

Annexe A

Glossaire

Activité Élément de travail devant être entrepris pour achever les étapes d'un projet. Chaque activité comprend une date de début, une date de fin ainsi qu'une personne chargée de l'accomplir.

Activité retardée *Activité* dont on prévoit qu'elle sera achevée en retard par rapport à la date de fin de référence. Ceci est consigné dans un rapport des activités retardées.

Approbation Terme utilisé lorsqu'un individu accepte un livrable car il est conforme à l'objectif attendu. Le projet peut alors continuer.

Autorisation Décision déclenchant l'affectation des ressources au projet. Elle est nécessaire pour continuer le projet et fournit au sponsor de projet et au chef de projet l'autorité d'entreprendre le projet ou la partie du projet qui a été autorisée.

Backcasting On part du résultat désiré d'un projet comme principe de base et point de départ de la planification. La planification est donc établie à l'envers à partir de la fin du projet.

Bénéfices Augmentation quantifiée du chiffre d'affaires, réduction des coûts, réduction du fonds de roulement et/ou augmentation des performances résultant directement d'un projet.

Bleu Description de « l'entreprise future ». Le bleu décrit les pratiques et les processus de travail, les

informations requises et la technologie nécessaire. Ce terme est généralement utilisé dans le contexte de la gestion de programmes.

Brainstorming Technique pour générer des idées au sein d'un groupe.

Brouillard (marcher dans le brouillard) Également appelé de façon formelle « projet ouvert » : vous ne savez ni comment faire ni que faire.

Budget Coût planifié et approuvé du projet. Voir également *Référence de base*.

Bureau d'aide Groupe de personnes fournissant des services administratifs et/ou spécialisés à des rôles définis au sein de la gestion de projets.

Business case Document justifiant l'entreprise (ou la continuation) d'un projet. Il définit les bénéfices attendus du projet, financiers ou non, ainsi que le planning d'avancement et les autres contraintes. En général, il est élaboré en deux étapes : d'abord le business case initial, préparé pour la revue d'avancement du portail des études détaillées ; puis le business case complet préparé pour la revue d'avancement du portail de développement.

Capacités Blocs de systèmes, de processus et de compétences combinés avec d'autres capacités pour fournir une capacité opérationnelle.

Capacité de sécurité Terme appartenant à la *chaîne critique*. Temps de protection inséré entre les projets au sein des ressources tambour.

Carte de l'influence des parties intéressées Diagramme décrivant l'influence des parties intéressées entre elles. L'objectif est d'identifier les moyens par lesquels les décideurs peuvent être engagés dans les objectifs du projet.

Chaîne critique La chaîne critique d'un projet individuel est la séquence des événements dépendants empêchant le projet d'être achevé dans un intervalle plus court selon des ressources données.

Chef de projet Individu chargé de gérer un projet au jour le jour, du début à la fin. Son rôle est d'assurer une mise en œuvre réussie du projet en respectant les coûts, les délais et la qualité convenus.

Chemin critique Ensemble d'activités consécutives tenant compte des dépendances : l'achèvement en retard des activités affecte la date d'achèvement du projet ou retarde un jalon clé.

Clôture « Point final » formel d'un projet soit parce que le projet est achevé soit parce qu'il a été arrêté avant la fin. La clôture est documentée de façon formelle dans le rapport de clôture.

Comité de pilotage Réunion de personnes chargées de contrôler le projet, d'aider le sponsor de projet à livrer les résultats et le chef de projet à fournir les livrables.

Conditions de satisfaction Conditions qui, si elles sont satisfaites, permettent de déclarer objectivement qu'un projet est réussi. Elles indiquent que les résultats attendus ont été obtenus. Les Recognition Events® et les Value Flashpoints® sont des types spéciaux de conditions, utilisées dans la méthode Isochron®.

Contrainte Restriction ou limitation définie imposée à un projet.

Culture La culture comprend deux éléments :

- 1 Les normes et les comportements d'un groupe.
- 2 Une programmation inconsciente de l'esprit se traduisant par des habitudes, des comportements et des mentalités collectives.

Cycle de vie Suite d'étapes définies sur toute la durée d'un projet (études initiales, études détaillées, développement et tests, essais, mise en service).

Définition du projet Section du *business case* initial et du *business case* complet définissant un projet, c'est-à-dire ce qui sera réalisé, comment cela sera réalisé et les besoins visés.

Dépendance Une contrainte sur la suite et le calendrier des activités d'un projet. Les activités peuvent dépendre d'autres activités dans le même projet (dépendance interne) ou d'activités/livrables d'autres projets (*interdépendance*).

Diagramme à barres Représentation graphique des activités au cours d'un projet. La durée de chaque activité est figurée par une barre dont les deux extrémités correspondent aux dates de début et de fin. Également appelé diagramme de Gantt.

