

## AIX EN PROVENCE



# Cadrer un projet



## C'est quoi cadrer un projet ?

- Objectifs de cette phase importante
- Actions à réaliser avec qui ?
- Livrables

# Cadrer

La feuille de route du projet

C'est la phase d'étude

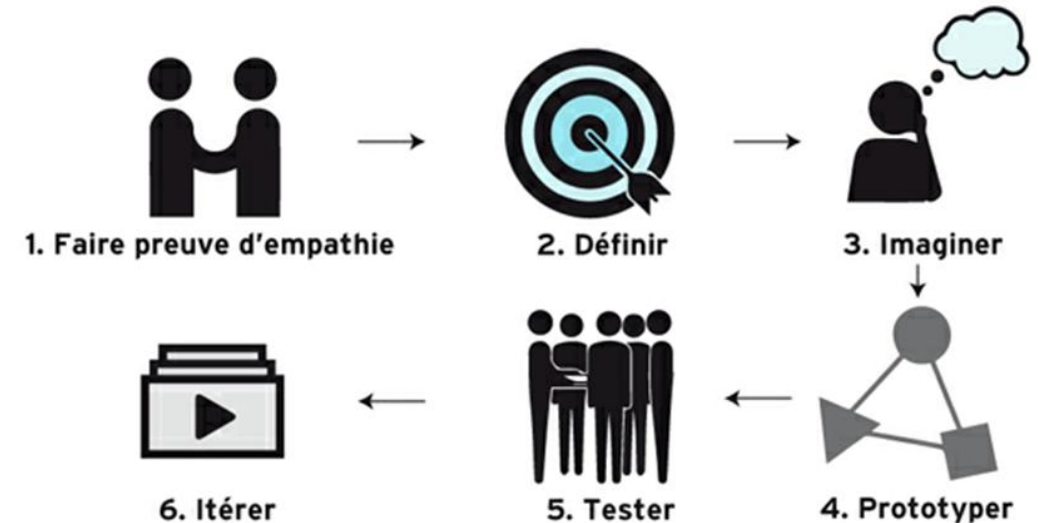
*Proposition de solutions, planification, évaluation des risques, évaluation des coûts, prépare la phase de réalisation*

Un livrable

Le plan de management de projet

Un jalon

Le Go – NoGo de réalisation



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer

Comment : Organigramme des tâches

Organise les tâches à réaliser

*Comment être exhaustif, comment évaluer leur durée, leur délai, leur coût*

Une lotissement des fonctionnalités

Notion aussi de MVP

C'est une vision MOA-MOE qui doit décrire les livrables qui constituent la solution avec

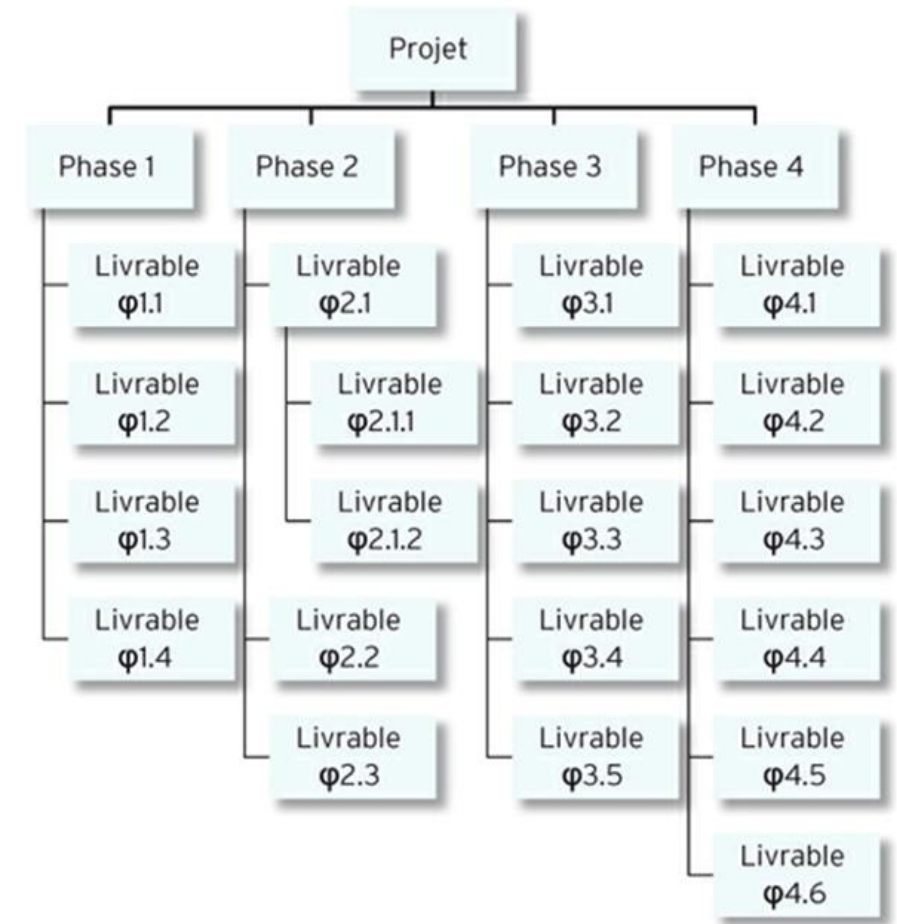
Les études nécessaires

Les prérequis

La logistique

Les contraintes

## STRUCTURE D'UN ORGANIGRAMME DES TÂCHES



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer

Qui va faire Quoi : Le RACI

## Une matrice des responsabilités

*Définie les responsabilités des acteurs - Suit la même structure que l'organigramme des tâches*

## Impliquer et mobiliser

Les experts nécessaires  
Les valideurs hiérarchiques  
Les contributeurs éloignés

### EXEMPLE DE MATRICE DE RESPONSABILITÉ

	Chef de projet	Communication	Marketing	Achats	Informatique
CONCEVOIR LE SITE WEB ET L'APPLICATION SMARTPHONE DU CONGRÈS			R		A
DÉVELOPPER LE SITE WEB ET L'APPLICATION SMARTPHONE DU CONGRÈS			A		R
IDENTIFIER LES CIBLES			R		
ENVOYER LES MESSAGES ÉLECTRONIQUES (E-MAILING)			R	A	
FAIRE LA PROMOTION WEB (RÉSEAUX SOCIAUX)			R	A	
RELANCER LES INSCRIPTIONS ET LES PAIEMENTS DES PARTICIPANTS			R		
CHOISIR LA SOLUTION TECHNIQUE WEBINAIRE				R	A
JALON GO RÉALISATION	R	A	A	A	A
INTÉGRER LA SOLUTION WEBINAIRE VIA LE SITE WEB				A	R
SÉLECTIONNER LE LIEU	A			R	
TROUVER LES SPONSORS MATÉRIELS				R	A
...					

#### Légende

R	Responsable	C'est le garant de la bonne réalisation du lot de travaux, il peut également être acteur.
A	Acteur	Il réalise le lot de travaux.
C	Consulté	Pour un expert que l'on consulte pour obtenir une information ou une validation technique, il n'a pas de tâche particulière à réaliser.
I	Informé	Pour une personne à qui on diffuse un document ou que l'on informe d'un lot de travaux réalisés ou à venir.

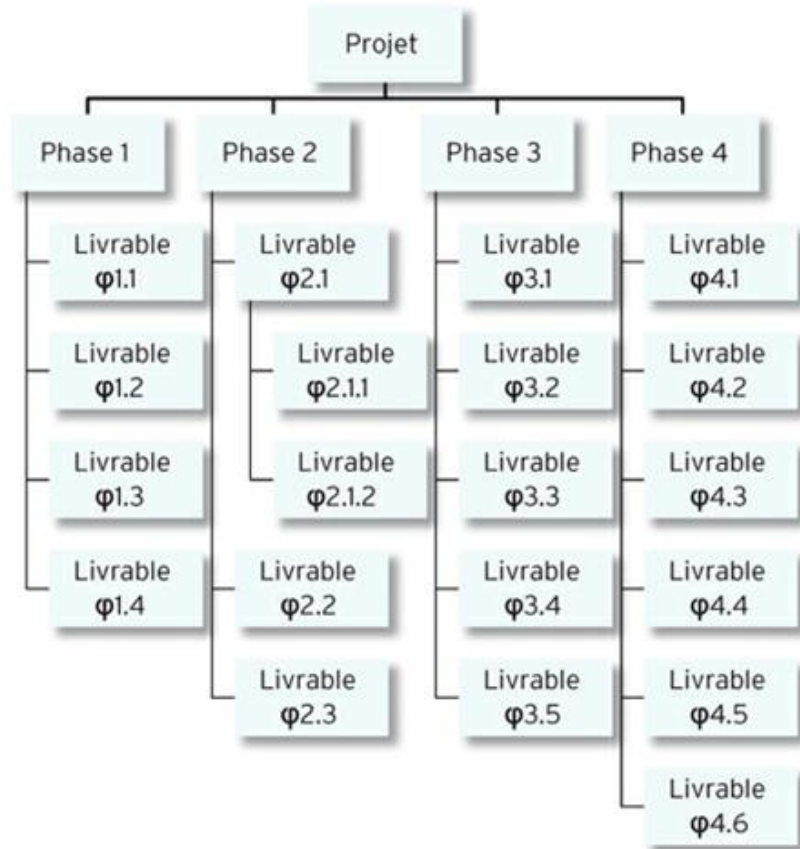
Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod



# Cadrer :

## Réaliser l'organigramme des tâches et le RACI de votre projet

### STRUCTURE D'UN ORGANIGRAMME DES TÂCHES



### EXEMPLE DE MATRICE DE RESPONSABILITÉ

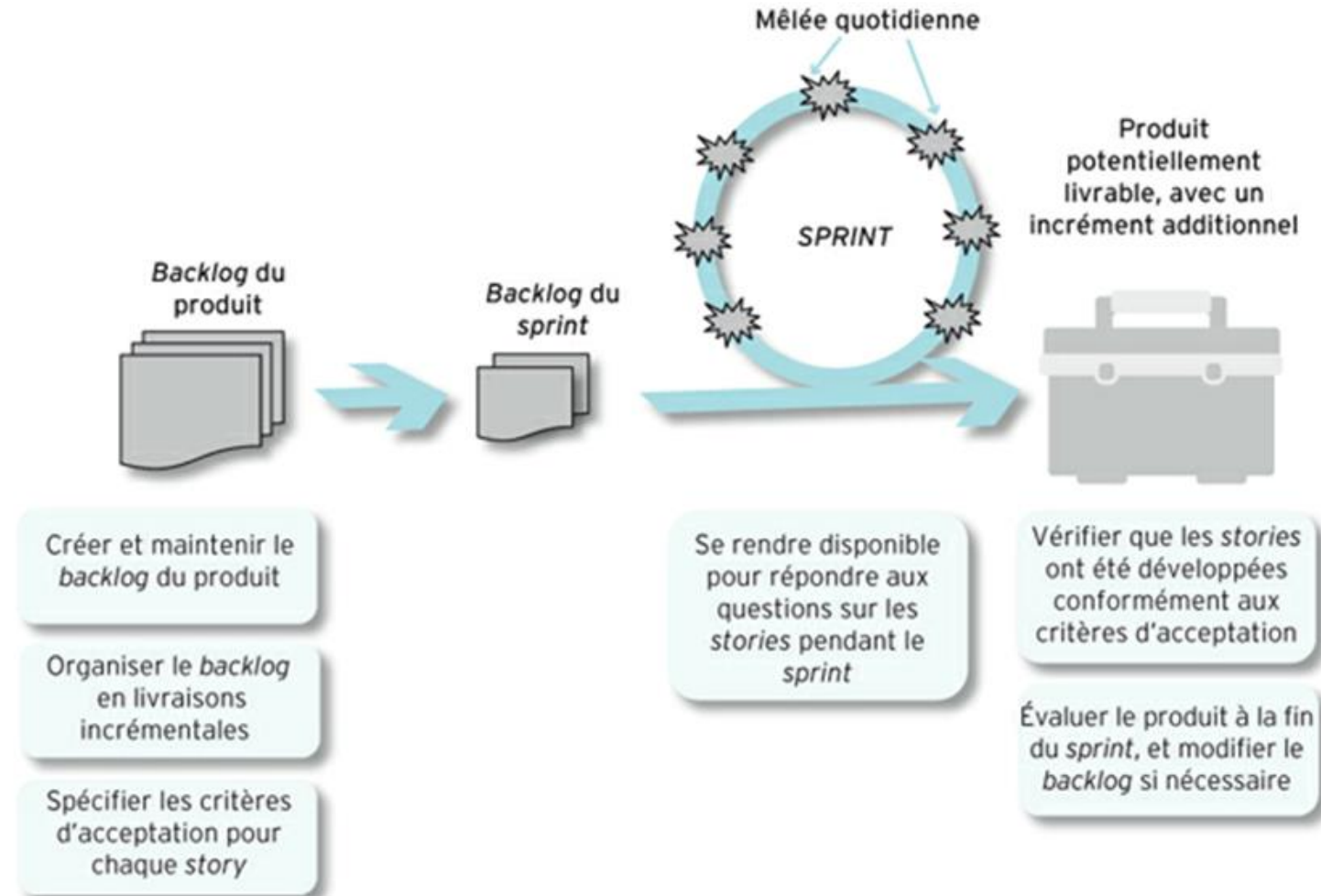
	Chef de projet	Communication	Marketing	Achats	Informatique
CONCEVOIR LE SITE WEB ET L'APPLICATION SMARTPHONE DU CONGRÈS			R		A
DÉVELOPPER LE SITE WEB ET L'APPLICATION SMARTPHONE DU CONGRÈS			A		R
IDENTIFIER LES CIBLES			R		
ENVOYER LES MESSAGES ÉLECTRONIQUES (E-MAILING)			R	A	
FAIRE LA PROMOTION WEB (RÉSEAUX SOCIAUX)			R	A	
RELANCER LES INSCRIPTIONS ET LES PAIEMENTS DES PARTICIPANTS			R		
CHOISIR LA SOLUTION TECHNIQUE WEBINAIRE				R	A
JALON GO RÉALISATION	R	A	A	A	A
INTÉGRER LA SOLUTION WEBINAIRE VIA LE SITE WEB				A	R
SÉLECTIONNER LE LIEU	A			R	
TROUVER LES SPONSORS MATÉRIELS				R	A
...					

#### Légende

R	Responsable	C'est le garant de la bonne réalisation du lot de travaux, il peut également être acteur.
A	Acteur	Il réalise le lot de travaux.
C	Consulté	Pour un expert que l'on consulte pour obtenir une information ou une validation technique, il n'a pas de tâche particulière à réaliser.
I	Informé	Pour une personne à qui on diffuse un document ou que l'on informe d'un lot de travaux réalisés ou à venir.

# Cadrer : Mode agile

## SCHÉMATISATION DES MISSIONS DU *PRODUCT OWNER*



# Cadrer

## Le GANTT, le chemin critique

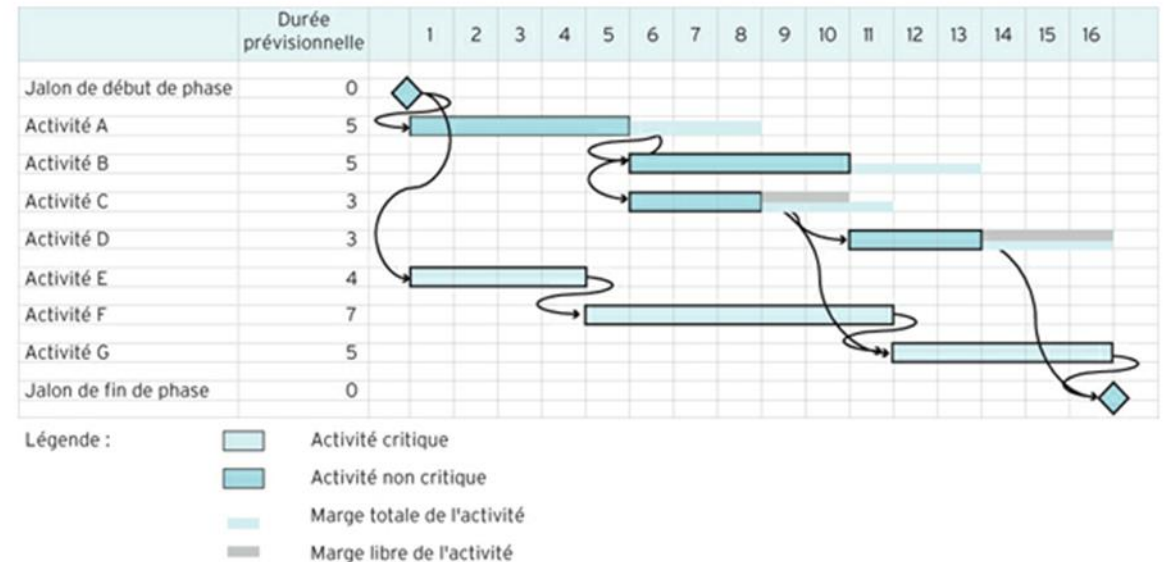
### MODÈLE DE DIAGRAMME DE GANTT MONTRANT LE CHEMIN CRITIQUE

#### Planifier

Disponibilité des acteurs, engagements.

Gestion des dépendances

- Marge d'action => Pilotage
  - Mtotale : Sans conséquence sur la date de fin prévu du projet
  - Mlibre : sans conséquences sur les activités suivantes.



