



Extrait du Environnement iSeries

<http://xdocs400.com/spip.php?article8>

Conduite de projet : définir l'énoncé.

- Les articles -



Date de mise en ligne : dimanche 16 mai 2004

Date de parution : 10 octobre 2003

Description :

Identifier les interlocuteurs du projet, les buts à atteindre, les délais, c'est à dire définir l'énoncé.

Environnement iSeries

Bien sur, vous ne vous lancez pas tête baissée dans le projet que l'on vous confie. Vous passez par une phase de réflexion, qui vous permet d'identifier les interlocuteurs du projet, les buts à atteindre, les délais, ...

Il s'agit de votre première activité : Définir l'énoncé.

Intro

Pour définir l'énoncé, une bonne méthode consiste à utiliser la technique du QQQQC :

- Quoi ?
- Qui ?
- Ou ?
- Quand ?
- Comment ?

Quoi ? Quel est le projet ?

Déterminer les limites du projet, délimiter précisément les frontières du projet afin d'être en mesure de déterminer :

- Ce qui fait partie du projet.
- Ce qui ne fait pas partie du projet.

Situer le projet dans son contexte :

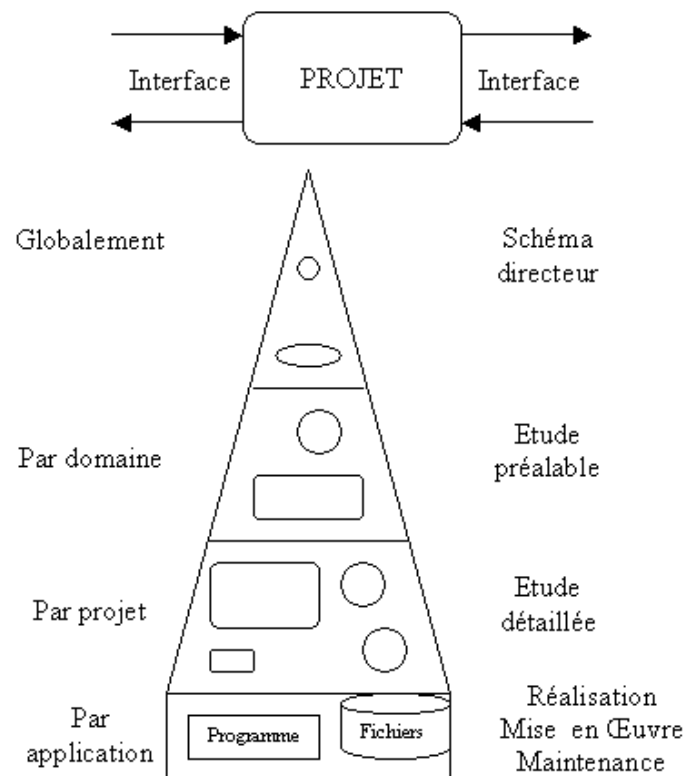


Schéma directeur :

- Son champ d'investigation est l'entreprise tout entière ou l'une de ses activités essentielle.
- S'attache à identifier des domaines.

- Recense et normalise les données stratégiques.
- Met en évidence les interfaces entre les domaines.
- Elabore des scénarios.
- Définit les priorités de développement.
- Attribue les masses budgétaires.

Etude préalable :

- S'applique à un domaine défini par le schéma directeur.
- Son objectif est de définir l'opportunité et la rentabilité d'un projet.
- Elle débouche sur un dossier de choix.

Etude détaillée :

- C'est l'analyse détaillée de la solution retenue pour le projet, du point de vue des utilisateurs.
- Son but est de définir les spécifications externes visant à obtenir l'accord des utilisateurs sur les options décrites.
- Elle précise le planning de réalisation. Réalisation, elle comprend deux étapes :
- L'étude technique qui définit les spécifications internes intégrant les contraintes du matériel.
- La production du logiciel.

Mise en oeuvre :

- Mise en exploitation du logiciel après sa réception définitive par les utilisateurs. Maintenance, elle peut être :
- Curative (correction d'anomalies)
- Perfective (amélioration du logiciel)
- Adaptative (changement d'environnement)
- Evolutive (modification des règles de gestion)

Projets de production opérationnelle :

- De loin les plus nombreux, les plus anciens dans l'entreprise, ils portent sur la prise en charge de travaux administratifs (paye, gestion de dossiers, prise de commandes).
- Leur durée de vie est assez longue (4 à 10 ans).
- Un nombre assez limité de partenaires est concerné.
- Le problème comme la solution sont spécifiques.

