



Le projet **DELIRE**
Développement par Equipe
de Livrables Informatiques
et Réalisation Encadrée

NS8 – Rôle du Responsable Gestion
des Risques



La notion de votre valeur ajoutée

La plupart des entreprises communiquent en disant ce qu'elles font et comment elles le font. Et elles sont persuadées que ceci suffit pour donner un sens à leur action et leur existence.

- Le quoi, c'est ce que l'entreprise fait.
- Le comment : c'est comment elle fait ce qu'elle fait.

Elles se servent généralement de ce comment pour expliquer en quoi elles sont différentes et meilleures que les autres (valeur ajoutée, qualités des produits, etc.). Par contre, très peu d'entreprises ou de personnes parviennent à expliquer clairement pourquoi elles font ce qu'elles font.

Le pourquoi, c'est notre mission, notre cause, notre croyance. C'est ce qui nous anime, nous passionne et nous pousse à faire ce que l'on fait. Il faut donc penser au pourquoi avant d'expliquer le comment et le quoi.

- Véritable leader, Apple communique son pourquoi, sa croyance, sa cause : défier le statu quo, penser différemment.
- Ensuite et seulement ensuite, la marque explique ce qu'elle fait pour atteindre cette cause.

Le quoi ne doit servir qu'à fournir la preuve tangible de la cause. « Les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites. ».

- Le « pourquoi » c'est la conviction
- Les « comment » sont les actions entreprises pour exprimer cette conviction.
- Et enfin, les « quoi » sont les résultats qui en découlent

Et le pourquoi précède tout le reste. C'est ce qui permet un impact profond et à long terme, c'est ce qui inspire les gens à passer à l'action.

Vous pouvez expliquer que vous taillez une pierre. Il n'y a pas de sot métier. Vous pouvez même expliquer que vous la taillez avec un ciseau et un maillet : quelques personnes seulement vous demanderont pourquoi vous avez choisi ce matériau et cet angle de taille.

Mais si vous expliquez que vous participez à la construction d'une cathédrale, et que votre but est d'être partie prenante d'un monument qui a du sens et qui va durer dans le temps, alors vous allez passionner les foules.

Pensez-vous qu'au temps glorieux des cathédrales (12^{ème} au 14^{ème} siècle), les compagnons eurent attaqué le chantier sans espoir de pouvoir l'achever :

- Terrain meuble et incapable de supporter l'ouvrage
- Pas de carrière dans les environs
- Manque de financement
- Equipe sous dimensionnée
- Risque d'humidité remontant par les piliers

Bref, avoir un projet qui s'interrompt avant la fin, ou qui délivre un produit entraînant un risque pour le visiteur et rendant ainsi l'ouvrage inutilisable ?

Alors qu'un tel travail avait été fourni par les architectes et qu'un travail aussi important va devoir être accompli par les tailleurs de pierres et les bâtisseurs ?

Il en est de même du rôle du Responsable de Gestion des Risques : il a pour mission de définir le plan pour empêcher l'échec du projet :



- Son Quoi c'est la réussite du projet
- Son Comment c'est d'identifier tout ce qui pourra entraver la bonne marche du projet et de tout mettre en œuvre pour que ces différents écueils potentiels soient franchis sans impact majeur.
- Son Pourquoi c'est de permettre la réussite du projet pour converger vers un produit industriel, permettant que celui-ci soit déployé au sein de l'AP-HP et apporte un confort, une productivité et une sécurité de traitement à tous les membres de l'AP-HP, en leur fluidifiant des opérations à faible valeur ajoutée pour leur redonner du temps pour se consacrer à leur mission première : soulager les patients et sauver des vies humaines.

Ceci est vrai pour le Responsable des Gestion des Risques, mais la démarche est applicable à tout membre du groupe : il faut trouver le pourquoi de son rôle, avant de commencer à expliquer le quoi et le comment.

Dans votre carrière vous serez amenés à faire des tâches répétitives, parfois ennuyeuses.

- Si vous vous contentez du quoi et du comment, vous allez trouver que votre boulot est aliénant et vous allez finir par péter les plombs. C'est le reproche majeur fait à l'OST (Organisation Scientifique du Travail) de Taylor et à son déploiement par Henry Ford pour la fabrication de la Ford Model T.
- Donner du sens à votre action et votre engagement : ne pissez pas du code, mais participez à la construction d'une cathédrale.

