

sommaire

L'Informatique Professionnelle n° 224 mai 2004

DOSSIER SPECIAL SERVICES WEB

- 4** **Architecture**
Une nouvelle ère a commencé
Les technologies de services web et les architectures par services modifient la conception et les principes de base de nos informatiques. Une architecture par services est in fine un réseau de contrats de services qu'il faut exécuter.
Libero Maesano

- 10** **Applications web**
Assurer la maîtrise dès le développement
Pour assurer la maîtrise des performances de ses applications web, France Telecom a créé l'usine e-testing. Une solution indépendante pour les clients internes de l'entreprise.
Lionel Verlaine

- 16** **Portails**
Accroître la valeur économique des portails
Les portails de quatrième génération permettront enfin de connecter des portails dissemblables à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises.
Gene Phifer, David Gootzit, Ray Valdes, Whit Andrews & Edward Yunker

- 20** **Projets web**
Les facteurs clés de succès
La nécessaire industrialisation des projets web créent un contexte difficile pour les porteurs de projets. Heureusement, les retours d'expérience sont nombreux et les principaux facteurs clés de succès identifiés.
Stéphane Bordage

- 24** **STP et services web**
L'alliance technologique du monde bancaire
En associant les web services au Straight Through Processing (STP), le monde bancaire modifie son architecture à bon compte et s'ouvre vers de nouvelles offres et de nouveaux marchés.
Arnaud Roche

...ET AUSSI...

RESSOURCES HUMAINES

- 30** **Assistance à Maîtrise d'Ouvrage**
Culture et indépendance
Les compétences de l'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) s'apparentent de plus en plus à ceux d'un DSI. Son efficacité dépend de son positionnement au sein de l'entreprise et de son origine interne ou externe.
Christian Morfouace

ARCHITECTURE

- 34** **Grilles informatiques**
Vers une informatique à la demande(2)
Les grilles informatiques pénètrent l'informatique de gestion et les services à la demande. Dans ce second article, Marcel Soberman présente les applications en France et en Europe.
Marcel Soberman

DEVELOPPEMENT

- 38** **Modélisation XML**
Appliquer la bonne méthode et le bon modèle
XML est connu pour ce qu'il a de plus visible : des balises et des attributs. Il s'agit pourtant d'un véritable modèle de données qui peut sans aucun doute concurrencer le modèle relationnel.
Jean-Jacques Thomasson

MANAGEMENT

- 45** **Conduite de projet**
Pilotage et communication
Après l'initialisation, la conception, la production, la mise en œuvre et le suivi, l'auteur nous détaille ici les deux phases transversales du management de projet : le pilotage et la communication.
Henri-Pierre Maders

ARRETS ET TENDANCES

- 48** **Sécurité financière**
Une "Sarbanes-Oxley" à la française
La loi Sarbanes-Oxley et la loi française de sécurité financière obligent à un renforcement des contrôles et des audits.
Pierre-Yves Fagot

COMITÉ ÉDITORIAL :François Bonnel
Jean-Pierre Corniou
Catherine Leloup
Jean-Claude Maury
Christian Morfouace
Jacques Pantin
Pierre Lora-Tonet
André Schwob
Serge Yablonsky**DIRECTEUR****DE LA PUBLICATION :**

Johan Conix

RÉDACTEUR EN CHEF :

Jean-Marc Berlioux

RÉDACTEUR EN CHEF DÉLEGUE :

Jean-Michel Atzel

SIEGE SOCIAL :Gartner France
Immeuble Triangle de l'Arche
9-11, cours du Triangle
92937 Paris La Défense cedex
Tél : 01 71 01 31 00
Fax : 01 71 01 32 32**GESTION DES ABONNEMENTS :**OCIFAM
34, quai de l'Aisne
93500 Pantin
Tél. : 01 41 83 52 78
Fax : 01 41 83 54 72
Email : bguyomard@grouperf.com**TARIFS ABONNEMENTS :**France 410 € (tva 2,10 %)
Hors France 430 €**PRE-PRESSE :**J2C COMMUNICATION
jc-caradot@j2c-communication.fr**IMPRIMEUR :**Imprimerie Moderne de Bayeux
7, rue de la Résistance, BP 133
14401 Bayeux cedex
Tél. 02 31 51 63 20**CRÉDIT PHOTO :**@ sign in magnifying glass behind
image on globe - (Photodisc Collection).**ISSN 0750-1080**

