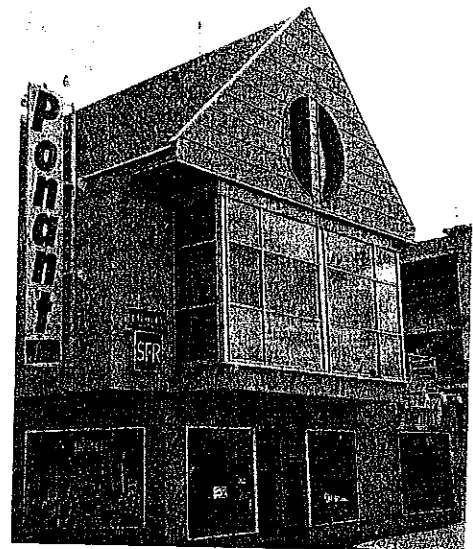


Présentation du cas étudié

LA SOCIÉTÉ

La société anonyme Ponant Loisirs est située à Perros-Guirec dans les Côtes d'Armor en Bretagne. Elle distribue du matériel de nautisme et des vêtements de sportswear.

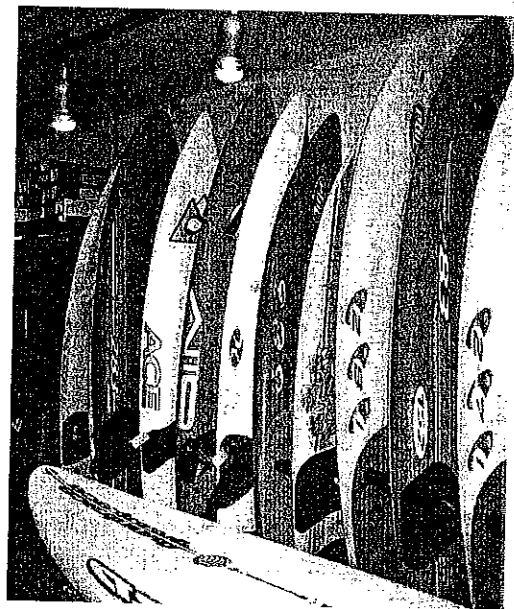
Ponant Loisirs a une situation géographique privilégiée, sur le port, avec l'implantation d'un magasin d'environ 200 m². Le magasin a fait l'objet d'une récente reconstruction, ce qui a permis d'augmenter la surface de vente.



SES PRODUITS

Les articles vendus se divisent en deux catégories :

- Le matériel de nautisme, principalement centré sur les activités de funboard (planche à voile), la société commercialise également des kayaks de mer, des surfs et leurs accessoires.



Kit de conduite de projet

- Le sportswear, centré sur des marques de vêtements marins ou marques connues dans le milieu du surf et du funboard.

L'activité suit le rythme saisonnier d'un commerce de bord de mer, une grande partie du chiffre d'affaires est réalisée pendant les périodes de vacances, et notamment en juillet et en août.

La société est gérée par Henri et Patrick qui s'occupent du contact avec les fournisseurs jusqu'à la vente aux clients.

SON ACTIVITÉ

L'activité saisonnière et la vente de ces articles présentent des difficultés de gestion des stocks. En effet aussi bien sur les vêtements que dans le domaine des matériels de funboard, les phénomènes de mode, donc de collection sont très importants.

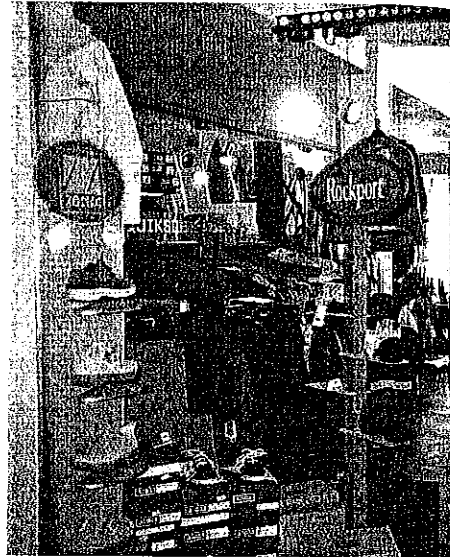
La gestion du stock est donc essentielle, d'autant que le stock présent en magasin représente un quart du chiffre d'affaires annuel. Les invendus en fin de saison sont difficiles à écouler et



peuvent nécessiter des remises importantes réduisant considérablement la marge.

