
EPISEN SI - Ingénieurs 2° Année - 2022-23

CONDUITE DE PROJETS CONTROLE CONTINU

Présentation de l'entreprise

La société FAF-RH est un cabinet de conseil, audit et prestation de services de communication pour les grandes entreprises. FAF-RH est spécialisée dans la fonction de Ressources Humaines (RH) des entreprises. FAF-RH élabore pour ses clients, une démarche de communication appropriée pour accompagner la stratégie Ressources Humaines de l'entreprise.

FAF-RH est composé d'un directeur (responsable de la bonne conduite des projets réalisés par l'entreprise), d'une directrice commerciale (prospection commerciale et création des offres marketing du cabinet), de 5 consultants métier sénior (pilotage des projets, réalisation de livrables documentaires demandés par les clients), 2 graphistes expérimentés, un responsable informatique et plusieurs stagiaires (maintenance informatique, aide à la rédaction et réalisation de supports...).

Présentation de l'offre BRP

Parmi les offres du cabinet FAF-RH, l'offre BRP se distingue car elle assure une activité en forte hausse.

Le BRP (Bilan de Rémunération Personnel) est un document fourni par le service RH d'une entreprise à ses salariés. Ce document est nominatif et propre à chaque individu. Il a pour objectif de donner à chacun des collaborateurs de l'entreprise une vision globale de sa rémunération et des avantages dont il bénéficie au sein de son entreprise. En cela, le BRP est un formidable outil de communication interne car il permet de soutenir la réalisation de 3 objectifs stratégiques pour une entreprise:

- objectif de fidélisation : promouvoir la politique de rémunération de l'entreprise auprès de ses salariés.
- objectif de pédagogie : le BRP peut être un moyen efficace d'informer le salarié sur l'existence et le fonctionnement des dispositifs sociaux existants au sein de l'entreprise tels que les PEI, PEE, PERCO,...
- objectif de d'amélioration de la communication avec les futures recrues : des BRP par type de poste et profil peuvent être réalisés à des fins de recrutements. De tels BRP peuvent constituer

des outils utiles pour les chargés de recrutement afin de communiquer concrètement avec des candidats au recrutement.

Jusqu'alors, la société FAF-RH réalisait pour ses clients des BRP sur-mesure. Sur-mesure car d'une entreprise à l'autre, les structures de rémunération peuvent être très spécifiques, tout comme les éléments de communication (fond et forme des textes, représentations graphiques...).

Les entreprises clientes du BRP sur-mesure sont des grandes entreprises pouvant payer au minimum 60 000 € pour réaliser tous les documents BRP.

Le BRP sur-mesure est réalisé une fois par an. Le contenu, les formats et l'apparence de ce document peuvent changer tous les ans.

Une fois le modèle de document réalisé (grâce aux outils graphiques de la suite Photoshop), l'entreprise cliente de FAF-RH doit fournir une base de données (fichier Excel au format CSV) contenant toutes les données des salariés. Les consultants de FAF-RH contrôlent manuellement la validité de ces données.

Civilité	Prénom	Nom	Adresse	Ville	Code postal	Date entrée groupe	Ancienneté Année
Monsieur	Anthony	COLAS	81, Rue d'Ivry	COURBEVOIE	92400	20/01/2009	4,3
Monsieur	Jean-Franc	BARON	28, Rue d'Algérie	PARIS	75003	15/12/2004	8,4

Figure 1 - Extrait de base de données - quelques champs

Une fois les données contrôlées et validées avec le client (syntaxiquement et sémantiquement), FAF-RH transmet à son imprimeur de référence, le fichier modèle de BRP (au format Photoshop - In Design), la source de données et un cahier des charges expliquant les règles de génération des fichiers à partir du modèle et des données. On y trouve notamment :

- la correspondance entre une colonne de la source de données et une variable représentée dans le modèle de document.
- les règles d'affichage sur le document final (notamment en cas de donnée manquante).

L'imprimeur de FAF-RH, à partir de ces ressources, sait mettre en œuvre un script informatisé (sur-mesure) permettant de générer les fichiers au format PDF. Ce script permet en fait de réaliser le « publipostage » des PDF Haute qualité à partir du modèle, des variables contenues dans le modèle, et de la base de données. Le script est réalisé directement dans l'outil Photoshop In-Design.

