

Les principaux acteurs d'un projet digital : la maîtrise d'ouvrage

Table des matières

I. Projet digital	3
II. Exercice : Quiz	5
III. Périmètre d'action du maître d'ouvrage	6
IV. Exercice : Quiz	8
V. Essentiel	9
VI. Auto-évaluation	9
A. Exercice	9
B. Test	9
Solutions des exercices	10

I. Projet digital

Durée : 1 h 30

Prérequis : aucun

Environnement de travail : un PC

Contexte

L'environnement d'un projet est un écosystème complexe avec de nombreux acteurs dont les enjeux liés au projet peuvent être divers. En tant que « *leader* » de cet écosystème, le chef de projet doit développer à la fois des compétences techniques et méthodologiques en gestion de projet, ainsi que des compétences connexes telles que la gestion des parties prenantes du projet. En effet, leur satisfaction est un facteur clé de succès. Le chef de projet tiendra particulièrement compte des retours exprimés par le « *MOA* ».

Cet acronyme « *MOA* », pour maître d'ouvrage, vient du monde de la construction où le résultat d'un projet commandé est la réalisation appelée ouvrage. Elle a progressivement évolué dans plusieurs domaines comme les partenariats industriels ou les projets de système informatique. Dans le bâtiment, un ouvrage est une réalisation d'un travail fini. De nos jours, ce terme est utilisé dans plusieurs milieux pour la réalisation d'un projet.

Tout le long de la réalisation du projet, une des conditions de réussite pour le lancement d'un projet est basée sur la compréhension, la précision de la description des missions et les différentes responsabilités liées aux acteurs. Le maître d'ouvrage ne représente pas forcément l'utilisateur mais il représente le client au sein de l'équipe. Il se concentre sur les aspects métiers plutôt que sur les aspects techniques, il n'a généralement aucune idée des contraintes techniques qu'il impose au maître d'œuvre « *MOE* ». Le MOA est l'entité porteuse d'un besoin et il définit l'objectif d'un projet.

Comme le maître d'ouvrage est celui qui commande le projet, ses principales tâches sont de fixer l'enveloppe budgétaire, préciser les délais, définir les besoins et d'établir le cahier des charges. Le maître d'ouvrage peut être un acteur physique ou moral : un particulier, un professionnel, une entreprise, l'état, une association, etc.

Un projet digital

Le projet démarre par une idée et l'envie de tout mettre en œuvre pour parvenir à sa réalisation mais c'est avant tout une aventure humaine qui mobilise un ensemble d'acteurs pour atteindre un but. Plus concrètement, ça peut être un produit ou un service (site web, application, etc.). On démarre souvent par un constat franc ou une intuition, à force d'analyser ou d'y penser, on se met à l'envisager. Et pour passer à l'état de réalisation, des décisions doivent être prises logiquement et méthodiquement.

En règle générale, on dit que plus un projet est compliqué, plus le chef de projet devra employer des méthodologies « *agiles* ». Au contraire, plus un projet est prévisible, plus il aura tendance à employer une méthodologie dite classique en cascade ou encore séquentielle.

Les étapes

On commence donc par la phase d'initialisation du projet. Une analyse des besoins et une étude de faisabilité pour planifier au mieux notre projet et ainsi faire une proposition commerciale.

Ensuite, la phase de lancement de la création d'un cahier des charges fonctionnel et technique pour cadrer au mieux le projet.

Enfin, la phase de réunion avec les acteurs des différents corps de métier pour coordonner les phases de conception, de production et d'exploitation.

Les points clés

L'étude des besoins :

Chaque besoin doit aller à un objectif auquel on va analyser les ressources et compétences nécessaires. On évalue la faisabilité de chaque objectif du projet.

La construction :

On doit couper tous les objectifs en différentes tâches et modules livrables pour les renseigner dans un cahier des charges. Il faut affecter une durée pour chaque tâche et les lier aux acteurs qui vont travailler dessus. Cet ensemble de tâches et leur durée vont permettre de créer le planning.

