https://blog-gestion-de-projet.com/wp-content/uploads/2020/07/logo-blog2-293px-transparent.png

**Projet CMRL**

**Préparez l’organisation de votre projet**

**PLAN DE PROJET**

**PLAN DE PROJET**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom / Code projet** | **SAP30 / CMRL** | |
|  |  |  |
| **Référence** | **Stratégie2022/CMRL** | |
| **[A quelle stratégie, objectif stratégique, portfolio ou programme, le projet est-il affilié ?]** | | |
| **Chef de projet** | **Chantal Dupont** | |
|  |  |  |
| **Service/Organisation** | **Confassis S.A.** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Historique** |  |
| **Version** | **Auteur** | **Description** | **Date** |
| 001 | Chantal DUPONT | Version initiale | 05/05/2022 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Table des matières

[1. Objectifs et périmètre du projet : 4](#_Toc69812564)

[2. Plan de gestion des risques : 6](#_Toc69812565)

[3. Planning du projet : 7](#_Toc69812566)

[4. Organisation du projet : rôles et responsabilités 8](#_Toc69812567)

[5. Gestion des ressources : 10](#_Toc69812568)

[6. Plan de communication : 11](#_Toc69812569)

## Objectifs et périmètre du projet :

|  |
| --- |
| **Quels sont les objectifs du projet ? Faire le cadrage du projet** |
| *[Il faut présenter le but, l’objet et l’objectif principal du projet, et ensuite les objectifs spécifiques. Les objectifs doivent être clairement définis, de même que les périmètres : logique, technique et géographique du projet.]*  **Exemple :**  Notre Centre de Montage Régional Lillois est la dernière entité du groupe à ne pas encore avoir installé le système SAP.  Il produit des sièges pour nos clients constructeurs automobiles.  Les solutions informatiques existantes sont dépassées, coûteuses et ne sont plus maintenues.  De plus, les processus d’intégration avec les systèmes du siège sont principalement manuelles et génératrices d’erreurs.  Les procédures de clôture mensuelles sont longues et souvent incorrectes, ce qui génère du travail supplémentaire.  Enfin, le manque de flexibilité des solutions actuelles nous empêche la mise en place des applications nécessaires à notre stratégie d’expansion.  Pour toutes ces raisons, le comité de Direction a approuvé le passage aux systèmes SAP du groupe avec un démarrage du projet au plus tôt.  Les grands objectifs du projet sont multiples :   * Réduction des coûts informatiques du centre de montage * Alignement des solutions sur le standard SAP du siège * Amélioration de la qualité des données entre le CMRL et le siège * Réduction des coûts de support des corrections de données * Suppression du risque de contrôle ou audit négatif * Mise en place de solutions de secours * Support de la stratégie d’expansion de l’entreprise (Stratégie 2022)   Les objectifs mesurables sont :   * La durée du projet est estimée à six mois. * Le démarrage du projet est prévu le 3 mai 2022. * Toutes les fonctionnalités actuelles seront remplacées par les systèmes du siège (voir périmètre ci-dessous). * A l’issue du projet, les deux unités assignées aux corrections manuelles seront assignées au Service Clients. * Les anciens systèmes seront déconnectés au 1er janvier 2023. * La clôture annuelle se fera sur le système SAP avant le 7 janvier 2023. * Toutes les données seront nettoyées et corrigées pour le démarrage du nouveau système.   Les indicateurs de performance sont :   |  |  | | --- | --- | | KPI(s) | Cible | | Budget de mise en place | 515 K euros | | Coût opérationnel annuel | 310 K euros | | Suppression des 2 unités assignées aux corrections | Réassignations | | Mise en opérationnel | 6 mois | | Retour sur investissement | 1 an | | Satisfaction clients internes | 90% | | Satisfaction clients externes | 100% |   **Périmètre :**  Le projet délivrera un système totalement intégré au siège ainsi qu’avec les autres entités du groupe, à savoir:   * la Finance – tous modules * les Ventes – y compris les prévisions ainsi que B2B et B2C * les Achats – y compris les connexions aux tierces parties * la Logistique – y compris la gestion automatisée des stocks * le support de la Production – principalement les interfaces vers les serveurs techniques.   **Hors périmètre :**  Les serveurs techniques de l’atelier ne sont pas concernés par ce projet : ils ont été mis à jour récemment et sont au dernier niveau.  Ne sont pas concernées non plus, les applications récemment déployées sur les ordinateurs portables et tablettes digitales des vendeurs.  L’augmentation de la production telle que définie dans nos plans d’expansion fait l’objet d’un projet séparé et est dès lors hors du périmètre du présent projet.  **Hypothèses :**   * Aucun contrôle ni audit n’aura lieu pendant la durée du projet * Les investissements nécessaires au projet sont approuvés * Les syndicats approuvent le projet * Les ressources informatiques sont disponibles à temps plein * Les ressources locales (responsable du changement, responsable de l’intégration) sont disponibles à temps plein * Le sponsor est disponible et supporte le projet   **Contraintes :**   * Le nouveau système doit être disponible avant la clôture de fin d’année * Les contrats des anciens systèmes seront annulés au 1er janvier 2023 * Toutes les ressources du projet seront assignées à temps plein * Les serveurs du siège peuvent supporter la charge additionnelle * Toute la documentation sera aux normes ISO en vigueur * Le nouveau système sera totalement opérationnel à la livraison du projet d’augmentation de la production du CMRL (voir Hors Périmètre)   *Veuillez vous référer à la charte de projet concernant les objectifs et périmètre du projet.* |

