

AlphaProject

Apprendre par la pratique en se divertissant

GESTION DE PROJETS D'ENVERGURE

Étude de cas

Déroulement du projet présenté sous forme de roman

Outils et documents projets prêts à l'emploi

Méthodologie inspirée de Pmbok

Pierre Kouhizon PMP, PMI-ACP

Pierre Kouhizon

Gestion de projets
d'envergure
Étude de cas

© Pierre Kouhizon, 2017

ISBN numérique : 979-10-262-1103-7

librinova 

Courriel : contact@librinova.com

Internet : www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

En souvenir de ma grand-mère et mère Esther Dènon

Merci de m'inspirer encore et toujours !

Ce livre est un clin d'œil et un hommage à tous les développeurs, les testeurs, les chefs de projet, les managers d'équipe, les directeurs, les responsables métiers et toutes les personnes qui travaillent dur tous les jours pour la réussite des projets de leur entreprise.

Les personnages et les situations de ce récit étant purement fictifs, toute ressemblance avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existé ne saurait être que fortuite.

Section 1 : Le scénario...

Prologue

AssurTGE est une société spécialisée dans l'assurance des Très Grandes Entreprises. Elle est implantée dans vingt-sept pays en Europe grâce à ses filiales. Christophe Proudy, 55 ans, cheveux grisonnants est l'actuel président. Chaque filiale nationale développe et anime son réseau d'agences. En France, le réseau compte cinquante agences. Pour étendre ses activités, la multinationale d'assurance Globalinrance l'acquiert en août 2020.

Historiquement, chaque filiale utilise son propre progiciel de gestion dans son réseau. Les progiciels ont des interfaces avec d'autres outils informatiques dans les domaines de la comptabilité, les finances d'entreprise, les finances de marché, les achats, et la logistique. Certains modules des finances de marché et de la logistique sont accessibles depuis des terminaux mobiles.

Dans le cadre d'un programme d'uniformisation du système d'information du groupe, AssurTGE lance le projet « AlphaProject » pour se doter d'un nouveau progiciel de gestion centralisé appelé « Centragiciel » et gérer les flux d'information entre toutes les filiales.

Le projet a démarré il y a deux ans. Des échéances de déploiement du progiciel ont été communiquées à toutes les filiales. Mais la mise en œuvre ne se déroule pas comme prévu : les délais de livraison des livrables intermédiaires glissent sans fin, le budget prévu dérape et n'est plus sous contrôle, la qualité des livrables ne correspond pas à celle attendue, le moral des équipes est affecté, les directeurs des filiales ont perdu espoir et ne croient plus en la réussite du projet. Christophe Proudy fait alors appel à un chef de projet professionnel pour remettre le projet sur les rails.

C'est le printemps. En début d'après-midi, le président de Globalinrance, accompagné de son équipe, arrive à l'improviste sur le nouveau site européen d'AssurTGE à Bruxelles. Christophe leur fait visiter les locaux.

L'immeuble, moderne en forme ovale, compte dix étages et dispose de plusieurs entrées. Dans sa vaste cour, se trouvent plusieurs carrés de jardins

colorés, des fontaines d'eau et des rangées d'arbustes rigoureusement bien alignés. Profitant des premiers rayons de soleil du printemps, des groupes d'employés, assis sur la pelouse, y tiennent des réunions de travail avec leur ordinateur portable posé sur les genoux pour les uns, ou leur cahier à la main pour les autres.

Ses quatre grands bâtiments nommés « Nord-Ouest », « Nord-Est », « Sud-Ouest » et « Sud-Est » sont reliés par de longues passerelles spacieuses. Chaque bâtiment dispose de ses propres cantines, de nombreuses salles de visio conférence, de salles de repos, de cabines pour des discussions privées, de gardes d'enfants, de crèches, de piscines, de salles de sport et de nombreuses cabines de sieste.

Christophe commence la visite par son propre bureau qui se situe au dernier étage dans le bâtiment « Sud-Est ». Ensuite, il dirige le groupe vers les principaux départements de la « Direction Métier » répartis sur plusieurs étages. La directrice, une grande brune aux cheveux courts d'une cinquantaine d'années, leur fait visiter les principaux bureaux des départements « Finances-Comptabilité », « Marketing-Vente », « Relation Client », « Ressources Humaines », « Communication » et « Affaires juridiques ».

Ils se dirigent vers le bâtiment « Nord-Ouest » qui abrite une partie de la « Direction des Systèmes d'Information » (DSI), et visitent deux de ses départements : « Exploitation & Production » et « Maintenance & Support ».

