



Henri-Pierre Maders

Jérôme Leblanc

Étienne Clet

LES FICHES OUTILS

DU CHEF DE PROJET

100 fiches opérationnelles

100 conseils personnalisés

50 illustrations

8 témoignages



Compléments en ligne sur

www.projectissimo.com

Modèles, outils, « comment faire ? »

EYROLLES

LES FICHES OUTILS

DU CHEF DE PROJET

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **100 fiches** qui abordent de façon exhaustive tous les aspects clés de la fonction de chef de projet.

- Acteurs du projet
- Étude préalable et initialisation du projet
- Conception, réalisation, mise en œuvre et exploitation du résultat du projet
- Pilotage du projet
- Compétences managériales
- Audit de projet

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

HENRI-PIERRE MADERS (ISG et EUA, certifié CIA et master PNL) intervient depuis plus de 30 ans en audit et pilotage de projet et en formation de chefs de projets pour le compte de grandes entreprises et de ministères, en France et à l'étranger. Il est fondateur de HPM Conseils, cabinet spécialisé dans les projets portant sur le management des risques et les dispositifs de contrôle interne.

JÉRÔME LEBLANC (CNAM, certifié CMMI) est spécialiste en management des systèmes d'information et en management des organisations. Depuis 20 ans, il conduit des missions d'organisation et d'optimisation de la performance au sein de moyennes et grandes entreprises. Il est co-fondateur du cabinet de conseil en organisation Consultissimo et du site www.projectissimo.com.

ÉTIENNE CLET (ESEAT) est spécialiste dans la conduite de grands projets et du changement. Après une carrière de directeur de projet et de responsable des systèmes d'information d'un grand groupe, il conseille depuis plus de 30 ans les entreprises dans la gestion de leurs projets de transformation et la gouvernance de leur système d'information. Il est co-fondateur du cabinet de conseil en organisation Consultissimo et du site www.projectissimo.com.

LES FICHES OUTILS
DU CHEF DE PROJET

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56289-7

Henri-Pierre Maders
Jérôme Leblanc
Étienne Clet

LES FICHES OUTILS DU CHEF DE PROJET

EYROLLES

A horizontal line with a small circle in the center, positioned below the publisher's name.

Sommaire

	Introduction	13
Module 1	Les acteurs du projet	17
Fiche 1	Les instances de décision	19
Fiche 2	La cellule de planification stratégique	23
Fiche 3	Les différents comités	25
Fiche 4	Le sponsor et les bénéficiaires	27
Fiche 5	Le chef de projet et le responsable de chantier/filière	29
Fiche 6	L'équipe étude	31
Fiche 7	L'équipe projet	33
Fiche 8	Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre	35
Fiche 9	Les prestataires externes	37
	Témoignage	39
Module 2	L'étude préalable	41
Fiche 10	Le rôle de l'étude préalable	43
Fiche 11	Le lancement de l'étude	45
Fiche 12	L'expression du besoin	47
Fiche 13	Les outils d'expression du besoin	49
Fiche 14	L'étude d'opportunité	51
Fiche 15	L'étude de faisabilité technique	54

Fiche 16	Le calcul du retour sur investissement	56
Fiche 17	Le dossier d'étude	58
	Témoignage	61
Module 3	La phase d'initialisation	63
Fiche 18	L'organisation du projet	65
Fiche 19	La note de cadrage	67
Fiche 20	Le plan de management	69
Fiche 21	L'étape de lancement	72
Fiche 22	Le niveau de maturité projet	74
Fiche 23	Les critères culturels	76
Fiche 24	La qualification de projet	79
Fiche 25	La responsabilité du projet	82
Fiche 26	La résolution de problème	84
Fiche 27	L'analyse de la valeur	86
Fiche 28	La démarche de projet de système d'information	88
Fiche 29	Les estimations pondérées	90
Fiche 30	La méthode de Monte-Carlo	92
Fiche 31	Les questions types	93
Fiche 32	La règle des 20-80	95
Module 4	La phase de conception	97
Fiche 33	Les étapes de la conception	99
Fiche 34	Les analogies	101
Fiche 35	Le brainstorming	103
Fiche 36	Le dossier de choix	105
Fiche 37	Les techniques de vote	107

Fiche 38	Le cahier des charges	109
Fiche 39	L'appel d'offres	111
Module 5	La phase de réalisation	113
Fiche 40	Les étapes de réalisation	115
Fiche 41	Le tableau de bord et le contrôle interne	118
Fiche 42	Le manuel de procédures et le guide utilisateurs	120
Fiche 43	Le plan de formation	122
Module 6	La phase de mise en œuvre	123
Fiche 44	La conduite du changement	125
Fiche 45	L'identification des forces en présence	128
Fiche 46	La carte des forces en présence	131
Fiche 47	La stratégie de passage du « gap »	135
Fiche 48	La réalisation du site pilote	138
Fiche 49	La formation	140
Fiche 50	L'étape de déploiement	144
Fiche 51	L'accompagnement des utilisateurs	147
	Témoignage	150
Module 7	La phase d'exploitation	151
Fiche 52	Le suivi des performances et les ajustements	153
Fiche 53	Le bilan final	155
Fiche 54	Les indicateurs de tendance centrale	157
Fiche 55	Les sondages	162
Fiche 56	Le contrat de service	165
Fiche 57	La carte de contrôle	166
Fiche 58	Les représentations graphiques	168

