

3.1 Initialiser le projet

Nous n'aborderons pas ici à proprement parler la gestion du projet, celle-ci relève d'autres préoccupations. Le lecteur pourra faire référence à l'ISO 29110 pour voir comment y sont présentées les activités correspondantes ou aux nombreux ouvrages spécialisés, le Project Management Body of Knowledge [PMBok] en étant la référence internationale.

Il s'agit plutôt de faire le lien entre la gestion du projet et l'ingénierie du système afin que les membres de l'équipe projet se l'approprient au mieux et puissent en être les fervents promoteurs au sein de l'organisme. Et en premier lieu qu'ils soient capables d'en justifier l'intérêt et les motivations.

L'origine du projet de développement d'un Système de Management découle le plus souvent d'un problème. Ce dernier a pu être identifié lors d'une analyse de risque stratégique. Pour le résoudre, une finalité ou une raison d'être justifie la décision de mettre en place un projet dans l'organisme. Elle répond à une question de type « Pourquoi ? » ... « Pourquoi mettre en place ce projet dans notre organisme ? ». De cette finalité doit dériver la mission du projet. Elle répond à une question de type « Quoi ? » ... « Quoi faire dans ce projet ? ». Une des difficultés à ce niveau est de bien faire la différence entre le projet et le système que l'on veut mettre en place. En ingénierie système, pour mieux caractériser les deux types de systèmes, le projet est souvent nommé « système pour faire » alors que le système à développer est lui nommé « système à faire ».

Ce premier cadrage du projet de développement d'un système de management peut paraître inutile, mais lorsque que l'on débute une telle démarche, il est souvent fondamental de bien poser le problème et de justifier le projet. On peut utiliser une représentation graphique pour formaliser ce premier niveau d'analyse comme le montre la figure 3.2, ceci en facilitera l'appropriation et la discussion. Les termes entre guillemets permettent de caractériser les différents éléments et relations, leur compréhension doit être partagée au sein de l'organisme. La figure 3.3 donne un exemple de cadrage pour un projet particulier, nommé ici par l'acronyme « EFI_SM » qui doit être porteur de sens au sein de l'organisme. On remarque que la finalité est une façon de répondre au problème identifié, il en existe sûrement beaucoup d'autres, mais c'est celle-ci qui a été choisie. La mission est somme toute assez classique pour un projet qui doit piloter la réalisation du système visé. Ce cadrage pourrait être complété pour faire apparaître des caractéristiques essentielles que doit garantir la mission d'un projet comme par exemple le délai ou le coût. La figure 3.4 en donne une représentation qui précise les performances attendues de la mission du projet.

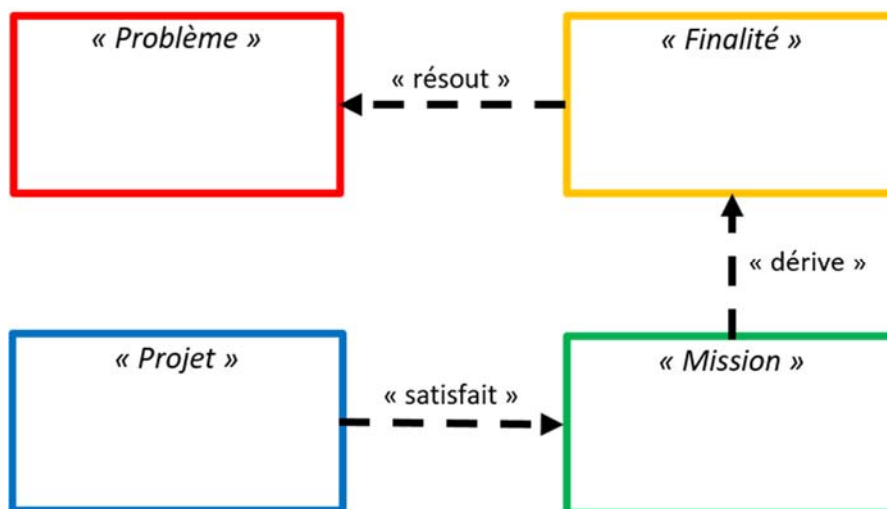


Figure 3.2. Cadrage d'un projet

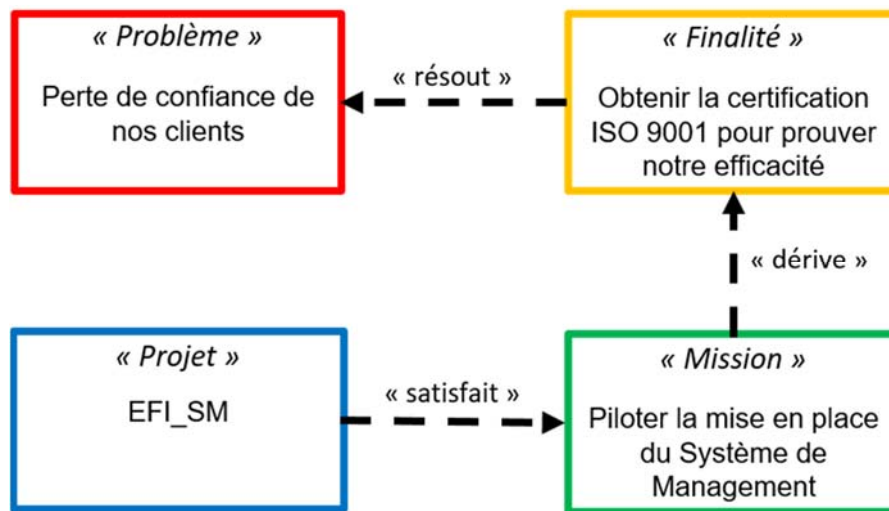


Figure 3.3. Exemple de cadrage d'un projet de développement d'un système de management

