

M332 – Méthodologie de gestion de projet
2^{eme} année, semestre 1

Rappel du programme officiel

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Etablir un cahier des charges<ul style="list-style-type: none">- Technique d'ordonnancement et de gestion des contraintes- Etablissement d'une fiche de projet2. Ordonner les tâches<ul style="list-style-type: none">- Organisation du travail collectif- Planification de l'opération3. Suivre le projet<ul style="list-style-type: none">- Suivi de l'opération |
|---|

Versions du document

- 1^{er} version : 28 août 2007
- Dernière mise à jour : mardi 9 septembre 2008

* *
 *
 *

Sommaire du document

1	Introduction	3
2	Définition des éléments clefs d'un projet	5
2.1	C'EST QUOI UN PROJET ?	5
2.2	APERÇU DES ETAPES D'UN PROJET	7
2.3	QUELLES EQUIPES ET COMMENT LES ORGANISER ?	8
2.3.1	<i>Les équipes intervenant dans un projet</i>	8
2.3.2	<i>Mettre en place la gouvernance et Constituer l'équipe projet</i>	11
2.3.3	<i>Quelques conseils pour gérer l'équipe projet</i>	14
2.4	LA COMMUNICATION LORS D'UN PROJET	16
2.5	LES TABLEAUX DE BORD D'UN PROJET	19
2.6	LA DOCUMENTATION DU PROJET	22
2.7	GERER LES IMPREVUS LORS DU DEROULEMENT DU PROJET	23
3	Déroulement d'un projet.....	25
3.1	LANCEMENT... FAUT-IL LANCER LE PROJET ?	26
3.1.1	<i>Les étapes de l'idée à la décision</i>	26
3.1.2	<i>Cadrer et lancer le projet</i>	31
3.1.3	<i>Le lotissement en chantiers</i>	33
3.1.4	<i>Planifier un projet</i>	39
3.2	EXPRESSION DES BESOINS (EDB)	44
3.3	RECHERCHE ET CHOIX D'UNE SOLUTION	46
3.4	DEVELOPPEMENT ET REALISATION DE LA SOLUTION CHOISIE	48
3.5	LES TESTS	51
3.6	LA FIN D'UN PROJET	55
3.6.1	<i>Le déploiement</i>	55
3.6.2	<i>Le bilan</i>	56
4	Liste des Travaux Dirigés.....	58
5	Annexes	59
5.1	UN PROJET : UNE AUTRE VISION DU MONDE ?	60
5.2	QUEL METIER ?	61
5.3	L01A - DEMANDE DE PROJET OU DE SERVICES A UN PRESTATAIRE	62
5.4	L01 - LETTRE DE MISSION (EXTERNE)	63
5.5	L01 - LETTRE DE MISSION – PROPOSITION D'UN PLAN	68
5.6	L02B - PLANNING D'UN SCHEMA DIRECTEUR	70
5.7	L02 - MACRO PLANNING	71
5.8	L03 – BUDGET DU PROJET	72
5.9	L04 - FICHE DE POSTE	73
5.10	L05 – L'ORDRE DE MISSION DU CHEF DE PROJET	75
5.11	L06 – ORGANIGRAMME	76
5.12	L06 - EXEMPLE DE L'ORGANISATION D'UNE MISSION (COMPLIQUEE !)	77
5.13	L08 – NOTE DE CADRAGE	78
5.14	L09 - NOTE SUR LES IMPACTS	80
5.15	L10 – STRATEGIE DE COMMUNICATION	82
5.16	L11 LA CHARTRE GRAPHIQUE	84
5.17	L13 - TABLEAU DE BORD OU SCOREBOARDS OU STATUS REPORT	85
5.18	L13 - TABLEAU DE BORD PAR CHANTIERS.....	87
5.19	L02 / L14 - PLANNING PAR PHASES ET CHANTIERS	88
5.20	L16 - ETABLIR UN CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL	89
5.21	T09 - MODELE DE COMPTE-RENDU	92
5.22	LOGICIELS DE GESTION DE PROJET	93
5.23	LISTE (NON EXHAUSTIVE) DE SITES INTERNET UTILISES	94
5.24	LIVRES SUR LA GESTION DE PROJET	95

* *
*

1 Introduction

Il est compliqué de définir le sens du mot projet tel qu'utilisé dans le monde professionnel, tant son emploi revête beaucoup de sens.

Ainsi, ce mot est utilisé, dans les entreprises, dans des contextes très divers :

- management ou gestion en mode projet
- projet de société
- projet à long terme

Et, à titre personnel, nous parlons du « projet de sa vie », ce qui implique une signification plus intime.

Le 1^{er} chapitre de ce cours **définit** ce qu'est un « projet » en limitant cette définition, le chapitre 2 décrit les **points clefs** et les **outils** utilisés et le chapitre 3 les **étapes** d'un projet. Les annexes donnent des exemples d'outils que j'ai utilisés lors de mes expériences professionnelles.

⇒ En effet, ce cours fournit une **boîte à outils** ou **livrables** adaptable selon la demande. Ces livrables ont une référence (forme : L + un chiffre - voir la liste au chapitre 2.2). Certains proviennent du cours de méthodologie¹ et ont une référence T + un chiffre. Les modèles de ces livrables sont en annexe.

Quelques illustrations :

- Un projet peut-être **très ambitieux, personnel et présenter une autre vision du monde**, voir annexe 5.1
- Les métiers du projet, voir annexe 5.2.

* *

TD I - *Lecture en public : jeu de fond et de forme. Identifier l'objet et les objectifs formulés.*

TD II - *Elaborer le planning de ce qu'il faut faire pour organiser un anniversaire surprise : étape, liste de ce qu'il faut faire (10mn).*

* *

¹ Cours 323 Méthodologie - <http://bobigny323.canalblog.com/>

Typographie dans ce document :

Point particulièrement important, définition, ...

(L12) : indique les livrables ou documents types dont des exemples sont en annexes

✘ Il y a beaucoup de raisons pour qu'un projet achoppe ; dans ce document des points d'intention sont marqués par « ✘ »

TD X : travaux pratique

Dans ce cours, la ponctuation de fin de phrase est souvent enlevée

* *
*

2 Définition des éléments clés d'un projet

2.1 C'est quoi un projet ?

Définition : un projet est une **suite d'actions** délimitées dans le **temps** et dont le **coût** est fixé à l'avance, en vue de produire un **résultat spécifique** (produit, service ou nouvelle organisation) et gérer par une **organisation** mise en place **spécialement pour cela**.

⇒ Un projet existe pour apporter un **plus à l'entreprise**

⇒ Un projet est la composante :

1. d'une réalité (existante)
2. des besoins (fonctionnels)
3. et d'une idée (créatrice)

Pourquoi mener un projet ?

⇒ Il y a projet lorsque **l'objectif est « extraordinaire »** pour justifier de la mise en place d'une organisation projet

⇒ De plus, il y a toujours une notion de nouveauté et de changement avec,

- L'adaptation à des contraintes
- Le lancement de nouveaux services ou produits
- L'amélioration d'un service
- L'intégration d'une nouvelle technologie ou faire évoluer des outils existants
- La modification d'une organisation existante

Un projet se caractérise par les aspects suivants :

- **fonctionnel** (répondre à un besoin)
- **technique** (respect des spécifications techniques)
- un **début et une fin**
- une **organisation spécifique et limitée à la durée du projet**
- une gestion de **ressources limitées** en quantité et une clarification du rôle de chacun
- un **pilotage** (suivi en cours du projet des délais, coûts et adéquation des livrables et bilan de fin de projet) avec **l'utilisation d'outils** (planning, estimation de charge de travail, suivi d'avancement)
- des **imprévus**.

Pourquoi un projet échoue-t-il ? Prend t-il du retard ? Ou Y a t-il « un pilote dans l'avion » ?

Dépassements de budget, retards ou annulations sont très courants et pour prendre des exemples emblématiques et médiatiques ; citons le cas de la conception de l'Airbus A380 ou du Boeing B787 Dreamliner...

- ⇒ La maîtrise d'un projet, dès lors qu'il est complexe, passe par le **recours à des spécialistes** de la gestion de projet, et pas uniquement à des techniciens. Le projet s'appuie sur une **organisation rigoureuse**, une entente entre les équipes et **l'implication du management**.
- ⇒ Ainsi, les **sources de risque** relèvent de facteurs humains et organisationnels ; plus que techniques et les raisons de ces risques sont :
 - Objectifs du projet mal définis
 - Mauvais management du projet, organisation mal fixée
 - Manque de soutien du sponsor
 - Pas d'anticipation des problèmes
 - Pas de planning et de contrôle
 - Inadéquation des compétences de l'équipe projet et du travail à faire
 - Mauvaise communication
 - Forte résistance au changement
 - Incapacité à construire la confiance

Les méthodes² pour gérer un projet

Il existe de nombreuses méthodes de gestion de projet ; plus ou moins adaptées selon le domaine du projet (évolution informatique, nouveau produit, réorganisation...), sa complexité, sa taille... A titre d'exemple, citons les méthodes suivantes :

- **Racines** : met l'accent sur « comment conduire le projet ? » avec, le découpage en phases de projet (ou étapes) et l'organisation d'instances de validation
- **Merise** : formalisme du cycle d'abstraction
- **IDS** : intégration des axes stratégiques (approche top down) ; analyse coûts / bénéfices ; outils Nolan-Norton.

* *

TD III - (chez eux entre cours 1 et 2) – Choisir un sujet Important et non Urgent. Définir l'objet du sujet, les objectifs (pour quand, combien, grandes étapes) et qui interviendra.

* *

² Sources : séminaire d'introduction KMPG Peat Marwick

2.2 Aperçu des étapes d'un projet

Etapes	Que faire ?	Actions →	Outils et Livrables (Lx)
Tout le long du projet, la communication se fait par la mise à jour du planning (L14) et du tableau de bord (L13). ♦ signifie qu'il y a un jalón			
1 Lancement du projet Voir § 3.1	Y aller ou pas ?	<ul style="list-style-type: none"> □ Décider de lancer ou ne pas lancer le projet (Le sponsor) □ Mettre en place l'équipe de management du projet □ Définir l'objet, les objectifs et les limites du projet □ Diagnostique du problème (si) □ Fixer l'organisation du projet, le macro planning et le budget → Remplacer ou pas l'outil de production ?	<ul style="list-style-type: none"> □ Demande de projet (L01A), Lettre de mission (L01), Macro planning (L02) et Budget (L03) □ Fiche de poste (L04), L'ordre de mission (L05), Organigramme (L06) et Mail list (L07) □ Note de cadrage (L08) & note sur les impacts (L09) □ Stratégie de communication (L10 & L11)
→ Les étapes 1 à 3 aussi nommées avant-projet ♦ Validation			
2 Définir les besoins Voir § 3.2	Expression des besoins Etapes et lotissement (si gros projet)	<ul style="list-style-type: none"> □ Recherche d'informations □ Décrire ce que l'on veut faire pour atteindre l'objectif ? → Décrire ce que le nouvel outil fera, pour quand et à quel prix ? <ul style="list-style-type: none"> □ Découper le projet par chantiers et lots □ Planning détaillé avec les jalons, livrables et délais → Plan prévisionnel d'actions jusqu'à la fin du projet	<ul style="list-style-type: none"> □ Interviews (Compte-rendu T09) & Recherche d'informations □ Expression des Besoins (EDB) (L12) □ Tableau de bord (L13) □ Planning détaillé (L14)
♦ Validation Expression Des Besoins, Planning et Budgets			
3 Les solutions Voir § 3.3	Recherche et choix d'une solution	<ul style="list-style-type: none"> □ Recherche de solutions pour répondre aux besoins □ Organiser un appel d'offre (si la solution est externe) □ Etudier les solutions proposées et choisir → Appel d'offre, comparer les solutions proposées, choisir	<ul style="list-style-type: none"> □ Etude technique □ Recherche d'informations, Entretiens □ Appel d'offre et Choix de Solution (L15)
♦ Validation La solution choisie, Planning détaillé et Budget final			
4 Développement 5 Réalisation Voir § 3.4 et 3.5	Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> □ Description de la solution choisie puis mise en oeuvre □ Lancer les actions de réalisation □ Test : les réalisations sont-elles conformes aux demandes ? □ Ajustements du projet : les décider et faire valider → Description des éléments techniques sur le fonctionnement et l'installation de la machine. Mise en place et test.	<ul style="list-style-type: none"> □ Pilotage : Compte-rendu (T09) de comité, mise à jour du planning (L13) □ Cahier des charges ou spécifications (L16) □ Tests (jeu, résultat) (si) (L17) □ Réalisations
♦ Validation Réalisations à chaque étape			
6 Conclusion Voir § 3.6	Terminer le projet	<ul style="list-style-type: none"> □ Point budgétaire □ Comité de fin de projet □ Evaluation de la qualité du travail, Archiver 	<ul style="list-style-type: none"> □ Rapport de fin de mission (L18), Liste d'archives (T21) et L'évaluation des intervenants (L21) □ Budget prévisionnel / réalisé (L03)

2.3 Quelles équipes et comment les organiser ?

La **gestion des Ressources Humaines** est l'élément clef de la réussite d'un projet.

Trois parties dans ce chapitre ayant pour objectif de :

- ① Définir les **rôles** des équipes participantes au projet (**Sémantique**)
- ② Donner quelques principes pour **constituer l'équipe**
- ③ Conseiller pour le **management de l'équipe**

2.3.1 Les équipes intervenant dans un projet

Le sponsor, la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre... qui est le bon, la brute et le méchant³ ?

Le(s) sponsor(s) (ou commanditaire(s) du projet) = **celui qui paye**

- **C'est qui ?** : Le Dirigeant d'une entreprise, le Responsable opérationnel d'un département, le Responsable de la stratégie, ...Il y a en fait souvent un « mix » de plusieurs dirigeants.
- **Rôle** : Fixe l'objectif du projet, donne des orientations, alloue les ressources et s'assure de l'adéquation des résultats du projet à sa demande.

La maîtrise d'ouvrage (MOA) :

- **C'est qui ?** Souvent des opérationnels assistés de spécialistes de la gestion de projet
- **Rôle** :
 - **Définir les besoins** (les objectifs détaillés du projet)
 - Accompagner les techniciens et choisir des **solutions**
 - Préparer des **cas de tests fonctionnels** pour vérifier que les développements / paramétrages effectués par la maîtrise d'œuvre fonctionnent
 - **Piloter le projet** : suivre les **coûts**, les **délais** et l'adéquation des **livrables**
- ⇒ **Exemple de MOA** : dans le cas d'un projet de modification de l'outil comptable, les comptables décrivent les fonctionnalités de l'outil.
- **Qui est le responsable ?** Le **Responsable de la MOA** mais beaucoup d'autres titres sont utilisés : **Chef de projet**⁴ ou **Responsable de projet** ou **Directeur de projet** ou **Manager de projet**

³ Western de Clint Eastwood

Un Chef de Projet porte de nombreuses casquettes :

- **Stratégique** : prise de décisions, arbitrages, gestion des conflits
 - **Management** : recrutements, gestion de l'équipe projet (animation, motivation, communication, organisation...)
 - **Technique** : compréhension du domaine d'activité
 - **Opérationnel** : budget, planification, contrôle d'avancement et des coûts, ...
 - **Communication** : vers ceux que le projet concerne mais aussi vers le sponsor
- ➔ Le Chef de projet a sans arrêt **un œil sur l'avancement futur du projet** à travers les **tableaux de bord (L12)**.

- ✗ Plus le projet est important, moins le Chef de projet est un **technicien spécialiste** de l'objet du projet ; mais, un professionnel de la gestion de projet. Il s'appuiera alors sur des techniciens.
- ✗ De plus en plus, le pilotage du projet (organisation des Comités et réunions) est pris en charge par une équipe nommée **Project Office**. Elle limite dans certain cas son rôle qu'au suivi de l'avancement du projet.

La maîtrise d'oeuvre (MOE) :

- **C'est qui ?** Un service de l'entreprise et / ou un sous-traitant
- **Rôle :**
 - Prend **connaissance des besoins exprimés** et tâche d'y répondre
 - Rédige **un dossier de réponse aux besoins**, nommé cahier des charges technique (CDC technique) ou dossier de paramétrage ou encore dossier de conception générale
 - Se charge de faire la mise en œuvre : le **développement** et la **réalisation** (les développements / paramétrages pour un projet informatique)
 - Travaille en étroite collaboration avec la MOA
 - ⇒ Exemple de MOE : un service informatique en interne ou une SSII à qui l'entreprise sous-traite intégralement ou partiellement les développements informatiques d'un projet.
- **Qui est le responsable ?** Le **Chef de Programme** ou **Responsable de la MOE**, en charge de recruter et d'animer l'équipe.

Les Assistanes MOA et MOE :

- Lorsqu'il y a une **Assistance MOA**, le rôle de la MOA est divisé en deux :
 1. **Maîtrise d'ouvrage** : définition des besoins, validation des livrables
 2. **Assistance Maîtrise d'ouvrage** ou **Project office** : suivi des plannings, budgets et animation du projet
- Lorsqu'il y a une **Assistance MOE**, le rôle de la MOE est divisé en deux :
 1. **Assistance Maîtrise d'œuvre** : Interprétation de l'Expression des Besoins, accompagnement à la réalisation
 2. **Maîtrise d'œuvre** : Réalisation

⁴ Terme utilisé dans ce document

L'organisation interne :

- **C'est qui ?** Un service interne à l'entreprise
- **Rôle :** modélise l'enchaînement des tâches pour fabriquer les processus. Rédige les procédures, s'assure de leur validation.
- **Qui est le responsable ?** Le **Responsable de l'organisation**

Equipes externes ou internes ?

Il est souvent fait appel à des **ressources externes** pour la gestion de projet (consultants spécialisés dans le conseil en organisation) et/ou pour la réalisation (par exemple une SSII - Société de Services en Ingénierie Informatique- pour des développements informatiques ou une Web Agencies pour la technologie Internet ou les éditeurs de logiciels),...

L'avantage des équipes externes est qu'elles **sont 100% orientées projet**, ce qui n'est pas toujours le cas des ressources internes qui doivent souvent s'occuper par ailleurs de la gestion courante de l'entreprise (appels des clients, production quotidienne, ...).

Ainsi, la **tendance est à l'externalisation**⁵. A titre d'exemple, en 2006, 30% des dépenses d'évolution sur les Systèmes Informatiques étaient externalisées ; il est prévu en 2010 que ce soit 50%.

*

⁵ « Comment tester ce qui importe vraiment ? », Paris, par Princeton Softech le 19 sept. 07

2.3.2 Mettre en place la gouvernance et Constituer l'équipe projet

Qu'est-il fait ?

Le dispositif ou l'organisation du projet...Après la détermination du périmètre du projet, il faut

- ① Mettre en place **la gouvernance** du projet
- ② Estimer la **qualification** et la **taille** de l'équipe à impliquer dans le projet
- ③ Et **organiser** cette équipe

① La gouvernance

Pour organiser **la gouvernance** du projet, poser des **questions simples** :

- Pour le **pilotage** du projet : des réunions ? Tous les combien ? Avec qui ?
- Pour la **validation** des décisions : des réunions ? Tous les combien ? Avec qui ?
- Qui est **Chef de projet** ? Comment est organisée l'équipe projet ?
- Faut-il réunir l'équipe projet dans un même open-space ?
- Faut-il organiser une manifestation / événement pour lancer le projet ?