La réalisation :

Les équipes conçoivent les éléments du projet. À cette étape, des réunions et des comptes rendus sont organisés. Chaque acteur doit avoir un suivi du projet et une vision de l'évolution du chantier. Les objectifs sont atteints un à un.

Dans le cadre d'une application ou d'un site web, différents environnements sont mis en place et chaque déploiement permet de valider le code et d'observer si les résultats correspondent aux fonctionnalités attendues.

La validation :

Quand tous les objectifs sont atteints, chaque élément est validé avant l'accord pour la mise en production. Des documents doivent être rédigés pour l'autonomie de la solution.

Les points clés dans un projet

Il s'agit sans doute d'une évidence, mais aucun projet ne peut voir le jour sans la volonté et l'accompagnement de la direction de l'entreprise. Il faut définir le cadre du projet avant de penser à la solution, le budget, le planning et les indicateurs de performance sont des points clés qui permettent de définir le cadre du projet. Il ne faut pas tout développer dans la première version, on ne peut pas penser que tout est indispensable et prioritaire. Il faut faire des choix et lister les fonctionnalités essentielles pour rendre viable le projet.

Les méthodes :

Oubliez le bon vieux cycle en V, de nouvelles méthodes agiles se révèlent bien plus pertinentes, surtout dans un projet informatique où il est très peu probable de prédire avec précision ce qui sera un échec ou un succès. Il va donc falloir s'adapter et remanier le projet au fur et à mesure de son avancée. La méthode Agile permet de construire pas à pas le projet tout en validant au fur et à mesure l'avancée des fonctionnalités.

Chef de projet

Le chef de projet peut travailler dans tous types de secteurs. Des fois, il travaille directement chez l'annonceur ou en agence, il arrive également qu'il soit consultant en statut freelance. Ce chef de projet polyvalent fait le lien entre les partenaires externes et les équipes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il maîtrise de multiples domaines d'activité liés aux personnes avec lesquelles il travaille. Les différents chefs de projet digitaux disposent d'un mélange de compétences diverses :

- Gestion de projet (Agile et Scrum)
- Qualités rédactionnelles
- Flexible et réactif
- Grande capacité d'écoute
- Créativité
- Compétences managériales (projet et acteurs)
- Connaissances techniques

- Leadership

Le maître d'ouvrage

La responsabilité du chef de projet MOA est de traduire les besoins exprimés par le métier et les utilisateurs en une approche fonctionnelle, documentée dans un cahier des charges, et d'organiser toutes les phases du projet. Afin de bien gérer un projet, le chef de projet MOA doit connaître toutes les filières de l'entreprise afin de bien manager son équipe. Dans ce rôle, il doit être capable de coordonner les intervenants et d'arbitrer pour répondre aux besoins des différents interlocuteurs impliqués. En plus de ces compétences fonctionnelles, les chefs de projet MOA doivent avoir une bonne connaissance des techniques de développement (outils du marché, langages de programmation) et des bases de données. Il peut ainsi évaluer correctement les ressources nécessaires et gérer le projet et son équipe de manière cohérente.

À noter : les chefs de projet MOA peuvent intervenir dans deux domaines distincts :

SI : il s'agit d'un système d'information dont le nombre d'utilisateurs est connu. Compte tenu de la complexité du projet, un travail sur les systèmes d'information implique généralement un investissement plus long qu'un projet de site internet (6 mois à 1 an). De plus, il est nécessaire d'avoir une solide compréhension de l'entreprise, de son fonctionnement et du fonctionnement de ses collaborateurs.

