

GSI

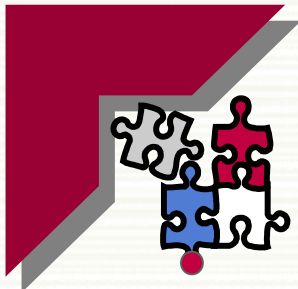
Gestion des systèmes d'information

Études sur le management des projets de SI

Université d'été

28-31 août 2006 – Dijon

Bernard QUINIO – Université Paris XIII



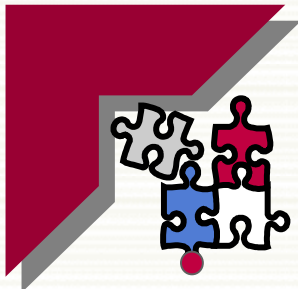
GSI

Gestion des systèmes d'information

Standish- group

La typologie de projet retenue

- Type 1 : Succès
 - Projet terminé en temps et dans le budget avec les fonctionnalités prévues
- Type 2 : Douteux (challenged)
 - Projet terminé hors délai ou hors budget ou sans la totalité des fonctionnalités prévues
- Type 3 : Echec
 - Projet tué pendant le développement

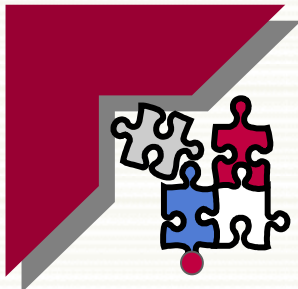


GSI

Gestion des systèmes d'information

Standish- group

- Nombre équivalent de projets :
 - Succès : 28%
 - Douteux : 49%
 - Echec : 23%
- Dépassement de budget de 45%
- Dépassement de temps de 63%
- 67% des fonctions prévues réalisées



GSI

Gestion des systèmes d'information

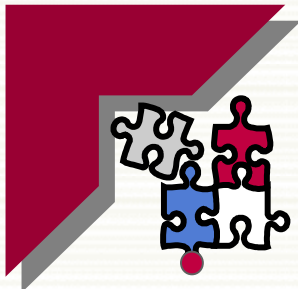
Standish- group

Enseignements

- Small is beautiful :
 - Projet de moins de 6 mois et de moins de 6 personnes
- Le chef de projet :
 - Compétences business
 - Compétences techniques
 - Compétences en management de projet
 - Capacité de décision
 - Vision globale et vision détaillée
 - Capacité de communication
 - Compétences de GRH projet



Le CP : un Superman qui doit aussi savoir évaluer



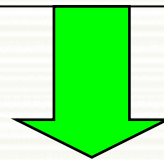
GSI

Gestion des systèmes d'information

Les dépenses informatiques

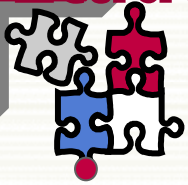
(4 pages SESSI)

- Entreprises industrielles :
 - 1 à 3% du CA de 13 à 33% des investissements
 - Pour les entreprises de plus de 500 salariés : 91% ont un intranet, 80% un ERP et 60 % un datawarehouse