Ci-dessous, un extrait de BRP :

Votre rémunération directe se compose de votre rémunération fixe et de votre rémunération variable.

En 2012, votre rémunération annuelle fixe brute est de 23081,5 €.

En 2012, votre rémunération annuelle variable brute est de 1439€. Elle se compose de :

- 1439 € de primes

Rémunération fixe	Primes et commission
23 081,50 €	1 439,00 €

Vos primes en détail:

- Une prime sur objectif de 839 €
- Une prime de cooptation de 600 €

La répartition de votre rémunération directe

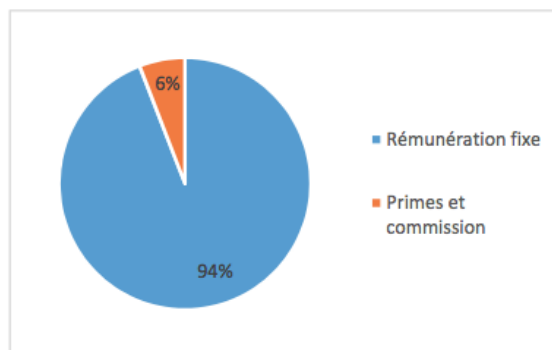
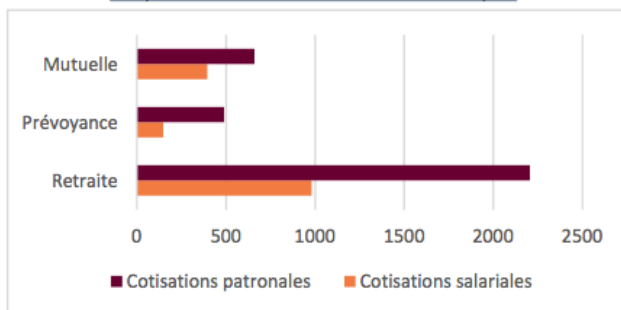


Figure 2 - Exemple de BRP - Thème Rémunération

Type de cotisation	Cotisations salariales	Cotisations patronales
Retraite	980,82 €	2 206,85 €
Prévoyance	147,12 €	490,41 €
Mutuelle	396,00 €	660,00 €

Type de cotisation	Total
Retraite	3 187,67 €
Prévoyance	637,53 €
Mutuelle	1 056,00 €

La répartition des cotisations entre vous et l'entreprise



La répartition des cotisations par type

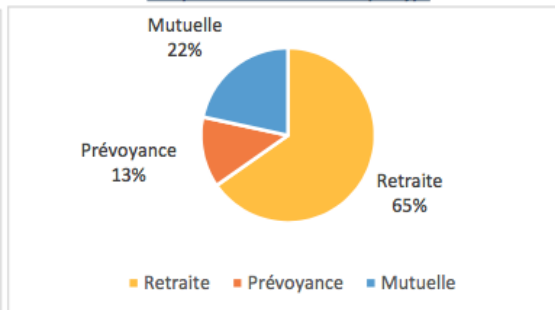


Figure 3 - Exemple de BRP – Thème Protection Sociale

On y trouve en général 3 thèmes suivants :

- Le thème « rémunération » : salaire fixe, variable, prime d'intéressement, stock-options, épargne salariale,...
- e thème « protection sociale et avantages » : mutuelle, prévoyance retraite, dispositifs PERCO capital décès versé, tickets restaurants, avantages offerts par le CE,....
- Le thème « temps de travail et formation » : jours de congés et RTT (pris et restants), temps de travail hebdomadaire, compte épargne-temps, historique des formations dont a bénéficié le salarié.

Généralement, la réalisation d'un BRP sur-mesure prend un mois en délai : 15 jours d'analyse du besoin et de contrôle manuel des données, 12 jours de réalisation du script Photoshop de génération des documents par l'imprimeur, 3 jours de validation avec le client.

Recueil du Besoin

FAF-RH souhaite désormais lancer une offre de BRP standardisés.