Fiche 59	Le relevé de non-conformité	170
Fiche 60	Le questionnaire d'évaluation	172
Fiche 61	Le retour d'expériences	174
	Témoignage	176
Module 8	Le pilotage du projet	177
Fiche 62	Le pilotage du projet	179
Fiche 63	Les connexions aux processus de l'entreprise	182
Fiche 64	La sécurité des systèmes d'information	185
Fiche 65	La communication du projet	187
Fiche 66	Le plan de communication	189
Fiche 67	Les indicateurs de suivi	191
Fiche 68	Le tableau de bord	195
Fiche 69	La méthode PERT	197
Fiche 70	Le planning de Gantt	199
Fiche 71	Le tableau des attendus réciproques	202
Fiche 72	Le tableau des sollicités	204
Fiche 73	La matrice urgence/importance	205
Fiche 74	Le portefeuille des risques	207
Fiche 75	L'arbre des causes	213
Fiche 76	Le rapport flash	215
Fiche 77	Le relevé de décision	217
	Témoignage	219
Module 9	Les compétences managériales	221
Fiche 78	Les capacités relationnelles	223
Fiche 79	Les indices du non verbal	225
Fiche 80	La programmation neurolinguistique (PNL)	227

Fiche 81	Les styles de communication	230
Fiche 82	L'écoute active	232
Fiche 83	Les techniques d'entretien	234
Fiche 84	La conduite de réunion	236
Fiche 85	La présentation orale	238
Fiche 86	La communication écrite	240
Fiche 87	La méthode ESPRIT	243
Fiche 88	La méthode Minto	245
Fiche 89	Le leadership et le team building	246
Fiche 90	Le cycle de vie d'une équipe	248
Fiche 91	Les profils de collaborateurs	250
Fiche 92	La pyramide des besoins	253
Fiche 93	Le management situationnel	255
	Témoignage	258
Module 10	L'audit de projet	259
Fiche 94	Les différents types d'audit	261
Fiche 95	Les étapes de l'audit	263
Fiche 96	La lettre de mission	265
Fiche 97	Le plan de travail	266
Fiche 98	Le questionnaire de contrôle interne	267
Fiche 99	La fiche de révélation et d'analyse de problème	269
Fiche 100	Le rapport d'audit	271
	Témoignage	273
	Glossaire	275
	Index	279

Avant-propos

Au début de notre carrière dans les années 1980, rares étaient les ouvrages qui présentaient la démarche générale et les outils indispensables de la conduite de projet. Dans notre spécialité (les projets centrés sur les systèmes d'information), la méthode Merise était alors la référence incontournable en France. Elle était principalement utilisée par les SSII pour lesquelles travaillaient ses concepteurs (la Sema-Metra et la CGI Informatique) et était déployée dans le cadre des projets informatiques au sein de grandes entreprises privées ou d'administrations publiques équipées de matériels Bull. La méthode Merise était inspirée notamment des travaux de Jacques Mélèse sur la théorie générale des systèmes. Cette méthode, spécifiquement française, n'a pas réussi à devenir la référence mondiale et a rapidement été concurrencée par des méthodes anglo-saxonnes telles que SSADM, SDM/S ou Axial. Cette dernière (analyse et conception de systèmes d'information assistés par logiciels), était également issue de la systémique. Méthode d'analyse, de conception et de gestion de projet, elle était utilisée par les entreprises ou administrations publiques équipées de matériels IBM.

Nous étions à cette époque novices en la matière et désireux d'apprendre et de progresser en observant les meilleures pratiques alors en vigueur. Nous avons pourtant constaté avec étonnement

que les auteurs des ouvrages de référence ne mettaient pas toujours en pratique, dans les projets dont ils avaient la charge, les principes qu'ils présentaient dans leurs livres. Et pour cause, il suffisait de respecter à la lettre ces principes pour transformer des projets parfois simples en véritables usines à gaz administratives. À cette époque, l'utilisation des démarches était « tout ou rien ».

Au fil des ans, les démarches de conduite de projets informatiques sont devenues plus variées, plus adaptables aux spécificités de chaque projet, pour en arriver aux méthodes dites « agiles » qui semblent avoir une plus grande résonance actuellement dans les pays occidentaux. En parallèle, les publications sur le sujet se sont multipliées, chaque auteur présentant ce qui lui semblait être ses vérités en la matière.

