

Les rôles respectifs des acteurs et des Instances dans la conduite d'un projet informatique

Le souci de maîtriser des projets informatiques a donné lieu à de multiples tentatives d'organisation et de répartition des rôles afin d'augmenter leurs chances de succès. Parmi les nombreux travaux publiés, cet article reprend ce qui a fait le succès de l'organisation à la française que seuls les Japonais nous envient, le découpage entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Même si beaucoup d'entreprises s'y retrouvent, nous parlerons dans les publications à venir, d'autres types d'organisation plus adaptées à des situations complexes (ERP, externalisation, etc.).

Henri-Pierre Maders

Directeur associé, Consultant auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Tout projet informatique se compose de 5 phases successives précédées par une phase 0.

La phase 0 « Étude » a pour objectif d'évaluer de l'opportunité (retour sur investissement) et de la faisabilité technique du projet, la phase 1

« Initialisation » d'organiser le projet et de le lancer officiellement, la phase 2 « Conception » de définir ce qui sera conçu ou intégré, la phase 3 « Réalisation » de le réaliser et de le tester (tests fonctionnels et techniques), la phase de « Mise en œuvre » mettre ce qui a été testé en exploita-

tion et la phase 5 « Exploitation » d'accompagner son fonctionnement jusqu'à ce que la performance souhaitée est atteinte.

Ces 6 phases se caractérisent aussi par des « livrables » qui seront validés par des Instances de décision.

