

Gestion de projet informatique - exercice supplétif

Laurent Boksenbaum

Cet exercice est à faire en autonomie - le corrigé sera mis en ligne sur le site www.ccg.edu

Il est envisagé de refondre l'application assurant la gestion comptable et financière de votre entreprise. Un nouvel environnement logiciel et réseau serait développé en interne par le service informatique.

Un comité de pilotage a été créé avec à sa tête M. Jesaistout. En tant que contrôleur de gestion, vous êtes le n°2 de ce comité de pilotage.

Votre directeur, M. Chefcontroleur, est inquiet. Il connaît bien M. Jesaistout qui affirme « s'y connaître en projet informatique » mais qui est en réalité un cadre de gestion généraliste. Ses quelques participations à des projets liés au système d'information se sont toujours limitées à la simple représentation du comité directeur auprès de la maîtrise d'ouvrage.

M. Chefcontroleur vous demande de l'aider à suivre le travail de M. Jesaistout.

Premier travail

Des affirmations fréquemment entendues dans les entreprises sont régulièrement reprises à son compte par M. Jesaistout.

M. Chefcontroleur les a collectées (annexe 1 - « la gestion de projet selon M. Jesaistout ») et vous demande de vérifier si elles sont exactes.

En vous appuyant sur l'annexe 2 (la structure de la gestion de projet) et l'annexe 3 (la gestion de projet - organigramme), donnez-lui une réponse argumentée.

Second travail

Après l'intervention de M. Chefcontroleur auprès de la direction de l'entreprise, M. Jesaistout a compris que c'était à lui d'assurer la gestion du projet.

Une méthodologie rationnelle est absente dans 30% à 40% des projets en France mais ce n'est pas le cas avec M. Jesaistout. Il a réuni des documents sur les travaux à réaliser et les a numérotés par ordre alphabétique (annexe 4 « La gestion de projet - les éléments formels»). Il se prépare à les distribuer en vrac lors de la prochaine réunion du comité de pilotage.

M. Chefcontroleur sait qu'il existe un ordre logique pour ces travaux et vous charge de les réordonner.

En vous aidant de l'annexe 3 (la gestion de projet - les étapes) et en raisonnant logiquement, rattachez chaque élément de l'annexe 4 (La gestion de projet - les éléments formels) à une des trois phases du projet (phase préparatoire, phase de réalisation, phase de mise en œuvre) et précisez son rang dans cette phase.

Annexe 1 – « la gestion de projet selon. M. Jesaistout »

1. La gestion de projet est totalement liée à la réalisation technique du projet. Elle est donc sous la responsabilité des informaticiens. Le comité de pilotage pilote et donc se contente de donner des instructions sur ce qui doit être fait.
2. Le management de projet est un sous-ensemble de la gestion de projet. Il est au niveau des tâches élémentaires. Il est donc sous la responsabilité des informaticiens.
3. Le schéma directeur est la synthèse des projets en cours. Notre projet participe à sa définition.
4. Si un projet inscrit dans le schéma directeur ne se réalise pas, c'est toujours un échec des personnes du comité de pilotage. Ce projet se fera, je m'y engage et j'en suis le garant.
5. Le directeur de projet peut avoir un profil exclusivement généraliste sans compétences techniques effectives dans le domaine. Je suis plus que l'homme de la situation.
6. Le comité de pilotage est un service permanent de l'entreprise qui est en charge du pilotage des projets. Je suis le directeur de ce nouveau service. Les personnes des autres services qui y participent ont un pouvoir proportionnel à leur grade dans la classification de l'entreprise.

1 **Annexe 2 « La gestion de projet - structure »**

2 On appelle " gestion de projet " ou " conduite de projet " l'organisation méthodologique mise
3 en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé réponde aux attentes et qu'il soit livré dans
4 les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa " fabrication ".
5 Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs de formaliser les besoins, de choisir
6 l'architecture technique et d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci
7 d'efficacité.

8 Le terme " management de projet " intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute
9 une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques
10 de la direction (il intègre donc la Direction de Projet).

11 **Le Schéma Directeur**

12 Un projet doit s'inscrire dans les objectifs généraux de l'entreprise. C'est la raison pour
13 laquelle il est nécessaire pour une organisation, avant même de se lancer dans des projets, de
14 définir ses intentions à moyen terme (un à trois ans).

15 Le schéma directeur d'une organisation a pour but de donner les orientations stratégiques de
16 manière prospective afin de définir l'articulation de la réalisation des principaux objectifs dans
17 le temps. Il permet ainsi de définir des priorités en termes de réalisation des objectifs et de
18 donner une visibilité sur les ambitions de l'organisation.