D'autre part l'arrivée de sites Internet de ventes, peuvent venir concurrencer une partie de l'activité en magasin, notamment auprès des clients à la recherche d'un prix ou éventuellement d'une autre forme de service.

Une partie de la clientèle n'est pas locale. Cette clientèle n'hésite pas à passer commande auprès du magasin par téléphone, avant de venir le week-end chercher cette même commande.



Dans le domaine du funboard, elle permet aux clients de l'acheter.

Actuellement, Ponant Ltd. vend aux clients ceux qui désirent racheter.

LE PROJET

Patrick et Henri voudraient augmenter leurs stocks en temps réel, que

ils voudraient profiter de la technologie pour permettre d'assurer la vente en magasin (reprises éventuelles) et la visualisation des articles par le client de sa commande.

La surface de stockage est limitée, ce qui nécessite une embauche d'une personne pour gérer l'approvisionnement.

Le projet sera baptisé 'Projet Stock'.

ORGANISATION DU PROJET

Patrick et Henri souhaitent développer leur magasin situé au Mans, la société a développé un logiciel de gestion du stock. Ils ont engagé la société EFII pour assurer le développement de l'ouvrage.

Ils souhaitent également développer leur connaissance du marché et leur technique au projet.

Un de leurs clients, Patrick, est extérieur au système d'information.

Dans le domaine du funboard, la vente de matériel d'occasion est une activité importante car elle permet aux clients de faire « tourner » leur matériel afin de faire de nouvelles acquisitions.

Actuellement, Ponant Loisirs assume pour certains clients un système de dépôt-vente pour ceux qui désirent racheter du matériel neuf.

LE PROJET

Patrick et Henri voudraient mettre en place un projet permettant de réaliser une gestion des stocks en temps réel, que ce soit pour le matériel d'occasion, neuf, ou pour les vêtements.

Ils voudraient profiter de cette informatisation pour mettre en place un site Internet qui permette d'assurer la vente des matériels d'occasion confiés par les clients (dépôt-vente) ou en magasin (reprises éventuelles de matériel d'occasion pour achat de neuf). Le site doit permettre la visualisation des articles et la commande en ligne de ces articles, ainsi que le suivi par le client de sa commande.

La surface de stockage actuelle des matériels sera insuffisante, il faudra rechercher un local proche permettant de stocker les matériels d'occasion. Il faudra éventuellement envisager l'embauche d'une personne à temps partiel pour la gestion de ce stock.

Le projet sera baptisé « Polo ».

ORGANISATION DU PROJET

Patrick et Henri souhaitent associer à ce projet deux prestataires de service. Un prestataire situé au Mans, la société CAPS, pour la partie informatique du projet, développement du logiciel de gestion du stock et construction du site (maîtrise d'œuvre), un prestataire situé à Paris, la société EFII pour assurer la gestion et la coordination du projet (assistance à la maîtrise d'ouvrage).

Ils souhaitent également faire partie intégrante du projet en tant qu'experts dans la vente, leur connaissance du marché et de la concurrence leur permettant d'apporter un éclairage technique au projet.

Un de leurs clients, Philippe, accepte lui aussi de les aider pour leur amener le regard extérieur au système qu'ils vont construire.



ités de gestion des stocks.
els de funboard, les phé-

nt en magasin représente
ont difficiles à écouler et
uvent nécessiter des
nises importantes rédui-
nt considérablement la
urge.

D'autre part l'arrivée
sites Internet de ventes,
uvent venir concurrencer
e partie de l'activité en
magasin, notamment auprès
s clients à la recherche
in prix ou éventuellement
ne autre forme de ser-
e.

