

---

# Revue (techniques) de projet

**CNAM Paris**

**1999-2000**

**René J. Chevance**

---

## Contenu

- Revue et audits (cette présentation est focalisée sur les revues)**
- Cycle de vie des produits (exemple d'un constructeur informatique)**
- Types de revues : techniques, de « business », de décision**
- Revue techniques**
- Résultats d'une revue technique**
- Évaluation des risques**
- Réponses de l'équipe projet**
- Organisation et déroulement d'une revue**
- Listes de questions types**
- Quelques recommandations**

## Revue et audits

*Cette présentation est focalisée sur les revues techniques de projet*

### □ Revues

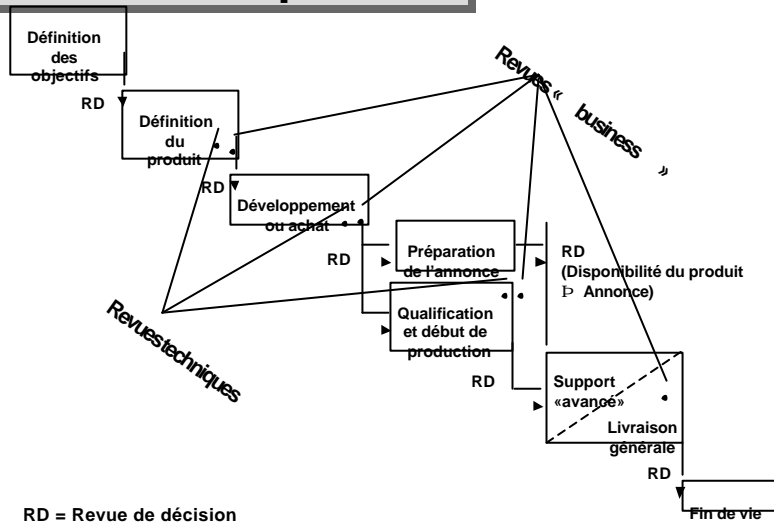
- Font partie intégrante du cycle de vie des produits
- Conditionnent la transition entre phases (mais elles peuvent aussi être déclenchées à tout moment)
  - Peuvent conduire à l'arrêt d'un projet
- Éclairent le management et l'équipe produit/projet sur les risques inhérents au projet et leur degré de gravité
- Peuvent proposer des solutions et des moyens pour réduire les risques
- Sont conduites par des pairs

### □ Audits

- Sont déclenchés à la demande du management (en général) et le plus souvent en situation de crise
- Éclairent le management sur la situation réelle du projet
- Proposent des solutions et des moyens permettant de rétablir la situation
- Sont conduits par des experts indépendants

## Cycle de vie des produits

*(Cas d'un constructeur informatique)*



---

## Types de revues

- ❑ **Revues techniques** (*cet exposé est focalisé sur les revues techniques*)
  - Identifie les risques techniques
  - Moyen : bureau d'experts (des pairs réunis pour la circonstance)
- ❑ **Revues « business »**
  - Analyse les réponses aux risques techniques
  - Identifie les risques business
- ❑ **Revues de décision**
  - Prend en compte l'ensemble des réponses aux risques suites aux deux revues : technique et « business »
  - Décide de la poursuite ou non du projet

---

## Revues techniques

- ❑ **Revue de conception (*Conceptual Design Review - CDR*)**
  - Fin de la phase de pré-étude
  - Conditionne le passage en phase de développement
  - Identifie et évalue les risques qui peuvent affecter la satisfaction des objectifs assignés au produit (~ cahier des charges) et propose des solutions le cas échéant
- ❑ **Revue du prototype (*Prototype Design Review - PDR*)**
  - Fin de la phase de développement (ou d'acquisition) du produit
  - Conditionne la préparation de l'annonce du produit
  - Identifie et évalue les risques que le produit n'atteigne pas ses objectifs en termes de performance, capacité à être produit, qualité, etc. et propose des solutions le cas échéant
- ❑ **Revue finale (*Final Design Review - FDR*)**
  - Fin de phase de qualification
  - Conditionne le début de la phase de pré-commercialisation (β site)
  - Identifie et évalue les risques que le produit n'atteigne pas ses objectifs en termes de performance, industrialisation, qualité, coût, maintenabilité, etc. et propose des solutions le cas échéant

## Résultats d'une revue technique

- Lettre du Président du bureau de la revue
- Identification et évaluation des risques
  - Feuilles de risques :

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <Identification du projet et type de la revue>  |                          |
| Date et lieu  |                          |
| Titre du risque :   | Numéro du risque :       |
| Niveau du risque : Inacceptable ● Elevé ● Modéré ●  | Sujet de préoccupation ● |
| Découverte : <Explication de la nature du risque identifié>   |                          |
| Conséquences : <Evaluation des conséquences prévisibles si le risque n'est pas éliminé>                                   |                          |
| Preuve : <Eléments qui ont permis d'identifier le risque>   |                          |
| Actions correctrices en cours ou envisagées : <Description des actions en cours visant à éliminer ou à réduire le risque> |                          |
| Recommandations : <Recommandations éventuelles du bureau de la revue à l'attention de l'équipe projet>                    |                          |
| Réponse de l'équipe projet :  |                          |