#### A construire avec les parties prenantes et la MOA

Complexité des métiers à faire cohabiter dans un même espace-temps.

Contraintes externes (Etatique, juridique, écologique)

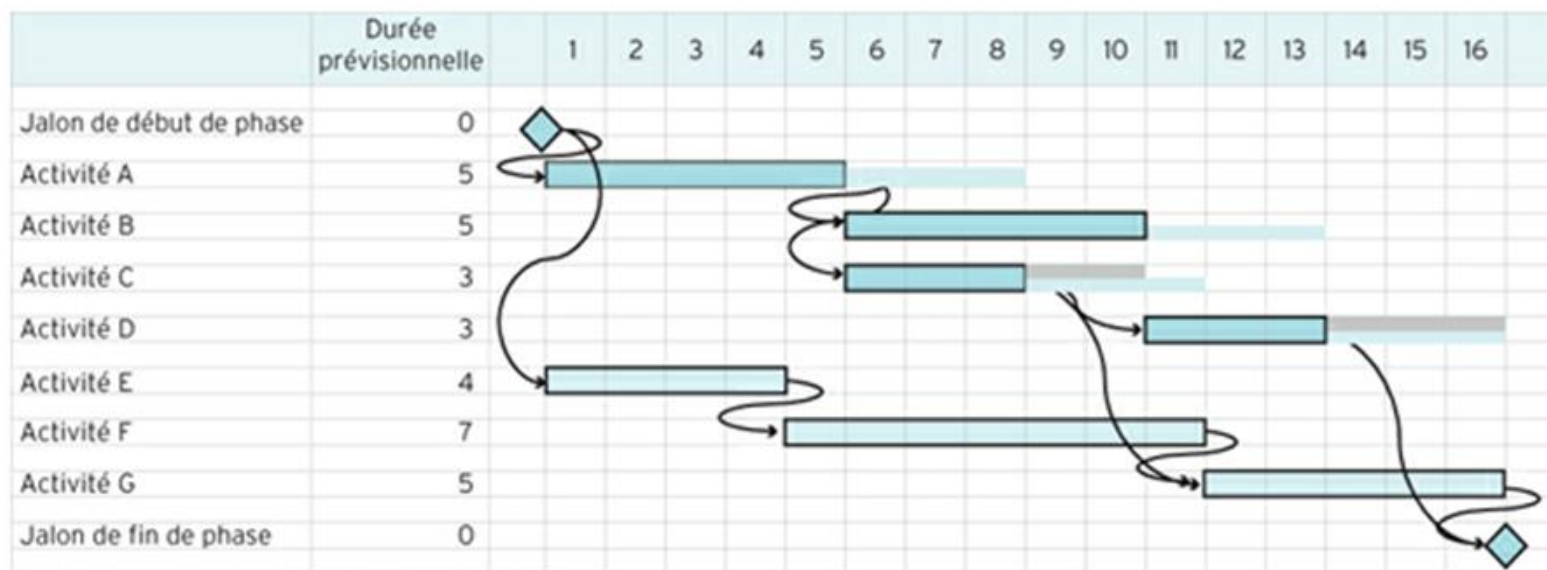
Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod



# Cadrer :

## Réaliser le Gantt de votre projet, Déterminer le chemin critique

### MODÈLE DE DIAGRAMME DE GANTT MONTRANT LE CHEMIN CRITIQUE



Légende :

- Activité critique
- Activité non critique
- Marge totale de l'activité
- Marge libre de l'activité

# Cadrer

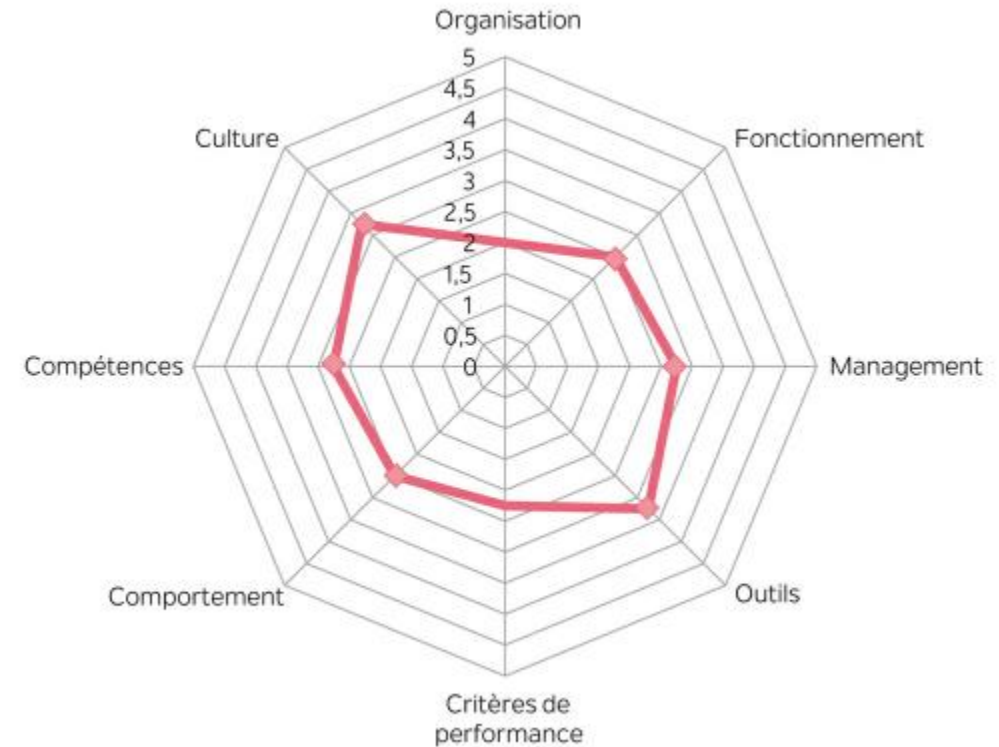
## Gestion des Risques

### Anticiper le changement

- Réunir les futurs ambassadeurs
- Ecart entre l'existant et le futur
  - Mesure de l'effort de persuasion
  - Evaluation des courbes d'apprentissage (ind, coll)
- Trouver les freins les plus importants et les moyens de les débloquent (Agir utile)
- Alimentera votre plan de communication.

### Sponsors de l'organisation

- Utiliser leur influence
- Anticipe les contraintes implicites



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer

## Gestion des risques

### Un risque c'est

- Un libellé
- Une description
- L'impact/ la gravité
- La probabilité
- La ou les conséquences sur le projet :
- le Périmètre/qualité, le budget, le planning
- Un plan d'actions faisable

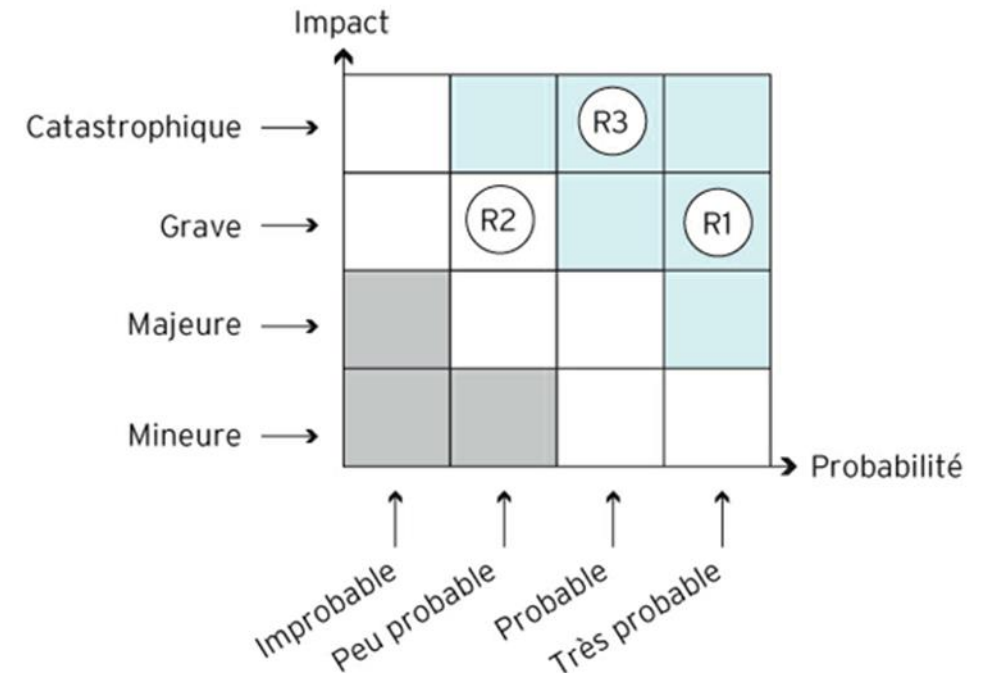
### Le pilotage par les risques

- Lister seulement ce que l'on ne maîtrise pas
- Piloter les actions qui permettent de maîtriser les risques listés.
- Réévaluer les risques à chaque jalon

## LA MATRICE DES RISQUES

Projet :

Date : .. /.. /....