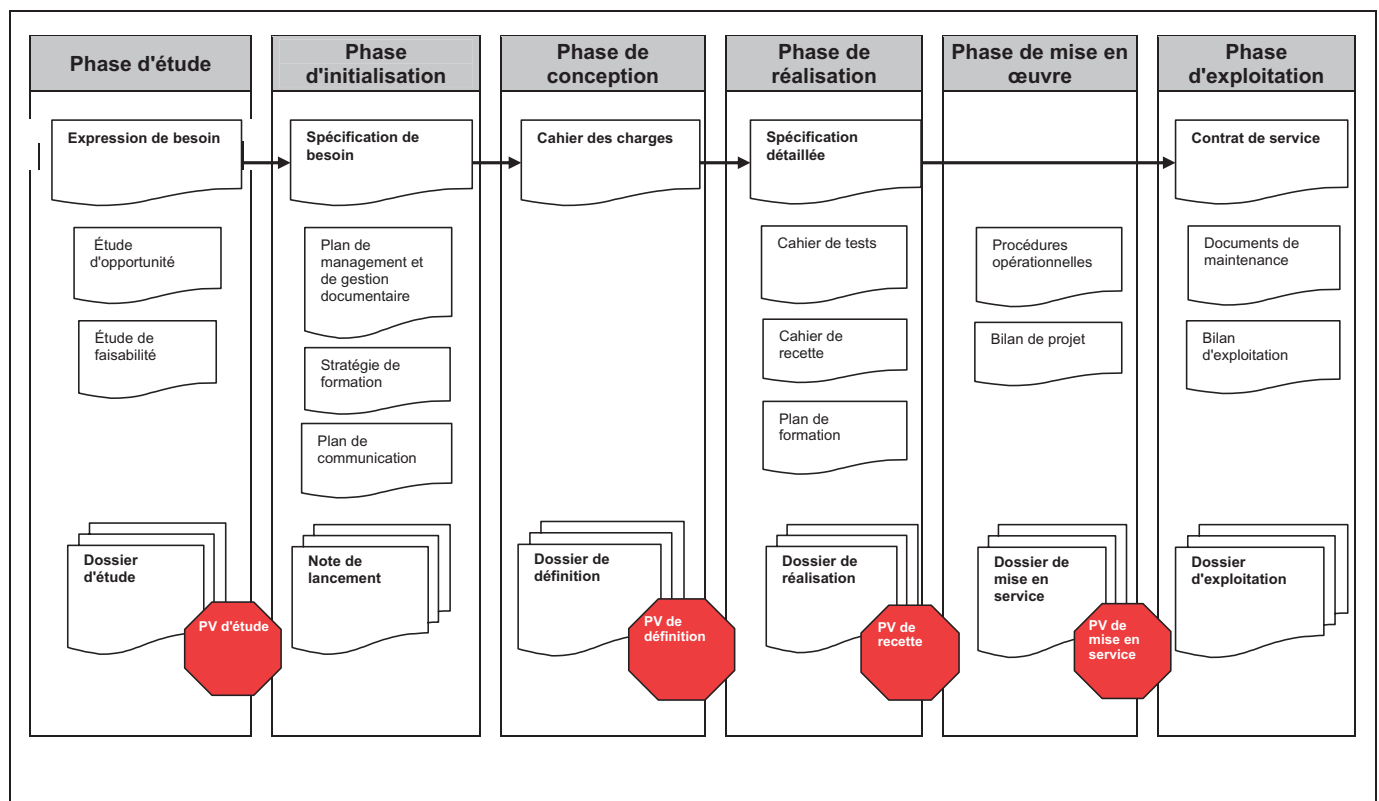


Schéma 1 - Les livrables d'un projet informatique.

**Les acteurs suivants
constituent ce que
l'on appelle la
« maîtrise d'ouvrage »**

Le sponsor, maître d'ouvrage

C'est un membre du Comité de Direction. Commanditaire du projet, il a pour mission de promouvoir le projet dans l'entreprise. D'une manière pratique, le Sponsor est responsable des moyens mis à disposition du projet, possède, par son réseau d'influence, la capacité à mobiliser et à promouvoir le projet dans l'entreprise, insuffle une dynamique au projet dans l'entreprise, travaille avec le Chef de projet sur les grandes orientations du projet et participe au Comité de pilotage et éventuellement au Comité de projet.

Le maître d'ouvrage délégué

Le maître d'ouvrage délègue le plus souvent la maîtrise d'ouvrage à un chef de projet ou à un consultant extérieur à l'entreprise. Les objectifs de la maîtrise d'ouvrage déléguée sont alors de trois ordres : assurer le suivi de la maîtrise d'œuvre, mettre en place une fonction d'appui à la Direction et assurer la réussite globale du projet dans toutes ses dimensions (métiers, culture, structure,...). D'une manière opérationnelle, la maîtrise d'ouvrage déléguée précise les objectifs du projet, définit le produit répondant aux objectifs (sa composition et son fonctionnement), établit le programme de réalisation, détermine le budget, justifie les choix proposés (analyse de la valeur, appréciation des risques), mesure de la rentabilité, lance la réalisation, contrôle la réalisation et assure l'exploitation du produit fini.

Le Responsable d'étude

Il a la charge de la réalisation de la phase « Étude » dont il dirige les travaux. Il est rattaché fonctionnellement au sponsor. D'une manière pratique, le responsable d'étude suit, pilote et anime l'équipe d'étude

chargée de l'assister, définit les objectifs des membres de cette équipe et les évalue, propose au Sponsor les enjeux, délais, budgets... pour arbitrage et rend compte auprès du Sponsor qui décidera ou non de présenter l'étude au Comité stratégique.

Le Chef de projet

Il a la charge de la mise en œuvre du projet, à savoir l'atteinte des objectifs conformément au niveau de qualité, aux délais et aux coûts spécifiés et dans le respect des règles et procédures réglementaires applicables à l'entreprise. Il rend compte au Sponsor et au Comité de pilotage. D'une manière pratique, le Chef de projet propose la composition de l'équipe projet, évalue les facteurs de risques et les gère à tout moment, affecte les travaux à réaliser aux différents membres de l'équipe projet, suit l'avancement des travaux, anime l'ensemble de l'équipe projet et s'assure du bon niveau de motivation des membres de l'équipe, valide les documents intermédiaires et finaux, arbitre les conflits entre les acteurs de l'équipe projet, suit les budgets et les délais, remonte au Comité de pilotage les décisions de son ressort et rend compte de l'avancement du projet au Comité de pilotage.