Il est extrêmement important que la réponse à ces questions soit validée par le sponsor. Ceci sera décrit dans la **Note de cadrage (L08)**.

② Comment constituer l'équipe ?

Lors du recrutement de l'équipe, il faut :

- Choisir entre **personnes externes** (à la fin du projet nous n'aurons plus besoin d'elles) ou **internes** (à la fin du projet, elles peuvent prendre un rôle opérationnel)
- Pour se **mettre d'accord sur le profil** des personnes à recruter (des spécialistes de la gestion de projet, des techniciens, ...), **concertation de tous** (sponsor, chef de projet, ...)
- Construire un budget **(L03)** en **Emploi Temps Plein** (ETP) → voir le chapitre 3.1.4
- ✗ Faire participer, si nécessaire, à la **sélection** des membres de l'équipe projet, le sponsor ou d'autres intervenants concernés par le projet
- ✗ S'assurer la **complémentarité et l'équilibre** entre les qualifications plutôt **fonctionnelles** ou métier (connaît le produit objet du projet) et les qualifications **techniques** (sait comment se fabrique le produit)

③ Comment organiser l'équipe ?

L'essentiel est de **clarifier le rôle de chacun**, en utilisant les fiches de poste (**L04**).

- ⇒ Un projet c'est **essentiellement de la gestion du facteur humain** et un peu de technique. Lorsqu'un projet achoppe, c'est souvent du à un problème humain.

Cette **organisation est évolutive** en fonction de l'avancement du projet ; de plus, elle est **temporaire**.

Les principaux intervenants dans un projets sont (généralement) :

- Le **sponsor** : celui qui exprime le besoin et est commanditaire
- Le **chef de projet** avec deux responsabilités :
 - Le « **Project Office** » se charge de piloter le projet (planning, organisation, budget, planning)
 - Et la « **Maîtrise d'ouvrage** » assure la formulation des besoins, la rédaction des spécifications, des jeux de tests, ...
- Le **chef de programme** responsable de la Maîtrise d'œuvre (réalisation)

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? : Le Chef de projet et le sponsor qui valident entre eux l'organisation du projet (Note de cadrage L08). Ils peuvent prendre l'avis de quelques acteurs clefs ou experts.</p>	😊
<p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Pour les sujets techniques, trouver des experts ✗ La multiplication des acteurs (MOA, assistance MOA, project office, ...) alourdit la gestion du projet et peut vite poser des problèmes. Si possible, limiter le nombre des équipes 	👓
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Lettre de mission	L01
- Budget prévisionnel	L03
- Fiche de poste	L04
- Organigramme	L06
- Mail list	L07
- Note de cadrage	L08

*

Exemple - 1 : En 1998, **la Commission Européenne** a demandé à un grand groupe industriel de transférer une partie de son activité dans une structure qui dépendrait de la réglementation bancaire. En effet, le fait de n'être pas soumise aux réglementations bancaires, faisait que

cette activité ne respectait pas certaines directives européennes (notamment sur la libre concurrence). Une société de conseil en organisation est intervenue pour aider ce groupe industriel à gérer le projet. Il a été décidé de prendre des **Consultants** (ressources externes) pour suivre le projet (project office), des **spécialistes de la réglementation bancaire** (ressources externes) pour définir les besoins, des **informaticiens externes** (une SSII) pour les développements, des **personnes en interne** (qui intégreront par la suite les services de la banque en création) pour faire les tests...

*

Exemple - 2 :

TD IV - L'organigramme, voir la fiche

*

2.3.3 Quelques conseils pour gérer l'équipe projet

L'**ambiance dans l'équipe projet** est primordiale, elle est le gage de la motivation de chacun. Le **chef de projet** a un rôle clef pour la créer, en :

1. Etant **positif**
2. Favorisant l'**intégration des nouveaux** par la formation
3. Ayant un management **adaptatif**
4. **Organisant** : organigramme et description de poste clairs de l'équipe projet
5. Faisant **barrière** entre la pression qu'il subit de l'extérieur et ses relations avec l'équipe projet.

Une **collaboration efficace entre MOA et MOE** est le second facteur clef de réussite d'un projet.

Rappel : l'équipe projet est constitué ex nihilo et est temporaire. A part cette particularité, la gestion d'une équipe projet emprunte beaucoup aux méthodes de management ; il existe cependant quelques points sur lesquels insister particulièrement.

Ainsi,

- ① En ce qui concerne l'**aspect psychosocial** de la gestion d'une équipe projet, H.P. Maders⁶ distingue cinq phases successives :
 - L'étape **d'observation** correspond à la rencontre des membres d'une équipe projet
 - L'étape **de cohésion** doit permettre de constituer une équipe soudée
 - L'étape **de différenciation** permet de tirer parti des différences entre les membres de l'équipe
 - L'étape **d'organisation** utilise les techniques traditionnelles de la gestion de projet pour formaliser la gestion des ressources, planifier et contrôler le risque
 - L'étape **de production** décrit le fonctionnement effectif de l'équipe projet. C'est à ce niveau que les différentes théories du management et du leadership sont le plus pertinentes.
- ② Il est conseillé pour le Chef de projet de **varier son style de management** selon les phases du projet :
 - **Participatif** au lancement pour stimuler la créativité,
 - **Organisateur** (centré sur les méthodes) ou **Compétiteur** (centré sur les résultats) lors du déroulement du projet,
 - **Coopérateur** à la fin du projet pour faciliter l'adaptation très rapide vers les points urgents.

⁶ Henri-Pierre Maders, « Manager une équipe projet », troisième édition, Eyrolles, Paris, 2003, (ISBN 2-7081-2456-0)

- ③ **Eviter le consensuel** :
 - Dans un projet, il est normal qu'il y ait des conflits. Il **s'agit de modifier quelque chose d'existant ou d'apporter quelque chose de nouveau**. Il est donc important de dire que l'objectif n'est pas de faire comme d'habitude, d'affirmer que le risque serait l'inaction ou que de ne pas atteindre l'objectif serait un risque important...
 - Il ne faut donc pas éviter le conflit, il faut **créer les conditions d'un conflit constructif**, basé sur la discussion et l'acceptation par les uns et les autres du droit de s'exprimer et d'avoir une vision différente de celle qu'ils ont.

- ④ Relation **entre la Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'oeuvre** : s'assurer d'une bonne entente et d'une collaboration proche, notamment lors de la phase de tests demandant une convergence entre les équipes.

- ⑤ Une vraie **attitude de manager** : ce que **doit faire le Chef de projet** vis-à-vis de son équipe :
 - Tout le long du projet, le Chef de projet doit faire **office de filtre**, il reçoit les pressions de l'extérieur, les dose et facilite le travail dans le calme, l'ordre et la sérénité de l'équipe projet
 - Mettre en place une **organisation** adéquate de l'équipe et la faire évoluer en fonction des circonstances
 - Fixer **des objectifs clairs** à chacun et une **vision à long terme**
 - **Remercier** et **reconnaître**
 - **Demander** et attendre des **initiatives**
 - **Apporter un support** (coaching) dans le but de développer le savoir-faire de son équipe
 - **Montrer l'exemple**

* *

2.4 La communication lors d'un projet

Pourquoi la communication est-elle importante ?

TD V - La rumeur : organiser des sketches sur le principe du téléphone arabe. La première personne dit à la seconde « le projet va dans le mur, tu verras, dans six mois, rien ne sera encore fait. Surtout tu ne le répètes à personne ». Cette seconde personne répète à une troisième en amplifiant. Etc.

Tirer les conclusions suite au TD sur l'importance de la communication.

*

Comment construire un plan de communication ?

La communication est primordiale dans un projet ; il faut **s'assurer en permanence que le message soit bien passé** (reformuler, poser des questions), soigner la forme et veiller à ce que la bonne information aille à la bonne personne.

- La communication de projet peut faire l'objet d'un **plan de communication (L10)** en début de projet. Même pour un projet de faible envergure, le chef de projet doit inclure dans le plan de communication les réponses aux **questions suivantes** :
 - **Quel** but voulons-nous atteindre ?⁷
 - **Qui** a besoin de l'information sur le projet ? (faire la liste de toutes les parties impliquées)
 - **De quelle information** a-t-il besoin ? Dissocier ce besoin (quelle information et à quel niveau de détail) selon qu'il s'agit :
 - De la **Direction Générale** (avancement global du projet, risques majeurs)
 - Des **instances de pilotage** (se réunissent lors des comités de pilotage, suivi de l'avancement, difficultés rencontrées, mesures correctives, validation de la communication globale sur le projet)
 - Des **techniciens** ou **fonctionnels** qui peuvent avoir une communication ciblée
 - **Quand** ont-ils besoin de cette information et à quelle fréquence ?
 - Sous quelle **forme** ? (synthétique, détaillée, par oral, par écrit)
 - **Comment** (e-mail, intranet, papier, ...) et par qui seront produits et **validés** les supports de communication ?
 - **Quel temps et quel budget** faudra-t-il consacrer pour la communication ?
 - **Comment archiver** ? (voir [chapitre 2.6](#))

⁷ Exemple: pour un projet d'introduire un nouveau système informatique, l'objectif de la communication sera « D'ici juin 200x, tous les collaborateurs devront être motivés à l'idée de travailler avec le nouveau système informatique. Indicateurs : nombre de participants à la formation et nombre d'utilisateurs du système. »

- La communication de projet **s’inscrit dans le planning global du projet** et va s’appuyer sur la mise à jour des **Tableaux de bord (L13)** et sur un enchaînement de réunions :
 - o Réunion de Direction ou « Steering Committee »
 - o Réunion de pilotage
 - o Réunion de travail
 - o Accomplissement d’une étape ou d’une tâche importante (jalon) ⇒ si le « coup » doit être marqué, une manifestation (fête, évènement)
- Fixer la charte graphique **(L11)** des documents utilisés (ou livrables) durant le projet

Exemple : pour le lancement d’un nouveau produit, la communication interne du projet était organisée comme suit :

Réunion de lancement Tout le monde		Diffusion large du compte-rendu ou de la présentation ou du résumé de la Lettre de mission (L01) avec les principaux objectifs, l’échéance, l’organisation du projet	
RÉUNION	Steering committee	Comité de projet Par chantier ou sujet (validation d’une étape, organisation des tests, ...)	Réunion de travail Par chantier ou sujet (organisation des tests, ...)
QUOI	<ul style="list-style-type: none"> o Avancement global o Budget (L03) o Blocages et risques majeurs o Décisions 	<ul style="list-style-type: none"> o Suivi de l’avancement o Blocages rencontrés o Gestion des ressources o Validation de documents 	<ul style="list-style-type: none"> o Echange d’informations techniques o Proposition de solutions
QUI	<ul style="list-style-type: none"> o Directeur Général Adjoint o Responsable de la stratégie o Responsable marketing o Responsable MOA o Responsable Industriel (*) 	<ul style="list-style-type: none"> o Responsable MOA o Responsables Chantiers o Responsable MOE o Techniciens selon le besoin 	Selon les besoins : <ul style="list-style-type: none"> o Membres de la MOA o Membres de la MOE o Spécialistes internes ou externes selon les compétences requises
QUAND	Tous les 15 jours ou mois	Tous les semaines ou 15 jours	Selon besoins tout le long du projet
SUPPORTS	Diffusion aux membres du comité : <ul style="list-style-type: none"> o Présentation PowerPoint (avant le comité) o Macro – Planning (L02) o Budget (L03) Diffusion large : Compte-rendu (avec les arbitrages)	Diffusion aux membres du comité : <ul style="list-style-type: none"> o Présentation PowerPoint (avant le comité) o Planning détaillé (L14) o Fiche décision Diffusion large : Compte-rendu	Diffusion aux personnes concernées : notes techniques, compte-rendu, ...
Réunion de clôture Tout le monde		o Diffusion large du compte-rendu ou présentation	



(*) L’un d’eux est le sponsor

- En début de projet, déterminer si les **moyens de communication** en place sont suffisants :
 - o Intranet et mise en place de e-Mail liste **(L07)** (qui gèrera ? et comment ?)
 - o Système de conference-call (indispensable pour les projets internationaux)
 - o Logiciel spécifique
 - o Outils comme Netmeeting ou Sametime pour mener des présentations / conference call de son poste de travail

Quelques **conseils** pour la communication du projet :

- Donner un **nom au projet**
- **Définir l'objectif du projet en terme de résultats** ou de bénéfices attendus pour l'entreprise
- Utiliser des **slogans**
- Appliquer le principe « **keep it short and simple** » = **Kiss**

*

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? : Le chef de projet valide la plupart des documents de communications (voire tous)</p> <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Le chef de projet doit toujours maîtriser la communication du projet soit, il est lui-même validateur de toute communication avant publication soit, pour certaines communications, une personne de confiance et experte assure la validation ✗ Forme : assurer une continuité dans la forme des documents diffusés (charte graphique unique) (L11) ✗ Niveau de détail : tout le monde n'a pas besoin de toute l'information. Synthétiser l'information pour le management, mais ceci ne signifie pas d'omettre d'informer d'un point litigieux. 	 
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication - Charte Graphique - Tableau de bord - Compte-rendu 	L10 L11 L13 T09

* *

2.5 Les tableaux de bord d'un projet

- ⇒ Remettre des exemples de Tableau de bord.
- ⇒ **Questions à se poser** : Qu'est-il important de surveiller au fur et à mesure de l'avancement du projet ? Que peut-on estimer comme étant les risques principaux d'achoppement du projet ?

C'est quoi un tableau de bord ?

Le suivi du projet implique de **suivre des ressources**.

Un **tableau de bord (L13)** est mis en place pour donner des informations sur l'avancement du projet. Pour un projet important, il peut y avoir un tableau de bord global du projet et un tableau de bord par étape ou chantier. C'est à l'équipe de projet de déterminer le niveau de précision de l'outil.

Qu'est-il fait ?

Le suivi de l'avancement d'un projet se fait en **mettant à jour régulièrement le planning (L14)** et le / les **tableaux de bord (L13)** (aussi nommés Statut Report ou Scoreboards).

Ces mises à jour se font :

- avant les **Comités de pilotage** du projet
 - mais aussi à une **échéance régulière** (par exemple tous les vendredis)
- ⇒ Ces documents s'accompagnent d'une présentation que le Chef de projet commentera lors du Comité. Cette **présentation décrit l'avancement du projet**, les problèmes rencontrés, les ressources utilisées, les décisions à prendre d'une manière synthétique.

*La diffusion des **plannings (L14)**, **tableaux de bord (L13)** et **présentations** font partie intégrante de la communication du projet telle que décrite dans le chapitre précédent.*

Comment s'utilise le Tableau de bord et dans quel but ?

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, ces documents sont mis à jour et les versions anciennes sont archivées (voir chapitre suivant). La mise à jour des **tableaux de bord (L13)** permet :

- ① Le **suivi des ressources** :
 - Les **équipes projet** sont allouées aux tâches à réaliser en fonction de leur compétences, il s'agit dans la phase de pilotage de :
 - **Suivre l'avancement de leur travail** (travail réalisé à une date donnée par rapport à ce qui était prévu dans le planning)
 - **Varié les équipes** en fonction des besoins qui peuvent changer (augmenter, baisser, varier dans leur composante)
 - **Arbitrer** en allouant une / des personnes d'une équipe projet vers une autre
 - **Corriger les erreurs** en nombre (pas assez ou trop de personnes) ou compétence (pas de besoin de cette compétence ou besoin)
 - Ce suivi est réalisé en suivant le **plan de charge** :
 - Chaque mois ou chaque semaine : sortir la consommation en **Jour * Hommes (JH)** ou ETP
 - Lister et évaluer en JH ou ETP ce qui **reste à faire (RAF)** ; ceci en tenant compte de l'expérience de ce qui a été fait (s'il a nécessité 4JH pour réaliser la moitié d'une tâche et que nous avons budgétée 6JH ; pour terminer cette tâche il faudra vraisemblablement 2JH de plus, soit un budget ramené de 8JH au lieu de 6JH)
 - **Revoir le planning** initial si nécessaire (constater les retards et les avances)
 - **Le matériel** : suivre les besoins en matériels (locaux, bureaux supplémentaires ?)
- ② De **piloter** le projet dans le but de :
 - Savoir où l'on est dans **l'avancement** du projet par rapport au but final (en avance ? en retard ?)
 - Mesurer les **risques** de ne pas pouvoir faire quelque chose de prévu ou de dépassement de la date de réalisation...
 - Prendre des **décisions**
- ③ D'identifier les **points bloquants**



*

TD VI- Le projet est « d'améliorer le climat social d'une entreprise ». Lors du déroulement du projet, par quels indicateurs allez-vous vous assurer de l'avancement du projet ?

*

Indicateurs pouvant être inclus dans le tableau de bord (liste non exhaustive) :

- Utilisation des ressources (en %)
- Tâches réalisées/tâches planifiées
- Jalons
- Date de fin initiale
- Date de fin finale
- Avancement en délai (%)
- Nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues
- Nombre de changements
- Nombre de risques réalisés
- Des indicateurs spécifiques au projet doivent être établis.

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? : Les tableaux de bord sont créés puis mis à jour régulièrement par l'équipe projet en relation avec les intervenants sur le projet.</p> <p>Ces tableaux de bord sont présentés pour validation en Comité de Pilotage.</p> <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none">✗ Suivre tout ce qui pourrait être bloquant si cela venait à manquer<ul style="list-style-type: none">□ Compétence technique clef□ Matériel✗ Tableaux de bord et / ou planning : certain format de tableau de bord tient lieu à la fois de tableau de bord et de planning ; L13 et L14 ne font alors qu'un document✗ Porter une attention particulière au matériel informatique.	 
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Tableau de bord	L13
- Planning	L14

* *

2.6 La documentation du projet

Un projet, c'est aussi une masse de papier, document, ... rapidement ingérable.

Que faire ?

- **Structurer** la documentation : répertoires informatiques, règles de classement des documents papiers
- Donner **une traçabilité** à la documentation, avec des règles :
 - De « nommage » ou d'identification des objets documentaires
 - De classement des documents par criticité (niveau Urgent / Normal)
 - De circulation des documents (comité de pilotage uniquement / comité projet uniquement /...)
 - D'archivage et d'historisation (papier et informatique en utilisant des dossiers)
- Indiquer sur chaque document **sa version** et **son étape de rédaction** (non commencé, en cours de rédaction, rédigé, revu, approuvé)
- Tenir une liste des documents nommée **Liste des archives (T21)** :
 - Indiquer l'état de leur circulation
 - Leur étape de rédaction / validation
 - ⇒ En fin de projet cette liste des archives est mise à jour une dernière fois.

Ces règles d'archivage sont intégrées dans la Charte graphique **(L11)**

... / ...	
Qui sont les contacts ? : l'archivage est tenu par l'équipe projet.	😊
Points particuliers à surveiller / à ne pas faire ✗ Le référencement : il est important de maintenir sur un projet : <ul style="list-style-type: none"> - Un archivage logique (par répertoire informatique pour les fichiers et dans des classeurs ou chemises pour les dossiers papiers) - Une référence, une date, le nom du rédacteur, le nom du projet et l'objet sur tous les documents 	🕒
Quels outils utilise-t-on ? (<i>des exemples sont en annexe du document</i>)	Réf.
- Charte graphique	L11
- Liste des archives	T21

* *

2.7 Gérer les imprévus lors du déroulement du projet



Qu'est-il fait ?