Nous avons de notre côté commencé à publier un premier ouvrage en 1989 avec Pierre Lemaître aux Éditions d'Organisation et, régulièrement, tous les deux ou trois ans, avons fait paraître ce qui nous paraissait être les bonnes pratiques et les écueils à éviter du moment. Ces publications ont été rendues possibles grâce à l'accumulation de nos expériences en la matière, expériences acquises dans le cadre des multiples projets pour lesquels nous avons eu la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage déléguée,

ainsi que les nombreuses actions de formation de chefs de projet que nous avons conçues et animées.

Le présent ouvrage, fidèle aux précédents, présente donc ce qui constitue pour nous les fondamentaux de conduite de tout projet centré sur le système d'information dans le contexte actuel.

Nous remercions à ce titre les nombreuses entreprises grâce auxquelles s'est forgée notre expérience ainsi que les différentes personnes qui ont apporté ici leur témoignage. Nous remercions enfin les consultants de Consultissimo qui

ont contribué à cet ouvrage, et plus particulièrement Anne-Sophie Dornstetter.

Le lecteur qui souhaiterait approfondir le sujet pourra se référer à nos derniers ouvrages parus chez Eyrolles, et notamment *Le Métier de chef de projet*, *Animer une équipe projet avec succès* ou encore *Piloter les risques d'un projet*. Il pourra également trouver des exemples concrets sur le site [Internet Projectissimo.fr](http://Internet.Projectissimo.fr) que nous avons lancé il y a plusieurs années et animons au quotidien avec la volonté d'en faire l'un des sites de référence sur le sujet, au service de la communauté des chefs de projet.

Introduction

Introduisons notre propos par une définition synthétique : « Un projet est un objectif à réaliser par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés. »

Il existe une grande variété de types de projet. Cependant, tous ont deux points en commun : ils doivent tout d'abord respecter un certain nombre de règles de base, qui seront développées tout au long de ce livre ; ils sont ensuite confrontés à des événements aléatoires pouvant représenter des facteurs de risques. Un projet peut être comparé à une activité opérationnelle à durée de vie limitée dans le temps. Et comme toute activité opérationnelle, il doit être managé.

Par « managé », nous entendons :

- « organisé » (ce qui renvoie aux notions de structures, de démarche, de rôles...) ;
- « géré » (ce qui renvoie aux notions de budgets, de ressources critiques...) ;
- « animé » (ce qui renvoie aux notions de dynamisme, de motivation, de communication...).

Un projet doit en effet utiliser des outils techniques adaptés, afin d'éviter la dispersion des énergies. La compréhension et le partage de ses enjeux par l'ensemble de ses acteurs sont à ce

titre un facteur clé de succès. Le rôle de chacun doit être précisé, afin que toutes les énergies se traduisent en valeur ajoutée.

Un projet consomme par ailleurs des ressources humaines, techniques et financières qui doivent être gérées afin de les optimiser.

Enfin, c'est un processus dynamique qui suppose l'existence d'une volonté partagée, non seulement par le commanditaire (sponsor), mais aussi par les réalisateurs (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre) et les bénéficiaires de celui-ci. La prise en compte, dès en amont, de la dimension « conduite du changement » est enfin un élément important pour l'appropriation et l'acceptation de ses objectifs par ses bénéficiaires.

LES OBJECTIFS

La définition des objectifs doit permettre de répondre à la question suivante : Quels besoins doit satisfaire le produit fini du projet ? Pour les formuler de manière adéquate, il est conseillé de respecter, pour chacun d'entre eux, les quatre règles suivantes :

- réalisme : l'objectif peut être atteint (un objectif irréaliste n'est pas motivant) ;
- mesurable : l'atteinte de l'objectif doit pouvoir être évaluée de façon indiscutable ;

- positivisme : l'objectif doit caractériser le côté positif du résultat recherché (par exemple : 95 % de qualité plutôt que 5 % de non-qualité) ;
- motivation : la réalisation de l'objectif doit procurer de la satisfaction à ceux qui œuvrent à son atteinte. Par ailleurs, les bénéfices de la réalisation du projet doivent être supérieurs aux bénéfices secondaires de sa non-atteinte.

LES RISQUES

Tout événement aléatoire survenant dans le déroulement d'un projet est porteur de risques. Un facteur de risque est un événement possédant une probabilité d'apparition forte et dont la survenance entraîne des conséquences graves pour le projet telles que :

- l'insatisfaction des bénéficiaires du projet pouvant les conduire à le rejeter pour cause de non-respect des objectifs ou des délais ;
- l'annulation du projet par la direction générale à cause d'une dérive des coûts sans visibilité calendaire sur l'atteinte des objectifs ;
- la démotivation des acteurs du projet en raison des difficultés d'avancement et de l'intensité des efforts restant encore à fournir.

Il est donc important d'inventorier les facteurs de risques, d'évaluer leur probabilité d'apparition et leurs effets sur le projet, puis d'engager si nécessaire des actions préventives, curatives ou palliatives.