Web / Digital : profils axés sur les services numériques (web et mobile), dans un environnement centré sur le client (utilisateurs de services), soumis à des contraintes très différentes (expérience utilisateur, trafic, transactions, etc.). L'ergonomie du site est importante, les problématiques du réseau sont spécifiques, et les outils techniques utilisés (PHP, HTML, etc.) sont également importants.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.11]

Question 1

La méthode en V est privilégiée par rapport à la méthode Agile.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Un projet démarre par une idée ou une envie.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Un chef de projet travaille uniquement dans le secteur informatique.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Un chef de projet peut avoir un rôle de leadership ou de manager.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Il peut y avoir plusieurs versions d'un projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

III. Périmètre d'action du maître d'ouvrage

Rôle de la maîtrise d'ouvrage

Le projet est réalisé pour le maître d'ouvrage. Le projet est souvent une activité exceptionnelle pour le MOA, le résultat du projet est utilisé pour satisfaire un besoin de son activité principale. Le maître d'ouvrage a un rôle essentiel, il doit rendre compte au maître d'œuvre et peut avoir des interactions avec d'éventuels architectes mais n'a pas forcément ni le temps ni les compétences qui lui permettraient de faire ce rôle lui-même. Il met alors une organisation en place, qui lui permettra de continuer « *l'organisation* » qui représente dans le cadre du projet de maître d'ouvrage les interactions avec des tiers que l'on appelle généralement la maîtrise d'ouvrage.

Les missions principales du MOA :

- Recueillir les besoins fonctionnels des métiers.
- Rédaction des spécifications fonctionnelles : formalisation des besoins métiers (cahier des charges).
- Choisir un fournisseur.
- Fournir des ressources mobilisables aux niveaux humain, technique et financier.
- Sélectionner les outils ou solutions logicielles possibles.
- Paramétrage et interface des outils de supervision.
- Identifier les différentes phases du projet.
- Suivre l'avancement complet du projet, du développement au lancement en production.
- Utilisation de l'interface de gestion du gestionnaire de projet MOE.
- Entrer dans l'étape des revenus.
- Assurer la formation et le support aux utilisateurs.

Le maître d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir l'objectif du projet, son planning et le budget liée au projet.

Le maître d'ouvrage est celui qui fait la demande du produit. Son rôle est de fixer les objectifs du produit à réaliser sur les critères « *coût délai performance* ».

- Il exprime et formalise les besoins à satisfaire et les caractéristiques du projet.
- Sur le plan budgétaire, il est celui qui paie « *l'ouvrage* », il est donc, à juste titre, le juge final entre les coûts et performances envisageables.
- Sur le plan calendaire, il gère son planning en autonomie, en décidant le début de la réalisation et la fin dès la réception du produit.

Il appartient à la maîtrise d'ouvrage d'analyser la faisabilité et l'opportunité du projet.

Le maître d'ouvrage peut confier, s'il l'estime nécessaire, les études du projet et la détermination de l'enveloppe budgétaire prévisionnelle à une personne tierce. L'élaboration du projet et la détermination de l'enveloppe budgétaire prévisionnelle peuvent être effectuées pendant des études d'avant-projet.

La réalisation

Une fois le programme et l'enveloppe budgétaire fixés, il appartient à la maîtrise d'ouvrage de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé, il sélectionne les maîtres d'œuvre et entrepreneurs et conclut les contrats sur l'exécution des travaux. Pendant toute la durée du projet, la maîtrise d'ouvrage contrôle le bon avancement et assure le financement.

Maître d'ouvrage mandaté

Le maître d'ouvrage doit assurer de nombreuses tâches pendant l'avancement du projet : faisabilité, modes de financement et budget, cahier des charges,ancements des appels d'offres, suivi des dépenses et des opérations techniques. À défaut de compétence dans un domaine technique, le maître d'ouvrage peut déléguer à une personne tierce (maître d'ouvrage mandaté) le projet ou certaines tâches de la maîtrise d'ouvrage. Voici une liste des attributions qui peuvent être déléguées :

- Condition sur laquelle la partie technique et administrative de l'ouvrage sera étudiée et exécutée.
- Validation des avant-projets et accord lié au projet.
- Choix du maître d'œuvre, signature et gestion contrat.
- Choix des acteurs qui vont travailler sur le projet et gestion des contrats liés au projet.
- Versement de la rémunération des missions du maître d'œuvre et des contrats liés au projet.
- Réception du projet ou de l'ouvrage.