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer :

## Evaluer les changements de votre projet

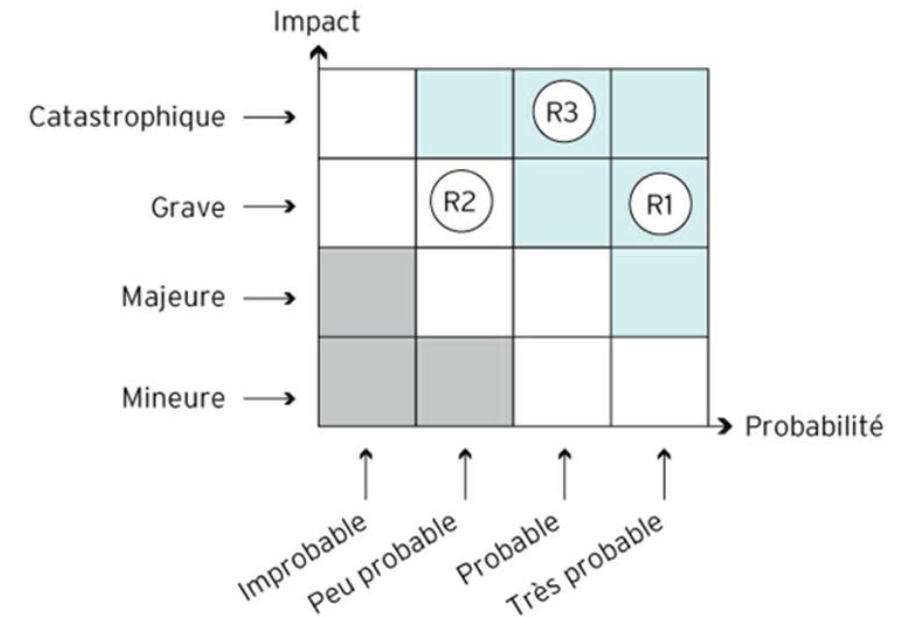
## Réaliser la matrice des risques



### LA MATRICE DES RISQUES

Projet :

Date : .. /.. /....



# Cadrer

## Evaluer le budget

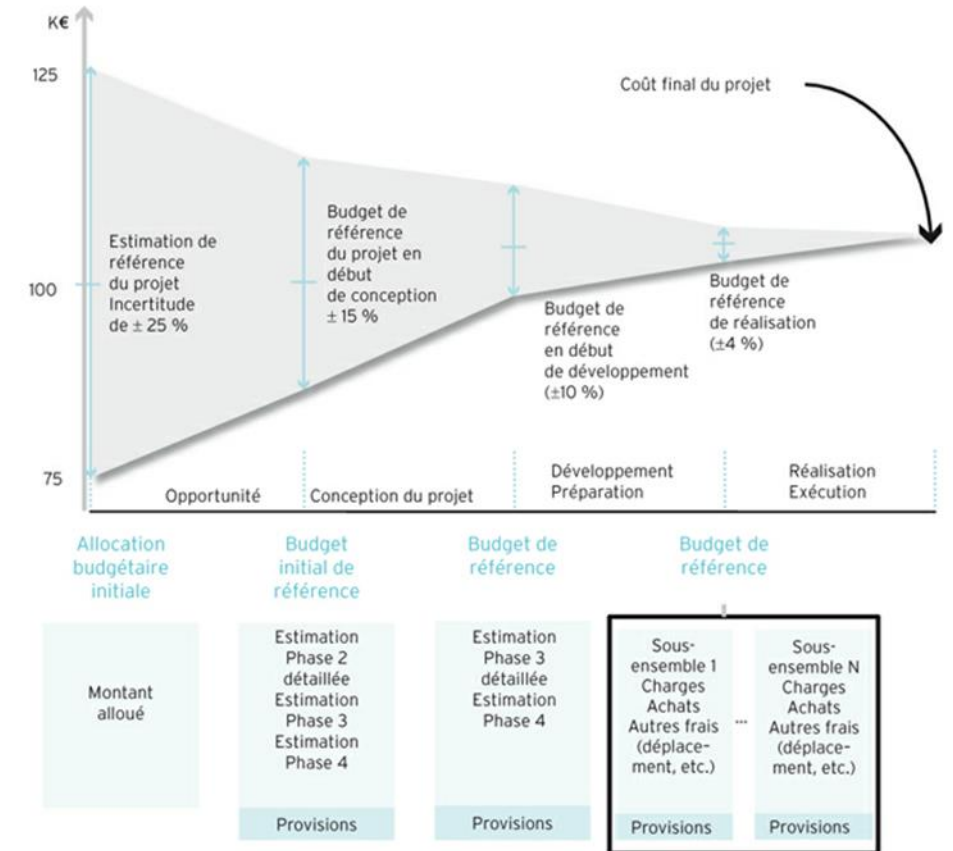
### Evaluer au mieux, sans sous estimer

- Estimation des charges des composants et des livrables documentaire
- Usage de métrique budgétaire interne. (UO, taux horaire)
- Prendre une marge de Manœuvre en lien avec l'incertitude

### Budget contraint

- Le temps c'est de l'argent.
- Mix prix / Qualité
- Valeur perçue / Valeur réelle
- Retour sur investissement (ROI)