LE PLANNING

Un projet est délimité dans le temps et comporte une durée et des dates calendaires. À ce titre, la durée calendaire des différentes tâches d'un 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 sa durée la plus probable. Il est cependant prudent de prévoir une provision (soupape de sécurité) à condition de respecter les principes suivants :

- transparence totale pour l'ensemble des intervenants, qui doivent pouvoir contrôler l'utilisation de cette provision ;
- gestion rigoureuse de la provision.

À défaut d'abaques métier, comme les « points de fonction » pour les applications informatiques, il est possible d'utiliser la technique des estimations pondérées pour déterminer la durée probable de chaque tâche. Enfin, les adhérences entre les tâches à réaliser dans un projet doivent être identifiées, afin d'en combiner harmonieusement la réalisation.

LES RESSOURCES

Un projet utilise des ressources mises à sa disposition. Elles se composent de dépenses de personnel (externe ou interne) et d'acquisition d'outils, de matériels, de matière, de licences, etc., que l'on peut classer en trois catégories : charges de développement, dépenses d'investissement et charges de fonctionnement (trop souvent passées sous silence). L'ensemble de ces coûts constitue le budget du projet et sert de base de calcul pour l'évaluation de son retour sur investissement. Parfois, le budget est la contrainte impérative du projet. On appelle ce type de projet « *design to cost* ». Le principe consiste ici à prendre le coût comme la contrainte majeure, et à adapter les objectifs et les délais aux moyens tout au long du projet.

LA DÉMARCHE

Un projet nécessite la mise en place d'une démarche structurée composée :

- de phases ;
- d'un dispositif de décision pour passer d'une phase à l'autre (*Go/No go*) ;
- de livrables à produire ;
- d'acteurs ;
- d'un dispositif de gestion budgétaire ;
- d'un dispositif d'animation ;
- d'un dispositif de communication.

Quel que soit son thème, le fil conducteur d'un projet reste le même et s'insère dans une démarche composée de cinq phases successives précédées d'une phase d'étude préalable.

- La phase d'étude préalable a pour finalité de déterminer l'opportunité de lancer le projet et d'évaluer sa faisabilité technique et organisationnelle.
- La phase d'initialisation a pour finalité d'organiser le projet et de le lancer officiellement.
- La phase de conception a pour finalité de déterminer sur plan ce qui sera produit par le projet.
- La phase de réalisation a pour finalité de réaliser ce qui a été conçu sur plan et de le faire réceptionner par ses bénéficiaires.
- La phase de mise en œuvre a pour finalité d'installer le produit du projet et de le faire s'approprier par ses bénéficiaires.
- La phase d'exploitation a pour finalité la surveillance de l'utilisation au quotidien du résultat du projet pendant une durée détermi-

née, et le traitement des dysfonctionnements éventuels.

Pendant tout le cycle « étude et projet », un double dispositif de pilotage et de communication permet le management du projet et son acceptation par les différentes parties prenantes.

La conduite d'un projet peut ainsi se résumer au respect de « dix commandements » que nous appelons les « dix fondamentaux » du chef de projet.

LES DIX FONDAMENTAUX

1. « Avant de commencer le projet, les compétences techniques et relationnelles tu acquerras ».
2. « Pendant la phase d'étude, l'opportunité et la faisabilité tu étudieras ».
3. « Pendant la phase d'initialisation, le temps d'une bonne préparation tu prendras ».
4. « Pendant la phase de conception, d'une idée tu partiras et à du concret tu arriveras ».
5. « Pendant la phase de réalisation, au respect du planning et à la consommation des ressources tu veilleras ».
6. « Pendant la phase de mise en œuvre, le changement tu accompagneras ».
7. « Pendant l'exploitation, les bénéficiaires tu assisteras ».
8. « Pendant toute la durée du projet, les risques tu anticiperas ».
9. « Avant, pendant et après le projet, tu communiqueras ».
10. « À la fin du projet un retour d'expérience tu réaliseras ».

Module 1

LES ACTEURS DU PROJET

Le terme d'« acteur » désigne toute personne qui prend une part déterminante dans une action.

Ce premier module présente les différents acteurs qui interviennent dans le cadre d'un projet, en distinguant les instances pérennes de l'entreprise, les instances liées uniquement au projet et les fonctions que l'on y trouve habituellement.

Selon le type de projet et sa taille, plusieurs catégories d'acteurs seront sollicitées et cela pour des rôles bien précis. Une bonne organisation de projet passe avant tout par une définition claire des missions et des responsabilités de chacun d'entre eux.

Fiche 1	Les instances de décision	19
Fiche 2	La cellule de planification stratégique	23
Fiche 3	Les différents comités	25
Fiche 4	Le sponsor et les bénéficiaires	27
Fiche 5	Le chef de projet et le responsable de chantier/filière	29
Fiche 6	L'équipe étude	31
Fiche 7	L'équipe projet	33
Fiche 8	Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre	35
Fiche 9	Les prestataires externes	37

Un projet nécessite une ou plusieurs instances de décision dont les rôles et les fonctions doivent être clairement définis. Dans le cadre d'un projet, sept rôles caractéristiques peuvent être tenus par les acteurs impliqués.

