

Qu'est-ce qu'un cadrage de projet ?

« Une préparation réalisée en temps contraint, au cours de laquelle se succèdent un certain nombre d'activités et d'ateliers permettant d'aligner tout le monde autour de thématiques structurantes, qui se termine par un livrable global et synthétique pour validation et démarrage effectif du projet »

Organisation du BANthon de novembre 2015

Lieu : Libourne (caler sur les horaires des trains)

Quand : 2j début novembre (voir doodle. Présence CPV souhaitée déb/fin ou par Lync)

Comment : en 2 parties : avec contributeurs/utilisateurs, puis équipe projet BAN (= fondateurs)

Hébergement : proposer hotel à côté SNA ? (facilite les transports resto-hotel, puis hotel-sna)

Prévoir des voitures pour aller les chercher à la gare.

Participants J1+J2 : DINSIC/Etalab (C Quest), OSM (Vincent ?), IGN (S Chataigner, O Dorie, R Pas, M Jacoppucci, Elodie xx), La Poste (MC Richard, I Dupouy, A Lahoule)

Participants J1 seul : SNA (PB, DC, EH, ED, LH ?), DGFIP, INSEE, AMF, AITF, Mission THD, SAMU / PFLAU (?), DGGN/ST(SI)2 ?, ...

Participants J1 aprem+J2 seul : SNA(C Prudent, quels développeurs ? Sabine ? Guillaume ? ...)

J1 : journée d'échange et de recueil avec les utilisateurs/contributeurs (salle Hotel Mercure)

9h30 : accueil café

10h/13h : ouverture + ateliers (obj : partager la vision, les enjeux de la BAN)

- tour de table, présentation des participants

- rappel du contexte ?

- ce qu'est la BAN, ce qu'elle contient, à quoi elle sert, à qui elle sert (identifier personas , leurs usages), ce qui est important (certains personas ? réactivité maj ?), rôle des fondateurs

(IGN/LP=collecte+garants qualité)

Objectif : faire émerger les idées, partager les problématiques et les pratiques des futurs utilisateurs, identifier les pratiques communes, les solutions individuelles généralisables, les idées à explorer, créer une liste de besoins fonctionnels prioritaires

- conclusion

13h/14h30 : repas (au Mercure ?)

=> 15h : départ des participants J1 seul (prévoir voitures->gare)

J1 après-midi : lancement/cadrage équipe projet collaborative BAN (SNA Grande salle)

15h30/18h30 : ateliers au SNA

- passage en salle Agile (démon BC2A ? = ce qu'on a fait avec les données de la BAN)

- construire le schéma global de l'architecture (flux E/S, interactions,...) (permet aussi de valider le périmètre). Macro. Mode incrémental.

- inventaire de l'existant (en lien avec schéma archi)

- carte fonctionnelle, init backlog (fonctionnalités à réaliser, reprise des idées du matin)

19h30 : dîner en ville (voir où avec Véro)

J2 : suite équipe projet collaborative BAN (SNA)

8h : accueil café

8h30/12h : ateliers

- les données : définition d'une adresse, modélisation
- les données : contenu (qualité/quantité). Etat des lieux de l'existant ? Débrief sur la réunion du 23 sur les écarts ??
- partage sur le code existant pour une prise en main réciproque
- quels outils utiliser pour partager code, la doc, les données à distance (git, pad, docs en ligne, bases partagées, dépôt de fichiers...). Sécurité ?
- 12h/13h : plateaux repas
- 13h/15h30 : ateliers
- poursuite backlog, priorités, qui fait quoi (définir les travaux, lotir)
- roadmap / story mapping (Permet de définir le périmètre et la feuille de route. Associer les persona à la story map, afin d'identifier les activités les plus importantes pour chaque persona et plus particulièrement pour la cible prioritaire. Vous pouvez également y associer une timeline, afin de prioriser les fonctionnalités à développer.
- Partage sur les risques (à suivre ensuite...)
- organisation projet (points de rencontre à organiser, PO,...)
- récap
- 15h30/16h : conclusion/cloture (CPV)
- (prévoir voitures->gare)

- ⇒ Préciser les attentes des ateliers + timeboxer.
- ⇒ Matériel (post-it, feutres, scotch, brown paper)
- ⇒ PC (quels ordi ? combien ? connexion internet au mercure ?)
- ⇒ Définir l'équipe projet BAN au SNA
- ⇒ Qqchose de ludique ?

Qu'est-ce qu'un cadrage de projet ?