Commission Paritaire 61050

RC 350 624 102

SARL au Capital de 162 000 €

**J.M. Berlioux**

Services web : architectures et performances

Les services web sont des logiciels capables d'interagir avec d'autres logiciels sur un réseau en utilisant les technologies SOAP (Simple Object Access Protocol), XML, WSDL (Web Services Description Language), HTTP, UDDI (Universal Description, Discovery and Integration), ou au moins certaines d'entre elles.

A ce titre, ils représentent le dernier avatar de l'architecture par composants. Simplement, ils se fondent sur les standards du web et sur un "couplage faible" plus facile à mettre en œuvre que les couplages forts intégrés dans les ERP ou permis par les EAI. De ce fait, ils constituent une voie d'intégration intéressante, non seulement à l'intérieur des organisations, mais aussi entre organisations distinctes.

De plus, cette technologie facilite la réutilisation et "l'agilité", ce qui devrait réduire à terme le coût total de possession des systèmes applicatifs.

En pratique, les services web sont en passe de devenir le principal standard d'architecture des applications informatiques. Selon les prévisions de Gartner Dataquest, en 2007, près des trois quarts des développements applicatifs seront capables de fonctionner avec des services web. Cela se traduit par une croissance annuelle moyenne supérieure à 100% pour les dépenses liées à ce type d'architecture, d'ici 2007.

Microsoft et IBM apparaissent aujourd'hui comme les deux principaux acteurs du monde des services web. Ainsi, chez les sociétés délivrant des prestations d'intégration, .NET Studio et Websphere Studio figurent avec le système Rational parmi les trois principaux outils de développement. De même, .NET et Websphere Application Server forment avec 9iAS d'Oracle le trio de tête des plates-formes d'intégration de services web. Java/J2EE reste prépondérant par rapport à .NET en terme de développement, notamment dans les grandes entreprises.

Le secteur économique le plus impliqué dans le développement des services web est clairement celui des services financiers, loin devant la santé, l'industrie manufacturière et le secteur public. Il semble bien, en effet, que les services web constituent un standard d'architecture naturel pour nombre de projets d'intégration bancaires, et notamment le projet d'intégration du processus de traitement des transactions financières (le Straight Through Processing ou STP).

Par certains aspects, cette technologie n'a pas atteint sa pleine maturité, notamment en matière d'administration ou de sécurité. La mise en place d'une organisation rigoureuse de test constitue donc une bonne pratique, de nature à renforcer sensiblement la fiabilité des applications.

Quant aux performances comparées de l'approche EAI et de l'architecture par services, elles donnent encore lieu à un vif débat. Certes, le couplage fort garantit en principe des temps de réponse mieux maîtrisés. Mais la robustesse inhérente aux services web et les énormes investissements consentis par les principaux éditeurs du marché devraient permettre de concilier assez rapidement efficacité et qualité de service.

Ce numéro de l'Informatique professionnelle devrait vous apporter quelques points de repère sur les tendances, des expériences réussies et les bonnes pratiques en matière de services web.

Jean-Marc Berlioux

CONDUITE DE PROJET

Pilotage et communication

Après l'initialisation, la conception, la production, la mise en œuvre et le suivi(1) Henri-Pierre Maders nous détaille ici les deux phases transversales du management de projet : le pilotage et la communication.

Pendant toute la durée du projet, le chef de projet a un travail de pilotage des travaux, des ressources et des délais. Il utilise pour ce faire des outils tels que le planning de Gantt et le tableau de bord.

Le planning de Gantt permet de connaître l'état d'avancement des travaux, et plus précisément de mettre en évidence tâche par tâche, les ressources consommées, les ressources restantes et les dépassements de ressources.

Le tableau de bord, constitué d'un ensemble d'indicateurs, permet de contrôler (au sens anglo-saxon du verbe "to control" : maîtriser) l'avancement du projet.

Le tableau de bord du projet est un instrument de pilotage et un outil d'animation du projet.

