

# EXPÉRIENCES



**BMW utilise des imprimantes 3D** pour produire certaines pièces. L'outil qui fixe le sigle BMW sur les capots est ainsi fabriqué en 1,5 jour au lieu de 18.

**Les laboratoires Aguetant ont** décidé d'optimiser la gestion de leurs opérations logistiques (plus de 15 000 colis préparés chaque jour). Ils utiliseront pour cela trois solutions SCM de l'éditeur Infor.

## ORGANISATION

# Les bonnes pratiques pour réussir ses projets

Les DSI ont atteint une certaine maturité dans leur gestion de projet en mettant en place des méthodes, une documentation complète et un recettage rigoureux. En revanche, la marge de progression reste importante dans le management des équipes.

**Où en sont les directions informatiques françaises en matière de conduite de projet ?** Pour répondre à cette question, nous avons interrogé trois grandes entreprises et deux établissements publics français. Leur retour d'expérience illustre et complète l'étude menée par *01 Informatique* et Axoma Consultants sur la pratique projet, que nous avons récemment publiée (*lire 01 Informatique, n° 2073, p. 8*).

### Choisir le responsable du projet

Dans l'ensemble, ces directions informatiques adhèrent à la plupart des bonnes pratiques de gestion de projet, même si leur niveau d'adoption varie fortement selon les domaines concernés. Ainsi, chacune de ces organisations a défini une méthode obligatoire pour gérer les chantiers importants. « *Nous nous sommes inspirés de Merise pour mettre au point une méthode simple, adaptée à notre organisation,* explique Jean-Paul Rinaldi, DSI de Conforama. *Nous la "dépoussiérons" régulièrement afin de l'ajuster aux besoins actuels, comme l'informatique en temps réel ou la nécessité de projets courts à rentabilité démontrée.* »

Dans le groupe minier et métallurgique Eramet, c'est Prince 2 qui a inspiré la méthode de projet interne de la filiale Erasteel en 2009. « *Cette méthode*



Au fil des chantiers, les DSI ont développé une connaissance du mode projet et de ses outils, mais leur mise en œuvre et la gestion humaine restent délicates.

*unique est aujourd'hui déclinée dans chaque branche du groupe, même si des progrès restent à réaliser tout au long de sa mise en œuvre,* précise Stéphane Roux, DSI d'Eramet Alliages. D'emblée, certains principes ne sont pas négociables. Ainsi, un comité de pilotage ne peut se tenir qu'en présence de l'exécutif métier concerné, et chaque étape doit être validée pour que la

suivante reçoive son « go ». A l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) et chez L'Oréal, de grands projets SAP ont naturellement amené les directions informatiques à s'approprier les principes généraux de la méthode Asap (Accelerated SAP). Malgré ce formalisme méthodologique, les avis divergent fortement quant à la responsabilité du projet. Elle

doit être portée par les directions métier et informatique, estime-t-on chez L'Oréal. « *En théorie, c'est le métier qui doit endosser ce rôle, car il est demandeur et s'engage sur le retour sur investissement (ROI). Mais en pratique, c'est le chef de projet informatique qui l'assume* », nuance Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. Pour Jean-Michel Graillot, DSI adjoint à la direction de projet de l'AP-HP, « *la direction de projet porte la responsabilité de la performance technique et fonctionnelle du projet, ainsi que celle de son retour sur investissement, même si la valeur ajoutée n'est pas toujours facile à prouver lorsque l'on ne dispose pas d'une photo de la situation antérieure.* » Chez Eramet, c'est le chef de projet qui porte le projet, mais c'est bien la direction opérationnelle et la DSI qui en sont responsables. Quant au CNRS, il se tient à une vision plus collégiale de la responsabilité. « *Le comité de pilotage, le chef de projet et le comité d'évaluation du système d'information ont chacun une part de responsabilité* », détaille Marc Duschenes, responsable du pôle organisation, méthode et urbanisation de la DSI.

