

MEMOIRE

D'intelligence méthodologique

Présenté à

L'université de technologie de Compiègne

Réalisé par :

Aymen NAJI

**La Qualité au cœur de la Transformation Numérique :
La démarche de la Modernisation**

Présenté le 2 juillet 2018

Encadré par :

Aurélien ARNAUD et Gilbert FARGES

Sommaire

Tableau des figures	ii
Résumé	iii
Remerciements	v
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Contexte	2
I. Entreprise et cadre du projet	3
1. Le domaine du conseil :	3
2. Une entreprise libérée.....	3
3. Cadre du Projet :.....	4
II. Problématique et objectifs.....	5
Chapitre II : Démarche de transformation	6
I. Phase de cadrage	7
1. Plan d'assurance qualité :.....	8
2. Convention de services.....	10
3. Centralisation des livrables.....	12
II. Phase de transition:.....	12
1. Matrice de montée en compétence :.....	12
2. Comité de suivi Qualité.....	15
3. Comité de pilotage	15
III. Phase d'amélioration :.....	15
1. Tableaux de bord :	16
2. Amélioration continue :.....	16
Conclusion	17
Bibliographie	17

Tableau des figures

Figure 1:Support Facilitation Graphique suite à un atelier Projet [auteur]	8
Figure 2:Support pour la procédure de contrôle qualité [auteur]	9
Figure 3: Matrice de priorisation [auteur]	11
Figure 4: Fiche Indicateur [auteur].....	11
Figure 5: les onglets de la matrice de montée en compétence [auteur].....	13
Figure 6: Matrice d'évaluation des niveaux de compétence [auteur]	13
Figure 7: Tableau de Compétence [auteur]	13
Figure 8: Diagramme Radar des compétences technique [auteur]	14
Figure 9: Entête du plan d'action [auteur]	14
Figure 10: Support de Comité de suivi Qualité [auteur]	15

Résumé

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manière très diverse, en effet, la démarche qualité consiste à trouver l'adéquation entre la réponse aux besoins du client, l'expression correcte de ses besoins par des spécifications adéquates qui passent par une écoute attentive du client, et une réalisation répondant à l'expression des besoins.

Ce travail est réalisé dans le but de fiabiliser la gestion des projets de transformation numérique, en proposant une démarche et des outils qui assurent un niveau de qualité élevé tout au long des phases du projet.

Mots clés : transformation numérique, gestion de projet, qualité

Abstract

The term "quality" has diverse interpretations; the quality approach consists in finding the adequacy between the answer of customer's needs, the correct expression of these needs, through an attentive listening of the client, and a realization answering the expression of the needs.

This work aims to make the management of digital transformation projects more reliable by proposing an approach and tools that ensure a high level of quality throughout the project phases.

Key Words : Digital transformation, Project management, Quality

... À mon cher Père et mes chères Mère et Sœur à qui je dois tout

... À mes ami(e)s exceptionnel(le)s qui se reconnaîtront

Remerciements

C'est un devoir bien agréable de venir rendre hommage au terme de ce travail à ceux sans lesquels il n'aurait pu être fait.

J'exprime mes vifs remerciements envers M. Aurélien ARNAUD, mon tuteur pour son appui, ses directives, ses encouragements et ses précieux conseils.

Je tiens aussi à exprimer mon profond respect et toute ma gratitude à Claudia DEVOGE qui m'a permis de réaliser ce stage au sein de onepoint et sans laquelle je n'aurais pas pu le faire.

Je voudrais bien exprimer mes profondes reconnaissances à mon encadrant académique M. Gilbert FARGES pour son aide et ses conseils.

Je remercie aussi tous mes professeurs et tous les cadres enseignants de l'UTC pour les efforts qu'ils ont déployés pour nous assurer une formation en lien direct avec le monde de l'entreprise.

