

Gérez un projet digital avec une méthodologie en cascade

Analysez les besoins de votre client

Définir la gestion de projet

La **gestion de projet** ? En quoi ça consiste exactement ?

Prenons 1 minute pour nous accorder sur les termes et ainsi partir sur de bonnes bases.

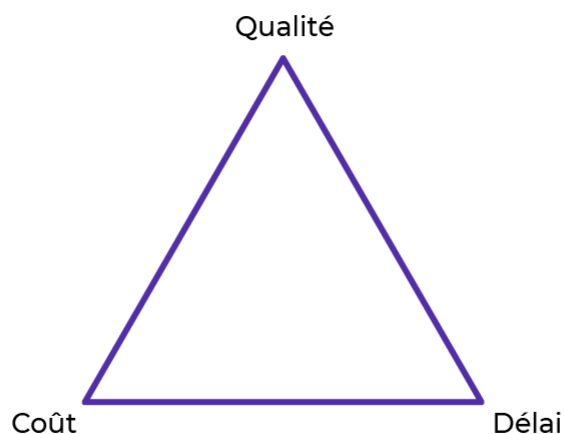
Dans "gestion de projet", il y a **deux idées**.

La première idée, la **gestion**, c'est l'action de gérer, autrement dit d'organiser, d'administrer, de contrôler ou de se donner les moyens de réaliser *quelque chose*.

La deuxième idée, le **projet**, c'est justement ce *quelque chose* qui doit être géré.

Le mot "projet" est utilisé pour désigner tellement de choses et de manière tellement approximative que l'idée que vous vous en faites est peut-être, elle aussi, approximative. Voici une définition générale mais néanmoins précise.

Un projet est un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées pour atteindre un objectif** en respectant des **exigences de qualité, de coûts et de délais**. Un projet a **une date de début et une date de fin**.



Triangle qualité - coût - délai

D'après cette définition, la construction d'une maison, d'un pont ou encore le développement d'un logiciel sont autant d'exemples de projets.

Toutefois, selon la nature du projet, les activités et les corps de métier à coordonner pour atteindre l'objectif peuvent être complètement différents. De la même manière, d'un projet à l'autre, les exigences de qualité, de coûts et de délais peuvent être plus ou moins contraignantes. Dans ce sens, tous les projets sont uniques.

Comme son nom le suggère, ce cours va se concentrer sur les projets digitaux, numériques ou informatiques (création de site web, d'application mobile ou de logiciel). Vous y verrez le déroulement d'un projet de A à Z, autrement dit, de sa date de début à sa date de fin (aussi appelée deadline). Cependant, gardez à l'esprit que ce projet, comme tous les autres, sera unique et que par conséquent ce que vous allez apprendre devra être re-contextualisé avant d'être appliqué à un autre projet.

Contextualiser le projet

Idéalement, tout projet commence avec l'expression d'un ou de plusieurs besoins (qui seront formulés en objectifs par la suite).

Si vous avez du mal à identifier clairement le ou les besoins auxquels votre projet répond, il n'y a peut-être pas lieu ou littéralement *pas besoin* de faire un projet. Posez-vous la question.

Selon qui exprime ce ou ces besoins et de quelle manière, vous (le chef de projet) allez devoir gérer des scénarios potentiellement très différents. La première différenciation à faire est celle des projets internes et externes.

Les projets internes

Dans certains cas, vous évoluerez au sein même de l'organisation qui a besoin du projet, en tant qu'employé. Vous êtes peut-être même à l'origine du projet dont vous avez identifié le besoin.

Auquel cas avant de crier victoire sachez que faire partie de l'organisation ne suffit pas à garantir la réussite du projet. D'autant plus si votre rôle premier dans cette organisation n'est pas de gérer ledit projet et que vous allez devoir faire ça en plus de vos autres responsabilités, il y a des risques pour que le projet tombe vite à l'eau ou pire, qu'il dérive indéfiniment.

Dans les grandes organisations, il n'est pas rare de trouver des projets qui ont été initiés depuis des années, sans avancées significatives. Ces projets peuvent avoir été mis en stand-by pour manque de ressources ou n'en finissent jamais faute d'alignement, de personnel qualifié, de méthodologie de gestion appropriée ou les trois. 😊

Un autre scénario de projet interne, pas aussi catastrophique mais tout de même attristant, serait celui dans lequel le besoin est réel mais pour une raison ou une autre le projet ne voit jamais le jour. Pour savoir si c'est à juste titre ou non, posez-vous la question : "le besoin en vaut-il les ressources ?" (Détournement de l'expression "le jeu en vaut-il la chandelle ?" 😊).

Si vous pensez que oui, vous aurez tout de même besoin de vendre votre projet, c'est-à-dire de convaincre ou persuader un décideur.

Les projets externes

Dans d'autres cas, une organisation peut identifier un besoin mais ne pas lancer un projet interne pour autant. Cela peut être dû à un manque de ressources internes ou un éloignement du cœur de métier. Dans ce cas, cette organisation peut être commanditaire du projet et travailler avec une agence ou une autre forme de prestataire.

Là encore, plusieurs scénarios peuvent se présenter. Le commanditaire peut contacter directement des prestataires, auquel cas l'expression de besoins se fait à huis clos. Sinon le commanditaire peut décider de faire un **appel d'offres** ou un **avis de mise en compétition**. L'appel d'offres consiste à publier une expression de besoins sur un site spécialisé et inviter les prestataires à postuler pour mieux les étudier et sélectionner le meilleur.

Tous les appels d'offres ne sont pas les mêmes non plus. Certains sont plus ou moins détaillés en fonction de la capacité du commanditaire à identifier et formuler ses besoins voire les solutions potentielles à ceux-là. Alors que certains commanditaires se contenteront de quelques phrases, d'autres iront jusqu'à rédiger eux-mêmes un document de spécifications détaillant le problème et la solution qu'ils s'attendent à voir exécutée.

Allez voir par vous-mêmes de véritables appels d'offres sur ces fameux sites spécialisés : [bepub](#) ou [francemarchés](#).

Le fil rouge de ce cours : l'agence Digitalizer et l'hôtel Paradis

Dans l'exemple de ce cours, nous nous placerons dans le contexte d'une agence. Cette agence fictive s'appelle Digitalizer.

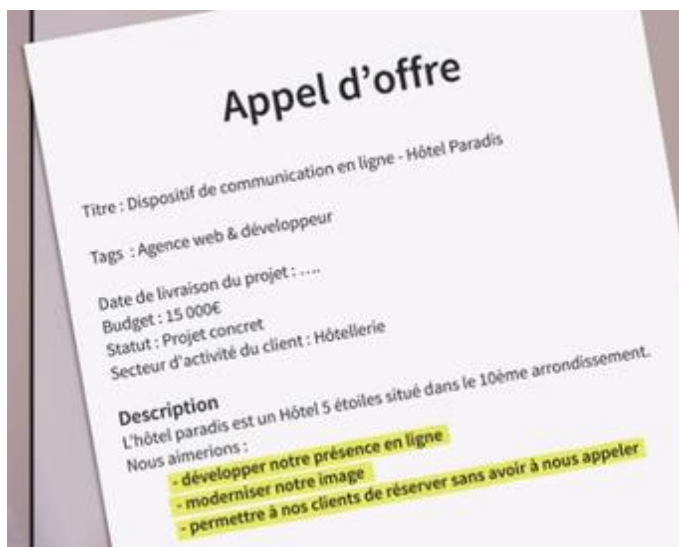


DIGITALIZER
AGENCE DE CREATION WEB

Digitalizer, agence de création web

Nous allons donc nous mettre dans la peau d'un chef de projet employé par cette agence pour répondre à l'appel d'offre très succinct d'un hôtel de luxe, l'hôtel Paradis.

C'est donc un projet externe que nous allons gérer. Cela dit, la méthodologie que vous allez apprendre se transpose très bien à bon nombre de projets internes.



Appel d'offre de l'hôtel Paradis

Avant de choisir une méthodologie, de planifier notre projet, le budgétiser et faire une proposition commerciale, livrons-nous à la première étape fondamentale de notre projet : l'analyse et le recueil des besoins.

Analyser et recueillir des besoins

Comme je vous le disais plus tôt, tout projet commence avec une expression ou l'identification d'un besoin et celle-ci peut être plus ou moins complète. Votre premier travail en tant que chef de projet, c'est donc d'analyser ce ou ces besoins, les compléter si nécessaire et les reformuler sous forme d'objectifs et de livrables.

On emploie le terme "livrable" pour désigner le résultat d'une prestation ou d'une réalisation. Un livrable c'est donc littéralement ce que l'on va livrer au client, même si ce n'est pas un produit physique.

Dans le cas du projet de l'hôtel Paradis, à première vue les besoins semblent relativement bien cernés bien que peu détaillés, et nous pouvons donc assez facilement les traduire en livrables :

Besoin	Livrable(s) potentiel(s)
Développer une présence en ligne	Site vitrine, plan web marketing
Moderniser une image de marque	Plateforme de marque avec charte graphique et logo
Permettre aux clients de réserver en ligne	Système de réservation

A priori, nous avons là les livrables les plus évidents. Reste à savoir s'ils correspondent bien tous aux attentes réelles du commanditaire et si celui-ci n'a pas oublié ou mal exprimé quelques besoins. Pour vous assurer de formuler une proposition commerciale sur-mesure, ouvrez la communication et allez à la pêche aux informations. Pour ça, à vous de trouver le moyen le plus adéquat de le joindre, par téléphone, en visioconférence, sur LinkedIn ou encore par mail.