Face à un **imprévu** avec un **risque de décalage** du projet, de non adéquation de ce qui a été fait avec ce qui était attendu (...), le chef de projet doit :

- **Constater le risque** : sur la base d'éléments factuels
- **Qualifier** : calculer l'impact en terme de coûts, délais
- Envisager **des solutions** et proposer un ajustement du projet
- Faire **valider** l'ajustement du projet
- ⇒ Une analyse des risques potentiels est faite dans la Note sur les impacts **(L09)**
- ⇒ Les imprévus survenant sur le projet (risque accompli) sont suivis dans le Tableau de bord **(L13)**

La **Note sur les impacts (L09)** classe les risques par types de risques et par ordre d'importance :

- Les **types de risques** provoquant la nécessité d'ajuster le projet
 - **humain** (absence d'une ressource importante sur le projet)
 - **coût caché** (découverte de coûts au cours du projet qui grèvent l'enveloppe budgétaire dédiée au projet)
 - **retard dans les approvisionnements** en matériaux indispensables au projet (risque de changement de la durée totale du projet)
 - **retard dans la livraison** des livrables, technologiques (évolution de la technologie en cours de projet)
 - **manque de communication** et de **coordination**
 - **inadéquation** des développements informatiques aux besoins exprimés.
- Les risques doivent être **classés par ordre d'importance**.
 - Il faut déterminer les **conséquences potentielles liées à ces risques** en terme d'impact financier, d'impact de délai et/ou d'impact sur la qualité des livrables
 - En cas de soucis importants mettant en péril le projet, un **plan de secours** (contingency plan) peut être appliqué. Ce dernier est établi, lors de l'étude préalable, lorsque les risques majeurs ont été identifiés.

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet et ses 1^{ers} collaborateurs doivent identifier le risque, le qualifier et le transmettre au sponsor - Le sponsor valide la solution correctrice <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Trois grandes exigences dans un projet : ① la demande (ou périmètre fonctionnel) ; ② les délais et ③ le budget ⇒ Lorsqu'il y a un ajustement à faire sur un projet, les délais et le budget ne sont souvent pas négociables. Il est alors procédé à une variation du périmètre fonctionnel (nous avons décidé de faire cela, mais par manque de temps ou d'argent, nous ne le faisons pas) ✗ Dans les faits, les délais dérivent de manière insidieuse et lorsque l'on s'en rend compte, il est déjà trop tard ✗ La latitude de réaction : sur une réalisation, plus la décision de la modifier intervient tard, plus le coût de cette modification sera lourd ✗ Poursuivre coûte que coûte un projet qui va droit dans le mur : mieux vaut tout arrêter ou remettre en question ; en tel cas, ce ne sera pas un échec 	 
<p>Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Note sur les impacts - Tableau de bord 	<p>Réf.</p> <p>L09</p> <p>L13</p>

* *
*

3 Déroulement d'un projet

Le chapitre 2.2 liste brièvement les **phases d'un projet**. Cependant, un projet n'est pas systématiquement organisé selon ces phases.

En effet, selon :

- le **type de projet** (évolution du système informatique, changement d'une organisation, lancement d'un nouveau produit, ...),
- la **taille du projet**,
- la **demande du sponsor**,

(...) l'organisation du projet peut varier sensiblement.

✗ Souplesse et pragmatisme sont la règle !

*

TD VII - Les étapes du sujet important et non urgent :

- *Demander à chacun de reprendre son sujet important et non urgent*
- *En s'inspirant des étapes d'un projet (rappel ci-dessous), demander de formuler ce qu'ils feront pour leur sujet étapes après étapes*

Rappel des étapes d'un projet

- | | |
|------------------------|--------------|
| 1. Lancement du projet | Avant projet |
| 2. Définir les besoins | |
| 3. Les solutions | |
| 4. Développement | |
| 5. Réalisation | |
| 6. Conclusion | |

*

3.1 Lancement...faut-il lancer le projet ?

Si nécessaire, durant la phase de lancement, il est encore temps d'arrêter le projet sans trop d'impacts ; ce qui arrive souvent.

✗ **Trop attendre** pour arrêter un projet non adéquat, ou réorienter un projet a un coût. Plus le projet est avancé, plus cela coûte cher (rappel).

3.1.1 Les étapes de l'idée à la décision

Qu'est-il fait ?

La décision de lancer un projet **relève du sponsor** (une direction d'entreprise, de département, ...) durant une phase d'**avant projet**

➔ Il est mené un **ensemble d'études** afin de **cerner le périmètre** et les **impacts** du projet potentiel, résumé dans la **Demande de projet (L01A)**

➔ A ce stade, l'équipe projet n'a pas été nommée. Il est **difficile de décrire les étapes de prise de décision pour lancer un projet...** mais un cheminement que l'on peut retrouver :

① Un projet commence par **une idée** puis **un questionnement**

- Cette idée provient d'un **besoin important** ou d'un **problème**, qu'il soit économique, technologique, lié à l'environnement (réglementaire, concurrence, etc.)
- L'idée est discutée entre les responsables

Se poser les questions suivantes :

- **les risques de faire** : quelles sont les difficultés auxquelles il faut s'attendre dans le déroulement du projet et les moyens de les prévenir
- **et les risques de ne pas faire** : quels sont les enjeux pour l'entreprise ou l'organisme si le projet n'était pas lancé et mené à terme

② Afin de prendre la décision de lancer le projet, il est souvent mené une **étude préliminaire** ou **de faisabilité** pour déterminer :

- **Le périmètre du projet :**
 - ① Ce que le projet doit couvrir (impératif)
 - ② Et ce qu'il pourrait couvrir (optionnel ou faisant l'objet de doute)
 - ③ Et ce qui ne sera pas couvert

- **Sa faisabilité**
- **Une estimation du coût**
- **Une indication de la durée**

- ➔ Benchmarking : Il est souvent étudié durant cette phase **ce que font les concurrents**. Un cabinet externe peut obtenir ce type d'information.
- ➔ A ce stade : cerner, confirmer et décrire le problème rencontré ou l'enjeu à relever...

Concernant un projet lié aux **Systèmes d'Information (SI)** (évolution d'un SI existant, mise en place d'un nouvel outil...), le périmètre doit insister sur ce que :

- font les systèmes informatiques
- ce que sont les dysfonctionnements (bug) et problèmes de capacité
- sur ce que l'on voudrait qu'ils fassent dans l'avenir
- et quelle structure informatique adoptée, aussi nommée urbanisation des systèmes d'information (avec les interfaces)

Quels sont les critères analysés lors d'une **étude de faisabilité** ?

- Des critères **pratiques** :
 - Projet déjà fait ? Si oui dans quel délai ?
 - Projet déjà fait par nous ? et dans quel délai ?
 - Des critères **d'opportunités d'affaires** :
 - Coût du projet et bénéfice attendu (Coût de le faire / Coût de ne pas le faire)
 - Estimation du coût de fonctionnement
 - Estimer les délais prévus et les retours sur investissements possibles
 - Etudes **de scénarii** :
 - identifier et analyser les risques pouvant menacer le projet
 - présenter un bilan prévisionnel
 - Des critères **fonctionnels** (analyse des besoins) :
 - Cela entre-t-il dans notre stratégie ?
 - Aurons-nous les ressources, l'expertise pour le faire ?
 - Voulons-nous le faire ?
 - Des critères **techniques** (urbanisation, langage, capacité, ...)
- ➔ Validation : Le dossier de faisabilité permet au Comité de pilotage d'étudier plusieurs scénarii et décider de lancer ou pas le projet

- ➔ Ces informations peuvent être consignées dans la **Demande de projet (L01A)**

*

Lors de cette phase d'avant projet, le sponsor peut être amené à arbitrer entre **plusieurs projets**, il sera alors porté à :

- Demander des études préliminaires
- Comparer et choisir

Schéma directeur (L02B) : liste de l'ensemble des projets d'une entreprise ou organisation qui doivent être menés dans un période de X années. Le Schéma directeur donne un planning à grosses mailles positionnant le début et la fin de chaque projet ; il permet aussi d'arbitrer lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre le lancement de plusieurs projets.

*

③ Lorsqu'il est décidé d'aller plus loin dans le projet, il est alors émis une « **Lettre de mission** » (L01) ou « **fiche projet** »

Pour ne rien oublier, penser au BANC :

- B comme **Budget** (les moyens mis en œuvre)
- A comme **Authority** (organisation de l'équipe et qui prend les décisions)
- N comme **Need** (objectifs et donc le périmètre du projet)
- C comme **Calendar** (macro planning avec les étapes et échéances)

La **lettre de mission (L01)** indique aussi :

- Le contexte
- Ce qui a déjà été fait avec les résultats obtenus
- La description simple du produit ou du service ou de la modification de l'organisation ou d'un système objet du projet

Budgétiser (L03) un projet demande d'évaluer les coûts en fonction :

- Les coûts du projet sont évalués en **fonction de la durée du projet, de la quantité de travail et de leur nature** : coûts en **matériel**, en **ressources humaines** internes, en **frais de déplacement**, en personnel de **prestataires extérieurs** ...
- Concernant les **charges matérielles** : estimer précisément les besoins en locaux, en ordinateurs, serveurs, logiciels ...

→ **Suivi du budget**

- Le budget initial est vérifié avec le budget réalisé
- Le budget réalisé est produit en s'appuyant notamment sur le **planning (L14)** ou le **Tableau de bord (L13)** (voir chapitres suivants)

- ④ Pour valider et formaliser **le lancement du projet**, un Comité de lancement est organisé :
- Objectif : valider la **lettre de mission par la Direction** ‘sponsor’ du projet
 - Si cela n’a pas été fait avant, **nommer un Chef de projet** ou chef de mission. A cette occasion, la lettre de Mission ou **l’ordre de mission (L04)** font office de nomination officielle

Il est indispensable que le sponsor valide l’ensemble de la lettre de mission **(L01)**.

... / ...

Qui sont les contacts ? :
 Lors de cette première étape, il y a généralement une équipe réduite :

- Le **demandeur** ou **sponsor** qui demande de mener le projet et valide (lettre de mission, budget)
- Le **chef de projet** aide à formuler l’objectif, à fixer les limites à construire le budget
- L’**équipe projet** : réduite lors de cette première phase (quelquefois une personne).
- **Cabinet extérieur** pour savoir ce que fait la concurrence

Points particuliers à surveiller / à ne pas faire

- ✗ **Ne pas rester isolé** ; obtenir le soutien des sponsors, la garantie de leur intervention en cas de coup dur. S’assurer que le sponsor est suffisamment haut placé dans la hiérarchie pour trancher si nécessaire
- ✗ Toujours, **analyser les risques** et imaginer un itinéraire bis (note sur les impacts **L09**)
- ✗ **Validation** : bien faire valider la lettre de mission **(L01)** (dont le budget et les objectifs) par le sponsor
- ✗ **Désaccord** : en cas de désaccord sur le budget, et si toutes les sources d’économie sont épuisées, il faut proposer un **arbitrage pour réduire les objectifs**, voire annuler le projet
 - ⇒ Exemple : nous voulions acheter un équipement informatique pour un budget de 3.000€ mais n’avons que 2.000€

Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Schéma directeur	L02B
- Demande de projet	L01A
- Lettre de mission	L01
- Macro Planning	L02
- Budget	L03
- Ordre de mission	L05
- Note sur les impacts	L09

*

Exemples :

- Un **fournisseur d'accès Internet** a un service qui gère les appels clients (renseignements commerciaux, support technique principalement). Suite à une forte insatisfaction des clients sur les temps de réponse, un projet urgent est lancé afin d'améliorer le service. Après réflexion, la Direction Générale de l'entreprise limite la mission qu'au support technique, jugeant que sur les renseignements commerciaux, il n'y a pas urgence.
- Constatant le mauvais fonctionnement de **son service comptable** (retard dans la production des rapports financiers, erreurs dans la comptabilité...), la Direction d'une banque demande à un Cabinet en Organisation de réorganiser ce service. Avant cela, le Cabinet mène durant un mois une étude préalable afin de déterminer les objectifs de la réorganisation (qui fera quoi, nombre de personnes, ...). Ce document sera validé par un Comité de Pilotage avant le lancement de la réorganisation par elle-même.
- **Lettre de mission** émise par un cabinet – Voir annexe 5.4.

Exemple de calcul de budget : pour un projet de création de site Internet :

- Conception du site : 3 jours d'un consultant à 600€ la journée (5×500) = 1 800€
 - Maquettiste (logo, visuel, ...) : 5 jours à 500€ = 2 500€
 - Développement du site : 3 jours à 550€ = 1 650€
 - Hébergement et autres frais (licences des logiciels, matériel) : 2 250€
 - Suivi du projet par une personne en interne : 3 jours * coût journalier (350€), soit 1 050€
- Ce qui donne un total de 9 250€.

*

TD VIII - (chez vous entre cours 2 à 3) - Concevoir le modèle d'une note type de lancement de projet et la remplir avec votre sujet Important mais non Urgent choisi lors des précédents cours.

*

3.1.2 Cadrer et lancer le projet

... Juste après la validation... Dès lors que le périmètre du projet est fixé et le budget validé, il faut rapidement **commencer à constituer l'équipe projet**

Qu'est-il fait ?

① Le Chef de projet commence par :

- Recenser toutes les **informations disponibles** sur le projet
- **Organiser le projet**
- Ajuster le **macro planning** (L02)

② Le Chef de projet rédige une **Note sur les impacts** (L09) en réponse à la **Lettre de Mission** (L01). La note sur les impacts contient le :

- Rappel du **contexte**
 - Cadrage du projet en décrivant les **enjeux** (pourquoi le faire), **objectifs** (que faire) et le **périmètre** (dans le sujet / hors sujet)
 - **Méthode** pour atteindre l'objectif (comment sera réaliser le produit attendu ?)
 - Estimation des **risques d'échec** (voir le [chapitre 2.7](#))
 - **Moyens** nécessaires et l'**équipe** à mettre en place
- ➔ Les **besoins généraux** sont rappelés par la maîtrise d'ouvrage et il est vérifié que ceux-ci correspondent aux attentes des utilisateurs finaux et aux évolutions probables à venir
- ➔ La Note sur les impacts (L09) est validé par le sponsor.

③ Et pour rappel... rapidement **constituer l'équipe** (voir [chapitre 2.3.2](#))

- **Organiser l'équipe** : remettre par chantiers l'Ordre de Mission (L05) de chantier à chaque Responsable de Chantier
- **Mise en place des moyens techniques** : locaux, informatiques, mail liste (L07)
- Mettre en place la **Gouvernance** (Note de cadrage L08) : les Comités de projet, le Comité de Pilotage, ... (voir le [chapitre 2.3.2](#))
- **Découper le projet** en chantiers (voir le [chapitre 3.1.3](#))



Le projet est découpé selon deux axes :

- Dans le temps, par grandes étapes
- Dans le contenu, par chantiers (selon la taille du projet, il est nécessaire ou pas de sous diviser les chantiers par lots)

Pour réaliser ces découpage, avant tout, faire appel à son bon sens. Se poser les bonnes questions :

- Est-il logique de faire cela avant cela ou l'inverse ?
- Si je faisais cela, comment je procèderais, combien de temps cela me prendrait-il ?

➔ Voir les [chapitres suivants](#)

.../...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sponsor qui soutient activement le lancement du projet - Le chef de projet qui organise le démarrage - L'équipe projet : réduite lors de cette première phase (quelquefois une personne) <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Jusqu'à la fin de cette phase de lancement, la lettre de mission et le périmètre du projet peuvent faire l'objet d'importantes modifications ✗ Attention : les délais pour trouver l'équipe avec les profils adéquats pour mener un projet peuvent êtres longs ; Ne pas tarder à recruter 	 
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Lettre de mission	L01
- Macro Planning	L02
- Budget	L03
- Ordre de mission	L05
- Mail list	L07
- Note de cadrage	L08
- Note sur les impacts	L09
- Son pragmatisme !	XX

*

3.1.3 Le lotissement en chantiers

3.1.3.1 Lotissement en chantiers : définitions

→ Lorsqu'un projet est complexe (et donc souvent important par sa taille), il est nécessaire de séparer en plusieurs sous projets.

C'est quoi un lotissement ?

La maîtrise du projet (délais, coûts, adéquation des livrables à la demande) passe par un **découpage du projet** en 2 ou 3 niveaux :

- **Projet** : niveau des objectifs initiaux - exemple : lancer un nouveau produit
- **Chantiers** : une partie du projet – exemple : créer le produit / communiquer sur le produit / produire le produit /...
- **Lots** : une partie d'un chantier, ce niveau étant adopté que pour les gros chantiers

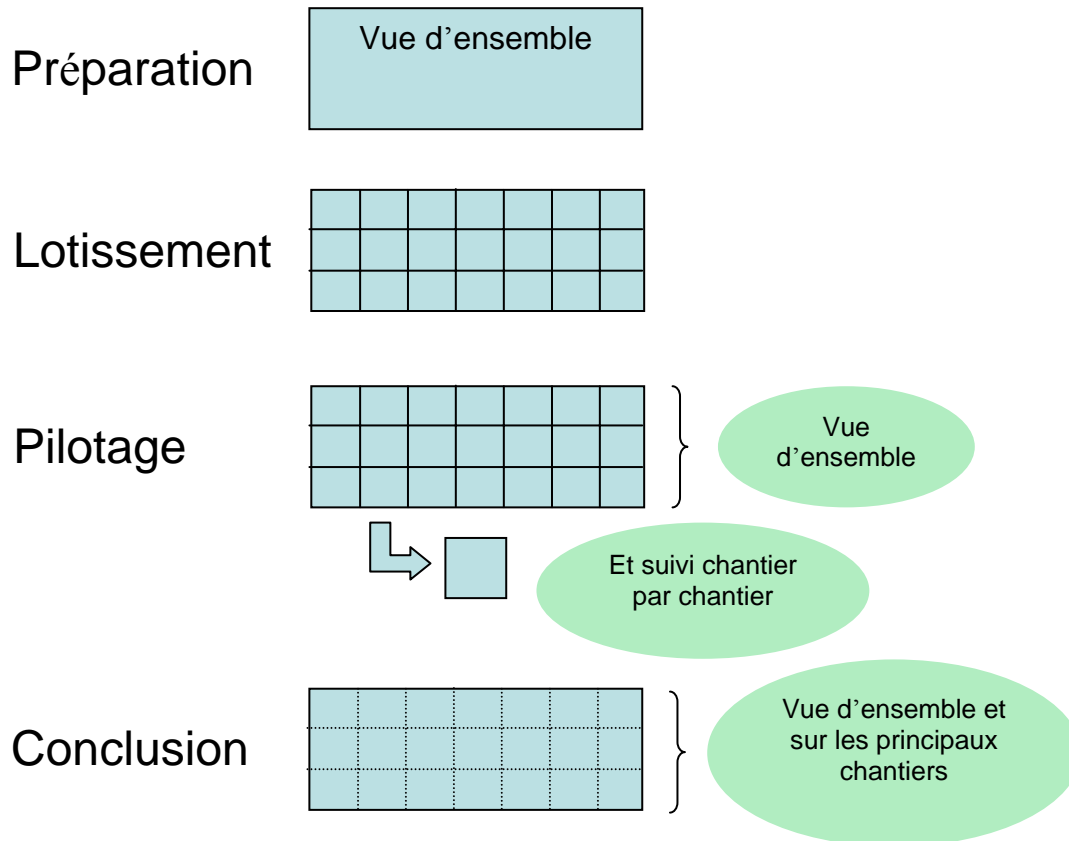
Au niveau le plus bas (chantier ou lot), il est défini un **ensemble de tâches** :

- Le niveau des tâches est la **base** qui lorsqu'elles sont agrégées, constituent les niveaux des **lots / chantiers / projet**
- Le **suivi du projet** (pilotage) se fera aux niveaux Lots / chantiers / Projet

* *

TD IX - Demander aux élèves de se rappeler du sujet important et non urgent choisi lors des précédents cours et de suivre ce cours en imaginant ce qu'ils feraient pour ce sujet afin de le diviser en chantiers.