Introduction générale

Mon projet professionnel est de travailler dans le secteur du conseil, et notamment dans le conseil en organisation. J'éprouve un vif intérêt depuis un certain temps envers l'amélioration continue et sa mise en œuvre dans le cadre des organisations. Je cherche à endosser le rôle de soutien et de support de façon à ce que les activités se déroulent pour le mieux. C'est pourquoi j'ai choisi dans un premier temps de faire le master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO). Mon but était de me professionnaliser de compléter ma formation d'ingénieur. Dans cette continuité, j'ai fait le choix de me diriger dans le milieu du conseil pour pouvoir appliquer ce qui m'avait été enseigné lors du master et pour pouvoir jouer ce rôle de soutien et de support pour les organisations et les entreprises. J'ai été spécialement sensible à la diversité propre aux métiers du conseil et à sa pluridisciplinarité, des caractéristiques formatrices en début de carrière à mon sens et répondant à mes envies de découvertes.

En outre l'amélioration continue et l'excellence opérationnelle sont des concepts qui ont été longuement évoqué tout au long du semestre mais demeurant relativement abstraits à mes yeux, je souhaitais donc en apprendre plus sur le terrain.

Le poste qui m'est confié dans cette organisation est celui de Project Management Officer (PMO), à cheval avec celui d'assistant chef de projet, pour le compte d'un client. Les missions confiées à un PMO sont variées et traitent de nombreux domaines étudiés au cours du master. QPO11 pour la gestion de projets, QPO04 pour le management et le travail en équipe, et QPO12 pour la communication professionnelle de projet. De sorte que les compétences requises font appel à des savoirs qui m'ont été transmis, me permettant d'être opérationnel en peu de temps. Le sujet a été construit avec mon tuteur de stage qui a parfaitement cerné mes attentes professionnelles, en particulier au sein de l'entreprise. Participer à la réalisation d'un projet de transformation numérique en tant que PMO / assistant chef de projet est cohérente avec l'étape actuelle de mon parcours professionnel.

L'objectif lors de ce stage sera de me former à la gestion de projet plus précisément la qualité projet. Il s'agira également de me faire une expérience professionnelle dans les projets dans le domaine des services en dehors de l'industrie où j'ai déjà réalisé mes expériences précédentes.

Chapitre I : Contexte

I. Entreprise et cadre du projet

1. Le domaine du conseil :

Une société de services et d'ingénierie en informatique (SSII) est une société experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Elle peut englober plusieurs métiers (conseil, conception et réalisation d'outils, maintenance ou encore formation) et a pour objectif principal d'accompagner une société cliente dans la réalisation d'un projet.

C'est durant les années 70 que l'activité de ces prestataires de services informatiques a pris une remarquable ampleur.

Il est possible de classer les sociétés de services et d'ingénierie en informatique soit par :

- Compétences techniques : réseaux et télécoms, informatique industrielle, gestion...
- Secteur économique : banque, distribution...

Les entreprises les plus spécialisées telle que onepoint ont une spécialisation globale qui couvre tous les domaines techniques et tous les métiers.

Les SSII ont pour mission de :

- Exercer tout d'abord des activités d'étude et de conseil en matière de systèmes informatiques, tant en ce qui concerne le matériel, les logiciels, les progiciels et les réseaux
- S'impliquer dans toutes les étapes de réalisation d'un projet, en mettant à la disposition de l'entreprise cliente des équipes de développement [1]

2. Une entreprise libérée

L'entreprise évolue dans le secteur du conseil et est spécialisée dans la transition numérique et les nouvelles technologies. Le groupe a été créé en 2002 (16 ans). Depuis cette date il n'a cessé de croître que ce soit en nombre de collaborateurs ou au niveau du chiffre d'affaires : il compte en 2018 près de 2000 collaborateurs pour un chiffre d'affaire global de 150 millions d'euros. Le groupe continue d'évoluer et souhaite tripler ses effectifs d'ici quelques années. L'entreprise s'est restructurée en 2016 pour entrer dans un système organisé en communautés. Les valeurs affichées et défendues sont l'engagement du collaborateur, l'agilité et le métissage.

