

# Maîtrise d'œuvre des projets informatiques

*Un ouvrage pragmatique et pédagogique*

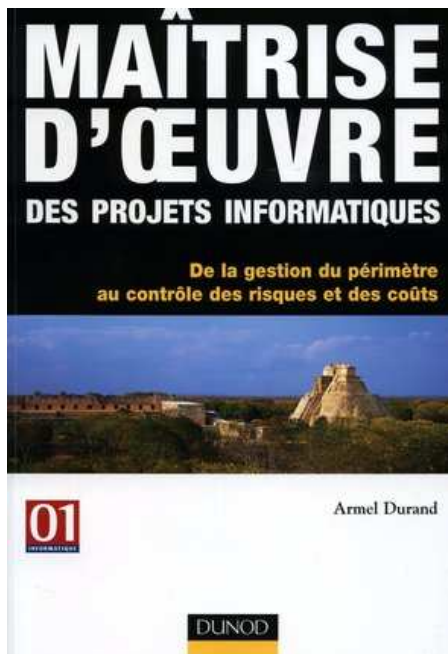
Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

Nous renouons, dans ce numéro, avec la rubrique « Nous avons lu » qui présente un livre de référence dans le domaine des systèmes d'information. Nous éviterons d'utiliser le mot « ouvrage » pour désigner ce livre pour ne pas créer de confusion avec l'ouvrage objet du projet informatique !

Le livre « Maîtrise d'œuvre des projets informatiques – de la gestion du périmètre au contrôle des risques et des coûts » est édité par Dunod. Son auteur, Armel Durand, consultant indépendant, a travaillé pendant une quinzaine d'années chez Bull, où nous avons souvent collaboré dans le contexte des activités de services et d'intégration de systèmes.

Au-delà de la réalisation des projets, il est indispensable de capitaliser les expériences acquises, de les formaliser clairement pour contribuer à la formation des ingénieurs qui s'impliqueront dans de futurs travaux.

## Du nouveau dans le management de projets informatiques ?



Les textes qui traitent des méthodes, des techniques et des outils, préconisés pour la réussite de projets informatiques, sont innombrables. N'aurait-on pas déjà tout dit tout écrit sur le management de projet ? Quel pourrait être l'apport d'un nouveau livre sur ce sujet ?

Lorsqu'on analyse, a posteriori, les facteurs de dérive (en coûts, délais et qualité) d'un projet informatique, on détecte, avec une intensité plus ou moins grande, les mêmes causes :

- une extension des limites du projet, au fur et à mesure de sa réalisation ;
- une carence de la maîtrise d'ouvrage ;

- une démotivation des membres de l'équipe ;
- des difficultés inhérentes aux innovations technologiques.

Le livre d'Armel Durand propose une démarche pour réduire les trois premiers risques.

Le quatrième risque fait l'objet de nombreux guides, chacun d'entre eux étant spécifique d'une technologie.

## La théorie

Sans vouloir résumer les 270 pages, nous donnerons un aperçu du contenu en focalisant sur quelques aspects originaux.

### La maîtrise du périmètre du projet

Le livre présente les différentes précautions à respecter pour maîtriser le périmètre du projet en indiquant les actions à mener au cours des grandes phases du projet ; préparation, lancement, réalisation, clôture. La démarche insiste sur les contrôles et les validations qui constituent l'âme d'une relation étroite entre les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre.

### La structuration préalable : la planification

La planification est l'épine dorsale d'un projet ; mais on a, trop souvent, tendance à alimenter un progiciel de gestion de projet à partir d'une liste de tâches, élaborée rapidement. Cette précipitation permet de montrer, à la maîtrise d'ouvrage, un séduisant planning initial. Mais, ce planning, ainsi construit, se révèle inapte à gérer les conséquences des événements qui perturbent les prévisions initiales ; en absence de fondations rationnelles, un tel planning ne peut évoluer par modifications successives. Son actualisation demande une reconstruction complète.

Peut-on construire rationnellement la planification d'un projet ?

Les responsables de projets informatiques sont encore peu familiers des techniques de gestion des travaux ; des sigles tels que ATS, WBS sont encore peu employés.

L'ATS (Arborescence Technique du Système - en anglais PBS = Product Breakdown Structure) dresse un nomenclature hiérarchisée de tous les livrables (matériels, logiciels, services) du projet. C'est le « quoi ».

Le cycle de vie définit l'enchaînement des activités : ce que l'on appelle quelquefois la Structure Hiérarchique des Tâches.

Le croisement des deux structures détermine le WBS (Working Breakdown Structure - appelé quelquefois Organigramme des Tâches). Chaque intersection donne un Lot de travaux : un ensemble d'actions à exécuter dans une tranche du cycle de vie et qui contribue à la réalisation d'un livrable. C'est le « comment ».

Il faut ensuite affecter les tâches élémentaires du lot de travaux en fonction de l'OBS (Organisation Breakdown Structure) ou Structure de contribution. C'est le « qui ».

Les estimations de charges nous indiqueront le « combien » prévisionnel.

Engendrée à partir des différentes structurations, la planification indiquera pour chaque lot de travaux « qui fait quoi comment et combien ça coûte ». Il sera ensuite plus facile de répercuter, sur la planification du projet, l'incidence d'une modification d'un ou de plusieurs paramètres : quoi, comment, qui, combien.

### **La conduite des facteurs humains**

Il n'est pas inutile d'insister sur les pratiques d'animation des ressources humaines qui permettent d'optimiser la productivité de l'équipe dans un bon contexte relationnel. L'organisation du projet, l'ajus-

tement des compétences aux travaux, la définition des missions individuelles, les communications internes, la motivation des contributeurs, la prévention des conflits... sont autant de thèmes que le livre aborde avec tact et psychologie.

### **Sans négliger les autres techniques**

L'ouvrage présente de façon claire et précise les estimations des charges, les techniques quantitatives de suivi de projet, la maîtrise des coûts, la gestion des risques, la place du système qualité, la gestion de la documentation, les aspects contractuels, etc.

### **Le fil conducteur**

Le livre traite, de A à Z, un exemple concret auquel on applique successivement chacune des techniques présentées.

## **La symbiose de la théorie et de l'expérience**

---

Ce livre associe :

- une présentation très pédagogique des concepts, des méthodes et des techniques, nécessaires au management de projets informatiques ;
- l'expérience de leur mise en application dans des contextes opérationnels.

Ce livre donne la vision claire et précise d'un maître d'œuvre expérimenté. Il serait intéressant de comparer cette vision à celle, symétrique, d'un maître d'ouvrage ayant acquis la même richesse d'expériences. Cependant, alors que la maîtrise d'œuvre est un métier à plein temps pour celui qui l'exerce, la maîtrise d'ouvrage n'est souvent qu'un rôle temporaire dans une carrière professionnelle. Et ce sont certainement les assistants à la maîtrise d'ouvrage qui capitalisent l'expérience correspondante. ▲

***a\_coulon@club-internet.fr***