## Le « go » de la direction générale

Avant de lancer leur projet, toutes ces organisations s'imposent une phase de cadrage. « *Cette étape décrit la situation actuelle, la situation cible, une alternative au projet, le bilan économique – dépenses projet et coûts de fonctionnement –, la charge de travail, le planning, l'organisation du projet et le retour sur investissement* », énumère Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. « *Il n'est pas toujours facile d'évaluer le temps nécessaire à la mise en place du projet par la maîtrise d'ouvrage, note toutefois Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP. Cependant, nous détachons des personnels métier à plein-temps pour les postes de conception, de recettage, de formateur relais, etc.* »

Ensuite, le lancement effectif du projet prend différentes formes d'une organisation à l'autre. « *La signature de demande d'investissement fait généralement foi de "go". Sur les gros projets, toutefois, c'est le comité de pilotage qui marque la fin de la phase d'étude* », explique Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. Chez L'Oréal et au CNRS, la procédure est systématique, avec une réunion de « go-no go » organisée par



## L'AVIS DE L'UTILISATEUR

**Stéphane Roux**, DSI d'Eramet Alliages

« Il faudrait un binôme de chefs de projet IT et métier »

**La culture projet est bien ancrée dans la direction informatique.** Les chefs de projet enchaînent les missions et occupent souvent leur fonction à plein-temps. Pour les chefs de projet métier, la situation est plus complexe car, s'ils sont motivés par la réussite

de leur projet, ils ne veulent pas pour autant lâcher leur responsabilité opérationnelle qui sécurise leur avenir.

**La responsabilité de projet informatique peut ainsi souffrir d'une perception négative** pour un chef de service métier. Peu habitué à

la gestion de projet, il verra en outre son emploi du temps opérationnel perturbé. A l'avenir, il faudrait former un binôme de chefs de projet IT et métier très en amont, dont nous pourrions souder la complicité grâce à une formation commune.

le comité de pilotage (L'Oréal) ou le comité d'évaluation du système d'information (CNRS). Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP, distingue même le « go » officiel des sponsors du « go » technique prononcé avant la bascule. « *Un "no go" technique nous a évité beaucoup d'ennuis il y a deux ans, sachant que la bascule complète n'est finalement intervenue que trois mois plus tard, se réjouit-il. Plus généralement, l'aspect symbolique du "go" est très important, car il montre que la direction générale soutient le projet.* »



« Nos responsables métier doivent s'engager sur des améliorations quantitatives et qualitatives. »

**Jean-Paul Rinaldi**, DSI de Conforama

Une fois lancé, le projet peut s'appuyer sur une documentation formelle. C'est du moins le cas pour la description du périmètre du chantier, le budget, le planning et l'organigramme. « *Même si ce n'était pas naturel pour nos prestataires, nous avons une personne en charge du suivi du planning des équipes projet, effectué à l'aide d'OPX2 (maintenant Planisware -NDRL)* », se félicite Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP. En outre, une GED (gestion électronique de documents) Alfresco gère les spécifications générales et techniques, ainsi que les comptes rendus des comités de

pilotage et de projet. » Mais l'utilisation de la GED ne s'est pas encore généralisée dans ce domaine.

## Des chefs de projet laissés à eux-mêmes

Pour les autres aspects de la documentation, il n'existe pas de pratique type. « *Nous demandons aux responsables métier de s'engager sur des améliorations quantitatives et qualitatives* », explique Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. Mais il n'est souvent pas possible d'apporter une description des améliorations de performance attendues par processus. « *La part du ROI mesurable par les métiers n'est pas toujours perçue par la direction informatique, qui se concentre davantage sur des critères propres tels que les coûts de maintenance, note Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. Et puis les objectifs de ROI des projets ne sont pas toujours vérifiés, ou même vérifiables, a posteriori.* » Et fréquemment, la description formelle des modalités de gouvernance, comme celle des rôles et responsabilités de chaque acteur du projet, n'est pas réalisée. « *Nous décrivons le rôle de chaque acteur pour les projets importants via la matrice de présentation des responsabilités Raci (Responsible Accountable Consulted Informed) de notre plan qualité* », précise toutefois Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. De son côté, le DSI adjoint de l'AP-HP compte aussi sur un collaborateur pour suivre à mi-temps la gouvernance des projets sur ses aspects financiers et de planning.