Il s'agit maintenant d'une entreprise qui se base sur l'intelligence collective. L'entreprise est organisée en quatre catégories de communautés : région, métier, support et service. Chaque catégorie est elle-même découpée en plusieurs communautés. Chaque communauté est organisée par les collaborateurs qui la composent est ouverte. Ainsi les collaborateurs peuvent intégrer de nouvelles communautés et être membres de plusieurs communautés ; de cette façon le système n'est pas figé et les consultants sont libres d'explorer les domaines de leur choix. C'est ce type de système qui permet de motiver les acteurs, ils ont la possibilité de choisir leur communauté et de se former sur des sujets qui les intéressent pour être toujours au plus proche de leurs attentes.

Cette volonté de placer l'individu au centre du système a également été mis en place lors de la réorganisation datant d'octobre 2016. L'entreprise se veut libérée. Les collaborateurs ont le choix de travailler comme bon leur semble : les horaires ne sont pas fixes, le télétravail a été mis en place, il s'agit de faire confiance à l'individu pour les responsabiliser et augmenter leur motivation.

Le bureau est organisé en « Flex office » c'est-à-dire sans bureau fixe, personne n'a de place attitrée. Des salles de sieste et des espaces de détente sont également présents. Tout est fait pour que le collaborateur se sente bien dans son milieu de travail.

La hiérarchie a été simplifiée pour se limiter à 3 niveaux : Partner, Leader et Associé. [2]

3. Cadre du Projet :

3.1. La transformation digitale :

Pour s'adapter aux nouveaux consommateurs et afin de tirer profit des outils technologiques en termes d'innovation ou de productivité, les entreprises sont appelées à repenser leurs processus et la façon dont elles interagissent avec leurs parties prenantes. C'est dans ce contexte qu'est né le besoin de la transformation numérique.

Sous l'effet des innovations numériques, l'industrie, l'économie et la société sont en métamorphose et des transformations profondes apparaissent dans leur organisation, leurs produits et leurs usages. La transformation digitale, qu'on peut appeler aussi transformation numérique, désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités. [3] La transformation numérique est décrite comme une combinaison de l'**automatisation**, de la **dématérialisation** et de la **réorganisation** des chaînes de valeurs. Chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction.

Une bonne gestion de projet demeure nécessaire pour réussir cette transformation, une gestion qui prend en compte la planification des différentes étapes, les ressources humaines et matériels, les coûts générés, les impacts et la conduite au changement.

3.2. Le management du projet :

Un Projet : Un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. Elle est standardisée par la norme internationale ISO 21500 [4]

Selon le Chaos Report de 2015 seulement 29% des sondés déclaraient que leur projet était un succès. 52% ont déclaré que leur projet a été challengé, c'est-à-dire que l'une des contraintes du projet n'a pas été respectée. Les 19% restants représentent les projets qui n'ont jamais abouti [5]. Les raisons de ces échecs sont souvent une mauvaise gestion de projets, des contraintes qui sont inadéquates ou encore une approche non adéquate.

Donc tout l'enjeu d'un projet et de sa gestion est d'arriver à atteindre l'objectif en respectant les contraintes. La gestion de projet consiste à **planifier le projet, suivre le budget, maîtriser les risques et respecter la qualité demandée.**

II. Problématique et objectifs

Les entreprises qui veulent faire une transformation numérique visent généralement:

- ✓ Un meilleur Time to Market
- ✓ Un modèle économique basé sur des gains de productivité
- ✓ Un haut niveau de performance et de qualité qui optimise les services quotidiens
- ✓ Pilotage des projets par la valeur et amélioration de la satisfaction

Mais tout projet lié à l'évolution ou à l'implémentation d'une nouvelle organisation est souvent sujet à des dérives en terme de coût et de durée, et recouvrent rarement le périmètre initialement défini.

L'adoption de cette démarche fiable doit amener donc à une meilleure maîtrise des coûts et de la durée du projet.

Comment se monte et s'organise un projet de transformation numérique et comment assurer la qualité du projet ?

C'est dans cette optique qu'un chantier qualité a été initié et qui vise à :

- Mettre en place le cadre qualité et piloter le traitement des potentiels écarts
- Piloter le co-production des livrables du référentiel qualité

Chapitre II : Démarche de transformation

Comme mentionné dans la première partie, un projet de transformation n'est pas facile à mettre en place donc une bonne gestion est nécessaire pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.

