

A1N1 Séquence 33

Les enjeux économiques, stratégiques, industriels et humains d'un projet SI

Sommaire

- Organisation des entreprises
- Pourquoi un projet?
 - Enjeux et objectifs
 - Parties prenantes
 - Schéma directeur
 - Dimension / complexité
- La gouvernance
 - Rôles
 - Réunions
- Pilotage du projet :
 - KPI
 - tableau de bord
- SMQ

Définition

Source l'INSEE

l'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour un marché

L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

Il existe différents statuts d'entreprise, en connaissez vous?

On parle de « personne morale » pour une entreprise.

Une entreprise

2 visions d'entreprises:

Privée : l'**entreprise privée** produit ou vend des biens ou des services avec pour finalité de réaliser des bénéfices tout en cherchant à assurer sa pérennité, prône la compétitivité et très attachée à sa réputation (pour apporter de nouveaux clients)

Publique: une organisation **publique** assure la création de services **qui** assurent le bien-être de tous les individus d'une société. Contrairement aux sociétés **privées**, la finalité principale des **entreprises publiques** n'est pas la réalisation d'un profit, mais le fait d'assurer un service **public**

Une entreprise

Ces 2 types d'entreprises se distinguent par 2 notions différentes de production:

- La production marchande fait référence aux entreprises ayant pour principe de gestion de fixer des prix permettant d'effectuer un maximum de profit (pour les entreprises privées).
- La production non marchande, quant à elle, concerne les organismes d'État dont les principes de gestion sont basés sur des actions gratuites ou quasi gratuites. Ces dernières ne compensent pas le coût de production du bien ou de la prestation (pour les entreprises publiques).

Taille d'entreprises:

- TPE (Très petite entreprise) : De 1 à 19 salariés **et** CA < 2M€
- PME (Petite et moyenne entreprise) : de 20 à 249 salariés et CA < 50M€
- ETI (entreprise de taille intermédiaire): de 250 à 4 999 salariés et CA < 1,5 Md€
- GE (Grande Entreprise): > 5000 salariés

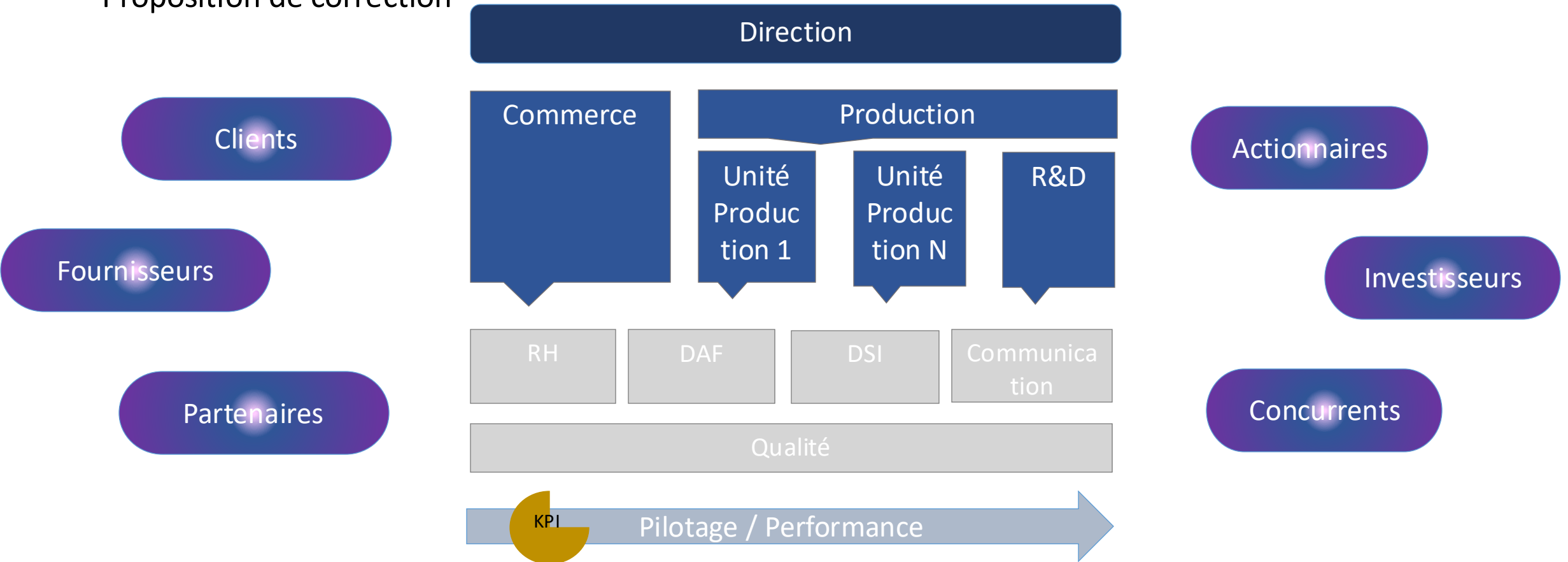
Organisation d'une entreprise

Travail en groupes pour organisation entreprise privée (20 minutes)

Réaliser un schéma organisationnel des principaux services d'une entreprise.
Représenter également les acteurs externes de son écosystème

Présentation de la structure au reste du groupe

Proposition de correction



Exemple Organigramme d'une entreprise privée

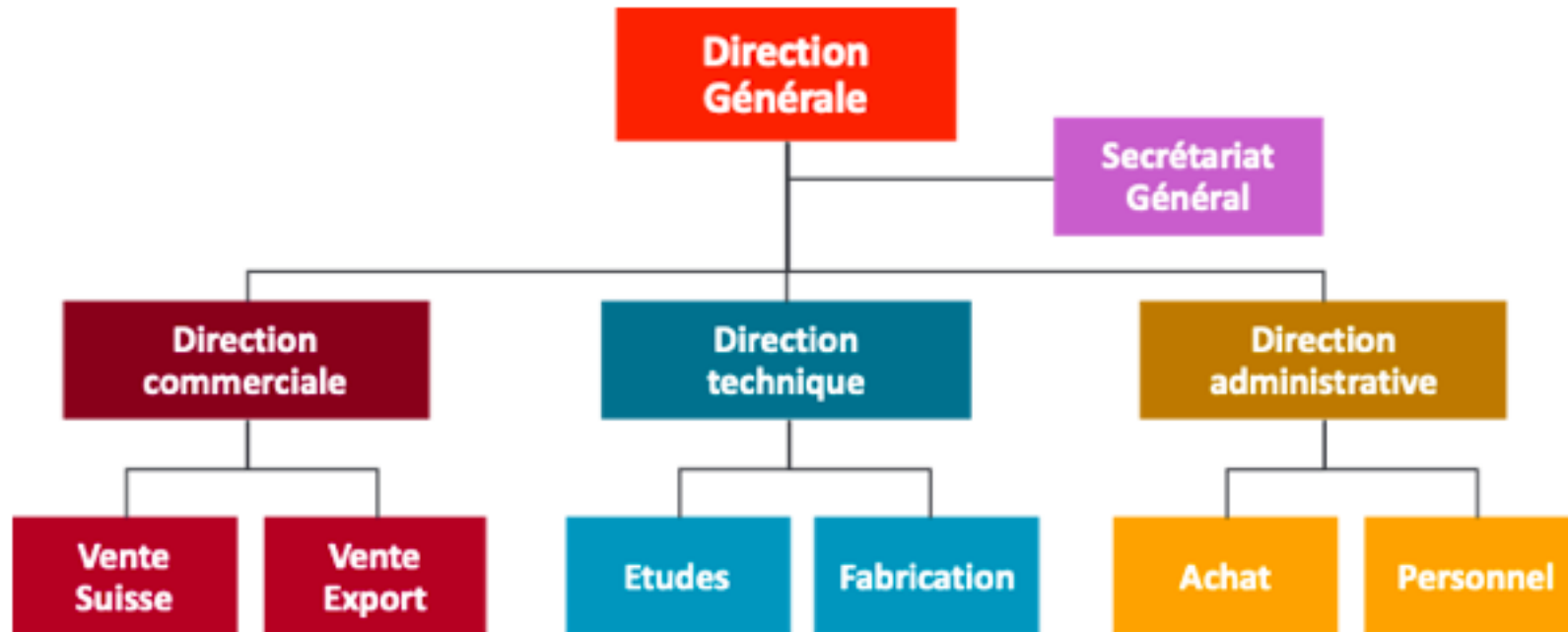
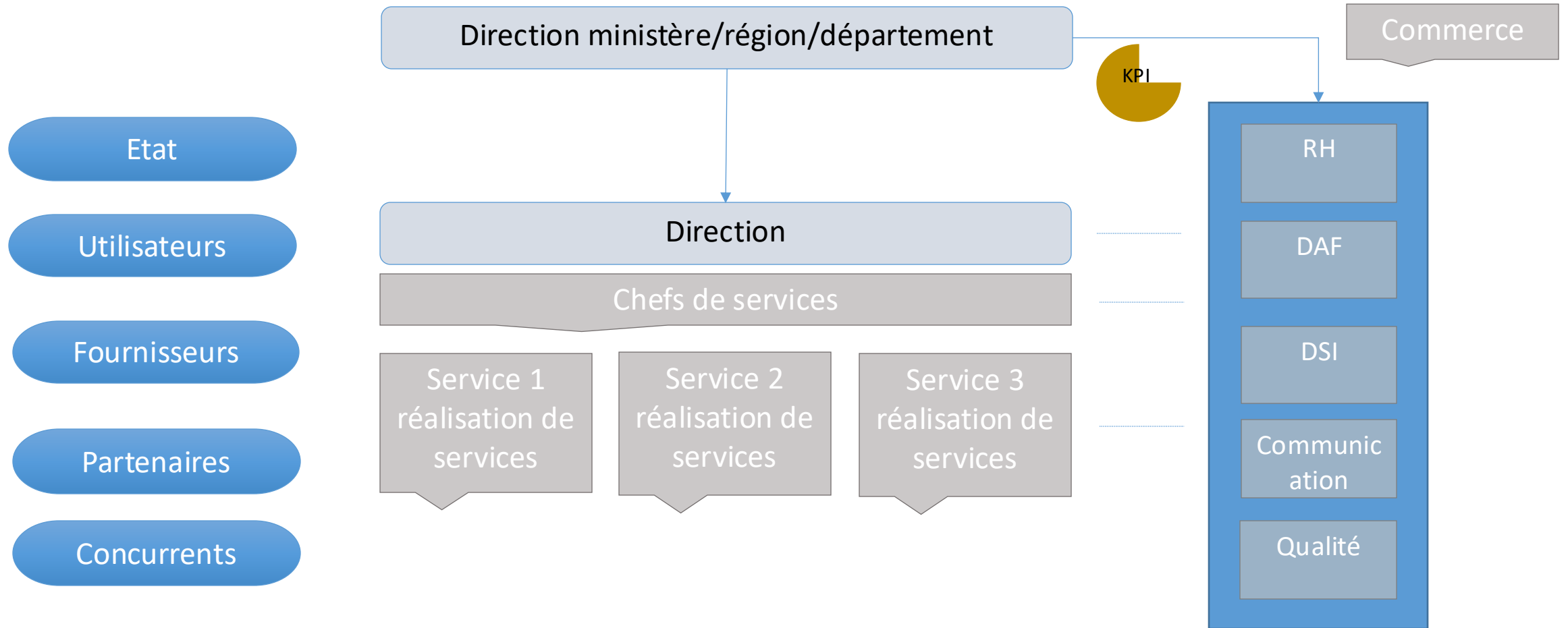