### ÉVOLUTION DU BUDGET DANS LES PHASES DU PROJET

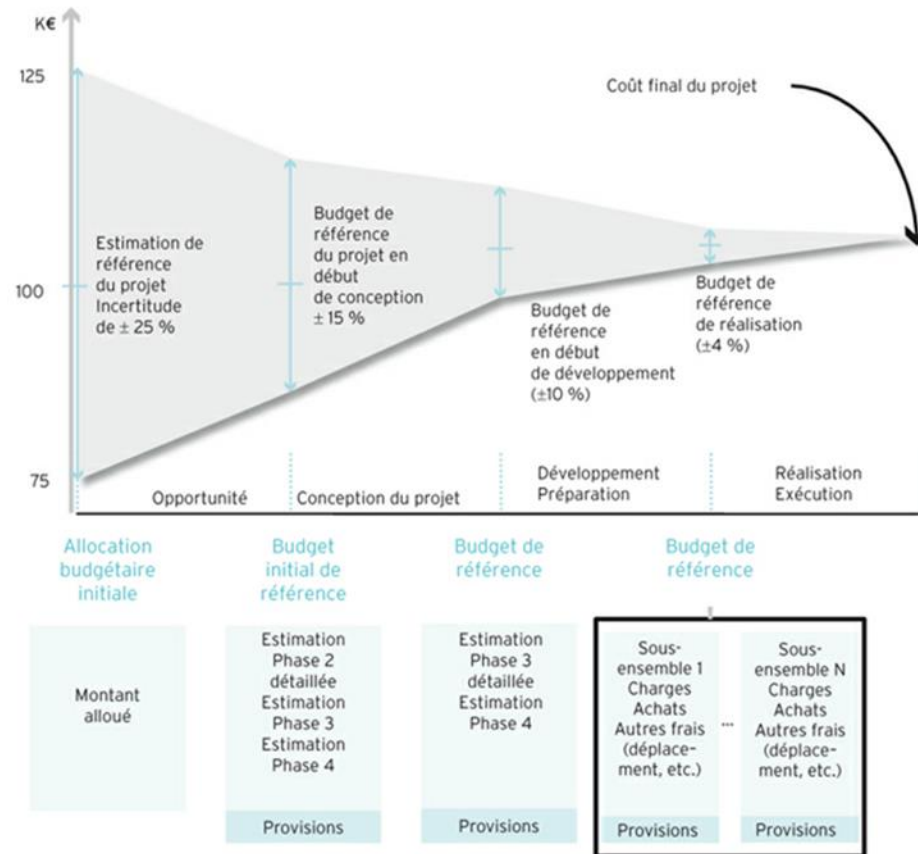


Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod



# Cadrer : Evaluer le budget de votre projet

## ÉVOLUTION DU BUDGET DANS LES PHASES DU PROJET



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

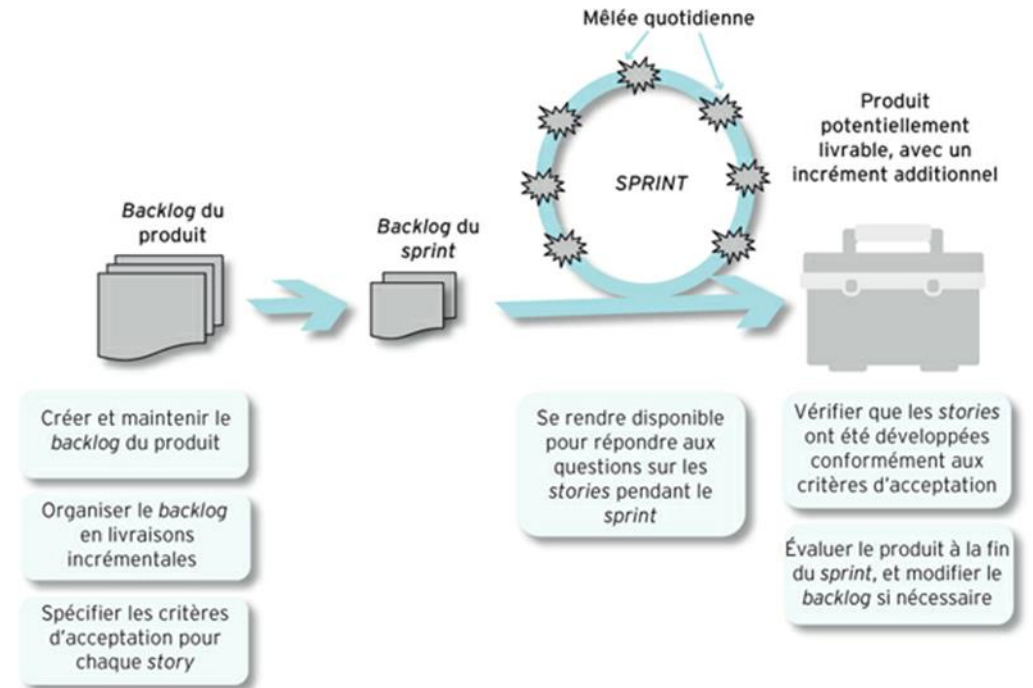
# Cadrer

Mode agile : budget et risques

## Changement de logique en mode agile

- Le Budget est fixé pour le projet, on cherche, à optimiser la valeur produite à chaque itération.
- Le budget et la durée sont donc fixes à chaque sprint (4 semaines et 4 personnes)
- Risque minimisé car chaque itération permet de valider la valeur apportée au client.

### SCHÉMATISATION DES MISSIONS DU **PRODUCT OWNER**



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

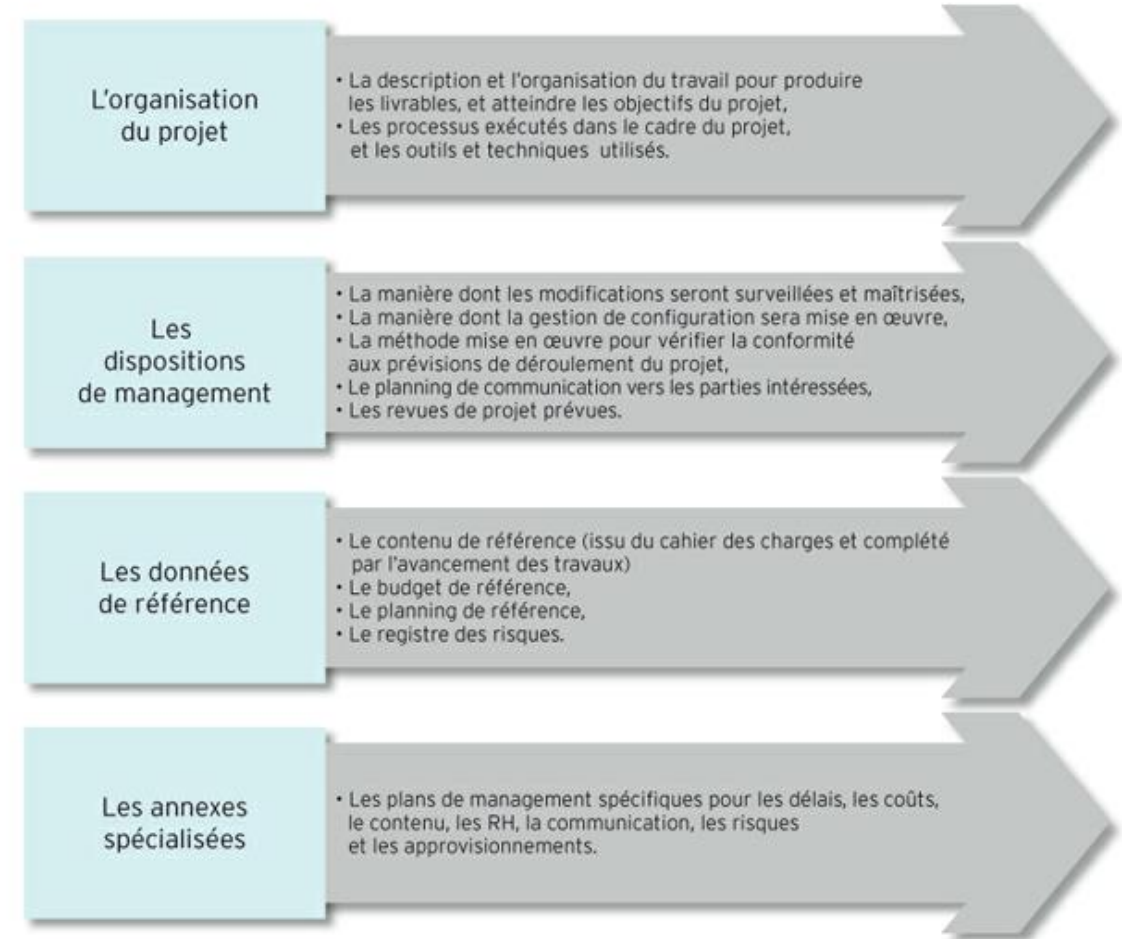
# Cadrer

Evaluer le budget

## Le plan de management de projet

- Mis à jour à chaque comité de pilotage ou de projet.
- Le PMP est votre carnet de bord

### EXEMPLE DE PLAN DE MANAGEMENT DE PROJET

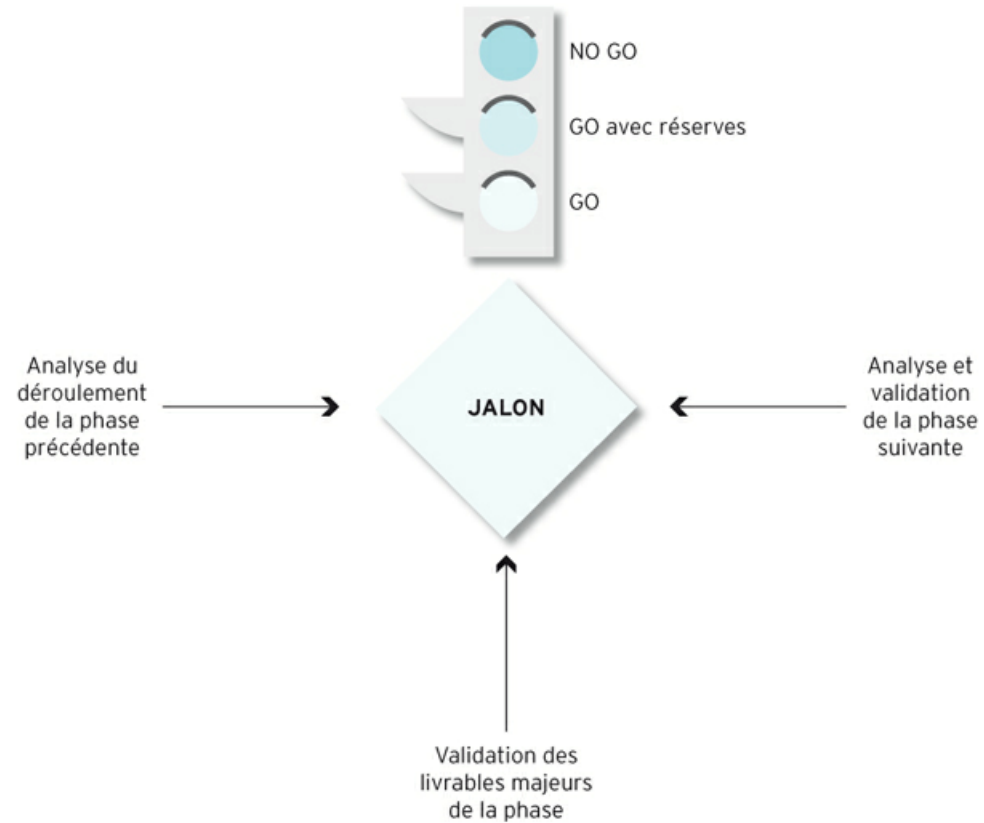


Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer

Go réalisation

## L'« EFFET CLIQUET » DU PROJET



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# En synthèse

## Initialisation

### Objectif

Donner naissance au projet

### A faire

Définir le (les) Persona(s)  
(utilisateurs finaux)