Cette offre permettra à FAF-RH d'adresser un nouveau marché : celui des petites et moyennes entreprises (PME).

Ces entreprises ont des ressources financières inférieures mais sont bien plus nombreuses.

Les dirigeants de FAF-RH estiment qu'avec un outil informatisé offrant la possibilité à un client de créer par lui-même son BRP, FAF-RH pourra optimiser ses marges et multiplier par 3 son CA dès la première année d'exploitation.

Pour ce faire, FAF-RH aura besoin de développer un nouveau Système d'Information et a donc décidé de faire appel à une SSII afin de mettre en œuvre cette solution.

Voici comment est perçu ce nouveau système par le directeur de FAF-RH :

« Extrait d'un mail adressé par le directeur de FAF-RH à ses équipes en date du 13 janvier 2017 :

...

Je vous félicite, notre offre de BRP sur-mesure se porte très bien.

Mais je suis conscient qu'il est difficile de conserver nos marges inchangées d'un client à un autre du fait des spécificités de chacun de nos clients.

Comme échangé dernièrement, j'ai décidé de lancer la mise en œuvre d'une plateforme de BRP standardisés. J'imagine une plateforme Web, où le client pourra créer un compte et créer des projets de BRP.

Elle permettra à des clients de type PME de choisir un modèle pré-formaté de document, de pousser leur fichier de données et ainsi de générer des fichiers BRP au format PDF Haute Qualité qui seront directement mis à la disposition des salariés.

Cette plateforme permettra également le contrôle automatisé des données. Tant que les données ne sont pas correctes, le client devra à nouveau pousser son fichier de données. D'ailleurs, son format dépendra du modèle de document choisi par le client.

In fine, le format du fichier de données devra également être transmis par la plateforme : à chaque modèle de BRP pré-formaté dans la plateforme, correspond un modèle de fichier de données à télécharger par l'utilisateur après avoir créé et réglé son projet.

Peut-être qu'il conviendrait de rendre disponible un tutoriel vidéo dans la plateforme pour les utilisateurs autonomes. Je pense également à un mode interactif qui permettrait à un client de prendre contact en visio-conférence avec notre équipe de support pour l'aider dans la résolution des problèmes d'import de données.

Egalement, je souhaite que ce site soit vivant, les modèles de document doivent évoluer ou s'enrichir tous les 6 mois, il n'est pas envisageable qu'un client se base sur le même modèle de document une année sur l'autre. Il faudra donc pouvoir faire évoluer les modèles de BRP et les formats de fichier de données associés.

Bien entendu, le client devra régler directement depuis le site web avant d'obtenir ses documents: à la création du compte client le site Web générera une facture au format PDF. Le client pourra régler cette facture sur le site avec une CB; le règlement débloque l'accès à toutes les fonctionnalités en ligne.

A ce jour, j'ai bien noté vos (nombreuses) réserves et inquiétudes, je m'adresse en particulier à vous, les consultants métier, quant à la mise en œuvre de cette plateforme et sa bonne adéquation avec les habitudes des clients que vous côtoyez tous les jours. Vous avez notamment soulevé les questions suivantes : quels types de modèles de document peut-on rendre disponible sur la plateforme ? Que peut changer un client sur ce modèle ? A minima, un client devra pouvoir changer les textes et charger le logo de son entreprise sur un modèle de document. Mais qu'en est-il par exemple des polices ? Des styles de graphiques ? Quels types de contrôles sur les données peut-on automatiser sur cette plateforme ?

Ainsi, j'ai décidé de faire appel à une société de services afin de mener à bien ce projet, du recueil du besoin jusqu'à la livraison du produit final.

Avec cette offre, nous allons asseoir notre position sur ce marché de niche et optimiser notre charge de travail. Naturellement, le budget de développement de cette plateforme devra être maîtrisé.

Je considère ce projet comme très prioritaire pour le développement de notre entreprise.»

