

Le pilotage d'un Projet Système d'Information

Chapitre 3

[1]

Chapitre 3

Mots et concept clés :reste à faire, avancement, dérive, tableau de bord de pilotage, coefficient d'utilisation, vitesse, Gantt suivi,

[2]

Le pilotage d'un projet, en bref :

Quand ?

- Préparé lors de la phase de planification
- Utilisé pendant les phases de conception et réalisation

Pourquoi ?

- Pour surveiller les dérives et corriger la trajectoire
- ✚ Pour interagir avec la MOA.

Comment ?

- Tableau de bord et journal de bord
- Comités de pilotage

Par qui ?

- Le chef de projet MOE à partir des informations fournies par son équipe
- ...

[3]

I. Le tableau de bord de pilotage

- Objectif du tableau de bord :

Repérer et corriger les dérives le plus tôt possible.

- Qu'est ce qu'une dérive ?

Un écart entre ce qui a été planifié et ce qui se réalise effectivement.

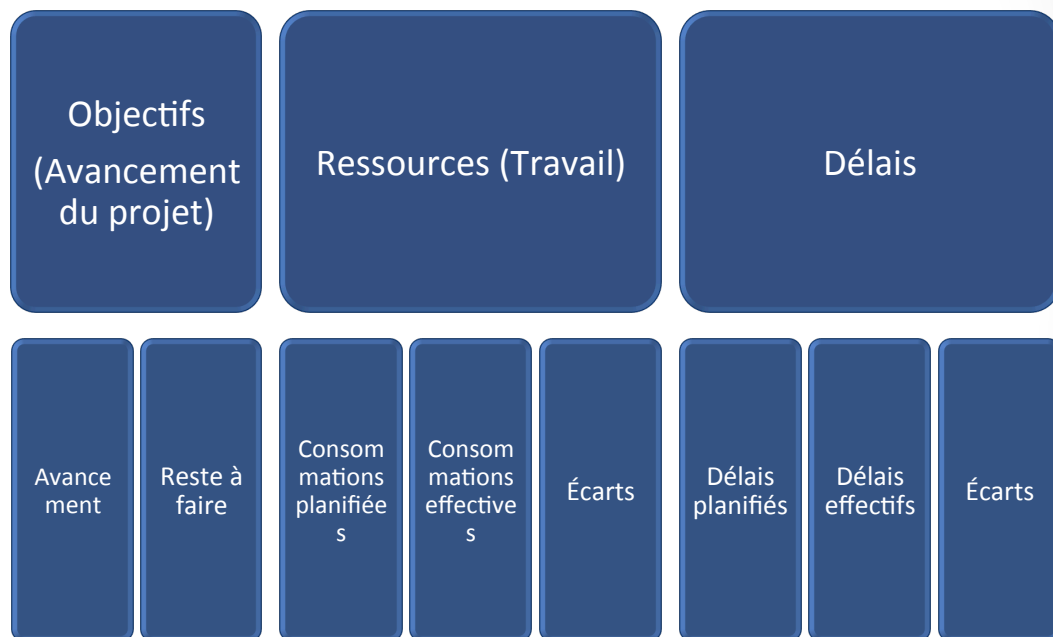
- Quelles dérives ?

Les 3 côtés du triangle projet sont susceptibles de dériver

- Les objectifs à atteindre,
- Les ressources consommées,
- Les délais.

[4]

I. Le tableau de bord de pilotage



A. L'avancement du projet

- Supposons une tâche T dont la charge a été estimée à 8 J-H
- Georges a travaillé 3 jours sur cette tâche, elle n'est pas terminée, il estime qu'il faut encore 6 jours de travail pour la finir.
- On appelle **Reste à faire la quantité de travail qui permettra de mener une tâche à son terme** (ici RAF = 6)
 - Attention le reste à faire peut-être différent de l'écart entre charge estimée et travail réel !
- **L'avancement est la différence entre la charge planifiée et le reste à faire** (ici Avancement = 2 = 8-6)

A. L'avancement du projet

- Pour suivre l'avancement, mon tableau de bord doit préciser pour chaque tâche :
 - La charge estimée (correspondant en principe au travail planifié),
 - Le reste à faire,
 - Et l'avancement.
- RQ : l'avancement peut-être exprimé en jours ou en %age de la charge estimée.

[7]

B. Les ressources consommées

- Quelles ressources ?
 - Travail (le plus significatif en informatique)
 - Matériel.
- Quelle dérive ?
 - Consommer plus de travail que prévu.
- Il faut donc mesurer l'écart entre Travail planifié et Travail réel.

[8]

C. Les délais

- Chaque tâche a une date de début et de fin planifiée...
- La dérive sur les délais conduit à déplacer les dates de début et de fin réelles du projet.
- Elles se mesure en jour, par différence entre les dates planifiées et les dates réelles (ou repoussées).
- RQ : on sera le plus souvent intéressé par la dérive sur les dates de fin !

[9]

Conclusion : notre tableau de bord de pilotage

Tâche	Charge estimée et/ou Travail planifié	Travail réel	RAF	Avancement	Variation de travail	Fin planifiée	Fin réelle ou repoussée	Variation de fin
1								
2								
3								
...								

