

## Gérez les phases de conception, de production et d'exploitation de votre projet

Après les phases d'initialisation et de lancement vous allez devoir gérer la **phase de conception** de votre projet. Autrement dit, maintenant que vous avez bien cerné les besoins du client, que vous avez gagné sa confiance et formalisé sa commande, il ne vous reste plus qu'à exécuter le cahier des charges.

Pour que cette exécution se passe au mieux, vous n'allez pas lancer votre équipe technique directement dans la production (phase suivante). En effet, même avec un cahier des charges bien fourni et validé il restera toujours quelques décisions graphiques et éditoriales mineures à prendre. La phase de conception sert justement à finaliser les maquettes et la rédaction des contenus pour que vos développeurs, en bout de chaîne, n'aient pas à prendre ces décisions à la place de votre graphiste ou votre marketer.

Notez que si vous avez été consciencieux en phase de lancement, le travail de conception a déjà été grandement anticipé, pour ne pas dire pré-mâché.

### 1. Accompagnez votre équipe dans la conception d'un site web

Si ce sont les spécialistes qui prennent le relais pour exécuter le cahier des charges, que fait le chef de projet pendant ce temps ?

Une fois le projet bien initialisé et lancé, le rôle et la posture du chef de projet vont légèrement changer. Il va passer d'un producteur actif de livrables au centre de toutes les interactions à un accompagnateur, facilitateur et superviseur un peu plus en retrait mais toujours disponible. Autrement dit, vous allez devoir vous effacer suffisamment pour laisser vos experts faire leur travail sans les laisser à l'abandon pour autant.

Dans un monde idéal, vos équipiers seraient 100% autonomes et exécuteraient le cahier des charges à la lettre sans avoir besoin de vous. L'équipe "parfaite" rend donc le chef de projet quasi inutile pendant les phases de conception et de production, ou tout du moins le cantonne à la relation client. Cela peut paraître paradoxal ou contre-intuitif, mais c'est bien vers ça que vous voulez tendre. Sensibilisez donc vos équipiers à votre propre métier pour **réduire au maximum leur dépendance vis-à-vis de vous et votre vision globale du projet**.

Plus vous pourrez faire confiance à vos équipiers, plus ils prendront du plaisir à travailler et plus ils rendront des livrables de qualité. Essayez donc, dans la mesure de la confiance que vous pouvez raisonnablement accorder à chacun, d'**instaurer ce cercle vertueux**. 🔄

Cela dit, si des incidents arrivent, ne désespérez pas, c'est normal. Même les projets les plus prévisibles sont sujets aux aléas inhérents à toutes les activités humaines. En gestion de projet, certaines erreurs humaines sont tellement fréquentes qu'on leur donne des noms pour les identifier plus facilement.

L'**optimisation prématurée** : Optimiser prématurément revient à investir **trop de temps, trop tôt** dans le perfectionnement d'un livrable qui peut être amené à changer significativement.

L'**optimisation excessive** ou **overkill** en anglais, est l'expression qui décrit le perfectionnement d'un livrable bien au-delà des exigences de la commande.

Le **glissement de portée** ou **scope creep** en anglais, qui désigne une déviation, une dérive, un écart du périmètre du projet. En d'autres termes, cela revient à produire des livrables qui ne sont pas dans la commande et pour lesquels vous n'êtes pas payé.

## 2. Pilotez la production d'un site web

Maintenant que les phases d'initialisation, de lancement et de conception sont terminées, vos développeurs ont théoriquement tout ce qu'il leur faut pour produire le site le plus adapté aux besoins du client. Le succès du projet est désormais entre leurs mains. Vous et votre équipe rentrez alors en **phase de production**, la dernière ligne droite avant la livraison du site !

En tant que chef de projet digital, est-ce que je dois savoir coder ?

Ça dépend de votre ambition mais en règle générale, ça aide. Vous aurez beaucoup de mal à travailler sur des projets plus complexes si vous ne pouvez pas communiquer efficacement avec vos équipes techniques. Comment pouvez-vous garantir le respect des exigences de qualité d'un produit dont vous ne comprenez pas du tout le fonctionnement ?

Dans le chapitre précédent, je vous disais que lors des phases de conception et production vous, le chef de projet, deviez trouver un équilibre entre laisser-faire et interventionnisme. Si vous ne comprenez pas le métier de développeur vous n'aurez aucune crédibilité dans vos interventions, vous serez donc contraint de laisser faire.

### a) Gérer la pression

Au fur et à mesure que la date butoir (deadline en anglais) se rapproche, la pression va augmenter. À moins que vous ayez prévu une grande marge de sécurité, la livraison du projet risque de se jouer à quelques jours-homme voire à quelques heures de travail près !

Stresser vos développeurs ne les fera pas travailler plus vite, par contre cela risque de leur faire commettre des erreurs pas mégarde ou impunément pour gagner du temps. Si vous avez peur de livrer en retard, plus tôt vous vous en rendez compte, mieux c'est. Ce n'est pas la veille de la livraison que vous pourrez prendre de véritables mesures correctives. Faire un sprint de dernière minute est toujours une option mais c'est rarement la plus souhaitable.

Avec une détection du retard une semaine à l'avance, vous pouvez sereinement appeler un autre développeur en renfort. Avec une journée, vous n'avez plus vraiment le choix que de supplier votre développeur de faire des heures supplémentaires...