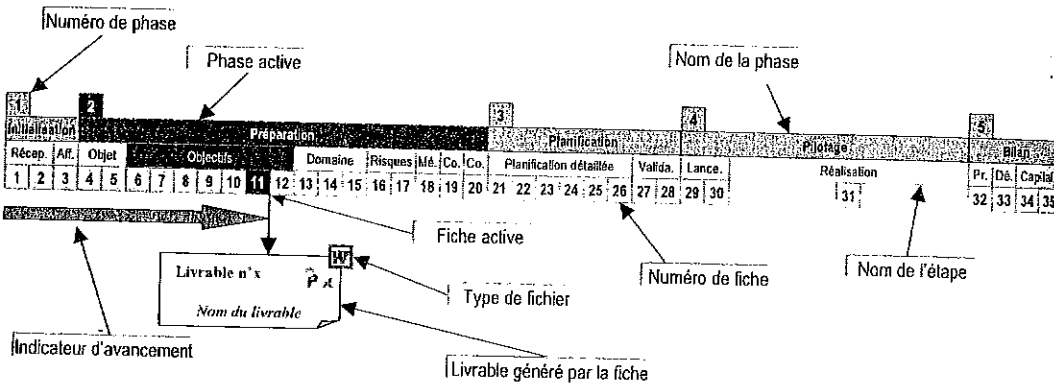
pas à passer commande
r cette même commande.

Kit de conduite de projet

L'étude de cas

PRÉSENTATION

Vous retrouverez en face de chaque fiche le même schéma que dans le chapitre 2 afin de vous repérer dans la méthode



Enfin vous trouverez un ex

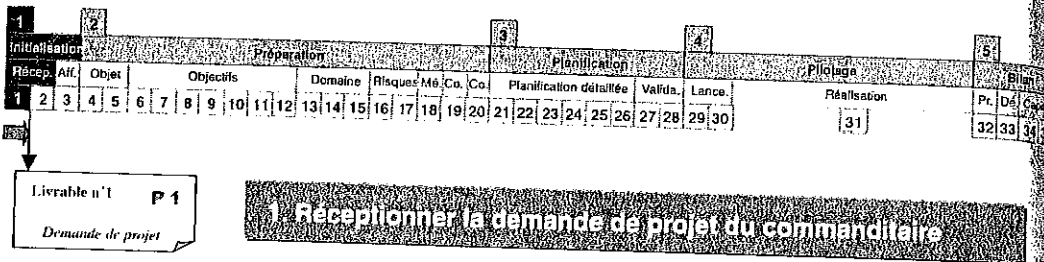
Lia	Effet sur les objets
1. Définition de l'analyse	Réalise l'étude de la gestion des et
2. Constitution (même type de file)	Réalise en cause des fore
3. Constitution programme 1	Réalise sur le développement de la po
4. Réalis des marques	Réalise e
5. Augmentation de l'activité (convent)	Moins de disponibilité de P
6. Survie	Moins de productivité dans le monar
7. Disponibilité de l'analyse	Plan de communication mode open
8. Disponibilité de l'analyse	Analyse etrait scotize
9. Disponibilité de l'analyse	Réalise des res de l'analyse
10. Disponibilité de l'analyse	Réalise en mode autonome

Ensuite vous trouverez un tableau comprenant les éléments suivants :

Titre	Phase X	
	Fiche X	
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Éléments décrivant les événements de l'étude de cas au fur et à mesure de l'avancement du projet 	
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Conseils permettant de réaliser le document indépendamment du logiciel utilisé pour le réaliser 	
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Conseils pratiques sur la mise en œuvre des documents dans les différents logiciels utilisés (Word, Excel, Power Point, Project...) 	

Kit de conduite de projet

LES LIVRABLES



Polo - Demande de pr

Description de la

Objet de la demande

Contexte de la demande

Met site fun!

La liés

La dé

Le

La tra

Résultats attendus

U

ré

ta

U

a

a

d

l'

Références du demandeur

Références des destinataires de la demande

Références des documents joints à la demande

		Phase 1	Fiche 1
Titre	Receptionner la demande de projet du commanditaire		
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Un entretien avec Henri permet de préciser la commande La gestion des stocks est un élément crucial à régler rapidement car les pertes en fin d'années sur des articles démodés sont importantes La visualisation en temps réel de la marge réalisée sur les articles en vente permettrait de décider d'une éventuelle remise à faire au client Le site Internet doit avoir un système de paiement sécurisé. Il faut pouvoir le mettre à jour facilement, et cette mise à jour ne doit pas être réalisée par un prestataire de service mais quelqu'un de la société Pour le site Internet, il faudra faire des photos avec un appareil numérique, du matériel à vendre et ensuite intégrer ces photos facilement sur le site avec le prix de vente et les caractéristiques du matériel en vente 		
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Ce document est rédigé par le commanditaire du projet Si des détails doivent être donnés sur les résultats attendus, il est préférable de joindre des documents complémentaires, du type cahier des charges fonctionnel plutôt que d'alourdir le document de demande de projet La rédaction des résultats attendus par le commanditaire est essentielle car elle l'oblige à clarifier sa demande, cela permet aussi au chef de projet de savoir sur quels critères il va être jugé en fin de projet 		
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 		