Le support projet

Il fournit une assistance au Chef de projet et à l'équipe projet sur les aspects : planification, conduite de projet, suivi et pilotage par les risques, coûts, délais..., organisation de projet, réalisation d'études et d'analyses spécifiques... Il travaille en relation avec le secrétariat de projet. D'une manière pratique, le support projet suit l'avancement des travaux et notamment le respect des échéances, gère les plannings, participe à l'élaboration du plan de management du projet et du plan qualité, suit la consommation des budgets, suit la bonne disponibilité des ressources critiques (Sollicités), suit le portefeuille de risques, gère cer-

taines actions de communication auprès de l'équipe projet et prépare les supports pour le Comité de projet et le Comité de pilotage.

Le secrétariat de projet

Il assure une assistance administrative et logistique à l'équipe projet. Cette structure est indispensable pour le bon déroulement de projets importants. Le secrétariat de projet doit faciliter la vie des membres de l'équipe projet en prenant à sa charge certaines tâches administratives liées au projet. D'une manière pratique, le secrétariat de projet collecte et met à jour les tableaux de bord de suivi des risques, coûts, délais..., suit les temps passés par les équipes, suit le planning du projet, suit les budgets, organise les réunions, comités, séminaires (planification, ordre du jour, logistique...), assure la gestion administrative de l'équipe projet, réserve les salles de réunions, réserve les billets de train et d'avion, les chambres d'hôtel, les taxis et voitures de location..., gestion des frais de déplacement des membres de l'équipe projet, gère la documentation du projet et assiste les membres de l'équipe projet dans la conception et la réalisation de tout document.

**Les acteurs suivants
constituent ce que
l'on appelle la
« maîtrise d'œuvre »**

Par opposition à la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre a en charge la réalisation technique du projet. Par exemple, dans le cas d'un projet informatique, la réalisation du développement informatique est à la charge de la maîtrise d'œuvre, la définition des besoins à la charge de la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'œuvre a donc une responsabilité opérationnelle et technique. D'une manière opérationnelle, le maître d'œuvre assure la réalisation de l'objet du projet, conçoit et met en œuvre la solution, contrôle la réalisation de la solution, est garant de la

qualité de la solution et suit l'avancement des travaux de réalisation.

L'équipe étude

Elle se trouve sous la direction du Responsable d'étude, auquel elle est rattachée fonctionnellement. Elle est souvent constituée avant le début du projet et dissoute à la fin de la phase étude. Dans la plupart des cas l'étude est commanditée par un Sponsor ou un commanditaire dûment habilité. Toutefois, une étude peut être demandée en cours de projet pour approfondir une option. Dans ce cadre l'étude est placée sous la responsabilité du Chef de projet. D'une manière pratique, l'équipe étude étudie l'opportunité de lancer le projet, analyse les impacts et étudie la faisabilité du projet, élabore le dossier d'étude d'opportunité et rédige le dossier d'étude de faisabilité.

L'équipe projet

Elle a en charge la réalisation complète des livrables du projet. Elle produit les travaux de son ressort (management, suivi budgétaire, gestion des risques, réalisation des livrables du projet...). Elle est constituée d'un noyau dur de ressources dédiées au projet. Ce noyau dur est hiérarchiquement rattaché à la direction métier dont ils sont issus, mais fonctionnellement rattachée au Chef de projet. Ce noyau dur comprend toutes les personnes en charge de la réalisation complète du système (Chef de projet, secrétariat de projet, responsable de chantier, responsables de filière,...). Sa composition peut être mixte, composée de personnes appartenant à des Directions diverses de l'entreprise et de personnes de sociétés de prestations de service ou de fournisseurs (personnel de sociétés informatiques, consultants). Elle est dissoute à l'issue du projet. D'une manière concrète, l'équipe projet réalise les travaux et rend compte de leur avancement au Chef de projet.

L'équipe projet est composée de plusieurs catégories d'acteurs :

Le Chef de projet informatique

Rattaché au Chef de projet, le Chef de projet informatique est en charge de la partie informatique des projets. C'est aussi l'interlocuteur privilégié entre les utilisateurs et l'informatique ou la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. D'une manière pratique, le Chef de projet informatique rédige les spécifications détaillées, définit et met en œuvre les ressources côté maîtrise d'œuvre, supervise le développement des applications et contrôle la qualité des développements informatiques (déroulement des tests, respect des normes de sécurité, facilité de maintenance...).