Collecter les besoins

Définir un budget maximum

### Livrables

Fiche projet

Cahier des charges ou  
backlog des exigences

### Option

Réalisation d'un POC  
(Maquette)

## Cadrage

### Objectifs

Feuille de route et  
Préparation

### A faire

Décrire la solution et les  
options

Réaliser Le diagramme des  
tâches

Planifier : Le GANTT

Evaluer les risques

Evaluer les coûts

### Livrables

Le plan de management de  
projet (ou dossier de cadrage)



# DES QUESTIONS ?





Réaliser le projet

# Réaliser

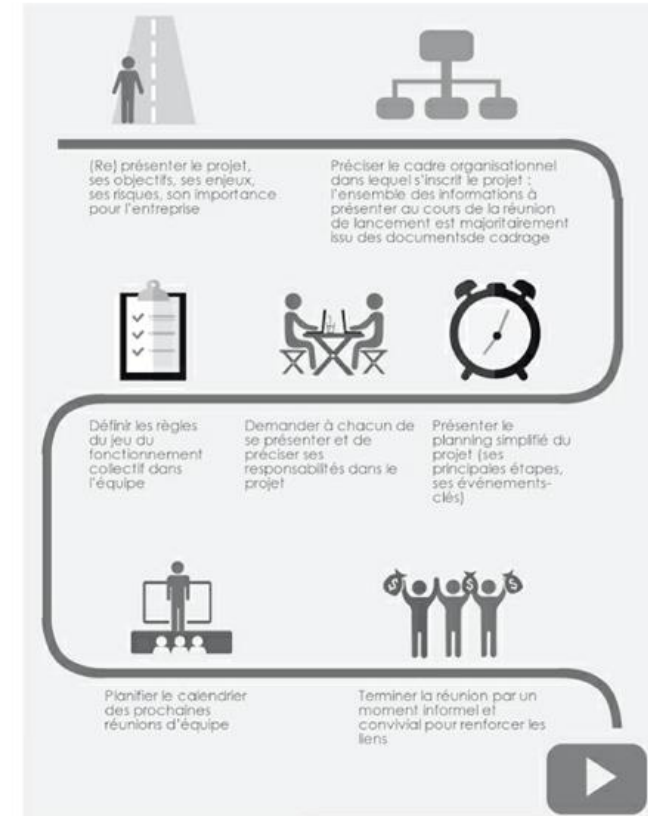
Communiquer

La réunion de lancement

Fédérer et communiquer, un moment de cohésion, un moment clé

- En présentiel
- Commencer par une inclusion
- Présentation des enjeux du projet pour l'entreprise
- L'organisation
- Les rôles de chacun
- Le planning avec les jalons forts
- Les priorités et les prochaines étapes
- Relevez les réticences, les premières difficultés.

## LES POINTS CLÉS DE L'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION DE LANCEMENT



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Réaliser

## Les grandes phases

### Réalisation unitaire

- Spécifier chaque composant
- Réaliser, fabriquer les composants
- Réaliser les tests unitaires

### Assemblage et industrialisation

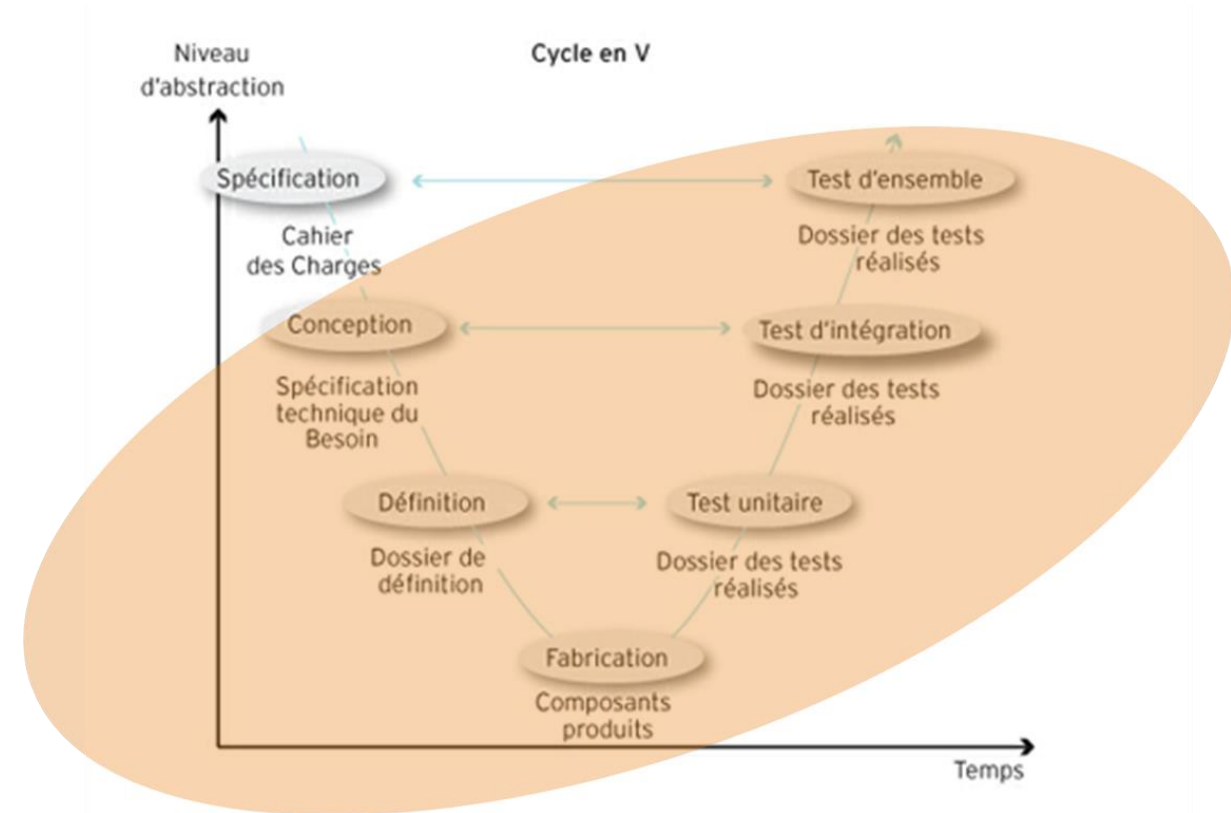
- Assembler les composants
- Réaliser les tests de validation de la solution

### Réception de la livraison (recette métier)

- Réceptionner de la solution
- Réaliser les tests de validation de bon fonctionnement (VBF)

### Livraison

- Validation de service régulier (VSR)



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Réaliser

## Les bonnes pratiques

### Organiser les moyens

- Anticiper les disponibilités humaines et matériel au plus tôt
- Rendre le plus autonome chaque équipe, service interne ou fournisseur.