Utilisation des chantiers / lots le long du projet...



Exemples :

1. Projet de remplacement de l'outil comptable, le projet est découpé en six chantiers :

1. Fournisseurs
2. Clients
3. Stocks
4. Immobilisations
5. Arrêtés comptables
6. Trésorerie et Rapprochement

2. Lors d'un projet de mise en place d'un plan de formation, le découpage par chantier est :

1. Formation aux techniques de vente
2. Langues
3. La sécurité industrielle

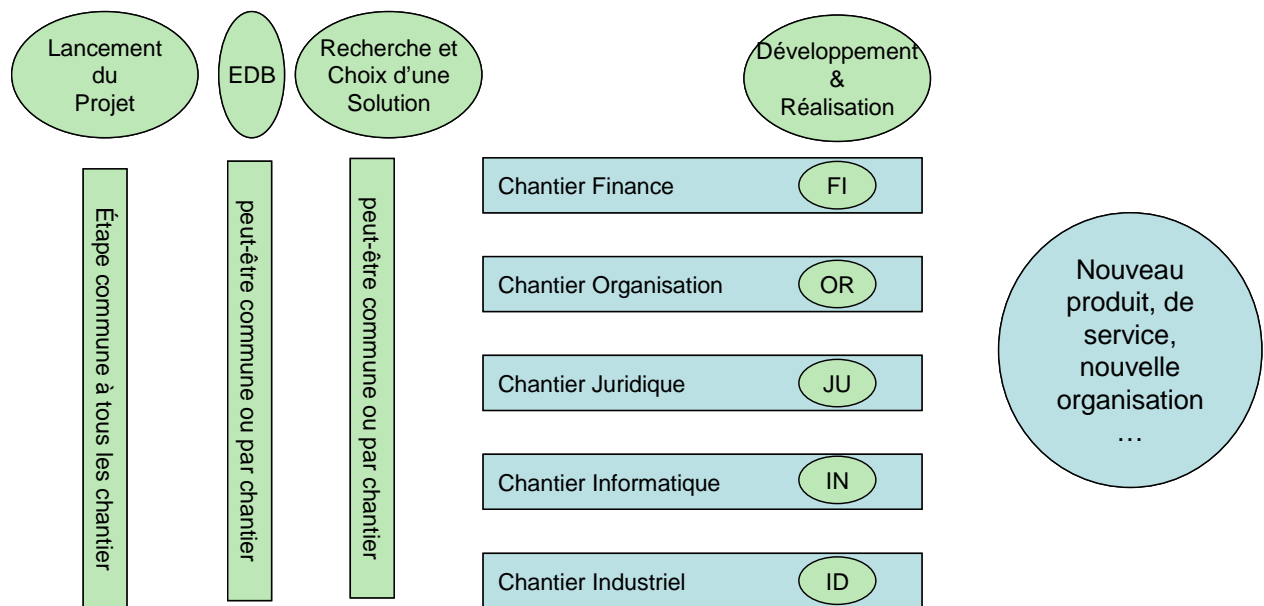
Définition d'un chantier : Ensemble de tâches mono disciplinaires contribuant au développement du résultat final du projet.

C'est un **niveau de coordination** du projet.

Quand et pourquoi faire un lotissement ?

Lors du lancement du projet, il a été précisé **une liste de chantiers afin de :**

- **Faciliter la compréhension** et la gestion d'un ensemble trop complexe en déterminant des sous-ensembles moins complexes
- Classer, **mettre par importance**
- **Faciliter le suivi** du projet



Il peut y avoir un ou plusieurs **axe(s) de découpage** du projet selon les besoins :

- En effet, un projet est **souvent pluridisciplinaire** (finances, organisation, juridique, informatique, industriel, ...) et un choix d'organisation du projet peut consister à **diviser le projet en disciplines**. Ce découpage est dit **fonctionnel** (comme dans l'exemple ci-dessus – dans un souci de respecter l'organisation de l'entreprise)
- **Géographique**
- Etapes (comme ci-dessus ou une partie du chantier a des étapes commune –lancement, EDB, ...- et une partie par discipline)
- **Produit** ou **service**
- (...)

Quelques conseils :

- limiter à des **découpages pratiques**
- essayer de **calquer l'organisation** industrielle / existante de l'entreprise

Les théories sur le découpage... en matière de projet

- Sur une architecture de système, il est utilisé le découpage matériel, nommé PBS (Product Breakdown Structure)
- Sur un organigramme et l'organisation de tâches, le WBS (Work Breakdown Structure)
- (...)

Conséquence sur l'organisation du projet

→ Il va être géré un projet avec **plusieurs chantiers**. L'**organisation** de ces chantiers est à étudier selon :

- Le choix d'étapes **communes** ou **individualisées** ?
 - Des **étapes** peuvent être **communes** à tous les chantiers
 - (...) ou **individualisées** par chantier
 - Dans l'exemple précédent, c'est l'EDB (**L12**), le développement & réalisation qui sont individualisés mais, ce peut être aussi l'inverse
- Les chantiers peuvent être menés **en parallèle** ou au contraire les uns après les autres avec un **chevauchement** plus ou moins long (à voir dans le chapitre suivant sur la planification)

*

3.1.3.2 Comment procède-t-on à un lotissement ?

Le lotissement se fait par :

- L'identification des actions les plus élémentaires à faire : les tâches
- Et leur regroupement en ensembles cohérents

C'est-à-dire ? Découpage des activités du projet ou processus en éléments simples (**les tâches**) et donc mieux maîtrisables.

Un **processus** est un enchaînement de tâches pour arriver à un résultat final (Exemple : processus de préparation d'un gâteau : 1- liste des ingrédients nécessaires, 2- faire le point sur ce qu'il faut acheter, 3- Acheter, 4- Préparer la pâte, etc.)

C'est quoi une tâche ?

- Une **tâche** est une action à mener pour aboutir à un résultat avec
 - Un **objectif précis** et mesurable et des **résultats** qu'elle produit (livrables)
 - Des **ressources humaines**, matérielles et financières adaptées
 - Une **charge de travail** exprimée en nombre de journées-homme
 - Une **durée** ainsi qu'une **date de début** et une **date de fin** (durée courte : < ou = à 15 jours)

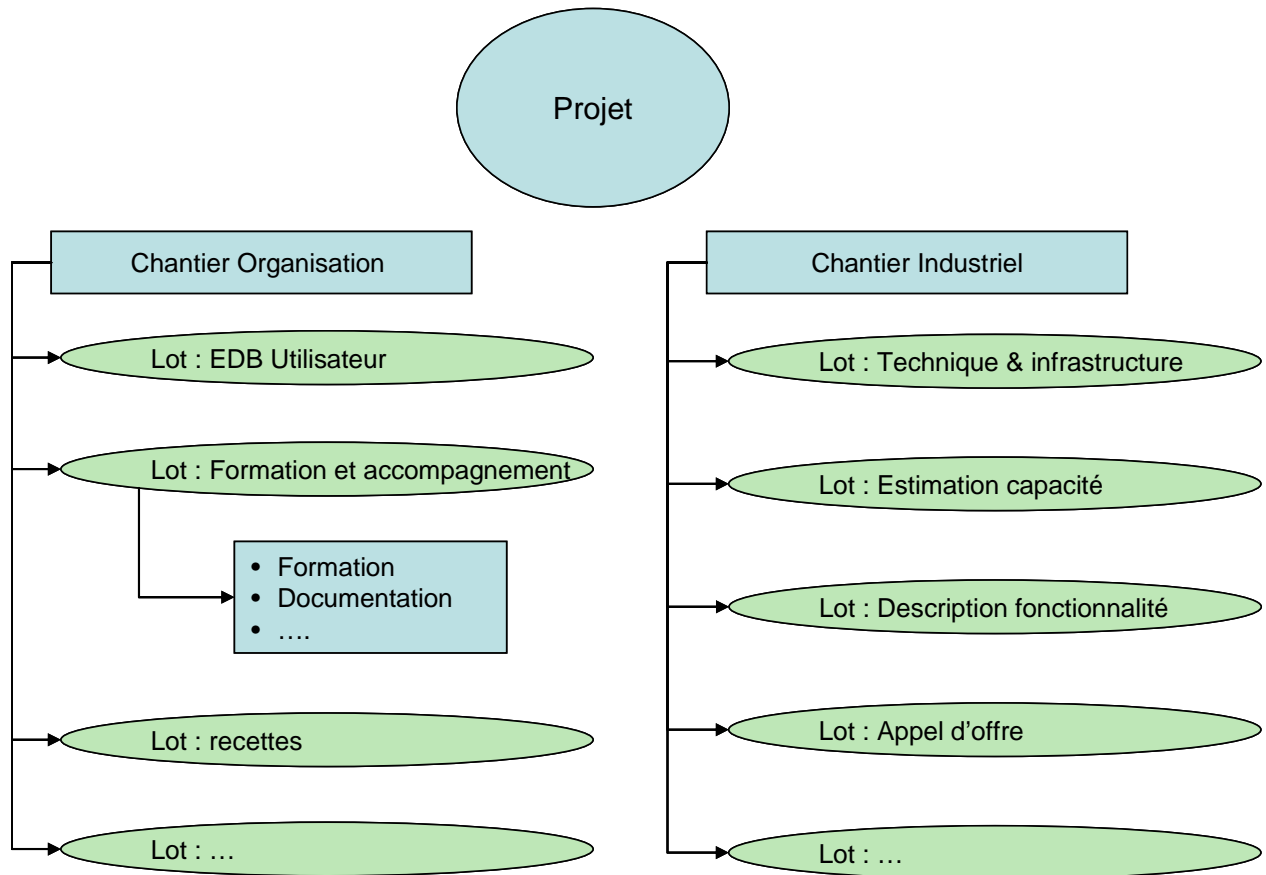
C'est quoi un processus ?



Définition : suite d'actions et ou d'étapes dans le but d'atteindre un objectif

Un processus procède de l'identification des relations de dépendance entre actions

- Dans le cadre du planning du projet, les **tâches sont reliées entre elles par des relations de dépendance** et regroupées par **lots** et/ou **chantiers** (s'il y a des lots / chantiers)
 - Ce regroupement des tâches par lot et/ou **chantiers** revient à déterminer le séquençage des tâches et à **décrire des processus**
 - ✗ Ce **séquençage est une contrainte** : en effet, l'enchaînement d'une tâche à l'autre fait que souvent, une tâche ne peut être réalisée si la précédente n'est pas terminée (Exemple : je ne peux pas faire le gâteau si je n'ai pas acheté au préalable les ingrédients)
 - Cependant, des tâches peuvent être regroupées dans un lot car elles couvrent une action similaire (exemple du magasin en annexe 5.19, la création d'un modèle de rayon est commune)
- Les lots sont classés par **chantier**
- Les lots peuvent être eux mêmes découpés en **sous chantiers**...

Illustration : en reprenant le schéma précédent et précisant le contenu de deux chantiers...



... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le chef de projet détermine le lotissement avec l'équipe projet - Par la suite, il pilote le projet par le Planning (L14) et / ou le Tableau de bord (L13) selon cette organisation par lots et/ou chantiers <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <p>✘ Jusqu'à la fin de cette phase de lancement, la lettre de mission (L01) et le périmètre du projet peuvent faire l'objet d'importantes modifications</p>	 
<p>Quels outils utilise-t-on ? <i>(des exemples sont en annexe du document)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord - Planning détaillé 	<p>Réf.</p> <p>L13</p> <p>L14</p>

*

3.1.4 Planifier un projet

3.1.4.1 C'est quoi la planification ?

Définition de la planification : planifier est l'activité qui consiste à :

- déterminer et à **ordonner les tâches** du projet
 - fixer les **liens de dépendance** entre les tâches et déterminer le **chemin critique**
 - à estimer leurs **charges de travail**
 - et à déterminer les **profils** nécessaires à leur réalisation.
- ➔ L'avancement du projet sera jugé en fonction des échéances de réalisation indiquées dans ce planning (**L14**) par comparaison aux dates réelles de réalisation.

Les **objectifs du planning** (**L14**) sont les suivants :

- déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés
- suivre et communiquer l'avancement du projet
- affecter les ressources aux tâches

Ainsi, le projet est organisé dans le **temps**, par **grandes étapes** : les grandes étapes sont fixées lors du lancement du projet (Macro Planning **L02**) et précisées lors de l'Expression des Besoins.

- Une **étape** se caractérise par :
 - un **objectif précis** et mesurable
 - des **ressources allouées** (en nombre de personnes, en nombre de jours de consultants...)
 - une **durée** et une date de début et de fin
- A la fin de chaque grande étape, il sera **décidé de la poursuite ou pas** du projet et de la modification ou pas de son contenu
- Fixer le ou les points **à surveiller particulièrement**, ceux qui risquent de retarder le projet
- Fixer le **chemin critique**.

3.1.4.2 Comment planifie-t-on ?

Lors du lancement du projet, un **planning global** (ou macro planning **L02**) avait été déterminé, puis le projet a été découpé par **lots** et/ ou **chantiers** ;

(...) il faut maintenant :

- Détailler le **planning par chantiers** et par **lots** au niveau des **tâches**
→ Quel outil de planning allez-vous utiliser ?
- Déterminer le(s) **chemin(s) critique(s)**, revoir le **planning** et les dates d'**achèvement des livrables et réalisations**
- **Allouer la responsabilité** de l'accomplissement des tâches à chaque membre de l'équipe projet
- **Evaluer les risques** à un niveau plus fin
- Sur la base du planning détaillé, **revenir sur** le budget global du projet

Qu'est-il fait ?

Construire le planning implique de déterminer puis d'indiquer dans l'outil de planning par **tâche** :



- Dans chaque **chantier, lot** ou **sous projet** (selon le niveau de finesse du planning) :
 - La **description** (objectif) de **la** (ou des) **tâches** et le résultat attendu (livrable)
 - La **charge de travail** (notion de quantité) :
 - Evaluée en nombre de **jour-hommes (j.h)** correspond au nombre d'hommes et de journées nécessaires pour accomplir la charge de travail liée à une tâche donnée
 - La charge de travail totale liée à une tâche peut s'exprimer en **ETP** (Equivalent Temps Plein), c'est à dire en nombre de j.h.
 - **Qui le fait** : la personne qui sera en charge de la réalisation de cette tâche
 - **Pour quand** c'est à faire ?
- L'**organisation** des tâches en **ordre logique** et / ou **chronologique** (voir plus bas)
 - Les **liens de dépendance** d'une tâche à l'autre (exemple : avant de recruter un nouveau employé, je dois définir le contenu de son poste)
 - Comment **valider** et **quand** (jalons) ?
 - De déterminer le **chemin critique** (voir par la suite)
- ✗ Une fois le planning fait,
 - De s'assurer que la liste des tâches est complète et exhaustive
 - Que le chemin critique et les risques sont bien identifiés
 - Les objectifs sont atteints en terme de délai
 - Les livrables du projet sont identifiés.

Quelques précisions sur l'organisation des tâches :

- Le **séquencement** ou au contraire **les parallélismes** sont possibles entre l'exécution des tâches ou chantiers (voir le chapitre d'avant) précédemment identifiées
- Le **planning rend visible l'ordonnancement des chantiers et des tâches** du projet
- Le chef de projet peut prévoir **plusieurs scénarii possibles** concernant l'ordonnancement des tâches. En fonction de l'évolution du projet, un scénario d'ordonnancement des tâches peut être privilégié par rapport à un autre scénario
- Le **chemin critique** correspond à la séquence **des tâches qui détermine la durée totale du projet**. Ce chemin est continu depuis le début jusqu'à la fin du projet :
 - Tout **retard** affectant une tâche du chemin critique a un impact sur la durée du projet et donc sa date de fin
 - La tâche critique est une tâche du chemin critique et une tâche non critique ne l'est pas
 - Pour les tâches non critiques, la « **marge** » est la durée de décalage possible d'une tâche sans retarder l'ensemble du projet

Les jalons ou "milestones", les livrables et les Réalisations

- **Les jalons** indiquent dans le planning **quand faire le point** sur le projet et d'engager la phase suivante :
 - Ils permettent de bien **structurer le projet** dans le temps
 - Les jalons du projet marquent **des événements clefs**, montrant une certaine progression du projet et / ou des dates importantes de réalisation d'un projet et/ou une réalisation concrète (production de livrables)
 - ➔ Dans le cadre du planning, **les jalons limitent le début et la fin de chaque phase** et servent de point de synchronisation
- Un **livrable** est document qui résulte de l'achèvement d'une étape ou d'un chantier / lot (comme défini dans le chapitre précédent) ou mis à jour de manière régulière. Dans ce document, les livrables sont étiquetés par la lettre L et un numéro
 - ➔ Exemples : L'Expression des Besoins d'un chantier est un livrable
- Une **Réalisation** est ce qui est réalisé dans le cadre du projet (un produit ou un service ou une partie d'eux) ; dans la sémantique « projet », elle est aussi appelée « livrable »
 - ➔ Exemples : un document, une maquette, un code informatique, un prototype, etc.

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sponsor valide le planning - Le chef de projet et son équipe réalise le planning puis le mette à jour <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Ne pas indiquer les délais de réalisation qui satisfont les demandeurs ou tout autre personne, mais indiquer ceux qui correspondent à la réalité ✗ A ce stade là, ne pas être trop précis ; cela donnera lieu à des discussions sans fin et ne sera pas gérable ; le contenu précis sera défini après l'étape Expression des Besoins, voir chapitre 3.2. ✗ Identifier les risques au niveau des tâches : <ul style="list-style-type: none"> □ Il est nécessaire pour tout projet de prévoir les risques afin d'envisager des mesures pour les contourner. Ne jamais oublier qu'un risque anticipé est à moitié résolu □ Des études préalables permettent d'évaluer les risques liés au projet (l'étude des impacts L09). Il est souvent conseillé l'identification des facteurs de risque associés à chaque tâche □ Les risques sont classés en fonction de leur criticité : <ul style="list-style-type: none"> ○ ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ○ ceux qui bloquent la continuation du projet car appartenant au chemin critique. 	 
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Etude des impacts	L09
- Tableau de bord	L13
- Planning	L14

*

3.1.4.3 Quels outils utilise t-on pour planifier ?

Il est conseillé d'utiliser des **outils simples de planification (L14)** (tableau sous Excel ou sous Word), faciles à mettre à jour et que vous connaissez.