« Une préparation réalisée en temps contraint, au cours de laquelle se succèdent un certain nombre d'activités et d'ateliers permettant d'aligner tout le monde autour de thématiques structurantes, qui se termine par un livrable global et synthétique pour validation et démarrage effectif du projet » .

L'objectif reste bien d'aligner tout le monde (métier, produit, architecte) autour d'une même vision.

Mais pourquoi cadrer ?

60/30/10

Le principe du 60/30/10, provient d'une étude menée par [J. Richard Hackman](#), dont [Esther Derby](#) a fait une présentation, dans une vidéo que vous pouvez consulter à la fin de cet article.

Cette étude, démontre que l'efficacité d'une équipe provient de trois phases importantes :



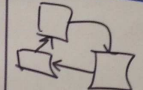
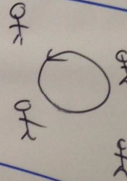

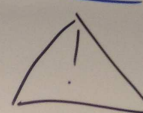
- 60% lors de la construction de l'équipe (avant le lancement du projet) ;
- 30% au lancement du projet ;
- 10% après le lancement du projet.

Cela signifie donc que la majorité de l'efficacité d'une équipe provient de la phase amont au lancement du projet et que par conséquent une attention très forte doit être apportée à la phase de cadrage et de construction de l'équipe.

Les 6 grandes thématiques de cadrage

Jean-Claude et Guillaume présentent six grandes thématiques, à mettre en oeuvre lors de la phase de cadrage :

1. Vision / Enjeux ;
2. Roadmap et carte fonctionnelle ;
3. Architecture ;
4. Organisation, moyens, budget ;
5. Rôles et responsabilités ;
6. Risques.

THÈMES	ATELIERS	PRODUIT
ENJEUX & VISION	- BRAINSTORM ↓ - ANALYSE BIZ - ELEVATOR PITCH (VISION) - PERSONAS	
Roadmap Backlog	→ Storyman → Roadmap → Backlog initié	
Architecture	→ Schémas	
Organisation	→ Ecosystème → Points de Rencontre → Attentes et Rôles	
BUDGET...		
RISQUES		

Les réunions organisées sur ces thématiques, doivent être timeboxées et être revues systématiquement, avec une durée plus ou moins longue, selon la durée du projet. Jean-Claude et Guillaume préconise un cadrage d'un mois maximum, sur les projets les plus longs. Sur un projet d'une durée de trois à quatre mois, le cadrage est réalisé sur une demi-journée à un jour maximum.

Les enjeux de ces thématiques sont de :

- Sensibiliser ;
- Questionner ;
- Challenger ;

- Visualiser.

Cela nécessite une pré-étape de sensibilisation des acteurs projet et de l'ensemble du management, afin d'identifier les bonnes personnes devant participer à cette phase de cadrage. Comme le disent Jean-Claude et Guillaume « On veut des gens qui aient le pouvoir de décider ».

Vision / Enjeux

Tous les acteurs qui vont participer au cadrage doivent être présents à cette première réunion des enjeux. Un plus est également d'avoir la participation d'un représentant de la partie financière.

Attention à ne pas avoir trop de personnes lors de cette réunion. Plus de douze personnes devient un nombre difficile à gérer. Dans ce cas, Jean-Claude et Guillaume conseillent d'identifier des Ambassadeurs, qui auront pour rôle de représenter d'autres acteurs.

La réunion de vision a pour objectif de présenter la vision et les enjeux du projet. Pour cela, les participants peuvent s'aider des technique suivantes :

- [Elevator pitch](#) : permet de définir synthétiquement la vision



Gabarit de l'Elevator Pitch

Pour	(le consommateur cible)
Qui	(expression du besoin)
Le	(nom du produit)
Est un	(catégorie du produit)
Qui	(avantage clé, raison inconditionnelle pour l'achat)
Contrairement à	(principale alternative produit)
Notre produit	(différenciation principale)

Exemples issus des supports de formation [Xebia Training](#)

Roadmap et carte fonctionnelle

Cette étape a pour objectif d'identifier la cartographie des fonctionnalités à réaliser, afin de les prioriser dans le temps, et ainsi obtenir une roadmap de réalisation du projet.

