

# GESTION DE PROJET DIGITAL

## -Stratégies et méthodes de gestion-

### Objectifs :

À la fin de ce cours vous serez capable de...

- Analyser et recueillir des besoins client
- Préparer, organiser, animer des réunions et en rendre compte
- Construire un planning de réalisation (Exemple : sous forme de diagramme de Gantt)
- Estimer les coûts d'un projet
- Formuler et présenter une proposition commerciale
- Rédiger un cahier des charges fonctionnel
- Rédiger un cahier des charges technique
- Structurer et encadrer une équipe pluridisciplinaire

*Ce cours va se concentrer sur les projets digitaux, numériques ou informatiques (création de site web, d'application mobile ou de logiciel).*

### A- Définir la gestion de projet

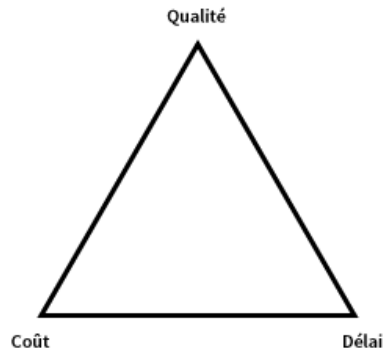
---

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

1. 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*.
2. 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 à **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.

Dans ce sens, tous les projets sont uniques.

### 1 a) Contextualiser le projet

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

*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.*

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.***

### 2 a) 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](#).*

## B-) 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.



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.

[Voir cette video :](#)

***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.***

## C-) 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**.

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

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

### 1-C) 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.

### 2-C) 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)

### 3-C) Décrypter une grille de lecture

Pendant que vous échangez avec votre client potentiel, profitez-en pour vous essayer à l'exercice suivant : le décryptage 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.

*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

**DERNIERE IMAGE DU RESUME DE CETTE 1ere Partie**



- 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**.
- On va bien s'amuser dans ce cours. 😊

## D-) Cadrage du projet avec votre équipe

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.*

### 1-D) Quel sera le rôle du chef dans le 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 identifiables :

- 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. Pour vous donner une analogie, un chef de projet est un peu comme un chef d'orchestre metteur en scène. 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.



[Voir cette video :](#)

## 2-D) 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**.

## 3-D) 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 :

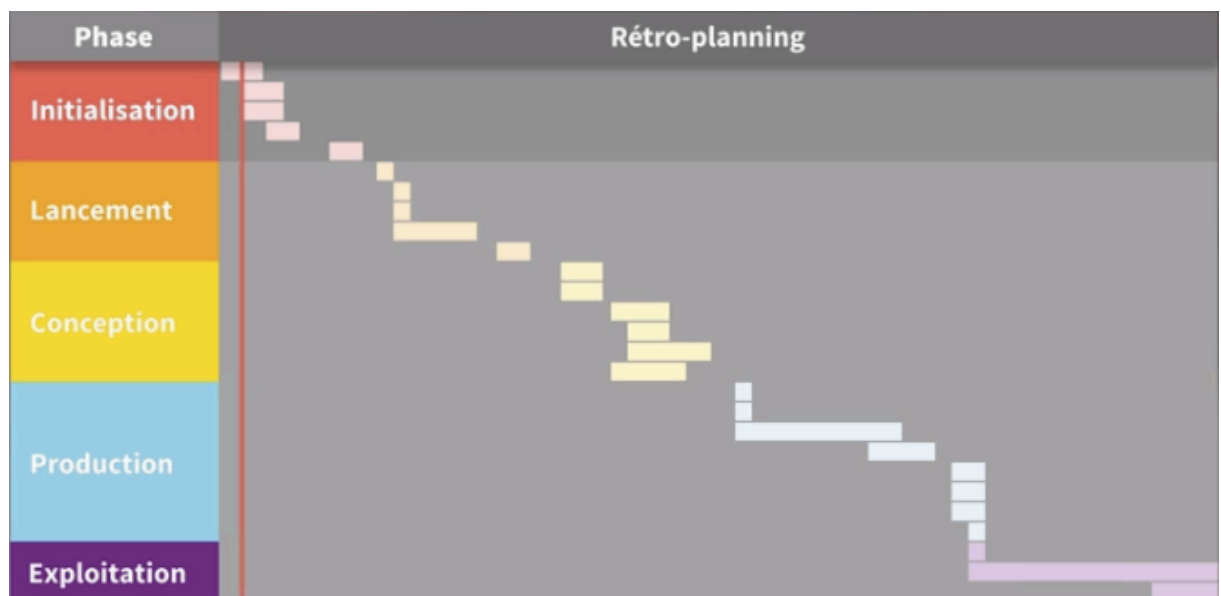
La phase d'initialisation : dans laquelle nous sommes actuellement, qui précède la proposition commerciale et qui prend fin au moment de l'acceptation du devis.