Dans cette partie est présentée une démarche réalisée lors d'un projet de transformation chez un client. Le projet ayant comme objectif la modernisation du système d'information du client, l'amélioration du Time-to-Market et l'optimisation des différents coûts, tout en répondant aux différents enjeux de la transformation digitale.

Le projet sera réparti en trois grandes parties : cadrage, transition, évolution

I. Phase de cadrage

Une première phase de cadrage est nécessaire afin de comprendre le besoin client, sa vision, et pour cerner les objectifs du projet. Pour ce faire, des ateliers ont été réalisés en collaboration avec le client en faisant recours aux outils suivants :

Le design thinking s'appuie sur le processus de co-créativité impliquant les retours du client.

En effet, il présente un modèle de management moderne parfaitement adapté au traitement des problématiques complexes à l'issue incertaine et caractérisées par des prises de décision qui impliquent et engagent l'entreprise. En effet, cette méthode s'inspire de la technique et des instruments utilisés par le designer pour le développement de projets d'innovation. Il s'agit d'un processus créatif où le designer commence par une problématique (objectif) dont la solution n'est pas connue pour arriver à la maturation d'une idée créative et originale qui répond parfaitement au besoin identifié. C'est une méthode dont l'application systématique, conduit à un résultat certain. [6]

La facilitation graphique simplifie l'appréhension des sujets complexes traités lors des workshops en proposant des visualisations adaptées aux différents sujets abordés au contexte du moment, aux personnes à qui il s'adresse et à l'objectif de l'étape du processus de collaboration qu'il accompagne (c'est qui il ?). La facilitation graphique est une pratique qui utilise les médias graphiques pour favoriser les échanges et les réflexions au sein d'un groupe afin de lui permettre de construire (d'installer) une vision commune. Elle sert, alimente et accompagne un processus de collaboration. Un facilitateur graphique propose une visualisation adaptée au sujet traité. [7]

Dans cette phase et grâce au travail coopératif (entreprise/client), la solution a été conçue, une solution qui répond exactement au besoin client vu qu'il a participé concrètement à sa réalisation.

Lors de cette phase, un chantier qualité a été initié dans le but de réaliser le cadre qualité du projet, pour ce faire, des livrables qualité ont été initiés et qui seront mis à jour dans les cas suivants :

- Une évolution du périmètre contractuel
- Une évolution de niveau de service
- Une action qualité
- Une évolution des méthodes de fourniture du service
- Un constat d'oubli



Figure 1:Support Facilitation Graphique suite à un atelier Projet [auteur]

1. Plan d'assurance qualité :

Le Plan d'assurance qualité (PAQ) décline les dispositions retenues pour la réalisation des prestations inscrites dans le périmètre du contrat entre les deux entreprises.

Le PAQ a vocation de :

- Décrire en détail les processus dont le déroulement doit être contractuellement défini.
- Définir les indicateurs de suivi de la prestation et les objectifs associés

Le PAQ contient les dispositions de contrôle qualité pour le projet et ceci en décrivant la procédure de contrôle, quand est ce qu'elle débute, le pilote de l'action et le périmètre d'application. Comme montre la figure 2 .

PROCEDURE	DESCRIPTION	DECLENCHEMENT	RESPONSABLE EXECUTION	APPLICABILITE
-----------	-------------	---------------	-----------------------	---------------

Figure 2:Support pour la procédure de contrôle qualité [auteur]

En tenant compte de la notion de risque, le PAQ présente la procédure à suivre dans le cas du non-respect des exigences qualité présentes dans ce livrable.

