

L'INFORMATIQUE

P R O F E S S I O N N E L L E

Dossier - Quand l'économie repartira...

Après la pluie...

*Jean-Pierre Corniou, Guy Lapassat, Jean Bourdariat, Jean Thily,
Olivier Le Gendre, S. Dallas*

Conduite de projet

Assurer une bonne initialisation

Henri-Pierre Maders

Web services

Place à l'intégration performante

Médéric Morel

Intranet syndical

Un droit sous condition

*Joëlle Berenguer-Guillon
et Isabelle Pottier*

Mensuel • Numéro 216 • août-septembre 2003

ont aussi collaboré à ce numéro :

Bernard Edmond Avoine

Patrice Wellhoff

Gartner

EXP **BLG**

sommaire

L'Informatique Professionnelle n° 216 août-septembre 2003

DOSSIER QUAND L'ECONOMIE REPARTIRA...

4 **La crise informatique** **Un écosystème fragilisé**

L'écosystème informatique est traversé par de violents courants, mais le paysage qui se redessine offre des perspectives stimulantes.

Jean-Pierre Corniou

11 **DSI** **La crise, quelle crise ?**

Maillons faibles dans des hiérarchies aux abois, les DSI jouent souvent le rôle de fusible. Ce qui n'empêche généralement pas les courts-jus.

Guy Lapassat

17 **Services** **Les prestations changent**

La crise a, une fois de plus, modifié les tendances et les horizons. Les priorités, les stratégies et le comportement des acheteurs ont changé. Côté SSII, l'offre s'est industrialisée.

Jean Bourdariat

21 **Métiers** **Il faut re-professionnaliser la profession**

Les directeurs des systèmes d'information ont laissé filer leur métier de base : l'informatique... professionnelle. Les expertises se perdent et le capharnaüm augmente. Attention, un recentrage s'impose.

Jean Thily

26 **Valeurs** **Lettre aux esprits chagrins**

Il ne faut pas seulement regarder les coûts mais la valeur réelle produite par les investissements informatiques. La maîtrise des Technologies de l'Information passe par une meilleure analyse, une meilleure gouvernance et ... un meilleur usage.

Olivier Le Gendre

28 **Management des applications** **Quand l'économie repartira**

Pour générer de la valeur tout en limitant les coûts, les responsables informatiques doivent continuer à livrer des fonctionnalités supplémentaires mais en maximisant absolument leurs investissements.

S. Dallas

...ET AUSSI...

MANAGEMENT DE PROJET

31 **Conduite de projet**

Assurer une bonne initialisation

Un formalisme simple mais scrupuleusement respecté permet de s'assurer qu'un projet est bien géré. L'initialisation n'échappe pas à cette règle.

Henri-Pierre Maders

37 **Méthode**

Vers l'orienté client

Pour tout projet, comprendre les besoins du client et savoir y répondre sont indispensables. Première étape : établir un "road book" clair et détaillé.

Bernard Edmond Avoine

41 **Knowledge management**

Comment bien démarrer !

Conserver et augmenter le capital savoir : tels sont les objectifs du Knowledge Management. Pour réussir : identifier les processus et appliquer une bonne démarche.

Patrice Wellhoff

ARCHITECTURE

45 **Web services**

Place à l'intégration performante

Les Web Services permettent de maximiser le potentiel de l'existant et de répondre aux nouveaux besoins de réactivité, d'inter-opérabilité et d'ouverture sécurisée.

Médéric Morel

ARRETS ET TENDANCES

48 **Intranet syndical**

Un droit sous condition

Les syndicats doivent pouvoir utiliser l'intranet de l'entreprise. Mais attention ! Ils doivent aussi respecter les règles d'utilisation.