19 Tous les nouveaux projets doivent s'inscrire dans le schéma directeur en cours.

20 Le schéma directeur est élaboré par un Comité Directeur (ou Comité stratégique) regroupant
21 les représentants de la direction générale de l'organisation. Le Comité Directeur représente
22 donc la Direction générale de l'entreprise pour l'ensemble des projets.

23 La conformité d'un projet dans le Schéma Directeur ne garantit pas cependant la réalisation de
24 l'ouvrage associé. En effet, le mot « projet » indique une intention qui est subordonnée à sa
25 faisabilité. Arrêter un projet lorsque les conditions de faisabilité ne sont pas réunies est de la
26 responsabilité de la gestion de projet.

27 **Comité de pilotage**

28 Lors du lancement du projet, un Comité de Pilotage, composé de responsables
29 organisationnels de la maîtrise d'ouvrage, est nommé afin d'en assurer le suivi.

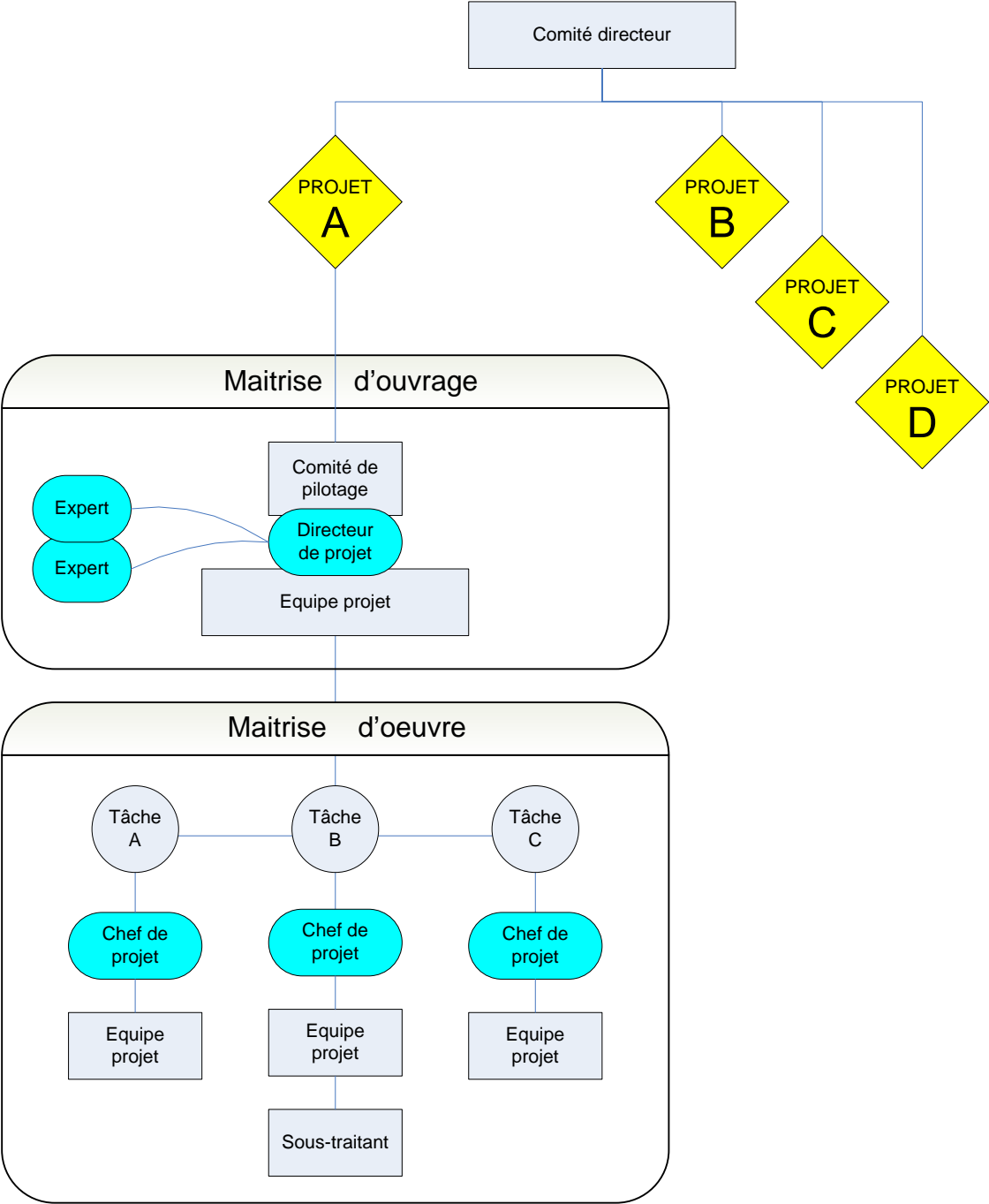
30 Un chef de projet de la maîtrise d'ouvrage (directeur de projet) est alors désigné. C'est une
31 personne ayant nécessairement une vraie double compétence, métier et informatique. Une
32 date prévisionnelle de démarrage du projet est fixée. Le directeur de projet propose alors une
33 équipe « projet » et éventuellement fait appel à des experts (intervenants donnant
34 ponctuellement un avis sur un point technique que l'équipe projet ne maîtrise pas).