Le plan d'assurance qualité décrit les prestations attendues dans le cadre du projet et précise pour chacun des services :

- La description des activités reliées au service
- Le processus et les responsabilités (RACI)
- Les livrables
- Les actions d'amélioration continue du service

1.1. Plan de progrès

Le plan d'assurance qualité présente aussi le plan de progrès, qui est défini comme l'ensemble des actions de fond effectuées en vue d'améliorer les différents services du projet il vise au respect et à l'amélioration des engagements attendus et mesurés au travers des indicateurs ayant comme enjeu La réalisation des améliorations de productivité incrémentales par rapport aux réductions de coûts. Pour cela, un bilan de la qualité, la maintenabilité et les performances des applications sera communiqué lors d'un **comité de progrès** trimestrielle. Ce bilan est accompagné d'une synthèse des préconisations pour chacun de ces trois thèmes :

- Un document de bilan (performances)
- Des propositions/conseils en termes d'évolution de l'organisation, des méthodologies de travail, des outils
- Un plan d'actions quantifiées pour les 6 mois suivants

1.2. Identification des chantiers de plan de progrès

Le plan de progrès est alimenté au démarrage de la prestation par le **rapport d'étonnement** et de façon régulière par l'ensemble des propositions d'amélioration qui pourront être soumises par l'ensemble des parties prenantes.

Chaque acteur, est susceptible d'identifier des améliorations possibles, qu'elles soient très concrètes et rapides à mettre en œuvre ou qu'elles induisent un changement important et nécessitent plus de temps.

Les rétrospectives (issues des méthodes agile) sont également un moment privilégié, permettant aux équipes du projet d'identifier des axes d'améliorations au regard de l'activité sur la période écoulée.

Pour chacun des leviers listés dans le paragraphe précédent il s'agira de définir les **objectifs**, les **actions** ainsi que les **indicateurs** permettant de contrôler l'atteinte des objectifs.

2. Convention de services

Ce document précise les niveaux de services qualitatifs des prestations attendues pour les différents services, il décrit :

- Les engagements de service
- Les indicateurs de suivi de ces engagements, leur mode de calcul, leur fréquence
- Les pénalités associées, leur mode de calcul, leurs conditions d'application

2.1. Matrice de priorisation :

La matrice de priorisation des incidents définit la priorité associée au traitement des incidents à compter de leur réception. La priorité est déterminée en croisant la criticité applicative et la sévérité de l'incident (impact).

Priorité (P)	Sévérité de l'incident		
	Bloquante	Majeure	Mineure
Criticité applicative	1	1	3
	2	1	3
	3	3	4
	4	3	4

Figure 3: Matrice de priorisation [auteur]

2.2. Niveau de services :

Pour chaque service de la prestation, des indicateurs de performance ont été définis dans le but de suivre l'évolution du projet et pour mettre en place les différentes actions d'amélioration si nécessaire.

Les différents indicateurs sont présentés de la façon suivante sous forme « fiche indicateur »

Indicateur :	xxx
Libellé :	Titre explicite de l'indicateur
Définition :	Description de l'indicateur
Enjeu :	Les enjeux
Unité :	xxx
Objectif Qualité :	xxx
Fréquence de mesure :	xxx
Calcul de la valeur :	xxx
Calcul du taux :	xxx
Engagement Qualité :	xxx
Outil associé :	xxx

Figure 4: Fiche Indicateur [auteur]

3. Centralisation des livrables

Des documents partagés avec le client grâce aux outils de collaboration de type SharePoint, pour faciliter l'intégration des nouveaux intervenants sur le périmètre du projet.

Un livret d'accueil : Une synthèse du projet de la transformation qui détaille le périmètre, les différents services du projet, les responsables, l'organisation du projet, présentation de la solution.

Triptyque : Une brochure synthétique contenant les différents contacts des responsables clés et une présentation bref de la solution.

Ces livrables seront considérés comme des éléments références dans le cas de recherche des informations générales et ils permettent aux nouveaux intervenants de s'intégrer facilement.

II. Phase de transition:

Une fois la solution est conçue et les différents livrables, mentionnés dans la partie précédente, sont initiés, la phase de transition commence. L'objectif de cette phase est d'implanter la solution, donc la gestion de l'avancement de la transformation est primordiale afin d'assurer le suivi du changement entre l'état actuel vers l'état souhaité.

Un plan de montée en compétence est défini pour la phase de transition. Ce plan spécifie les compétences attendues de l'équipe, avec pour chaque compétence un niveau requis (de 0 à 5) et le nombre de ressources attendues à ce niveau. Ce plan prévoit aussi un cadencement de la montée en compétences en phase de transition, qui tient compte des formations prévues.