*Joëlle Berenguer-Guillon
et Isabelle Pottier*



J.M. Berlioux



Mensuel publié par Gartner
Tél. 01 41 35 15 15
Fax 01 41 35 15 10

COMITÉ ÉDITORIAL :

Jean-Pierre Corniou
Olivier Le Gendre
Catherine Leloup
Jean-Claude Maury
Christian Morfouace
Jacques Pantin
Pierre Lora-Tonet
André Schwob
Serge Yablonsky

DIRECTEUR

DE LA PUBLICATION :
Norbert Miconnet

REDACTEUR EN CHEF :

Jean-Marc Berlioux (1502)

REDACTEUR EN CHEF DELEGUE :

Jean-Michel Atzel

GESTION DES ABONNEMENTS :

OCIFAM
34 quai de l'aisne
93500 Pantin
Tél. : 01 41 83 52 78

SIEGE SOCIAL :

Gartner
Immeuble Défense Bergères
TSA 40002
345 avenue Georges Clémenceau
92882 Nanterre cedex 9
Tél : 01 41 35 15 15
Fax : 01 41 35 15 10

TARIFS ABONNEMENTS :

France 410 € (tva 2,10 %)
Hors France 430 €

ISSN 0750-1080

Commission Paritaire 61050

RC 350 624 102

SARL au Capital de 162 000 €

MAQUETTISTE :

Céline Chouteau
davprod@wanadoo.fr

IMPRIMEUR :

Imprimerie Moderne de Bayeux
7 rue de la Résistance
BP 133
14401 Bayeux cedex
Tél. 02 31 51 63 20

Après la pluie...

La vie des responsables des systèmes d'information n'a décidément rien d'une sinécure. Nous avons vécu au cours des dernières années trois crises successives. Ce fut d'abord l'an 2000 et les travaux fébriles qu'il fallut mener pour conjurer les risques annoncés d'effondrement. Nous étions alors coupables d'imprévoyance et des dangers que nous faisons ainsi courir à la société toute entière.

Ensuite, le monde économique se prit d'un engouement effréné pour tout ce qui pouvait se référer de près ou de loin à de l'e-business. Quand nous nous avisons de rappeler l'importance de la rigueur ou de suggérer d'organiser les développements de façon rationnelle, on nous reprochait nos réflexes rétrogrades et on nous accusait de n'avoir rien compris à la nouvelle économie.

Après l'éclatement de la bulle, ce fut l'heure des restrictions de budgets, parfois excessives : la multiplication des arrêts de projets, dont certains auraient pu être rentables ; les économies à marche forcée, dont certaines se traduiront finalement par une hausse des coûts. Il nous a bien fallu accompagner le mouvement, quitte à réaménager ou ré-échelonner nos plans de développement et d'équipement.

Au passage, certains DSI ont dû changer d'employeur. Nombre de responsables informatiques ont ainsi servi de fusibles lors de l'un ou l'autre des changements de cap.

Le problème de fond est que, malgré nos efforts de pédagogie, les dirigeants des entreprises ou des administrations ont souvent tendance à sur ou sous-évaluer ce que l'on peut réellement attendre des technologies de l'information. De plus, ils ignorent trop souvent les rythmes inhérents à ces systèmes. Une architecture n'a d'intérêt que si elle structure le système d'information sur une période longue. Une application départementale jetable se développe beaucoup plus rapidement qu'une chaîne destinée à durer une dizaine d'années et concernant des milliers d'utilisateurs...

Ainsi, nous nous retrouvons parfois, à notre corps défendant, dans une situation équivalente à celle qu'a connue naguère la Bourse. Au temps de la bulle, le cours des actions n'était pas le résultat d'une évaluation rationnelle de leur valeur économique : on achetait un titre à un prix déraisonnable parce qu'on pariait qu'on pourrait le vendre demain à un prix plus déraisonnable encore.

En temps de crise, le responsable informatique se trouve aussi parfois en situation de devoir conduire une politique qu'il juge excessive, mais à laquelle il ne peut se soustraire, en espérant ne pas trop pâtir lorsque cette politique aura conduit dans le mur.

Mais, dit-on, après la pluie vient le beau temps. L'économie finira bien par repartir un jour. Il faut espérer que les enseignements tirés des errements récents seront encore présents dans les esprits. Cela nous permettra peut-être de travailler enfin de façon efficiente, de contribuer rationnellement à la production de valeur par nos organisations, et de prendre en compte aussi le moyen terme.