DÉFINIR LES INSTANCES

Une « instance » désigne un organisme ou service qui exerce certains pouvoirs de décision.

Un projet nécessite l'existence d'une ou plusieurs instances de décision, chacune dirigée par un président. Dans les projets de grande taille, il convient de définir leurs périmètres de responsabilité respectifs. Les instances de concertation (groupe d'expert, comité thématique) n'ont en revanche qu'un pouvoir de validation technique. Elles ne se prononcent que sur la conformité du produit aux besoins. Ces différents rôles sont décrits dans un organigramme du projet qui permet :

- d'identifier clairement chaque intervenant ;
- de définir précisément le rôle et les responsabilités de chaque acteur du projet ;
- de garantir que toutes les fonctions nécessaires à la conduite du projet sont prises en charge ;
- de disposer d'une vision globale du dispositif d'organisation et humain du projet.

Fonction de décision

Pour définir les instances, il est nécessaire de commencer dans un premier temps par déterminer les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de décision sur le projet, c'est-à-dire : être le garant de la stratégie, valider les objectifs fondamentaux, attribuer les moyens nécessaires, désigner le chef de projet, valider les orientations et la fin du projet.

Les acteurs impliqués sont le comité stratégique et/ou le comité de pilotage et/ou un seul déci-

deur de niveau hiérarchique supérieur à l'ensemble des acteurs du projet.

Puis on découpe le projet en grandes fonctions ou éléments à produire afin de le structurer le plus logiquement possible. À chaque grande fonction ou élément à produire doit être rattaché un responsable de chantier ou de filière. Il est important à cette étape de ne pas oublier les chantiers transverses tels que le chantier « conduite du changement ».

Fonction de coordination

On établit ensuite la liste des acteurs et groupes qui assumeront la fonction de coordination sur le projet, c'est-à-dire : contrôler et suivre l'avancement des travaux, arbitrer, apporter des réponses aux questions et aux points en suspens remontant de l'équipe projet et veiller à l'atteinte des objectifs.

Les acteurs impliqués sont le comité de pilotage et le chef de projet.

Fonction de production

Enfin on désigne les acteurs et groupes qui assumeront la fonction de production sur le projet, c'est-à-dire : réaliser les actions définies, rendre compte au chef de projet, animer et coordonner les groupes de travail.

Les acteurs impliqués sont l'équipe projet (acteurs ayant une contribution pour mener à bien le projet), les groupes de travail (structures ponctuelles pour répondre à des besoins ponctuels), les correspondants (relais sur le projet) et les experts (consultés sur des points particuliers).

Une fois les acteurs inventoriés, la structure projet est formalisée clairement dans un organigramme.



CONSEIL

Veillez à ce que chaque acteur ou groupe ait connaissance de son rôle dans le projet, de ses dates d'intervention et de la charge correspondante.

Veillez également à ce que, tout au long du projet, tous les acteurs aient toujours une vision claire du dispositif.

Pour des projets d'envergure ou stratégiques, publiez l'organigramme du projet dans un support de communication interne, afin que l'ensemble de l'entreprise l'identifie comme tel.