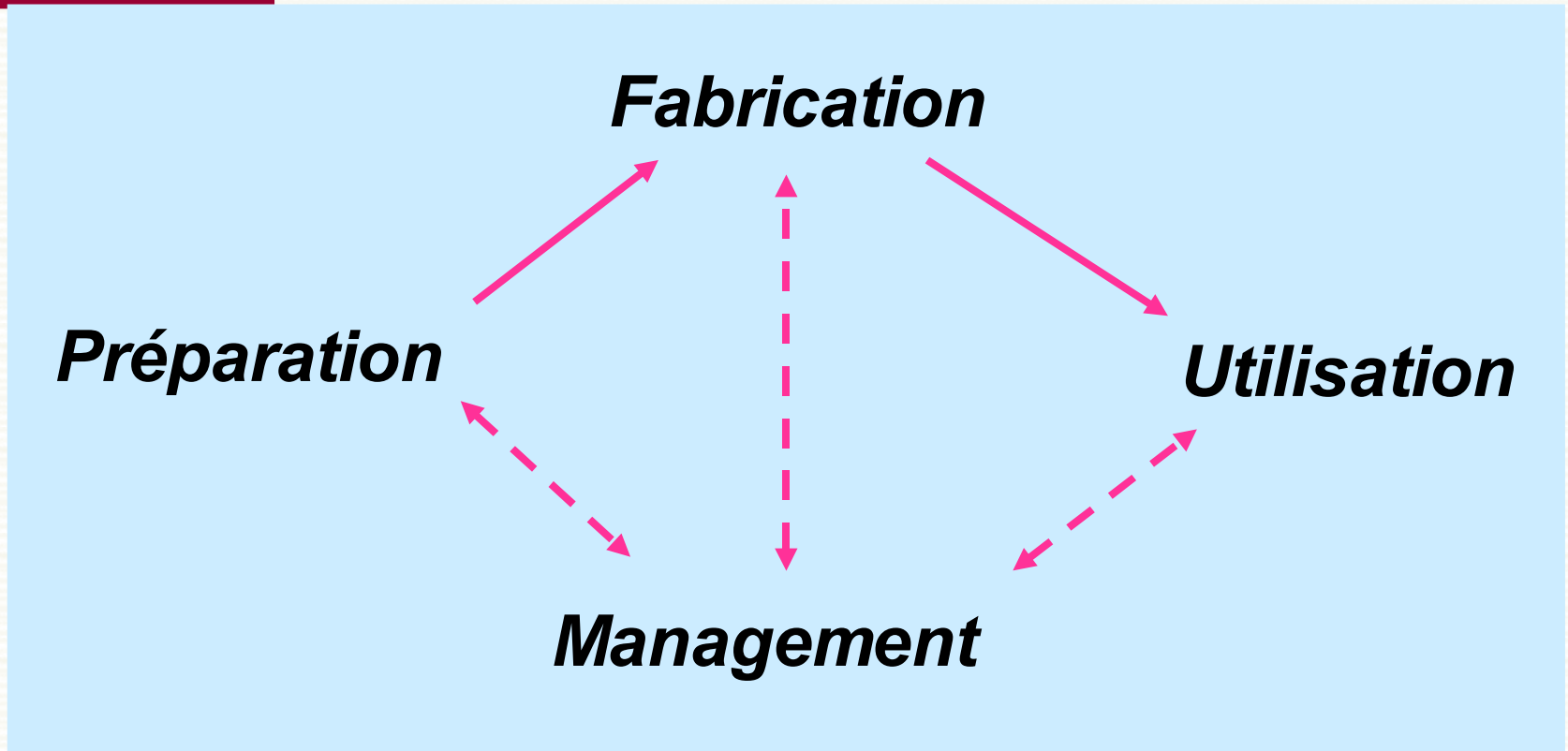
**Evolution vers Projet de coordinations internes et externes (KM, CRM, etc.)
Comment les évaluer ?**

Étude 2005 sur la pratique du management de projet de SI

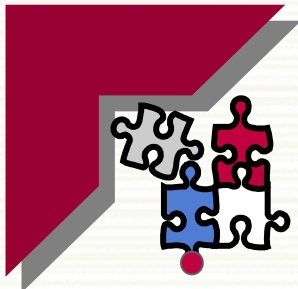


GSI

Gestion des systèmes d'information



Quinio et Lecoœur 2003 : une grille de lecture utilisée

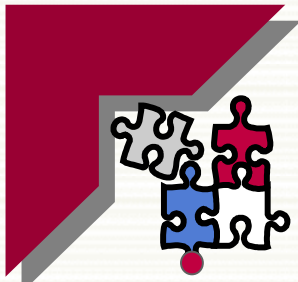


GSI

Gestion des systèmes d'information

Présentation de l'étude : les répondants et les 25 projets

- Les répondants et les projets
 - CP ou directeurs de projet
 - Deux familles de projets : Internet (9) / Progiciel (8)
 - Budget moyen 1 million €
- Analyse des résultats : la perception des CP
 - Une seule échelle de 1 (faible) à 5 (très fort)
- Des projets jugés « innovants »
 - 3 domaines d'innovation : Technique(3.32) / Business(3.24) / Organisation(3.68)
 - Pas de technologie intrinsèquement innovante
 - Pas de lien entre taille et degré d'innovation



GSI

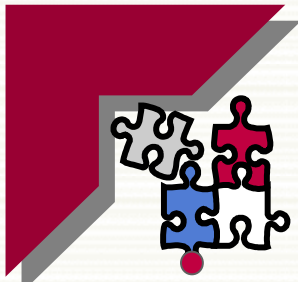
Gestion des systèmes d'information

Origine et pilotage du projet

	<i>Pilotage du projet</i>			
<i>Origine du projet</i>	DG	DSI	Métier	Total
DG	2	5	6	13
DSI		8		8
Métier		1	3	4
Total	2	14	9	25

- La DG est à l'origine
 - En majorité
 - DSI et métier pilotent
- La DSI à l'origine
 - Elle pilote
- Les métiers à l'origine
 - Ils pilotent

- ✓ Évolution des rapports DG / DSI et métiers pour les projets SI ?
- ✓ Analyse des contrats de projets
- ✓ La valeur du projet pour qui ?