Le responsable de chantier / le responsable de filière

Il a la charge d'un chantier ou d'une filière du projet. Ces chantiers peuvent être informatiques comme les chantiers « Reprise de données », « RSSI »..., ou métiers : « comptabilité »... Il est responsable de la réalisation du projet à l'échelle du chantier (suivi, animation et pilotage du chantier, définition des objectifs de son équipe...). Il peut être invité par la Direction du projet à participer ponctuellement à des réunions ou des comités abordant le sujet qui le concerne. D'une manière pratique, il coordonne les travaux dont il a la charge, rend compte des risques et de l'avancement des travaux au Chef de projet, assure un double reporting auprès de son chef hiérarchique et du Chef de projet, fait les propositions nécessaires à l'aboutissement de son chantier ou de sa filière, a un rôle d'animation de son équipe, assure la qualité des solutions produites par son équipe, suit l'avancement et la gestion des risques au niveau de son chantier ou de sa filière, peut gérer des relations avec certains prestataires externes et est responsable du maintien du niveau d'information et

de contact, avec sa Direction d'origine nécessaire à la réalisation de son chantier ou de sa filière.

Les experts

Les experts sont sollicités ponctuellement pour apporter une compétence métier ou technique au projet. D'une manière concrète, les experts interviennent de façon ponctuelle à la demande du chef de projet et donnent des avis techniques ou leur vision du métier.

Les personnes sollicitées

Ils participent au projet de façon ponctuelle. Ils appartiennent le plus souvent aux Directions métiers de l'entreprise. D'une manière pratique, les sollicités participent à certaines réunions de définition du produit du projet, participent à certaines réunions de validation de la solution ou d'homologation de celle-ci et participent ponctuellement à la conception et la réalisation d'une partie de la solution. Les personnes sollicitées dans le cadre d'un projet sont notamment les bénéficiaires du projet.

Les bénéficiaires

Ils sont les destinataires, les utilisateurs des livrables du projet. D'une manière pratique, les bénéficiaires précisent les objectifs opérationnels du projet (Dossier d'expression des besoins et cahier des charges), valident l'avancement des travaux, interviennent à titre de client et testent le résultat du projet au regard du cahier des charges (recette fonctionnelle dans le cas des chantiers informatiques).

Une troisième catégorie d'acteurs intervient dans les projets entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre :

Les auditeurs

Extérieurs au projet, ils ont la charge de contrôler ponctuellement que

celui-ci se déroule selon les normes en vigueur dans l'entreprise : le projet a mis en œuvre les moyens nécessaires à la maîtrise des coûts, délais, risques. Ils interviennent à la demande du Comité de Direction, du Sponsor ou du Chef de projet