En d'autres termes, concevez votre travail comme une valeur ajoutée, soit pour le produit, soit pour le process. Et soyez heureux de voir que ce que vous avez proposé a permis de réduire la complexité du projet, minimiser les tâches à faible valeur ajoutée, ou éviter que le projet ne dérape faute d'avoir envisagé qu'il pourrait le faire.

.



La Gestion de Risques



Depuis le temps que je répète qu'un projet c'est une suite d'emmerdes

Il y a deux solutions :

- Soit faire la politique de l'autruche : se mettre la tête dans le sable et espérer que tout se passera bien



- Soit se préparer aux emmerdes et faire tout pour que, lorsqu'ils arrivent, cela se passe sinon le mieux possible du moins le moins mal possible

Le rôle du Responsable Gestion des Risques c'est de tout mettre en œuvre pour que les membres du projet soient perturbés au minimum par les ennuis qui vont se présenter et consacrent l'essentiel de leur énergie non pas à réparer les dégâts causés par ces problèmes mais à réussir l'objectif du projet : réaliser un produit qui réponde aux besoins du client, dans les délais et le budget imparti.



La Gestion de Risque est basée sur un process basique

- Identifier les risques du projet
- Classifier les risques par gravité décroissante
- Choisir ceux qu'on veut traiter, et pour ceux-là définir un plan de levée
- Suivre les plans de levée mis en place, pour s'assurer qu'ils permettent d'obtenir les résultats (suppression du risque ou réduction sensible de sa gravité) escomptés.



On est souvent persuadé que la difficulté majeure dans le processus de Gestion des Risques est de classer les risques par gravité décroissante.

Dans la réalité, les deux difficultés majeures sont :

- Identifier les risques du projet
 - Il est classique d'oublier un risque
 - Et le jour où il se produit, on hallucine de ne pas y avoir pensé... mais c'est hélas trop tard.
- Suivre les plans de levée
 - Le dire c'est bien... le faire c'est mieux... mais c'est tellement plus difficile
 - Un plan de levée, c'est une prévision. Et une prévision c'est toujours difficile à suivre (regardez vos plannings depuis le début du projet)



Identifier les risques

Gouverner c'est prévoir (Emile de Girardin)



Attention à ne pas confondre un risque et un aléa :

- Un aléa est un événement imprévisible
- Un risque est prévisible et manageable

Un tremblement de terre à Marne la Vallée est un aléa :

- Inutile d'investir sur ce point
- Si cela arrivait néanmoins, et si les bâtiments de l'UPE étaient suffisamment endommagés pour empêcher la poursuite des cours, rassurez-vous, le projet DELIRE serait de peu d'importance.

Souvenons-nous qu'un projet est une recherche d'équilibre difficile entre Coût, Délai et Qualité.

Le MOE, le Designer, l'Architecte, le Responsable Qualité, le Responsable des Tests : il y a du monde pour s'occuper de la Qualité, c'est à dire de vérifier que le produit développé répond bien aux besoins du client.

Par contre, quand on se pose les questions de l'équilibre de trésorerie (y aura t'il l'argent nécessaire pour financer le projet), de la gestion des charges (tout le monde est-il occupé tout au long du projet), de la communication entre tous les acteurs du projet, ou de la capacité de l'équipe à relever les défis engendrés par un haut degré d'innovation, il y a beaucoup moins de monde au balcon.

C'est donc à vous, avec l'aide du Responsable Planning et Budget, de faire en sorte que l'essentiel de l'énergie soit effectivement consacré à l'atteinte des objectifs fonctionnels et de qualité du produit développé.

