



Extrait du Environnement iSeries

<http://xdocs400.com/spip.php?article11>

Conduite de projet : suivre et contrôler.

- Les articles -



Date de mise en ligne : lundi 17 mai 2004

Date de parution : 10 octobre 2003

Description :

Considérés comme non productives, le suivit et le contrôle sont pourtant éléments essentiels du déroulement d'un projet.

Environnement iSeries

La plupart du temps, la mise en place d'un suivi est le sentiment d'une perte de temps. Le suivi et le contrôle sont considérés par les équipes, et parfois les chefs de projet comme des tâches non productives. Dépassez cette réalité pour devenir un professionnel performant qui saura s'assurer de la bonne réalisation des travaux engagés.

Intro

La véritable cause de réticence à la mise en place d'un système de suivi est le sentiment d'une perte de temps.

En effet, la pratique du suivi fait appel à l'organisation d'une série de réunions formelles. Ces réunions s'accompagnent de la saisie d'informations sur l'état des lieux. il y a production d'une série de documents comme les comptes rendus d'activité et les fiches d'alerte, tenue du livre de bord, actualisation des fiches planning et budgets. Tout ce travail administratif s'additionne au travail de fabrication du logiciel. n n'est pas perçu comme partie intégrante du projet.

Considérés comme un ensemble de tâches non productives, le suivi et le contrôle sont vécus comme un mal nécessaire par les équipes, pire encore par les chefs de projet. Ce sentiment s'amplifie avec le décalage entre les rapports d'activité et la situation réelle du projet.

Le jour où le chef de projet dépasse cette réalité, il devient un professionnel performant car sa mission principale est bien de s'assurer par tous les moyens de la bonne réalisation des travaux engagés.

Quelques bonnes raisons de suivre et de contrôler le projet :

Contrôler la dérive

Il existe plusieurs sortes de dérives. Certaines découlent des changements inévitables, dus à l'évolution des spécifications. Elles ne devrait toutefois pas dépasser 25 %. Elles sont naturelles et donnent lieu, après des négociations, à un accord entre les parties. L'important réside dans leur détection et dans leur gestion. Il est conseillé d'adopter une procédure pour les prendre en compte :

- les enregistrer
- les numéroter
- les expliquer
- les faire valider
- archiver toutes les modifications négocier des avenants (délai, coûts, ...) D'autres proviennent de difficultés techniques ou autres rencontrées lors du déroulement d'une phase et auxquelles on n'avait pas pensé. Il y a alors dépassement des calendriers. Plus surnoises sont les dérives invisibles. Elles naissent d'une accumulation de faits non significatifs. Par exemple, tel analyste affecté au projet répond, par téléphone, à une demande d'assistance formulée par un usager sur un autre projet. Son intervention dure deux heures. Le phénomène se reproduit quatre fois dans la semaine. Il n'est pas comptabilisé.

Promouvoir l'entente cordiale

Un projet repose sur un accord entre les partenaires pour mener à bien la construction d'un produit logiciel. D'un côté, le client attend, en fonction de ses demandes, une série de résultats. Il souhaite des informations sur le bon avancement des travaux, l'état des dépenses, la tenue des délais. Il veut connaître les conséquences d'un avenant sur le projet. De l'autre, le fournisseur essaie de réaliser avec sa structure de fabrication et ses équipes les travaux requis par la demande. Il fait face à des consommations supplémentaires de ressources. Il gère des changements, des incidents. Un dispositif de suivi et de contrôle efficace est avant tout un outil de communication entre le client et le fournisseur. C'est un des moyens d'associer l'utilisateur à la construction du logiciel. De là naît une appropriation progressive du produit, garantie du succès de l'opération.

Surveiller les coûts

Le dépassement des budgets doit pouvoir s'expliquer, être le résultat d'un processus maîtrisé, fruit d'une série de décisions justifiées et non la constatation d'une fuite en avant sur le plan des ressources. La consommation des ressources est fonction du niveau de motivation des équipes. Celle-ci dépend directement de la responsabilité du chef de projet.

Maintenir l'enthousiasme

La motivation de l'équipe est le facteur de succès du projet. Elle repose pour une grande part sur le travail de fond du chef de projet. L'absence d'un dispositif de suivi et de contrôle formalisé renforce à terme le sentiment d'insécurité qui apparaît dans un projet après la période d'euphorie du démarrage. Rappelons qu'un projet connaît, au cours de son cycle de vie, un cycle de dépression caractérisé par les phases suivantes :

- Le lancement : c'est l'euphorie, le moral est au beau fixe.
- La conception : malgré quelques remous, voit l'équipe renforcée dans sa conviction qu'elle peut faire. L'adhésion du commanditaire à la solution retenue justifie souvent cet état de grâce. La conception détaillée : avec sa colonie de grains de sable entraînant des variations plus ou moins sensibles du moral des troupes.
- La réalisation : l'inquiétude s'empare de l'équipe face à l'ampleur du travail à effectuer dans le temps imparti.
- La mise en oeuvre : voit naître un climat de suspicion où chacun cherche à dégager sa responsabilité dans la dérive du projet en vue d'une éventuelle chasse aux sorcières. La mise en place d'une structure de suivi et de contrôle atténuée, voire évitée, évite l'apparition de ce cercle infernal.