35 Si l'entreprise ne dispose pas en interne de toutes les compétences nécessaires, elle fait appel à
36 une société extérieure qui assurera une prestation de service « assistance à maîtrise
37 d'ouvrage ».

38 Si l'entreprise ne possède que très peu de compétences, elle peut externaliser la maîtrise
39 d'œuvre. Le directeur de projet est alors extérieur à l'entreprise mais le comité de pilotage
40 intègre néanmoins des personnes de l'entreprise.

41 Cette structure temporaire (comité de pilotage + équipe « projet » coté maîtrise d'ouvrage),
42 mise en place spécifiquement pour le projet, a pour but d'assurer la gestion du projet de façon
43 autonome, c'est-à-dire en se distinguant de la hiérarchie permanente de la société. A la fin du
44 projet, le Comité de Pilotage et l'équipe projet sont dissous et le directeur de projet retrouve
45 ses attributions originales.

Annexe 3 « La gestion de projet - organigramme »



Document 3 « La gestion de projet - les éléments formels »

1. Capitalisation

Cette phase consiste à faire un bilan du projet afin d'améliorer l'efficacité de la conduite pour les projets futurs. L'outil le plus simple est la réunion de bilan sur le projet (debriefing).

2. Développement

Il s'agit de l'étape de réalisation de l'ouvrage proprement dite. Cette étape est de la responsabilité du maître d'œuvre, sous contrôle du maître d'ouvrage.

3. Documentation

Elle doit nécessairement accompagner l'ouvrage lors de la livraison. Elle constitue son référentiel de base.

4. Etude de faisabilité

Cette étude vise à analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique de projet. Elle commence par une analyse des besoins et se poursuit par l'étude des scénarii possibles.

5. Etude détaillée

L'analyse des besoins effectuée dans l'étude de faisabilité est très généraliste. Une fois le scénario définitif arrêté, il est nécessaire de faire une étude plus approfondie des besoins.

6. Etude d'opportunité

Cette étude permet d'étudier la demande de projet, de la comparer aux objectifs généraux de l'organisation. C'est durant cette phase que l'on trace le périmètre du projet.

7. Etude technique

L'étude technique consiste à passer l'étude approfondie des besoins à l'architecture technique retenue. Le livrable est le cahier des charges détaillé.

8. Généralisation

La généralisation est le déploiement l'ouvrage auprès de l'ensemble des utilisateurs finaux. Elle commence après que le déploiement sur les sites pilotes ait réussi.

La « conduite du changement » permet d'amener les utilisateurs finaux à utiliser effectivement la nouvelle application. Elle consiste principalement à les former et à les assister (hot line).

9. Maintenance

Ce terme recouvre les modifications d'un logiciel opérationnel qui ne changent pas ses fonctionnalités de base, le but étant de corriger les anomalies rencontrées. Il existe aussi la maintenance évolutive qui en plus enrichie le logiciel.

10. Préparation des tâches

Cette étape consiste à découper le projet en tâches afin de planifier leur exécution (avec des outils de type Pert, Gantt...) et de définir les ressources nécessaires.

11. Recette

C'est la vérification de la conformité de l'ouvrage livré. Elle est provisoire durant la garantie.

12. Sites pilotes

La mise en place de sites pilotes permet de tester l'ouvrage en grandeur réelle

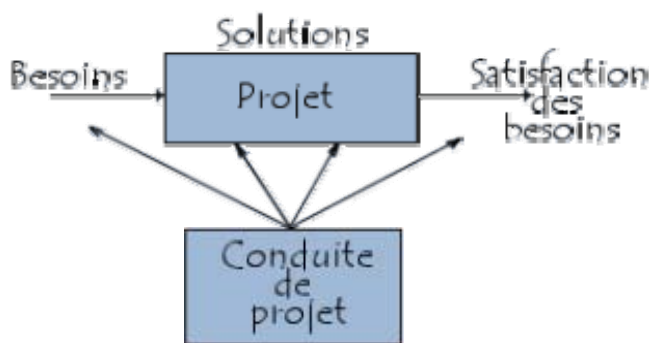
Annexe 4 « La gestion de projet – les étapes »

Pour qu'il soit géré dans un contexte de qualité, un projet doit suivre différentes phases au terme desquelles des points de contrôle doivent être définis. Chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique.