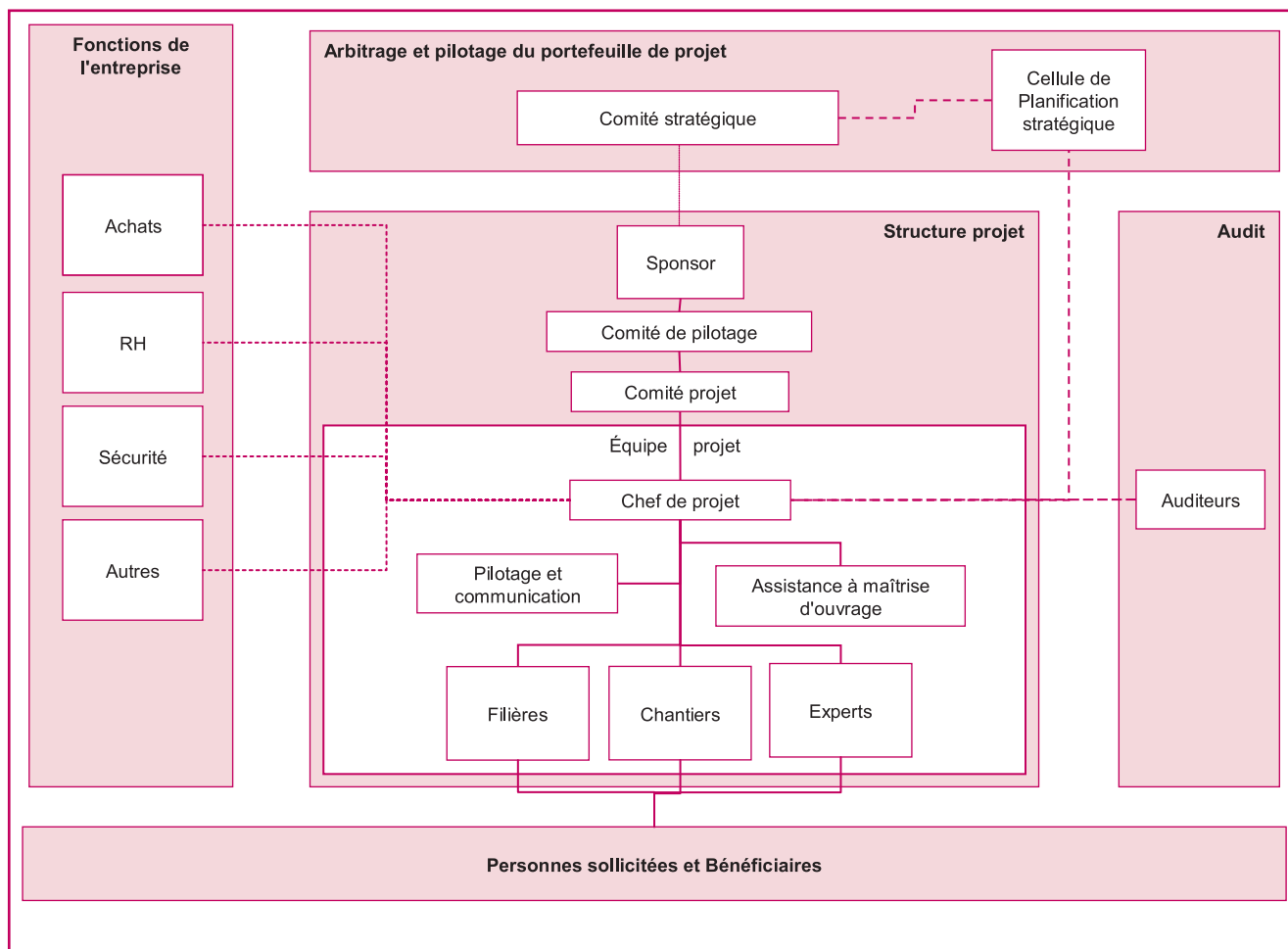


Schéma 2 - Les acteurs d'un projet.

D'une manière pratique, les auditeurs évaluent le projet tant sur les dimensions organisation, gestion et pilotage que sur les livrables produits et proposent les aménagements indispensables.

Les instances suivantes interviennent dans le cadre d'un projet

Le Comité Stratégique

Instance en charge de la sélection et du suivi des projets de l'entreprise, il représente la Direction générale pour l'ensemble des projets. Via la cellule de planification stratégique, le Comité stratégique dispose d'une visibilité globale sur les ressources requises par tous les projets de l'entreprise. Il est composé de membres de la Direction générale de l'entreprise. À ce titre, il intègre dans ses

décisions la politique générale de l'entreprise d'une part, et les politiques d'investissements technologiques, sociaux, immobiliers... d'autre part. D'une manière opérationnelle, le Comité Stratégique sélectionne les projets à fort impact sur le développement économique de l'entreprise ou à fort enjeux pour elle, décide du Go / No go entre les phases, notamment lors du lancement du projet, prend les décisions relevant d'une des politiques sectorielles de l'entreprise, réexamine le bien fondé des projets en cours en fonction des enjeux, des objectifs et de la rentabilité de ceux-ci, arbitre entre les différents budgets (priorités, allocations budgétaires,...), valide les résultats, rend compte de l'avancement des différents projets à la Direction générale, fait remonter à la Direction générale les problèmes et décisions de son ressort et alerte la Direction générale sur les projets

présentant des dysfonctionnements.