Les outils suivants peuvent être utilisés pour cette activité :

- [Persona](#) : Personnifier les cibles, avec un focus sur les usages. A réaliser sur la cible prioritaire

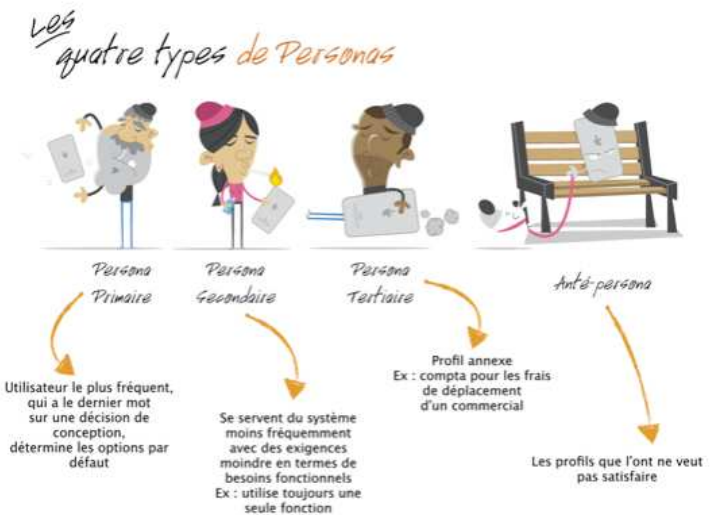
Un persona

Définition : personnages virtuels qui représentent la cible utilisateur

Humaniser la cible : un visage, un prénom, un âge, un métier, des sites web préférés, des envies, des besoins, des habitudes...

Décrire et hiérarchiser les objectifs utilisateurs récoltés

C'est un puissant outil de communication



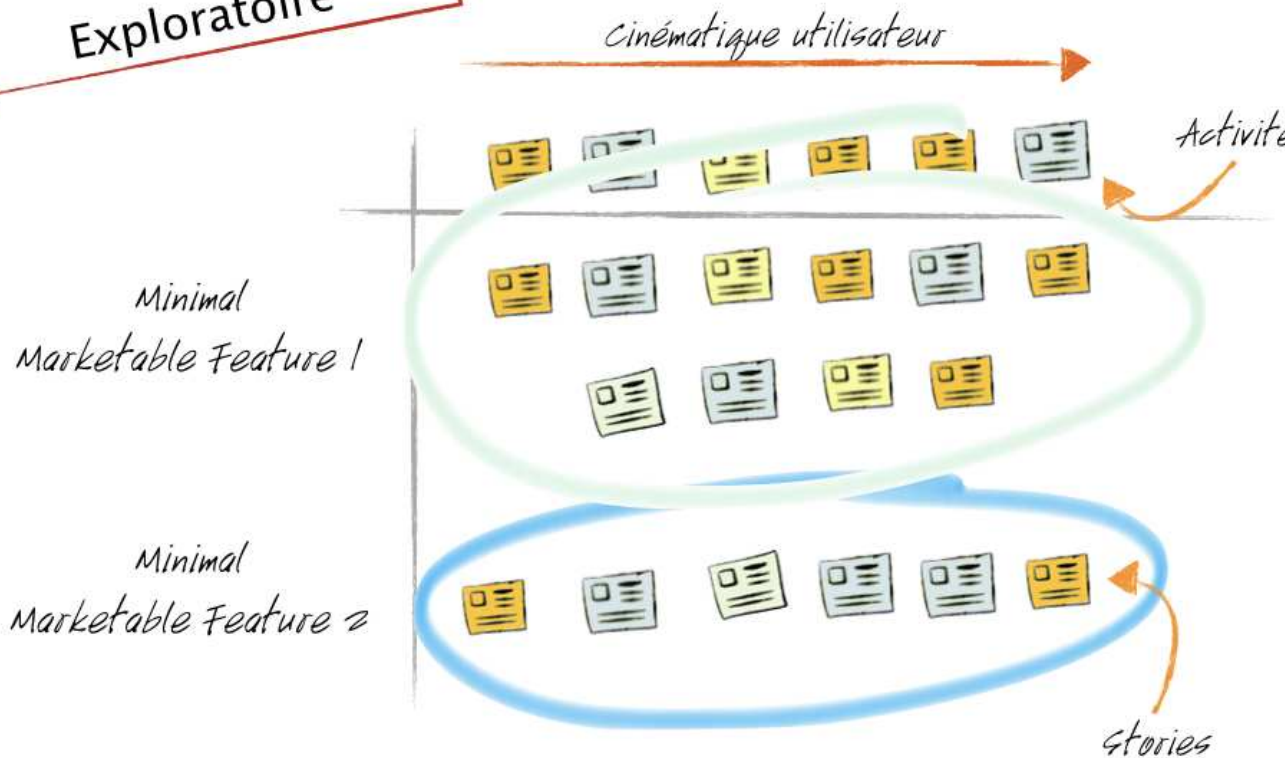
Exemples issus des supports de formation [Xebia Training](#)

- [Story Mapping](#) : Permet de définir le périmètre et la feuille de route. Associer les persona à la story map, afin d'identifier les activités les plus importantes pour chaque persona et plus particulièrement pour la cible prioritaire. Vous pouvez également y associer une timeline, afin de prioriser les fonctionnalités à développer.