→ Pour les projets avec de multiples intervenants, étapes, chantiers et lots, il existe des progiciels comme MS Project ou Gantt Project (voir la liste en annexe 5.21).

Un planning peut être réalisé selon **plusieurs méthodes** :

- **Le diagramme de GANTT** : technique et représentation **graphique** permettant de renseigner et situer dans le temps les phases, activités, tâches et ressources du projet. En ligne, on liste les tâches et en colonne les jours, semaines ou mois. Les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle entièrement ou partiellement
- **La technique PERT** (Program Evaluation and Review Technique) : technique de modélisation de projet qui consiste à mettre en ordre sous forme **de réseau plusieurs tâches** qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie permettent d'avoir un produit fini. Les Caractéristiques de PERT sont les suivantes :
 - Les tâches sont représentées par des **flèches**
 - Le réseau visualise des **dépendances entre tâches**
 - Les limites de la technique PERT : pas de représentation de notion de durée et de date.
- **Le PDM** (Precedence Diagramming Method) consiste à établir un réseau de tâches. Ce modèle s'appuie sur la **méthode du Chemin critique** ou encore CPM (Critical Path Method). Chaque activité y est représentée par une boîte. Les activités sont liées entre elles par des liaisons de dépendance représentées par des flèches. C'est une représentation synthétique des relations logiques entre activités, construit de gauche à droite pour représenter la chronologie d'un projet. L'avantage de ce réseau des antécédents est qu'il permet :
 - une visualisation claire de la logique des dépendances
 - la possibilité de relations avec des délais (écart/recouvrement)
 - cette représentation a été notamment retenue dans les outils de gestion de projet suivants : PMW (Project Management Workbench) et Microsoft Project.

* *

3.2 Expression des Besoins (EDB)

Le **périmètre**, les **budgets** et le **planning** du projet sont validés, il faut maintenant :

- rédiger l'**Expression des Besoins (L12)** et la valider
- **valider l'organisation des travaux (L14)** à mener par étape et chantier.

Qu'est-il fait ?

Le but de cette phase est de décrire ce qui doit être réalisé ou fabriqué pour atteindre l'objectif.

Le résultat de cette phase est l'**Expression Des Besoins (EDB) (L12)**.

Il est nécessaire d'apporter une **écoute attentive du client** (le demandeur ou sponsor)



Le Chef projet avec l'équipe projet va mener la **description des besoins** en rédigeant l'**Expression Des Besoins** qui contient :

- La formulation de la demande « utilisateurs » ou « fonctionnelle » aussi nommée « **spécifications générales** » ou par raccourci « Expression des Besoins » ; elle rappelle et détaille la demande faite dans la lettre de mission par le sponsor **(L01)**
- Le dossier technique ou « **Spécifications** » (ou spécifications détaillées) ou « **étude d'impacts**⁸ » pour des besoins "techniques", précisant :
 - Les contraintes techniques
 - En informatique, choix de l'architecture des systèmes
 - Choix de règles d'organisation
 - Différents scénarii et solutions techniques

➔ Cette **Etude d'impacts** est terminée lors de la phase suivante.
- Les **contraintes** de toutes les entités et départements
- Une **synthèse par Chantier** définissant ce qui est demandé (ou une EDB par chantier)
- **Le planning (L14) du projet est ajusté** en fonction des éléments de l'EDB

➔ EDB va servir de support à la recherche de solutions.

⁸ "Etude d'impact"... soit le même nom que le document produit en début de projet sur les risques, enjeux, etc qui est repris et complété.

... / ...	
Qui sont les contacts ? : <ul style="list-style-type: none">- Le sponsor valide l'EDB- Le chef de projet et son équipe réalise le planning puis le met à jour	
Points particuliers à surveiller / à ne pas faire ✗ Prendre du temps pour la validation et obtenir un accord franc de la description des besoins des utilisateurs finaux et du sponsor	
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- EBD	L12

* *

3.3 Recherche et choix d'une solution

L'**Expression Des Besoins (L12)** est rédigée et validée. Il faut maintenant :

- Rechercher **les solutions** pour répondre aux besoins exprimés
- Si la solution est externe, mener **un appel d'offre (L15)**
- **Etudier** les solutions proposées et **choisir**
- Terminer l'**étude des impacts (L09)**

Qu'est-il fait ?

- La **recherche de solutions** procède d'une étroite collaboration entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre :
 - Cette recherche peut consister en la formulation et comparaison de **divers scénarii** :
 - D'**architecture technique** dans le cas d'un projet informatique
 - De **processus** dans le cas de l'organisation d'une production industrielle
 - D'**organigramme et flux d'information** (flow chart) dans le cadre d'une réorganisation.
 - La recherche d'une **solution externe** à l'entreprise est menée par un appel d'offres (de fabricant de machines, d'une usine, de systèmes informatiques, de matériel informatique...)
- Un **appel d'offres** est une procédure qui permet à un commanditaire, (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le titulaire) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Les critères de choix sont :
 - **Techniques** : les capacités techniques et technologiques
 - **Fonctionnels** : l'offre la plus à même de satisfaire ce besoin
 - **Financiers** : le maître d'ouvrage doit réaliser au préalable une estimation financière de son besoin. Cependant, l'offre retenue n'est pas forcément la moins chère, c'est celle qui répond le mieux aux besoins dans l'enveloppe financière fixée

Un appel d'offre fait appel à des techniques :

- D'**interviews**
 - D'**analyse de processus** et de **documentations** (procédures, organigrammes, documents techniques, commerciaux, contrats, ...)
 - De comparaisons en sortant les points positifs et négatifs de chaque offre
- Le choix d'une solution est généralement formalisé dans un document nommé « **Choix des Solutions** » (Le CAS) produit par la MOA et donnant les critères de choix retenus, les avantages et désavantages et la description de la solution retenue

④ Suite à ce choix :

- La MOE prépare le **Cahier des charges techniques**⁹ (chapitres suivants) de la mise en œuvre : description des études et travaux à mener pour mettre en œuvre la solution choisie
- La MOA **ajuste le planning** en fonction des nouveaux éléments

... / ...	
Qui sont les contacts ? : - Le sponsor valide la solution retenue - Le chef de projet, son équipe et l'équipe technique mènent la comparaison des solutions	😊
Points particuliers à surveiller / à ne pas faire ✖ En cas d'appel d'offre publique , respecter une procédure stricte de sélection	📄
Quels outils utilise-t-on ? <i>(des exemples sont en annexe du document)</i>	Réf.
- Appel d'offre et choix de solution (Soumission d'appel d'offre, grille de réponses et grille de comparaison)	L15
- Etude des impacts	L09

* *

⁹ Ce document est souvent nommé "Etude d'impact"... soit le même nom que le document produit en début de projet sur les risques, enjeux, etc.

3.4 Développement et réalisation de la solution choisie

La solution est choisie (L15), il faut maintenant :

- Clairement **préciser le contenu** de cette solution, les aspects techniques et les tâches à réaliser
- Ensuite **mener les travaux** de mise en œuvre
- Enfin **tester** ce qui a été réalisé, corriger et livrer

Qu'est-il fait ?

C'est lors de cette phase que **le projet est réalisé ou fabriqué**, c'est-à-dire que les tâches permettant de mettre en œuvre le nouveau produit, bien ou service sont réalisées.

- ① **Développement** : phase de rédaction des spécifications. Nécessité de communication forte entre la Maîtrise d'Ouvrage et la Maîtrise d'œuvre. Il est rédigé :
 - Les **spécifications fonctionnelles (L16)** : voir l'[annexe 5.20](#) pour la définition précise et le plan de ce document
 - Les **spécifications techniques (L16)** :
 - **Description** et **étude** des solutions techniques, de l'architecture technique et informatique en fonction de contraintes de compétences, d'équipements, de délais ainsi que des aspects financiers et de commercialisation
 - Dans les **projets informatiques**, cette étude prend en compte les préoccupations d'urbanisation et d'architecture des Système d'Information
 - L'**étude d'impacts**¹⁰ **(L09)** liste les impacts de la mise en œuvre de la solution choisie sur le fonctionnement opérationnel (Exemple : quel est l'impact de la mise en place de cette nouvelle machine sur le travail des ouvriers ?). Lorsqu'elle a été commencée au début du projet, elle est alors mise à jour

➔ Les spécifications fonctionnelles et techniques (incluant l'étude d'impacts) sont généralement commencées lors des étapes précédentes du projet puis complétées lors de cette phase du projet en tenant compte de la solution retenue

➔ De nouveau, le **planning (L14)** avec le **plan de charge** (les jours – hommes nécessaires) est revu et mis à jour
- ② **Réalisation** consiste à mettre en place la solution retenue en s'appuyant sur les spécifications, il s'agit pour un :
 - Projet informatique, de la programmation
 - Projet d'usine / remplacement de machine, de la construction, de la mise en place et de la mise en production


¹⁰ Ou **note d'impact**

- Projet d'organisation, de la gestion des personnes

Le rôle de l'équipe projet durant les phases de développement et de réalisation est :

- **Coordonner** l'ensemble du chantier
- **Piloter**, la MOA qui tient à jour :
 - le **planning (L14)** au fur et à mesure
 - et / ou, le **tableau de bord (L13)** pour l'ensemble du projet avec des indicateurs au niveau des chantiers
- **Contrôler** : quel que soit le projet, **la qualité** de ce qui a été réalisé, **les livrables**, est à juger par rapport à ce qui avait été demandé. Ainsi, sont également réalisés **les tests (L17)** : test unitaire, test d'intégration, test de performance (voir le chapitre suivant)

Un projet a toujours **des imprévus** qu'il faut gérer (voir le chapitre 2.7).

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sponsor valide : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les ajustements de planning et du plan de charges (L02) ▪ les spécifications fonctionnelles (L16) ▪ le budget final (L03) ▪ les réalisations livrées et résultat des tests (voir le chapitre suivant) - L'équipe projet et les techniciens mènent cette partie du projet <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <p>✘ Attention aux dérapages à ce moment du projet ; il y a souvent des arbitrages douloureux à faire entre coûts et besoins à satisfaire</p>	
Quels outils utilise-t-on ? <i>(des exemples sont en annexe du document)</i>	Réf.
- Tableau de bord	L13
- Planning	L14
- Spécifications	L16

TD récapitulatif...

TD X - (chez vous entre cours 3 et 4) – Les étapes : reprendre le sujet Important et non urgent choisi lors des précédents TD, fixer les tâches, les chantiers, les étapes, le planning... (voir la fiche)

* *

3.5 Les tests

Qu'est-il fait ?

Il s'agit de s'assurer que les réalisations sont conformes aux demandes.

Dans tout projet, il y a une **demande concrète, formulée** dans l'EDB (L12) puis dans les cahiers des charges (L16), qui donne lieu à des **actions pour réaliser ce qui a été demandé.**

Hors, d'après une étude du cabinet Pierre Audoin Consultants (2006/2007) auprès d'entreprises ; dans :

- 82% des projets, des modifications de la demande ont lieu durant le projet pour raison d'une mauvaise formulation de cette demande
- 44% des projets sont annulés à cause de problème sur la description des besoins
- seulement 52% des demandes sont effectivement faites et 45% des demandes mises en place sont utilisées.

Pourquoi tester ? Il s'agit donc de s'assurer que **chaque réalisation est conforme à la demande.**

Quels tests sont-ils menés ? Cela dépend du projet. Ainsi :

Type de projet	Tests utilisés pour vérifier l'adéquation
Projet de démarrage d'une activité, de lancement d'un nouveau produit ou service	<ul style="list-style-type: none"> - Tests sur la partie informatique - Tests des outils mis en place (machine, ...) - Validation des documents (document commercial, procédures ...) - S'assurer que les équipes de production sont en nombre suffisant et formées - Prototype : tests
Projet d' évolution d'un Système d'information	Tests et qualification (mise en condition de production)
Projet d'organisation : Etude et mise en place d'une nouvelle organisation	Relecture & validation de : <ul style="list-style-type: none"> - L'organigramme - Des fiches de poste - Les procédures

① **La Recette** est l'organisation cohérente des tests de manière à simuler les conditions d'exploitation de la solution mise en place :

- Dès la réception du produit ou service, il est nécessaire de **procéder à des vérifications** de manière à contrôler la conformité du résultat avec la commande qui avait été passée dans l'EDB et les Cahier des charges **(L16)**
- Les contrôles s'effectuent sous forme **de tests rigoureux** à partir des cahiers de tests qui ont été préparés
- L'ensemble est organisé dans une phase dite de « recettage »

➔ Au cours de la phase de réalisation ou juste avant la phase de recettage, il est souvent effectué des tests ponctuels de manière à s'assurer que des problèmes rédhibitoires ne surviendront pas

② **Déroulement des tests**

- Les étapes des tests sont schématiquement **le PDCA (Plan, Do, Check and Act)** telles que défini notamment par Edward Deming :

Ces quatre phases sont :

- la **planification** ("Plan"): Phase au cours de laquelle sont formalisées les attentes, les moyens et les objectifs des tests
- la **réalisation** ("Do"): Elle s'appuie sur les modes opératoires préalablement définis
- la **vérification** ("Check"): Elle doit, elle aussi, se conformer aux processus définis en amont avec un souci d'exhaustivité
- **l'action correctrice** ("Act"): correction des erreurs constatées et mise en place de mesures pour éviter qu'elles ne se reproduisent.

Cet ensemble de quatre phases étant la recette.



- **Préparation** des tests (plan) :
 - Fixer ce qu'il faut tester en priorité
 - Organiser les tests **(L17)**, consiste à définir le set de test :
 - un planning de tests
 - des cas à tester et leur description
 - le jeu de tests, c'est-à-dire un ensemble logique de tests simulant la réalité
 - et la description des résultats attendus
 - Fixer les moyens techniques nécessaires (une salle spécifique, un ban d'essai, les moyens informatiques spécifiques, etc.)
 - Créer une équipe spécifique pour les tests (mais compliqué à faire) qui peut-être un mixte personnes internes et externes à l'entreprise
 - Il existe des outils pour piloter et réaliser des tests

- La **phase de test** (check) : Les phases de test permettent de **vérifier** d'une part, le **bon fonctionnement intrinsèque** de ce qui a été livré, et d'autre part, **l'adéquation entre les réalisations et les demandes**
- Les **corrections** (act) :
 - Les **anomalies détectées** lors des recettes doivent donner lieu à une correction en terme de paramétrage/développement
 - De **nouveaux tests** doivent alors avoir lieu, afin de s'assurer que les corrections apportées fonctionnent
- La **validation** : à la fin des recettes, un compte-rendu des tests remet les résultats au sponsor de manière à les valider ou pas.

③ Cas **particulier de l'évolution d'un système informatique¹¹** :

- Il existe plusieurs types de tests informatiques
- Nécessité de cloner la base informatique de production (donc 2 systèmes, 2 ordinateurs...)
- En cas d'évolution d'un système informatique existant : s'assurer qu'il n'y a pas eu de régression

¹¹ cf. conférence Borlan du 25/10/07

... / ...	
<p>Qui sont les contacts ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sponsor et les utilisateurs valident le résultat des tests - L'équipe projet et des utilisateurs finaux mènent cette partie du projet <p>Points particuliers à surveiller / à ne pas faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Ne pas dire : « le client testera » ; considérer que les clients signaleront les problèmes et autant attendre leur retour plutôt que de tester ✗ Mais, il n'est pas toujours possible de tout tester : <ul style="list-style-type: none"> □ Alors, il faut déterminer ce qui est prioritaire puis fixer de manière aléatoire les points secondaires à tester. Dans certain cas, il est nécessaire de mener les tests par sondage □ La loi de Pareto peut être utilisée (20/80) ✗ Plus les tests sont longs, moins il y aura d'erreurs ? Non ! Il vaut mieux prendre du temps pour bien organiser les tests et fixer des priorités ✗ Ne pas oublier une période de correction entre la fin des tests et la mise en production ✗ S'assurer durant la période de test de la convergence entre les équipes. C'est une période délicate où tout le monde doit travailler ensemble ✗ Plus tard un problème est traité dans le déroulement du projet, plus cela coûtera cher à résoudre 	 
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
- Tableau de bord	L13
- Planning	L14
- Set de test	L17

*



3.6 La fin d'un projet

Il s'agit de deux phases, le déploiement et le bilan.

3.6.1 Le déploiement

Le produit ou service développé et validé lors des tests est mis à disposition des utilisateurs :

- Il y a une **communication** large et générale, sorte de **promotion de la réalisation**
- Et là commence **l'accompagnement au changement** :
 - Une communication technique sur ce qui a été réalisé :
 - La diffusion de procédures
 - Organisation de démonstrations et de réunions
 - Les formations
 - Les installations techniques et/ou physiques sur le lieu de travail des utilisateurs

... / ...	
Qui sont les contacts ? : <ul style="list-style-type: none">- Le sponsor autorise le déploiement ; c'est souvent lui qui communique officiellement en interne (annonce du démarrage d'un nouvel outil, du lancement d'un produit, ...)- L'équipe projet et des utilisateurs finaux mènent cette partie du projet	
Points particuliers à surveiller / à ne pas faire ✗ C'est souvent une étape longue , notamment lorsqu'il faut former les utilisateurs.	
Quels outils utilise-t-on ? (des exemples sont en annexe du document)	Réf.
<ul style="list-style-type: none">- Procédures- Manuel utilisateur- Notes techniques- Plan de formation (objectifs, moyens, liste des personnes à former)- Présentation pour une formation	<ul style="list-style-type: none">-----

(*) Il n'y a pas d'exemple communiqué en annexe pour ces documents.

*

3.6.2 Le bilan

Qu'est-il fait ?

Il faut savoir terminer un projet...ainsi, pour le ...

- **Projet de démarrage d'une activité, de lancement d'un nouveau produit ou service** : dès lors que l'activité, produit ou service est commercialisé dans les standards tels que fixés lors de la description des besoins **(L12)** et le Cahier des charges **(L16)**, considérer le projet comme terminé :
 - Les nouvelles évolutions ou améliorations feront partie d'une gestion courante de cette activité, ce produit ou service
- **Projet d'organisation** : l'organigramme et les descriptions de postes sont en place et validés
- **Projet d'évolution d'un Système d'information** : les tests sont validés par les utilisateurs et le déploiement est réalisé

Le chef de projet :



- S'assure que les objectifs sont atteints dans les temps, les coûts et la qualité
- Estime les améliorations de sa façon de travailler et mener un projet
- Liste les problèmes majeurs survenus et analyse ce qu'il aurait pu être fait pour les éviter
- Qu'a-t-on appris ?
- Décrit les modifications sur les processus de la société
- Relève ce qui a été bien fait et qu'il faudra refaire
- Faire l'auto-critique de son action

⇒ Dans un document nommé **Bilan de fin de mission (L18)**

L'étape du bilan est souvent oubliée ; elle est importante, elle permet de **capitaliser** sur l'expérience :

- Organiser des réunions de **débriefing** afin de rédiger la Bilan de fin de mission **(L18)**
- Archiver et mettre à jour la liste des archives **(T21)**
- Sélectionner et recycler les livrables qui semblent particulièrement bons afin de les réutiliser sur d'autres missions

C'est aussi l'occasion de **mettre fin aux engagements** contractuels (consultants, SSII, ...)