On classe généralement les risques dans un projet en 4 catégories

- Economiques : évaluer et tenir les prévisions budgétaires
- Organisationnels : équilibrer délais et ressources, actualiser en permanence les estimations de charges
- Fonctionnels : travailler en commun, valider progressivement
- Technologiques : maîtriser la nouveauté





Ceci étant posé, dans le projet DELIRE, les risques économiques sont clairement virtuels. Même si on joue à croire que le budget est de l'ordre de 200,000.00 €

Par contre les risques organisationnels, fonctionnels ou technologiques sont réels :

- Il est par exemple clair que, dans certains groupes, des personnes en charge de documents positionnés en phase de Structuration (Plan Qualité, Plan de Tests, Plan de Gestion des Risques...) n'ont pas toujours investi durant la phase de Spécification en s'investissant dans les SFGs, le Design ou l'Architecture.
- Il y a souvent encore des incohérences entre vos différents livrables, ce qui révèle une absence de partage d'un certain nombre d'informations, et qui met en danger le pilotage du projet
 - La géométrie c'est l'art de raisonner juste sur des figures fausses
 - La Gestion de Projet, c'est l'art de donner des interprétations approximatives sur des chiffres exacts
- Concernant la maîtrise de la nouveauté dans DELIRE
 - Je ne sais pas, même si je le souhaite, si vous avez fait le choix de profiter de DELIRE pour explorer des technologies innovantes
 - Il est clair que la Gestion de Projet est globalement pour vous une nouveauté. Il est également clair qu'il reste une marge de manœuvre confortable avant que cette nouveauté soit maîtrisée.



Classifier les risques

« Il peut être vrai que la fortune est maitresse de la moitié de nos œuvres, mais elle nous laisse aussi gouverner l'autre moitié » Nicolas Machiavel



La gravité des risques est généralement définie par le produit de :

- La probabilité que l'évènement (souvent défavorable, car on ne s'intéresse généralement pas en gestion des Risques aux évènements favorables) advienne
- L'impact sur le déroulement du projet

Si je vous demande si un évènement à une probabilité de 0,12%, 2,8% 12.8%, 31.6% ou 97.4% de se produire, vous allez me répondre que vous n'en savez strictement rien.

Bien sûr, si votre projet consistait en la définition d'un système d'assurance, il serait fondamental de disposer de bases de données fiables et abondantes pour avoir une idée précise du risque que votre client ait un accident de la route ou fasse un infarctus.

- Si vous sous-estimiez le risque, vous perdriez de l'argent
- Si vous le surestimiez, vous ne seriez pas concurrentiels

Le projet DELIRE n'a pas cette prétention

Si maintenant je vous demande si la probabilité est très faible, faible, moyenne, forte ou très forte, il y a de bonnes chances pour que vous soyez capables de répondre. Avec une bonne chance d'avoir raison.

Il en est de même pour l'impact du risque

- Vous ne saurez pas me dire le coût des réparations
- Mais vous saurez estimer si l'impact est minime, acceptable, tolérable, majeur ou dramatique (arrêt du projet)

La technique va donc consister à affecter une valeur aux estimations (faible, forte ou minime, dramatique), par exemple 1 pour très faible ou minime, 3 pour moyenne ou tolérable)



On fait ensuite le produit de la probabilité et de l'impact, qui s'appelle la gravité du risque. Cela permet d'avoir une classification des risques par gravité décroissante.

Choisir les risques

« Gouverner c'est choisir » François Gaston de Lévis



Si c'est effectivement le risque n'advient pas, il vous restera à faire graver un ex-voto à Notre Dame du Bon Software



Traiter les risques

« Gouverner, c'est mettre vos sujets hors d'état de vous nuire » Nicolas Machiavel

Avoir identifié les risques c'est bien

Les avoir classifiés et avoir choisis ceux qu'on allait traiter c'est mieux

Mais si vous attendez benoîtement que le risque se produise pour réfléchir à la façon de le traiter, cela risque de se passer très mal.

La gravité d'un risque est le produit de sa probabilité par son impact.

Il y a donc deux façons d'appréhender le traitement du risque :

- réduire la probabilité,
- ou réduire l'impact.

L'objectif du projet reste tout de même de réaliser le produit, et non de consommer l'essentiel de son énergie à traiter les risques. Sinon, la Gestion des Risques devient elle-même un problème

Avant de définir le plan de levée, posez-vous la question de l'action la plus efficace

- réduire la probabilité,
- ou réduire l'impact.