## Plan de gestion des risques :

|  |
| --- |
| **Quelle est la matrice ou la cartographie des risques ?** |
| *[Il faudra présenter la cartographie tous les risques identifiés, en mettant en exergue les actions de contres mesures pour atténuer leur impact.]*  **Exemple :**  Les risques initiaux du projet sont :   |  | | --- | | **Risques Majeurs** | | **Risques** | **Impact** | **Mesures de mitigation** | | Status-Quo | Catastrophique | Démarrage du projet SAP CMRL | | Contrôle/Audit | Grave | Implémentation SAP accélérée | | Manque de support ou d’intérêt | Majeur | Plan de communication et assignation d’un responsable du changement | | Dépendances entre projets | Majeur | Projet SAP et projet d’expansion du CMRL dans le même portfolio | | Date butoir décembre 2022 | Majeur | Implémentation SAP accélérée |   Ces risques seront analysés et mis à jour de manière hebdomadaire.  Cette revue se passera pendant le comité technique hebdomadaire et sera mise systématiquement à l’agenda.  A cette réunion seront conviés tous les coordinateurs, le responsable d’intégration et le responsable du changement.  Une copie du dernier registre des risques sera communiquée à l’ensemble de l’équipe projet, y inclus bien sûr le Sponsor.  Les risques documentés seront les risques positifs ainsi que les risques négatifs.  Les risques positifs sont des événements dont l’occurrence peut représenter une opportunité ou un gain pour le projet : par exemple, le paramétrage est plus rapide que planifié.  Ces risques positifs sont importants car ils peuvent permettre une réduction des délais ou des coûts dont nous voulons bien sûr profiter.  Pour les risques négatifs, il est important d’avoir une stratégie de réduction (mitigation – actions préventives) pour les risques importants ou majeurs – et une stratégie de correction (actions correctives) pour le cas où ces risques deviendraient réalité et un problème pour le projet.  A chaque réunion hebdomadaire, un « scribe » sera assigné à la mise à jour et la communication de la nouvelle version du registre. Ce scribe sera nommé en « tournante » des membres de l’équipe projet.  Les coordinateurs du projet ont opté pour un registre conjoint des risques et des problèmes – un risque qui se réalise devenant un problème pour le projet.  Un résumé des risques sera établi chaque mois par le chef de projet et présenté au comité de direction.  Le registre lui-même fera systématiquement partie des documents de base du comité de pilotage.  *Veuillez vous référer au registre des risques pour la liste exhaustive des risques.* |

## 

## Planning du projet :

|  |
| --- |
| **Quel est l’échéancier du projet ?** |
| *[Il convient de présenter toutes les tâches, jalons et livrables du projet. Il est recommandé de présenter l’échéancier selon le diagramme de Gantt.]*  **Exemple :**  *Veuillez vous référer au macro-planning du projet:*    Un plan plus détaillé, y compris une estimation des charges est en cours de développement.  La préparation de ce plan a confirmé les dates du Macro-Planning, la date de démarrage étant le **29 novembre 2022** – avec toutefois une possibilité de décalage fin décembre 2022.  Les jours fériés en fin d’années étant un problème potentiel important, cette éventualité ne peut constituer qu’une alternative ultime. |