Après lecture de ce mail, certains consultants métier de FAF-RH pas vraiment convaincus par les orientations de leur directeur se sont livrés à une analyse complémentaire. Celle-ci a débouché sur l'intégration de nouveaux besoins dans le système cible :

Il paraît utile que le BRP ne se contente pas de présenter seulement les données de l'année écoulée mais permette également d'analyser les évolutions des données de rémunération dans le temps. Il faudra donc donner au client la possibilité d'importer des historiques de données pour chacun des salariés et ainsi afficher des données historisées via des modèles de BRP spécifiques.

Le fait que le BRP soit désormais réalisé en grande partie par le client lui-même et non pas les spécialistes que sont les membres de FAF-RH engendre un certain risque. Pour limiter celui-ci on propose de permettre à l'utilisateur de valider le rendu au format papier des documents BRP avant leur réalisation définitive. L'utilisateur pourra donc faire un test en visualisant et sélectionnant quelques salariés parmi la source de données ; puis le système transmettra ces données vers un serveur FTP de l'imprimeur de référence qui réalisera une simulation du rendu du BRP permettant de juger de sa qualité.

Il est également intéressant de définir des profils de rémunération par catégorie de salariés (Ex: rémunération fixe ou variable, la rémunération variable représentant un certain % de la rémunération fixe). Le système pourra alors représenter les données de rémunération en fonction de ces éléments de profil.

Ainsi, un salarié particulièrement impliqué dans la gestion de sa carrière pourra non seulement consulter son BRP « de base » mais aussi demander au système d'effectuer des simulations de rémunération futures qui seront alors calculées en fonction de son profil de rémunération et de l'historique de ses données.

Dans le même esprit la direction de l'entreprise cliente sera particulièrement intéressée par une vue consolidée représentant, par exemple, la masse salariale totale de l'entreprise ou de l'un de ses départements, données qui pourront elles aussi être projetées sur le moyen terme. D'autres vues consolidées, présentant des données moins sensibles que les précédentes seront destinés à être distribués et/ou affichées, notamment auprès du CE (Comité d'Entreprise). L'imprimeur sera donc sollicité pour réaliser des impressions papier en masse de ces documents.

L'ensemble des fonctionnalités, citées dans la section « recueil du besoin » ci-dessus, doivent être couvertes par le projet, sauf indication du contraire.

Le projet sera mené selon une méthode empruntant majoritairement des principes agiles et d'autres issus du UP.

La planification sera basée sur la technique agile des story points.

La durée des itérations est fixée à 2 semaines.

La société de service en charge de la réalisation du projet met à disposition une équipe ayant déjà réalisé dans le passé plusieurs projets en agile. La durée globale du projet a été estimée à environ 6 mois.

TRAVAIL à EFFECTUER

Question 1 (14 points)

Etablissez le Use-Case model complet du système développé par ce projet.

Le diagramme de Use-Cases devra être tracé avec un AGL.

Vos briefs devront figurer dans des tableaux similaires à celui-ci :

Package	UC	Brief
...
...

Question 2 (6 points)

Le projet présente un problème organisationnel majeur compte tenu du conflit entre certains acteurs clés.

Proposez un plan d'action permettant de le réduire. Pour cela vous devrez notamment réfléchir au rôle des principaux partenaires et décideurs du projet. Indiquez en particulier à qui sera confié le rôle de Product Owner et la façon dont se déroulera la validation du produit (*1 page environ*).

Votre livrable complet devrait logiquement faire environ 6 pages (doc word ou pdf).

ORGANISATION

Vous remettrez votre travail sous forme de documents électroniques qui seront remis au plus tard le 4/10/2022 à 22h par chat teams. Aucun délai ne sera accordé.

Vous constituerez des groupes d'étudiants de la façon suivante :

- En FISE : ~~4 groupes de 4~~ 3 groupes de 5
- En FISA : 4 groupes de 4
- Les redoublants qui ont déjà validé la matière forment des groupes à part

Les travaux des groupes qui ne respecteraient pas ces instructions ne seront pas corrigés.

Il est possible de soumettre une version intermédiaire de votre travail afin d'avoir confirmation que vous ne partez pas dans le mur (même stratégie que la démonstration d'un prototype en agile). Je ne peux toutefois pas garantir que j'aurai le temps de réagir (surtout si la version intermédiaire est transmise la veille du deadline ; plus vous vous y prenez tôt, plus vous avez de chance).