Exemple : perte de l'ensemble du code de l'application

La solution simple est de réduire de façon drastique la probabilité de perte du code en le répliquant sur un autre support.

Exemple : mise au point d'un composant extrêmement délicat d'un fait d'une technologie innovante non maîtrisée.

La solution est de minimiser l'impact de la non disponibilité du composant en prévoyant une solution alternative : le projet perdra peut-être une partie de son intérêt, mais cela ne conduira plus à devoir stopper brutalement le projet. On se débrouille pour que le composant alternatif ait les mêmes interfaces, de façon à pouvoir à moyen terme lui substituer le composant extrêmement délicat.

Derniers points :

- Les solutions les plus simples sont souvent les plus efficaces. Pas de plan de levée usine à gaz, sinon son déploiement pourrait engendrer de nouveaux risques d'une gravité supérieure à celle du risque traité.
- Plus tôt est traité un risque, moins coûteux et plus efficace est le traitement : un problème complexe en phase de Réalisation ou de Convergence aurait pu être simplement évité par un choix pertinent durant la conception de l'Architecture Logique.

Plan préventif ou plan curatif ?

- Si la probabilité est forte, par défaut plan préventif
- Si la probabilité est faible, par défaut plan curatif, sauf si un plan préventif d'un coût faible est envisageable.

Néanmoins, si l'impact est dramatique, on ne court pas le risque et donc le plan est nécessairement préventif.



La Gestion de Risques dans le projet DELIRE

L'objectif est tout d'abord de recenser les risques qui peuvent se poser dans votre projet

Je vois régulièrement dans les risques proposés : « Panne du serveur ».

Erreur : votre projet n'est pas de gérer le déploiement de votre application au sien de l'AP-HP. Au mieux, c'est le projet du MOA. Et ce sera un problème à traiter avec AWS (Amazon Web Service) si c'est le Datacenter que l'AP-HP a choisi.

Recensez tout d'abord les risques qui peuvent se poser dans **votre** projet

Votre projet, c'est de développer l'application requise par le cahier des charges.

- Et normalement votre contribution devrait s'arrêter à la remise du produit au MOA.
- Ceci étant posé, il est classique que l'équipe des fournisseurs accompagne le client dans son déploiement.

Néanmoins, en première approximation, votre Gestion des Risques doit donc se polariser sur les risques encourus par votre équipe dans le développement de l'application.

Les risques devraient donc plutôt ressembler à ceci :

- Non compréhension des besoins de l'AP-HP
- Produit difficile à prendre en main pour des non informaticiens
- Dépassement du budget
- Retard dans le planning...

Maos, dans la réalité, si on y réfléchit bien...

Dans la réalité, le projet DELIRE est le support d'un enseignement de Gestion de Projet et de Développement de Méthodologie d'Application

Je l'ai affirmé lors du cours de présentation, « l'important n'est ni le but ni le chemin, mais le cheminement ».

En d'autres termes, le plus important :

- N'est pas que vous réalisiez une application pour l'AP-HP (le but), ni que vous suiviez un cycle en V (le chemin).
- Mais est qu'à travers le projet vous acquériez une expérience qui vous permettra d'être mieux armé pour travailler dans le développement d'applications industrielles.

Par rapport à un projet classique, où le produit est la finalité et la méthode de Gestion de Projet est le moyen, DELIRE est dans une logique inversée : le produit est le moyen, et la compréhension de la méthode de Gestion de Projet est la finalité.

Posé ainsi, la finalité de DELIRE est claire : comprendre.

- Comprendre la logique du déroulement d'un projet
- Comprendre la complémentarité des livrables
- Comprendre comment des décisions (ou plus souvent des non décisions) et des dérives a priori mineures (et toujours justifiées : je veux rendre un travail de qualité) peuvent avoir des conséquences dramatique sur l'aboutissement du projet



Oui, mais pour cela, il faut aller jusqu'au bout du projet, c'est-à-dire

- Avoir une application qui tourne, plus ou moins,
- Etre capable de faire une démonstration et une présentation finales, même modestes.
- Et tirer les conclusions du projet au travers des Post Mortem, de la Conclusion Générale, et de la reprises des livrables en phases de Convergence,

Dans ce cadre, la démarche pour identifier les risques majeurs devient plus évidente. Elle consiste à répondre à la question : « Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher d'avoir une application, même de qualité médiocre, qui fonctionne à la fin mars, début avril ? » C'est à chacun des responsables de Gestion des Risques qu'il incombe de répondre à cette question.