.../...	
Qui sont les contacts ? : <ul style="list-style-type: none">- Le sponsor valide- Le chef de projet prépare le bilan de fin de mission	
Points particuliers à surveiller / à ne pas faire <ul style="list-style-type: none">✗ Danger : éviter les projets tunnels qui n'en finissent pas✗ Maxime : Un projet réussi a beaucoup de responsables, celui qui loupe n'en a qu'un.	
Quels outils utilise-t-on ? <i>(des exemples sont en annexe du document)</i>	Réf.
<ul style="list-style-type: none">- Bilan de fin de mission- Liste des archives	L18 T21

* *

*

4 Liste des Travaux Dirigés

TD I -	<i>Lecture en public : jeu de fond et de forme. Identifier l'objet et les objectifs formulés.</i>	3
TD II -	<i>Elaborer le planning de ce qu'il faut faire pour organiser un anniversaire surprise : étape, liste de ce qu'il faut faire (10mn).</i>	3
TD III -	(chez eux entre cours 1 et 2) – <i>Choisir un sujet Important et non Urgent. Définir l'objet du sujet, les objectifs (pour quand, combien, grandes étapes) et qui interviendra.</i>	6
TD IV -	<i>L'organigramme, voir la fiche</i>	13
TD V -	<i>La rumeur : organiser des sketches sur le principe du téléphone arabe. La première personne dit à la seconde « le projet va dans le mur, tu verras, dans six mois, rien ne sera encore fait. Surtout tu ne le répètes à personne ». Cette seconde personne répète à une troisième en amplifiant. Etc.</i>	16
TD VI -	<i>Le projet est « d'améliorer le climat social d'une entreprise ». Lors du déroulement du projet, par quels indicateurs allez-vous vous assurer de l'avancement du projet ?</i>	20
TD VII -	<i>Les étapes du sujet important et non urgent : - Demander à chacun de reprendre son sujet important et non urgent - En s'inspirant des étapes d'un projet (rappel ci-dessous), demander de formuler ce qu'ils feront pour leur sujet étapes après étapes</i>	25
TD VIII -	(chez vous entre cours 2 à 3) - <i>Concevoir le modèle d'une note type de lancement de projet et la remplir avec votre sujet Important mais non Urgent choisi lors des précédents cours.</i>	30
TD IX -	<i>Demander aux élèves de se rappeler du sujet important et non urgent choisi lors des précédents cours et de suivre ce cours en imaginant ce qu'ils feraient pour ce sujet afin de le diviser en chantiers.</i>	33
TD X -	(chez vous entre cours 3 et 4) – <i>Les étapes : reprendre le sujet Important et non urgent choisi lors des précédents TD, fixer les tâches, les chantiers, les étapes, le planning ... (voir la fiche)</i>	50

* *
*

5 Annexes

5.1 Un projet : une autre vision du monde ?

La formulation d'un projet peut engager toute la passion des hommes, prendre des dimensions fantastiques et aussi poétiques...

- « En 1994, Le Monde était déjà, bien sûr, un grand journal de référence. Mais cette grandeur était davantage l'affaire de son passé que de son présent. Il y avait **danger sur tous les fronts** : une formule éditoriale obsolète ; une diffusion au plus bas ; une structure d'entreprise se résumant à son fier isolement ; des fonds propres négatifs ; une dette écrasante (1500% des fonds propres) ; un décalage sensible avec la modernité française. Face à chacun de ces dangers, il a fallu agir, en **prenant chaque jour le risque inhérent à tout changement** : s'éloigner de notre identité en chargeant trop ; manquer le mouvement du siècle en ne changeant pas assez. **Il y eut donc une nouvelle formule éditoriale** ; une capitalisation audacieuse, préservant l'indépendance et permettant la modernisation ; et la construction d'un groupe de presse, seule façon, à mes yeux, de rompre le cycle des faillites successives qui avaient menacé le journal. Un groupe de presse sans lequel l'idée d'indépendance eût été une idée perdue. Un groupe de presse prenant pied parmi les quotidiens régionaux, dans les magazines et sur le terrain de toutes les informations : le numérique. » - Jean-Marie Colombani, « 4600 jours... » - Le Monde le 4 juillet 2007.
- « **Rome n'est plus dans Rome : elle doit périr, ou s'égalier désormais à la moitié du monde.** Ces toits, ces terrasses, ces îlots de maisons que le soleil couchant dore d'un si beau rose ne sont plus, comme au temps de nos rois, craintivement entourés de remparts ; j'ai reconstruit moi-même une bonne partie de ceux-ci le long des forêts germaniques et sur les landes bretonnes. Chaque fois que j'ai regardé de loin, au détour de quelque route ensoleillée, une acropole grecque, et sa ville parfaite comme une fleur, reliée à sa colline comme le calice à sa tige, je sentais que cette plante incomparable était limitée par sa perfection même, accomplie sur un point de l'espace et dans un segment de temps. Sa seule chance d'expansion, comme celle des plantes, était sa graine : la semence d'idées dont la Grèce a fécondé le monde. Mais Rome plus lourde, plus informe, plus vaguement étalée dans sa plaine au bord de son fleuve, s'organisait vers des développements plus vastes : **la cité est devenue l'État. J'aurais voulu que l'État s'élargît encore, devînt ordre du monde, ordre des choses.** Des vertus qui suffisaient pour la petite ville des sept collines auraient à s'assouplir, à se diversifier, pour convenir à toute la terre. Rome, que j'osai le premier qualifier d'éternelle, s'assimilerait de plus en plus aux déesses mères des cultes d'Asie progénitrice des jeunes hommes et des moissons, serrant contre son sein des lions et des ruches d'abeilles. Mais toute création humaine qui prétend à l'éternité doit s'adapter au rythme changeant des grands objets naturels, s'accorder au temps des astres. » Marguerite Yourcenar, « Les Mémoires d'Hadrien »

* *

5.2 Quel métier ?

Des métiers sont consacrés à la gestion de projets :

1. Consultant indépendant ou dans un cabinet de conseil
2. Organisateur ou gestionnaire de projets en interne dans une entreprise

Le marché est actuellement très dynamique.

Il existe plusieurs associations professionnelles (exemple : Association Francophone de Management de Projet – AFITEP).

* *

5.3 L01A - Demande de projet ou de services à un prestataire

Utilisation de ce document :

- appel d'offre pour un spécialiste de la gestion de projet
- demande de lancement d'un projet en interne d'une entreprise. Dans ce cas, le premier chapitre décrit la direction demandeuse.

*

LOGO	Projet 'XXX'	
	Etape ou chantier (s'il y a plusieurs chantiers)	Ref. : L01A -XXX
	Demande de projet	Date : 09/09/08 Page : 62/95

Objet :	Demande de projet ou de services à un prestataire pour le projet XXX
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, [bien indiquer l'ensemble des coordonnées] XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Présentation

La société xxx a été créée en [date] et a comme activité xxx

[Donner quelques informations sur la taille de l'activité et ou de l'entreprise]

Contexte

Dans le cadre de l'évolution de xxx, nous souhaitons xxx [indiquer le but du projet]

[Décrire quels sont les déclencheurs de la demande et / ou le problème rencontré, l'environnement technique et humain, les éventuelles études réalisées précédemment]

Objectifs

Nous souhaitons obtenir xxx pour xxx

[Décrire les produits que le demandeur souhaite obtenir en aboutissement du projet, au besoin faire référence à une Expression des Besoins, indiquer l'échéance souhaitée, si elles sont déterminées les principales étapes, si nécessaire, préciser les moyens à mettre en oeuvre]

Pièces jointes

Liste des pièces jointes

* *

5.4 L01 - Lettre de mission (externe)

Lorsqu'une entreprise décide de lancer un projet et de se faire conseiller, elle fait appel à un cabinet de conseil en organisation. Ce cabinet va alors se charger d'émettre la Lettre de Mission (réponse au document précédent).

L'exemple ci-joint est une proposition d'intervention d'un Cabinet auprès d'un grand groupe pour faire évoluer l'organisation du département comptable.

Ce type de document peut aussi être utilisé en interne en faisant varier le contenu. Le plan type d'une lettre de mission est dans l'annexe suivante.

Pages suivantes...

*

[Société]
[Nom contact]
Poste
Adresse 1
Adresse 2

Paris, le 3 décembre 1999

Cher Monsieur,

Nous vous remercions de l'accueil que vous avez bien voulu nous réserver dans vos locaux le mercredi 1^{er} décembre dernier.

Comme convenu à l'issue de cette réunion, nous vous prions de trouver ci-après notre proposition d'assistance sur la réorganisation de la fonction comptable centrale au sein [Société].

Notre courrier présente successivement :

- notre compréhension du contexte de l'intervention,
- les objectifs et le contenu de l'assistance demandée,
- les modalités pratiques de réalisation de l'intervention.

*

* *

Copie : [nom]

NOTRE COMPREHENSION DU CONTEXTE DE L'INTERVENTION

[Société] souhaite adapter son organisation comptable aux nouveaux enjeux du Groupe.

Cette adaptation passe par des aspects organisationnels, fonctionnels et systèmes d'information. A titre d'illustration, il vous apparaît ainsi nécessaire :

- De poursuivre la réduction déjà engagée des délais de production des états financiers tout en améliorant la fréquence et la qualité des informations financières remontées ;
- D'optimiser la remontée des informations nécessaires à la production des états réglementaires et au suivi des ratios prudentiels et des risques au sein du Groupe ;
- De mieux satisfaire le rapprochement entre le résultat de gestion et le résultat comptable (satisfaction des exigences du 97-02) ;
- De compléter le système de comptabilité auxiliaire nécessaire à l'alimentation des outils de pilotage et des entrepôts de données ;
- De préciser les missions du service comptable central, notamment sur la normalisation comptable, les contrôles comptables et la gestion des référentiels. Il sera précisé son rôle par rapport aux services comptables métiers et filiales ;
- De revoir l'architecture du système comptable reposant actuellement sur l'utilisation de deux progiciels (Geac au niveau auxiliaire et Oracle au niveau général).

Une telle réflexion vous paraît d'autant plus urgente que le Groupe [Société] se trouve confronté à une double problématique :

- L'achèvement de la réforme comptable avec :
 - la systématisation de la traduction comptable (recours à Règle du Jeu),
 - la mise en place de CRE multi-règles permettant d'assurer la cohérence des comptabilités auxiliaires et analytiques,
 - le remplacement de l'application BIC par le Système d'Information Comptable (SIC) ;
- La filialisation des activités concurrentielles avec la création de [Société X] terminée à ce jour et le projet en cours de constitution d'une banque d'investissement ([Société W]).

La création de [Société X] notamment aura un impact important sur la l'organisation de la fonction comptable puisqu'elle vise à réorganiser un ensemble de systèmes d'information et de services de gestion ; elle modifiera également le dispositif de consolidation à travers l'apparition d'un nouveau sous-groupe.

Nous avons bien compris que la séparation des rôles et des équipes entre l'établissement public et [Société X] sera traitée dans le cadre du projet global en cours de désinbrication.

LES OBJECTIFS ET LE CONTENU DE L'ASSISTANCE DEMANDEE

Dans ce contexte, La Direction de la Stratégie, des Finances, du Contrôle de gestion et de la comptabilité (DSFC) a décidé de faire appel à un consultant externe pour mener une étude sur l'organisation de la fonction comptable au sein du Groupe.

Nous vous proposons d'articuler l'étude en trois étapes :

- *Etablissement d'un état des lieux précis du dispositif comptable du Groupe,*
- *Recensement des besoins comptables du Groupe,*
- *Détermination d'un dispositif comptable cible.*

Etablir un état des lieux

Vous souhaitez disposer d'un état des lieux précisant :

- après avoir pris connaissance de son fonctionnement, les points positifs et négatifs de l'organisation comptable actuelle,
- la description des grands processus mis en œuvre (arrêté, fiscal, etc.),
- la structure du système d'information en précisant son architecture et en qualifiant le rôle de chaque élément le constituant (économie générale de fonctionnement, satisfaction des obligations sociales et réglementaires et contribution au pilotage du Groupe),

- l'organisation des référentiels à incidence comptable et réglementaire,
- la situation en terme de normalisation et de contrôle comptable.

Afin de mener à bien cette première étape, nous serons amenés à rencontrer les responsables comptables de l'ensemble des métiers et des filiales.

Recenser les besoins comptables

Vous attendez du consultant qu'il vous aide à synthétiser l'ensemble de vos besoins en matière de :

- Production d'états de synthèse :
 - les états financiers,
 - les informations de pilotage (via la comptabilité analytique),
 - les états réglementaires,
 - les états de suivi et de maîtrise des risques (suivi interne et production des ratios réglementaires) ;
- Assurer la cohérence comptable du Groupe entre ses différentes structures :
 - des services comptables métiers, filiales opérationnelles et holdings,
 - du service comptable central, notamment sur la normalisation comptable, le contrôle comptable et la gestion des référentiels ;
- Disposer pour chaque structure du Groupe d'une comptabilité à l'état de l'art (conforme aux obligations réglementaires), s'appuyant sur un système de synthèse efficient et contribuant à la vision de gestion ;
- Assurer les relations avec les différents organismes de contrôle.

Dispositif comptable cible

La description de ce dispositif comptable cible traitera les quatre aspects suivants :

- L'articulation comptable au sein du Groupe à l'instar de la réflexion menée par McKinsey sur les autres fonctions du Groupe,
- Le système d'information comptable (partage d'applications et de référentiels),
- Les moyens nécessaires à la fonction comptable centrale pour assurer ses missions,
- Les processus comptables clairement définis dans une logique de work flow.

LES MODALITES PRATIQUES DE REALISATION DE L'INTERVENTION

L'organisation de la mission

Le [Société] constituera un comité de pilotage de l'étude. Ce comité sera chargé de s'assurer de la conformité des travaux et de valider les résultats de l'étude.

Le suivi rapproché et l'appui des travaux du consultant seront assurés par un groupe ad hoc constitué de collaborateurs de la DSFC.

Les intervenants

Notre intervention sera placée sous la responsabilité [BOSS], Partner du département Banques et Services financiers de [Nom Cabinet].

L'intervention sera encadrée par [BOSS2], manager du département Banques et Services financiers de [Nom Cabinet] et sera assurée par [SENIOR], Senior Consultant.

[SENIOR] interviendra à plein temps sur le projet, à l'exception de deux semaines de fin février à début mars.

Planning de l'intervention

L'intervention débutera dès que vous nous l'indiquerez, avec la détermination d'un planning et du périmètre précis de l'étude. En première évaluation, les phases du projet auront les durées suivantes :

- Etat des lieux : sur le premier mois de l'étude,
- Expression des besoins en parallèle de l'état des lieux pour un achèvement un mois et demi après le début de l'étude,
- Description du dispositif comptable cible sur les deuxième et troisième mois de l'étude.

L'intervention devrait se répartir sur trois mois. Notre objectif est d'aboutir à un document de synthèse précisant l'état des lieux, les besoins et les moyens nécessaires à la fonction comptable au sein du [Société].

Charges et budget d'intervention

Une intervention d'une durée de trois mois représente une charge de travail d'environ 75 jours x hommes, répartis comme suit :

- intervention [BOSS] de l'ordre de 4 jours x hommes,
- intervention de [BOSS2] à hauteur de 30 %, soit 16 jours x hommes,
- intervention d'[SENIOR] à 100 %, soit 55 jours x hommes.

Nous vous proposons de réaliser l'intervention sous forme de régie. Nos honoraires vous seront facturés chaque fin de mois, sur la base du nombre de jours effectivement passés sur le projet dans le mois écoulé.

Nos taux journaliers seront les suivants :

INTERVENANTS	TAUX STANDARD	TAUX APPLICABLE A DES CONTRATS EN REGIE AVEC LA DIRECTION COMPTABLE DE LA [Société]
BOSS	2 000	1 800
BOSS2	1 600	1 400
SENIOR	1 400	1 200

En conséquence, le budget d'honoraires estimatif de notre mission est d'environ XXX € H.T. par mois, ce qui représente un budget total estimé à XXX € H.T. pour une intervention de trois mois.

*

* *

Nous espérons vivement travailler avec vous sur cet intéressant projet et vous prions de nous confirmer votre accord sur les termes de la présente.

Nous restons à votre disposition pour toute précision sur notre courrier et vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

[Nom Cabinet]
[BOSS], Partner

[Nom Cabinet]
[BOSS2], Manager

* *

5.5 L01 - Lettre de mission – proposition d'un plan

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L01 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE : 68/95
	Lettre de mission	MAJ : 09/09/08

Objet :	Lettre de mission du projet XXX présentée lors ...
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, [bien indiquer l'ensemble des coordonnées] XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Une « **Lettre de mission** » ou « **fiche projet** » peut contenir les points suivants :

- L' **objet** du projet, c'est-à-dire, la description du résultat attendu en quelques mots
 - Résoudre un problème (voir le cours M313)
 - Proposer un nouveau service ou produit
 - Faire évoluer ses outils ou son organisation ...
 - ➔ Bien mettre en avant le **bénéfice attendu** de ce projet
- Les **objectifs du projet** et si nécessaire les **limites** (ce qui hors sujet) - Par exemple :
 - Décrire les produits que le demandeur souhaite voir sortir du projet, au besoin faire référence à une Expression des Besoins,
 - Indiquer l'échéance souhaitée, si elles sont déterminées les principales étapes (voir chapitre 3.1.4)¹²
 - Préciser les moyens à mettre en oeuvre
- Description **du contexte** :
 - Le produit ou service et le marché
 - L'organisation et si nécessaire la formulation du problème lié à cette organisation
 - Les outils utilisés et si nécessaire leur évolution attendue
 - L'environnement réglementaire
 - Les principaux risques : notamment les difficultés sur le plan humain ou sur le plan technique
 - S'il y a plusieurs projets en cours ou dans le cadre d'un schéma directeur : les projets en cours ou prévus et les projets en relation avec le projet demandé
- **Gouvernance** (« **note de cadrage** » dans ou hors la Lettre de mission)
 - Qui est le demandeur (ou sponsor)
 - Qui est chef de projet (si nommée) et description de son rôle

¹² « There is a project management joke that is worth remembering: Q « When do we really know how long it will take to complete the project? » - A “After we are done!”

- Qui réalise le projet (département, équipe)
- Quelles réunions organiser
- Qui valide et décide, quoi, comment et quand

- Une estimation des besoins et du **Budget** (dans ou hors la Lettre de mission - voir chapitre 3.1.2)
 - Ressources humaines nécessaires à la réalisation du projet, estimer la charge globale de ces ressources
 - Ressources matérielles nécessaires à la réalisation du projet
 - Budget : ressources financières nécessaires à la réalisation du projet

* *

5.6 L02B - Planning d'un schéma directeur

- La maquette du **schéma directeur** ci-dessous est à l'origine un document Power Point.