Illustration d'un organigramme hiérarchique « classique »

Organisation macro d'une entreprise publique



Un système d'information dans une entreprise comporte différents aspects :

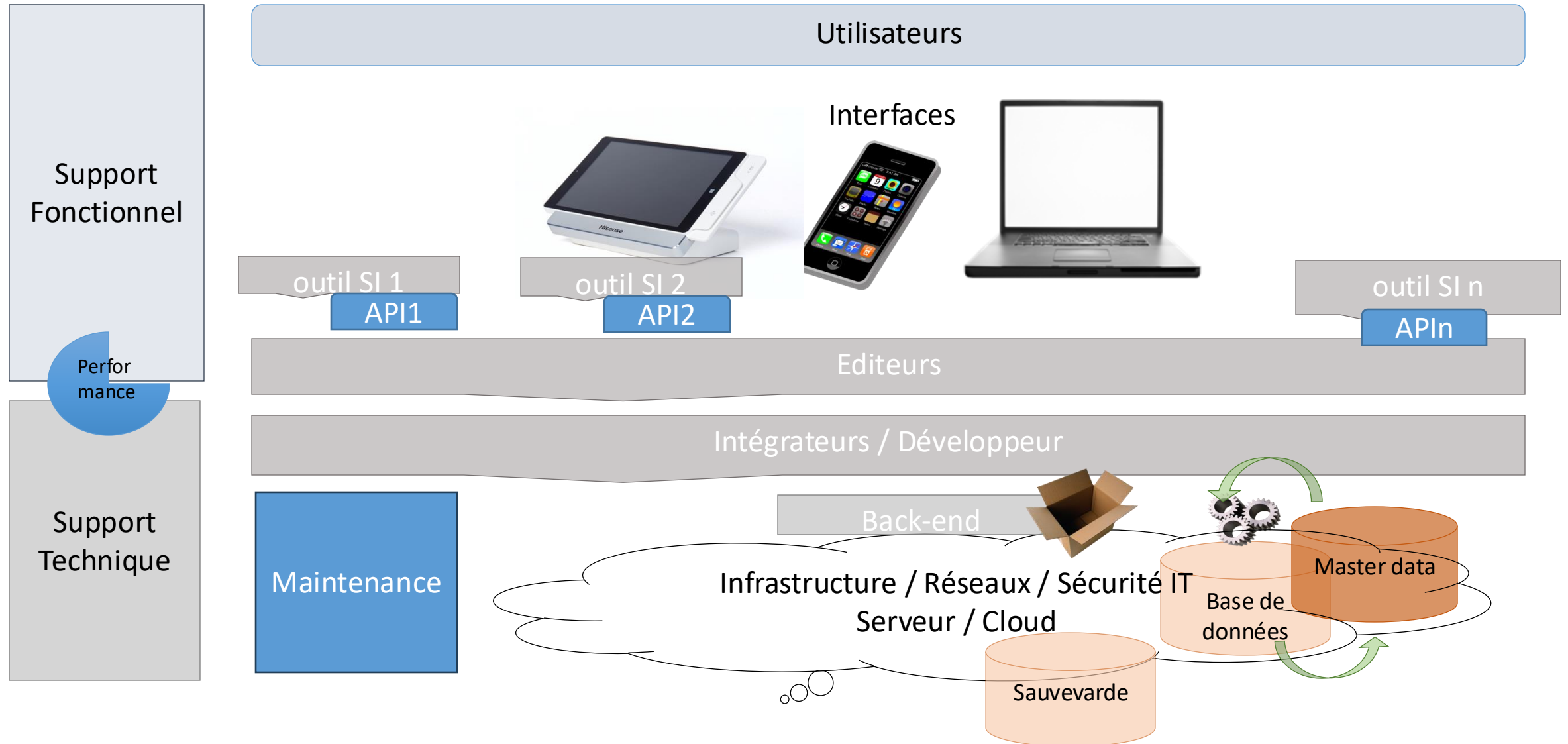
- Fonctionnel
- Technique

Les SI sont gérés et programmés par différents acteurs à différents niveaux:

- infrastructure
- logicielle
- sécurité
- maintenance
-

A vous! – 20 min + présentation par groupe

Représentez sous forme de schéma toutes différentes strates d'un SI au sein d'une entreprise ou d'un service.



Pourquoi un projet SI?

Raisons pour lesquelles une entreprise lance un projet informatique?

Pourquoi un projet SI?

Raisons pour lesquelles une entreprise lance un projet informatique?

- Organisationnelle:

Accompagner un changement ayant un impact:

Organisationnel / humain / Technique

Harmoniser des processus /des organisations (entreprises publiques, croissance externe...)

- Industrielle

Innover, apporter une solution nouvelle sur le marché

Améliorer la production ou toute étape de conception d'un produit (PLM, supply chain (optimisation des stocks)...