Jean-Marc Berlioux

MANAGEMENT DE PROJET

CONDUITE DE PROJET

Assurer une bonne initialisation

Un formalisme simple mais scrupuleusement respecté permet de s'assurer qu'un projet est bien géré. L'initialisation du projet n'échappe pas à cette règle. Explications !

L'initialisation consiste à préciser l'objectif du projet, identifier les acteurs concernés, comprendre le contexte et définir les délais, les ressources, la démarche, les outils de pilotage et le plan de communication. Le risque principal, dans cette phase, consiste à passer trop vite à l'action.

Les objectifs

La définition des objectifs du projet doit répondre à la question : "Quels besoins doit satisfaire le résultat (produit fini) du projet ?" De la bonne définition de ces objectifs dépendra pour une large part la réussite du projet. La formulation des besoins et des objectifs est donc primordiale. Il est alors utile d'utiliser un formulaire type afin d'aider le demandeur à définir ses besoins.

1. La fiche d'expression des besoins permet de formaliser explicitement des besoins exprimés par un client ou des utilisateurs afin de les valider et de les transformer en projet si cela

est jugé opportun. Exprimer un besoin, c'est considérer qu'il est nécessaire de modifier une situation existante et être capable de définir l'état à atteindre à partir de cette situation initiale.

“

La formulation des besoins et des objectifs est primordiale

”

La fiche d'expression de besoins permet :

- d'identifier les acteurs (noms du rédacteur de la fiche et des personnes qui ont été consultées) ;
- de rappeler le contexte (éléments de contexte et présentation de ce qui a déclenché la rédaction de la fiche - un changement de la réglementation, une innovation technologique, les résultats d'une étude marketing, d'un audit...) ;
- de donner l'objet du besoin (faire évoluer une application informatique,

modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure, lancer un nouveau produit...) ;

- de donner les objectifs poursuivis (objectif principal d'accroissement de productivité d'un service, de réduction du taux d'anomalies/de dysfonctionnements, d'accroissement de la qualité de service client, de réduction des coûts...) ;
- de rappeler l'existant (identifier les processus, les acteurs, les structures, les produits, les applications informatiques, les marchés de clientèle concernés...) ;
- de donner les gains attendus (indiquer le moyen de mesurer les gains - indicateurs existants ou à créer- et évaluer les gains espérés dans le temps) ;
- de donner les contraintes (évaluer le coût et les délais de mise en œuvre,



Henri-Pierre
Maders

Directeur associé
A Consulting

ainsi que le coût prévisionnel de fonctionnement) ;

- de donner les risques (identifier les risques liés à la réalisation ou à la non réalisation du projet).

2. Une fois le besoin exprimé, il est utile d'en étudier l'opportunité. Le dossier d'étude d'opportunité permet, à partir d'une expression de besoin, d'aboutir à une première formulation de l'idée du projet. L'objectif du dossier est de faciliter la décision d'engager ou non une étude d'approfondissement du besoin. Cette étude pourra elle-même déboucher sur une note de cadrage marquant le lancement du projet.

Le dossier d'étude d'opportunité est composé de plusieurs rubriques.

- Objet (à partir de la fiche d'expression de besoins) - Reformuler brièvement le besoin (faire évoluer une application informatique, modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure...).
- Objectifs et enjeux (à partir de la fiche d'expression de besoins) - Rappeler quel est l'objectif principal et quels sont les objectifs complémentaires.
- Description de l'objet du changement - Décrire les caractéristiques et le fonctionnement du processus, de la structure, de l'application informatique, du produit à modifier ou à créer.
- Acteurs - Identifier les acteurs concernés par l'objet du changement.
- Impacts organisationnels et humains - Identifier les principaux

impacts du changement sur les structures et les hommes.

- Exigences de qualité - Préciser les exigences de qualité (niveau et délai de prestations, niveau de sécurité, taux de disponibilité...), les contraintes de fonctionnement et les conditions de maintenance/d'évolution, la durée de vie prévisible que devra remplir le nouveau processus, produit...