### Gérer les contraintes

- Questionner les contraintes et les prérequis de chacun





# Réaliser

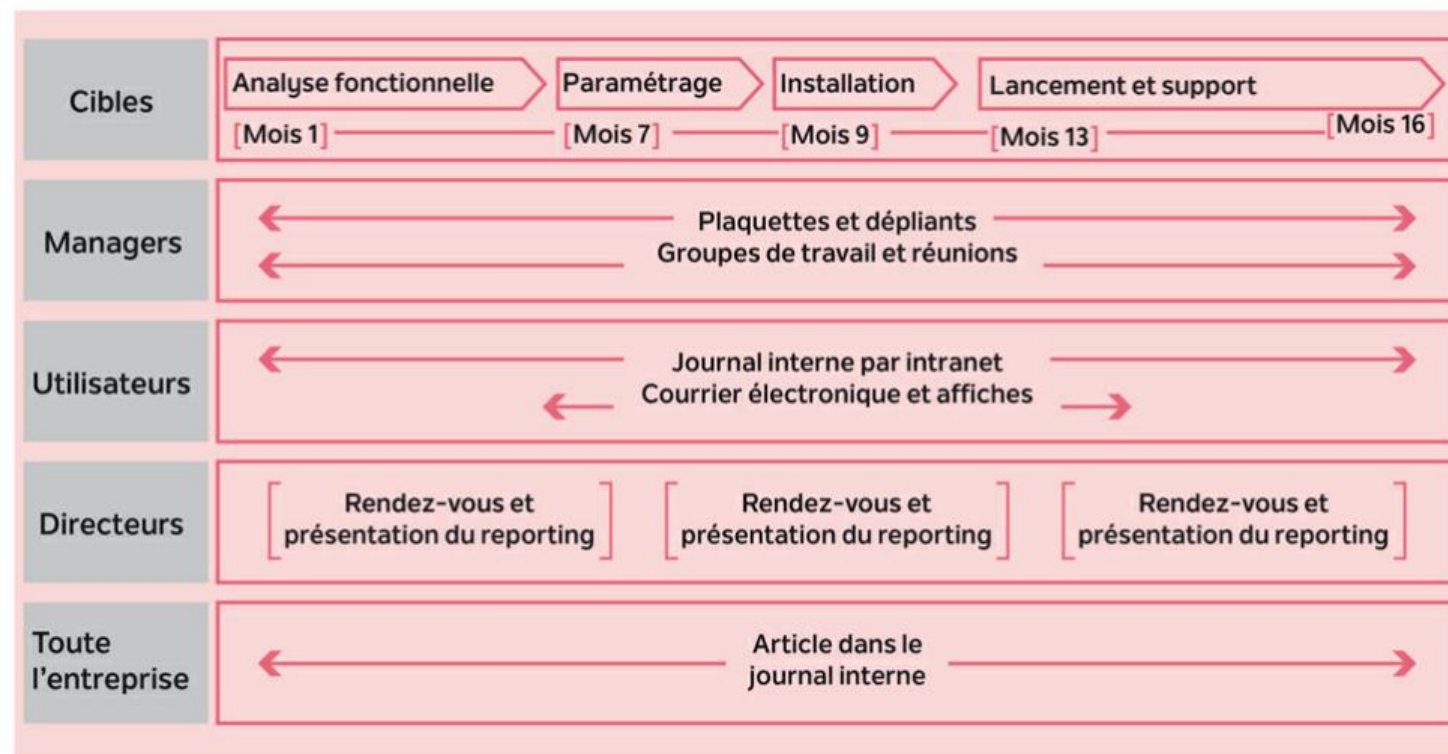
## Les bonnes pratiques

### Communiquer et communiquer encore

- Dès le lancement du projet
- Partager les enjeux avec l'organisation
- Donner un sentiment d'appartenance aux participants
- Anticiper la conduite du changement

### S'adresser à des experts

- Service communication interne/externe
- Outils digitaux
- Trouver les relais, les ambassadeurs



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Réaliser

## Piloter l'avancement

### Garder le CAP

- Tracer l'avancement des livrables
- Mesurer les écarts : budget, planning
- Piloter les risques et les actions associées
- Résoudre les conflits

### Comité à instancier

- Comité projet
- Comité de pilotage

### Un projet c'est comme scrabble

- C'est mieux de poser un petit mot sur une case qui compte triple que d'essayer de poser un grand mot que l'on arrive pas à raccrocher
- A chaque tour, des opportunités disparaissent d'autres apparaissent

#### EXEMPLE DE TABLEAU DE MAÎTRISE DES LIVRABLES

Phase	Désignation livrable	Méthode de validation	Respon-sable	Ver-sion	Date			Commen-taires
					prév.	réelle	valid.	
1	Spécification du besoin	Comité de relecture	JPM	2.3	S10	S11	S13	
1	Étude de la concurrence	Validation par marketing	CSM	2	S12			Retard sur cette livraison
1	Dossier d'analyse de la concurrence	Comité de relecture	JPM	3.1	S11	S11	S13	
2	Dossier d'architecture	Validation par Codir	CSM		S16			
...								

Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

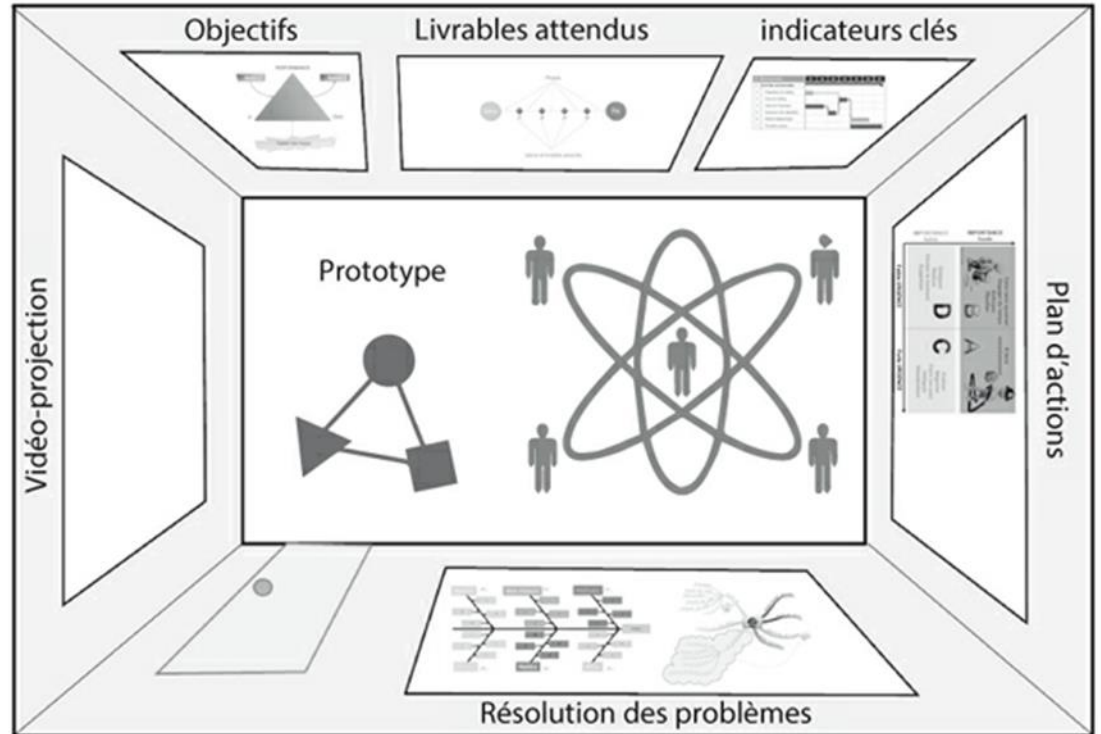
# Réaliser

Piloter au quotidien

## Le management visuel

- Rappel de l'objectif
- Matrice des livrables
- Définir les indicateurs de pilotage en fonction de votre contexte
- Plan d'action des prochaines étapes
- Tableau des problèmes à résoudre

UNE SALLE PERMETTANT LE MANAGEMENT VISUEL DU PROJET



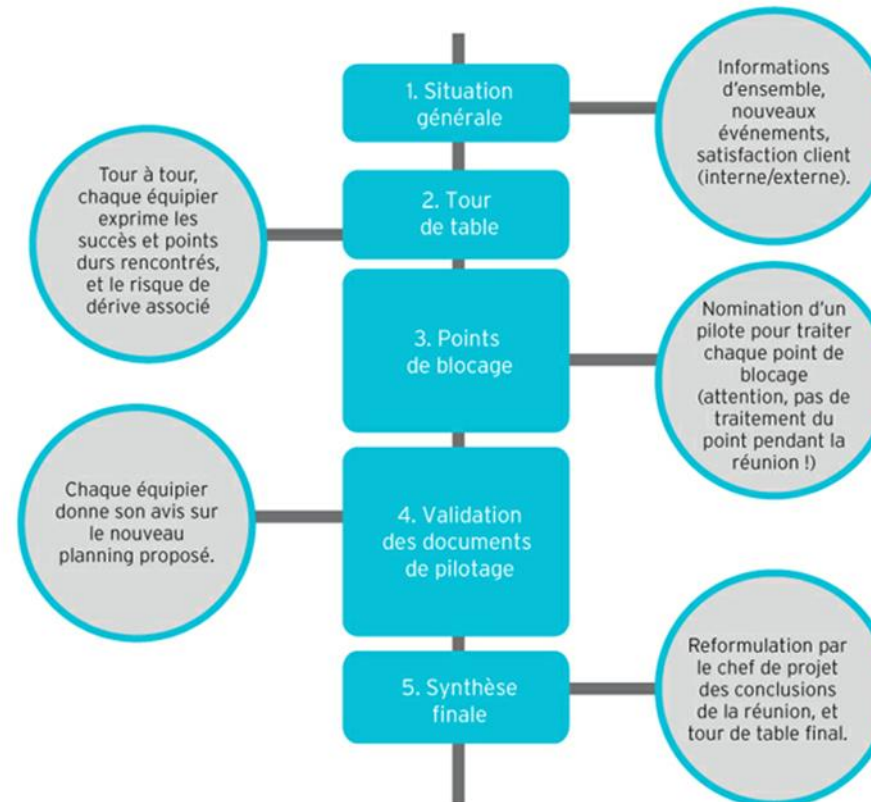
Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Réaliser

## Manager et Communiquer Le comité de projet

Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

### CADENCER LA VIE DE L'ÉQUIPE ET COLLECTER LES DONNÉES D'AVANCEMENT



# Réaliser

Communiquer et décider

Le comité de pilotage

Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

## LES CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN COMITÉ DE PILOTAGE

A faire	A éviter
 <b>Zoom arrière</b> Livrer une vision d'ensemble de la performance, des coûts, des délais et des risques	 <b>Zoom avant</b> Rentrer dans le détail opérationnel de chaque tâche réalisée.
 <b>Ce qui se passe bien</b> Présenter les réussites et ceux qui y ont contribué. Venir avec des livrables concrets pour faire "palper" les réalisations.	 <b>Tout va mal</b> Ne présenter que les difficultés rencontrées.
 <b>Bonne communication</b> Une voix lente et affirmée qui rassure, un regard qui circule, des supports visuels pour favoriser la mémorisation.	 <b>Mauvaise communication</b> Un vocabulaire trop technique, une voix peu convaincante, un regard fuyant ou focalisé sur vos supports.
 <b>Faire prendre des décisions</b> Proposer différents scénarii, présenter les conséquences sur le projet, faire preuve de pugnacité.	 <b>Subir la non-décision</b> S'enliser dans les explications (le "pourquoi") plutôt que de se concentrer sur les actions à mettre en place (le "comment")
 <b>Présenter le prochain jalon</b> Et obtenir les moyens d'y arriver si nécessaire (ressources additionnelles...)	 <b>Atterrir en catastrophe</b> On n'a pas deux fois l'occasion de faire une dernière bonne impression.