Auteur : Henri
 Nom du fichier : 01-Demande de projet
 Emplacement : C:\projet\initiation du pr

Polo - Demande de projet

Livrable N° 01

Description de la demande

Objet de la demande Mettre en place un système de gestion des stocks et réaliser un site commercial sur Internet permettant de vendre du matériel de funboard

Contexte de la demande La gestion des stocks pose un véritable problème par les produits liés à l'activité de la société.

La société n'a pas de tableau de bord permettant des prises de décision relatives au réapprovisionnement.

Le calcul de la marge n'est pas réalisé en temps réel.

La société Ponant Loisirs souhaite développer son activité à travers la mise en place de l'informatique

Résultats attendus Un logiciel de gestion du stock permettant de visualiser en temps réel les articles en stock, la marge réalisée sur chaque vente, des tableaux de marge par produit et par période.

Un site internet permettant aux clients de commander en ligne avec un paiement sécurisé des articles. Le site doit pouvoir aisément être mis à jour par les personnes de la société, il faut donc prévoir une interface facile à mettre en œuvre et qui prévoit l'intégration des photos du matériel à mettre en vente.

Références du demandeur

Nom
Henri

Coordonnées
Ponant Loisirs, Perros-Guirec, Côtes d'armor

Références des destinataires de la demande

Noms
Patrick, Christophe, François

Coordonnées
Ponant loisirs (Perros-Guirec), EFII (Paris), CAPS (Le Mans)

Références des documents joints à la demande

Liste des documents
Sans objet

Signature du demandeur

Auteur : Henri
Nom du fichier : 01-Demande de projet
Emplacement : C:\pola\definition du projet\coorvande

Date de création : 15/04/2000
Date de modification : 15/04/2000
N° de version : 1

Page 1

Titre	Examiner la demande du commanditaire
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'entreprise c'est le premier projet technique qui est mené, il fait cependant suite à la reconstruction du magasin • Henri et Patrick souhaitent s'impliquer pleinement dans le projet sans aucune réticence apparente • L'évaluation des ressources nécessaires à la réalisation du projet sera faite par les cabinets CAPS et EFII • Patrick et Henri peuvent consacrer 25 % de leur temps au projet, cependant si c'est nécessaire en cours de projet il sera possible de prendre un intérimaire pour les remplacer si leur présence est nécessaire sur certaines tâches du projet • Les cabinets souhaitent s'engager sur ce projet mais veulent qu'une planification précise soit effectuée ainsi qu'une évaluation des coûts exhaustive avant de signer le contrat définitif
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • Ce document est rédigé par les responsables qui vont engager les ressources dans le projet, il peut être le fruit d'une réunion de concertation • Il faut à ce niveau bien préciser les éventuels « télescopes » du projet avec d'autres projets aussi bien en matière de ressources disponibles, qu'en matière de périmètre du projet • L'estimation des ressources n'est qu'une évaluation grossière, cependant si le projet a fait l'objet d'une étude préalable ou d'une étude de faisabilité ces documents peuvent être joints à la réponse à la demande de projet
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

projet

Rôle du chef de projet

Ressources nécessaires à la réalisation du projet

Décision sur la suite de la demande

Références des documents joints à la réponse

Auteur : EFII et CAPS
Nom du fichier : 02-Réponse à
Emplacement : C:\potod\efiic

Kit de conduite de projet

1			2			3			4			5																						
Initialisation			Préparation			Planification			Pilotage			Clôture																						
Récep.	Aff.	Objet	Objectifs			Domaine	Risques	Mé.	Co.	Co.	Planification détaillée			Valida.	Lanca.	Réalisation			Pr.	Idé.	Capit.													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35