- Humaine:

Favoriser la collaboration et le partage de connaissances

Améliorer des conditions de travail (éviter des tâches trop admin pour concentrer les personnes sur des tâches à plus forte valeur ajoutée)

- Economique:

Optimiser/Gagner en performance

Faire du gain/ croissance

Les enjeux stratégiques d'un projet SI

Economique:

L'Investissement engendré par le projet doit apporter des résultats financiers:

Augmentation de Chiffre d'Affaires (CA) – gain financier

Réduction de coût de réalisation d'une ou de plusieurs tâches – économie conséquente

Humain:

Le projet peut influencer sur l'organisation de l'entreprise et donc toucher l'humain:

Bouleversement dans l'organisation

Optimisation des ressources nécessaires à la réalisation d'une tâche (pluridisciplinarité, tâche à forte valeur ajoutée)

Faciliter les traitements entre différents services ou organisations

Technique:

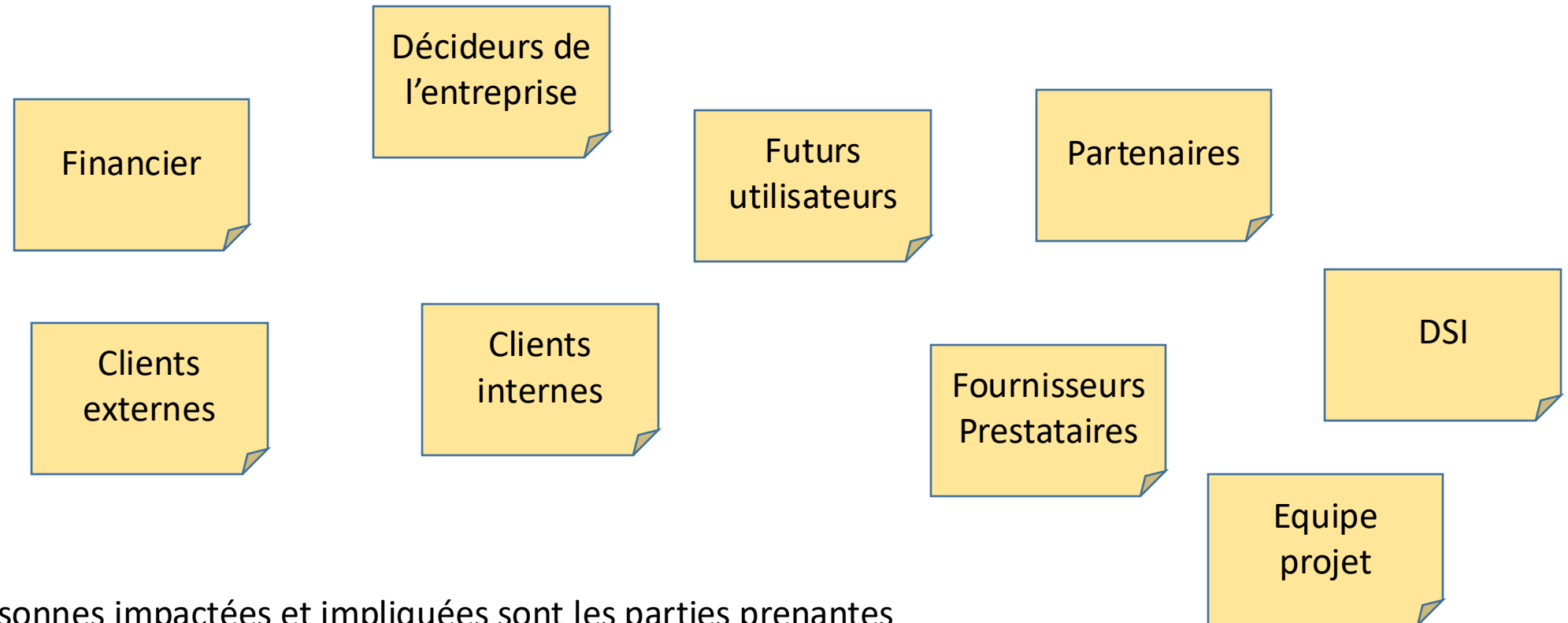
Le projet va permettre d'améliorer son positionnement sur un marché ou en interne:

Compétitivité : réussir à réaliser mieux, dans un meilleur délai à un meilleur prix

Innovation : proposer une nouvelle façon de travailler

Performance: améliorer sa productivité et son efficacité

Qui est impliqué dans un projet?



Les personnes impactées et impliquées sont les parties prenantes

Les parties prenantes

Une partie prenante, c'est :

Une personne (*ou organisation*) impliquée dans le projet, ou qui peut être impactée par celui-ci.
Elle peut exercer une influence sur le projet.

Objectif d'un chef de projet : animer l'ensemble des parties prenantes pour :

- maximiser l'impact des parties prenantes favorables au projet
- minimiser l'impact des parties prenantes réfractaires

Identifier les parties prenantes (→ personnes, groupes, organisation)

Analyser leurs attentes, leurs intérêts, et leur capacité d'influence sur le projet

Utiliser une matrice « **Pouvoir / Intérêt** » pour cibler les parties prenantes les plus influentes

Elaborer une stratégie permettant de les engager tout au long du projet

Répondre aux attentes et maîtriser les engagements

Adapter la communication à leurs attentes

Prendre en compte leurs difficultés

Identifier les parties prenantes

Entreprise

Identifier les parties prenantes d'un projet SI dans une entreprise et son écosystème.

Identifier les parties prenantes

Entreprise

Chef de Projet

Demandeur

Utilisateurs

DSI

DAF

Direction

Equipe projet

Partenaires

Clients

Prestataires

Demandeur (Client): personne ou organisation qui va émettre le besoin
Il peut lui-même être un utilisateur ou les représenter.

Utilisateurs : personnes qui auront à intégrer cet outil dans leur quotidien

Exples:

logiciel de paie : gestionnaires de paie /

outils d'achats: client interne, acheteur, approvisionneur et fournisseur...

Direction : valideur du besoin, de l'enjeu, du budget et de l'impact attendu (financier, humain, technique) - **Sponsor**

DSI :

- faciliter la communication entre le demandeur (besoin) et les équipes fonctionnelles et techniques qui réaliseront l'outil
- Assurer la cohérence fonctionnelle et technique du projet vis à vis des outils déjà en place (SDI)
- Superviser le développement de l'outil en interne ou par la société extérieure (sous-traitance)