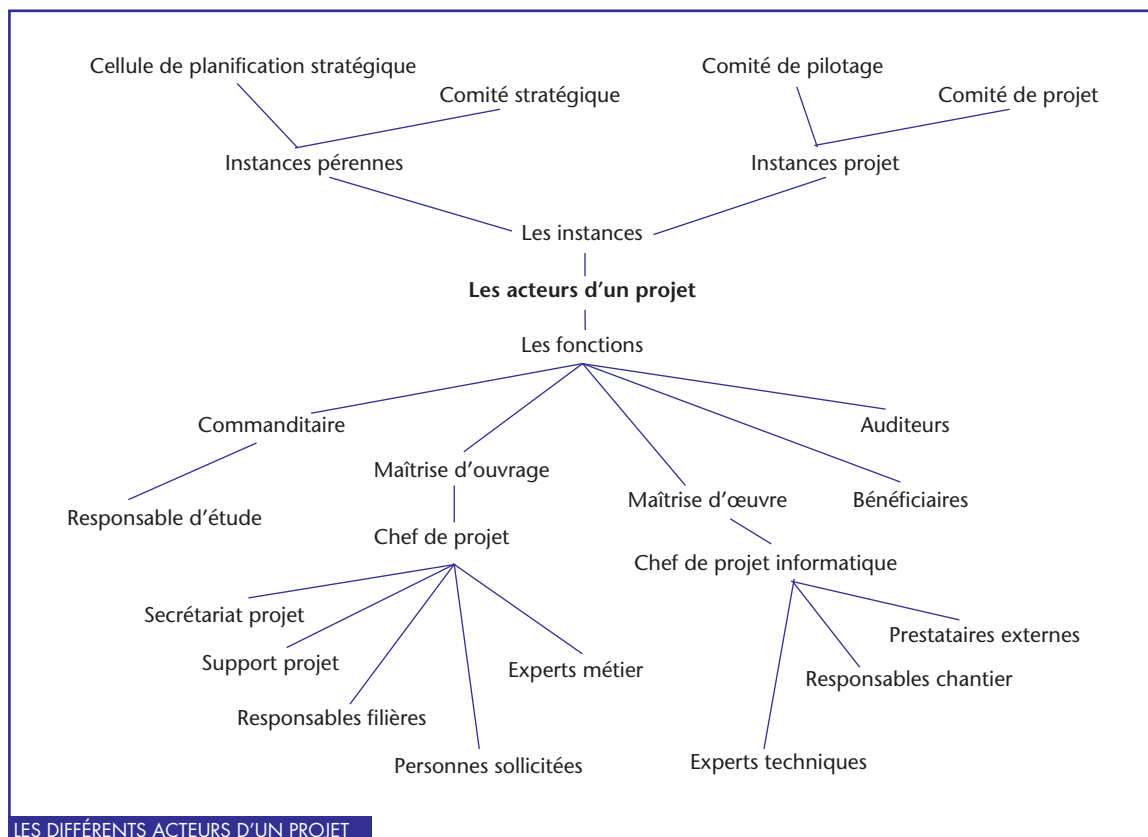
DÉFINIR LES FONCTIONS

La « fonction » désigne le rôle, l'utilité d'un élément dans un ensemble.

Les fonctions intervenant dans un projet sont nombreuses, et ce dès la phase d'étude préalable. Si certaines sont incontournables, comme celles de « commanditaire du projet » et de « chef de projet », d'autres sont nécessaires ou non selon les caractéristiques du projet.

On distingue sept rôles qu'un acteur peut remplir dans le cadre d'un projet :

- « S » : sponsoriser, commanditer, financer ;
- « D » : décider, arbitrer ;
- « V » : valider techniquement ;



	Étude	Initialisation	Conception	Réalisation	Mise en œuvre	Exploitation
Instances						
Comité stratégique	D / V	I	I	I	I	
Comité de pilotage		D	D	D	D	
Comité de projet		C	C	C	C	
Cellule de planification stratégique	P	I	I	I	I	I
Acteurs du projet						
Sponsor	S	S	S	S	S	
Chef de projet	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V
Secrétariat de projet		R	R	R	R	R
Équipe étude & projet	R	R	R	R	R	R
Responsable de chantier		C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	
Responsable de filière		C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	
Experts	P	P	P	P	P	
Sollicités	P	P	P	P	P	
Personnes externes au projet						
Auditeurs	R	R	R	R	R	R

S : financer le projet, le sponsoriser
 D : décider, arbitrer
 V : valider techniquement
 C : coordonner
 R : réaliser, prendre en charge un lot de travail
 P : participer ponctuellement au projet à titre d'expert
 I : être informé du projet et de son avancement

LE RÔLE DES INSTANCES DANS UN PROJET

- « C » : coordonner ;
- « R » : prendre en charge une tâche (appelée également « lot de travail ») ;
- « P » : participer ponctuellement (à titre d'expert technique ou métier) ;
- « I » : être informé.

Dans les projets portant sur les systèmes d'information, il est habituel de distinguer deux fonctions caractéristiques :

- celle de maîtrise d'ouvrage, qui définit les besoins et contrôle leur niveau de satisfaction ;
- celle de maîtrise d'œuvre, qui produit la réponse au besoin exprimé.

Ces deux fonctions complémentaires sont nécessaires pour que le projet réussisse. Cependant, trop souvent, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ne se comprennent pas et entretiennent des relations conflictuelles. Il est donc important de développer dès le début du projet des relations de compréhension mutuelle et de complémentarité entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. En cas de conflit, c'est la maîtrise d'ouvrage qui a le pouvoir de décision, car c'est elle qui est mandatée par le commanditaire pour satisfaire les besoins exprimés.

Tant que le projet est « simple » et qu'il nécessite peu de ressources, les problèmes d'organisation sont peu importants. En revanche, dès qu'un

nombre important d'intervenants est appelé à intervenir sur un projet, il faut se pencher sur les liaisons à établir entre ces différents intervenants et notamment les attendus réciproques entre eux afin de définir les responsabilités et les règles de prise de décisions.



POUR RÉSUMER

- Plusieurs instances de décision sont nécessaires à la bonne conduite d'un projet.
- Pour les définir, il est nécessaire de déterminer les acteurs et les groupes qui assumeront : la fonction de décision, la fonction de coordination et la fonction de production.
- Les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs doivent être clairement établis afin d'éviter les problèmes d'organisation.