Livrable n°3 P.1
 Note d'affectation du chef de projet

3. Officialiser la nomination du chef de projet

		Phase 1	Fiche 3
Titre		Officialiser la nomination du chef de projet	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> Le cabinet EFII décide de prendre comme chef de projet Karen Karen a déjà managé un grand nombre de projets d'organisation, d'autre part elle porte un vif intérêt à tous les projets contenant une composante Internet Sa date de nomination sera le 17/04/2000 et c'est cette date qui correspondra à la date de début de projet Karen aura la responsabilité du planning et du suivi des coûts du projet, elle pourra éventuellement s'appuyer sur un des consultants du cabinet EFII pour la partie communication du projet En cas de nécessité elle pourra sous réserve de la validation du comité de pilotage engager des dépenses, sous réserve que la totalité des dépenses engagées sous sa propre responsabilité pendant toute la durée du projet ne dépasse pas 50 KF 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> La partie essentielle de ce document réside dans les pouvoirs du chef de projet Il faut préciser les conditions de la mise en œuvre de ces pouvoirs, la durée et la marge de manœuvre laissée au chef de projet pour la décision et la validation Si nécessaire la rédaction de la fiche de poste du chef de projet (livrable 11) peut être anticipée dans la méthodologie afin d'être jointe à ce document La signature entre le commanditaire et le chef de projet est un élément déterminant car il scelle véritablement le contrat entre 2 personnes physiques Ce document est d'autre part un « laissez passer » vis-à-vis des autres acteurs du projet qui légitime la position du chef de projet 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

Polo - Note

Affectation

Nom du chef de projet

Références du chef de projet

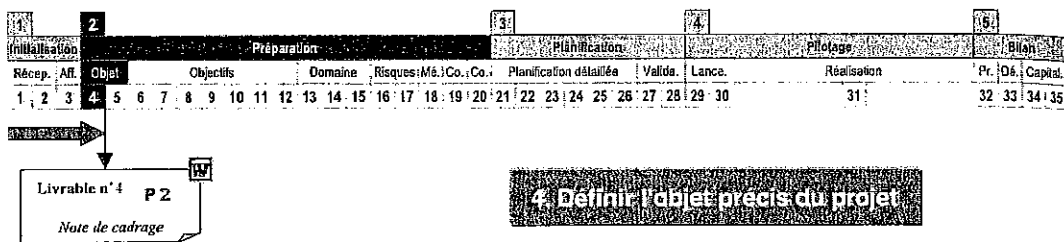
Dates

Pouvoirs du chef de projet

Signature du

Auteur : Henni
 Nom du fichier : 03-Note d'aff
 Emplacement : C:\polo\centr

Kit de conduite de projet



Polo- Note

Objet du p

Objet

Motifs et c

Déclencheurs
projet

Contexte

Travaux ou
études déjà
réalisés

		Phase 2	Fiche 4
Titre		Définir l'objet précis du projet	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> Le projet se subdivise en fait en trois parties distinctes : <ul style="list-style-type: none"> une première partie qui constitue la mise en place d'un système de gestion des stocks et ses composantes associées, à savoir les différents tableaux de bord permettant de suivre l'activité une deuxième qui constitue la réalisation d'un site Internet permettant de réaliser des ventes et des règlements de matériel de fun board une troisième qui consiste à organiser la gestion physique des stocks. Cette troisième partie peut être prise entièrement en compte par Henri et Patrick et notamment la recherche et la mise en place des locaux nécessaires. L'étude de la gestion des stocks réalisée pour le logiciel servira d'étude organisationnelle préalable à la rédaction des procédures 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> Ici commence la rédaction de la note de cadrage, document qui va « vivre » jusqu'à la fiche 20 où cette note va être signée et servir de contractualisation projet La rédaction de l'objet est une phase délicate car il s'agit en quelques mots de résumer le projet La qualité de la définition de l'objet dépend de plusieurs facteurs : <ul style="list-style-type: none"> la disponibilité du commanditaire qui va affiner son besoin la complexité du besoin le niveau de détail des études réalisées précédemment à la mise en œuvre du projet En tout état de cause le chef de projet doit être « force de proposition dans la rédaction de l'objet » quitte à proposer plusieurs « moutures » de cet objet 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire Attention, ce document qui va vivre pendant toute la phase de préparation nécessite souvent plusieurs versions, il est utile de conserver toutes les versions de la note de cadrage et donc tous les fichiers la contenant (à gérer aussi dans les pieds de page) 	