Un recueil des besoins par téléphone

Lors de vos échanges exploratoires, au-delà d'un relationnel irréprochable, vous allez porter une attention particulière à 4 choses :

- les **besoins explicites** du client
- les **besoins implicites** du client
- les **livrables potentiels**
- et sa **grille de lecture** supposée

Besoins explicites

Par "besoins explicites", comprenez les besoins exprimés clairement, sans ambiguïté et sur lesquels il y a un consensus. Pour savoir si c'est le cas, essayez de les reformuler et analysez la réaction de votre interlocuteur.

Dans notre exemple, le besoin de développer la présence en ligne de l'hôtel Paradis à travers la création d'un site web est un besoin assez explicite.

Besoins implicites

Si vous avez regardé la vidéo de ce chapitre, vous avez vu que la clientèle de l'hôtel est principalement étrangère, le site devra donc impérativement être multilingue. Ce besoin, en revanche, n'a pas été exprimé clairement par le commanditaire. On dira donc que c'est un besoin implicite et une contrainte qui devra être prise en compte dès le lancement du projet.

En l'occurrence, cette contrainte a été découverte alors que la cliente commentait les problèmes posés par son système de réservation. D'où l'intérêt de poser des questions très ouvertes pendant un recueil de besoins.

Besoins explicites	Besoins implicites	Livrable(s) potentiel(s)
Développer la présence en ligne	Rendre le site accessible dans 4 langues : français, anglais, chinois et russe.	Site web (multilingue)
Moderniser l'image de marque	Conserver le nom et le logo de l'établissement.	Adaptation de la charte graphique
Système de réservation	Permettre au staff de l'hôtel de gérer ses prix et ses réservations en back-office.	Système de réservation (et de gestion)

Parfois certains besoins du commanditaire peuvent paraître contradictoires, comme ici, le souhait de moderniser son image de marque tout en conservant le logo de l'établissement. À vous de juger s'il est préférable de confronter le commanditaire à ses contradictions ou de trouver docilement un compromis.

N'oubliez pas que si votre client fait appel à une agence web, c'est qu'il n'est probablement pas un professionnel du web. Ne vous attendez donc pas à ce que toutes ses propositions soient pertinentes ou bien formulées. Faites donc preuve de discernement, de patience et trouvez un vocabulaire commun pour communiquer efficacement.

Décrypter une grille de lecture

Pendant que vous échangez avec votre client potentiel, profitez-en pour vous essayer à l'exercice suivant : le décodage de sa **grille de lecture** ! La grille de lecture du commanditaire est l'ensemble des critères à partir desquels il/elle va sélectionner l'agence candidate. Certains donnent plus d'importance à la compréhension de la problématique rencontrée ou au budget proposé alors que d'autres privilégient l'esthétique des livrables ou le relationnel avec le prestataire.

Que cette grille soit formalisée ou non pour votre commanditaire, il est essentiel que vous la compreniez pour pouvoir anticiper ses priorités et ainsi rédiger votre proposition commerciale en conséquence.

Pour ce faire, listez simplement les critères de sélection qui reviennent le plus souvent et donnez-leur un ordre de priorité d'après ce que vous pensez comprendre de votre commanditaire.

Voici un exemple de grille de lecture supposée :

Critère de sélection	Importance
Compréhension de la problématique	2
Esthétique	3
Solution technique	4
Méthodologie	5
Budget	1

Si vous demandez explicitement au client quels sont ses critères, il/elle vous dira souvent qu'ils sont tous importants. Vous allez donc chercher à décoder des « signaux faibles », c'est-à-dire des informations partielles, fragmentaires et implicites fournies par le client, malgré lui ou elle.

En résumé

À la fin de ce premier échange vous devriez avoir suffisamment d'éléments pour passer à l'étape suivante : le cadrage du projet. Toujours en vue de formuler une proposition commerciale, vous allez consulter votre équipe pour élaborer une solution, étudier la faisabilité du projet et donc collecter les informations nécessaires à la planification et la budgétisation.

Un **projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées** pour atteindre un **objectif** en respectant des **exigences de qualité, de coûts et de délais**. Il a une date de début et une date de fin.

Tous les projets sont uniques, d'un **contexte** à l'autre (projet interne ou externe) la posture et la méthodologie à adopter peuvent être très différentes.

Un projet commence avec l'**expression puis l'analyse et le recueil de besoins** (explicites ou implicites).

Un commanditaire a généralement une **grille de lecture** faite de différents **critères de sélection**. Qu'elle soit formalisée ou non, en tant que chef de projet, vous devez la décrypter pour maximiser vos chances de remporter un **appel d'offres**. Rendez-vous au prochain chapitre pour assister à votre première **réunion de cadrage** et rencontrer le reste de l'équipe Digitalizer ! 😊

Cadrez le projet avec votre équipe

Dans le chapitre précédent, après vous avoir présenté le fonctionnement et l'exemple fil rouge du cours, je vous ai montré comment recueillir et analyser des besoins ou encore comment décrypter une grille de lecture. 📄

À ce stade vous n'aurez pas encore toutes les informations pour formuler votre proposition commerciale. Par contre, vous en aurez suffisamment pour présenter le projet à votre équipe et les solliciter pour qu'ils vous apportent ce complément d'information.

Autrement dit, au début d'un projet, lors de la phase d'initialisation, vous allez commencer par recueillir et analyser les informations du client, pour ensuite les mettre en commun avec celles de votre équipe afin de planifier, budgétiser et synthétiser le tout dans un document contractuel. 📄

Appelons "**étude de faisabilité**" toutes les étapes qui précèdent la proposition commerciale. Pour vous, chef de projet, cette phase est une sorte de chasse aux informations. Celle-ci s'arrête lorsque vous connaîtrez suffisamment les tenants et aboutissants du projet pour informer vos prises de décisions et évaluer l'intérêt de celui-ci.

Avant de poursuivre notre étude de faisabilité, je vous propose de clarifier votre rôle de chef de projet.

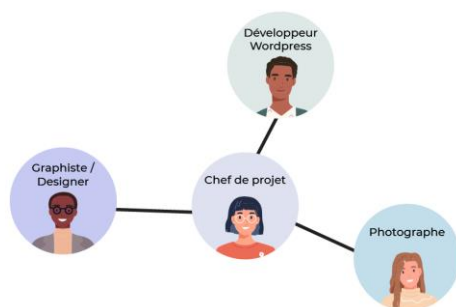
Quel est le rôle du chef de projet ?

Comment est-ce qu'un chef de projet occupe ses journées concrètement ?

Pour beaucoup, le rôle du chef de projet paraît tellement transverse qu'il est difficile à appréhender, presque flou. En effet, il est beaucoup plus facile de comprendre le rôle d'un graphiste, d'un photographe ou encore d'un développeur parce qu'ils ont des compétences clairement identifiées :

- le graphiste crée des visuels avec ses logiciels
- le photographe prend des photos avec son appareil
- le développeur code dans son éditeur de texte ou sa console

Le chef de projet, lui, est l'**interface entre les différents corps de métiers et le commanditaire** du projet.



Organigramme fonctionnel positionnant le chef de projet comme interface entre les différents corps de métiers

Pour vous donner une analogie, un chef de projet est un peu comme un chef d'orchestre. Contrairement aux membres de l'orchestre (graphiste, développeur, etc.) il/elle ne joue pas nécessairement d'un instrument (logiciel, éditeur de texte, etc.) mais il assure une cohésion générale, une harmonie entre tous les membres pour que le concert (livrable) réponde aux attentes de l'audience (le client).

Si l'analogie musicale ne vous parle pas trop essayez de créer votre propre analogie cinématographique en remplaçant "chef d'orchestre" par "metteur en scène". 🎬

En d'autres termes :

Un chef de projet coordonne l'ensemble des activités du projet pour garantir l'atteinte de l'objectif et le respect des exigences de qualité, de coûts et de délais.

Pour faire encore plus simple, le chef de projet est le garant du bon déroulement du projet.

Notez que plus il y a d'acteurs en scène à coordonner plus la tâche du chef de projet devient complexe et cruciale.

En tant que chef de projet, "organisation" et "communication" seront vos 2 maîtres-mots parce que concrètement vous allez passer beaucoup de temps à créer et mettre à jour des documents, parler et envoyer des messages électroniques. 😊

Consulter les experts pour trouver la solution

Comme je vous le disais à l'instant, en tant que chef de projet vous ne devez pas forcément être expert en tout. En revanche, vous devez être capable de vous appuyer sur l'expertise de vos collaborateurs et créer les meilleures conditions pour qu'ils puissent s'en servir.

Certes, avoir des compétences fondamentales dans les corps de métiers que vous coordonnez est un avantage mais ne vous y méprenez pas, sauf exception ou double-casquette, c'est sur vos compétences de gestion de projet que vous serez attendu.



Réunion de cadrage

Ne vous substituez donc pas à vos experts. Cela peut s'avérer frustrant pour eux et parfois même contre-productif pour le projet.