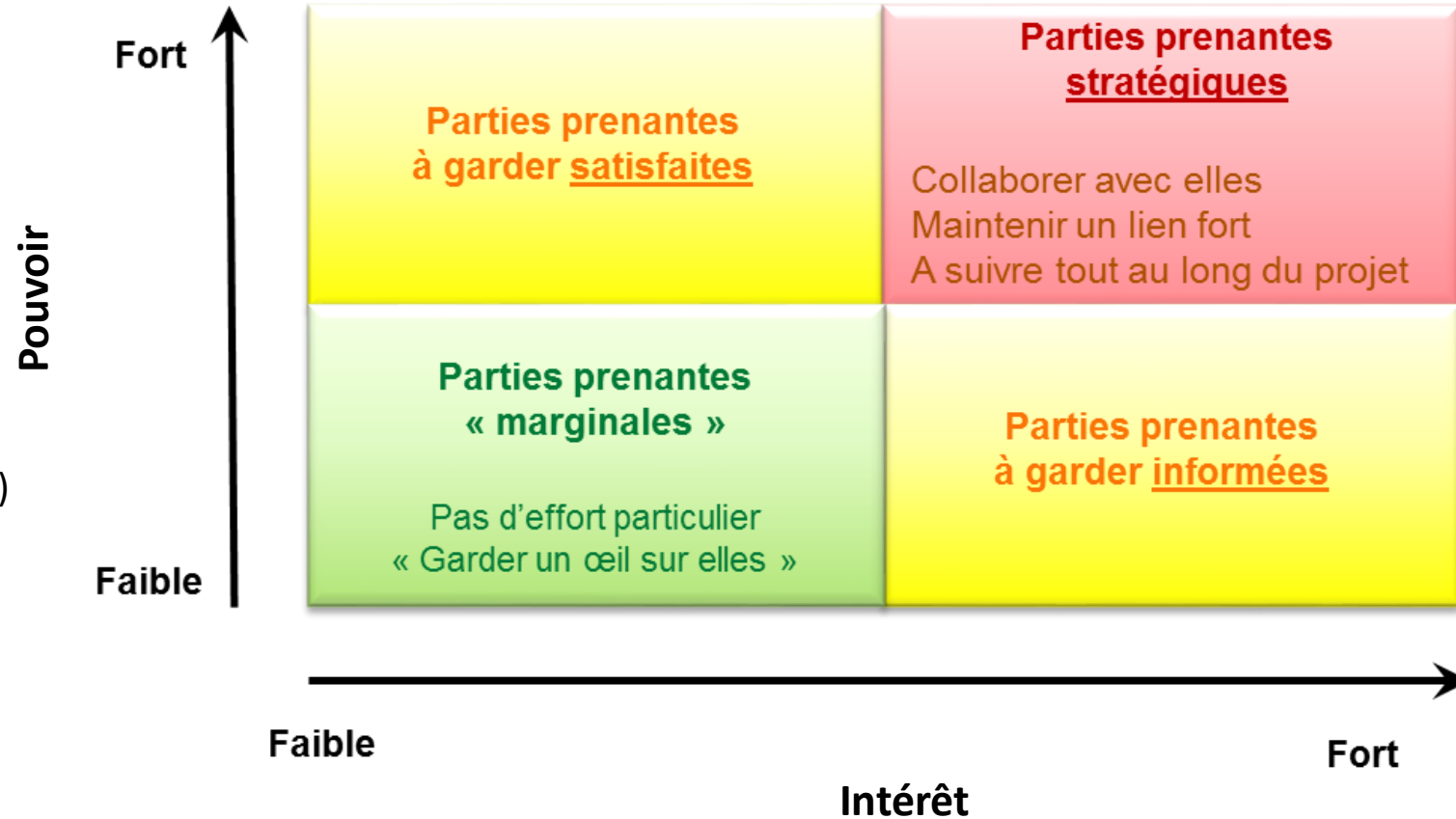
Matrice Pouvoir / Intérêt

Pouvoir sur le projet

- Pouvoir de décision
- Influence sur les décideurs
-

Intérêt au projet

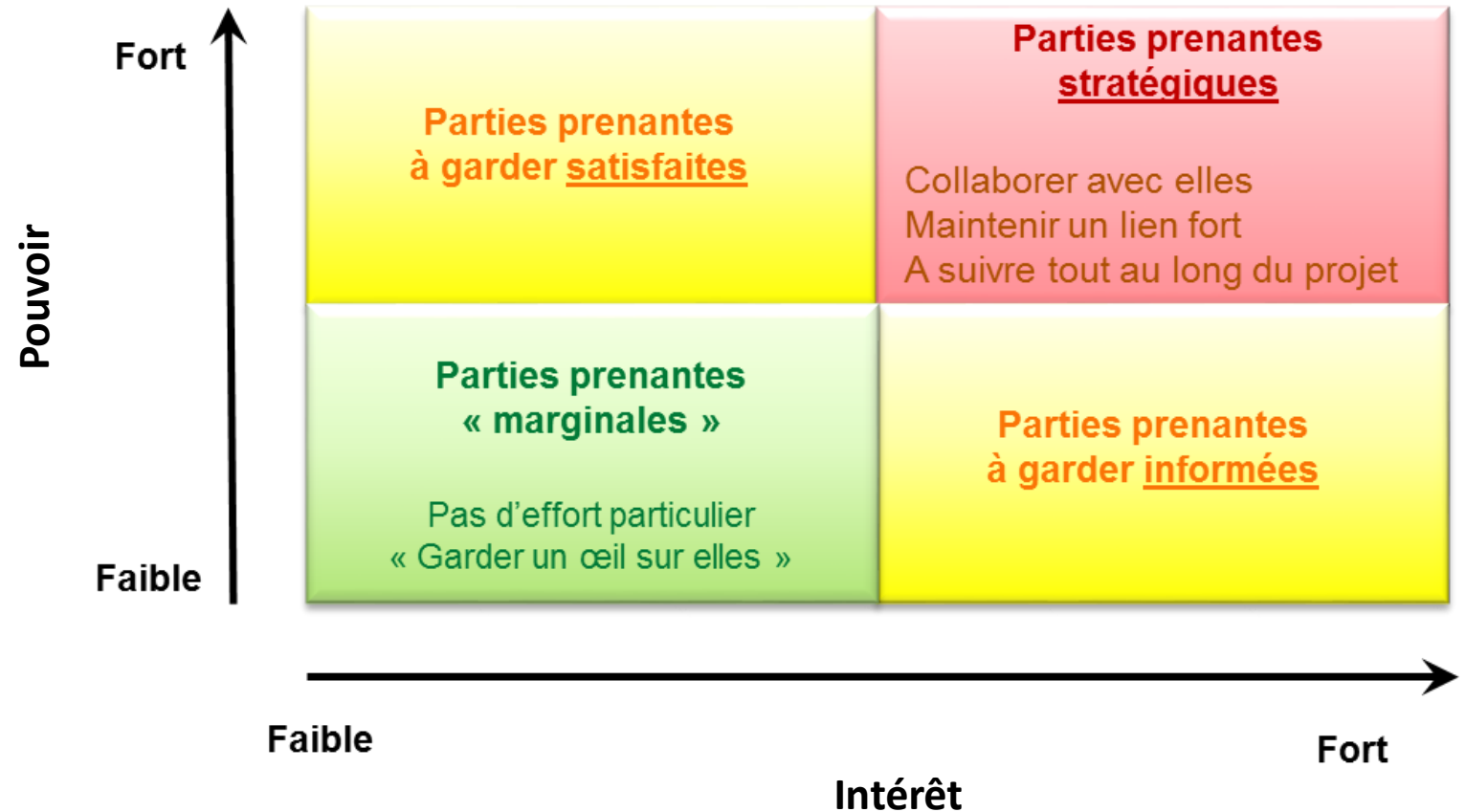
- Le résultat (produit, service) du projet impactera son quotidien
- La réussite du projet est un objectif professionnel



Exercice

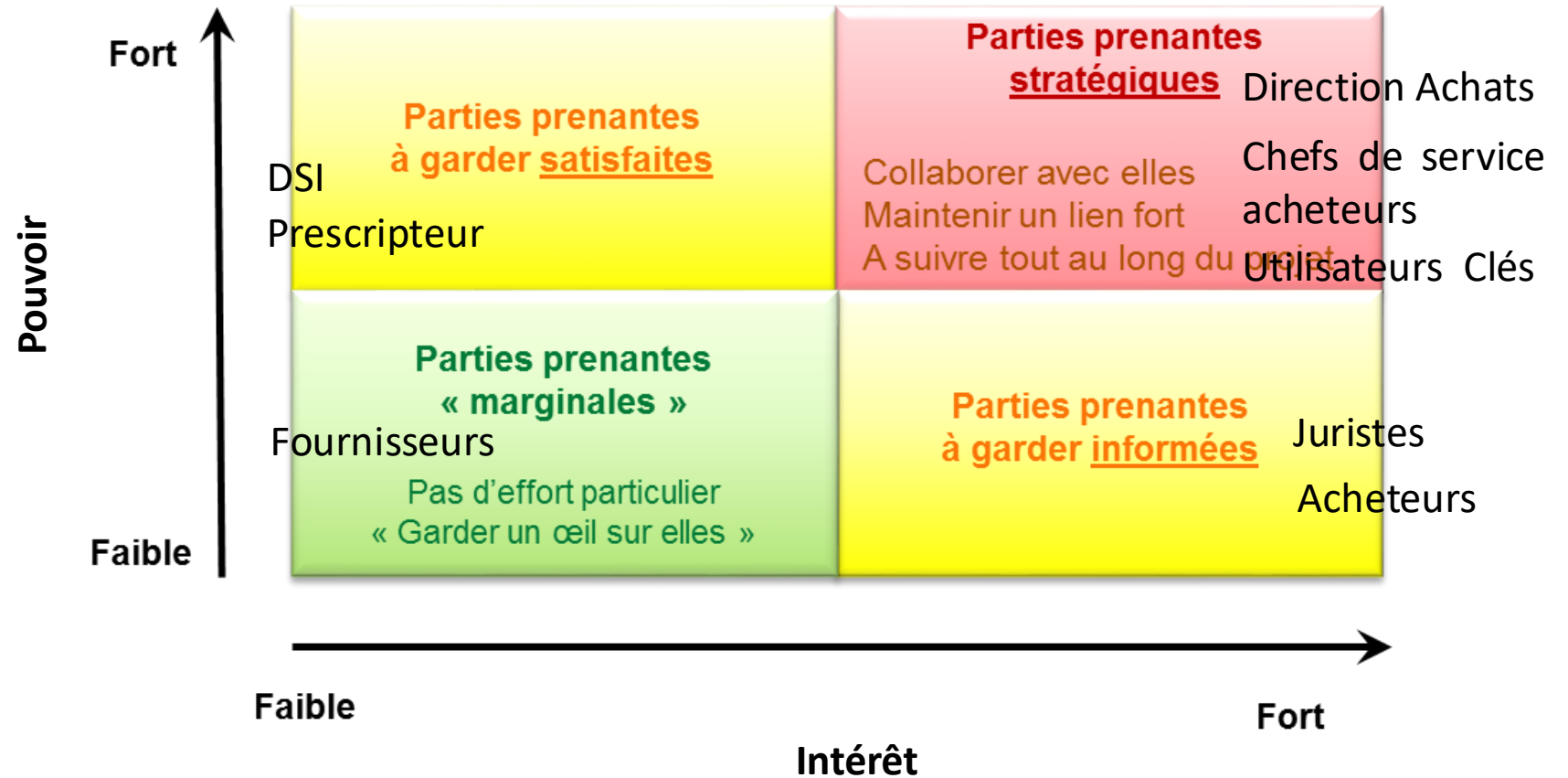
Identifier les parties prenantes
d'un outil de gestion centralisé des
appels d'offres (20 minutes)

Et positionnez les dans la matrice.



Solution proposée

- Les acheteurs
- Des utilisateurs clés
- Les chefs de services achats
- Les fournisseurs
- Le prescripteur
- Les juristes
- La DSI
- Direction des achats



La gestion des parties prenantes permet de :

- les identifier
- gérer leurs attentes et leur implication dans le projet
- créer une zone de confiance
- anticiper des blocages potentiels

La satisfaction des parties prenantes doit être gérée comme l'un des principaux objectifs du projet

Un rôle Majeur - La DSI et le SDSI

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) gère un Schéma Directeur Informatique. Ce référentiel est l'application de la **stratégie** de l'organisation aux systèmes d'information et informatique. Il décrit l'évolution souhaitée des systèmes d'information et des ressources (individus, logiciels, matériels, règles d'organisation) nécessaires pour réaliser cette stratégie.