“

La note de cadrage sert de référence à l'ensemble des acteurs du projet

”

- Volumes prévus - Le nombre de produits vendus, le nombre d'opérations traitées, le nombre de fois que l'appliquatif ou la procédure seront utilisés pour une période donnée.
- Coûts - En fonction des gains prévus, calculer le retour sur investissement et évaluer le coût maximal de fonctionnement acceptable.
- Délais de mise en oeuvre - Préciser la date limite de mise en œuvre, les contraintes qui pèsent sur ces délais et donner une première idée des étapes du projet dans le temps.

3. Enfin, si le besoin défini avec précision est justifié, il est indispensable de cadrer le projet avant son commencement. La note de cadrage a pour finalité de définir le cadre du projet dans ses grandes lignes : quels acteurs, quelles étapes... De plus, elle sert de référence à l'ensemble des acteurs du projet, et ce tout au

long de son déroulement.

La note de cadrage est constituée de plusieurs rubriques.

- Origine du projet et directions "clientes" - Préciser les événements qui ont déclenché le projet, ainsi que les services/directions à l'origine du besoin et qui participeront aux étapes de validation du projet.
- Objectifs et vision du problème - Indiquer les besoins exprimés et les résultats attendus en termes de productivité, de qualité de service, de réduction des coûts, de sécurité... Ces indicateurs devront être quantifiés autant que faire ce peut.
- Périmètre du projet - Indiquer les fonctions/caractéristiques que devra remplir le nouveau processus (produit, structure, applicatif...), ainsi que les volumes concernés et les interdépendances avec d'autres projets en cours ou à venir.
- Périmètre hors projet - Préciser, si nécessaire, les fonctions, acteurs, structures... non incluses dans le périmètre du projet afin d'éviter toute ambiguïté dans la communication du projet et prévenir d'éventuelles dérives.
- Contraintes à prendre en compte - Identifier les contraintes internes et externes réelles qui pèseront sur le choix des solutions.
- Organisation du projet - Définir la structure du projet (Comité de pilotage, de décision...) en identifiant les acteurs (internes et externes) et les interlocuteurs qui seront sollicités pendant le projet.

- Calendrier - Indiquer la durée du projet et de chacune de ses grandes étapes.

- Budget - Préciser le budget alloué au projet, en le détaillant par métier (organiseurs, informaticiens, responsables des ressources humaines, experts métier...).

Les acteurs

L'identification des acteurs du projet doit répondre à la question : "Qui est concerné par le projet ?" Ces acteurs ont des rôles et des responsabilités qui doivent être clairement précisés avant le démarrage du projet.

- Le sponsor, responsable d'un niveau très élevé, a la liberté d'engager le projet et les dépenses relatives à ce dernier.

- Le Comité de pilotage, composé de responsables opérationnels des différentes structures concernées par le projet, devra suivre la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa clôture.

- Le chef de projet, cadre opérationnel ou fonctionnel détaché à plein temps ou à temps partiel pour toute la durée du projet, sera le chef d'orchestre du projet.

- L'équipe projet, composée de personnes internes et externes à l'entreprise placées sous la responsabilité du chef de projet, réalisera les lots de travaux du projet.

- Les experts interviendront ponctuellement (compétence "métier" ou compétence "technique").

- Les bénéficiaires du projet réceptionneront et feront vivre le produit

Les sept fondamentaux de la conduite de projet

En une vingtaine d'années de conduite de projet, nous avons été confrontés à une grande variété de situations. Petit à petit, nos convictions se sont forgées. Celles-ci sont au nombre de 7 et elles constituent ce que nous pourrions appeler les "fondamentaux" de la conduite de projet. Chacun de ces fondamentaux correspond spécifiquement à l'une des 7 phases que l'on retrouve dans tout projet, à savoir cinq phases chronologiques ("initialisation", "conception", "production", "mise en œuvre" et "suivi") et deux phases transversales ("pilotage" et "communication").

Ces fondamentaux sont les suivants :

- "pendant l'initialisation du projet, le temps d'une bonne préparation avant l'action tu prendras" ;
- "pendant la conception du projet, d'une idée tu partiras et à du concret tu arriveras" ;
- "pendant la réalisation du projet, au planning et à la consommation des ressources tu seras vigilant" ;
- "pendant la mise en œuvre du projet, le changement tu accompagneras" ;
- "pendant l'exploitation, le projet tu clôtureras" ;
- "pendant tout le projet, les risques tu anticiperas et mettras sous contrôle" ;
- "pendant toute la durée du projet, tu communiqueras".

du projet, en tant qu'acteurs au quotidien.