Le mandataire représente le MOA sur les tâches qui lui ont été confiées, il peut le représenter à l'accomplissement de tous les actes aux attributions listées ci-dessus. Il ne peut agir uniquement sur le programme donné par le maître d'ouvrage qu'il doit respecter. Il respecte également l'enveloppe budgétaire prévisionnelle. Il rend des comptes au mandant et respecte la mission qui lui a été confiée. Le maître d'ouvrage conserve un droit de regard sur les missions qu'il a déléguées. Le mandat se termine quand le maître d'ouvrage constate la fin de sa mission dans les conditions définies au préalable avec le mandataire.

Assistant à maîtrise d'ouvrage

Le maître d'ouvrage peut également se faire assister par un AMO, un « *assistant à maîtrise d'ouvrage* », qui aide dans les tâches de maîtrise d'ouvrage. L'AMO a un rôle de conseil et de proposition sauf pour les fonctions de représentation vis-à-vis de tiers. Il n'est donc pas décisionnaire à la place du maître d'ouvrage.

Selon les contextes où la complexité des projets, ce métier peut se décliner sous plusieurs désignations (assistance à maîtrise d'ouvrage administrative, juridique ou technique, AMO. A, AMO.J ou AMO.T).

Le maître d'ouvrage stratégique MOAS

Dans les grandes entreprises, le dirigeant de l'entreprise, le patron, est le maître d'ouvrage stratégique « *MOAS* ». C'est lui qui valide les décisions importantes concernant la maîtrise d'ouvrage et qui arbitre les différends entre les acteurs liés au projet. Il signe le contrat avec la maîtrise d'œuvre « *MOE* » et participe au comité de pilotage ou de projet. Dans le système d'information « *SI* », le MOAS s'occupe de la concrétisation de la stratégie et sa mise en œuvre, les décisions importantes notamment lors de lancement de grand projet et de programmes d'entreprise.

Définition Un système d'information

Un système d'information est un ensemble de ressources qui collecte, traite, et distribue des données ou de l'information liée à l'informatique. Il s'agit d'un système et il est composé de deux sous-systèmes, l'un technique et l'autre social. Le sous-système technique est composé de plusieurs technologies informatiques (*hardware*, *software*, télécommunication, etc.) tandis que le sous-système social est la structure organisationnelle liée aux personnes du SI.

Le maître d'ouvrage opérationnel MOAO

Le maître d'ouvrage opérationnel « MOAO » est un expert qui connaît les processus du métier. Dans le SI, le MOAO est celui qui a une connaissance parfaite de l'application. Lors de changements importants liés à l'application, il sait s'il sera possible d'y parvenir en modifiant des fonctions ou si ça nécessitera un développement important. Il maîtrise tout ce qui touche de près ou de loin à l'application (référentiel, gestion, interface, etc.).

Le maître d'ouvrage opérationnel a pour interlocuteur direct le maître d'œuvre avec qui il entretient une relation permanente.

La distinction entre MOA / MOE

Les méthodes classiques ont du mal à répondre à des contextes organisationnels instables, cela implique de la réactivité et une souplesse auxquelles elles ne peuvent totalement répondre. Le modèle MOA / MOE classique qui était basé sur des séparations de compétence a engrangé de l'expérience et est beaucoup plus compétent sur le métier de l'autre. Les maîtres d'ouvrage ne découvrent plus l'informatique, ils y sont habitués grâce à des années de projet et d'usage des systèmes opérationnels. Ils peuvent donner des avis pertinents sur leurs besoins réels et leurs attentes techniques.