1. Matrice de montée en compétence :

Cet outil est nécessaire pour suivre l'avancement de montée en compétence des différents collaborateurs et pour mettre en place des actions correctives si besoin.

La matrice est sous format Excel, constituée de cinq onglets comme montre la figure 4 ci-après

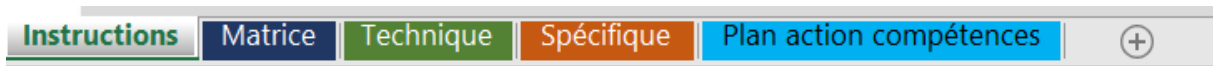


Figure 5: les onglets de la matrice de montée en compétence [auteur]

Instructions :

Dans cet onglet on présente comment utiliser le fichier en expliquant les termes utilisés ainsi les différentes étapes à suivre pour remplir le fichier.

Matrice :

Dans cet onglet, on présente deux parties :

- Echelle d'évaluation qui présente l'échelle d'évaluation de chaque niveau comme montre la figure 5
-

Niveau	Echelle d'évaluation
0	Non concerné – aucune connaissance
1	Connaissances théoriques avec la capacité d'exécution stricte de consignes précises
2	Compétence mise en œuvre avec l'appui d'un professionnel qui la maîtrise
3	Compétence maîtrisée dans un contexte familier
4	Compétence maîtrisée et utilisable dans des contextes nouveaux
5	Compétence maîtrisée dans différents contextes avec la capacité de la transmettre

Figure 6: Matrice d'évaluation des niveaux de compétence [auteur]

- ⇒ Cette échelle permet de rappeler, les critères d'évaluation lors de remplissage de la matrice.
- Les compétences : le tableau de compétences est réparti en deux catégories : technique et spécifique. Il faut renseigner les sous domaines et compétences, pour chaque compétence il faut indiquer "le niveau nécessaire" et "le nombre de ressources au niveau requis", pour chaque ressource et chaque compétence il faut indiquer le niveau de compétence

La figure 6 présente un extrait du fichier qui concerne les compétences techniques

Ajouter une compétence		Supprimer une compétence		Ajouter une ressource		Supprimer une ressource								
Domaine	Sous-domaine	Sujet	Niveau à atteindre en fin de transition	Nb de ressources nécessaires au niveau requis	Backup	Auto-nomie	Niveau back up	niveau auto-nomie	Nb ress. Niv. 5	Nb ress. Niv. 4	Nb ress. Niv. 3	Nb ress. Niv. 2	Nb ress. Niv. 1	
Compétences Techniques														
	xxx	Compétence tech 1	3	2	●	●	2	3	1	1		1		
	xxx	Compétence tech 2	3	2	●	●	3	3	1	1	1			

Figure 7: Tableau de Compétence [auteur]

Diagramme radar : Les deux onglets qui suivent présentent une visualisation de la matrice de compétences, on aura donc deux diagrammes radar qui résument toutes les compétences, ces diagrammes seront utiles pour présenter l'avancement du projet lors des comités de pilotage.

Un exemple de diagramme présenté par la figure 7 qui montre une visualisation de cinq compétences technique selon l'échelle d'évaluation définie précédemment