*

LOGO	Nom entreprise, ou département ou direction														
	Étape ou nom du chantier												Réf : L2B - XX		
	Schéma directeur : [titre] – Expl.: présentation au comité...												Réd : votre nom M.A.J. : XX/01/xx		
Chantiers	Projets	20xx												Date de fin prévue	
		Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.		
xxx	xxx													←————→	4ème trim.
Bascule													→	
Comptabilité	Reporting réglementaire													←————→	1er trim. xx
	Procédure comptable sur gestion des écarts													←————→	1er trim. xx
	Définition et mise en œuvre des règles d'arrêté comptable													←————→	Janvier xx
	Amortissement et provisionnement des coûts de l'euro													←————→	1er trim. xx
	Ajustements comptables													←————→	1er trim. xx
	Bascule comptable													←————→	1er trim. xx
	xxx	xxx												←————→	Janvier xx
xxx	xxx													←————→	1er trim. xx
	Adaptation des logiciels spécifiques													←————→	01/03/xx
	xxx													←————→	2nd semestre
	xxx													←————→	30/06/xx
	xxx													←————→	01/03/xx
xxx	xxx													←————→	30/03/xx
	xxx													←————→	Fin 2ème sem. xx
	xxx													←————→	30/06/xx

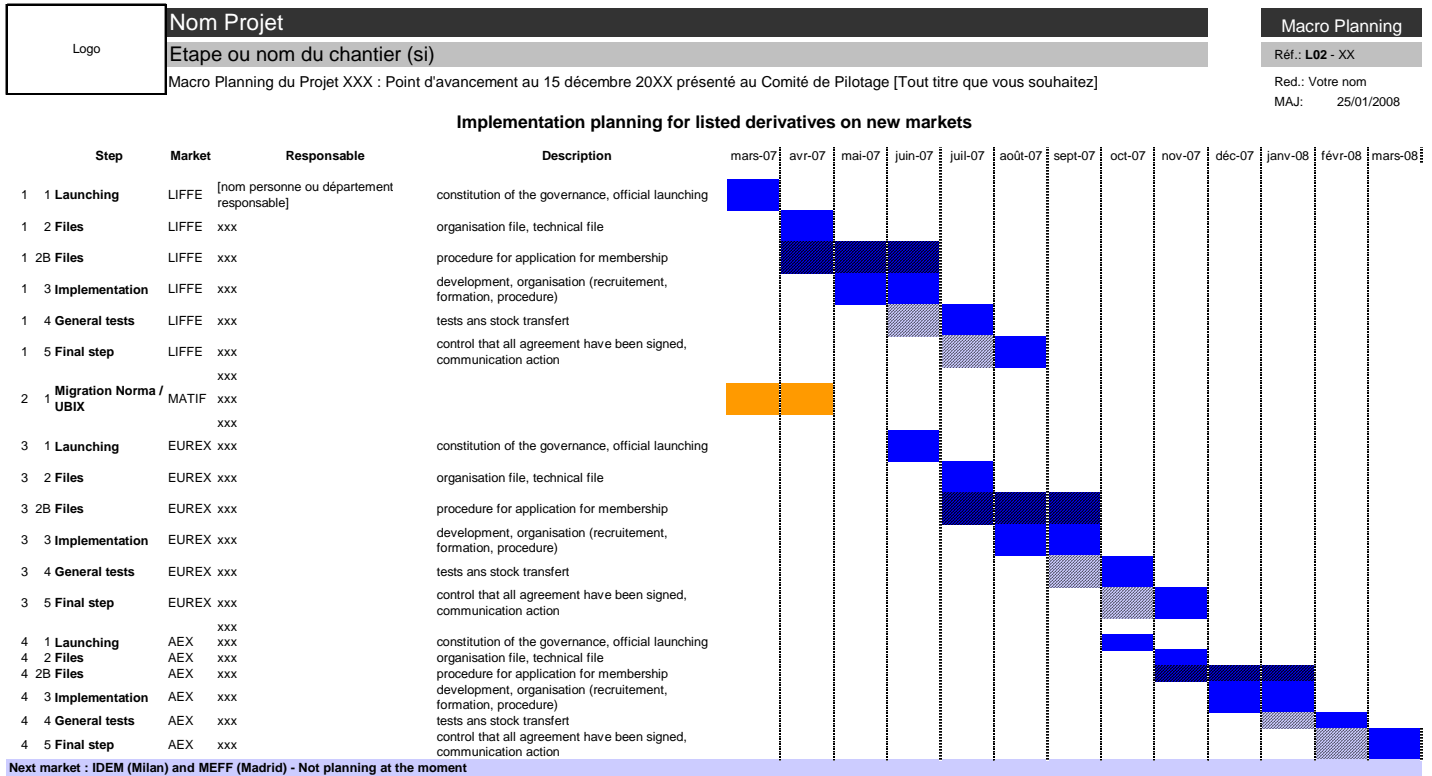
Page 1

* *

5.7 L02 - Macro Planning

- Le **macro planning** suivant fut établi pour un long et complexe projet comprenant plusieurs chantiers. Il s'agissait pour une banque de devenir membre de tous les marchés financiers d'Europe. Un lot correspondait à un marché
- Pour un projet plus simple, le macro planning ne peut comporter que quelques lignes et colonnes
- L'exemple ci-dessous est une image du document **Excel** original de ce planning. Sa présentation est en paysage.

*



*

*

5.8 L03 – Budget du projet

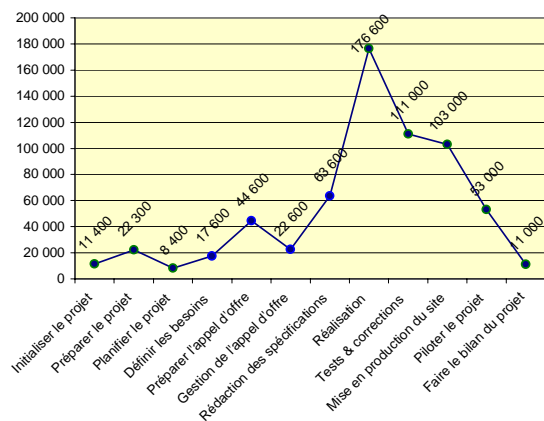
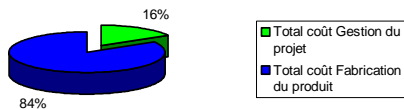
- Le **Budget** suivant fut établi un projet de changement du logiciel comptable d'une entreprise
- L'exemple ci-dessous est une image du document Excel original. Sa présentation est en paysage.

*

Logo	Nom Projet				Budget	
	Etape ou nom du chantier (si)				Réf.: L03 - XX	
Budget : Point d'avancement au 15 décembre 20XX présenté au Comité de Pilotage [Tout titre que vous souhaitez]					Red.: Votre nom	
					MAJ: 25/01/2008	
		Charge estimée	Coût RH	Coût des RM	Coût de la sous-traitance	Totaux
Gestion du projet	Initialiser le projet	2	5 200	500	500	11 400
	Préparer le projet	4	5 200	1 000	500	22 300
	Planifier le projet	1,5	5 200	100	500	8 400
Fabrication du produit	Définir les besoins	4	4 000	600	1 000	17 600
	Préparer l'appel d'offre	4	3 500	600	30 000	44 600
	Gestion de l'appel d'offre	5	4 200	600	1 000	22 600
	Rédaction des spécifications	15	4 200	600	0	63 600
	Réalisation	70	2 500	600	1 000	176 600
	Tests & corrections	25	4 000	1 000	10 000	111 000
	Mise en production du site	20	2 500	3 000	50 000	103 000
Pilotage du projet	Piloter le projet	10	5 000	2 500	500	53 000
	Faire le bilan du projet	2	5 000	500	500	11 000

Confidentiel

Total coût Gestion du projet	106 100
Total coût Fabrication du produit	539 000
Coût global du projet	645 100



* *

5.9 L04 - Fiche de poste

- Ces documents peuvent être faits pour les **profils suivants** :
 - Chef de projet
 - Consultant
 - Responsable communication
 - Responsable documentation
 - Experts
- La **fiche de poste** est utilisée afin **de recruter**, il faut indiquer qui contacter pour poser candidature
- Elle est aussi utilisé **en interne** afin de notifier à tous le rôle de d'un ou de plusieurs des profils listés ci-dessus. Un document unique peut regrouper l'ensemble des Fiches de poste et accompagner l'organigramme **(L06)**.

(*) [A indiquer **uniquement** si cette fiche est pour **annoncer la nomination** de quelqu'un déjà recruté]

(**) [A indiquer **uniquement** si cette fiche est utiliser pour **un recrutement**]

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L04 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER OU LOT : XXX	RED : VOTRE NOM
	[titre fiche de poste]	PAGE : 73/95
		MAJ : 09/09/08

Nous avons le plaisir de nommer [Nom Prenom] en tant que [poste] au sein du [Département / Direction]. Il sera en charge de [en résumé, sa mission] (*).

Ou

Afin de mener un projet de [en résumé la description du projet détaillé dans la partie « Missions/ Activités »], la société [nom], département [nom] recherche [en résumé, sa mission]**)

Nom (*)	Prénom (*)	Contact
Date de prise de fonction		Rattachement hiérarchique (*)
Classification (*)		Rattachement fonctionnel (*)
Pouvoir de décision (*)		
Pouvoir de validation (*)		
Fonctions		

[Il est indiqué ici la mission principale (ses principaux rôles)]

Au sein du département / ou service / ou équipe projet xxxx, le titulaire du poste participe aux différents travaux xxx, dont la finalité est de s'assurer du xxxx.

Missions / Activités

[Il est indiqué ici les activités assumées de la personne recherchée ou annoncée]

Dans le cadre d'un travail en équipe, le titulaire du poste réalise, les travaux suivants:

- xxx.

Profils et compétences ^()**

Profil requis :

- Formation de type Bac +x, suivie d'une première expérience dans xxx
- Goût pour le travail en équipe
- Rigueur et dynamisme
- Connaissance de l'anglais financier
- Maîtrise du tableur Excel

Connaissances supplémentaires appréciées :

- Connaissance des xxx
- Connaissance du système informatique xxx

Lieu de travail

Immeuble xxx

* *

5.10 L05 – L'ordre de mission du chef de projet

L'ordre de mission (du chef de projet par exemple) reprend exactement les mêmes rubriques que la Fiche de Poste (L04) lorsque l'on annonce une nomination (*).

L'ordre de mission s'adresse directement à la personne nommée et doit donc prendre une forme plus personnelle que la Fiche de Poste.

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L05 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER OU LOT : XXX	RED : VOTRE NOM
	[L'ordre de mission de M/Mme XX]	PAGE : 75/95
		MAJ : 09/09/08

Nous avons le plaisir de vous nommer [Nom Prenom] en tant que [poste] au sein du [Département / Direction]. Vous serez en charge de [en résumé, sa mission].

Date de prise de fonction		Rattachement hiérarchique	
Classification		Rattachement fonctionnel	

Pouvoir de décision	
Pouvoir de validation	

Fonctions

[Il est indiqué ici la mission principale (ses principaux rôles)]

Au sein du département / ou service / ou équipe projet xxxx, vous participerez aux différents travaux xxx, dont la finalité est de s'assurer du xxxx.

Missions / Activités

[Il est indiqué ici les activités assumées]

Dans le cadre d'un travail en équipe, vous réalisez les travaux suivants:

- xxx.

Lieu de travail

Immeuble xxx

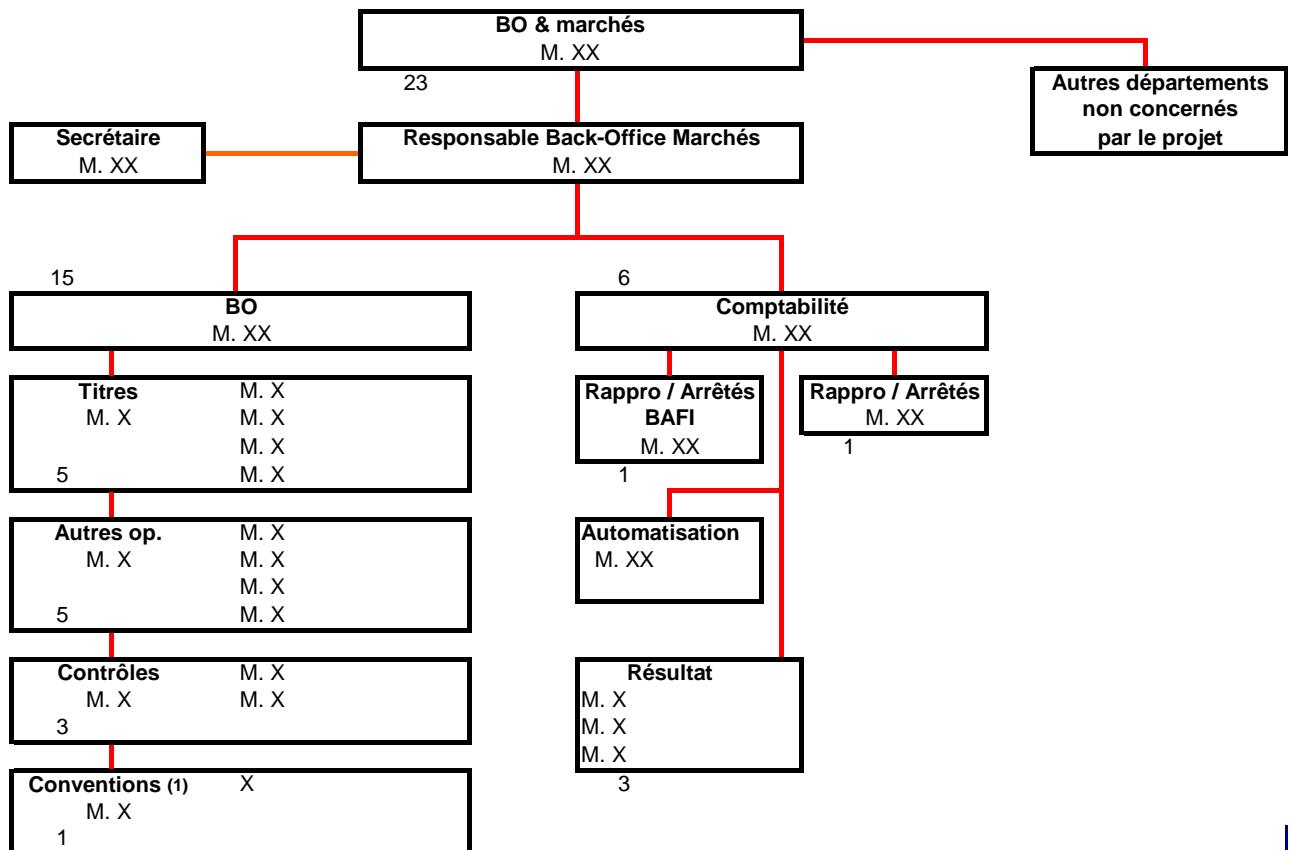
* *

5.11 L06 – Organigramme

- **L'organigramme** suivant fut établi pour un Back-Office marché ; cet exemple peut aussi être utilisé pour transcrire l'organisation des équipes sur un projet
- L'exemple ci-dessous est une image du document Excel original
- Les numéros de téléphone peuvent être indiqués sur l'organigramme ; sinon, un document peut être fait et diffusé à l'ensemble de l'équipe.

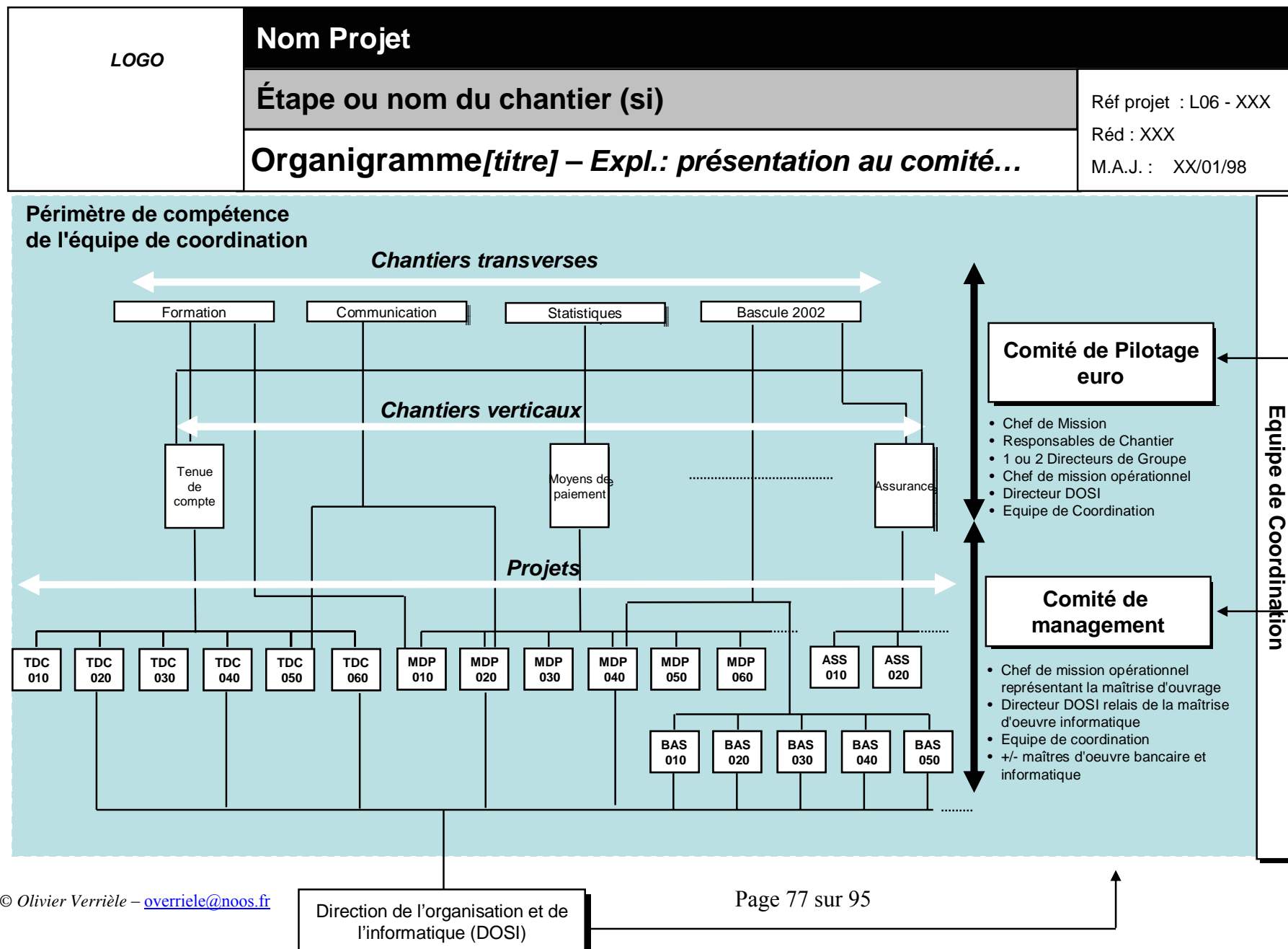
*

Logo	Nom Projet	Organigramme
	Etape ou nom du chantier (si)	Réf.: L06 - XX
	Organigramme : Point d'avancement au 15 décembre 20XX présenté au Comité de Pilotage [Tout titre que vous souhaitez]	Red.: Votre nom
		MAJ: 25/01/2008



* *

5.12 L06 - Exemple de l'organisation d'une mission (compliquée !)



© Olivier Verrière – overriere@noos.fr

Page 77 sur 95

5.13 L08 – Note de cadrage

Ce document :

- Reprend les principaux éléments de la Lettre de mission (L01) et les complète
- Fixe l'organisation du projet
- Indique le processus des validations et prises de décision

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L08 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE : 78/95
	Note de cadrage	MAJ : 09/09/08

Objet :	Note de cadrage du projet XXX présentée au comité du xxx
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, [bien indiquer l'ensemble des coordonnées] XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

① Le projet

- Objet du projet : rappel en quelques mots
- Facteurs déclencheurs du projet (internes et externes)
- Contexte : politique (articulation avec d'autres projets ?), technique, humain (réorganisation ? besoins de formations ? Recrutement ?) et concurrentiel
- Déjà réalisé : ce qui a été déjà fait, indiquer si un projet similaire a été tenté et a échoué
- Objectifs : résultat (produit, service) livrable à la fin du projet, fonctionnalités à mettre en place, performance attendue
- Date de fin prévue, principales étapes
- Contraintes : date, coûts, qualité, réglementaires, clients (demande particulière)
- Adéquation Objectifs / contraintes en terme de Résultats attendus, coûts et délais. Si nécessaire, proposer des arbitrages

② Composition des équipes

- Lister les équipes et/ou mettre l'organigramme (L06)
- Des précisions sur l'organisation des équipes, des responsabilités spécifiques et leur localisation peuvent être fournis.