## Organisation du projet : rôles et responsabilités

|  |
| --- |
| **Définir l’organisation des ressources humaines dans le projet** |
| |  | | --- | | *[Les deux comités généralement constitués sont le comité de pilotage et le comité projet.*  *Le comité de pilotage est l’organe de haut niveau qui valide les documents stratégiques et statue sur les points de contentieux dans le déroulement du projet.*  *Le comité projet est l’organe opérationnel d’exécution et de suivi des tâches du projet. Il est composé d’équipes techniques qui sont organisées autour de chaque étape du projet, ou par spécialité.]*  **Exemple :**  La Gouvernance du projet SAP30/CMRL a été définie comme suit :  **Comité de projet hebdomadaire**  Le comité de projet a pour mission de prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement du projet.  Ces décisions sont prises sur la base de rapports détaillés d’avancement du projet, établis par les différents coordinateurs.  Le comité de projet est autorisé à prendre des décisions dans les domaines technique, ressources, intégration et applicatives si ces décisions n’impactent pas négativement les accords de la Charte Projet.  Les membres du comité de projet hebdomadaire sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Olivier ROBESPIERRE (Sponsor)   + Bernard DUPUIS - A confirmer (Responsable du changement et de la communication)   + Les coordinateurs de processus SAP   **Comité technique hebdomadaire**  Le comité technique a pour but de contrôler tous les aspects techniques du projet, c’est-à-dire le paramétrage mais aussi tous les aspects infrastructure qui doivent faire appel au service informatique.  Ce comité technique est responsable de la revue des risques et de la maintenance du registre des risques. Ceci inclus les actions détaillées de prévention ou de correction des risques.  Le comité définira aussi les solutions techniques permettant de délivrer le projet en adéquation avec les accords de qualité et de délais.  Il se peut que le comité technique soit amené à escalader des risques ou des problèmes vers le comité de pilotage.  Le membres du comité technique hebdomadaire sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Denise ATTALI (Coordinatrice Ventes)   + Monique DAVANT (Coordinatrice Finances)   + Éric DUTEIL (Coordinateur Logistique)   + Jean ALBERT (Coordinateur Achats)   + Les experts SAP du service informatique   **Comité de pilotage mensuel**  Chaque mois, le comité de pilotage (aussi appelé Comité de Direction) se rencontrera afin de faire le point sur l’avancement du projet.  La chef de projet, le responsable de l’intégration et le responsable du changement feront un rapport détaillé au comité et résumeront l’avancement par rapport au plan, les risques résiduels nécessitant une décision, ainsi que tout autre communication importante.  Le comité de pilotage est l’instance ultime pour tout problème majeur pouvant impacter soit le périmètre, les délais ou les coûts du projet.  Ce comité est aussi celui qui confirme le passage d’une phase de projet à l’autre et qui peut éventuellement accepter tout changement par rapport aux accords d’origine.  Il se peut que le comité de pilotage soit invité à des réunions spéciales lors de passage de jalons ou lorsque des décisions urgentes doivent être prises.  Les membres du comité de pilotage mensuel sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Olivier ROBESPIERRE (Sponsor)   + Bernard DUPUIS - A confirmer (Responsable du changement et de la communication)   + Les coordinateurs de processus SAP   + Gilles PUCCINI (Directeur Général)   + Thierry GAVEAU (Directeur du CMRL)   + Daniel CHÂTEAU (Directeur Informatique)   *Veuillez vous référer au plan de communication pour la liste exhaustive des membres des comité de pilotage et comité de projet.* | |