Ces étapes de validation, constituant une des tâches de la gestion de projet, permettent de déceler les non conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement. La maîtrise du temps alloué à chaque tâche est primordiale et l'analyse des risques est indispensable.

A chaque étape, il peut être décidé d'arrêter le projet si la maîtrise d'ouvrage estime que les objectifs ne pourront pas être tenus.

Le terme de jalon (en anglais milestone, traduit parfois en pierre miliare) est utilisé pour désigner les événements nécessitant un contrôle avant de pouvoir poursuivre. On désigne par le terme d'échéancier l'enchaînement des dates des jalons.



On appelle " cycle de vie du projet " l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

1. **Phase préparatoire** : Cette phase aussi appelée « avant projet » permet d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise.
2. **Phase de réalisation** : Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la maîtrise d'œuvre, en relation avec la maîtrise d'ouvrage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la livraison de l'ouvrage.
3. **Phase de mise en œuvre** : il s'agit de la mise en production de l'ouvrage, c'est-à-dire son utilisation. Il faut s'assurer que l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs et accompagner son « installation » et son utilisation. C'est durant cette phase que l'on capitalise l'expérience acquise durant le projet et que l'on commence (déjà) à assurer la maintenance.

Ces trois phases sont également connues sous l'appellation " 3C " : cadrer, conduire, conclure.

Corrigé

Premier travail

Les nombres entre parenthèses correspondent aux numéros des lignes dans l'annexe 1.

1. *La gestion de projet est totalement liée à la réalisation technique du projet. Elle est donc sous la responsabilité des informaticiens. Le comité de pilotage pilote et donc se contente de donner des instructions sur ce qui doit être fait.*

Faux (4) : « indépendamment de sa " fabrication " ». Le comité de pilotage est la structure qui réalise la gestion de projet en s'appuyant sur l'équipe projet.

2. *Le management de projet est un sous-ensemble de la gestion de projet. Il est au niveau des tâches élémentaires. Il est donc sous la responsabilité des informaticiens.*

Faux (8→10) Management de projet = gestion de projet + direction de projet.

3. *Le schéma directeur est la synthèse des projets en cours. Notre projet participe à sa définition.*

Faux (19) C'est le contraire. « Tous les nouveaux projets doivent s'inscrire dans le schéma directeur en cours » qui préexiste.

4. *Si un projet inscrit dans le schéma directeur ne se réalise pas, c'est toujours un échec des personnes du comité de pilotage. Ce projet se fera, je m'y engage et j'en suis le garant.*

Faux (23→26) Ce n'est pas nécessairement un échec. Arrêter un projet lorsque les conditions de faisabilité ne sont pas réunies est de la responsabilité de la gestion de projet.

5. *Le directeur de projet peut avoir un profil exclusivement généraliste sans compétences techniques effectives dans le domaine. Je suis plus que l'homme de la situation.*

Faux (30→31) « [Le directeur de projet] une personne ayant nécessairement une vraie double compétence, métier et informatique ».

Dans le cas contraire, il serait totalement dépendant des spécialistes du comité de pilotage ou des experts. Soit la direction effective serait alors assurée par ces personnes, soit les décisions seraient irrationnelles. En l'absence d'autres personnes réellement compétents, le projet serait paralysé ou hors de contrôle.

6. *Le comité de pilotage est un service permanent de l'entreprise qui est en charge du pilotage des projets. Je suis le directeur de ce nouveau service. Les personnes des autres services qui y participent ont un pouvoir proportionnel à leur grade dans la classification de l'entreprise.*

Faux (41→47) « [Le comité de pilotage est une] structure temporaire (...)mise en place spécifiquement pour le projet(...).A la fin du projet, le Comité de Pilotage et l'équipe projet sont dissous et le directeur de projet retrouve ses attributions originales ».

Second travail

	Phase préparatoire	Phase de réalisation	Phase de mise en œuvre
6. Etude d'opportunité	1		
4. Etude de faisabilité	3		
5. Etude détaillée	4		
7. Etude technique	5		
10. Préparation des tâches		1	
2. Développement		2	
3. Documentation		3	
11. Recette			1
12. Sites pilotes			2
8. Généralisation			3
1. Capitalisation			4
9. Maintenance			5

	Phase préparatoire	Phase de réalisation	Phase de mise en œuvre
1. Capitalisation			4
2. Développement		2	
3. Documentation		3	
4. Etude de faisabilité	3		
5. Etude détaillée	4		
6. Etude d'opportunité	1		
7. Etude technique	5		
8. Généralisation			3
9. Maintenance			5
10. Préparation des tâches		1	
11. Recette			1
12. Sites pilotes			2