Les objectifs du suivi de projet :

- CONTROLER LE DEROULEMENT DU PLANNING
- COLLECTER DES INFORMATIONS
- SUIVRE LES BUDGETS
- DETECTER LES ECARTS
- INFORMER LES RESPONSABLES
- ALLOUER DE NOUVEAUX MOYENS
- SE CREER UN HISTORIQUE POUR LE FUTUR L'atteinte de ces objectifs se réalise au travers de réunions qui sont de deux types :
 - des réunions de suivi planifiées avec les différents intervenants du projet
 - des réunions de suivi spécifiques pour la gestion des alertes. Pour ce qui concerne les réunions de suivi planifiées, on distingue trois niveaux :
 - les réunions de suivi de projet, au niveau tâche (ou lot). Elles s'intéressent notamment à l'avancement des tâches

et à l'affectation du travail

- les réunions d'avancement, au niveau phase. Elles s'intéressent notamment à l'avancement de la phase et à l'organisation du projet
- les réunions décideurs, au niveau projet. Elles s'intéressent notamment à l'arbitrage et aux décisions de continuer.

Les réunions de suivi de projet :

Au niveau de l'équipe, une remontée formelle hebdomadaire est une pratique courante. Elle s'organise autour du lot et est matérialisée par la production d'un compte-rendu d'activité. Ce dernier est nominatif. Il sert au chef de projet pour la mise à jour du tableau d'avancement du projet. Ces réunions de suivi de projet, internes, sont aussi l'occasion de réunir régulièrement l'équipe. But :

- suivi et contrôle de l'avancement
- information mutuelle
- recherche en commun de solutions
- maintien du moral et de la pression
- appartenance à une équipe
- prévention des conflits

Les réunions d'avancement :

De périodicité mensuelle, leur objectif dépasse la simple remontée d'information, il vise la prise de décision dans la mise en place d'actions d'assistance de toute nature. Il prépare la réunion décideur. Participants :

- chef de projet responsable utilisateur
- responsable des études
- responsable d'exploitation
- autres (sur invitation) But :
- état d'avancement
- mise en évidence de problèmes
- définition des modalités de résolution
- organisation interne du projet
- point sur les actions engagées Moyens : il faut disposer de variables ou d'indicateurs
- simples : l'utilité du dispositif repose sur son degré de communication. Il est souvent plus avantageux de disposer d'informations grossières et instantanées que d'informations précises, détaillées mais différées voire obsolètes. Sachant que les équipes courent sans cesse après le temps, la recherche d'indicateurs nombreux et variés risque d'entraîner une surconsommation de temps administratif.
- Souples : il paraît téméraire de choisir des indicateurs universels adaptables à l'ensemble des projets de l'entreprise. Le système retenu devra se mouler à la structure de projet adoptée.

Réunion décideur :

En fin de phase ou sur demande du chef de projet.

- Participants :
- Les décideurs
- Le responsable utilisateur
- Le chef de projet But :

- Informer le comité directeur. Il s'agit de connaître le montant des ressources consommées en rapport avec le degré d'avancement du projet compte tenu des prévisions annoncées.
- Deux questions reviennent sans cesse : "A partir de quelle date le système sera-t-il opérationnel ?" et "Doit-on engager de nouvelles dépenses pour tenir l'objectif ?" Moyen : Pour répondre à ces interrogations, il faut préparer un rapport d'activité qui contient les données suivantes :
- Travaux réalisés. Une description succincte des fonctions mises en oeuvre et de leur degré de réalisation depuis le dernier rapport. Aucune information technique n'est fournie. Seuls les éléments de choix éventuels sur le statut de la fonction, en cas de remise en cause ou d'ajouts touchant les principes de gestion, sont mis en évidence.
- Etat du planning. Le chef de projet indique, sous forme graphique, le chemin parcouru et le restant à faire en fonction des prévisions. Quelques éléments chiffrés à partir des indicateurs mentionnés précédemment viennent renforcer son discours.
- Engagement des utilisateurs. Cette partie du rapport est fondamentale. Elle apporte des informations sur l'engagement des utilisateurs dans le projet et leur degré d'acceptation des travaux. Elle permet de détecter la nature des actions correctives à mettre en oeuvre par le comité pour soutenir le moral des utilisateurs.
- Engagement des dépenses. C'est de loin la préoccupation la plus forte du comité. Les techniques employées sont semblables à celles utilisées en contrôle de gestion dans d'autres domaines de l'entreprise.
- Actions à entreprendre. Non liés à l'aspect informatique, elles concernent par exemple la réorganisation des circuits de documents ou la formation aux nouvelles procédures à mettre en oeuvre lors de la période suivante pour faire avancer le projet.