“

Il faut identifier les caractéristiques culturelles, sociales, techniques et économiques dans lesquelles s'insère le projet

”

Le contexte

L'identification du contexte du projet doit répondre à la question : "Quelles caractéristiques culturelles, sociales, techniques et économiques doivent être prises en compte dans le cadre du projet ?" En effet, tout projet se déroule dans un contexte spécifique ("ici et maintenant") qui aura une influence significative sur le démarche à utiliser (plus ou moins participative), les personnes à mobiliser (pour infor-

mation, pour expertise, pour avis...), les objectifs possibles (et réalistes), la vitesse de changement...

La planification

La planification du projet doit répondre à la question : "A quelle date le projet peut-il commencer et doit-il être terminé ?" Pour y arriver, les points de passage obligés, l'ordre des travaux à réaliser et leur durée devront être définis.

- La durée des différentes actions du projet et la durée totale de celui-ci doivent être évaluées avec une précision raisonnable. Une bonne méthode d'estimation des charges doit permettre d'approcher au mieux le temps nécessaire à la réalisation du projet, c'est à dire le temps le plus probable. Il est prudent de prévoir une provision (soutape de sécurité) à condition de respecter les deux principes suivants : transparence totale pour l'ensemble des intervenants qui

doivent contrôler l'utilisation de cette provision et gestion rigoureuse de cette provision.

- Les dates de début et de fin de chaque action doivent être précisées en terme de calendrier.

Pour ce faire, il est habituel d'utiliser 2 outils classiques : La méthode PERT et Le planning de GANTT (voir encadrés).

Les ressources

La détermination des ressources du projet répond à la question : "De quelles ressources humaines, financières, techniques (la liste n'est pas exhaustive) a-t-on besoin pour le projet ?" Ces ressources sont de trois natures : dépenses de développement, dépenses d'investissement et dépenses de fonctionnement. L'ensemble de ces dépenses constitue le budget du projet.

- Les dépenses de développement orientent les travaux tout au long de la vie du projet (cette contrainte évite

“

Les dépenses de fonctionnement doivent être prises en compte lors de la sélection des investissements

”

la dispersion des énergies : les scénarios seront par exemple plus ou moins nombreux et approfondis en fonction des budgets disponibles). Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de conception et de réalisation du projet.

- Les dépenses d'investissement orientent le choix des solutions techniques. Il est inutile, par exemple, de

proposer une refonte globale de son système d'information si l'entreprise ne dispose pas des ressources financières suffisantes. Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de réalisation et de mise en œuvre du projet.

- Les dépenses de fonctionnement doivent être prises en compte lors de la sélection des investissements. Il est par exemple plus coûteux à une compagnie d'aviation d'entretenir une flotte d'appareils de plusieurs constructeurs (formation des personnels techniques et navigants, stocks de pièces détachées...) même si cela permet une meilleure négociation des conditions d'achat. Ces dépenses interviennent essentiellement dans la phase d'exploitation du projet (maintenance, salaires et cotisations sociales, assurances, coûts induits).

→ La méthode PERT

La méthode PERT, fondée sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les actions à réaliser, permet :

- de coordonner les actions à réaliser pour atteindre les objectifs du projet ;
- d'identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en exergue du chemin critique ;
- de prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les actions et les moyens.

Comment l'utiliser ?

- Lister les actions qui doivent être menées dans le projet, déterminer leur durée et leurs liens (antériorité, postériorité, concomitance).
- Représenter le projet sous la forme d'un graphique en reprenant les symboles propres à cette méthode.
- Mettre en évidence les actions qui peuvent être réalisées les unes à la suite des autres et les actions qui peuvent être menées en parallèle.
- Déterminer le chemin critique : séquence des actions qui ne peuvent être réalisées que l'une après l'autre et qui représente ainsi la durée totale la plus longue.
- Calculer les dates "au plus tôt" : date la plus rapprochée à laquelle une action hors chemin critique peut débuter.
- Calculer les dates "au plus tard" : date butoir à laquelle une action hors chemin critique doit débuter afin de ne pas retarder l'échéance.
- Reporter le réseau PERT sur un tableau planning.

