, de la Comptabilité, Direction Commerciale ...).

Ne pas oublier en particulier que toute donnée est susceptible d'être utilisée dans un **modèle statistique** de production.

- Le chef de Projet "**Décisionnel**" pour la partie "évolution du sous-système d'information de pilotage/études"
- Tout utilisateur de l'entreprise s'étant spontanément déclaré intéressé.

Il est clair que le "demandeur" figure, par définition, dans l'une des catégories ci-dessus.

Groupe de Projet

Tous les Intervenants doivent obligatoirement être **représentés** (et non forcément présents) dans le Groupe de Projet **et** le Comité de Pilotage.

La "représentation" d'un ou plusieurs Intervenants par l'un d'entre eux, est décidée par leur hiérarchie commune, éventuellement sur proposition du Responsable du Projet, et ceci dans un but d'efficacité. Il appartient au "représentant" de faire en sorte que **tous les Intervenants qu'il représente soient raisonnablement associés au Projet**.

Les liens de "représentation" entre Intervenants et "représentants" sont cités explicitement, de façon à éliminer toute ambiguïté.

Solutions : Etat cible

Cette partie peut comprendre les rubriques :

- Structure
- Missions
- Politiques
- Hommes
- Moyens matériels
- Système d'information
- Organisation

Système d'information

Cette partie comprend a priori le sous-système de pilotage.

Cas 1 : Solution par "développement spécifique"

L'Etat cible de la Solution comprend essentiellement le "schéma conceptuel" (en méthode Merise) ou le "Diagramme de classes" (syntaxe UML).

Cas 2 : Solution par "recherche de progiciel"

Dans les phases du Projet qui précèdent la décision de choix du logiciel, l'Etat cible de la Solution comprend essentiellement la liste des fonctions valorisées.

Organisation

Cette partie comprend essentiellement l'affectation des opérations (autres que "totalement automatiques") dans la structure et l'espace ("sites géographiques"), dans la mesure où ce n'est pas déterminé par le Système d'Information.

Pour chaque poste de travail :

Compétences souhaitées (si elles sont modifiées)

Effectif (s'il est modifié)

Pour chaque opération interactive :

Plage de fonctionnement (heures du jour, jours de la semaine...)

Performances apparentes : durée de l'exécution (moyenne, maxi), temps de réponse, délai d'émission d'un flux à émission différée ...

Autres conditions particulières d'ergonomie (cohérence de l'ordre de saisie des données avec leur présentation sur le flux déclencheur, nombre maximum d'écrans ...)

Pour chaque flux émis :

Conditions particulières d'ergonomie (qualité d'impression ...)

Pour chaque opération automatique : performances apparentes (heure maximale de mise à disposition des résultats ...)

Pour chaque situation dans l'espace (site géographique) :

Nombre points de "travail interactif"

Nombre points de "travail interactif" actifs simultanément

Rythme maximum des opérations interactives

Rythme des "flux émis" à recevoir localement (impressions locales ...).

Projets en amont

Identification des Projets créant/modifiant certains des composants d'analyse utilisés dans l'étude en cours.

Le Projet en cours ne pourra donc passer à la phase de mise en place qu'après la mise en place de ces Projets.

Interfaces

Dispositions relatives à des organisations existantes, hors du champ de l'étude (donc non modifiées par le Projet), **et** mal documentées (domaines périphériques mal connus, progiciels existants etc.) :

Identification de ces applications.

Flux échangés avec ces applications.

Précisions, modifications touchant la définition des traitements et des données de ces applications.

Architecture des moyens

Sites de données (utilisateur ou groupe d'utilisateurs utilisant surtout des données non partagées par d'autres ; en d'autres termes, implantations **distinctes** d'un **même** modèle de données). Pour le domaine "gestion clientèle", le "site de données" est en général unique.

Pour chaque site de données :

Effectif (nombre d'occurrences) des classes du site.

Sites de traitements (par exemple, stations de travail, automates ...).

Pour chaque site de traitement :

Fonctionnement dégradé

Disponibilité (fréquence des interruptions, délais de remise en route)

Sécurité

Communication entre sites :

Rythme (en nombre de flux par unité de temps), disponibilité (fréquence des interruptions, délais de remise en route), sécurité.

Solutions : Plan d'Actions

Pour un Projet d'évolution organisationnelle, le Plan d'Actions comprendra le plus souvent, en particulier, les Actions suivantes :

Initialisation des valeurs de données

Peut comprendre des traitements manuels ou automatiques ("reprise").

Etant donné le caractère "jetable" de cette partie, elle pourra être décrite dans un formalisme allégé.

Tests

Lancement

Sur une population (ex : un site) ou une activité)

En particulier, "Projet" "pilote"

Solutions : Evaluation

Bilan des coûts d'"investissement" (c'est-à-dire, jusqu'à mise en production de la nouvelle organisation) **prévus** :

Coût de la ressource humaine (études, recherche de logiciel, développement)

Coût d'acquisition des matériels, logiciels achetés ...

Bilan des coûts-bénéfices de fonctionnement **prévus** :

Coût de la ressource humaine (opérateurs, exploitation, administration, maintenance (des développements))

A ce niveau, une distinction entre ressource salariée et ressource en régie n'est pas encore utile.

Coût de location des matériels, des logiciels loués ... (en général à chercher auprès de la fonction "Maîtrise d'œuvre")

Autres bénéfices de fonctionnement

Taux de rendement interne des flux de coûts et bénéfices.

Description des avantages/inconvénients non valorisés.

SOMMAIRE

OBJECTIFS	2
GENERALITES	2
QUELQUES CONCEPTS	2
Action	3
Solution	4
Projet	5
Plan d'Action d'une Solution	6
Sous-Projet	6
REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CONCEPTS	6
DOCUMENTS	7
Descriptif de Projet	7
Dossier d'Etude	7
ORGANISATION MINIMALE DE LA DOCUMENTATION	8
PROJET D'EVOLUTION ORGANISATIONELLE	8
Objectifs	8
Intervenants	8
Groupe de Projet	9
Solutions : Etat cible	9
Système d'information	9
Organisation	9
Projets en amont	10
Interfaces	10
Architecture des moyens	10
Solutions : Plan d'Actions	11
Initialisation des valeurs de données	11
Tests	11
Lancement	11
Solutions : Evaluation	11