2 approches

Cinématique
utilisateur
ou
Exploratoire

La Story Map



Exemple issu des supports de formation [Xebia Training](#)

Architecture

La phase de cadrage de la partie architecture doit rester très macroscopique. L'objectif n'est pas d'identifier une solution, mais plus d'identifier les flux de données entrant/sortant et les interactions entre les équipes et les services.

Dans un projet agile, l'architecture doit être faite en mode incrémental, sur la base des fonctionnalités identifiées lors de la roadmap. Cela met en avant la notion de re-factoring permanent de l'architecture dans un projet agile.

Organisation, moyens, budget

Cette thématique porte à la fois sur l'organisation du projet et sur les moyens humains et budgétaires qui seront mis en oeuvre.

Sur l'organisation, voici la liste des activités ou questions à se poser :

- Comment organiser le projet ? ;
- Répertorier l'écosystème projet ;
- Organiser des points de rencontre réguliers, entre les acteurs internes et externes du projet ;
- Penser frontière interne et frontière externe.

Sur la partie budgétaire, Jean-Claude et Guillaume nous invitent à effectuer des comparaisons avec des projets de référence, afin de définir la bonne granularité du budget alloué sur le projet. Cela passe aussi par l'intervention de « vétérans » de projets comparables, pouvant apporter leur expertise sur la cohérence du montant budgétisé. Néanmoins, l'élément primordial à rappeler aux acteurs est d'accepter l'incertitude de cet exercice.

Le budget doit être revu tous les mois, ou à minima tous les deux mois, avec les acteurs projet. Dans le cas où le budget est contraint, challengez le périmètre ou le délai, selon les priorités définies.

Rôles et Responsabilités

Clarifier les responsabilités de chaque acteur du projet et les attentes mutuelles vis à vis des autres fonctions. Cette thématique est à réaliser sur un atelier.

Jean-Claude propose de réaliser cette action de manière visuelle :

1. Sur un tableau, tracer une colonne par acteur projet ;
2. Chaque acteur est identifié par une couleur ;
3. Chaque acteur, va écrire sur un post-it de la couleur correspondant à un autre acteur, ce qu'il attend de lui et positionner ce post-it dans la colonne de l'acteur concerné ;
4. Un échange est alors réalisé entre les acteurs, afin de valider ou non les attentes de chacun vis à vis des autres.

Risques

L'identification des risques est un élément important de la phase de cadrage et souvent le maillon faible des projets agiles. L'objectif de cet atelier est, avec les acteurs projet, d'identifier l'ensemble des risques potentiels ayant une probabilité d'apparition sur le projet.

Ces risques sont suivis, au travers d'un management visuel, dont la structure est la suivante : 4 colonnes : Événement défavorable / Probabilité d'apparition / Impact / Actions.

Dans la colonne Probabilité d'apparition et dans la colonne Impact, le niveau du risque est défini sur une échelle de 1 à 3 (Jean-Claude) ou en pourcentage (Guillaume). Le nombre de risques à suivre, dans ce management visuel, est limité à un top 5, basé sur l'impact et la probabilité d'apparition.

Les risques sont ensuite suivis lors des comités de pilotage (et oui, même sur un projet agile cela existe). Jean-Claude et Guillaume préconisent de mettre en place un centre de décision, afin de travailler à la gestion des risques.

Conclusion

J'ai vraiment apprécié cette présentation, basée sur un REX (Retour d'EXpérience) et d'actualité dans toutes les organisations souhaitant passer ou passant à l'agilité. Moi-même j'y ai puisé des astuces et processus à utiliser dans la transformation agile de mon client actuel. C'est vraiment lors de ce type de conférence que l'on se rend compte des dégâts qu'une utilisation néfaste ou détournée des principes agile peut produire.