Concernant l'évaluation des besoins humains, il est possible d'utiliser la fiche d'évaluation des charges (voir encadré).

La démarche

La détermination de la démarche du projet répond à la question : "Comment doivent être organisés les travaux ?" Ces travaux, identifiés pour la plupart dès le début du projet, seront regroupés dans les quatre autres phases du projet. Un soin particulier sera apporté à la définition des "produits" attendus à chaque phase du projet, et notamment aux "livrables" ainsi qu'au processus de validation de ces produits. Nous présentons dans cet article l'une des démarches d'organisation les plus classiques : "la méthode de résolution de problèmes". Mais d'autres

➔ Le planning de GANTT

Le planning de GANTT est un outil qui met en perspective, dans le temps, les différentes actions du projet.

Il permet de :

- suivre la consommation des ressources mises à disposition du projet ;
- prévoir et maîtriser les éventuels dérapages ;
- suivre l'avancement du projet ;
- mettre en avant, action par action, le temps consommé, le temps restant à consommer et les dépassements éventuels ;
- optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines, locaux...) ;
- visualiser les charges à réaliser ;
- prévoir et contrôler la répartition des affectations entre les différentes actions ;
- Ajuster les moyens à la situation.

Comment l'utiliser ?

- Identifier les contraintes de simultanéité ou d'enchaînement des actions les unes par rapport aux autres (c.f. méthode PERT) ;
- Calculer, par action, le temps total d'intervention ;
- Construire un tableau à double entrée, avec en ligne les ressources utilisées et en colonne une division du temps (unité de mesure à définir : jour, semaine, mois, trimestre...) ;
- Positionner les actions dans le tableau.

démarches existent : "l'analyse de la valeur", "le Business Process Reengineering", "la démarche d'optimisation" ou encore "la démarche qualité".

La méthode de résolution de problème constitue une excellente démarche "passe-partout" facilement compréhensible pour le non-initié. Sa facilité d'utilisation lui permet d'être utilisée, seul ou en équipe, aussi bien pour traiter des problèmes commerciaux qu'administratifs. C'est une démarche utilisée non seulement par les managers, dans le but d'optimiser l'organisation existante (unité ou filière) dont ils ont la charge, mais aussi par d'autres catégories d'acteurs pour traiter des problèmes spécifiques :

- les problèmes économiques (produire plus avec moins de ressources)

pour les organisateurs ;

- les problèmes de qualité de service (délais, respect des échéances, anomalies) pour les responsables qualité ;

“

La méthode de résolution de problème constitue une excellente démarche "passe-partout" facilement compréhensible pour le non-initié

”

- les problèmes de motivation des personnes pour les ressources humaines et les responsables de la formation ;

- les problèmes qui présentent des risques élevés (sécurité des biens, des personnes, des traitements, ...) pour les inspecteurs et auditeurs.

Présentation des différentes étapes

Comme toutes les démarches, la "méthode de résolution de problèmes" s'emboîte dans les cinq phases communes à tout projet : "initialisation", "conception", "production", "mise en œuvre et suivi".

Habituellement, l'étape 1 de la méthode est précédée d'une étape (appelée étape 0) d'inventaire des différents problèmes à traiter, de leur hiérarchisation (urgence et importance) et du choix du problème à traiter en priorité.

Etape 1 – Poser le problème. Le déclencheur de cette étape est la "note d'expression de besoin". Les travaux à réaliser consistent à définir le contexte et le périmètre de l'action, à chiffrer les objectifs ou la norme à atteindre, à identifier les contraintes à prendre en compte (délais, budgets) et à définir le plan de travail (intervenants, calendrier, démarche, communication). Les livrables de cette étape sont la "note de cadrage" (ou plan de mission) et le "Plan de travail".