Néanmoins, quelques années de pratique de DELIRE me poussent à vous proposer quatre pistes de réflexion

- Projet trop ambitieux
- Indisponibilité d'un membre de l'équipe
- Technologie non maîtrisée
- Redémarrage du projet en janvier, lors de la mise en place de la phase de Réalisation.

Projet trop ambitieux

Dans beaucoup de projets industriels, il est commun que des problèmes

- de difficultés non anticipées,
- de technologie complexe à faire converger,
- de défaillance d'un fournisseur,
- de mauvaise coordination des équipes ...

conduisent à voir le délai, et parfois même le coût du projet, augmenter de façon significative.

- Cela va se traduire généralement par une disponibilité du produit plus tardive que prévue : ni le client ni le fournisseur n'en seront contents.
- Mais au-delà, la priorité va être de préserver les investissements d'ores et déjà effectués ; en d'autres termes, qu'il ne soit pas nécessaire de foutre à la poubelle ce qui a déjà été fait.

C'est en partie à cela que servent les jalons du projet : si en fin d'étape les conditions pour démarrer l'étape suivante ne sont pas réunies, on stoppe temporairement le projet

Dans un projet, il arrive également que des problèmes, de trésorerie par exemple, conduisent à mettre le projet en pause

Dans la construction d'une maison par exemple, si vous vous trouvez confrontés à des problèmes financiers, il y a des étapes où on peut arrêter le chantier

- Gros Œuvre
- Charpente et toiture (le hors d'eau)
- Huisserie extérieures (le hors d'air)
- Electricité, plomberie, isolation et cloisons sèches
- Chauffage, 1 toilette, une douche, un évier
- Finalisation des sanitaires, de la cuisine, de la buanderie éventuelle et de la peinture



Mais par contre certaines étapes sont difficilement interruptibles en plein milieu : ainsi, si vous érigez la charpente en bois mais ne procédez pas à la pose de la couverture, vous risquez de voir votre charpente pourrir ou se vriller du fait des intempéries

Il en est de même dans un projet informatique : de façon à éviter « l'effet sous-marin » (le projet qui part en plongée et pour lequel on ne sait pas ni où ni quand il va ressortir), on définit des versions successives du produit qui permettent de rythmer le projet.

Super Antoine, c'est ce qu'on a fait... Oui et non

- Oui parce que vous avez effectivement, probablement poussés par un professeur, défini des versions pour votre projet
- Non, parce que votre projet DELIRE est de facto limité à sa version 1

Si votre version 1 est monobloc, vous êtes condamnés à devoir la terminer dans sa totalité. Et croyez-moi, quand vous allez comprendre qu'il faut passer, d'un rythme de 5 heures par semaine, à un rythme de 10 heures, puis 20 heures, ça va grogner dans les chaumières et le MOE va alors comprendre pourquoi j'insistais tant sur la gestion de conflit.

Le mieux est donc de pouvoir abandonner certaines fonctionnalités initialement prévues pour la version 1. Oui, mais cela ne s'improvise pas au dernier moment durant la phase de Réalisation.

Cela s'anticipe en phase de Spécification :

- Quelles sont les fonctionnalités initialement prévues pour la version 1 et qu'il est possible d'abandonner tout en gardant un produit déployable et avec une certaine valeur ajoutée
- Comment organiser les développements pour ne pas devoir en oubliiser certains si des fonctionnalités sont abandonnées

Votre démarche va donc consister à identifier, ou plutôt à faire identifier, dans la version 1, les fonctionnalités :

- Incontournables
- Fondamentales
- Nécessaires

Je rappelle que celles qui n'étaient pas vraiment nécessaires ont déjà été renvoyées dans la version 2 ou la version 3

En d'autres termes, ce risque implique deux autres acteurs du projet

- Le Designer qui doit définir une catégorisation des fonctionnalités retenues pour la version 1
- L'Architecte Logique, qui doit proposer une succession des développements en cohérence avec les catégories définies par le Designer

Et la bonne solution est alors de considérer la phase de réalisation comme composer de 3 sprints :

- Le sprint pour réaliser les fonctionnalités incontournables
- Le sprint pour réaliser les fonctionnalités fondamentales
- Le sprint pour finaliser les fonctionnalités nécessaires

Vous voyez, même dans un projet basé sur le cycle en V, on peut faire de la méthode SCRUM



D'accord Antoine, mais le Designer et l'Architecte sont des grandes personnes, capables de se prendre en charge tous seuls.