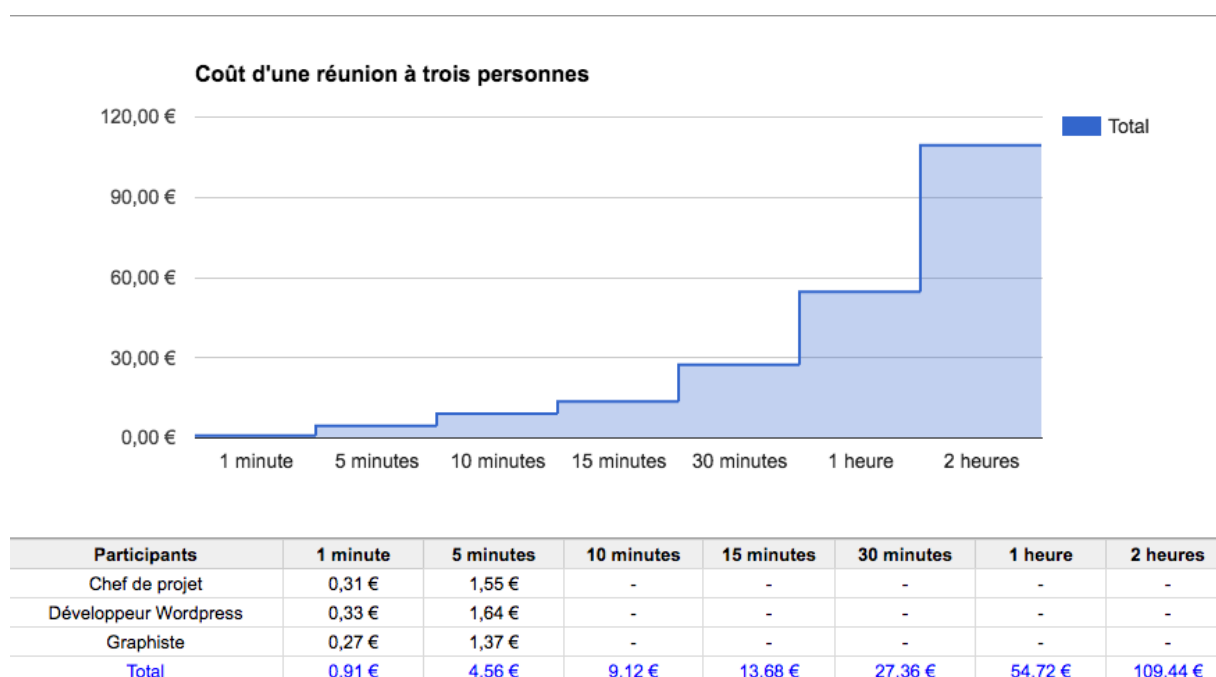
La réunion de cadrage est le moment idéal pour impliquer et aligner vos collaborateurs. Votre objectif sera d'y traduire le plus clairement possible les besoins du client et ce que vous en comprenez pour que les experts de chaque domaine identifient des risques et solutions.

Un ordre du jour (déroulé de la réunion) typique pour une réunion de cadrage serait :

1. Restitution des besoins
2. Élaboration d'une solution
3. Estimation de la charge de travail

Ainsi, en théorie, à l'issue de cette réunion vous devriez avoir ou être en attente de recevoir les informations nécessaires pour planifier votre projet (sujet du prochain chapitre). Si votre réunion est bien menée, elle ne devrait donc pas s'éterniser.

La culture des entreprises joue un rôle important dans le déroulement des réunions. Je me souviens avoir travaillé dans une organisation où les réunions étaient nombreuses, incessantes et peu productives. On disait que l'équipe en question était atteinte de "réunionite aiguë".



Représentation graphique du coût d'une réunion à trois participants

Or, selon le nombre de participants et la durée des réunions, celles-ci peuvent finir par coûter cher. Pour vous éviter d'exploser votre budget avant même d'avoir remporté le projet, la solution est simple : démarrez un minuteur en début de réunion. 🕒

Notez aussi qu'une réunion de cadrage qui se déroule mollement donne une mauvaise impulsion au projet.

Essayez d'inspirer la productivité et l'enthousiasme !

Choisir une méthodologie de gestion de projet

La réunion de cadrage est aussi le moment idéal pour choisir et annoncer la méthodologie de gestion de projet qui sera employée. Au même titre qu'un développeur choisit la technologie la plus adaptée à la réalisation d'un produit, vous devrez choisir la méthodologie la plus adaptée à la gestion de votre projet.

Il existe de nombreuses méthodologies de gestion de projet. Vous ne les maîtriserez (malheureusement) pas toutes à la fin de ce cours d'introduction. Par contre, vous saurez les distinguer et en choisir une parmi les deux grandes familles : les méthodologies classiques et les méthodologies agiles.

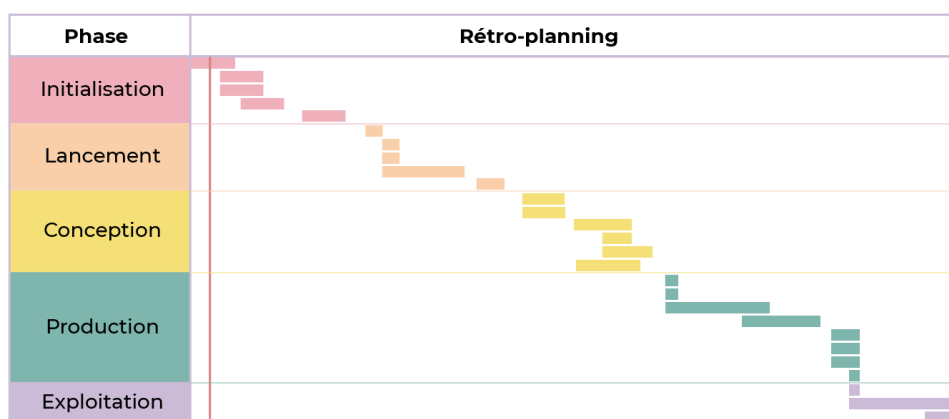
Les méthodologies classiques

Les méthodologies de gestion de projet **classiques**, aussi appelées méthodes **prédictives**, **séquentielles** comme la méthode **en cascade** ou le **cycle en V**, impliquent un déroulement en étapes, en séquences, en phases. Ces phases correspondent à des ensembles de tâches prédéfinies dans un planning de réalisation précis.

Un projet en cascade par exemple se déroule généralement en **5 phases** :

1. La phase d'**initialisation** : dans laquelle nous sommes actuellement, qui précède la proposition commerciale et qui prend fin au moment de l'acceptation du devis. 🔍👁️
2. La phase de **lancement** : dans laquelle vous re-préciserez et formaliserez tous les éléments du projet dans un "cahier des charges". Vous apprendrez ce qu'est un cahier des charges et comment en rédiger un dans la deuxième partie de ce cours. Cette phase se termine à la signature de ce fameux document. 📝✍️
3. La phase de **conception** : dans laquelle vous accompagnerez votre équipe dans la création des éléments graphiques et textuels à partir desquelles le site sera développé, produit. ⚙️🖨️
4. La phase de **production** : dans laquelle votre équipe créera le produit final à partir des éléments réalisés en phase de conception. Cette phase s'achève à la livraison du produit. 🛠️📦
5. La phase d'**exploitation** : dans laquelle le produit est livré conformément aux attentes et qu'il suffit de maintenir ou de faire évoluer. 🛠️🔄

(Je dédierai un chapitre à chacune de ces dernières phases dans la troisième et dernière partie de ce cours.)



Les 5 phases qui se succèdent donnent au planning une forme de cascade, d'où le nom.

Pour plus de contrôle, fixez des dates de début et de fin à chacune des phases voire à chaque tâche si nécessaire. Ces deadlines intermédiaires s'appellent des "**jalons**". 📅

Comme toutes les méthodologies, la cascade a ses avantages et ses inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • précision des échéances • clarté et visualisation de l'état d'avancement • budgétisation facilitée 	<ul style="list-style-type: none"> • détection tardive des risques • peu de marge d'erreur

Les méthodologies agiles

Contrairement aux méthodes classiques :

Les méthodologies agiles se veulent être itératives, incrémentales et adaptives. Autrement dit, plutôt que de rigidement compléter des étapes les unes après les autres, le développement du produit se fait par couches amenant chacune de nouvelles évolutions. Ainsi, le produit peut être testé et amélioré en continu (petit à petit) tout au long du projet plutôt qu'à la fin.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • meilleure réactivité aux imprévus • détection rapide des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • planification peu précise • budgétisation difficile

Méthodologie classique ou agile, telle est la question.

Comment suis-je censé choisir la bonne méthodologie ?

Il est vrai que les méthodes classiques n'ont plus très bonne réputation tandis que l'agilité a le vent en poupe.

Peut-être que vous-même, après avoir lu les deux définitions et pesé les pour et les contre, vous vous dites intuitivement que les méthodes agiles paraissent plus modernes et sexy, et donc plus adaptées à un projet digital comme celui de l'hôtel Paradis ? Attention, l'intuition peut être trompeuse !

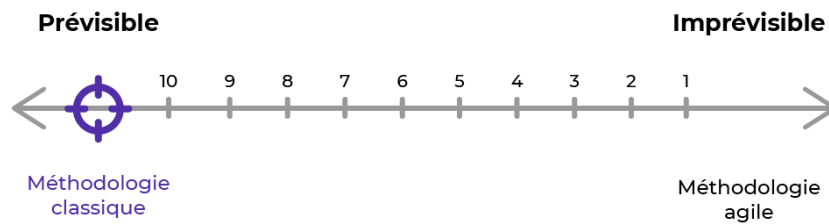
Ne choisissez pas votre méthodologie en fonction de sa réputation, son apparente modernité ou parce que telle ou telle entreprise innovante l'utilise.

Sélectionnez une méthodologie parce qu'elle vous permettra de coordonner et de maîtriser au mieux l'ensemble des activités qui mènent à l'atteinte de votre objectif en respectant vos exigences de qualité, de coûts et de délais. 😊

Et pour savoir si vous devez opter pour du classique ou de l'agile, intéressez-vous à la **prédictibilité** de votre projet. Autrement dit, demandez-vous à quel point votre projet est prévisible ou non. Vous pouvez consulter votre équipe pour vous aider.

Vous pourriez par exemple créer et chercher à placer un curseur sur une échelle de 1 à 10, **1 étant complètement imprévisible et 10 étant tout à fait prévisible.**

- Si vous **tendez vers le 10**, une méthodologie classique fera l'affaire.
- Si vous **tendez vers le 1**, une méthodologie agile s'impose.
- Si vous tombez entre les deux, **aux alentours de 5**, trouvez un compromis entre vos préférences, celles de votre équipe et la solution qui rassurera le plus votre client.