Projets techniques :

- Très spécifiques, ils prennent place dans des domaines fonctionnels bien cernés (enregistrement de commande à partir d'une carte à puce, traitement d'horaires variables, ...)
- Leur durée de vie est assez courte (1 à 3 ans). Ils font appel à un nombre limité d'acteurs initiés.
- Le problème est spécifique, les solutions restreintes. Projet d'aide à la décision :
- Plus généraux, ils répondent aux attentes des cadres chargés de piloter le fonctionnement d'une unité.
- La durée de vie est très longue (supérieure à 10 ans).
- Les problèmes sont complexes, les solutions diverses.

Projets stratégiques :

- Encore assez rares, ils trouvent leur origine au sein de la direction générale (prise de réservation en temps réel, choix d'un produit financier, ...)
- La durée de vie est moyenne (5 ans environ).
- Le problème est simple, la solution complexe et innovante.

Cerner le type :

- On s'intéresse aux règles de gestion décrivant le produit à fournir, pour savoir si ces dernières ont un caractère :

éphémère, stable ou évolutif.

- La réflexion vise à se prononcer sur la durée de vie prévisible du logiciel et sur son évolution dans le temps, afin de réduire le degré d'incertitude sur le cycle de maintenance.

Choisir la forme du logiciel :

- Sur mesure (spécifique)
- Progiciel (éventuellement accompagné d'adaptations spécifiques) Identifier l'environnement :
- Matériel
- Langages

Choisir un mode de fabrication :

- Interne
- Sous-traitance.

Qui ?

La conduite de projet repose avant tout sur des facteurs humains. Quelles que soient les méthodes et les techniques employées, leur efficacité dépend de la performance des personnes en présence, tant du côté utilisateur que du côté informaticien. Le choix d'un bon dispositif humain, sa gestion au fur et à mesure des événements du projet constituent le point clé d'un bon processus de conduite de projet. Ce dispositif doit maintenir un fort degré d'adhésion des acteurs du projet. Considérant qu'un projet a pour but de livrer " un produit apte à satisfaire les besoins des utilisateurs ", il faut distinguer deux grandes classes d'acteurs :

Le client ou maître d'ouvrage (c'est le propriétaire du projet).

Son rôle :

- définir les objectifs du projet et les besoins fonctionnels
- fixer le cadre des travaux confiés
- s'assurer du financement du projet
- effectuer la recette des prestations fournies
- organiser la formation

Ses acteurs :

- Les décideurs, choisissent et commandent ce qui est bon pour eux
- Le pilote ou chef de projet, représente les intérêts du commanditaire auprès du fournisseur
- Les usagers, futurs consommateurs du produit.

Le fournisseur ou maître d'oeuvre.

Son rôle :

- Identifier et planifier les tâches
- Déterminer les moyens
- Réaliser les travaux
- Fournir les logiciels
- Rendre compte de l'avancement

Ses acteurs :

- Le chef de projet responsable vis à vis du client mais aussi animateur interne de l'équipe projet.
- Les concepteurs
- Les réalisateurs.

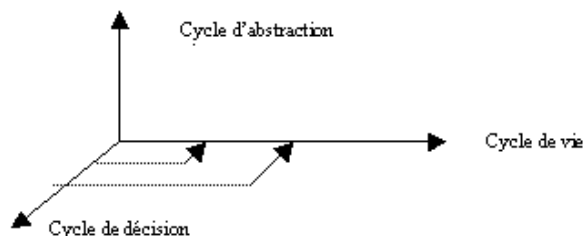
Où ?

Il s'agit de préciser les lieux géographiques où vont se dérouler chaque phase du cycle de développement du logiciel.

- L'étude préalable
- La conception
- La réalisation
- Les tests (unitaires et d'intégration)
- L'installation
- La mise en exploitation
- La formation Un certain nombre de questions peuvent se poser :
- Besoin de lignes de communication
- Besoin d'aménagement spécifique
- Besoin de locaux

Quand ?

Il s'agit d'établir le calendrier du planning du projet. Il s'appuie sur le cycle de vie. Les trois cycles de vie d'un projet.



Cycle de vie.

- Il se définit comme une suite de tâches ordonnées et dépendantes conduisant à la mise à disposition d'un logiciel de qualité auprès d'un client.
- La nature du découpage, la maille adoptée, comme les libellés des phases varient d'une société à l'autre.