Dans la réalité

- Le Designer cherche à obtenir une application simple et conviviale
- L'architecte se bat pour identifier ses p... de composants qui lui échappent

Vous comprendrez que votre problème de calendrier est la dernière de leurs préoccupations, et qu'il vous incombe de les évangéliser.

« *Chacun son métier, les vaches seront bien gardées* ». Florian in Le vacher et le garde-chasse

Indisponibilité d'un membre de l'équipe

Un projet se fait en équipe. Et chaque rôle est important, parce que le succès du projet nécessite le savoir-faire du Designer, de l'Architecte, du gestionnaire de Risque ou de Planning.

Mais potentiellement, un membre du projet peut interrompre temporairement ou définitivement sa participation au projet :

- Accident de ski,
- Maladie
- Drame familial...

Le fait qu'il ne puisse pas continuer à travailler sur le projet est finalement assez mineur :

- Le travail devra être réparti sur les autres membres du groupe
- Qui devront pour ce faire travailler un peu plus, en gros passer de 5 heures à 6 heures de travail par semaine...
- ... Et ceci n'est même pas obligatoire, si vous avez bien compris ce qui vient d'être dit au paragraphe précédent.

Là où cela risque de coincer, c'est si la personne détenait un savoir-faire clé pour le projet et qu'elle n'a pas partagé ce savoir-faire avec quelqu'un. Vous pouvez en ce cas vous retrouver avec le projet à l'arrêt, et la ré acquisition de ce savoir-faire peut être incompatible avec le délai du projet.

Le vrai plan de levée à mettre en place est d'être sûr que chaque savoir-faire est détenu par au minimum 2 personnes. C'est ce que vous avez d'ores et déjà commencé à mettre en place en nommant des MOE, des Designers ou des Architectes adjoints. Il faudra le généraliser pour les autres rôles.

Technologie non maîtrisée

L'acquisition d'une technologie se révèle parfois plus complexe que prévu.

Apprendre à conduire n'est conceptuellement pas très complexe, mais pour certains le démarrage en côte ou le créneau peuvent se révéler assez longs à maîtriser.

Il en est de même dans les projet : dans l'Architecture Logique, on a choisi une technologie pour un composant, ou un protocole de communication, et la mise en œuvre s'en révèle délicate. Le projet est à l'arrêt (air connu)



Bien sûr, la première approche consiste à ne pas utiliser une technologie non maîtrisée, à s'appuyer sur des protocoles que vous avez déjà déployés dans une autre discipline de votre cursus.

C'est une réponse qui a du sens. DELIRE, c'est déjà l'occasion d'apprendre comment construire un planning, comment établir un budget, comment évaluer la qualité d'un logiciel, comment concevoir une architecture de composants ou un IHM. N'en jetez plus, la barque est pleine : on en va pas en plus se coller sur les épaules des technologies informatiques. , ,

Oui certes... Mais c'est une réponse qui néanmoins ne me satisfait pas. Et ce pour deux raisons :

1. Un projet a deux objectifs :

- Délivrer un produit
- Faire progresser le savoir-faire de l'entreprise

Cette progression du savoir-faire passe par de l'innovation, et en particulier par la prise en main de nouvelles technologies

- Une entreprise qui ne progresse pas est appelée à disparaître
- En faisant croître le savoir-faire de votre entreprise, vous lui permettez de se lancer dans des projets plus complexes, et donc de passer d'un marché de masse à un marché de niche, là où les bénéfices sont importants.