Sélectionnez la méthodologie adaptée en fonction de la prévisibilité du projet

La logique est la suivante : plus le projet a d'inconnues, plus vous aurez besoin d'agilité pour y faire face. En revanche, si celui-ci est très prévisible, vous aurez intérêt à privilégier la précision pour vous organiser et communiquer plus efficacement son avancée.

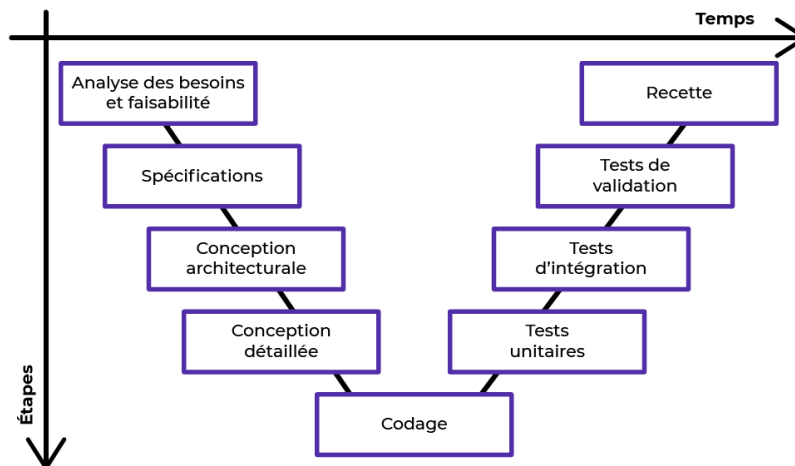
Dans le cas de l'hôtel Paradis, puisque notre développeur n'identifie pas ou peu d'inconnues, le risque technologique est quasi-nul et une méthodologie classique semble donc être adaptée.

Si le risque technologique est insignifiant, le projet lui, n'est pas sans risque non plus. À ce risque technologique peut alors se substituer un risque humain. Ainsi, un projet jugé "trop facile" ou "peu stimulant" peut parfois être pris à la légère et susciter un manque de rigueur.

Au même titre qu'une équipe peut être **sous-qualifiée** pour un projet elle peut aussi être **sur-qualifiée**.

Ensuite, au sein de la famille des méthodologies classiques, vous pouvez encore hésiter entre différentes méthodes cousines. Là encore je ne vais pas pouvoir vous faire un panorama complet des toutes les méthodes classiques. Pour l'instant, commencez par retenir les deux principaux, la **cascade** et le **cycle en V**.

Plus haut, dans la définition des méthodes classiques, vous avez déjà vu en quoi consiste la méthode en cascade. Le cycle en V, quant à lui, reprend plus ou moins les mêmes étapes auxquels il ajoute des batteries de tests plus avancées pour limiter les retours aux étapes précédentes.



Cycle en V

Nous aurions aussi pu opter pour cette méthodologie mais étant donné la simplicité du projet nous allons nous en tenir à une méthodologie en cascade. Le propre de la méthodologie en cascade, c'est son outil de planification, le **diagramme de Gantt** ou *Gantt chart* en anglais !

Rendez-vous au prochain chapitre où vous apprendrez à créer un diagramme de Gantt et où vous découvrirez combien de temps notre équipe devrait mettre à réaliser le projet. 📅 😊

En résumé

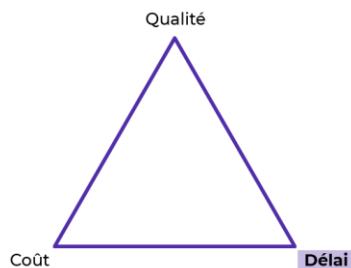
- Le chef de projet est l'interface entre les différents corps de métiers et le commanditaire du projet. C'est le garant du bon déroulement de celui-ci. Il aide à définir et assure donc le respect des exigences de qualité, de coûts et de délais.
- La réunion de cadrage permet d'aligner tous les collaborateurs sur une même vision du projet et de collecter les informations nécessaires pour planifier le projet.
- Plus un projet est prévisible plus les méthodologies classiques sont pertinentes.
- Plus un projet est imprévisible plus les méthodologies agiles sont pertinentes.

Gestion de projet

Cours n°3

Planifiez la réalisation de votre projet avec un diagramme de Gantt

Après réception de l'estimation de la charge de travail de vos équipiers vous allez pouvoir passer à la planification. C'est notamment durant cette étape que vous allez définir les exigences de délais dont vous garantirez le respect pendant le déroulement du projet.



Assurez les exigences de délai

Comme promis, dans ce chapitre je vais vous montrer comment planifier votre projet avec un diagramme de Gantt.

Créer un diagramme de Gantt

Un diagramme de Gantt, qu'est-ce que c'est ?

Le diagramme de Gantt est une méthode classique de planification et de gestion qui permet de représenter visuellement l'état d'avancement d'un projet.

Project	Date de début	Date de fin	Durée en jours	Progression	Responsable	Couleur	Nov-2	Nov-9	Nov-16	Nov-23	Nov-30	Dec-7	Dec-14	Dec-21	Dec-28	Jan-4	Jan-11	Jan-18	Jan-25	Feb-1	Feb-8	Feb-15	Feb-22
Phase d'initialisation	4-Nov	12-Nov	8	100%		tomato	■	■															
Tâche 1	4-Nov	11-Nov	7	100%	Karim	tomato	■	■															
Tâche 2	5-Nov	12-Nov	7	100%	Jordane	tomato	■	■															
Phase de lancement	13-Nov	3-Dec	20	100%		orange		■	■	■	■	■											
Tâche 1	13-Nov	30-Nov	17	100%	Sandy	orange		■	■	■	■	■											
Tâche 2	18-Nov	2-Dec	14	50%	Philippe	orange			■	■	■												
Phase de conception	2-Dec	17-Dec	15	66%		gold						■	■	■									
Tâche 1	3-Dec	30-Dec	27	75%	Jordane	gold					■	■	■	■	■								
Tâche 2	4-Dec	31-Dec	27	50%	Jordane	gold					■	■	■	■	■								
Phase de production	21-Dec	8-Jan	18	0%		skyblue																	
Tâche 1	21-Dec	1-Jan	11	0%	Karim	skyblue									■	■							
Tâche 2	1-Jan	8-Jan	7	0%	Karim	skyblue									■	■							
Phase d'exploitation	11-Jan	1-Apr	81	0%		turquoise																	
Tâche 1	11-Jan	13-Jan	2	0%	Sandy	turquoise												■	■	■	■	■	■
Tâche 2	1-Mar	1-Mar	1	0%	Philippe	turquoise																	

Un exemple de diagramme de Gantt

Choisissez votre outil

Il existe de nombreuses applications et logiciels spécialisés. Ils ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients.

Pour vous aider à choisir l'outil le plus adapté pour votre projet, faites comme le client qui compare les différents prestataires, créez-vous une **grille de lecture** ! 😊

Voici mes trois **critères de sélection** par ordre d'importance :

- **Fonctionnalités** : certains outils sont plus complets que d'autres.
- **Présentation** : certains outils sont plus lisibles que d'autres.
- **Prix** : certains outils sont gratuits d'autres payants.

D'ordinaire, dans le scénario de l'hôtel Paradis, j'aurais choisi l'outil Monday malgré son prix pour ses fonctionnalités collaboratives et son esthétique. Cela dit, pour que vous puissiez suivre ce cours

sans dépenser un sou ni vous rabattre sur des logiciels gratuits mais vieillissants, je vous propose de créer votre premier diagramme de Gantt dans un tableur. ✂

N'est-ce pas fastidieux de créer un diagramme de Gantt dans un tableur ?

En effet, dans certains cas utiliser un tableur peut s'avérer plus fastidieux que d'utiliser un logiciel spécialisé. Tout du moins ça le sera si vous partez de zéro. Pour vous faire gagner du temps je vous ai donc préparé ce template. Il fonctionne comme un vrai petit logiciel, seulement, celui-ci est simplifié au maximum pour vous forcer à vous concentrer sur les éléments constitutifs d'un diagramme de Gantt plutôt que sur les fonctionnalités qu'il y a autour. Apprenez à créer un diagramme de Gantt dans un tableur et vous n'aurez aucun mal à vous servir de tous les logiciels spécialisés. 😊
Allons-y !

- Ouvrez le template en cliquant [ici](#).
- Créez votre copie (comme expliqué ci-dessous).
- Complétez-le avec moi pour arriver à un rendu final comme celui-ci : [diagramme de Gantt de l'hôtel Paradis](#).

Listez les tâches et leur durée

Comme je vous le disais dans le chapitre précédent, lorsque vous gérez votre projet en cascade, vous partez du principe que toutes **les tâches qui le composent sont prévisibles** (et que vous pouvez donc les planifier).

Votre premier travail sera alors de vous projeter à travers le déroulement des 5 phases du projet en détaillant les tâches correspondantes à chacune d'entre elles. La première fois cet exercice peut s'avérer difficile mais très vite vous remarquerez que d'un projet à l'autre certaines tâches se répètent quasi-systématiquement.

Je croyais que je ne devais pas être expert dans tous les corps de métiers... Comment connaître toutes les tâches côté développement ou graphisme ?

Demandez aux personnes concernées, tout simplement. En même temps demandez une estimation de la charge de travail que chaque tâche représente. Plus vous gagnerez en expérience et en synergie avec votre équipe, plus vous serez capable de faire ce travail vous-même. Après quelques projets, vous pourrez faire la liste des tâches et l'estimation de la charge vous-même. Ainsi vos équipiers n'auront qu'à valider ou ajuster votre planning prévisionnel.