GSI

Gestion des systèmes d'information

Objectifs du projet

Objectif 1

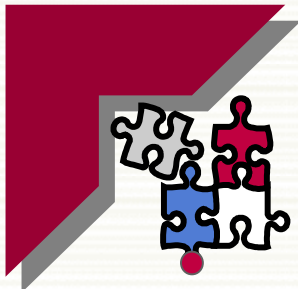
Stratégique	Productivité	Qualité	Obligatoire
14	3	2	3



Objectif 2

Non défini	Qualité	Productivité	Stratégique
7	2	1	2

- ✓ Les projets « stratégiques » sont-ils auto-justifiés ?
- ✓ Chercher un consensus sur l'objectif du projet

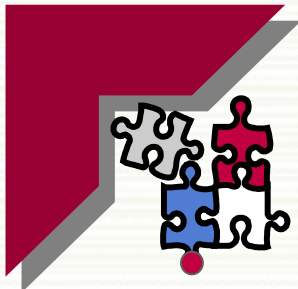


GSI

Gestion des systèmes d'information

La préparation du projet

- Deux profils équilibrés de CP
 - Ceux qui font des choix par contraintes
 - Ceux qui ont une démarche volontaire et structurée
 - Les points forts
 - Analyse des risques (24) et organisation cible (19)
 - Le point noir
 - Pour 15 projets sur 25 : pas d'évaluation économique !
- ✓ les risques sont pris en compte et les objectifs sont jugés clairs
 - ✓ L'évaluation économique (calcul de rentabilité) ne décolle pas depuis des études faites dans les années 80 et 90 (20%)



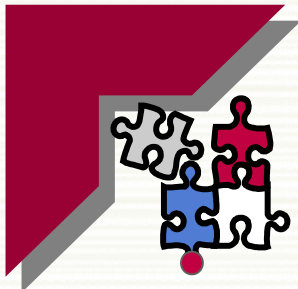
GSI

Gestion des systèmes d'information

Le management du projet

	Non effectué	Que en début de projet	En début et suivi de projet	En début, suivi et bilan
Calcul de rentabilité	48%	36%	8%	8%
Planification	4%	20%	64%	12%
Contrôle Qualité	16%	28%	32%	24%
Gestion des risques	8%	40%	32%	20%

- ✓ Pertinence des outils de management de projet : planning avec ou sans ressources, des outils simples pour les « petits » projets ?
- ✓ La qualité et l'organisation sont prises en compte
- ✓ Très peu de suivi global (avant / pendant / bilan)



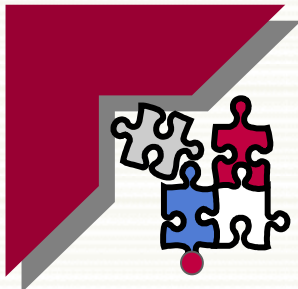
GSI

Gestion des systèmes d'information

La Fabrication

- 2 types de projets
 - Logiciel / Infrastructure
- Associés à 2 principes de fabrication
 - Développement / Intégration
- Peu de méthode globale

- ✓ Méthode et modèle d'analyse : on fait son marché !
- ✓ Une étude à faire sur les modèles et méthodes de développement utilisés (méthode agile / liée à l'open source / ...)
- ✓ L'importance de l'intégration demande à revoir l'étude de la conception et réalisation des projets de SI



GSI

Gestion des systèmes d'Information

L'utilisation

Degré de définition des éléments suivants	Non prévu à ce jour	En cours de définition	Parfaitement défini
Nombre d'années d'utilisation	64%	12%	24%
Nombre d'utilisateurs	12%	16%	72%
Exploitation informatique	8%	28%	64%
Prochaine version du SI	36%	44%	20%
Sécurité informatique	8%	40%	52%
Support aux utilisateurs	12%	36%	52%

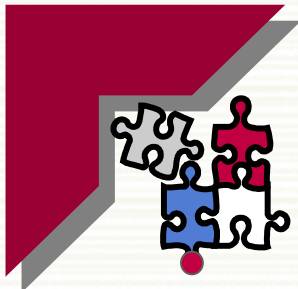
- ✓ Conduite du changement prise en compte, mais quel est son contenu ?
- ✓ Bonne vision de l'utilisation future (sauf nombre d'années)
- ✓ La sécurité s'affirme comme une préoccupation centrale



L'avis du CP sur son projet

Gestion des systèmes d'information	Faible	moyen	Très fort
Selon vous, le chef de projet a (ou a eu) une maîtrise sur le déroulement du projet ?	8%	32%	60%
Selon vous, les chances ou le niveau de réussite succès du projet sont ?	4%	12%	84%
Selon vous, le niveau de couverture des besoins de la 1 ^{ère} version mise en œuvre est ou sera ?	8%	12%	80%
Selon vous, les enseignements réutilisables tirés de ce projet sont ?	0%	28%	72%

- ✓ Quels sont les enseignements capitalisables sans bilan et sans évaluation formalisée ?
- ✓ Question du rapport client / prestataire



GSI

Gestion des systèmes d'information

Enseignements et prolongements

- Évolution claire des CP d'une vision technique vers une vision organisationnelle des projets (de TI à SI)
- Un management de projet à améliorer
- Les risques, la qualité, la conduite du changement sont intégrés
 - Ce sont des éléments de la « valeur » d'un projet de SI
- La rentabilité est peu prise en compte :
 - Diffusion des informations financières
 - Rapport entre utilisateurs / décideurs / DSI / prestataires
- Un levier : La prise en compte de la valeur des projets
 - En sélection / pendant le projet / bilan
 - Pour apprendre : enfin limiter les échecs !
 - Pour créer de la valeur en développant le management de projet