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.

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.

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.

La phase d'exploitation : dans laquelle le produit est livré conformément aux attentes et qu'il suffit de maintenir ou de faire évoluer.



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

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



#### 4-D) 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"><li>• meilleure réactivité aux imprévues</li><li>• détection rapide des risques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• planification peu précise</li><li>• budgétisation difficile</li></ul>

#### 5-D) 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.*

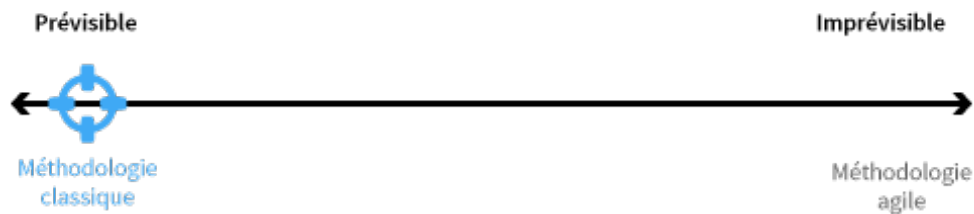
Sélectionnez une méthodologie parce qu'elle vous permettra de coordonner et de maîtriser au mieux l'ensemble des activités qui mènent à l'atteinte de votre objectif en respectant vos exigences de qualité, de coûts et de délais. 😊

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.



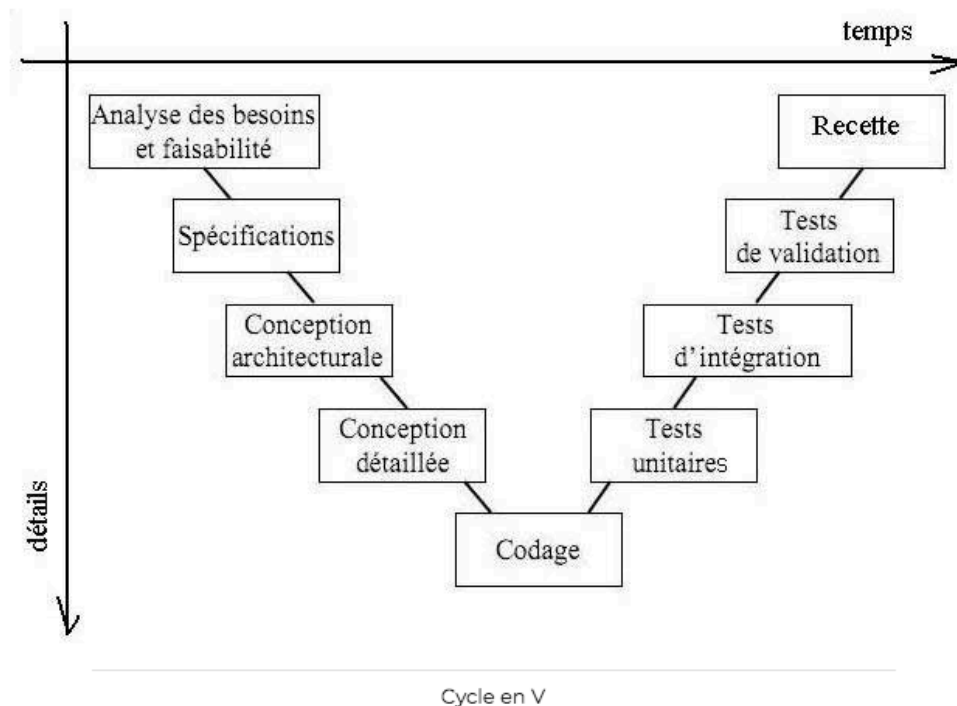
Si vous tombez entre les deux, **aux alentours de 5**, trouvez un compromis entre vos préférences, celles de votre équipe et la solution qui rassurera le plus votre client :

- 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.

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**.

**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.



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 !

## 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.

## E- 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.