Dans le Web, une charge de travail est généralement comptée en **jours-homme** ou en **demi-journée-homme**. Autrement dit, combien de journée sont nécessaires à une personne pour réaliser la tâche. Toutefois, certaines tâches prendront moins d'une demi-journée à réaliser. Essayez alors, dans la mesure du possible, de les regrouper.

Granularité des tâches : si votre liste de tâches est découpée trop finement vous allez perdre en lisibilité. À l'inverse, si elle n'est pas assez détaillée, le diagramme perd de son intérêt. À vous de trouver un équilibre. 🛠

Assignez les tâches aux membres de votre équipe

Maintenant que vous avez votre liste de tâches et leur durée estimée, vous allez pouvoir les assigner à vos équipiers. Pour chaque tâche vous allez donc identifier la personne la plus à même de la réaliser. Cela peut paraître contre-intuitif mais cette personne ne sera pas toujours la plus qualifiée, compétente ou expérimentée. En effet, tous les employés ne produisent pas au même niveau de qualité, au même coût et dans les mêmes délais. Il y a donc des chances pour que la personne la plus compétente et la plus rapide soit aussi celle qui coûte le plus cher à votre organisation.

Ainsi, parfois, vous pouvez faire des économies sans compromettre la qualité des livrables en assignant des tâches à des juniors. S'ils sont moins productifs que des employés plus expérimentés, ajustez votre estimation de temps à la hausse.

Il est possible que vous et vos équipiers soyez impliqués dans plusieurs projets simultanément. Auquel cas, vous n'allez pas être disponibles 100% du temps. Avant d'assigner quelqu'un à une tâche, **assurez-vous donc que cette personne soit disponible** ! Avec le temps, vous apprendrez à jongler avec vos projets en fonction des priorités et des emplois du temps de chacun.

Il ne vous reste alors plus qu'à **donner une date de début et de fin à chaque tâche** et à chaque phase. Pour aboutir à un planning réaliste, vous devez porter une attention particulière à deux choses : les **dépendances** et les **chevauchements**.

Les dépendances

Certaines tâches ne peuvent pas être réalisées dans de bonnes conditions tant qu'une autre tâche n'a pas été finalisée au préalable. On parle alors de dépendance de deux tâches.

Dans l'exemple ci-dessous, j'attire votre attention sur la dépendance directe entre le recueil des besoins et les trois tâches qui suivent. En effet, on ne peut pas faire une étude de faisabilité dans de bonnes conditions si un recueil n'a pas été réalisé au préalable. De la même manière, une proposition commerciale ne peut pas être finalisée tant que l'étude de faisabilité et le cadrage n'ont pas été réalisés.

Phase du projet	Date de début	Date de fin	Durée en jours/hommes	Progression	Equipe	Couleur	Nov-1	Nov-5	Nov-9	Nov-13
Phase d'initialisation	2-Nov	10-Nov	3,5	0%		tomato				
Recueil des besoins	2-Nov	2-Nov	0,5	100%	Guillaume	tomato				
Etude de faisabilité	3-Nov	3-Nov	0,5	0%	Toute l'équipe	tomato				
Cadrage	3-Nov	3-Nov	1	0%	Guillaume	tomato				
Proposition commerciale	4-Nov	5-Nov	0,5	0%	Guillaume	tomato				
Soutenance	10-Nov	10-Nov	1	0%	Guillaume	tomato				
Phase de lancement	13-Nov	24-Nov	7	0%		orange				
Benchmark	16-Nov	16-Nov	1	0%	Guillaume	orange				

Dépendances de plusieurs tâches

Pour qu'un projet soit mené de manière optimale, vous devez chercher à minimiser les temps morts, c'est-à-dire les périodes d'inactivité durant lesquelles un ou plusieurs membres de l'équipe sont bloqués à cause d'une dépendance.

Les chevauchements

Tandis que certaines tâches sont dépendantes, d'autres au contraire sont indépendantes. Ces tâches peuvent donc être réalisées **en parallèle** par différents membres de l'équipe. Dans l'exemple ci-dessous, j'attire votre attention sur trois tâches qui peuvent être réalisées en même temps.

Phase du projet	Date de début	Date de fin	Durée en jours/hommes	Progression	Equipe	Couleur	Nov-1	Nov-5	Nov-9	Nov-13	Nov-17	Nov-21	Nov-25	Nov-29
Phase d'initialisation	2-Nov	10-Nov	3,5	0%		tomato								
Recueil des besoins	2-Nov	2-Nov	0,5	100%	Guillaume	tomato								
Etude de faisabilité	3-Nov	3-Nov	0,5	0%	Toute l'équipe	tomato								
Cadrage	3-Nov	3-Nov	1	0%	Guillaume	tomato								
Proposition commerciale	4-Nov	5-Nov	0,5	0%	Guillaume	tomato								
Soutenance	10-Nov	10-Nov	1	0%	Guillaume	tomato								
Phase de lancement	13-Nov	24-Nov	7	0%		orange								
Benchmark	16-Nov	16-Nov	1	0%	Guillaume	orange								
Considérations marketing	17-Nov	17-Nov	0,5	0%	Guillaume	orange								
Considérations graphique	17-Nov	17-Nov	0,5	0%	Laura	orange								
Spécifications fonctionnelles	17-Nov	20-Nov	3	0%	Guillaume ; Emma	orange								
Spécifications techniques	23-Nov	24-Nov	2	0%	Emma	orange								
Phase de conception	26-Nov	4-Dec	12	0%		gold								

Chevauchement de trois tâches

Bon sens : dans la majorité des cas, vos équipiers ne travailleront pas le week-end, **ne répartissez donc la charge de travail que sur les jours ouvrés**. Ainsi un projet qui nécessite 30 jours-homme, n'est pas un projet d'un mois mais plutôt d'un mois et demi !

Mettre à jour votre progression

Une fois que toutes les tâches de votre projet auront une estimation de temps, un responsable, une date prévisionnelle de début et de fin, votre diagramme de Gantt ne vous servira plus uniquement à la planification mais aussi à la gestion quotidienne. Ainsi, vous allez pouvoir suivre l'avancement du projet en renseignant le niveau de progression de chaque tâche.

À ce moment-là, trois cas de figure peuvent se présenter :

1. Vos estimations étaient trop optimistes et vous êtes **en retard**. 😞
2. Vos estimations étaient parfaitement calibrées et vous êtes **dans les temps**. 😊
3. Vos estimations étaient trop pessimistes et vous êtes **en avance**. 😊

Plus vous prenez du retard plus votre marge rétrécit. Il est même possible de perdre de l'argent sur un projet. À l'inverse, plus vous prenez de l'avance et plus vous économisez d'argent et augmentez donc votre bénéfice.

Si vous êtes dans le deuxième cas de figure pour toutes les tâches de votre projet alors vous êtes un véritable voyant, un devin, un prophète autant qu'un chef de projet. 🧐 😊

Vraisemblablement ça n'arrivera que très rarement, les aléas du quotidien font qu'il y a souvent quelques tâches en retard et d'autres en avance. Attendez-vous donc à devoir mettre à jour votre diagramme pour refléter ces changements.

Voici quelques logiciels libres et gratuits vous permettant d'utiliser le diagramme de Gantt :

- [ProjectLibre](#) : solution de gestion de projet open source, gratuite et très plébiscitée
- [TaskJuggler](#) : original dans son approche avec un mode édition pour la description des tâches et leurs dépendances ainsi qu'un mode rapport pour pouvoir visualiser l'ensemble
- [GanttProject](#) : logiciel libre et gratuit à installer sur son ordinateur
- [Redmine](#) : une autre application web libre de gestion de projets comportant également d'autres fonctionnalités

La gestion de projet par diagramme de Gantt peut aussi se faire avec des outils en ligne comme [Monday](#), [Asana](#) ou encore [Wrike](#). Attention, néanmoins, car leur version gratuite reste moins performante que leur contrepartie payante.

Notez qu'une bonne partie de ces logiciels sont intégralement en anglais.

Avantages et limites du diagramme de Gantt

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• simple à créer• précis• facile à comprendre pour toutes les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">• nécessite des mises à jour régulières• éventuels problèmes d'affichage sur des projets complexes

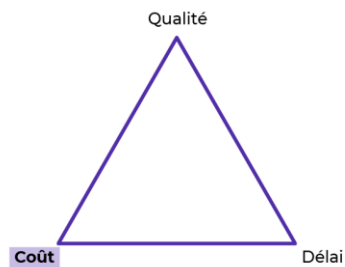
En résumé

- Un diagramme de Gantt est un outil de planification qui permet de représenter visuellement l'état d'avancement d'un projet.
- Il existe de nombreux outils pour créer des diagrammes de Gantt.
- Créer un diagramme de Gantt revient à lister des tâches et leur durée, les assigner à des responsables, les dater et mettre à jour le tout au fil du temps.
- La méthode du diagramme de Gantt a beaucoup d'avantages mais aussi quelques inconvénients.

Rendez-vous au prochain chapitre pour apprendre à budgétiser votre projet et découvrir combien va nous coûter le projet de l'hôtel Paradis. 🦋

Budgétisez votre projet

Une fois que vous aurez planifié votre projet dans un diagramme de Gantt, vous saurez **quelles tâches** devront être exécutées, **quand**, **par qui** et **en combien de temps**. Avec ces informations vous allez pouvoir établir le budget prévisionnel de votre projet.



Respectez les exigences budgétaires

Pour commencer, sachez que le budget que vous allez proposer à votre client ne sera pas le même que celui que vous allez calculer en interne. Dans ce chapitre, nous allons donc calculer le budget en interne, autrement dit le coût de revient du projet **côté prestataire**. C'est à partir de celui-ci que nous préparerons notre proposition commerciale et le budget **côté client**.