Auteur : Karim
Nom du fichier : 94-
Emplacement : Cbr

Kit de conduite de projet

1	2	3	4	5
Initialisation	Préparation	Planification	Pilotage	Bilan
Récep. Aff.	Objet	Objectifs	Domaine	Risques Mé. Co. Co.
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
			31	
				32
				33
				34
				35

Livrable n° 4 P 2
Note de cadrage (suite)

5. Lister les motifs et définir le contexte

Phase 2		Fiche 5	
Titre	Lister les motifs et définir le contexte		
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Un certain nombre de concurrents, magasins de taille similaire, mettent en place des sites Internet. Dans la plupart des cas ces sites sont seulement des vitrines, ils sont assez peu ergonomiques et souvent réalisés avec des moyens réduits ce qui en altère la qualité • D'autre part il est nécessaire de démontrer un fort professionnalisme dans le métier de la vente des articles de sport au niveau d'un petit magasin car l'arrivée de généralistes sous la forme de grandes surfaces nuit aux résultats commerciaux • Les résultats commerciaux sont liés aussi à l'optimisation de la gestion qui nécessite de se doter d'outils performants permettant la prise de décision même si l'expérience de « l'acheteur » est un élément déterminant dans le choix des articles • Le domaine du funboard reste un métier passion, l'ouverture vers de nouveaux services et une certaine professionnalisation des méthodes et des outils de travail peut permettre de se démarquer de la concurrence • Henri à la différence de Patrick est familier des outils bureautiques, l'ouverture vers un système de gestion des stocks et vers un site est une suite logique de l'informatisation du magasin • La diversité des matériels dans le magasin nécessite maintenant des tableaux statistiques • La clientèle souvent jeune est familière des outils Internet • Enfin l'environnement lannionnais où gravitent de nombreuses entreprises touchant aux télécoms est un facteur positif pour la mise en place de tels outils 		
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de cette partie de la note de cadrage nécessite un élargissement du périmètre du projet pour bien comprendre le contexte • Les éléments rassemblés peuvent être le résultat d'un « benchmark » de la concurrence • Toutefois il ne s'agit pas là de refaire une étude de faisabilité, la décision de mettre en œuvre le projet est déjà prise à ce niveau 		
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 		

Polo- Note de ca

Objet du proje

Objet

Motifs et conf

Déclencheurs du projet

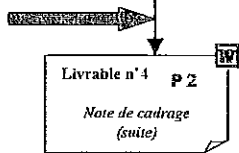
Contexte

Travaux ou études déjà réalisés

Auteur : Karen
Nom du fichier : 04-Note de
Emplacement : C:\dml\

Kit de conduite de projet

1	2	3	4	5
Initialisation	Préparation	Planification	Pilotage	Bilan
Récap. Aff. Objet	Objectifs	Domaine Risques (M.A. Co. Co. Planification détaillée Valida. Lance.	Réalisation	Pr. Dé. Capital
1 2 3 4 5	6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20	21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	31	32 33 34 35



6- Définir les objectifs de qualité

Phase 2		Fiche 6	
Titre		Définir les objectifs de qualité	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> En ce qui concerne la gestion des stocks Henri souhaite : <ul style="list-style-type: none"> connaître en temps réel la quantité d'un article en stock connaître la marge brute lors d'une vente d'un article à un client même si on applique une remise avoir des tableaux de synthèse qui lui permettent de prendre des décisions de réapprovisionnement mais aussi d'avoir des historiques sur les articles vendus par période Pour le site : <ul style="list-style-type: none"> il faut pouvoir visualiser par un système de photographies les articles en vente avec un descriptif sommaire de ces mêmes articles pouvoir commander les articles en ligne avoir un accès sécurisé des paiements Pour la gestion physique des stocks : <ul style="list-style-type: none"> pouvoir mettre tous les matériels d'occasion sur un même lieu physique formaliser la gestion des stocks embaucher le personnel nécessaire à cette gestion des stocks Les données chiffrées concernant ces éléments sont : <ul style="list-style-type: none"> 50 fournisseurs, 2500 articles en référence, 5000 articles en stock pour le site il faut pouvoir visualiser 250 articles (photos et libellés), 10 personnes doivent pouvoir se connecter simultanément la surface du local doit être d'environ 150 m² 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> Il ne s'agit pas à ce niveau de réécrire le cahier des charges du produit qui va sortir du projet, mais de faire ressortir les points importants des objectifs de qualité À ce niveau, dans le document, il faut au minimum faire la liste des résultats (produits) qui seront réalisés et qualifier ces produits par des critères mesurables qui permettront d'apprécier la satisfaction du commanditaire et des clients du projet Cette rubrique de la note de cadrage doit être complétée par plusieurs cahiers des charges fonctionnels qui décrivent en détail les résultats attendus 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