Il permet :

- de synthétiser et de suivre l'état d'avancement des travaux ;
- d'optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats de la semaine écoulée ;
- de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations sur le projet et ainsi de mettre en œuvre des actions correctrices ;

- d'entretenir la dynamique auprès du commanditaire du projet.

Le tableau de bord

Pour concevoir le tableau de bord (celui-ci doit suivre au minimum la consommation des ressources, l'état d'avancement des tâches et le reste à faire),

il faut :

- choisir la périodicité en fonction de la durée du projet, de la réactivité nécessaire sur le projet (chemin critique contraignant) et de la structure du projet (si le comité de pilotage se réunit tous les 15 jours, le tableau de bord devra être mis à jour au minimum tous les 15 jours) ;
- choisir les objectifs à suivre (les trois principaux axes du projet - objectifs, délais, budget).

Pour formaliser le tableau de bord, il faut :

- reprendre la fiche d'évaluation des charges qui constitue la référence tout au long du projet et noter dans le tableau de bord l'ensemble des étapes du projet et pour chaque étape, la charge



Henri-Pierre MADERS

Directeur associé
A Consulting

“

Le tableau de bord est un instrument de pilotage et un outil d'animation

”

1/ L'Informatique Professionnelle n° 216 • août-sept 2003 et n° 221 • fév 2004

“

Le tableau des aléas permet au chef de projet de synthétiser sa réflexion sur les facteurs de risques

”

prévue pour l'ensemble du projet par semaine (ou quinzaine) ;

- organiser la remontée d'informations.

Mais il faut aussi faire le point, à la fréquence retenue, sur :

- le nombre de jours passés sur le projet par les acteurs du projet ;
- le nombre de jours restant à faire par rapport à la charge prévue (réunion ou comptes-rendus individuels d'activité).

Il faut enfin faire vivre le tableau de bord, c'est-à-dire :

- réactualiser les charges prévues pour la semaine (quinzaine) à venir en fonction des informations collectées ;
- calculer la part du budget consommée dans la semaine écoulée et le cumul depuis le début du projet ;
- analyser les écarts, s'ils ont lieu, entre les charges prévues et celles consommées ;
- évaluer leurs impacts sur le projet ;
- prendre des décisions en conséquence.

Remarque : il revient au chef de projet de recadrer le projet dans les limites de son autonomie, puis d'en informer le comité de pilotage. En revanche, si l'écart dépasse son niveau d'autonomie, il doit en informer le comité de pilotage pour demande d'action corrective.

Cependant, un projet, même parfaitement planifié et organisé, rencontre le plus souvent des aléas qui viennent en contrarier la bonne réussite. C'est au chef de projet que revient la responsabilité de suivre ces risques à l'aide d'un tableau des risques. Celui-ci est constitué du portefeuille des risques qui peuvent survenir dans le cadre du projet. Pour chacun des risques, il est indispensable d'évaluer sa probabilité d'apparition et son impact (en cas de survenance) sur l'atteinte des objectifs, la consommation de ressources et le respect de l'échéance du projet. Le travail consiste alors à réduire la probabilité d'apparition des risques à probabilité forte et impact élevé : par la mise en œuvre d'actions préventives et d'actions sur leur impact en cas de survenance (gravité et durée) ;

par la mise en œuvre d'actions de régulation. Pour certains risques, il sera aussi possible d'effectuer des transferts d'impact sur un tiers (principe de l'assurance). On utilise pour ce faire un tableau des aléas.

Le tableau des aléas

Le tableau des aléas permet au chef de projet de synthétiser sa réflexion sur les facteurs de risques du projet et sur les mesures préventives et curatives à mettre en œuvre.

Comment l'utiliser ?

Pour chacune des actions à réaliser dans le projet, il faut identifier les aléas possibles (ce sont souvent les mêmes), leur probabilité d'apparition (faible, moyenne, forte), leur gravité sur l'atteinte des objectifs (% de non-atteinte des objectifs), le respect des délais (nombre de jours de retard), le respect des moyens (nombre de jours/homme, budgets...).

Il faut inventorier les actions préventives qui permettront de limiter la probabilité d'apparition des aléas identifiés.

Il faut inventorier les actions curatives qui permettront de réduire les effets des aléas en cas d'apparition et mettre en œuvre les actions préventives et/ou correctives.