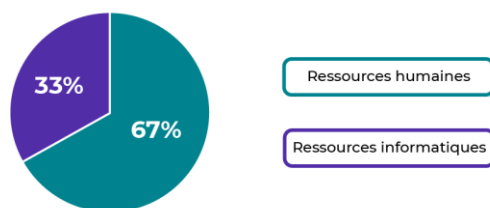
Différencier les postes de dépenses

Sur un projet simple comme celui-ci vous pouvez simplement commencer par distinguer différents postes de dépenses, par exemple :

- des ressources **matérielles**
- des ressources **informatique** (licences, logiciels)
- des ressources **humaines** (salaires)

Selon la nature de votre projet, certains postes de dépenses seront plus importants que d'autres.

Dans un projet digital comme celui de notre scénario, avant même de calculer précisément le budget, vous pouvez vous attendre à ce que les ressources humaines représentent le premier poste de dépense.



Postes de dépenses du projet Hôtel

Paradis répartis entre les ressources humaines et informatiques

Calculer le coût total de votre projet

Calculer le budget prévisionnel d'un projet revient à calculer le coût de chacune des 5 phases qui le composent.

Coût total du projet = coût phase d'initialisation + coût phase de lancement + coût phase de conception + coût phase de production + coût phase d'exploitation

Ces phases sont elles-mêmes composées de tâches ; celles que vous avez listées dans votre diagramme de Gantt au chapitre précédent :

Coût total d'une phase = coût tâche 1 + coût tâche 2 + coût tâche n...

Si calculer le coût total d'un projet revient à additionner le coût des phases et donc des tâches, comment calcule-t-on le coût d'une tâche ?

Heureusement, pour calculer le coût d'une tâche simple n'impliquant que des ressources humaines, vous n'avez pas besoin d'avoir fait Math Spé. ; de simples multiplications feront l'affaire. Tout ce que vous devez savoir, c'est quelles informations connues vous devez multiplier pour trouver votre inconnue ! Vous allez voir, ce n'est pas sorcier. 😊

Coût estimé d'une tâche = durée estimée de la tâche * coût des personnes impliquées

Pour vous donner un exemple, calculons le coût de la tâche "Rédaction de la proposition commerciale" (sujet du prochain chapitre) :

- Durée estimée : 0,5 jour
- Personne impliquée : Chef de projet (Guillaume)
- Coût journalier de la personne impliquée : 130,80 €

Selon l'ampleur de la tâche (mois, semaines, jours, heures) vous utiliserez l'échelle de salaire correspondante (mensuel, hebdomadaire, journalier, horaire).

Pour trouver le coût journalier de la personne impliquée, référez-vous à votre **grille de salaires** :

	Coût annuel	Coût mensuel	Coût hebdomadaire	Coût journalier	Coût horaire	
Guillaume - Chef de projet	34 000,0 €	2 833,0 €	653,8 €	130,8 €	18,7 €	
Emma - Développeur Wordpress	36 000,0 €	3 000,0 €	692,3 €	138,5 €	19,8 €	
Laura - Graphiste	30 000,0 €	2 500,0 €	576,8 €	115,4 €	16,5 €	
Léon - Stagiaire graphiste	7 200,0 €	600,0 €	140,0 €	28,0 €	4,0 €	
Traducteurs	-	-	-	-	-	0,10€/mot source
Photographe	-	-	-	450,0 €	-	

Exemple de grille de salaire

Pour l'entreprise, un salarié coûte plus cher que son salaire brut. Pour prévoir et gérer au mieux les coûts de votre projet, demandez à votre comptable ou à votre directeur de vous transmettre le coût global/total d'un salarié.

Coût d'un salarié = salaire brut + charges patronales

Maintenant vous avez toutes les informations pour calculer le coût de votre tâche :

Coût de la tâche "rédaction proposition commerciale" = $0,5 * 130,8 = 65,4$ €

Maintenant il s'agit de faire ce calcul pour toutes les tâches. À vos tableurs... prêt... calculez !

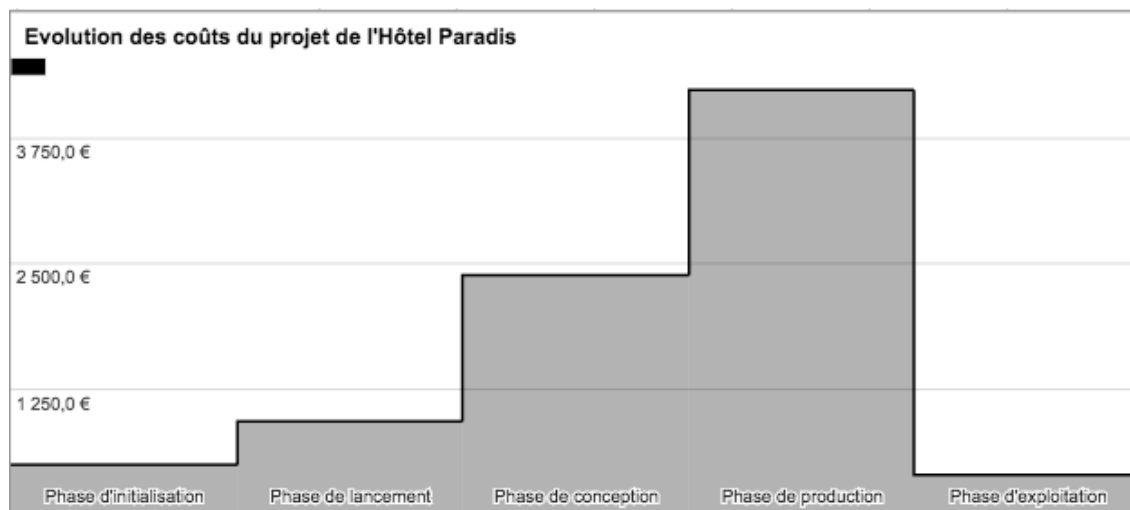
Tâches	Equipe	Coût journalier	durée planifiée	Coût estimé de la tâche
Phase d'initialisation				584,6 €
Recueil des besoins	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Etude de faisabilité	Chef de projet ; Développeur ; Graphiste	130,8 € + 138,5 € + 115,4 €	(CdP : 0,5) & (D : 0,5) & (G : 0,5)	192,35 €
Cadrage	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Proposition commerciale	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Soutenance	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Phase de lancement				930,8 €
Benchmark	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Considérations marketing	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Considérations graphique	Graphiste	115,4 €	0,5	57,7 €
Spécifications fonctionnelles	Chef de projet ; Développeur	130,8 € + 138,5 €	(CdP : 2) & (D : 1)	400,1 €
Spécifications techniques	Développeur	138,5 €	2	276,9 €
Phase de conception				2 412,6 €
Adaptation charte graphique	Graphiste ; Graphiste stagiaire	115,4 € + 28 €	1	143,0 €
Charte éditoriale	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Rédaction des contenus	Chef de projet	130,8 €	2	261,5 €
Traductions	Chef de projet ; (+ Traducteurs)	130,8 € (+ 1069,2 €)	3	1 200,0 €
Photos	Photographe	450,0 €	1	450,0 €
Maquettes	Graphiste ; Stagiaire graphiste	115,4 € + 28 €	(G : 1) & (Sg : 4)	227,4 €
Phase de production				4 228,1 €
Hébergement & nom de domaine	Développeur	138,46 € + 82 €	0,5	151,2 €
Installation	Développeur	138,5 €	0,5	69,2 €
Achat du thème	Développeur	138,5 €	0	2 700 €
Customisation du thème	Développeur	138,5 €	5	692,3 €
Internationalisation	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Installation Services tiers	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Création emails	Développeur	138,5 €	0,5	69,2 €
Tests	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Déploiement	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Phase d'exploitation				392,3 €
Formation CMS	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Référencement	Chef de projet	130,8 €	2	261,5 €
Total				8 427 €



Budget prévisionnel du projet de l'Hôtel Paradis

Lorsque vous avez des ressources matérielles ou informatiques, n'oubliez pas de les inclure dans votre calcul. Ici l'achat de la licence complète du thème WordPress gonfle le budget prévisionnel de 2700 € ; ce n'est pas négligeable.

Ainsi, vous pouvez voir que certaines phases du projet coûtent plus cher que d'autres. En l'occurrence, dans le projet de l'hôtel Paradis, vous pouvez estimer que la phase de production va coûter presque 9 fois plus cher que la phase d'initialisation !



Évolution des coûts du projet de l'hôtel Paradis, phase par phase

Notez qu'au stade de la budgétisation prévisionnelle, **ces coûts ne sont que des estimations** et pas des coûts réels. Au fur et à mesure du projet, vous allez donc suivre l'évolution de ces coûts et mettre à jour votre budget en fonction. À la fin du projet, vous allez donc faire un comparatif entre le prévisionnel et le réel.

En résumé

- Commencez par distinguer les différents postes de dépenses.
- Calculer le coût total du projet revient à calculer le coût de chaque phase.
- Calculer le coût de chaque phase revient à calculer le coût de chaque tâche.
- Souvenez-vous que le budget prévisionnel n'est qu'une estimation. Il vous appartient donc de suivre l'évolution des coûts réels tout au long du projet.

Vous pouvez maintenant **estimer que le projet va coûter 8 427 €** à l'agence Digitalizer. Dans le chapitre suivant vous allez apprendre à rédiger une proposition commerciale pour savoir jusqu'à combien ce projet peut rapporter ! 💰

Rédigez votre proposition commerciale

Après un **recueil et une analyse des besoins du client**, une **réunion de cadrage** avec votre équipe et la **planification** du projet, dans le chapitre précédent, vous avez appris à faire un **budget prévisionnel**. On peut donc dire que vous avez tous les éléments pour clôturer l'**étude de faisabilité**. ✓

À partir de celle-ci, vous allez maintenant pouvoir rédiger votre **proposition commerciale**. Et pour vous donner un exemple concret, nous allons encore une fois nous baser sur notre scénario fil rouge en reconstruisant la [proposition commerciale adressée à l'hôtel Paradis](#).