2. Il en est de même pour vous.

- Vous partez pour une carrière de 43 ans minimum, et tout au long de cette carrière, vous aurez à mettre à jour vos connaissances pour être sûr de ne pas sombrer.
- C'est dès à présent qu'il faut que vous vous mettiez dans cette démarche de ne pas craindre de vous lancer dans une technologie inconnue, mais au contraire de considérer ceci comme une opportunité.

Donc la solution n'est pas de fuir une nouvelle technologie, mais de prévenir le risque de ne pas pouvoir la déployer. Le plan de levée repose sur deux notions :

- Faire un prototype durant les phases de Spécification ou de Structuration
- Prévoir une solution de back-up, si le déploiement de la techno se révèle trop délicat.

Redémarrage du projet en janvier, lors de la phase de Réalisation.

Le passage en phase de Réalisation, au début janvier, va se révéler délicat.

Il y a plusieurs raisons à cela :

- Il y a de fortes chances que la fin de la phase de Structuration se soit faite à l'arrache :
 - Livrables non finalisés,
 - Incohérence dans les livrables,
 - Compréhension tardive de certains enjeux qui vous ont poussés à revoir votre copie alors que la phase de Structuration était déjà très avancée
- Vous êtes des sprinters, non des coureurs de fond
 - Faire un gros effort sur une courte période ne vous pose pas de problème



- Faire un effort constant sur une longue période est nettement plus délicat
- Après les vacances, la machine s'est refroidie, et a du mal à remonter en température

Bien sûr, bien sûr, mais tout ne justifie qu'une semaine, deux au grand maximum, avant que vous n'ayez retrouvé votre rythme de croisière.

Si la reprise se passe généralement mal en janvier, c'est parce que les développeurs ne savent pas

- Ce qu'ils doivent faire
- Quand ils doivent le faire

Quand ils doivent le faire est défini par le planning détaillé de la phase de Réalisation : il n'est en général pas fait

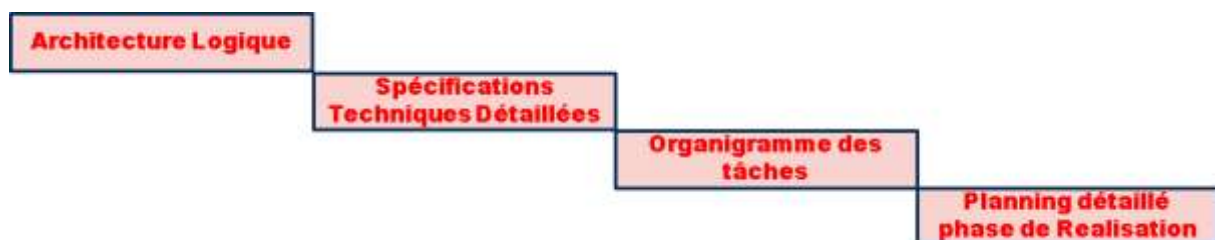
- Pourquoi n'a-t-il pas été fait
- Parce que l'Organigramme des Tâches n'a pas été réalisé
 - Pourquoi celui-ci n'a-t-il pas été réalisé
 - Parce que les Spécifications Techniques n'étaient pas suffisamment détaillées

Ce qu'ils doivent faire est défini dans les STDs : elles ne sont pas suffisamment détaillées et explicites

- Pourquoi ne le sont-elles pas
- Parce que l'Architecture Logique n'est pas suffisamment robuste et directive

En d'autres termes, ce risque implique deux autres acteurs du projet

- L'Architecte Logique, qui doit proposer une Architecture de Composants suffisamment robuste et explicite, pour que chacun puisse confortablement rédiger ses STDs
- Le Responsable Planning, qui doit comprendre que STDs, O.T., et Planning et Budget détaillés sont des tâches séquentielles, et que les STDs ne peuvent démarrer qu'une fois l'A.L. finalisée.



Voilà pourquoi je martèle depuis plusieurs semaines le fait que l'Architecture Logique devrait être terminée depuis le 4 novembre.

- Rédiger des STDs c'est long
- Construire un planning c'est également long.

L'essentiel de votre travail va donc consister, une fois cette logique comprise, à partir évangéliser l'Architecte Logique et le Responsable Planning pour que leur travail permette un démarrage facile de la phase de Réalisation. Bonne chance...