Cette nouvelle compétence n'a pas échappé aux acteurs des entreprises informatiques qui ont compris l'enjeu d'une intervention le plus en amont possible auprès des maîtres d'ouvrage. Les directions informatiques sont devenues des systèmes d'information « SI » et les solutions mises en œuvre ont une approche plus technique mais une réflexion plus globale. Quant aux chefs de projet, ils font attention aux contraintes économiques et aux nécessités d'une exploitation continue.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.11]

Question 1

Le maître d'ouvrage doit obligatoirement organiser le projet tout seul.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Il est possible de faire des études d'avant-projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Le terme MOA « maître d'ouvrage » vient du bâtiment.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Le maître d'ouvrage opérationnel MOAO est dédié à une seule application qu'il maîtrise.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Le maître d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir les objectifs du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Essentiel

Plébiscitée par de plus en plus d'entreprises, la gestion de projet s'impose dans des structures de toutes tailles comme un mode d'organisation particulièrement efficace. La coopération des compétences techniques et fonctionnelles, de bien meilleur niveau, est obligatoire pour avoir un bénéfice durable et insérer des systèmes de façon pérenne dans une entreprise.

Tous les acteurs doivent avoir une même volonté et contribuer à la création de valeur. Cet engagement est essentiel sur la durée du projet, il est encore plus important quand le projet est terminé et que la dynamique d'équipe n'existe plus pour aller recenser les bénéfices escomptés par l'investissement. Le choix des équipes « *projet* », du MOA et MOE est donc essentiel.

La maîtrise d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir l'objectif du projet, son planning et le budget lié au projet. Il effectue la demande du produit et son rôle est de fixer les objectifs du produit à réaliser sur les critères « *coût délai performance* ». Afin d'être au plus proche de leurs compétences, vous pourrez croiser le métier de chef de projet MOA sous de nombreuses appellations : Chef de projet MOA/AMOA, Chef de projet MOE / AMOE, Digital Project Manager, Chef de projet web ou encore Consultant Digital.

Le chef de projet digital MOA peut évoluer différemment au fil de sa carrière. Cela dépend bien évidemment de l'entreprise où il exerce. Il peut devenir consultant, directeur de programmes, directeur de projets. Il peut aussi se positionner à la tête d'un département en SSII ou se spécialiser dans l'avant-vente. Enfin, il peut choisir un angle plus technique ou plus fonctionnel avec des projets plus étendus et plus complexes.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Dans un contexte où un maître d'ouvrage doit gérer un projet d'application ou de site web.

Question 1

[solution n°3 p.12]

Expliquez les rôles du maître d'ouvrage au sein de l'entreprise.

Question 2

[solution n°4 p.13]

Expliquez ses relations avec le maître d'œuvre.

B. Test

Exercice 1 : Quiz

[solution n°5 p.13]

Question 1

Les tendances font que le MOA doit avoir des nouvelles compétences qui se rapprochent du MOE.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Le chef de projet peut être un maître d'œuvre.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Le maître d'ouvrage a pour interlocuteur permanent le président de l'entreprise.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

On détermine les rôles du maître d'ouvrage par :

- ☐ Coût délai performance
- ☐ Coût délai technique
- ☐ Coût performance technique

Question 5

Le maître d'ouvrage peut être une personne morale.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux


Solutions des exercices

Exercice p. 5 Solution n°1**Question 1**

La méthode en V est privilégiée par rapport à la méthode Agile.

☐ Vrai

☒ Faux


 La méthode Agile utilisée permet de construire pas à pas le projet tout en validant au fur et à mesure l'avancée des fonctionnalités

Question 2

Un projet démarre par une idée ou une envie.

☒ Vrai

☐ Faux


 Un projet démarre par l'envie de voir une idée se réaliser.

Question 3

Un chef de projet travaille uniquement dans le secteur informatique.

☐ Vrai

☒ Faux


 Un chef de projet est utile dans tout type de secteur du moment qu'il y a un projet et un cahier des charges à rédiger.