L'objectif PRINCIPAL du Schéma directeur est de garantir **une cohérence au niveau des applications** et développements informatiques d'une **entreprise**



Exemples d'objectifs d'un Schéma Directeur

- *Optimiser des coûts informatiques,*
- *Harmoniser un outil multi-sites,*
- *Créer un tableau de bord de pilotage de la performance de l'entreprise,*
- *Moderniser les infrastructures,*
- *Intégrer une nouvelle activité de production*
- *Améliorer les parcours client*

Schéma général de prise en compte des besoins

Sans schéma directeur



Les informaticiens sont en « prise directe » avec les utilisateurs.
La hiérarchisation des priorités est réalisée **sans vision stratégique**, sans visibilité pour les utilisateurs.

Avec un schéma directeur



Les priorités sont décidées en **cohérence** avec la stratégie de l'entreprise. Le plan de travail informatique est :

- Plus stable
- Partagé
- Approuvé par tous

Intérêts du schéma directeur

Pour la Direction Générale:

Moyen de consigner les choix stratégiques. C'est le moment idéal pour mener, au niveau de la direction, une réflexion approfondie sur l'informatique au sein de l'entreprise : quelles sont les directions à donner ? quels sont les résultats à attendre ? quels sont les moyens à investir ?

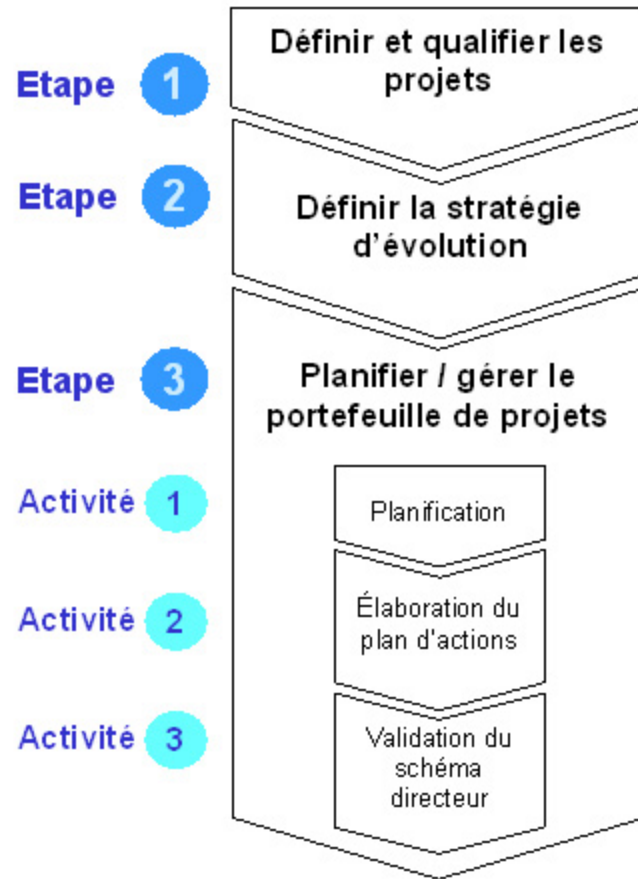
Pour la DSI:

- Permet de spécifier les missions et moyens à déployer et d'effectuer, en fonction de cela, une planification globale des projets et des investissements.
- Garantir une cohérence des outils informatiques au sein de l'entreprise.

Pour les utilisateurs:

Permet d'exprimer leurs attentes, de constater qu'elles sont prises en compte et traitées selon un processus harmonisé et équitable.

SDSI



Démarche visant à intégrer au sein d'un même planning de déploiement un ensemble de besoins SI, qui auront été:

- Approuvés par les décideurs (DSI, Direction, DAF et Direction des services)
- Priorisés et budgétisés
- Planifiés

Le Schéma Directeur est un outil de pilotage et d'ajustement permanent des évolutions du système d'information.

Pour cela, il faut :

- Fixer les règles de qualification des projets (niveau de priorité)
- Formaliser (systématiser) l'évaluation des nouveaux projets (critères, instances, arbitrage, ...)
- Revoir à fréquence régulière (trimestrielle) le portefeuille des projets et leur planification

Le SDSI est un plan d'actions sur 3 à 5 ans, revu tous les 3 mois.

Dimension / Complexité d'un projet

Un projet informatique peut avoir des critères qui **dimensionnent sa complexité**:

- Nombre d'utilisateurs, nombre de pays
- Type d'utilisateurs : internes / externes
- Nombre d'outils existant sur le périmètre du projet
- Volume et nature des documents/données à traiter (contrats, normes Reach,...)
- Le nombre de processus de l'entreprise impacté (administratif ou production...)
- État de l'infrastructure informatique déjà existante
- Sécurité informatique
- Contraintes temporelles
-

Dimension du projet

Exemples de projet:

- Changement de l'outil de paie dans une PME: 2 gestionnaires de paie, 1 DAF
- Mise en place d'un outil de gestion des demandes de congés dans une entreprise : x employés, y managers, z assistantes RH.
- Harmonisation de la gestion des stocks sur 3 sites de la même société ayant 3 ERP différents et sur 2 pays.
- Implémenter un outil achats permettant de centraliser tous les appels d'offres et les contrats d'une organisation achat d'un grand groupe de 500 acheteurs sur 6 pays et travaillant avec 10 000 fournisseurs sur des achats production.

D'après vous, quel est le projet le moins complexe? Le plus complexe et pourquoi?

En résumé:

Ne pas négliger la dimension d'un projet et ses impacts humains, techniques et économiques. Il ne suffit pas de développer un nouvel outil pour qu'il soit utilisé.

Cette démarche doit être surveillée (pilotage) et accompagnée (conduite du changement) à chaque étape du projet afin de s'assurer l'adhésion du plus grand nombre des futurs utilisateurs.

Gouvernance d'un projet

Définition:

La gouvernance de projet définit un **mode de management et d'organisation**. Elle permet d'identifier **les rôles et les responsabilités** de chaque partie prenante.

Ses objectifs:

- assurer le bon déroulement des activités, leur suivi
- faciliter la communication et la prise de décisions,
- organiser la **séquence des réunions** nécessaires au suivi du projet (création et suivi des réunions, communication entre les instances, def. des participants),
- Identifier rapidement les **risques du projet** et **ajuster** le planning

Conseils

Définir la gouvernance le plus en amont possible dans le projet est l'une des clés de la réussite. Cela permet de structurer et de définir une organisation claire.

Gouvernance d'un projet

Exemple:

			Participants	
	Réunions	Objectifs	Client	Entreprise
<i>Libellé</i>	Comité Stratégique	Partager les vision de Business à moyen & long termes	Director Client	Directeur Ent
<i>Fréquence</i>	annuelle	Partage de la vision de l'évolution de la société	Acheteur	Directeur Commercial
<i>Lieu/Moyen</i>	Siège social Client	Identifier de nouvelles pistes pour travailler ensemble		Experts senior
<i>Libellé</i>	Comité de Pilotage	Revue des KPI	Manager Client	Chef projet
<i>Fréquence</i>	Mensuel	Matrice de risques	Acheteur	Commercial
<i>Lieu/Moyen</i>	Visio	Décisions	Client tech	Expert Tech
<i>Libellé</i>	Comité technique	Revue technique des jalons du projet	Client tech	Chef projet
<i>Fréquence</i>	Hebdo	Identification des problèmes et escalade	Resp Technique	Expert Tech
<i>Lieu/Moyen</i>	Visio	Plan d'actions		Equipe

Rôle dans le pilotage de projet : MOA

La MOA :

- c'est le maître d'ouvrage, c'est-à-dire le sponsor, voire le propriétaire du projet. Dans une relation client-fournisseur, le MOA est le **client**
- donne les objectifs du futur système, le budget et intervient au niveau du pilotage et de la vue fonctionnelle.
- nomme un assistant maître d'ouvrage (AMOA)

La MOA assure les missions :

- d'expression de besoins
- de conduite du changement

La MOA intervient à un niveau fonctionnel pour:

- vérifier la conformité des solutions avec les exigences, adapter l'organisation, définir les nouvelles procédures
- préparer et piloter la conduite du changement (sensibiliser les personnes, formation)
- Assurer la communication vers les utilisateurs

Rôle dans le pilotage de projet : AMOA

L'assistance à MOA (AMOA) :

- nommé par la MOA pour agir par délégation afin de mener à bien le projet. Il est l'œil du MOA dans l'exécution du projet
- Il a une meilleure connaissance technique que la MOA pour échanger avec la MOE
- Formalise les objectifs en exigences
- Prépare les validations des solutions qui seront pilotées par la MOA
- Supervise le planning de la MOE (maîtrise d'œuvre)

L'AMOA (entité appartenant à la même entreprise ou à des sociétés externes spécialisées dans les domaines requis) est constituée de spécialistes pour :

- formaliser le besoin des utilisateurs sous forme de cahier des charges fonctionnel
- définir les exigences de management de projet et d'assurance qualité
- préparer et conduire les appels d'offres et aider au dépouillement des offres
- définir et conduire les opérations de validation vis-à-vis de la MOE

Rôle dans le pilotage de projet : MOE

La MOE est l'entité qui est chargée de **l'exécution du projet**.