# Réaliser

## Les bonnes pratiques

### Une action continue

- Tout nouveau projet, perturbe le système, les habitudes en place.
- Consacrer son énergie sur les hésitants, généralement majoritaire.
- Privilégier la co-construction, plutôt qu' imposer une solution.
- Privilégier une écoute active empathique avec les opposants

### Synergie - Antagonisme

- Synergie : soutien potentiel, énergie qu'une personne est prête à dépenser pour faire réussir le projet.
- Antagonisme : mesure l'opposition, énergie qu'une personne est prête à dépenser pour faire échouer le projet.

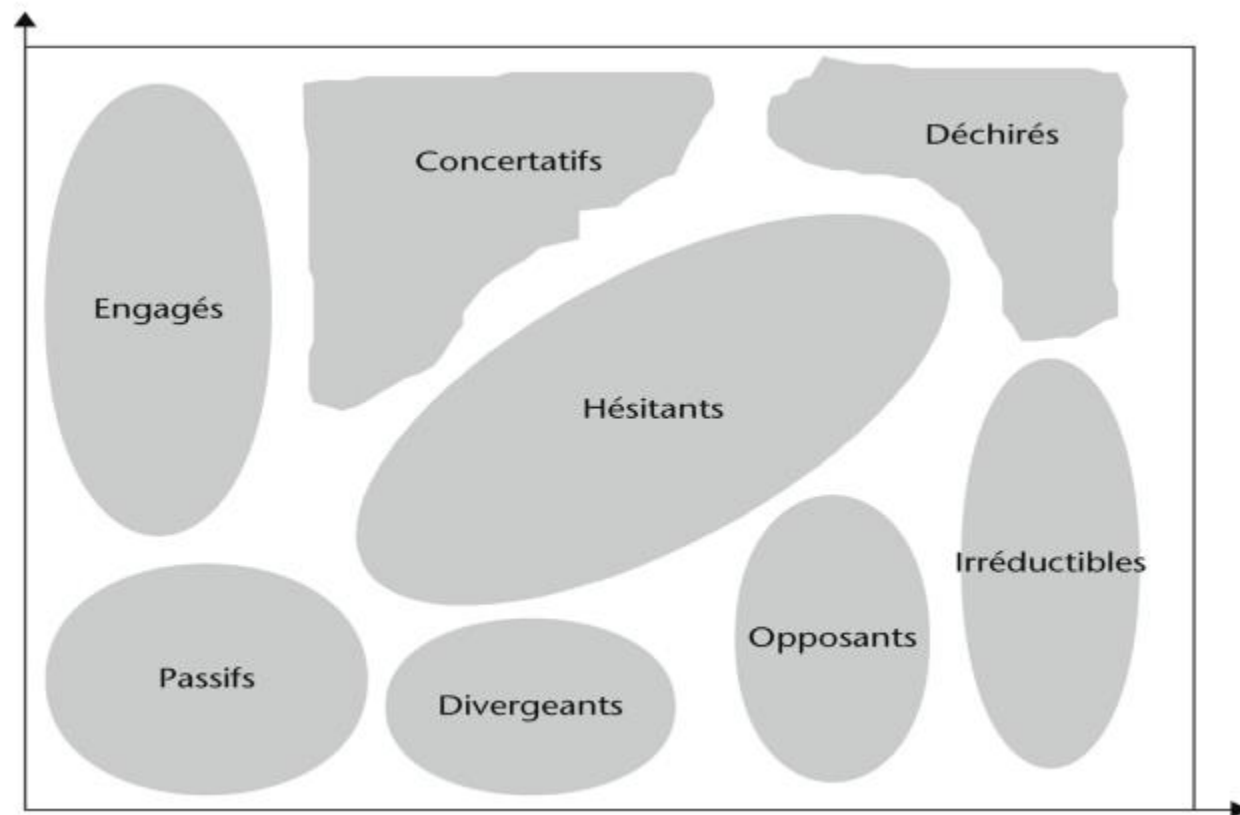
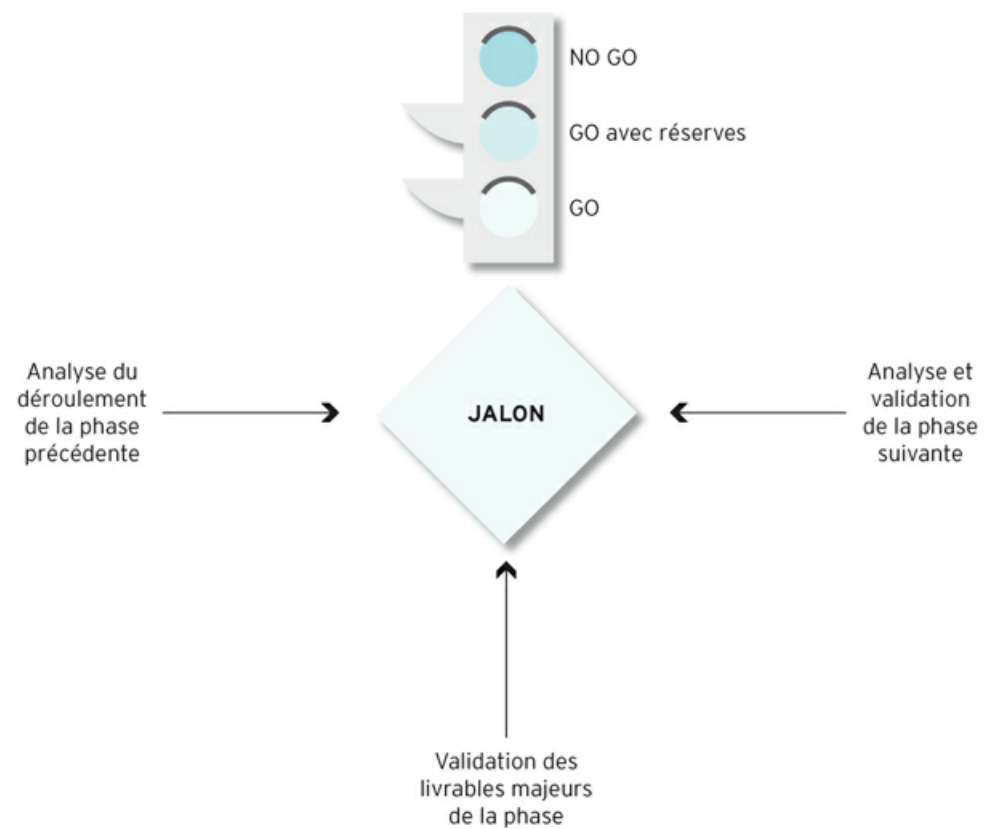


Image : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# Cadrer

Go livraison

## L'« EFFET CLIQUET » DU PROJET



Images : La boîte à outil du chef de projet : Dunod

# En synthèse

## Initialisation

### Objectif

Donner naissance au projet

### A faire

Définir le (les) Persona(s)  
(utilisateurs finaux)

Collecter les besoins

Définir un budget maximum

### Livrables

Fiche projet

Cahier des charges ou  
backlog des exigences

### Option

Réalisation d'un POC  
(Maquette)

## Cadrage

### Objectifs

Feuille de route et  
Préparation

### A faire

Décrire la solution et les  
options

Réaliser Le diagramme des  
tâches

Planifier : Le GANTT

Evaluer les risques

Evaluer les coûts

### Livrables

Le plan de management de  
projet (ou dossier de cadrage)

## Réaliser

### Objectifs

Livrer la solution et les  
livrables

### A faire

Réaliser et assembler des  
composants

Résoudre les problèmes

Livrables projet

Piloter l'avancement

Préparer et animer les  
comités

### Livrables

Les spécifications détaillées

Le produit fini

Plan de tests et recevabilité  
du produit livré

Dossier et PV de recevabilité  
CR de comité et avancement