Etape 2 – Décrire la situation. Les travaux à réaliser consistent à identifier les informations à collecter, pour ensuite les collecter et les mettre en forme. Le livrable de cette étape est le "rapport d'analyse".

Etape 3 – Comprendre la situation. Les travaux à réaliser consistent à identifier les causes explicatives de la situation et à repérer la liberté de changement par rapport à la situation existante. Le livrable de cette étape est le "diagnostic".

→ La fiche d'évaluation des charges

La fiche d'évaluation des charges présente la synthèse de l'ensemble des charges, en jours/homme et par catégories d'acteurs, requises pour chaque action (ou étape) du projet et les dates correspondantes.

- Elle est l'occasion de lister l'ensemble des ressources nécessaires pour mener à bien le projet, par métier et par étape.
- Elle permet d'évaluer le budget du projet en jours/homme.
- Elle permet de réserver, auprès des gestionnaires de ressources requises pour le projet, le nombre de jours nécessaires et d'engager en amont les actions nécessaires : CDD, stagiaires, mobilités internes...
- Elle représentera la référence dans le suivi du projet.

Comment l'utiliser ?

- Pour chaque étape du projet, évaluer, en jours/homme, les besoins par métier (organisateur, informaticien, opérationnels experts métier...);
- Reporter ces informations sur la fiche d'évaluation des charges en indiquant la date de fin prévue pour chaque étape;
- Calculer le budget total du projet, une fois toutes les charges évaluées.

Etape 4 – Rechercher des solutions. Les travaux à réaliser consistent à inventorier les solutions utilisées dans d'autres entreprises : passer en revue les solutions traditionnelles (par exemple pour optimiser un processus existant - centraliser, décentraliser, sous-traiter, co-traiter, supprimer, automatiser) ; imaginer des solutions nouvelles ; trier les idées de solution pour en retenir deux ou trois (celles "politiquement correctes") ; tester ces idées de solution ; approfondir les deux ou trois solutions retenues et rédiger le "dossier de choix" qui est le livrable de cette étape.

Etape 5 – Décider ou faire décider. Les travaux à réaliser consistent à présenter les choix possibles et à faire prendre la décision par les personnes responsables. Les livrables de cette étape sont la "fiche de décision" et le "plan d'actions".

Etape 6 – Mettre en œuvre. Les travaux à réaliser consistent à : identifier les difficultés de mise en place

de la solution et définir les actions d'accompagnement ; planifier la mise en place de la solution ; effectuer ou faire effectuer les travaux nécessaires (immobiliers, mobiliers, informatiques,

“

La fiche d'évaluation des charges est l'occasion de lister l'ensemble des ressources nécessaires pour mener à bien le projet

”

guides de procédures, imprimés...) ; tester la solution en double en accompagnant les opérateurs et standardiser le changement. Les livrables de cette étape, outre la documentation spécifique, sont les outils de pilotage : "tableau de bord" et "système de contrôle interne".

Etape 7 – Suivre les résultats. Les travaux à réaliser consistent à : évaluer les résultats ; apporter les aménagements nécessaires ; mettre en

place le tableau de bord de pilotage ; identifier et corriger les effets induits et obtenir un feed-back sur l'action. Le livrable de cette étape est le "bilan de mission".

Les outils de pilotage et de communication

La détermination des outils de pilotage doit répondre à la question : "Quelles informations doit-on suivre pour piloter le projet ?" Ces outils serviront à piloter la qualité des travaux réalisés et à suivre les délais et la consommation des ressources.

La détermination des outils de communication doivent répondre aux questions : "Quels messages doit-on faire passer ? Auprès de qui ? A quel moment ? De quelle façon ?" Ces outils feront l'objet d'un autre article.

Henri-Pierre Maders

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

→ Bibliographie

Comment manager un projet, HP. Maders et E. Clet, Paris, Les éditions d'organisation, 2002.

Conduire un projet dans le tertiaire, HP. Maders et P. Lemaitre, Paris, Les éditions d'organisation, 2000.

Conduire un projet d'organisation, HP. Maders, E. Gauthier et C. Le Gallais, Paris, Les éditions d'organisation, 2002.

→ Au sommaire du prochain numéro

Dossier spécial Services Publics