Ils descendent au cinquième étage où sont installées certaines équipes de la « Recherche et Développement » (R&D). Soudain, le président de Globalinrance s'arrête, contemplatif : tout l'étage est un grand plateau découpé en plusieurs carrés séparés par de longs couloirs, telles les rues de New York. Des panneaux et des flèches indiquent des directions pour s'orienter facilement. La plupart des employés travaillaient debout dans les carrés ; rares sont ceux qui étaient assis. Christophe explique au groupe que les bureaux sont réglables en hauteur pour travailler en position « debout » ou « assis » selon sa convenance et que beaucoup choisissent de rester

debout une bonne partie de la journée pour s'obliger sans doute à bouger plus souvent. « Impressionnant ! », s'exclame quelqu'un du groupe et ils se dirigent vers les bureaux de la « Direction Qualité ».

Pour terminer la visite, le président de Globalinrance remercie Christophe et son équipe du travail qu'ils accomplissent et rappelle qu'il compte sur eux pour atteindre les objectifs d'AssurTGE dans les plus brefs délais. Il rappelle que les enjeux sont grands et demande publiquement à son adjoint de suivre personnellement le déroulement du projet.

La figure 1-1 présente l'organigramme fonctionnel d'AssurTGE.

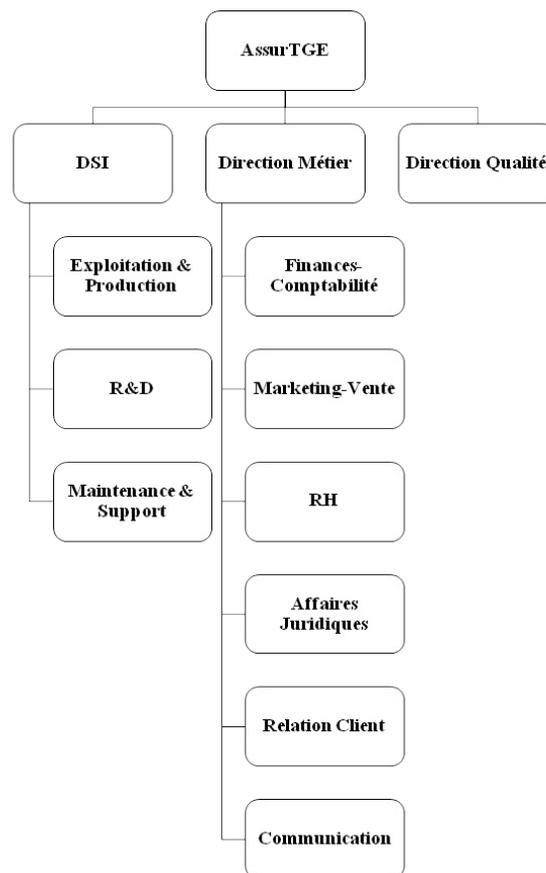


Figure 1-1. Organigramme fonctionnel d'AssurTGE

1

Il est 8 heures, les employés d'AssurTGE commencent à arriver au bureau. Beaucoup déposent leurs affaires et se dirigent vers la cafétéria prendre le petit-déjeuner. Alfan et Ethan, deux développeurs dont les bureaux sont en face l'un de l'autre, allument leur ordinateur dès leur arrivée. Alfan se connecte sur un site internet d'actualités alors qu'Ethan affiche sur son écran la fiche d'une anomalie sur laquelle il travaillait la veille.

Soudain, Alfan lève la tête et regarde en direction d'Ethan.

— Ethan, tu as reçu le mail de Christophe ? Il vient juste de l'envoyer. Vas-y, consulte ta messagerie, il nous réserve une surprise, on dirait.

— Oh... non... Qu'est-ce qu'il veut encore ? dit Ethan.

Il lance sa messagerie et lit le mail de Christophe : « Merci à toutes les équipes DSI de se réunir dans le hall de conférence B à 12 heures ».

— Pff ! Il ne pourrait pas choisir 14 heures ? 12 heures c'est quand même l'heure de déjeuner non ?

— Moi, dit Alfan, j'ai une réunion téléphonique à midi avec la responsable service clients d'AssurTGE Italie. C'est très difficile de trouver un créneau libre avec elle. Tant pis ! Je vais devoir la reporter.

Alfan se lève et se dirige vers la cafétéria en murmurant : « Oui mais ce n'est pas en faisant sauter les réunions de travail qu'on va faire avancer les dossiers. ».

Il est midi. Toutes les équipes de la DSI se rendent dans le grand hall de conférence au rez-de-chaussée. Elles sont debout et attendent Christophe. Il arrive, rentre dans le hall, s'approche du micro et commence :

— Bonjour à tous.

Silence total. Tout à coup, un bruit strident ! L'alarme se met à sonner. Le