Le Comité de Pilotage

Instance de pilotage constituée pour la durée du projet et qui agit par délégation du Comité stratégique. Il est composé de responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise. Il représente le Comité stratégique pour un projet spécifique et à ce titre, il suit la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa date de fin. D'une manière pratique, le Comité de pilotage met en œuvre les orientations du Comité stratégique, valide les grandes orientations du projet, affecte les ressources nécessaires, arbitre les options majeures, suit le projet et décide du lancement des lots de travaux, cadre et valide les travaux et fait remonter au Comité

stratégique les problèmes et les décisions de son ressort.

Le Comité de Projet

Instance opérationnelle constituée pour la durée du projet, le Comité de projet met en œuvre les orientations du Comité de Pilotage et rend compte de ses actions auprès de cette instance. Il mène à bonne fin la réalisation des travaux, coordonne les différents chantiers du projet et suit leur avancement et complète et valide les travaux du projet. D'une manière pratique, le Comité de projet valide l'avancement des travaux, réalise les arbitrages de son ressort et fait remonter au Comité de pilotage les sujets de sa responsabilité.

La Cellule de Planification stratégique

Instance hiérarchique pérenne, elle a pour responsabilité le suivi de l'ensemble des études et des projets de l'entreprise. D'une manière pratique, la Cellule de Planification stratégique participe à la sélection des études et des projets qui seront conduits dans l'exercice, suit chaque projet sur les aspects ressources critiques, consommation budgétaire et planning, consolide l'ensemble des études et projets pour mettre en évidence les conflits de ressource critiques et les adhérences entre projets et proposer des arbitrages au Comité Stratégique et évalue les impacts de toute nouvelle étude ou

nouveau projet sur les autres études et projets sous l'angle des ressources critiques.

Les acteurs et les Instances interviennent donc de la façon suivante dans un projet :

- « **S** » : Sponsoriser, financer le projet ;
- « **D** » : Décider, arbitrer ;
- « **V** » : Valider techniquement les lots de travaux ;
- « **C** » : Coordonner les travaux ;
- « **R** » : Prendre en charge un lot de travail ;
- « **P** » : Participer ponctuellement à un lot de travail (à titre d'expert) ;
- « **I** » : Être informé de l'avancement des travaux.

	Étude	Initialisation	Conception	Réalisation	Mise en œuvre	Exploitation
Instances						
Comité Stratégique	D / V	I	I	I	I	
Comité de Pilotage		D	D	D	D	
Comité de Projet		C	C	C	C	
Cellule de Planification stratégique	P	I	I	I	I	I
Acteurs du projet						
Sponsor	S	S	S	S	S	
Chef de projet	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V
Secrétariat de projet		R	R	R	R	R
Équipe Étude & Projet	R	R	R	R	R	R
Responsable de chantier		C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	
Responsable de filiale		C / R / V	C / R / V	C / R / V	C / R / V	
Experts	P	P	P	P	P	
Sollicités	P	P	P	P	P	
Personnes externes au projet						
Auditeur	R	R	R	R	R	R
S : Financer ; Sponsoriser D : Décider ; Arbitrer V : Valider C : Coordonner R : Prendre en charge un lot de travail P : Participer ponctuellement (à titre d'expert) I : Être informé						

Schéma 3 – Les rôles des Instances et des acteurs d'un projet.

Conclusion

La séparation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans l'organisation d'un projet comporte des avantages certains : elle permet de distinguer le donneur d'ordre et le réalisateur, d'organiser le processus d'intégration des besoins, de focali-

ser la maîtrise d'œuvre sur ses objectifs et de traiter les conflits naturels qui amènent les dérives vers l'excessive simplification ou l'excessive complexité du système. Elle comporte aussi quelques inconvénients : elle amène des biais dans la circulation de l'information, elle engendre un processus plus formel et donc plus contraignant et rend plus diffi-

cile l'intégration des problèmes de réalisation et de conduite du changement.

La séparation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ne constitue donc pas le système idéal, mais, il en est comme pour la démocratie, on n'en a pas inventé de meilleur système à ce jour...