Polo- Note de c

Tentatives antérieures

Objectifs de

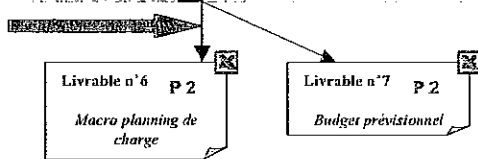
Produits du projet

Fonctions des produits

Auteur : Karen
 Nom du fichier : 04-Note c
 Emplacement : C:\66\file

Kit de conduite de projet

1		2		3		4		5																										
Initialisation		Préparation		Planification		Pilotage		Bilan																										
Récap.	Aff.	Objet	Objectifs	Domaine	Risques	Mé. Co.	Co.	Planification détaillée	Valida.	Lance.	Réalisation	Pr. Dé.	Capital																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35



8. Définir les objectifs de charge et de coûts

Phase 2 Fiche 8

Titre	Contenu
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les charges globales estimées pour les différentes phases du projet sont les suivantes (exprimées en jour*homme) : <ul style="list-style-type: none"> Initialiser le projet : 1 Préparer le projet : 2 Planifier le projet : 1 Étude de la gestion des stocks : 4 Mis en place de la gestion des stocks : 10 Étude du site Internet : 10 Réalisation du site Internet : 40 Mis en production du site : 10 Piloter le projet : 15 Faire le bilan du projet : 1 Les coûts moyens des ressources humaines sont : <ul style="list-style-type: none"> 5 000 frs par jour pour toutes les tâches de gestion du projet 4 000 frs par jour pour les études 3 500 frs par jour pour les mises en place 2 500 frs par jour pour le développement du site Les coûts d'utilisation des ressources matérielles sont essentiellement liés à des coûts d'impression des documents Les coûts de sous-traitance sont liés pour la gestion des stocks à l'achat du module central de gestion des stocks (base de données et matériel informatique) et pour le site aux coûts liés à l'hébergement Le coût global du projet se situe dans une fourchette de 400 à 500 KF
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Là encore il s'agit d'une approximation réalisée par les experts qui permet une première approche des coûts du projet et de la charge Ce document permettra aussi de voir à quel moment les ressources financières devront être libérées et ainsi assurer une gestion de la trésorerie du projet La répartition de la charge et des coûts du projet entre la gestion et la fabrication du produit doit rester dans des proportions de 25 % pour la gestion et 75 % pour la fabrication
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Insérer ou supprimer les lignes nécessaires au projet Reporter les différentes tâches du macro planning dans les 2 tableaux Excel Renseigner les charges d'une part, les coûts sur le deuxième tableau Réactualiser s'il y a lieu les graphiques en fonction du nombre de lignes Respecter les codes couleur (Vert pour la gestion du projet, Bleu pour la fabrication du produit)

GESTION DU PROJET

FABRICATION DU PRODUIT

GESTION DU PROJET



GESTION DU PROJET

FABRICATION DU PRODUIT

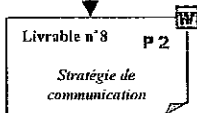
GESTION DU PROJET

Total coût Gestion du projet
Total coût Fabrication du produit



Kit de conduite de projet

1										2										3										4										5									
Réalisation										Préparation										Planification										Pilotage										Bilan									
Récep.	Aff.	Objet	Objectifs							Domaine	Risques	Mé.	Co.	Co.	Planification détaillée							Valida.	Lanca.	Réalisation							Pr.	DA.	Capital																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35															