- Peut-on expliquer les dérives ?
 - Peut-on les corriger ?
- II. Pour compléter le TB

[10]

Conclusion

- Remarques :
 1. Plus le tableau de bord contient d'indicateurs plus il est coûteux à élaborer, plus il est difficile à interpréter.*
 2. Le contexte de votre projet et votre acquisition d'expérience amèneront à faire varier vos tableaux de bord.**
 3. Le contexte d'utilisation de votre tableau de bord (pour manager votre équipe ou pour discuter avec votre client) amènera également à des variations dans son contenu.
 4. Le rythme du suivi devra s'adapter à votre projet : tous les 15 jours ou tous les mois en début d'un long projet, toutes les semaines voire tous les jours à la fin d'un projet court.
 5. Un pilotage complet de projet devrait également inclure le suivi des risques, du budget... Cf. Gestion de projet S3.

[11]

II. Sources et compléments du Tableau de Bord

- Pour expliquer les dérives, il faut un suivi plus précis de chaque ressource : c'est le suivi individuel. (A)
- La correction des dérives nécessitera certainement des opérations de réorganisation, il faut disposer d'un outil ad-hoc. (B)

[12]

A. Le suivi individuel

- Les dérives sur l'avancement et sur les ressources consommées trouvent souvent leurs explications au niveau des individus.
- Pour chaque membre de l'équipe projet, il faut :
 - détailler le travail réalisé, les absences, ...
 - calculer la performance ...
- Grâce au relevé d'activité.

[13]

A. Le suivi individuel (suite)

- Relevé d'activité :

Semaine 1	Tâches	Temps passé	Reste à faire
Georges	Tâche 1.1	4	10
	Maladie	1	
Georgette	Tâche 2.3	3	6
	Congé	2	

[14]

A. Le suivi individuel (suite)

- Performance des membres de l'équipe :
 - Une performance effective inférieure à la performance planifiée peut venir de 3 sources :
 - Un salarié absent de façon imprévue*,
 - Un salarié qui accomplit ses tâches moins vite que prévu,
 - Une erreur de planification.
 - Il peut donc être utile pour chaque membre de l'équipe de calculer :
 - Un coefficient d'utilisation : $\text{Nb de jours effectivement travaillés} / \text{Nb de jours de travail planifiés}$
 - Un vitesse de travail : $\text{Avancement} / \text{Travail réel}$
- + Si des erreurs de planification manifestes apparaissent en cours de projet, il faut essayer de re-planifier !

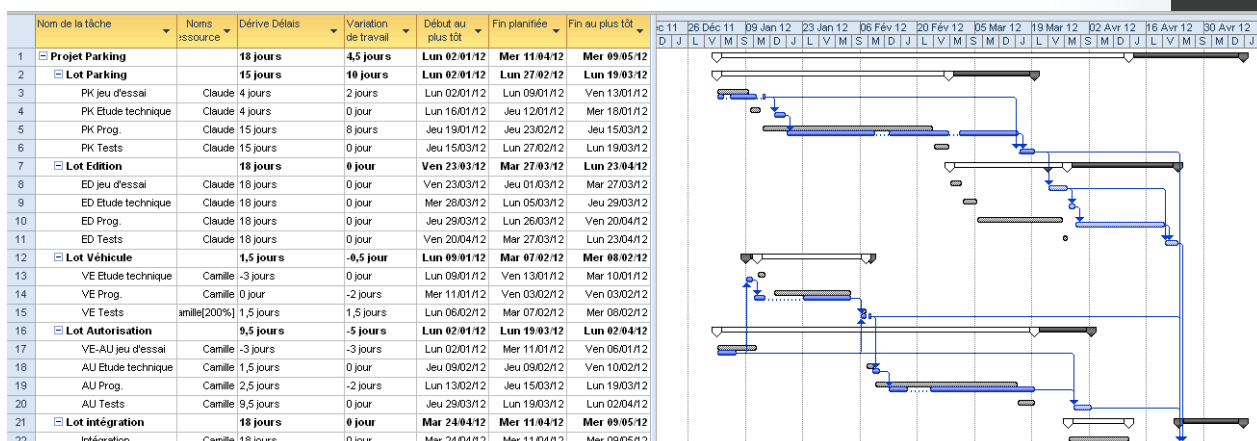
[15]

B. Le Gantt suivi

- Pourquoi ?
 - Pour compléter visuellement le tableau de bord,
 - Pour disposer d'un outil de réflexion afin de mettre en place les actions correctives.
- Qu'est-ce ?
 - Un Gantt,
 - Sur lequel apparaissent simultanément le projet planifié et le projet réel.

[16]

B. Le Gantt suivi : exemple



[17]

III. À la fin du projet : capitalisation de l'expérience

- **Objectif de la capitalisation** : permettre une mémorisation collective des projets de l'entreprise en construisant une base de données « d'expériences » pouvant profiter à tous.
- **Rédaction d'une fiche de capitalisation de l'expérience** à la fin de chaque projet pour que l'expérience des uns devienne également l'expérience des autres

[18]

III. À la fin du projet : capitalisation de l'expérience

- **Forme de la fiche de capitalisation d'expérience :**
 - une page synthétique présentant
 - le projet,
 - l'organisation retenue*,
 - les dérives constatées,
 - leurs causes et les actions correctives mises en place pour limiter les dérives,
 - Une conclusion mettant l'accent sur les éléments importants **à retenir**.