Objectif : vous démarquer de la concurrence en inspirant suffisamment la confiance et l'engouement pour être sélectionné par le client. ☞

Si votre proposition ne parvient pas à convaincre le client de vous sélectionner, alors tout le travail fait jusqu'à présent aura été une perte de temps et donc d'argent...

Structurez votre document

Qu'est-ce que je dois inclure dans ma proposition commerciale ?

Au minimum,

- Une page de garde
- Une note de synthèse
- Un devis

mais aussi,

- des conditions de ventes en annexe
- une version plus rédigée de l'étude de faisabilité

À quel point est-ce que ma proposition commerciale doit être détaillée ?

Encore une fois, selon l'ampleur du projet concerné, son niveau de complexité, le risque et le profil du client, votre proposition commerciale sera plus ou moins détaillée.

Ainsi vous n'adresserez pas la même proposition au gérant d'une organisation de 10 personnes pour un projet de 10000 € et au comité d'une organisation de 5000 personnes pour un projet de 500000 €.

Cela peut sembler être du bon sens mais ça ne coûte rien de le re-préciser. 😊

Pour le petit projet de l'hôtel Paradis, un document de 3 pages fera l'affaire.

Soignez la présentation de votre page de garde

Passer du temps à embellir une page de garde peut paraître superficiel et futile. Cela dit, si le commanditaire du projet ne vous connaît pas, alors cette page de garde sera une des premières choses qu'il verra venant de vous.

Rédiger une proposition commerciale est par nature un exercice de vente. Dans la vente, selon la personne que vous avez en face de vous, la forme peut compter tout autant, plus, ou moins que le fond. Ne la négligez pas !

La première impression qu'une personne projette conditionne l'image que l'on s'en fait. De la même manière, le premier document que vous transmettez à un client potentiel conditionne l'image qu'il se fait de vous ou de votre agence. Faites en sorte que cela joue en votre faveur.

Réponse à l'appel d'offre

PROJET DIGITAL



Exemple de page de garde d'une proposition commerciale

D'où sort la maquette du site ?

Dans l'exemple ci-dessus, vous remarquerez que la page de garde comporte déjà un aperçu du site afin de créer un agréable **effet de surprise**, de **projection** et espérons, d'**attachement**. Pourtant, si vous avez suivi ce cours depuis le début, à aucun moment il n'a encore été question de créer cette maquette. En effet, si vous suivez à la lettre la progression classique d'un projet en cascade, votre équipe ne réalisera les maquettes haute fidélité qu'en phase de conception.

Cependant, lorsque vous êtes en concurrence avec d'autres agences pour un projet, vous devez créer une proposition commerciale suffisamment impactante pour vous différencier. Pour ce faire, vous pouvez anticiper sur la production de certains livrables pour appuyer votre proposition, comme la maquette de la page d'accueil. En agence de communication, nous appelons ce genre d'investissement en travail pseudo-bénévole du travail "**pro-bono**".

Muscler votre proposition avec du travail pro-bono augmente vos chances de remporter un appel d'offre mais aussi vos pertes en cas d'échec.

Rédiger une note de synthèse

Comme son nom l'indique, votre note de synthèse doit être... **synthétique**. Le format n'est pas figé, cela dit, à mon sens, trois sous-parties suffisent pour démontrer votre compréhension du projet et votre capacité à le mener à bien :

1. Une **description du projet et des besoins** qui lui sont propres.
2. La **solution préconisée** pour répondre à ces besoins.
3. L'**objectif daté et si possible chiffré** du projet.

Note de synthèse

1. Description du projet

Le commanditaire du projet Mme. Bazelaire, gérante de l'Hôtel Paradis a exprimé les besoins suivants :

- développer la présence en ligne de l'hôtel
- moderniser son image
- permettre à ses clients de réserver leur séjour à l'hôtel sans avoir à les appeler

Ces dernières années la compétition sur le marché de l'hébergement parisien s'est intensifiée.

AirBnB et les agrégateurs d'offres d'hébergement ont transformé les usages vis à vis de la réservation de logement. Avoir un système de réservation en ligne est devenu un standard dans le domaine de l'hôtellerie.

Se doter d'un site Web aux fonctionnalités adaptées permettrait à l'Hôtel Paradis d'assurer la pérennité (actuellement compromise) de son établissement.

2. Solution

Pour les touristes étrangers et professionnels en déplacement qui ont besoin d'une chambre luxueuse sur Paris, www.hotel-paradis-10.com permet une réservation en ligne automatisée dans la langue du visiteur (contrairement à l'ancien système de réservation de l'hôtel) et depuis tous types d'appareils.

3. Objectif

L'objectif du projet est de mettre en place un dispositif communication en ligne permettant à l'hôtel de ré-atteindre un point d'équilibre financier.

Date de début du projet : 2 novembre

Date de livraison : 6 janvier

Exemple de note de synthèse

Lorsque vous rédigez votre note de synthèse, gardez à l'esprit la grille de lecture supposée du client.

Formaliser un devis

À la suite de votre note de synthèse vous allez inclure un devis, autrement dit une proposition de prix que vous vous engagez à ne pas modifier tant que le client ne s'est pas engagé contractuellement (et donc définitivement).

Poser la trame

Votre devis étant un document juridique, veillez à respecter les normes et la réglementation en vigueur dans votre pays. En France, par exemple, certaines mentions obligatoires devront figurer sur votre devis.

- La durée de validité de l'offre
- L'indication manuscrite, datée et signée du client : « Lu et accepté »
- La mention « Lu et accepté », daté et signé par l'entrepreneur

Pour approfondir ces notions d'obligations juridiques, lisez la documentation gouvernementale officielle disponible [ici](#).

Devis


Date d'émission : 27/10/2017 Valable jusqu'au : 27/11/2017
De la part de : Mr. Guillaume Parrou (guillaume.parrou@digitalizer.com - 07.23.45.91.34)
Digitalizer | 21 rue Leonard de Vinci, Paris (75004) - France.
SIRET : 52433526200084 N°TVA : FR 123456789
À l'attention de : Mme. Charlotte Bazelaire
Hôtel Paradis | 1er rue Paradis, Paris (75010) - France.

Quantité	Désignation	Réduction	Prix unitaire HT	Montant TTC
1	Création d'un site vitrine multilingue adapté à tous les écrans et équipé d'un système de réservation (sur base Wordpress)	-	7600 €	9 500 €
1	Adaptation de la charte graphique pour le Web	-	240 €	300 €
1	Photos	-	400 €	500 €
1	Publi-rédaction	-	320 €	400 €
1	Internationalisation en anglais, russe et chinois	-	1520 €	1 900 €
1	Formation à la gestion des contenus sur Wordpress	-	200 €	250 €
1	Référencement	-	360 €	450 €
1	Gestion de l'hébergement et du domaine (abonnement annuel)	-	160 €	200 €
1	Création d'emails dédiés	100%	320 €	-
Total HT				10800 €
Total TVA 20%				2700 €
Total TTC				13 500 €
Net à payer (€)				13 500 €

N.B. Livrables réalisés conformément au cahier des charges conçu avec le droit de regard du client.
Signature du représentant de l'agence : Lu et accepté
Signature du représentant de l'Hôtel : Lu et accepté

G. Parrou

Exemple de devis

Si vous avez des impératifs juridiques spécifiques à votre activité, vous pouvez les inclure en **annexe** de votre proposition commerciale. Dans le cas d'un projet digital comme celui de l'hôtel Paradis, vous pourriez par exemple joindre un contrat d'assistance détaillant les termes et les conditions de votre service après-vente, lors de la phase d'exploitation du projet. 

Calculer votre marge commerciale

Une fois que votre trame sera posée, vous n'aurez plus qu'à la remplir avec vos informations de base, la liste des livrables du projet et les prix auxquels vous les proposez.

Vous allez donc être confronté à **2 risques** principaux :

- **faire une proposition trop chère** et risquer de ne pas remporter l'appel d'offre
- **faire une proposition pas assez chère** dont vous tirez peu de profit au risque de vendre à perte

Pour vous prémunir au maximum contre ces risques, vous allez devoir habilement calculer votre **prix de vente** et donc votre **marge commerciale**. Encore une fois, n'ayez crainte, un niveau basique en mathématiques sera suffisant.

Pour faire simple, votre marge commerciale est la différence entre votre **prix de vente** et votre **coût de revient**.

Marge commerciale = prix de vente - coût de revient

Et inversement, votre prix de vente est l'addition de votre coût de revient et de votre marge commerciale.

Prix de vente = marge commerciale + coût de revient

Cette formule est disponible partout sur Internet, vous n'avez donc pas besoin de l'apprendre par cœur. Essayez plutôt de la comprendre.

Si vous avez suivi le chapitre précédent, vous avez déjà calculé votre coût de revient. Pour l'exemple de l'hôtel Paradis, nous avons vu que le coût de revient total est de **8427 €**.

Marge commerciale = prix de vente - 8 427 €

... ou formulé autrement :

Prix de vente = marge commerciale + 8 427 €

À ce stade, vous savez donc combien ces livrables vont vous coûter à produire mais pas encore combien vous allez les faire payer à votre client. Pour définir votre marge de manœuvre, commencez par la borner, autrement dit, essayez d'identifier une **marge maximum** et une **marge minimum**.