## Gestion des ressources :

|  |
| --- |
| **Présenter la planification des ressources matérielles et financières** |
| *[La gestion des ressources est un élément très important pour réussir le projet.*  *Il faudra donc planifier sur la base de l’échéancier des tâches et des jalons.]*  **Exemple :**  Ressources humaines :  Les ressources assignées au projet sont sous la responsabilité de Chantal Dupont, chef de projet, pendant toute la durée du projet. Les ressources sont assignées à temps plein à l’exception des experts Master Data.  En ce qui concerne ces dernières, une assignation est 75% est prévue. Tout changement devra être approuvé par le Directeur Informatique et signifié au comité de pilotage.  Les ressources identifiées à cette phase du projet sont :   * **Coordinateur SAP Finances : *Monique Davant***   + Expert SAP FI/CO, *nom à confirmer*   + Expert SAP Immobilisations et Reporting, *nom à confirmer* * **Coordinateur SAP Ventes, *Denise Attali***   + 2 Experts SAP SD, *noms à confirmer* * **Coordinateur SAP Achats, *Jean Albert***   + Expert SAP Achats, *nom à confirmer*   + Expert SAP Enchères et Ariba, *nom à confirmer* * **Coordinateur SAP Logistique, Eric Duteil**   + Expert SAP MM, *nom à confirmer*   + Expert SAP Export et Intra / Extra-communautaire, *nom à confirmer* * 2 **Experts Master Data** à 75% (25% en support journalier), *noms à confirmer* * Chef de projet, ***Chantal Dupont***   Soit au total 14 équivalents temps plein.  Trois ressources sont en assignation spéciale la durée du projet et restent sur la paie du CMRL. Ils sont assignés en théorie à 100% mais il n’est pas impossible qu’ils interviennent ponctuellement sur d’éventuels problèmes au centre de montage. Ces ressources sont :   * **Jacques Meunier**, responsable Intégration et Coordination * **A nommer d’urgence** : responsable communication et changement * **A nommer dès que possible** : Coordinateur Production   Ressources matérielles :  Aucune ressource matérielle additionnelle n’est prévue.  Tous les membres de l’équipe projet sont des ressources internes bénéficiant de leur matériel informatique, ordinateur portable, téléphone etc… aux normes actuelles.  Tout changement à cette règle devra avoir l’approbation du comité de pilotage car il peut impacter le budget approuvé lors du démarrage.  Ressources Financières :   * Le projet ne nécessite pas d’investissement informatique selon le D.I. * Nous n’avons pas prévu non plus de budget de prestataires car notre Centre d’Excellence SAP est constitué d’experts métiers. * Le coût total des **ressources** assignées ainsi que des indemnités est estimé à **420.000 euros.** * Le coût de la **maintenance** future sera de **310.000 euros**, soit largement en-dessous des coûts actuels * Les nouvelles **licences SAP** sont estimées à **95.000 euros** pour l’ensemble des utilisateurs du centre de montage (80 personnes), le coût étant dépendant de l’utilisation des ressources système. * Le coût de l’infrastructure réseau et systèmes est à la charge du service informatique : ce budget ayant déjà été présenté et approuvé il y a plusieurs mois. * Nous n’avons pas à ce jour prévu d’autres postes budgétaires. Il reviendra au sponsor et à la direction générale de prendre une telle décision en fonction du succès de notre initiative.   *Veuillez vous référer au cahier des charges pour la liste exhaustive des ressources.* |

## Plan de communication :

|  |
| --- |
| **Quels sont les moyens de communication à utiliser pendant le projet ? Décrire les flux de communication entre les parties prenantes** |
| *[Dans cette section, il s’agit de présenter tous les moyens utilisés pour communiquer dans l’équipe projet, avec les parties prenantes et avec les partenaires ou personnes externes concernées par le projet.*  *Il faudra définir pour chaque type de contenu, les destinataires concernés.*  *Il est aussi important de préciser la fréquence de communication surtout pour les réunions des comités.]*  **Exemple :**  Le projet SAP30/CMRL fait partie du portfolio stratégique de Confassis et impactera une centaine d’utilisateurs des départements administratifs du Centre de Montage.  A ces deux titres, il est essentiel que la communication soit transparente et multi-canaux.  Les ouvriers du centre de montage ne seront pas affectés par des changements de leur environnement informatique, mais ils peuvent être amenés à bénéficier de certains changements de procédure.  Pour toutes ces raisons, un responsable du changement et de la communication sera confirmé dans les jours qui suivent.  Le rôle principal de ce responsable du changement est de s’assurer que toute personne impactée par le projet ainsi que toute personne percevant un impact soient informées de manière adéquate sur tous les aspects de notre projet.  Cela commencera bien sûr par l’établissement d’un registre exhaustif des parties prenantes et de stratégies de communication adaptées à chaque groupe.  La communication se fera par le biais de plusieurs canaux :   * Des réunions d’information * Un site Intranet dédié avec une partie « questions-réponses » * Une lettre d’information mensuelle * Un registre des idées et des propositions   Le responsable du changement nommera aussi des Agents du Changement qui seront sélectionnés par les chefs de service. Leur rôle étant d’étendre la communication à l’ensemble du personnel et de faire remonter les questions et les commentaires du personnel. Par cela, nous pourrons améliorer et parfaire notre communication.  Enfin, le responsable du changement sera en charge de mettre en place la stratégie de formation des utilisateurs aux nouvelles solutions mises en place.  Cette stratégie inclura la formation d’utilisateurs-clés formés par l’équipe projet et éventuellement des formateurs des Ressources Humaines pour les aspects non-techniques.  Pour finir, le responsable du changement apportera son support au chef de projet dans tous les aspects de communication et la préparation des comités de projet décris ci-dessus dans les rôles et responsabilités.  Ce poste est un poste clé pour la réussite du projet et doit être sous la responsabilité d’une personne douée pour la communication et respectée par l’ensemble du personnel, y compris bien sûr le management exécutif.  *Veuillez vous référer au plan de communication pour plus de détails.* |