En d'autres termes, il réalise le projet selon les besoins exprimés par le MOA.

Dans une relation client-fournisseur, la MOE est le fournisseur

Elle met en œuvre:

- le planning
- les moyens humains et logistiques (prestataires, ...)

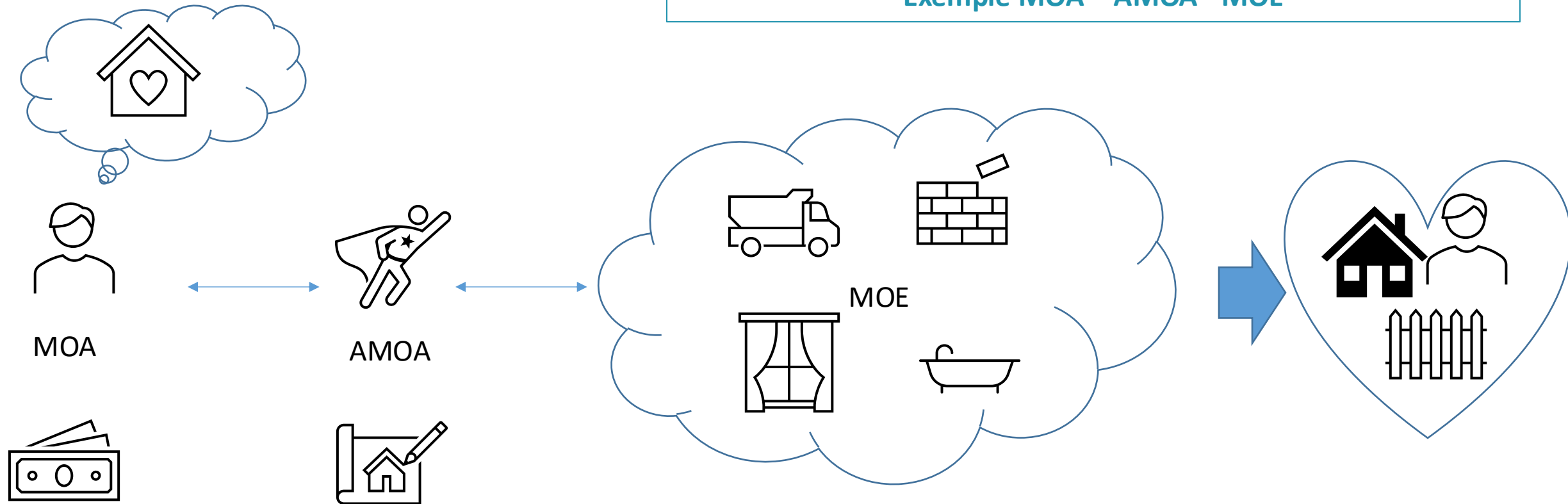
Pour réaliser les livrables définis du projet.

Ces livrables (documents ou produits) sont définis dans un contrat mentionnant les dates et jalons de livraison et les détails de calcul des pénalités éventuelles en cas de retard ou de non conformité.

La relation MOA - MOE permet de:

- formaliser les besoins de la MOE pour réaliser le système
- vérifier par la MOA que les réalisations sont conformes aux attentes.

Exemple MOA – AMOA - MOE



Exercice (15 à 20 min)

Proposer une **gouvernance projet** pour la situation suivante:

La DSI d'une entreprise EUROSOC a confié à une entreprise GOTO, la mise en place d'un outil de gestion de ticketing pour la gestion du service client de son entreprise.

EUROSOC réalise plusieurs activités de livraison, emballage, gestion de stocks pour différents clients.

Le développement de l'outil est prévu sur 1 an et grâce à GOTO, ils ont choisi un éditeur de logiciel pour la solution et un ESN pour l'intégration.

Le service client de l'entreprise comporte 50 collaborateurs, répartis dans les différentes typologies de services. Le directeur des services souhaite optimiser le traitement des litiges et améliorer la visibilité des performances.

- Qui sont les parties prenantes?
- Identifier la MOA, AMOA et MOE
- Qui doit être impliqué dans la gouvernance projet?
- Quelles réunions mettriez-vous en place?

Correction Exercice

- Qui sont les parties prenantes? GOTO, DSI, futurs utilisateurs, ESN, Editeur, DAF, Chef de service + 1 collab de chaque service proposé
- Identifier la MOA : EUROSOC DSI /GOTO (AMOA) / MOE (CP ESN Intégration + CP Editeur)
- Qui doit être impliqué dans la gouvernance projet – DSI Société + chef de service / AMOA / CP MOE
- Quelles réunions mettriez-vous en place?
hebdo – MOE AMOA
Mensuelle – AMOA MOA (MOE si besoin)

Pilotage projet

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision qui permet grâce à la mise en place d'indicateurs clés (KPI) de piloter efficacement un projet.

KPI signifie *Key Performance Indicator* en anglais.

Aussi appelés **indicateurs clés de performance (ICP)**, ils sont très utilisés dans le suivi de projet et permettent de mesurer les performances de vos projets.

Les KPI doivent être définis conjointement par le chef de projet et son équipe avant de démarrer le projet.

Pour bien définir des KPI:

- Il est associé à un objectif précis
- Il implique forcément une décision
- Il n'est jamais muet
- Pour être pertinent, il doit être simple

Définition d'un indicateur

Il s'agit d'une information (issue d'une mesure) qui aide à **évaluer une situation et à prendre une décision adaptée**. Un indicateur doit **être réaliste, mesurable et défini dans le temps**.

La valeur d'un indicateur est très souvent représentée par un graphique afin de voir son évolution dans le temps.

La représentation de tous les indicateurs choisis se fait de façon synthétique dans **un tableau de bord** où l'on retrouve :

- le nom de chaque indicateur
- sa règle de calcul, son unité de mesure,
- ses dates de début et de fin
- le seuil ou la performance attendue
- la valeur réelle de l'indicateur

Si l'indicateur est au vert, tout va bien, il vous faudra donc poursuivre les actions en cours afin de maintenir ce bon résultat.

Si l'indicateur est au rouge, vous devez alors prendre les mesures correctives nécessaires.

Si l'indicateur est au orange, il faut le surveiller.

Il est important de bien choisir ses KPI afin d'être capable **d'identifier rapidement les écarts** et les risques d'écarts par rapport à l'objectif, ainsi que l'efficacité des mesures d'améliorations lancées.

Cela permet également de **communiquer efficacement** avec les différents acteurs du projet.

Fiche descriptive d'un indicateur

Nom:

Mode de calcul:

Fréquence

Données d'entrée:

Date de début:

Date de fin:

Objectif de performance:

Représentation graphique:

Créer son tableau de bord de pilotage

Un **tableau de bord de pilotage** doit contenir au minimum 5 indicateurs permettant d'obtenir une vision claire et précises du projet en termes de:

- délais : jalons de planning respectés, état d'avancement d'une tâche,...
- coût: ressources mais aussi dépenses
- qualité: non conformité de livrables, insatisfaction client,...
- performance : temps de traitement d'un dossier, nombre de commandes passées par jour,...
- Gestion des risques: selon identification des risques du projet

Et on peut ajouter également un indicateur RH mesurant:

- Implication des équipes : motivation, absences, back up...,

Exemple de tableaux de bord



TABLEAU DE BORD MADE IN CARTIER

Octobre 2007

IDENTIFICATION DE L'UNITÉ

UNITÉ	Service client Remontée qualité	CO-PILOTE	Bernard Wenger
PILOTE	Virginie Cenni	PARRAIN	Edouard Mignon