### b) Tester avant de livrer

Tester n'est pas optionnel. Cela peut sembler être du bon sens mais ça ne coûte rien de le rappeler. En revanche, ne pas tester un site avant de le livrer peut coûter très cher puisque

vous vous êtes engagé (contractuellement) à livrer un site qui fonctionne conformément à un cahier des charges. Si votre site n'est pas conforme cela peut entraîner des pénalités, des retards de paiement voire des refus de paiement.

Si votre site n'est pas conforme, il vaut donc mieux que vous vous en rendiez compte vous-même avant la livraison plutôt que ça soit le client furieux qui vous l'apprenne.

Comme nous le disions dans la première partie de ce cours, l'inconvénient majeur de la méthodologie en cascade pour la gestion de projet digital est la détection potentiellement tardive des erreurs. Pour compenser, intégrez donc des batteries de tests plus ou moins fréquents en fonction de la complexité et des risques techniques du projet.

Une fois que le site sera conforme à votre cahier des charges, autrement dit qu'il respecte les exigences de qualité, vous allez pouvoir le livrer. Si en plus il est livré dans les temps et sans surcoût alors vous aurez déjà fait un excellent travail.

### 3. Supervisez la phase d'exploitation du projet

Dans beaucoup de projets, le jour de la livraison est aussi redouté par les prestataires qu'attendu par les commanditaires. Si tout s'est bien passé, ce jour marque la fin de la phase de production et le début de la **phase d'exploitation** du site. Le travail de votre équipe va être confronté une dernière fois au client et à ses attentes.

#### 3.A. La livraison du produit

---

Le jour J est arrivé. Après des semaines, voire des mois de travail, vous allez enfin présenter le résultat final du projet au client. Même si le projet a déjà été vendu et que vous êtes certain d'avoir respecté scrupuleusement le cahier des charges, ce n'est pas encore le moment de se relâcher. Vous aurez tout le loisir de célébrer la clôture du projet une fois que vous serez **assuré de la satisfaction du client**.

En effet, durant cette étape, toute votre attention doit être portée sur la satisfaction client. Il n'y a que 2 cas de figure possible.

1. Votre performance est supérieure aux attentes du client, auquel cas il est **satisfait**.
2. Votre performance est inférieure aux attentes du client, auquel cas il sera **insatisfait**.

Si vous et votre équipe avez travaillé d'arrache-pied sur le projet, c'est le moment de le présenter à sa juste valeur ! Un excellent projet mal présenté peut tout à fait paraître insatisfaisant aux yeux du commanditaire.

Pour que le client s'approprie le site, ne vous contentez pas de lui faire une démonstration. S'il va être amené à s'en servir, prenez le temps qu'il faut pour le former à son utilisation. L'être humain a peur de ce qu'il ne comprend pas. Parfois il suffit d'un peu d'éducation pour changer cette peur en curiosité voire en passion. Si vous voulez que le client aime son site ou son application, commencez par lui partager votre passion pour son produit.

Pour que le client s'assure par lui-même que son site est bien conforme à ce que vous lui avez vendu, proposez-lui d'effectuer une **recette fonctionnelle** (aussi appelée vérification d'aptitude au bon fonctionnement).

1. Préparez-lui un **cahier de recette**, listant tous les tests à effectuer.
2. Donnez-lui un **protocole de recette** détaillant le processus de remontée d'anomalies.
3. Mettez-vous d'accord sur un **planning de recette**, période pendant laquelle il pourra faire remonter ces anomalies pour que celles-ci soient corrigées sans entraîner de surcoûts.

Une fois que vous aurez l'assurance d'avoir pleinement satisfait votre client, vous pourrez presque considérer que le projet est clôturé ou tout du moins qu'il passe en **phase d'exploitation**. En d'autres termes, en après-vente. Lors de cette phase, selon le contrat que vous avez signé avec le client, vous allez encore être plus ou moins amené à travailler sur le site.

Généralement, lors de la création d'un site web, les agences en profitent pour vendre un contrat d'assistance et de maintenance du site. Si c'est votre cas, même si vous clôturez le projet vous devrez toujours provisionner du temps pour cette maintenance sur toute la durée du contrat.

Après avoir travaillé avec et pour le client pendant un moment, vous êtes mieux placé que personne pour lui vendre d'autres services. Si vous identifiez une opportunité pour faire de la vente additionnelle, saisissez-la !

Lorsque vous aurez rempli tous vos engagements, assurez-vous **que le client tienne les siens en vous payant en temps et en heure**.

### 3.B. Faire le bilan en fin de projet

Comme je vous le disais dans le premier chapitre de ce cours, tous les projets ont une date de début et une date de fin. Une fois le projet clôturé, votre rôle en tant que chef de projet sera de dresser un bilan pour pouvoir faire un reporting à votre équipe.

Faites le bilan calmement, en comptabilisant chaque instant et en vous rappelant que pour votre agence, le temps c'est de l'argent.

Si vous avez bien tenu vos comptes pendant toute la durée du projet, faire un bilan est très simple, il vous suffit de comparer votre budget prévisionnel et vos dépenses réelles.

- Si vous avez dépassé votre budget prévisionnel alors votre marge commerciale s'en verra réduite.
- À l'inverse, si vous avez mobilisé moins de ressources que prévu, vous pouvez vous retrouver avec une marge accrue ! C'est tout ce que je vous souhaite.