► fiche 2

La cellule de planification stratégique

► fiche 3

Les différents comités

► fiche 8

Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre

POUR ALLER PLUS LOIN

Maders H.-P., « Les rôles respectifs des acteurs et des instances dans la conduite d'un projet informatique », *Revue de l'Association française de l'audit informatique*, octobre 2005.

La mise en place d'un portefeuille rassemblant les différents projets d'une entreprise s'accompagne de la création d'une instance chargée de piloter ce portefeuille, que l'on nomme « cellule de planification stratégique ».

UNE STRUCTURE DE PILOTAGE

Dans la majorité des entreprises, l'instance chargée de piloter le portefeuille de projets est appelée « cellule de planification stratégique » (*project management office* ou PMO). Cette structure de pilotage doit être créée impérativement s'il y a la volonté de rassembler les projets dans un portefeuille dans l'optique d'un alignement stratégique et de pilotage de l'ensemble des projets de l'entreprise. Sa responsabilité est de piloter en temps réel les projets du ou des département(s) concerné(s), tout en veillant à leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

Objectif

Concrètement, l'objectif de cette cellule est d'aider à sélectionner les projets à mener, de les prioriser si besoin et de suivre leur avancement et les risques liés. Lors de la création de cette structure de pilotage, il est nécessaire de définir les responsabilités qu'on souhaite lui donner. En effet, elles ne sont pas toujours identiques selon les organisations : la cellule peut simplement avoir un rôle consultatif, un rôle de contrôle, ou encore un rôle de pilotage stratégique des moyens.

Il faut également définir le périmètre de ses missions. On peut lui attribuer tout ou partie des missions suivantes : définir et suivre l'application des standards ; collecter, suivre et faire remonter les informations du portefeuille de projets ; calculer les dépassements de budget et de planning ; préparer les analyses ; préparer les arbitrages ; organiser les réunions d'arbitrage ; etc.

Son action se concrétise lors des comités par un passage en revue des projets organisés périodiquement (souvent avec une fréquence mensuelle). Lors de ces comités, les projets du portefeuille sont étudiés par l'ensemble des instances dirigeantes, dans le but de faire le point sur l'avancée des projets en cours, valider la liste des projets à lancer, décider de l'arrêt ou non d'un projet, etc. Les membres de la PMO sont également présents sur le terrain pour aider les chefs de projet à réaliser le reporting des différentes dimensions liées aux projets et à s'adapter aux règles de la gouvernance. La cellule de planification stratégique est une instance hiérarchique pérenne ; elle a pour responsabilité le suivi de l'ensemble des études et des projets de l'entreprise.

Composition

La PMO doit avoir un positionnement à la fois central et transverse au sein de l'entreprise. Elle est souvent rattachée à une direction de l'organisation ou à une direction des systèmes d'information et de l'organisation (DSIO). Selon l'importance de la cellule et la taille du portefeuille à piloter, on y retrouve plusieurs profils : responsable de la cellule (*project management officer*) ; portefeuille analyste ; project manager ; ressource portfolio manager ; spécialiste méthodologique ; etc.



CONSEIL

Il est important de prendre en compte le contexte politique de l'organisation dont dépend la cellule de pilotage du portefeuille de projets.

Bien que ce portefeuille soit transverse à l'organisation, il n'est pas toujours possible de mettre en place des PMO transverses. On peut citer l'exemple d'entreprises ayant un portefeuille de projets regroupant les données MOE et MOA, mais dans laquelle les PMO ne peuvent pas être transverses à cause d'une frontière culturelle infranchissable entre ces deux fonctions.

EN PRATIQUE

- La cellule de planification stratégique participe à la sélection des études et projets qui seront conduits dans l'exercice budgétaire.
- Elle suit chaque projet sur les aspects ressources critiques, consommation budgétaire et planning.
- Elle consolide l'ensemble des études et projets pour mettre en évidence les conflits de ressources critiques mais aussi les adhérences entre les projets.

► fiche 1

Les instances de décision

► fiche 3

Les différents comités

► fiche 8

Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre

- Elle propose des arbitrages au comité stratégique et évalue les impacts de toute nouvelle étude ou de tout nouveau projet sur les autres études et projets sous l'angle des ressources critiques.



POUR RÉSUMER

- Un portefeuille de projets est piloté par une structure qui a pour mission de s'assurer de la qualité et de l'homogénéisation des données qui y sont rassemblées et de faciliter la prise de décision des instances chargées de diriger les projets.
- La cellule de planification stratégique doit permettre à l'entreprise d'aligner ses projets au regard de sa stratégie et de gérer sa capacité à faire en fonction de ses ressources.
- Elle organise avec les directions métiers les dossiers d'aide à la décision afin de faciliter les arbitrages de Go/No go des projets.

POUR ALLER PLUS LOIN

Maders H.-P., « Les rôles respectifs des acteurs et des instances dans la conduite d'un projet informatique », *Revue de l'Association française de l'audit informatique*, octobre 2005.