## Évaluation des risques (1)

- Risque inacceptable** (*Unacceptable Risk* ou risque inadmissible)
  - Risque dont les conséquences sont **critiques** pour le succès du projet et qui, s'il n'est pas corrigé rapidement, met en cause la viabilité du projet. Un risque est considéré inacceptable si :
    - Aucun plan n'est en place pour corriger la situation
    - Le Bureau considère que les actions correctrices en cours ne permettent pas d'assurer le succès du projet
    - Le plan d'action n'a qu'une faible probabilité d'être exécuté de façon satisfaisante
  - Exemple : Absence de solution de repli pour un composant indispensable et dont la disponibilité, à la date voulue, est improbable.

## Évaluation des risques (2)

- ❑ **Risque élevé** (*High Risk*)
  - Risque dont les conséquences sont critiques pour le succès du projet. Le Bureau n'est pas convaincu que ces conséquences puissent être évitées. Toutefois, le projet a identifié le risque et le plan d'action qu'il a engagé peut, s'il est exécuté correctement, résoudre le problème.
- ❑ **Risque modéré** (*Modest Risk*)
  - Risque dont les conséquences ne sont pas critiques mais devraient être évitées ou dont les conséquences sont critiques mais le Bureau estime que le plan en place est de nature à résoudre le problème.
- ❑ **Sujet légitime de préoccupation** (*Area of Concern*)
  - Attribué aux risques dont les conséquences ne peuvent pas être quantifiées ou débordent du cadre du projet

## Réponses de l'équipe projet

- ❑ **Dans un délai limité (2 à 4 semaines), l'équipe projet émet des réponses aux risques formulés lors de la revue :**
  - Pour chacun des risques :
    - Appréciation du caractère de criticité du risque
    - Analyse technique
    - Identification des solutions
    - Plan d'action (accompagné, le cas échéant, de la demande des ressources associées)
    - Identification des points de contrôle correspondants (dates et contenus technique)

## Organisation et déroulement d'une revue

- Désignation d'un Président du bureau de la revue
- Choix, par le Président, des membres du bureau (expertises choisies en fonction de la nature du projet)
- Distribution à l'avance (~1 mois), des documents à l'ensemble des membres du bureau
- Déroulement de la revue
  - Durée : de 1 à 3 jours
  - Rappel, par l'équipe produit, des objectifs
  - Présentations par l'équipe projet
  - Enquêtes du bureau
  - Synthèse et évaluation des risques identifiés
  - Présentation des résultats aux équipes « produit » et « projet »
  - Mise à jour éventuelle des résultats
  - Présentation au Management

## Listes de questions types

- Exemple de quelques questions types pour la revue de conception (*Checklist*)
  - Les spécifications fonctionnelles du produit sont-elles approuvées par les parties concernées?
  - Les technologies nécessaires sont-elles disponibles ou seront-elles disponibles à temps?
  - Pour les développements réalisés en interne, est-ce qu'un document de conception globale est disponible?
  - Les spécifications d'achat ou les cahiers des charges, pour les composants acquis, sont-ils disponibles?
  - Les estimations de performance, de disponibilité, de coût sont-elles disponibles?
  - Un plan projet global de développement avec les dates clés est-il disponible?
  - Les autres parties de la société concernées par le projet ont-elles les plans correspondants?
  - Les critères d'acceptation pour les tests d'intégration sont-ils définis?
  - ...

## Quelques recommandations (1)

- ❑ **État d'esprit**
  - La revue n'est pas une sanction. Elle a pour objectif, outre d'éclairer le management, d'aider le projet
  - Pratique d'origine US, quelques précautions sont souvent nécessaires pour mettre en place le processus dans d'autres contextes
- ❑ **Bénéfices**
  - Interne : Mise en ordre de l'ensemble des éléments du projet
  - Externe : Faire savoir le savoir faire
  - Apport d'expertises externes
- ❑ **Exposés**
  - Ne pas aborder la discussion durant les présentations, se limiter aux questions nécessaires à la compréhension (membres du bureau)
  - Le Président doit gérer le temps (risque fréquent de dérapage)
  - Rédiger les questions durant les présentations (membres du bureau)

## Quelques recommandations (2)

- ❑ **Enquêtes**
  - Le bureau s'organise en petites équipes par domaine
  - Le Président doit faire des synthèses et synchroniser les travaux des équipes
- ❑ **Risques**
  - Limiter le nombre de feuilles de risques à 10 ou 15 au maximum (lisibilité)
  - Regrouper les risques par domaine
- ❑ **Lettre du Président**
  - Permet de dire le « non dit »
- ❑ **Difficulté d'organisation dans de petites structures**
  - Absence d'expertises indépendantes du projet
  - Recours difficile à des compétences externes (coût, réalité des expertises, protection de la propriété intellectuelle, ...)
- ❑ **Adapter le processus à la nature des projets**
  - A l'origine adapté à des projets importants (aux US)