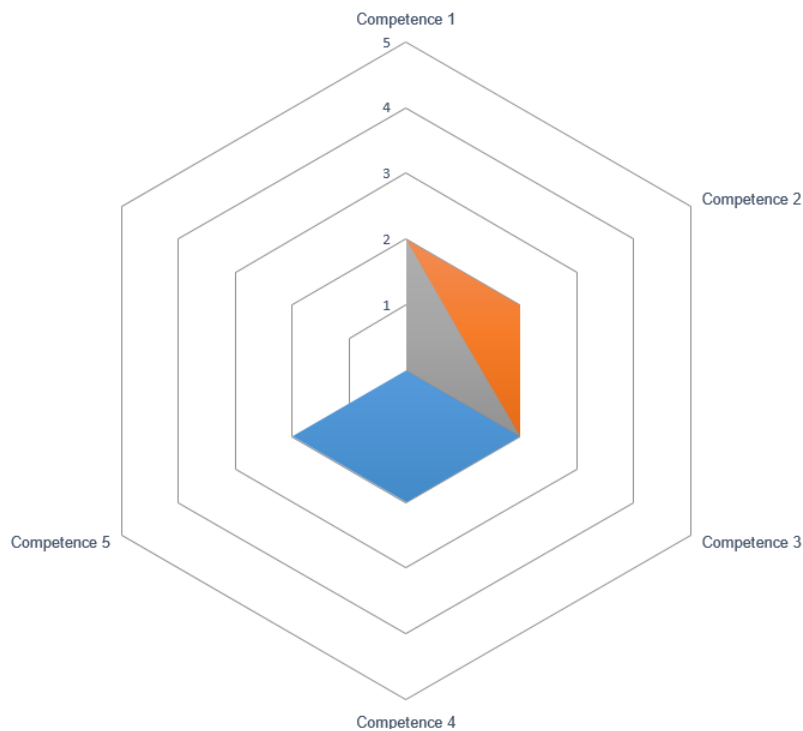


Figure 8: Diagramme Radar des compétences technique [auteur]

Plan d'action : Suite à un manque en compétences détecté, ou bien un décalage par rapport au planning projet, un plan d'action sera mis en place pour récupérer le déphasage.

Domaine	Sous-domaine	Sujet	Collaborateur	Type d'action (formation, coaching, ...)	Niveau actuel	Niveau cible	Niveau atteint	Échéance prévisionnelle	Charge prévisionnelle	Date exécution réelle	Commentaire
Compétences Techniques											
	TEC 1	compétence 1	Collaborateur 1								
	TEC 1	compétence 1	Collaborateur 2								

Figure 9: Entête du plan d'action [auteur]

Comme le montre la figure 8 des actions de type formation, coaching seront mises en place pour assurer le niveau de compétence demandé dans les bons délais.

2. Comité de suivi Qualité

Le comité de suivi Qualité (COSUI) est une réunion hebdomadaire d'une heure pendant laquelle on présente l'avancement de chaque chantier qui du projet (Gouvernance, Qualité, outillage...) et ceci pour avoir une vision globale sur la totalité du projet, les responsables de chaque comité doivent mettre à jour une diapositive synthétique. Cette diapositive contient un rappel de l'objectif du chantier, le planning, avancement, tenue des engagements et les faits marquants de la période. C'est lors de cette réunion que sont discutés les différents points bloquants des chantiers et les actions à mettre en place pour le prochain jalon. La figure xxx présente la diapo du chantier qualité à remplir et à tenir à jour.




Planning			responsable1	Météo		
Echéance	Initial	Réelle				
Définition cible	15/01/2018	-	responsable2			
Livraison référentiel qualité	01/02/2018	-	Objectifs			
			Mise en place du cadre qualité et co-production des livrables associés			
Avancement			Faits Marquants de la période – Jalons			
Phases	Etat	%				
Définition cible	En cours	75%				
Livraison référentiel qualité	En cours	20%				
Tenue des engagements			Points bloquants / Alertes – Plan d'actions			
Qualité		😊				
Tenue des délais		😊				
Charges						
Charge init	S-1	S				
Charge init vendue	-	Affinage en cours				
Conso cumulée	-	-				

Figure 10: Support de Comité de suivi Qualité [auteur]

3. Comité de pilotage

Un comité de pilotage se déroule sous une fréquence mensuelle, dont l'objectif est de présenter à la direction du client l'avancement du projet de transformation, les différents chiffres ainsi que les indicateurs de performance pour s'assurer que le projet avance selon le planning prévu.

Parmi les indicateurs présentés lors du comité : **Indicateur transition**, il présente une synthèse de la matrice de montée en compétence.

III. Phase d'amélioration :

1. Tableaux de bord :

Dans un souci d'amélioration et afin de faire évoluer les services proposés, des indicateurs de performance sont créés.