Cycle de décision (pour le client).

- Il se définit comme la liste ordonnées des décisions à prendre au fur et à mesure de l'avancement de la fabrication du produit.
- Chaque phase du cycle de vie conduit les acteurs en présence à s'accorder sur des décisions.

Cycle d'abstraction (pour le fournisseur).

Il se définit par l'ensemble des activités mentales mise en oeuvre pour modéliser le produit à fabriquer. On distingue :

- Le niveau physique, observation de la procédure utilisateur quotidienne.
- Le niveau organisationnel, logique de comportement des éléments constituant la procédure.
- Le niveau conceptuel, généralisation de la procédure sous forme d'un modèle.

Les délais

- Plus qu'un objectif, les délais sont considérés souvent comme la contrainte essentielle d'un projet.
- En fait, la connaissance d'un délai dès la définition de l'énoncé du projet ouvre la possibilité aux négociations. Il permet d'estimer les charges et les moyens nécessaires par évaluation et planification successives.

Comment ?

Choisir une méthode

La préoccupation de l'utilisateur d'une méthode est de disposer d'un processus reproductible, puis structuré, puis manageable, lui permettant d'obtenir les résultats attendus en fonction du projet qu'il souhaite entreprendre.

La méthode retenue autorise-t-elle une prise en charge des différentes activités du projet comme le découpage, l'estimation, la planification, le suivi et le contrôle, la documentation, la gestion des équipes, ... Une méthode apporte une aide à trois niveaux :

- Des éléments de raisonnement
- Des outils
- Un formalisme

Avec un vocabulaire commun, une acquisition d'expériences sur les mêmes bases, et des comparaisons possibles entre projets et entre entreprises.

Critères de choix.

Applicabilité, la méthode est-elle en adéquation avec le problème posé ? Souplesse, y-a-t-il suffisamment de points de sortie sous forme de validation successive avec possibilité de reprise à l'étape précédente. Facilité de mise en oeuvre, des délais et des moyens importants sont-ils requis pour rendre la méthode opérationnelle ? Portabilité, est-il possible d'adapter et de transmettre la méthode à des projets de nature différente ? Coût, est-il en rapport avec les risques encourus par l'absence de méthode ?

Implication et participation.

Les partenaires en présence sont-ils bien identifiés ? Leur rôle respectif tout comme leur degré d'implication sont-ils clairement mis en évidence ? Qu'est-ce qui est prévu pour assurer entre eux la meilleure communication ?

Quelles méthodes choisir ?

Schéma directeur : RACINE, AXIAL Conduite de projet : SDMS, MCP Conception : MERISE, SADT, LCS Réalisation

: LCP, Structuré

Vocabulaire.

Quelle que soit la méthode de conduite de projet retenue, elle passe par la maîtrise d'un vocabulaire commun, par les acteurs du projet en présence. Les seules véritables causes d'échec d'un projet résident dans l'incapacité à communiquer, à dialoguer entre les partenaires. L'un des freins provient de la confusion des termes associés aux travaux de conception et à ceux de la conduite de projet.

Exemples :

- **Tâche**, ensemble de travaux confiés à une personne et pouvant se définir par un résultat contrôlable, une date de début, une date de fin et une charge de 2 à 12 jours. (ex, réaliser l'interview d'un opérateur téléphonique).
- **Phase**, Etats successifs du produit caractérisé entre autres par un ensemble de tâches à exécuter. Le début de la phase comprend la description de l'état final visé. La fin indique les points de conformité à vérifier avant de passer à la phase suivante. Le nombre de phases est déterminé par le cycle de vie. (ex, phase de réalisation des spécifications externes).
- **Lot**, regroupement de tâches ou de modules de programmes comme unité de gestion au sein d'une phase. Un lot est un sous-produit homogène. (ex, le lot saisie des commandes).
- **Planification**, action d'ordonnement des tâches à l'intérieur d'une phase en fonction des ressources disponibles et des contraintes de réalisation.
- **Estimation**, action d'évaluation d'une charge, d'un délai, d'un coût.
- **Suivi**, Ensemble des actions entreprises pour surveiller le bon déroulement du processus de fabrication lors de chacune des phases. Le suivi est un travail continu tout au long du cycle de vie du logiciel.

Ne vous arrêtez pas là. Une méthode de projet est un domaine fascinant. Plongez vous dans les chapitres suivant en fouinant via notre moteur de recherche.