Question 4

Un chef de projet peut avoir un rôle de leadership ou de manager.

☒ Vrai

☐ Faux


 Un chef de projet doit rassembler toutes les équipes et définir les rôles de chacun dans un cahier des charges.

Question 5

Il peut y avoir plusieurs versions d'un projet.

☒ Vrai

☐ Faux

 Tout ne peut pas être développé dans une seule et unique version souvent par manque de temps, il faut donc prioriser les fonctionnalités vitales et importantes dans la version 1.


Exercice p. 8 Solution n°2

Question 1

Le maître d'ouvrage doit obligatoirement organiser le projet tout seul.

☐ Vrai

☒ Faux


 Il peut mandater un maître d'ouvrage pour déléguer des tâches ou se faire aider par un assistant de maîtrise d'ouvrage.

Question 2

Il est possible de faire des études d'avant-projet.

☒ Vrai

☐ Faux


 L'élaboration du projet et la détermination de l'enveloppe budgétaire prévisionnelle peuvent être effectuées pendant des études d'avant-projet.

Question 3

Le terme MOA « *maître d'ouvrage* » vient du bâtiment.

☒ Vrai

☐ Faux


 Le terme MOA « *maître d'ouvrage* » était déjà utilisé pour désigner les architectes dans la création de cathédrales.

Question 4

Le maître d'ouvrage opérationnel MOAO est dédié à une seule application qu'il maîtrise.

☒ Vrai

☐ Faux


 Il est attaché à une seule application et maîtrise tous les domaines de l'application (fonction, interface, référentiel).

Question 5

Le maître d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir les objectifs du projet.

☒ Vrai

☐ Faux

 Le maître d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir l'objectif du projet, son planning et le budget lié au projet avec son client.

p. 9 Solution n°3

Il exprime et formalise les besoins à satisfaire, il gère le planning en décidant le début et la fin de la réception du produit. Il va juger le rapport coûts et performances. Il choisit le maître d'œuvre qui est retenu pour la réalisation de la mission dans les conditions qu'il a définies sur le cahier des charges.

p. 9 Solution n°4


Le maître d'ouvrage est constamment en communication avec le maître d'œuvre pour suivre l'avancement du projet. Des réunions sont organisées pour un suivi du coût et des respects des délais.

Exercice p. 9 Solution n°5**Question 1**

Les tendances font que le MOA doit avoir des nouvelles compétences qui se rapprochent du MOE.

☒ Vrai

☐ Faux


 Le modèle MOA/MOE classique qui était basé sur des séparations de compétence ont engrangé de l'expérience et ils sont tous les deux beaucoup plus compétents sur le métier de l'autre.

Question 2

Le chef de projet peut être un maître d'œuvre.

☒ Vrai

☐ Faux


 Vous pourrez croiser le métier de chef de projet MOA sous de nombreuses appellations : chef de projet MOA / AMOA, Chef de projet MOE / AMOE, Digital Project Manager, Chef de projet web, Consultant Digital, etc. Tout dépend de leurs compétences et dans quel domaine ils opèrent.

Question 3

Le maître d'ouvrage a pour interlocuteur permanent le président de l'entreprise.

☐ Vrai

☒ Faux

 Le maître d'ouvrage opérationnel a pour interlocuteur direct le maître d'œuvre avec qui il entretient une relation permanente.


Question 4

On détermine les rôles du maître d'ouvrage par :

☒ Coût délai performance

☐ Coût délai technique

☐ Coût performance technique

 Le maître d'ouvrage est une entité porteuse du besoin qui doit définir l'objectif du projet, son planning et le budget liée au projet.

Question 5

Le maître d'ouvrage peut être une personne morale.

☒ Vrai

☐ Faux

Q Le maître d'ouvrage peut être une personne physique ou une personne morale : un particulier, un professionnel, une entreprise, l'état, une association, etc.