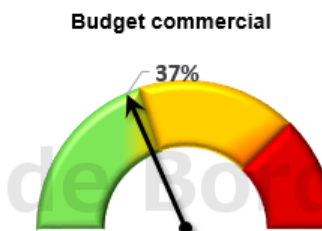
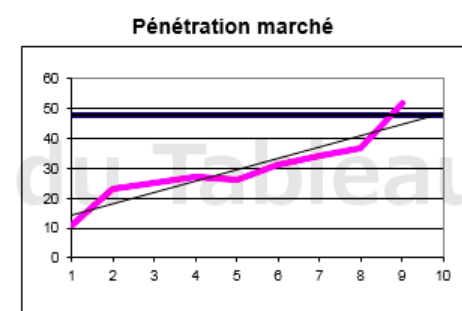
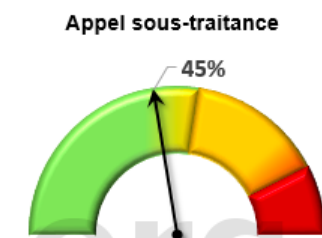
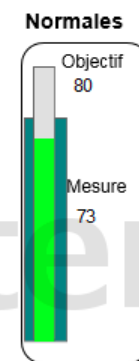
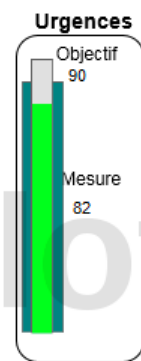
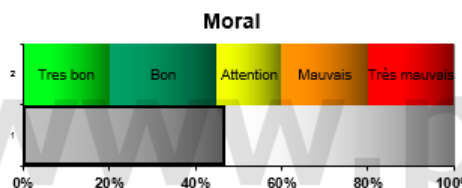
EVALUATION MIC

Thèmes	Chiffres	Note	Note m-1	Tendance	Evolution
A. Implication MIC (1)					
Taux de participation	100 %	10	10	😊	
Post-it (1 par personne par mois)	3 pers	10	10	😊	
Actions (5 par an)		Na	Na		
MÉDIANE DU THÈME		10	10	😊	
B. Communication interne (4)					
Diffusion information RQ		8.3	6.9	😊	
MÉDIANE DU THÈME		8.3	6.9	😊	
C. Communication ext (4)					
Code défaut renseigné	93 %	7.9	7.6	😊	
Code défaut pile	7.7 %	5.5	5.1	😊	
Fiabilité formulaires reçus	83 %	8.3	7.5	😊	
Taux GI / OR	4.1 %	7.6	7.6	😊	
MÉDIANE DU THÈME		7.75	7.55	😊	
D. Efficacité (3)					
Taux de GV / ventes parc	5.7 %	6.6	6.6	😊	
Taux de GV / ventes nouveautés	1.3 %	6.8	7	😊	
Délai de réponse aux clients	100 %	10	10	😊	
MÉDIANE DU THÈME		6.8	7	😊	
MÉDIANE : NOTE MIC	7.75	7	😊		

COMMENTAIRES

Note la plus faible :

5.5 Code défaut pile



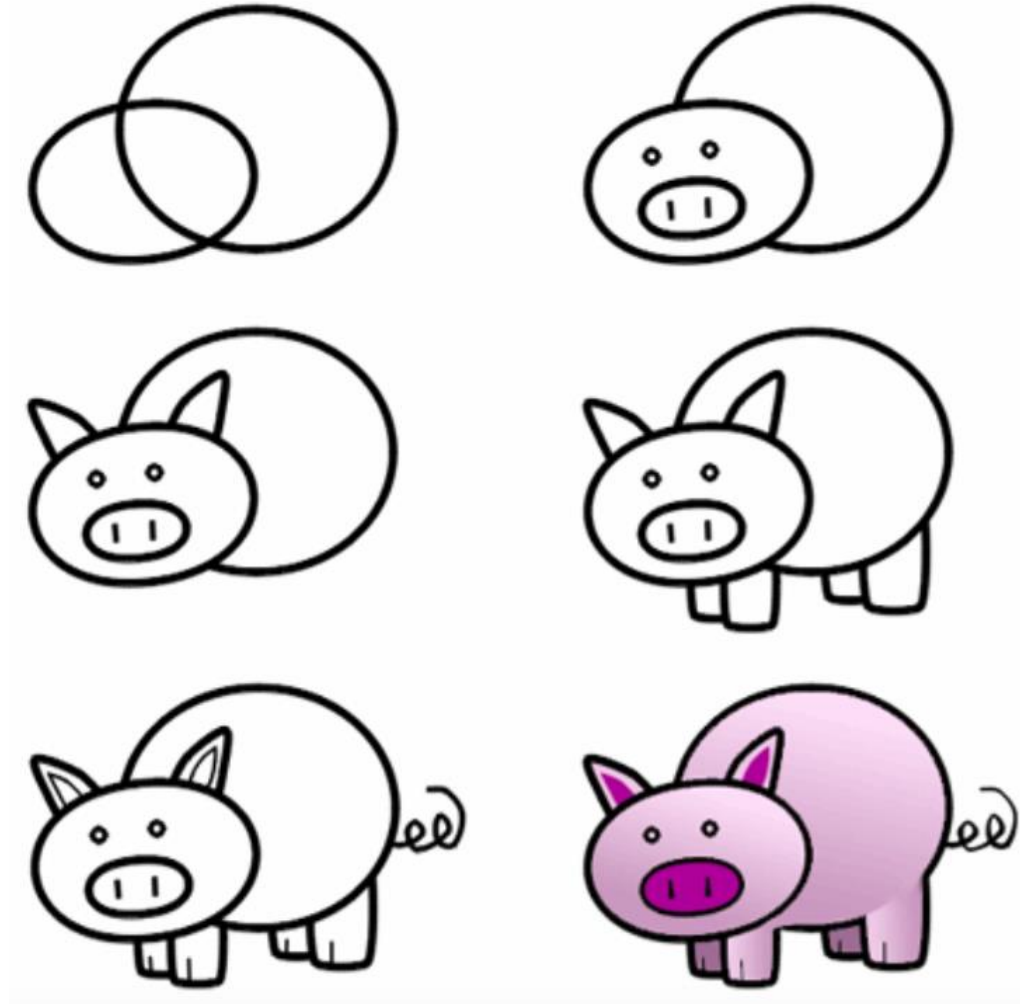
SIMUL

Sélectionnez le mode plein ecran

[Guide de réalisation : L'Essentiel Du Tableau De Bord](#)

Qualité

Dessiner un cochon.



Il est donc important de définir des standards dans un projet ou une organisation afin de s'assurer de la cohérence des éléments produits.

La notion de QUALITE entre en jeu.
Elle se présente au sein de l'entreprise sous la forme d'un SMQ (Système de Management de la qualité) et est déclinée pour un projet en **PAQ** (Plan d'Assurance Qualité)

SMQ

Le Système de management de la qualité SMQ est l'organisation mise en place par une entreprise (ou un organisme) pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité.

On parle de système, car le SMQ (Système de Management de la Qualité) englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.

Ce système est coordonné et piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi les moyens d'atteindre les priorités qu'elle a elle-même définies.

Le SMQ doit correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et non constituer un système factice, établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client. Un bon SMQ est adapté précisément à la culture de l'entreprise, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits... Il se montre alors performant.

SMQ : de quoi parle-t-on ?

Le Système de Management de la Qualité, ou SMQ, réunit des règles et des valeurs qui concourent au fonctionnement optimal d'un organisme ou d'une entreprise. Formalisé au début des années 1990 avec la **norme ISO 9000/9001**, le SMQ se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes.

La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour **s'adapter à la nature de l'organisation** au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais **n'impose aucune technique ou méthode spécifique** qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.

En suivant consciencieusement les fondamentaux du management de la qualité, l'entreprise ou l'organisation est en mesure d'**accroître sa rentabilité, sa stabilité financière et assurer sa création de valeur**.

Pour l'entreprise, obtenir une certification ISO 9001, c'est aussi **rassurer ses clients** quant à la qualité de ses services et ses produits. Un véritable atout, d'autant que la norme est reconnue dans le monde entier !

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 1 : ORIENTATION CLIENT

L'objectif de n'importe quelle entreprise, quel que soit son domaine d'activité, est de **satisfaire les attentes de sa clientèle** en lui fournissant des produits et services adaptés à ses exigences.

Ce que cela sous-tend, c'est que c'est le client qui doit guider les actions de l'entreprise. Il s'agit donc d'**identifier ses attentes**, voire de les anticiper, pour augmenter sa satisfaction et parvenir à terme à le fidéliser.

À l'heure des réseaux sociaux, où il est plus que commun de **partager son mécontentement** avec d'autres potentiels clients, l'entreprise doit tout mettre en oeuvre pour ne pas décevoir les attentes que l'on porte en elle.

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 2 : LEADERSHIP

Au sein du système complexe que représente une organisation, c'est la direction qui est chargée de **définir la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir.**

C'est aussi à elle qu'incombe la lourde tâche de créer les conditions favorisant l'amélioration.

Pour ce faire, le leader doit faire en sorte de **communiquer les objectifs** de la manière la plus claire possible et **de partager les valeurs de l'entreprise avec ses collaborateurs, en montrant l'exemple. Il doit par ailleurs générer un climat de confiance,** basé sur l'encouragement et la reconnaissance.

Des **pilotes de processus** sont nommés et c'est eux qui dynamiseront la démarche.