Communiquer

De même que pour la phase de pilotage, la phase de communication accompagne toute la durée du projet. À l'aide d'un plan de communication, le chef de projet doit répondre dès le début du projet à la question : "qui, doit recevoir quelle information, sous quelle forme, dans quel but ?" Le plan de communication consolide le dispositif de communication s'adressant à tous les acteurs concernés par le projet : le sponsor du projet ; le comité de pilotage ; les différents comités techniques et métiers ; l'équipe projet ; les bénéficiaires du projet et les personnels de l'entreprise.

Le plan de communication est un ensemble cohérent d'actions et de supports de communication qui permettent au projet d'atteindre ses objectifs

“

La phase de communication accompagne toute la durée du projet

”

de changement. Il facilite la compréhension par tous les acteurs du projet (objectifs et modalités) et leur permet d'en avoir la même représentation.

Il favorise l'implication et la contribution des acteurs du projet en levant les résistances et les freins existants. Il facilite à court terme et à moyen terme l'acceptation et l'adhésion au changement et le maintien des conditions d'une contribution durable de tous.

Utiliser le plan de communication

L'élaboration d'un plan de communication passe par différentes étapes.

1. Elaborer un diagnostic de communication :

- évaluer la capacité des différents acteurs de l'entreprise à s'adapter efficacement au changement engendré par le projet ;
- analyser en détail l'objectif, le contexte et le contenu du projet ;
- identifier et segmenter les acteurs ;
- analyser leurs positions a priori par rapport au projet (enjeux/risques, freins, leviers...) ;
- analyser les supports de communication existants.

2. Déterminer les orientations de la communication :

- définir les objectifs globaux de communication par types d'acteurs ;
- préciser les rôles et comportements attendus par chacun dans le projet selon le séquençement du projet.

3. Concevoir le dispositif de communication (communication globale et spécifique du projet) :

- définir les acteurs cibles de la communication ;
- concevoir les messages par types d'acteurs ;
- choisir les moyens (réunions, supports écrits, messagerie interne, site Internet...) ;
- fixer le calendrier de communication.

4. Formaliser le plan de communication dans un planning.

Les sept fondamentaux

La conduite de projet peut ainsi se résumer en sept fondamentaux :

"Pendant l'initialisation du projet, le temps d'une bonne préparation avant l'action tu prendras"

"Pendant la conception du projet, d'une idée tu partiras et à du concret tu arriveras"

"Pendant la réalisation du projet, au planning et à la consommation des ressources tu seras vigilant"

"Pendant la mise en œuvre du projet, le changement tu accompagneras"

"Pendant l'exploitation, le projet tu clôtureras"

"Pendant tout le projet, les risques tu anticiperas et mettras sous contrôle"

"Pendant toute la durée du projet, tu communiqueras"

Ces fondamentaux sont valables pour tous les projets et nous sont d'un grand secours depuis de nombreuses années. Nous vous les recommandons vivement.

Henri-Pierre Maders

Bibliographie

- P. Lemaître et H-P. Maders, Améliorer l'organisation administrative, (100 fiches outils), 1994 (épuisé)
- P. Lemaître et H-P. Maders, L'Efficacité du tertiaire par l'analyse de la valeur des processus, (103 fiches outils), 1991 (épuisé)
- H-P. Maders et D. Boix, L'organisation de l'unité de travail, 1992 (épuisé)
- H-P. Maders, Audit opérationnel dans les banques, 1994 (épuisé)
- C. Garcia et H-P. Maders, Assistant : organiser, gérer, faciliter. Livre du maître et livre de l'élève, 1995 (épuisé)
- H-P. Maders et E. Clet, Le management d'un projet, 2000
- H-P. Maders et P. Lemaître, Conduire un projet dans le tertiaire, 2000
- H-P. Maders, E. Gauthier et C. Le Gallais, Conduire un projet d'organisation (+ CD), 2002
- H-P. Maders, Conduire une équipe projet, 2000
- H-P. Maders et E. Clet, Comment manager un projet, 2002
- H-P. Maders, Manager une équipe projet (+ CD), 2002

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“

Elaborer un diagnostic de communication

”

“

Formaliser le plan de communication dans un planning

”