Diagramme à barres de l'avancement Diagramme à barres montrant les dates réelles et prévues de chaque *activité* par rapport aux dates de références du plan.

Diagramme de réseau Diagramme montrant les dépendances entre les *activités* d'un projet. Les activités sont représentées par des cases ou des par des nœuds et sont reliées par des flèches.

Document de définition du résultat Document initial de base décrivant les résultats du projet en termes technologiques, commerciaux, de « sensibilité » et de besoins clients/utilisateurs. Il liste tous les besoins des systèmes individuels, des processus et

des plates-formes et indique comment ils fonctionneront ensemble.

Durée Période de temps nécessaire pour achever une *activité*. Elle se calcule en comptant le nombre de jours séparant la date de début de la date d'achèvement.

Espace blanc Ressources non allouées disponibles pour de futurs projets. L'espace blanc est nécessaire juste avant les études initiales et un peu avant les études détaillées pour allouer des ressources aux futurs projets après le portail des études détaillées. Sans espace blanc, les entreprises sont incapables d'apporter des changements internes sans utiliser des ressources de projets déjà autorisés et engagés.

Étape Point de rupture naturel du cycle de vie du projet (par exemple études initiales, études détaillées, développement et tests, essais et mise en service).

Étape des essais Test des capacités dans un même environnement que les celui des clients ou des utilisateurs. Quelquefois appelé test bêta.

Étape des études détaillées C'est la deuxième étape de la structure multi-étape de projet. Des études détaillées sont entreprises pour évaluer le nombre d'options de projets possibles et pour recommander une série de mesures à prendre.

État d'avancement ROV (Rouge-Orange-Vert) Méthode de reporting permettant au lecteur du rapport de visualiser très rapidement la probabilité pour un projet d'atteindre ses objectifs. Elle sert à indiquer le niveau général de confiance du chef de projet en l'achèvement du projet. Le vert signifie que tout va bien ; orange : il y a quelques problèmes, mais la situation est maîtrisée ; rouge : le projet soulève des problèmes importants que ni l'équipe de projet, ni le sponsor de projet ne peuvent résoudre.

Évaluation de l'impact Étude entreprise pour déterminer l'impact d'un problème sur le projet. Elle est

nécessaire dans le management des changements.

Examen de santé Outil utilisé lors des revues d'avancement. Il sert à évaluer le risque global lié au projet.

Facteurs critiques de succès Facteurs qui assureront l'atteinte des critères de réussite. Remarque : les facteurs de succès doivent être utilisés pour juger si le projet est une réussite. Voir *conditions de satisfaction*.

Gestion de la configuration Activité, généralement appuyée par des outils informatiques, qui permet de contrôler précisément les livrables d'un projet et assure que la version correcte est connue et documentée.

Gestion de la valeur Technique et processus utilisés lors des étapes d'études d'un projet pour s'assurer que les livrables sont clairement définis, qu'ils concordent avec les besoins de l'entreprise, et que les solutions valent l'argent investi tout en étant appropriées aux objectifs. À ne pas confondre avec la *valeur acquise*.

Gestionnaire de ressources Individu dans chaque unité et fonction chargé de prévoir les futures allocations de ressources aux processus et aux projets.

Groupe de revue des projets Groupe transversal et multifonctionnel chargé de définir la priorité des projets, de faire remonter les problèmes, et d'allouer les ressources pour un portefeuille de projets.

Hypothèse Une hypothèse est posée lorsqu'une inconnue est considérée comme un fait. Les hypothèses peuvent être vérifiées au moyen de l'analyse de sensibilité ; elles présentent souvent un risque pour un projet.

Idée Possibilité d'obtenir une capacité, un système, un service ou un produit nouveau ou de l'améliorer. Elle est rédigée sous forme de *proposition*.

Initiateur Personne qui conçoit une « *idée* » ou a besoin d'un nouveau développement ou d'une amélioration. Elle la publie sous forme de *proposition*.