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 3 : IMPLICATION DU PERSONNEL

Afin de s'assurer que le personnel est pleinement impliqué dans le projet, il est impératif de trouver des moyens de **favoriser et valoriser son engagement**.

En d'autres termes, le salarié doit être conscient de la valeur ajoutée que représente sa contribution personnelle, quelle que soit la place qu'il occupe au sein de l'entreprise, indépendamment de son ancienneté ou de son niveau hiérarchique.

Il est également nécessaire de vérifier que **chacun dispose des habilitations et des compétences** requises pour réaliser les tâches qui lui sont confiées, au risque de compromettre le but recherché.

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 4 : APPROCHE PROCESSUS

Ce 4e principe insiste sur le fait que les activités de l'entreprise doivent être envisagées comme autant de **processus corrélés entre eux**.

L'objectif est ici de mettre en exergue le cheminement menant à un résultat observé, afin de le comprendre et d'en dégager plus facilement des **axes d'amélioration**.

En agissant de cette manière, l'organisation **renforce la cohérence et l'efficacité de son système**, sa capacité à gérer les risques, et par la même, la confiance que sa clientèle porte en elle.

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 5 : AMÉLIORATION CONTINUE

Pour rester compétitive et performante dans un contexte économique en constante évolution, une organisation doit elle-même évoluer.

C'est le fameux **principe d'amélioration continue**, qui va de pair avec la notion de qualité et trouve par exemple son application dans le **cycle PDCA ou roue de Deming**.

Pour entrer en résonance avec ce 5e principe, l'entreprise doit **rechercher les opportunités d'améliorations** partout où elles se trouvent, qu'elles soient appliquées par rupture ou de manière progressive, et inscrire l'effort d'innovation dans la **culture de l'entreprise** afin d'impliquer les collaborateurs, à tous les étages de la hiérarchie.

Les ⑦ principes du système de management de la qualité

PRINCIPE 6 : PRISE DE DÉCISION FONDÉE SUR LES PREUVES

Face au degré d'incertitude parfois élevé que peut impliquer la prise de décision, l'organisation doit se tourner vers des **sources de données et preuves fiables**, par le biais des indicateurs clés de performances par exemple, pour pouvoir poser des actions en toute connaissance de cause.

De plus, ces différents éléments doivent être **analysés de manière objective** afin d'éviter les mauvaises interprétations qui pourraient conduire à un choix malencontreux.

PRINCIPE 7 : MANAGEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

Les « parties intéressées » correspondent aux **divers acteurs avec lesquels l'entreprise est amenée à collaborer** au quotidien, notamment ses fournisseurs, prestataires et autres partenaires commerciaux.

Concrètement, si elle veut améliorer ses performances, les conserver dans le temps et répondre aux attentes de ses clients, elle doit **soigner ces relations professionnelles** en partageant par exemple les informations utiles de manière adéquate ou mettre en place des stratégies d'amélioration de façon conjointe.

A retenir

Un projet SI :

- Répond à un besoin économique, humain ou industriel de l'entreprise
- S'intègre dans une stratégie SI à travers un schéma directeur
- Implique un ensemble de parties prenantes
- Est piloté / financé par la MOA, assistée ou non d'une AMOA
- Est réalisé par la MOE
- Est piloté grâce à la gouvernance et la mise en place d'indicateurs
- Répond à des exigences qualité de l'entreprise adaptées dans un PAQ

Annexes

KPI de délais

1) Ecart de durée

Cet indicateur permet de mesurer si une tâche est plus longue à accomplir que ce qui avait été initialement prévu.

On l'obtient en calculant (durée réelle – durée initiale) / durée initiale.

Vous pouvez appliquer cet indicateur à la durée d'une tâche ou d'une phase, mais aussi à la durée totale du projet.

2) Ecart de délai

- Ce KPI vous montre si votre projet est en avance ou en retard sur le budget ou le temps prévu au départ.
- **Calcul : budget ou temps initialement prévu – budget ou temps actuellement utilisé**
- Si le résultat est négatif, cela signifie que vous avez réussi à accomplir plus que prévu, et qu'il vous reste donc un plus gros budget à dépenser sur les tâches restantes.

3) Taux de dépassement

- Cet indicateur vous donne un pourcentage du dépassement de temps ou d'argent pour une tâche donnée ou pour tout le projet.
- **Calcul : (dépassements / coûts ou durées prévus) x 100**

KPI de coût

- **1) Ecart de coût du projet**
- Grâce à cet indicateur, vous mesurez si le coût effectif du projet est différent du coût prévu initialement.
- **Cela donne : $(\text{coût réel} - \text{coût prévisionnel}) / \text{coût prévisionnel}$**
- **2) Coût actuel du projet**
- Ce KPI vous indique combien d'argent vous avez déjà dépensé pour le projet. Pas besoin de formule pour le calculer : **additionnez simplement toutes les dépenses liées au projet jusqu'à ce jour.**

KPI de ressources

- Cet indicateur permet de calculer la productivité des ressources humaines qui travaillent sur le projet.
- Ce KPI se calcule avec l'unité de mesure jour-homme qui correspond au travail d'une personne pendant une journée. Par exemple, si un projet nécessite 20 jours-hommes, cela signifie le travail d'un homme pendant 20 jours, ou le travail de 20 hommes pendant un jour, mais encore 10 hommes pendant 2 jours ou 5 hommes pendant 4 jours, et ainsi de suite.
- **Le calcul : nombre de jours-hommes consacrés x % de réalisation de la tâche**
- On compare le résultat obtenu au nombre de jours-hommes qui était prévu pour atteindre ce même pourcentage de réalisation de la tâche. Cela vous indique si vous êtes en avance, en retard ou dans les délais par rapport au planning.

KPI efficacité

- **1) Pourcentage des tâches réalisées**
- Pour obtenir une rapide vue d'ensemble des performances de votre projet, créez un KPI qui vous donne le pourcentage des tâches réalisées.
- **2) Heures de travail planifiées vs situation actuelle**
- Ce KPI vous indique le nombre d'heures de travail planifiées pour le projet comparé au temps réellement passé. Vous pouvez utiliser cet indicateur à différents moments et sur différentes phases du projet.
- Si la quantité d'heures passées dépasse largement ce qui était prévu, il est temps de réévaluer le temps planifié sur la totalité du projet.

KPI : A retenir

- La mise en place de KPI vous permet de juger l'évolution de votre projet, d'identifier rapidement les écarts par rapport à vos objectifs et de prendre les mesures qui s'imposent.
Cette liste n'est pas exhaustive, il en existe d'[autres](#), et vous pouvez aussi créer vos propres indicateurs.
- Il est inutile d'utiliser tous les indicateurs qui existent. Choisissez-en 5 à 10 que vous et votre équipe comprenez et maîtrisez. Bien utiliser vos KPI est la clé du succès de votre projet.

Définitions – Procédures achats

Un marché public

est soumis à des principes fixés par la législation : liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, transparence. L'acheteur doit se conformer à des procédures différentes en fonction de la valeur estimée de la commande et de la nature du marché (travaux, fourniture ou services).

À partir de 40 000 € HT, la procédure de passation des marchés est obligatoirement dématérialisée (plateforme de l'acheteur)

Appel d'offre

Lorsqu'un acheteur d'une entité publique souhaite réaliser un achat dont la valeur estimée est **inférieure aux seuils de procédure formalisée**, il peut recourir à une *procédure adaptée*

- Dans ce cas, il détermine librement les conditions de la procédure dans le respect des principes de la législation en matière de marchés publics (liberté d'accès, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures).
- S'il prévoit de négocier les offres, il doit le préciser dans les documents de la consultation.
- Les marchés publics sont passés en lots séparés : c'est la valeur estimée cumulée de tous les lots qui est prise en compte. Cependant, il existe 2 dérogations à ce principe : ils permettent de passer certains lots en procédure adaptée même si la valeur globale est supérieure aux seuils :
 - la valeur estimée de chaque lot concerné est inférieure à 80 000 € HT pour les fournitures et les services ou à 1 million € HT pour des travaux ;
 - le montant cumulé de ces *petits lots* ne dépasse pas 20 % de la valeur de tous les lots.

Appel d'offre

- Lorsque la valeur estimée du marché **est égale ou supérieure aux seuils européens**, le marché est passé selon l'une des procédures formalisées suivantes :
 - appel d'offres : ouvert lorsque tout fournisseur ou prestataire peut soumissionner, ou restreint lorsque seuls les candidats pré-sélectionnés par l'acheteur peuvent déposer une offre ;
 - la procédure concurrentielle avec négociation ;
 - la procédure négociée avec mise en concurrence préalable (uniquement pour les entités adjudicatrices) ;
 - le dialogue compétitif : l'acheteur dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou de développer les solutions pouvant répondre à ses besoins. C'est sur cette base que les candidats sont invités à remettre une offre.