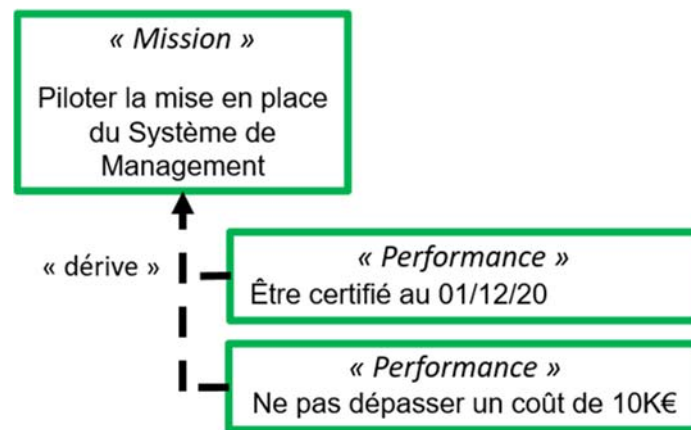


Figure 3.4. Exemple de caractéristiques attendues de la mission d'un projet

La planification du projet doit être revue par le responsable du projet (RP) et l'équipe projet constituée (EP) en concertation avec le responsable du système de management (RM). Elle peut donner lieu à un planning initial qui permet de distinguer les grandes étapes et les principaux participants. La figure 3.5 propose un planning type qui met en évidence les étapes de la méthode et fait apparaître une décomposition du système en processus élémentaires. Cette décomposition sera établie lors de la phase de conception de l'architecture et modifiée autant que nécessaire durant le projet. Bien évidemment, les noms « système » et « processus » devront être mieux définis pour que le planning soit plus lisible et exploitable au sein de l'organisation.

D'autres décisions peuvent être prises à ce niveau comme par exemple :

- établir les règles de modélisation ;
- choisir l'outil de modélisation ;
- initier des choix d'infrastructure informatique pour supporter le système d'information.

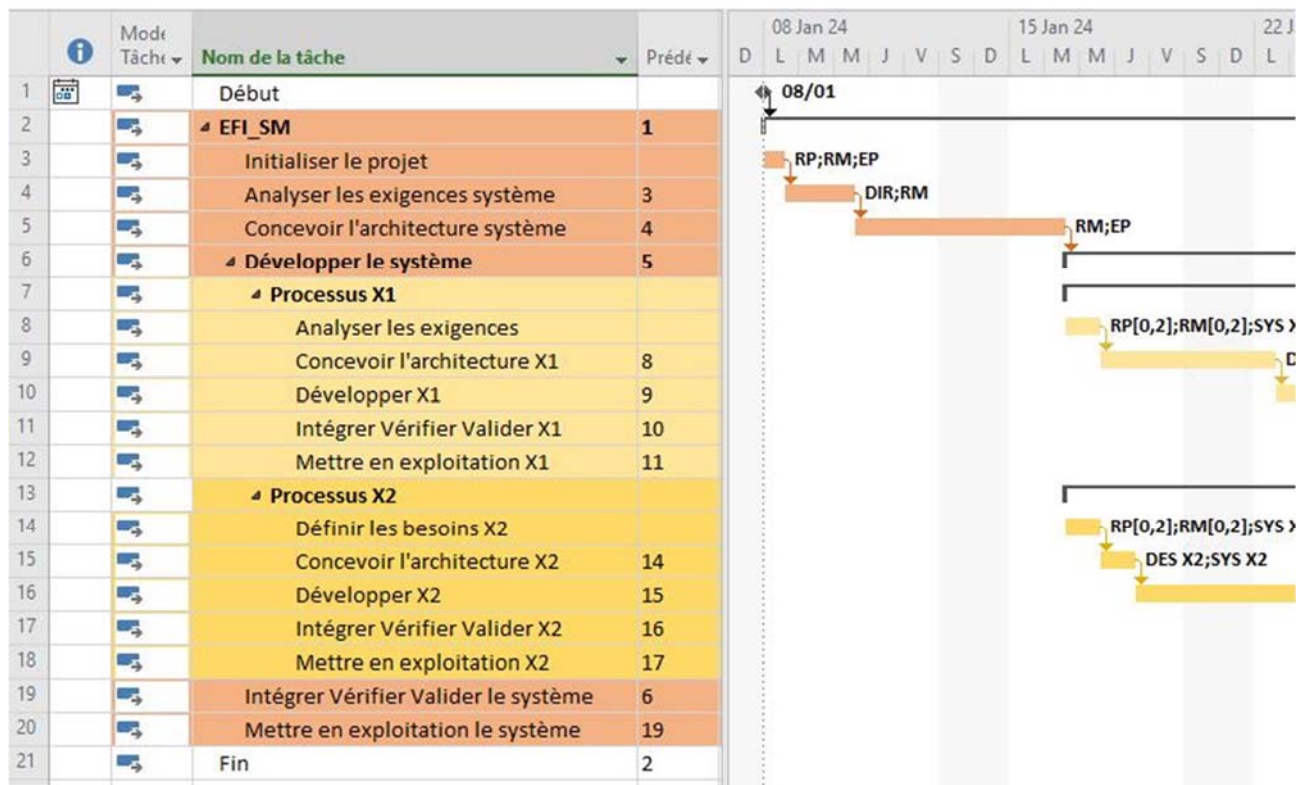


Figure 3.5. Exemple de planning partiel d'un projet