- Peu importe la fonction ou le grade de cette personne dans l'entreprise.
- Interdépendance** Si un projet B nécessite le livrable fourni par un projet A pour pouvoir atteindre son objectif, alors le projet B est dépendant du projet A.
- Jalon** Événement majeur (souvent représentant le début d'une *étape*) utilisé pour contrôler l'avancement dans le détail. Les jalons sont des activités dont la durée est nulle.
- Lien** Relation entre des activités *dépendantes*.
- Livrable** Résultat produit par le projet résultant de l'atteinte des objectifs. Ce peut être un rapport, un système ou un produit. Chaque livrable clé est défini dans la *définition du projet* dans le *business case*. Il est représenté par un jalon dans le plan de projet.
- Lot de travail** Terme générique décrivant un regroupement *d'activités, d'étapes, etc.*, chacun ayant un contenu, des délais et des coûts définis. Une seule personne en est responsable.
- Management des modifications**
Processus formel au travers duquel les modifications apportées au *plan de projet* sont introduites et approuvées. Les modifications sont consignées dans un journal de bord des modifications. À ne pas confondre avec le *management du changement*.
- Management du changement** Terme souvent utilisé pour décrire le processus consistant à organiser le passage d'un état à un autre. À ne pas confondre avec le *management des modifications*, technique réservée aux projets pour s'assurer que les changements apportés aux délais, au contenu, aux bénéfices et aux coûts du projet sont introduits selon les règles.
- Marge de sécurité globale du projet** Elle protège la date de fin de projet d'un retard des activités de la chaîne critique. Pour un projet individuel, l'importance de la marge dépend du nombre, de la durée et du risque des activités de la chaîne critique. Voir également *sécurité amont*.
- Marge de sécurité ressources** Marge utilisée dans le management du calendrier de la chaîne critique. Elle prévoit suffisamment tôt, d'une activité de la chaîne critique à l'autre, le commencement d'une activité.
- Mise en service** Dernière étape de la structure multi-étape durant laquelle le résultat final est lancé et mis en service.
- Opportunité** Contraire du *risque*. Une opportunité est la possibilité d'améliorer les *bénéfices* du projet. Les opportunités sont consignées dans le journal de bord des opportunités.
- Organigramme des tâches** Hiérarchie structurée de *lots de travail*.
- Partie intéressée** Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le projet. Certaines l'approuvent, certaines sont neutres et d'autres s'y opposent.
- Phase** Projet unique au sein d'un programme de projets. Synonyme : *étape*.
- Pilote** C'est l'ultime test d'un nouveau développement et de son plan de mise en œuvre avant la mise en service. Il est entrepris en utilisant un échantillon de clients et d'utilisateurs potentiels. Il a normalement lieu lors de l'étape des essais, mais peut être traité comme une mise en service limitée.
- Plan d'action** Il comprend les bénéfices actuels générant des activités ainsi qu'un *portefeuille* de projets et programmes peu liés mais cohérents dont le but est de fournir les bénéfices d'une partie du business plan ou de la stratégie.
- Plan de projet** Détaille la *définition du projet* en particulier le calendrier, les ressources et les coûts du projet. Le plan de projet peut être détaillé ou esquissé dans les grandes lignes.
- Plan de réserve ou Plan « B »** Plan d'action pour minimiser ou empêcher les effets négatifs d'un risque s'il survient.
- Plan de synthèse** Début du planning, du plan des coûts et du plan des ressources développé au

commencement du projet. Il définit les objectifs globaux et les dates clés.

Plan des coûts Document détaillant les éléments de coûts associés au projet en catégories (lots de travail) relatives au planning. Voir également *budget* et *référence de base*.

Plan détaillé Il est développé tout au long du projet à partir du *plan de synthèse*. Il découpe l'étape à venir en lots de travail et activités plus aisément gérables.

Portail C'est le point avant chaque étape vers lequel toutes les nouvelles informations convergent. Il permet de :

- contrôler la qualité ;
- définir les priorités ;
- planifier l'étape suivante ;
- décider de continuer ou pas le projet.

Portefeuille Ensemble de projets réunis pour la commodité du management.

Problème Circonstance (événement, manque d'informations, etc.) compromettant le succès du projet. Les problèmes sont consignés dans le journal de bord des problèmes. Ils peuvent soit être résolus dans le projet défini, soit nécessiter un changement.

Programme Ensemble de projets étroitement liés et cohérents.

Projet Dans un environnement business, un projet c'est :

- un travail limité dans le temps (avec un début et une fin) ;
- entrepris dans des contraintes de coûts et de délais ;
- et visant à atteindre des résultats définis.

Projet simple Projet dont la fin est aisément visible dès le portail des études détaillées. S'il est commencé, ce type de projet ne compromettra pas d'autres projets futurs plus avantageux. Les projets simples consomment peu de ressources ou possèdent leurs propres ressources ne pouvant être allouées à d'autres projets.

Proposition Document bref élaboré par l'*initiateur* pour la revue d'avancement du portail des études initiales. Il expose le projet proposé, sa cohérence avec la

stratégie actuelle. Si possible, il décrit son impact sur l'organisation, évalue *grosso modo* les bénéfices et les coûts et indique la date d'achèvement prévue.

Quête (se mettre en quête) Également appelé de façon formelle projet semi-fermé : vous savez quoi faire mais pas comment faire.

Rapport d'avancement Rapport régulier réalisé par le chef de projet et remis au sponsor de projet et aux autres parties intéressées. Il résume l'avancement d'un projet et comprend les événements clés, les jalons non encore atteints et les problèmes.