Les indicateurs de performances présentent des outils d'aide à la décision, assurent le bon suivi du projet et permettent à mettre en place des plans d'action, soit pour corriger les problèmes détectés soit pour faire évoluer la structure actuelle. Des outils sont à disposition pour créer les tableaux de bord parmi ces outils on cite Excel et Power BI qui sont utilisés encours du présent projet

2. Amélioration continue :

La convention de services consacre toute une partie pour présenter les indicateurs d'amélioration continue, ces indicateurs nommés (**Key Value Indicators**) ou **KVI**

Cette liste devra être travaillée en collaboration avec le client pendant la première phase du projet et évoluera durant toute la durée du contrat afin de tirer le plus de valeur possible de la démarche d'amélioration continue.

Ces indicateurs sont classés selon 4 thématiques/enjeux :

Co-management :

Appréciation du niveau de transparence des échanges entre les acteurs : L'objectif est d'arriver à 10 => Transparence complète permettant de prendre des décisions conjointes / en situation de totale confiance

Capacité d'innovation :

Nombre d'anomalies de production: Réduction du nombre de problèmes en production à objectif annuel de -10% en nombre de problèmes

Amélioration du Time to Market :

Dans un premier temps, nous calculons les délais moyens et nous nous fixons un premier objectif puis au bout de quelques mois nous affinons et fixons un objectif challengeant

Pilotage par la valeur :

Satisfaction acteurs : Indicateur de satisfaction des équipes , client/prestataire, du type «Great Project to Work »

Conclusion

Ce stage m'a permis d'apprendre beaucoup sur le métier du consultant et sur la gestion des projets. J'ai pu comprendre grâce à ce stage que le monde étudiant nous donne les bases théoriques pour pouvoir se lancer dans le monde du travail, ces connaissances acquises sont utiles pour faire un peu de tout mais il nous reste encore beaucoup de choses à apprendre une fois sur le terrain pour être vraiment opérationnel.

J'ai eu l'occasion pendant ce stage de participer à la réalisation d'un projet de transformation numérique en assistant aux différents comités de travail et en réalisant des livrables afin d'assurer la fiabilité de la gestion de projet et pour veiller au respect des exigences clients en terme de coût, de délais et surtout qualité de la solution fournie. J'ai pu prendre conscience que l'animation des ateliers de travail n'est pas évident et que ça demande beaucoup de préparation, je pense pouvoir encore progresser sur les exercices de synthèses, d'écoute active et de reformulation.

Pour terminer j'ai beaucoup appris lors de ce stage sur le côté professionnel ainsi que personnel. L'entreprise m'a laissé la possibilité de choisir des sujets qui m'intéressaient vraiment, j'ai toujours eu le choix des sujets que je voulais traiter.

Bibliographie

- [1] <http://www.petite-entreprise.net>. « SSII - Définition de la Société de services et d'ingénierie en informatique ». Consulté le 18 juin 2018. <https://www.petite-entreprise.net/P-486-83-G1-ssii-definition-de-la-societe-de-services-et-d-ingenierie-en-informatique.html>.
- [2] « onepoint, conseil en transformation et solutions digitales ». Consulté le 18 juin 2018. <https://www.groupeonepoint.com/>.
- [3] « Le Journal du Community Manager | Social Media - CM et Influenceurs ». Consulté le 18 juin 2018. <https://www.journalducmm.com/>.
- [4] « NF ISO 21500 - Lignes directrices sur le management de projet ». Edition Afnor, www.afnor.org, 1 octobre 2012. <http://sagaweb.afnor.org/fr-FR/sw/consultation/notice/1284584>.
- [5] « Analyse du Rapport Chaos 2015 - Echange avec le Standish Group ». Consulté le 18 juin 2018. <https://www.infoq.com/fr/articles/rapport-chaos-2015>.
- [6] « Le Guide complet du Design Thinking | DTI ». Consulté le 18 juin 2018. <https://doortoinnovation.com/fr/le-guide-complet-du-design-thinking>.
- [7] « La Facilitation Graphique ». *Facilitation Graphique* (blog). Consulté le 18 juin 2018. <http://www.fgcp.net/la-facilitation-graphique/>.