Allez plus loin

Les éléments supplémentaires que je rajouterais à la phase de cadrage sont les suivants :

- Identifier les Métriques et indicateurs ([KPI](#)) à suivre sur le projet, permettant de mesurer l'efficacité des activités réalisées et la capacité de l'équipe à tenir ses promesses ;
- Outillage : Quels sont les outils à mettre en place sur le projet, que ce soit pour le suivi, la gestion de la phase de tests, la mesure de la qualité du code, etc...

Mettre en place la technique de l'[Impact Mapping](#), peut aussi aider au cadrage du projet, notamment sur les aspect planification stratégique, visant une atteinte des objectifs.

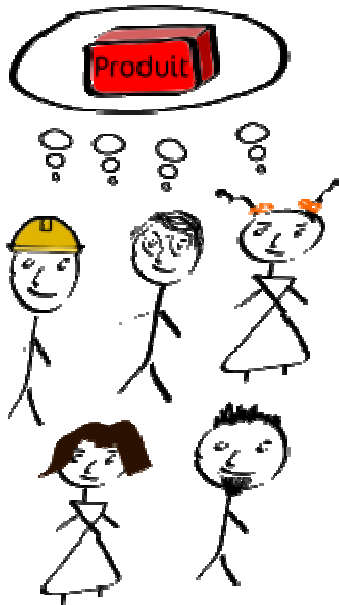
Ressources

Je vous invite à lire l'article de [Alain Buzzacaro](#) (Directeur Technique de France Télévision Edition) « [De l'importance du cadrage de projet](#) », qui a participé à ce travail de formalisation, avec Jean-claude Grosjean et Guillaume Duquesnay.

Vous pouvez également voir, ou revoir, la vidéo de Esther Derby, sur la notion de 60/30/10 :

Un lancement de projet ludique et productif

Publié le [30 avril 2012](#) par [pierrick](#)



Un de nos clients nous a demandé d'organiser le lancement d'un de ses projets stratégiques. Le projet n'est pas un mastodonte mais il est transverse et nécessite la concertation de 15 représentants utilisateurs de différents métiers (directeurs d'entité, comptables, contrôleurs de gestion, ...). Ils viennent des 4 coins de la France sur 2 jours, avec des problématiques et des habitudes de travail différentes. Notre mission : optimiser leur temps de présence, converger vers une vision projet aboutie et concertée permettant au projet de se lancer.

Même si le groupe de pilotage a sa propre idée d'une solution logicielle commune, pas question de faire venir les utilisateurs sans leur donner la parole. Notre roadmap pour ces deux jours :

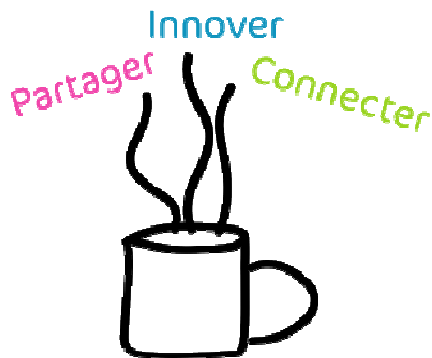
- Poser la problématique et la vision générale du projet détenue par l'équipe de pilotage à qui la direction a accordé un budget.
- Faire émerger les idées, partager les problématiques et les pratiques des futurs utilisateurs.
- Identifier les pratiques communes, les solutions individuelles généralisables, les idées à explorer.
- Créer une liste de besoins fonctionnels prioritaires
- Prioriser les besoins

Voici les activités mises en œuvre et leur résultat :

Jour 1

Présentation de la vision et des enjeux par l'équipe de pilotage.

« World Café »



Les « convives » se répartissent en 4 équipes de 4. Une première question est posée à tous, les groupes ont 20 minutes pour y répondre ensemble. Des post-it géants sont sur les tables pour consigner les idées qui émergent des discussions. À la fin du temps imparti, les convives se dispersent vers d'autres tables, seul « l'hôte » reste, et nous repartons pour 20 minutes. Hormis pour la première session, l'hôte commence par restituer ce qui a été dit à la session précédente.

L'objectif de cet atelier est double : que chacun ait conscience des contraintes des autres utilisateurs et qu'il puisse soumettre des idées à ses pairs et aux différents acteurs métier de l'organisation.