Commençons par la marge maximum parce que c'est la plus simple. Ici le budget client fait office de prix de vente maximum et il s'élève à 15 000 € :

Marge maximum = 15 000 - 8427 = **6 573 €**

Maintenant admettons que l'agence Digitalizer a une politique qui encourage les chefs de projet à ne pas se lancer dans des projets avec moins de 50% de taux de marge, par sécurité. En d'autres termes, l'agence ne veut pas facturer de projets qui rapportent moins de la moitié de ce qu'ils coûtent. Ici, le taux de marge est simplement une re-formulation de la marge commerciale sous-forme de pourcentage.

Taux de marge = (marge commerciale / coût de revient) * 100

Marge commerciale minimum = 8 427 * 0,5

Marge commerciale minimum = 4 213 €

En ajoutant votre marge commerciale minimum à votre coût de revient, vous obtenez donc votre prix de vente minimum :

Prix de vente minimum = 4 213 + 8 427 = **12 640 €**

Vous savez donc que vous allez proposer un prix de vente compris entre 12 640 € et 15 000 € soit un taux de marge situé entre 50% et 78%.

Taux de marge maximum = (6 573 / 8 427) * 100 = 78%

À vous donc de manoeuvrer entre :

- Une **marge minimum de 50%** pour un prix de vente de **12 640 €** qui se voudrait être très compétitif.
- Une **marge maximum de 78%** pour un prix de vente de **15 000 €** qui se voudrait être très gourmande.

Pour vous décider sur un nombre, prenez en compte la santé financière de votre agence ainsi que celle de votre client potentiel. Toujours dans notre exemple, disons que l'agence Digitalizer se porte mieux

que l'hôtel Paradis, il conviendra donc de faire une proposition qui tende vers le bas. Combien proposeriez-vous ?

Personnellement, je proposerais un prix de vente brut à **13 500 € HT**. Cela représenterait un taux de marge de **59%** qui semble équilibré.

Vous allez donc pouvoir impacter plus ou moins proportionnellement cette marge sur tous les livrables listés dans votre devis.

Dernier point : plus la santé financière de votre client est mauvaise, plus vous aurez intérêt à demander un acompte important pour compenser le risque de défaut de paiement. Dans notre scénario, nous demanderons à être payé 40% du montant (5 400 €) avant de mobiliser des ressources sur le projet de l'hôtel Paradis.

En résumé

- Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de rédiger une proposition commerciale. Adaptez-la à votre client potentiel.
- Au minimum, votre proposition doit comprendre une page de garde pour l'accroche, une note de synthèse pour persuader et un devis pour convaincre.
- Votre proposition doit vous servir à remporter le projet, certes, mais pas à n'importe quel prix. Pour définir votre prix de vente, calculez d'abord votre marge.

Maintenant que votre proposition commerciale est prête, il ne vous reste plus qu'à l'envoyer et espérer être sélectionné. ☞

Défendez votre proposition commerciale

Dans le chapitre précédent, vous avez appris à rédiger une proposition commerciale gagnante, à travers celle destinée à l'hôtel Paradis.

L'histoire continue : cette proposition a suffisamment intéressé la cliente pour qu'elle nous invite à la défendre lors d'une **soutenance** ! L'exercice de vente va donc encore se prolonger dans ce chapitre.



Préparez votre soutenance

La préparation est la clef d'une soutenance réussie. 🔑

Le casting de la soutenance

Avec qui dois-je me rendre à la soutenance ?

Vous pourriez être tenté de penser que venir en équipe à la soutenance augmente vos chances de réussite. Détrompez-vous ! Pour le client, il est souvent plus facile d'avoir un seul interlocuteur, le chef de projet. Après tout, c'est votre rôle.

Mobiliser toute une équipe pour vous accompagner en soutenance ne risque pas seulement d'être contre-productif mais aussi de vous coûter cher. Le temps que vos équipiers passent en déplacement, ils ne le passent pas à avancer sur leurs autres projets.

Vous devez donc être capable de répondre aussi bien à des questions techniques, que graphiques ou marketing. Ainsi, pour préparer votre soutenance, assurez-vous de comprendre les choix préconisés par vos experts, au moins dans les grandes lignes. Ensuite ça sera à vous de traduire ces choix dans un langage compréhensible par vos interlocuteurs.

Dois-je prévoir un diaporama ?

Oui ! Appuyez vos propos par un support visuel augmente grandement votre pouvoir de persuasion. 🖨️



Exemple de présentation de soutenance

Laissez-moi vous raconter une anecdote. Comme vous le savez peut-être, San Francisco est un berceau de l'entrepreneuriat numérique. Les entrepreneurs y courent les rues, toujours prêts à essayer de vous vendre leurs idées (parfois farfelues). Lorsque j'habitais là-bas, il m'arrivait qu'on me fasse des présentations dans des contextes parfois surprenants (dans un parc, à la plage, dans une soirée tout ce qu'il y a de plus informelle). Conscients de l'importance des visuels pour présenter une idée, les entrepreneurs ne sortaient pas sans leur support de présentation : certains se déplaçaient avec leurs tablettes tandis que d'autres étaient prêts à dégainer un diaporama sur leur téléphone.

Morale de l'histoire : ne pas savoir si la salle de réunion sera équipée d'un rétro-projecteur n'est pas une excuse ! Amenez un ordinateur portable, une tablette, un téléphone, imprimez vos slides, peu importe mais trouvez un moyen de mettre vos visuels devant les yeux de la personne à convaincre.

Quand bien même vous ne pourriez pas le montrer, créer un support de présentation a une valeur intrinsèque. Autrement dit, l'exercice de création du diaporama a une valeur en soi, au-delà de l'utilisation que vous faites du produit fini. En effet, il vous permet de vous contraindre à structurer vos idées et leur enchaînement logique.

Pour voir le support de présentation utilisée pour la soutenance de l'hôtel Paradis, cliquez [ici](#). Celui-ci est loin d'être parfait mais il a le mérite d'être suffisamment synthétique pour ne pas passer plus d'une minute par slide sans omettre d'informations capitales. Vous pouvez toujours vous en servir comme exemple, en l'ajustant en fonction de votre projet.

Défendez votre proposition

Jouer une soutenance

J'emploie volontairement le mot "performance", emprunté du vocabulaire du théâtre, pour décrire l'action de passer en soutenance. En effet, passer une soutenance, c'est bien plus que transmettre de l'information factuelle, c'est tout un jeu d'acteur, scripté par moments, improvisé à d'autres, mais dans tous les cas vivant et interactif.

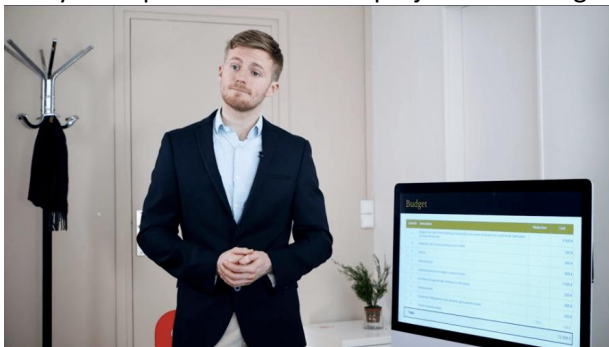
Selon le profil et les réactions de votre interlocuteur, vous allez justement choisir de mettre l'accent sur la persuasion par les émotions ou de le convaincre avec des arguments rationnels ; l'objectif étant de projeter votre client dans votre future relation de travail. À vous donc d'inspirer une future relation pleine de confiance et de satisfaction. 🖱

Pour ce faire, vous allez chercher à démontrer que vous êtes capable de remplir toutes les attentes du client et bien plus encore. Or, si vous avez déjà parlé en public, vous savez qu'inspirer la confiance n'est pas toujours évident. Le stress peut vous faire perdre vos moyens. D'où l'intérêt de bien maîtriser le contenu de votre présentation et ainsi pouvoir vous concentrer sur votre communication (verbale **et** non verbale).

Adopter la bonne posture

Nous faisons plus facilement confiance aux gens qui ont déjà confiance en eux.

Analysez la posture du chef de projet dans l'image suivante :



Posture du chef de projet lors d'une soutenance

Pour envoyer des signaux qui inspirent la confiance vous pouvez :

- vous tenir droit
- détendre vos épaules
- sourire
- vous exprimer à un rythme contrôlé
- être à l'écoute active de votre interlocuteur
- vous habiller en répondant aux codes de celui-ci

Il est plus facile de contrôler l'image que vous renvoyez lorsque vous contrôlez la parole. Veillez toutefois à ne pas la monopoliser sans quoi vous allez frustrer votre interlocuteur.

À un moment où à un autre, votre client va vouloir poser des questions. Plusieurs scénarios peuvent alors se présenter.

Dans le premier scénario, le client vous laisse faire votre présentation, prend des notes et attend la fin pour vous poser des questions. C'est le scénario le plus agréable pour vous, puisque vous n'êtes pas interrompu dans votre démonstration.

En revanche, parfois, votre client pourra être plus impatient et vous bombardera de questions entre deux slides. Soyez préparé à cette éventualité pour ne pas vous laissez décontenancer ! Si vous arrivez à prévoir les objections les plus évidentes, vous pourrez vous appuyer sur un argumentaire pré-établi.

Lorsque vous arriverez à la fin de la séance de questions/réponses n'oubliez pas de remercier votre client pour son temps et de convenir d'une date pour votre prochain contact. Si tout s'est bien passé, vous avez toutes les raisons de penser qu'il vous annonce une bonne nouvelle lors de ce prochain contact. 😊

En résumé

- Une image vaut 1000 mots.
- Confiance, confiance, confiance.
- Le client est roi. 🏰

Dans le prochain chapitre, vous saurez si la soutenance a suffi à remporter l'appel d'offre. Cela marquerait la fin de la phase d'initialisation et le début de phase de lancement du projet !