Les pratiques s'avèrent encore plus disparates en matière de gestion et d'accompagnement du chef de projet. Lucides sur leur situation, les responsables interrogés mesurent les progrès qu'ils leur restent à réaliser. Pour commencer, les chefs de projet désignés, comme les autres membres des équipes projet, ne suivent généralement pas de formation spécifique avant de prendre leur fonction. « *Nous sélectionnons ceux qui ont déjà géré des projets ou sont passés par l'opérationnel* », justifie-t-on le plus souvent. Parfois, des sessions de formation sont néanmoins dispensées en cours de projet, qu'il s'agisse de gestion du changement, de gestion des sponsors, ou de communication. A l'AP-HP, Jean-Michel Graillot détermine les besoins en formation technique ou métier lors des évaluations annuelles ou semestrielles des chefs de projet et de leurs équipes. Il veille aussi à ce que les chefs de projet juniors suivent des sessions de formation de deux ou trois jours en méthodologie avant d'endosser leur responsabilité. Une fois le projet lancé, les chefs de projet bénéficient rarement d'animation particulière. « *Nous les suivons à l'occasion de réunions ponctuelles sur le projet ou de la mesure d'impacts sur les autres chantiers* », souligne néanmoins Marc Duschenes, du CNRS. De même, il n'existe pas de procédure formelle d'évaluation de leur performance.

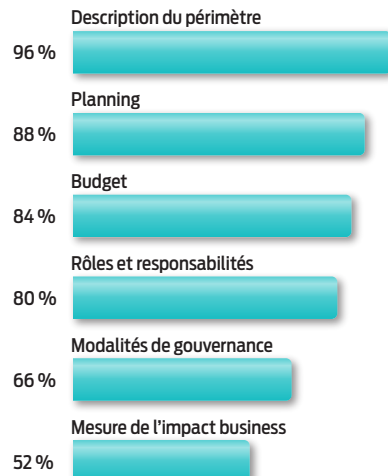
## La clôture du projet doit s'accompagner d'un bilan

Un point d'autant plus important que les chefs de projet connaissent rarement leur affectation professionnelle après la finalisation de leur projet. Dans certaines directions des systèmes d'information, la seule certitude est qu'ils enchaîneront avec un autre chantier. Dans d'autres, ils seront reconvertis en expert métier, à la maintenance, au service support, ou simplement remerciés, selon leur type de contrat. A plus court terme, certains chefs de projet peuvent être motivés par une rémunération indexée sur la réussite de leur projet. Dans les départements informatiques, ce type d'incitation est rarement mis en place, au plus grand regret de la plupart des DSI. Mais sur ce point, peu d'entre eux se sentent en mesure de combattre les résistances sociales. Ainsi, ils auraient tendance à envier des sociétés comme Conforama,

## BIEN DOCUMENTER SES PROJETS

### Palmarès des bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises en matière de documentation de projet

Source : O1 Informatique-Axoma



où certaines primes d'objectifs liées à la réussite du projet atteignent 5 % de la rémunération annuelle et sont parfois accompagnées de bonus de 2 000 à 3 000 euros sur des grands projets.

En fin de projet, les directions informatiques consacrent beaucoup de temps et de moyens humains aux phases de recette (tests unitaires, d'intégration ou de performance). « *Nous recettons aussi bien les développements que les livrables* », précise Xavier Rodriguez, directeur des projets systèmes d'information de L'Oréal. Toutefois, l'exercice s'avère plus complexe, notamment pour la montée en charge, avec les projets transversaux ou dans des systèmes d'information hétérogènes. « *Nous nous sommes améliorés sur la description des recettes, mais nous ne disposons pas d'outils d'automatisation des tests, trop coûteux* », regrette Marc Duschenes, du CNRS.

De même, les organisations portent généralement une attention particulière sur la procédure de clôture de projet. « *Nous profitons de la fin des plus gros chantiers pour réaliser un bilan de projet* », explique Marc Duschenes. « *Nous en retirons des axes d'amélioration sur la manière de piloter les projets ou sur celle de travailler avec les prestataires* », complète Stéphane Roux. Le DSI d'Eramet Alliances estime que cette réunion oblige aussi à transférer les supports aux bonnes instances et à marquer clairement le passage au mode récurrent. ■ BORIS MATHIEUX

## Cloudforce 2011

Mardi 5 Avril 2011 - Paris - CNIT

[www.cloudforceparis.com](http://www.cloudforceparis.com)

Rejoignez le plus grand événement de Cloud Computing jamais organisé en France

Avec la participation exceptionnelle de :



**Marc Benioff**  
Chairman et CEO  
salesforce.com

[salesforce.com](http://salesforce.com)



Paris