On distingue trois comités décisionnaires dans la gestion d'un projet : le comité stratégique – qui est pérenne au sein de l'entreprise –, le comité de pilotage et le comité de projet – qui sont tous deux constitués pour la durée du projet.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Instance en charge de la sélection et du suivi des projets de l'entreprise, le comité stratégique représente la direction générale pour l'ensemble des projets. Via la cellule de planification stratégique, ce comité dispose d'une visibilité globale sur les ressources requises par tous les projets de l'entreprise. Il est composé de membres de la direction générale. À ce titre, il intègre dans ses décisions la politique générale de l'entreprise d'une part, et les politiques d'investissements technologiques, sociaux, immobiliers, etc., d'autre part.



CONSEIL

Le comité stratégique doit être présidé par un membre du comité de direction.

En pratique

- Le comité stratégique sélectionne les projets à fort impact sur le développement économique de l'entreprise ou à forts enjeux pour elle.
- Il décide du *Go/No go* entre les phases, notamment lors du lancement du projet.
- Il prend aussi les décisions relevant de sa responsabilité en fonction de la feuille de route dictée par l'entreprise.
- Il réexamine le bien-fondé des projets en cours en fonction des enjeux, des objectifs et de la rentabilité de ceux-ci.
- Il arbitre entre les différents budgets (priorités, allocations budgétaires, etc.).

- Il valide les résultats, rend compte de l'avancement des différents projets à la direction générale, lui fait remonter les problèmes et décisions de son ressort et l'alerte sur les projets stratégiques présentant des dysfonctionnements voire des risques.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Instance de pilotage constituée pour la durée d'un projet et agissant par délégation du comité stratégique, le comité de pilotage (COPIL) est composé de responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise. Il représente le comité stratégique pour un projet spécifique et, à ce titre, suit la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa clôture.



CONSEIL

La capacité du COPIL à prendre des décisions est fortement liée à sa composition. Ses membres doivent être des décideurs ayant toute légitimité pour entériner des choix structurants pour l'entreprise.

Pour une bonne efficacité de cette instance, la préparation des COPIL est d'une grande importance. Il faut porter une attention toute particulière à la rédaction des dossiers d'aide à la décision, qui doivent faciliter l'arbitrage ou le choix d'une option. Ces dossiers doivent faire l'objet d'une pré-validation avec certains membres du COPIL afin de réduire les risques de rejet. Il est également nécessaire que le chef de projet, avant chaque COPIL, « démine » les

décisions sensibles auprès des membres du COPIL.

Le support du COPIL doit être validé par le sponsor et remis à l'ensemble des membres du comité dans un délai leur permettant d'en prendre connaissance avant le déroulement du COPIL (un délai de 3 jours calendaire constitue une bonne pratique).

En pratique

- Le comité de pilotage met en œuvre les orientations du comité stratégique.
- Il valide les grandes orientations du projet.
- Il affecte les ressources nécessaires et arbitre les options majeures.
- Il suit le projet et décide du lancement des lots de travaux.
- Il cadre et valide les travaux et fait remonter au comité stratégique les problèmes et les décisions de son ressort.

LE COMITÉ DE PROJET

Instance opérationnelle constituée pour la durée du projet, le comité de projet (COPROJ) met en œuvre les orientations du COPIL et rend compte de ses actions auprès de cette instance. Cette organisation se justifie pour les projets de grande taille. On adopte alors une fréquence de COPIL mensuelle et une fréquence de COPROJ hebdomadaire. Il est indispensable de faire prendre à ce comité toutes les décisions de son ressort. Il est le lieu d'instruction de certains dossiers qui seront décidés en COPIL.

► fiche 1

Les instances de décision

► fiche 2

La cellule de planification stratégique

En revanche, pour les projets de petite taille, il n'est pas indispensable de créer de COPROJ.



CONSEIL

Pour la bonne efficacité de ce comité il est important que chaque responsable de chantier vienne avec une synthèse des événements importants à partager avec l'ensemble des membres du comité.

En pratique

- Le comité de projet mène à bonne fin la réalisation des travaux.
- Il coordonne les différents chantiers du projet et suit leur avancement.
- Il valide l'avancement des travaux.
- Il réalise les arbitrages de son ressort et fait remonter au comité de pilotage les décisions de sa responsabilité.



POUR RÉSUMER

- Le comité stratégique est l'instance de décision stratégique du portefeuille des projets. Il représente la direction générale de l'entreprise.
- Le comité de pilotage (COPIL) est l'instance de décision opérationnelle du projet.
- Le comité de projet (COPROJ) est une instance utile dans les projets de grande taille afin de ne pas encombrer les réunions de COPIL.

POUR ALLER PLUS LOIN

Maders H.-P., « Les rôles respectifs des acteurs et des instances dans la conduite d'un projet informatique », *Revue de l'Association française de l'audit informatique*, octobre 2005.