- Il est conseillé de mettre en place une mail-list (L07)

③ Suivi du projet et validation des décisions

- Comité de pilotage : composition, tous les combien (minimum) ou à quelles occasions (fin d'étape par exemple)
- Comité de chantier (si) : composition, tous les combien (minimum) ou à quelles occasions (fin d'étape par exemple)
- Décisions : préciser clairement qui prend les décisions et lesquelles (fixer des limites)
- Validation : qui valide les livrables et à quelles occasions

* *

5.14 L09 - Note sur les impacts

La note sur les impacts est mise à jour au fur et à mesure de l'avancement du projet.

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L09 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE : 80/95
	Note sur les impacts	MAJ : 09/09/08

Objet :	Note sur les impacts du projet XXX présentée au comité du xxx
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, [bien indiquer l'ensemble des coordonnées] XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Introduction

- Rappel de l'objet du projet et de son contexte
- Les **enjeux** (pourquoi le faire), **objectifs** (que faire) et le **périmètre** (dans le sujet / hors sujet) du projet

Solutions

- **Méthode pour** atteindre l'objectif (comment sera réaliser le produit attendu ?)
- **Moyens** nécessaires dont l'**équipe** à mettre en place
- **Actions à mener pour faciliter le projet**

Actions à mener	Effets attendus

Risques (Voir le chapitre sur la gestion des imprévus)

- Estimation des risques d'échec : description, déterminer le type de risque (pas systématique), évaluation du niveau d'impact et de probabilité (voir la grille ci-dessous)
- Classement des risques par importance (les classer dans la grille ci-dessous)

Analyse des risques majeurs et freins au projet

Un risque se note selon une criticité qui est un niveaux d'impact (de très fort à faible) pondéré par un niveau de probabilité (forte à faible).
 Dans notre exemple, la criticité maximum est de 16.

Grille de cotation des Impacts	Niveaux
Impact très fort: susceptible d'annuler le projet	4
Impact fort: susceptible de retarder (+40%) et/ou dépasser le budget (+40%) et/ou d'annuler plusieurs des principaux objectifs	3
Impact Moyen : susceptible de retarder (+10%) et/ou dépasser le budget (+10%) et/ou d'annuler l'un des principaux objectifs	2
Impact faible : susceptible de retarder (-10%) et/ou dépasser le budget (-10%)	1

Niveaux	Probabilité de réalisation
4	Très forte
3	Forte
2	Moyenne
1	Faible

Ref.	Description du risque ou frein (fait, impact, probabilité)	Impact	Probabilité	Criticité	Actions entreprises (peut être aucune)
R1	Non recrutement d'un spécialiste de xxx avant le xxx - marché tendu	4	4	16	Contacter le cabinet xxx pour xxx
R2	Non livraison de xxx pour le xxx - Fournisseur a confirmé la date	2	1	2	NA
R3	Complexité des développements de la fonctionnalité xxx - peu d'information des développeurs	3	2	6	Monter une réunion avec xxx

Source : Fichier Excel : L09 Evaluation risques&freins.xls

* *

5.15 L10 – Stratégie de communication

En plus des points listés dans le chapitre sur la communication, définir la stratégie de communication implique d’avoir une réponse aux questions suivantes :

- Les habitudes de communication de l’entreprise :
 - Comment communique l’entreprise habituellement ?
 - Comment communique l’entreprise habituellement sur les projets ?
 - Règles, procédures, charte graphique ou document sur la communication interne et/ou externe de l’entreprise ?

- Définition de la communication du projet :
 - Quels sont les souhaits du sponsor ?
 - Quelle communication est-t-il fait d’habitude sur ce type de projet ?

*

Logo de l’entreprise	Projet ‘Nom du projet’	REF :	L10 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE :	82/95
	Stratégie et plan de communication	MAJ :	09/09/08

Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l’ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Introduction :

- Rappel de **l’objet** du projet et de son **contexte**
- **Habitudes** de communication de l’entreprise
- Objectif de la communication de ce projet

Stratégie de communication du projet xxx

- Contenu
 - Définir le type d’informations à diffuser sur le projet
 - Moyens de communication utilisés
 - Fréquence de communication
 - Budget alloué à la communication du projet

- Vers qui ?
 - Faire les familles d'acteurs internes qui vont devenir des cibles de la communication (exemple : les utilisateurs cibles, les développeurs, etc.)
 - La communication externe
 - Cibler quelle information est diffusée à qui
- Qui validera les communications avant diffusion

Le plan de communication

- Calage de la communication sur l'agenda du projet (définir si la communication est lancée après chaque comité de projet ou tous les trimestres ou à la fin de chaque grandes étapes, ...)
- Le calendrier de communication (par cible en définissant à communication le contenu diffusé)

* *

5.16 L11 La chartre graphique

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L11 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE : 84/95
	Charte Graphique	MAJ : 09/09/08

Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Règles de présentation des documents

- police et taille
- style de mise en forme à utiliser et dans quel cas
- informations obligatoires dans tous documents (nom du projet, de l'étape, de l'auteur, date, ...)
- les codes à utiliser
- les références à mettre sur les documents
- logo (s'il y en a un)

Déclinaisons des règles par type de documents

Si nécessaire définir ces règles par types de document et fournir des modèles.

Il peut être aussi indiqué des règles selon que le document est sous Word, Excel, PowerPoint, ...

Règles d'archivage

Définir comment sont archiver les documents (à quelle échéance, où) et les règles de la mise à jour de la liste des archives **(T21)**.

* *

5.17 L13 - Tableau de bord ou Scoreboards ou Status report

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	STATUS REPORT
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	REF : NT GES 002
	Point avancement : [titre] Exemple : Présentation au comité xxx	RED : VOTRE NOM
		MAJ : 09/09/08

Projet	Commentaires	ROV	Evolution
--------	--------------	-----	-----------

Description	xxx		○○◎	→↗↘
Avancée des travaux	- xxx			
Points en suspens	- xx			
Documents	- xxx			
Travaux à venir	xx	Nov.Q1	Nov.Q2	
xx		X	X	
			X	
		X		
		X		
		X	X	
Validation lors de la réunion	xx			
Commentaires	xx			

Commentaires sur ce document pour en faciliter l'utilisation :

- **Projet 'nom du projet'** : indiquer le nom du projet à utiliser par toutes les personnes impliquées dans ce projet. Eviter les acronymes.
Exemple : réorganisation de la fonction comptable

- **Etape ou chantier ou lot** : titre de l'étape ou du chantier / lot. Exemple : mise en place de nouvelles procédures de contrôle
- **Référence** : idéalement, le nom informatique du document pour le retrouver facilement
- **Description de l'étape ou du chantier ou lot**. Exemple : Il a été décidé afin de renforcer la qualité des informations comptables de mettre en place les contrôles suivants...
- **ROV** : **rouge / orange / vert**. Indique la qualité du travail ; si les résultats sont éloignés, proches ou en accord avec ce qui a été demandé
- **Evolution** : la flèche indique si cette étape ou chantier / lot est en retard, dans les temps ou en avance
- **Avancée des travaux** : ce qui a été réalisé ; Exemple : liste des contrôles à mettre en place : validée / système de rapprochement automatique : en développement / procédures : en cours de rédaction
- **Points en suspens** : problème survenu. Exemple : désaccord entre la comptabilité et le service fournisseurs sur les contrôles à mettre en place sur les comptes fournisseurs
- **Documents** : liste des principaux documents de référence. Exemple : description du système de rapprochement xxx ; procédure yyy...
- **Travaux à venir** : travaux de la prochaine étape. Exemple : terminer les développements du système de rapprochement pour le 30 septembre ; les tests seront du 5 au 15 octobre
- **Validation lors de la réunion** : si une décision est prise lors de la réunion de suivi du projet

Voir le [chapitre 2.5](#)

* *

5.18 L13 - Tableau de bord par chantiers

logo	Nom projet	REF DOC
	ETAPE OU NOM DU CHANTIER (SI)	REF : REF CHANTIER
	Avancement des projets + [titre] Exemple : présentation au Comité ...	RED : QUI REDIGE MAJ : 09/09/08

N° Projet	Libellé du projet	Points à suivre	ROV	Fin prévue
-----------	-------------------	-----------------	-----	------------

xxx 010	Reporting réglementaire <i>M. xxx</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de Mise au point de la version V1.1 euro de Luca Report XXX 	◎○○	1 ^{er} Trim XX
xxx 020	Procédures xxx <i>xxx</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ajuster le plan de compte XXX 	○○◎	1 ^{er} Trim XX
xxxx 030	Règles d'arrêté comptable <i>M. xxx</i>	<ul style="list-style-type: none"> XXX 	○○◎	15/09/XX

Voir le [chapitre 2.5](#)

* *

5.19 L02 / L14 - Planning par phases et chantiers

Un **grossiste** souhaite installer dans son magasin un outil de transport automatique des marchandises des rayons jusqu'à la plateforme de déchargement / chargement dans les camions.

L'installation de cet outil complexe et important en taille demande la fermeture du magasin. Hors, il n'est pas possible de fermer le magasin et d'arrêter l'activité du grossiste.

Il est alors décidé d'installer cet outil par sous parties du magasin en partitionnant le magasin par rayons. Chaque rayon correspond à un « chantier » du projet.

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : L01 - XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER OU LOT : XXX	RED : VOTRE NOM
	Macro Planning présenté au Comité du xx/xx	PAGE : 88/95 MAJ : 09/09/08

Phases et Jalon	Rayons chantier 1	Rayons chantier 2	Rayons chantier 3	Rayons chantier 4
<i>Phase Préliminaire</i>	Pas de chantier séparé à ce niveau			
Jalon de Lancement du projet				
<i>Phase d'Expression du besoin</i>				
Jalon de Validation du besoin				
<i>Phase de Faisabilité ou pré étude</i>				
Jalon du Choix de la solution				
<i>Phase de Développement</i>	Les chantiers sont déterminés à ce moment là			
Jalon de Lancement du chantier	→	↘	↗	
<i>Phase de Réalisation, de vérification et de qualification</i>				
Jalon de Qualification				
Jalon de Livraison				
<i>Phase d'Exploitation</i>				

Notes :

- Chaque phase doit avoir une date de début et de fin avec des ressources allouées
- Chaque chantier a sa part de ressources allouées et ses propres délais avec des dates de réalisation, livraison, etc. différentes d'un chantier à l'autre
- Les flèches →↘↗ indiquent que ce chantier est dans les temps / en retard / en avance sur le planning
- Il est évident que **dans cet exemple, les chantiers ne seront pas menés en parallèle, mais en succession** (les uns après les autres) ; par conséquence, le retard d'un chantier retardera le début du chantier suivant.

* *

5.20 L16 - Etablir un cahier des charges fonctionnel

Définition : Le cahier des charges fonctionnel (CdCF) est un document formulant le besoin du client ou de l'utilisateur ; il décrit :

- Le service ou le produit
- Les contraintes auxquelles il est soumis
- Ce que le client et l'utilisateur souhaitent que ce service ou produit devienne (tel que cela provient de l'Expression des Besoins)
- La ou les solutions pour réaliser ce que souhaite le client ou utilisateur
- Ces contraintes techniques structurantes

Dans le déroulement d'un projet, le cahier des charges fonctionnel précède **l'étude technique** qui **conclut la phase de Recherche et de choix de solutions**. Il doit donc donner l'ensemble des informations nécessaires pour permettre la réalisation.

Contexte de rédaction

Avant de proposer une solution décrite dans le Cahier des charges, il faut :

- Faire s'exprimer **le demandeur** (le sponsor du projet) : Lettre de Mission puis Expression des Besoins
- Comprendre ce qui **justifie le changement** : la modification d'un produit ou d'un service, l'évolution d'une organisation ou d'un système...
- Avoir choisi une **solution** à la demande du sponsor
- Le Cahier des Charges va décrire avec précision l'évolution attendue
- ✗ Il est plus précis et plus technique que l'Expression des Besoins ; en effet, il ne s'arrête pas à une description des objectifs attendus ou besoins généraux, il formule précisément ces objectifs et des contraintes techniques ; et surtout, il est **rédigé après le choix de la solution et adapté à cette solution**.

Il est écrit **par la maîtrise d'ouvrage** pour **la maîtrise d'œuvre**

Objectifs du cahier des charges

Le cahier des charges fonctionnel doit :

- Exprimer le besoin du client ou des opérationnels
- Présenter le problème dans son ensemble, précisant le contexte (marché, produit, organisation actuelle, évènement, études menées sur le même sujet ou sur un sujet proche, ...)
- Décrire la solution choisie et comment elle sera mise en oeuvre

Lors de **la rédaction**,

- S'agissant de modification de l'existant, il **favorise le dialogue** entre les différents intervenants

- Il doit permettre de **favoriser l'émergence de solutions** (pas toujours la plus efficace, quelquefois le jeu d'intérêts divers)
- Il catalyse le **choix des solutions techniques**, définit les critères qui les départagent
- Il permet de **trouver et fixer les niveaux souhaités des exigences techniques** d'un produit ou service

Le cahier des charges s'inspire de :

- L'Expression des Besoins **(L12)** et de précisions fournis par les utilisateurs finaux
- La note de cadrage **(L08)**
- La note sur les impacts **(L09)**
- Des documents de description fonctionnelle et techniques remis par le fournisseur (si solution externe)
- Des informations d'experts internes et externes
- De comptes-rendus de réunion avec tous les acteurs concernés

*

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF :	L16 - XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER : XXX	PAGE :	90/95
	Cahier des charges fonctionnel	MAJ :	09/09/08

Objet :	Cahier des charges d'évolution...
Emetteur (s) :	XXX- xxx [bien indiquer l'ensemble des coordonnées]
Destinataire(s) :	XX : XXX, XXX : XXXX
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

Le cahier des charges est souvent divisé en trois parties (ou documents) :

① **L'Analyse fonctionnelle**

- **Description précise des besoins**
- Les besoins sont exprimés **sous forme de fonctions** (d'où le nom d'analyse fonctionnelle) et non de solutions pour permettre un choix lors de l'étude technique
- Ces fonctions sont listées, classées et explicitées (dite la bête à corne)
- Il est essentiel de se poser les trois questions suivantes :
 - A qui, à quoi le produit rend-il service ?
 - Sur qui, sur quoi agit-il ?
 - Dans quel but ? (pourquoi ?)

② **L'Analyse de la valeur** : elle repose sur l'analyse fonctionnelle mais s'appuie aussi sur la solution apportée au problème et son coût

- ③ **L'analyse Technique** : description de l'ensemble des travaux techniques à mener pour mettre en œuvre la solution (exemple : hardware à installer, serveurs, réseaux, ...)

* *

5.21 T09 - Modèle de compte-rendu¹³

Logo de l'entreprise	Projet 'Nom du projet'	REF : T09 – XXX - XXX
	ETAPE OU CHANTIER OU LOT : XXX	PAGE : 92/95
	[Titre du compte-rendu]	MAJ : 09/09/08

Emetteur (s) :	XXX- xxx
Destinataire(s) :	XX : XXX, XXX : XXXX 'p' : présent à la réunion
Copie :	XXX : XXXX :
Statut : <input checked="" type="checkbox"/>	Non diffusé <input type="checkbox"/> / Diffusé non validé XXX <input type="checkbox"/> / Diffusé validé XXX <input type="checkbox"/>

[Type de document : ce peut être aussi une note d'information, une description de règles de gestion, une proposition de procédure, etc.]

* *

¹³ Voir le cours 323 « méthodologie »

5.22 Logiciels de gestion de projet

- Open Workbench
- GanttProject
- Gnome Planner
- Primavera (software)
- Invest Sign
- Microsoft Project
- Artemis
- PS Next Le Bihan
- OPX2 (Planisware)
- Popsiplan
- Planner de Imendio
- Tilos

* *

5.23 Liste (non exhaustive) de sites Internet utilisés

www.gestiondeprojet.net	Définition des concepts et des principes de base de la gestion de projet. Donne des informations sur l' Organisation du projet (Périmètre/lotissement, équipe projet, tâches, jalons et livrables...), le Pilotage de projet (Suivi des Ressources, les indicateurs de pilotage) la Communication projet
www.about.com	Ce site donne des liens vers d'autres sites. Aucune info en propre sur ce site
www.gestiondeprojet.com	Ce site rassemble des informations sur la gestion de projet. Il est ouvert à tous, et propose un forum, un annuaire de sites, des guides, des livres et des outils (dont une liste de logiciels avec leur description) pour gérer ses projets. Les informations méthodologiques sont simplistes. Site indépendant .
www.piloter.org	Ce site se présente comme un portail de sites sur la gestion de projet. Beaucoup de publicité pour des livres, quelques résumés sur des notions comme la Gouvernance, l'Urbanisme des systèmes d'informations.
www.chef-de-projet.org	Ce site propose un guide en ligne pour manager de projet et surtout des livres à vendre. Il complète les 12 bonnes pratiques pour réussir les projets du "chef de projet efficace" d'une sélection d'outils, méthodes et techniques indispensables
www.afitep.fr	Site de l'association francophone du management de projets. Important pour rencontrer des Consultants, pas de méthode sur ce site mais des livres en référence
www.pmi.org	Association professionnelle en management de projet avec plus de 240 000 membres. En anglais, propose une certification (type de diplôme), des publications...
http://www.journaldunet.com/management/dossiers/00_conseils/	Le journal du net émet des fiches conseils classées par rubriques : « Management », « Gestion de l'entreprise », « Entreprendre », « Carrière », « Efficacité personnel », « Vie pratique »

* *
*

5.24 Livres sur la gestion de projet

Parmi les nombreux ouvrages existants...

- « Kit de conduite de projet » de Hugues Marchat chez Editions d'organisation – avec un cd-rom contenant des documents types – 38€
- « Manager un projet avec succès » de Lionel Bellenger chez ESF éditeur – 12,40€
- « La Conduite de projets » de Thierry Hougror chez Dunod – 37€
- « Gestion de projets » de Vincent Giard chez Economica (1991) - ISBN-10: 2717821686
- « Management de projet : Fondamentaux-Méthodes-Outils » de Jean-Claude Corbel chez Editions d'organisation (2005) - ISBN-10: 2708134485
- « Le grand guide du métier de consultant » de Yves André Perez chez Masima (2005) – ISBN-2-84001-418-1 – 29.80€

* *

*