Deux questions sont posées pour focaliser les discussions :

- Pour les 2 premières sessions de 20 minutes : « Qu'est-ce qui, dans l'organisation de mon travail au quotidien, pourrait améliorer la gestion de [la problématique métier du projet] ? »
- Pour la dernière session de 20 minutes : « Comment l'outil informatique peut m'aider dans cette organisation ? »

L'ordre des questions incite à « oublier » l'outil pour se centrer sur le processus et les usages, d'autant qu'un outil historique est déjà en place. Le but est d'éviter les remontées du type « l'écran X est mal ordonné, il faudrait placer les boutons de validation en haut ». La réflexion sur le logiciel n'intervient qu'une fois les problèmes organisationnels traités.

Les discussions sont fournies et de haut niveau, la phase de restitution permet de dégager une première vision structurée des attentes des utilisateurs.

Cette activité n'est pas une collecte des besoins, mais un premier pas vers une vision partagée. Le résultat est conforme à cet objectif. De plus, il apparaît que le groupe est sur le bon axe de réflexion : on ne s'est pas attaché au fonctionnement mais aux attentes. La seconde journée sera tournée vers la formalisation des besoins et il faudra être vigilant sur l'exhaustivité de ceux-ci, tout en restant à un niveau macro.

Jour 2

Ce deuxième jour, il est important que la future Product Owner prenne la main sur l'animation fonctionnelle des ateliers (nous restons garant du « cadre » et veillons au bon déroulement des activités) afin qu'elle s'approprie les résultats et qu'elle soit clairement identifiée comme l'unique pilote du projet du point de vue des utilisateurs.

Personas



Les participants se répartissent en petits groupes métiers. On a préparé en amont les types d' »usagers » à décrire (directeur de service, comptable, contrôleur de gestion, ...)

et nous décrivons pour l'exemple un premier persona ensemble sur le paper board.

Indispensable pour bien comprendre la démarche !

5 personas ont été décrits dans les règles de l'art.

Récolte des besoins (Epics / User Stories)

Le travail se déroule avec les mêmes groupes, avec la consigne : « défendez les intérêts de vos personas ». Cet atelier demande une bonne présence du facilitateur pour répondre aux questions liées à la granularité et au placement dans les thèmes. Mais au bout de quelques US, les groupes deviennent autonomes.

La product Owner anime la restitution : description des US remontées, dédoublonnage.

Story map



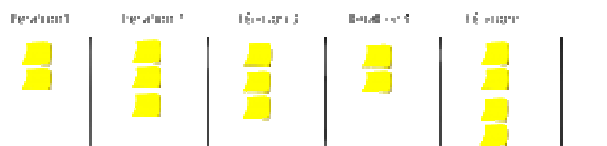
Après avoir dessiné la story map sur un tableau blanc avec les 4 niveaux de priorisation MOSCOW (Must, Should, Could, Would/Won't), la répartition des User Stories se fait en mode silencieux pour optimiser la durée de ce travail en groupe. Cette approche s'avère redoutablement efficace : après un premier tour avec le constat : « trop de must et should », le second tour a donné une carte bien équilibrée, le tout en 30 minutes.

Objectif atteint à la fin de cette deuxième journée. Tout le monde est satisfait du résultat. Reste une activité primordiale et très attendue : la roadmap du projet : que sera-t-on en mesure de traiter réellement ? Rendez-vous pris dès le lendemain matin avec la Product Owner et l'équipe technique pour répondre à cette question. On a assez de matière pour que ça aille vite, nous sommes confiants pour établir une première macro-planification en une matinée.

Jour 3 (matinée)

Planification

1. La Product Owner affine la priorisation en affectant des valeurs aux User Stories dans chaque niveau de la Story Map.
2. La Product Owner constitue un Backlog Produit en veillant à identifier des scénarii menant à des ensembles fonctionnels cohérents.
3. L'équipe technique évalue la complexité relative des User Stories des niveaux « Must » et « Should ».
4. L'équipe technique évalue sa vélocité prévisionnelle.
5. La Product Owner répartit les User Stories dans les 7 sprints disponibles (nombre calculé selon la taille de l'équipe et le budget du projet).



On termine comme prévu à midi grâce au timeboxing et à l'efficacité des parties prenantes. Résultat : l'équipe technique peut traiter le « Must » et une partie du « Should ». Il faut le soumettre rapidement avec 3 options : ne pas lancer le projet (c'est beaucoup moins coûteux maintenant qu'en milieu ou (pire) en fin de projet), faire adhérer les utilisateurs à ce résultat, augmenter le budget alloué. C'est finalement la seconde option qui est retenue par le groupe pilote.

Voilà un projet agile qui démarre sur de bonnes bases : concertation, convergence, réalisme.