Ready for service (RFS) *Jalon* précédant l'étape de *mise en service*. À ce stade, le développement, les tests et les essais du projet doivent être achevés et le support opérationnel doit être en place.

Recognition Event® Événement qui, lorsqu'il a lieu, avertit un sponsor et les autres parties intéressées qu'une attente particulière du plan de projet a été atteinte. C'est un terme utilisé dans la méthode Isochron®. Voir également *Conditions de satisfaction*.

Référence de base C'est le plan de projet initial en comparaison duquel vous suivez l'avancement du projet. Le plan de référence comprend les dates de début et de fin des activités et les coûts. La référence de coût est souvent appelée le *budget du projet*.

Remonter Donner la responsabilité d'un problème à un niveau supérieur dans la hiérarchie de l'entreprise, où les ressources, l'expertise et/ou l'autorité nécessaires peuvent être appliquées afin de le résoudre.

Responsabilité finale unique Concept selon lequel une seule et unique personne est responsable d'une activité ou d'un lot de travail, quel que soit son niveau dans l'organigramme des tâches.

Revue d'avancement Processus utilisé comme point de contrôle pour évaluer un livrable ou le projet complet par rapport aux objectifs à atteindre. Les *portails* sont des points d'avancement

spéciaux. Les examinateurs de la revue d'avancement contribuent à la prise de décision, mais n'y participent pas. Voir processus d'*approbation*.

Revue post-implémentation (RPI)

Revue d'avancement ayant lieu trois à six mois après la fin du projet. Elle permet d'évaluer si les *bénéfices* attendus et les mesures de performances ont été atteints. Elle vérifie l'efficacité du projet tandis que son bon fonctionnement est revu lors de la *clôture* du projet.

Risques Faits ou incertitudes qui remettent en question le succès d'un projet. On peut distinguer les *risques business*, qui impactent la réalisation des résultats attendus, et les *risques de projet*, qui ont un impact sur la livraison d'un projet. Les risques doivent être consignés dans un journal de bord et continuellement évalués.

Scénario (écrire le scénario) Également appelé de façon formelle projet semi-ouvert : vous savez comment faire mais pas quoi faire.

Sécurité amont Elle protège le début de la chaîne critique de tout retard dans une chaîne d'activités non critiques dépendante. Un projet peut avoir plusieurs sécurités amont.

Sous-projet Partie d'un projet. Les sous-projets possèdent généralement leur propre *cycle de vie* multi-étape.

Sponsor de projet Individu reconnaissant une possibilité commerciale dans une idée et acceptant d'en être responsable. Une fois le projet approuvé, le sponsor de projet est chargé de fournir les bénéfices à l'entreprise. Il :

- préside le *comité de pilotage* ;
- engage le *chef de projet* ;
- représente les utilisateurs lors des prises de décisions importantes ;
- approuve les livrables clés ;
- résout les problèmes lorsque le chef de projet en est incapable ;
- s'assure que le projet est cohérent avec les besoins.

Taux de rendement interne (TRI) Taux d'actualisation auquel la valeur de l'opportunité sera nulle. Remarque : en théorie, plus le TRI est élevé, « meilleure » est l'opportunité. Toutefois, cette mesure est à utiliser avec circonspection.

Théorie des contraintes Théorie exposée par Eli Goldratt. Elle mène au développement du management du planning de la chaîne critique.

Urgence Projet nécessaire pour résoudre un problème qui, s'il n'est pas rapidement abordé, affectera sévèrement l'entreprise. Ce genre de projet passe avant les projets déjà engagés et peut même les interrompre pour libérer des ressources.

Valeur acquise (1) Technique de gestion qui analyse l'avancement d'un projet en comparant le budget ou les heures de travail (ou une autre mesure) réels planifiés avec la valeur du travail achevé (mesuré sur la même base) et le budget réellement dépensé.

Valeur acquise (2) Méthode qui sert à intégrer le contenu, le calendrier et les ressources, et à mesurer la performance d'un projet. Elle compare la charge de travail qui a été planifiée avec ce qui a réellement été gagné et dépensé, afin de déterminer si les performances en termes de coûts et de prévisions correspondent à ce qui avait été planifié.

Valeur actualisée nette (VAN) Valeur calculée en projetant les cash-flows futurs : on actualise la valeur de l'argent dans les années futures avec le taux d'actualisation, afin de donner sa valeur notionnelle actuelle.

Value Flashpoint® C'est une *Recognition Event®* à partir duquel un bénéfice particulier d'un projet commence à être réalisé. Dans la méthode *Isochron®*, les Value Flashpoints® sont utilisés pour indiquer les implications financières du projet sur les comptes de l'entreprise et lient toute l'activité et les investissements du projet aux points où commencent les bénéfices. Voir également *Conditions de satisfaction*.