9. Définir les objectifs de communication

Phase 2 Fiche 9

Titre	Définir les objectifs de communication
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> La communication souhaitée par Henri porte sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> communiquer sur l'arrivée du site et des services associés faire des points hebdomadaires simples sur l'avancée du projet la communication doit être ludique mais haut de gamme il faut regarder ce qu'ont fait les concurrents notamment dans la presse spécialisée Karen émet les souhaits suivants : <ul style="list-style-type: none"> faire un point hebdomadaire entre les sociétés CAPS et EFII avoir un appui d'un consultant de EFII qui serait responsable de la communication La communication en interne sur le projet se fera de manière très informelle, l'accent sera mis sur la communication externe, on veillera donc à communiquer au bon moment par rapport notamment aux dates où le site sera réellement opérationnel
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Le contenu de ce document nécessite une bonne maîtrise de la communication et notamment la différenciation entre la notion de stratégie et les messages à faire passer La stratégie doit être définie avec le commanditaire, les messages peuvent être définis par le chef de projet (ou responsable de communication s'il est déjà nommé) et être validés par le commanditaire Les messages découlent de la stratégie adoptée Il faut faire attention dans ce document à ne pas trop raisonner en terme de moyens de communication (cela fait partie du plan de communication), c'est plutôt une réflexion préalable à l'élaboration du plan de communication Ce document oblige le commanditaire à avoir une réflexion sur la manière dont il souhaite communiquer dans son projet Ce document doit être signé par le commanditaire et le chef de projet Il faut aussi faire attention à ne pas systématiquement assimiler communication à communication externe, dans un projet de changement (organisationnel par exemple) c'est souvent avec une bonne communication interne que l'on réussit le changement Si le projet est vraiment complexe en matière de communication, l'aide d'experts en la matière peut s'avérer indispensable (agence de communication...)
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Polo - Stratégie

Prise en com

Entreprise

Acteurs

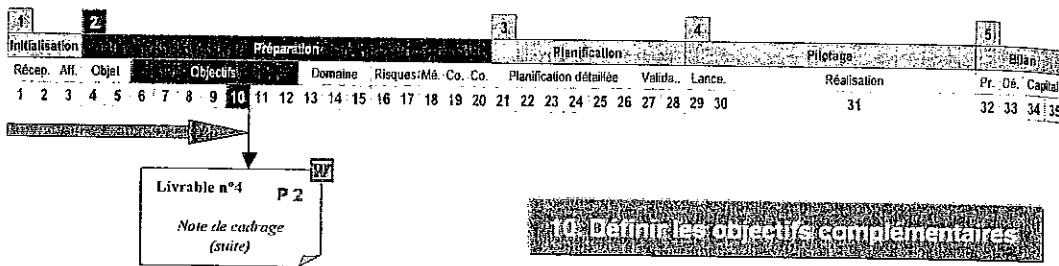
Produit

Instances

Signatur

Auteur : Karen
Nom du fichier : 08-SI
Emplacement : C:\p

Kit de conduite de projet



Polo- Note de cad

Objectifs de co

Cf C
de d
L
F

Phase 2 Fiche 10

Titre	Définir les objectifs complémentaires
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Patrick souhaite à l'occasion du projet se former à la micro-informatique en général, en effet c'est lui qui sera chargé de la mise à jour du site avec les matériels mis en vente Il faudra prévoir pour lui une formation de 4 jours maximum comprenant 2 jours sur la micro en général (hard et soft) et 2 jours sur les outils bureautiques Il sera intégré bien sûr aux formations qui seront effectuées sur l'utilisation du logiciel de gestion des stocks et sur la mise en œuvre du site, mais ces formations sont incluses dans le planning du projet Le budget pour sa formation générale à la micro-informatique est de 10 KF
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Ces objectifs sont généralement fixés par le commanditaire Le chef de projet doit limiter les objectifs complémentaires à ceux qui ont un lien direct avec le sujet du projet car il en prend la responsabilité comme les autres objectifs Il est nécessaire d'être précis sur les objectifs à atteindre et de bien mesurer le niveau d'implication du commanditaire Si ces objectifs sont importants ils peuvent nécessiter une gestion de projet à part entière Il faut aussi faire préciser au commanditaire s'il souhaite que ces objectifs soient intégrés en terme de coût/charge/planification au planning détaillé, dans ce cas il faudra à chaque mesure dissocier ce qui concerne les objectifs propres du projet de ce qui concerne les objectifs complémentaires
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Reprenre la dernière version de la note de cadrage en cours Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Objectifs com

Humains

Méthodes

Formation

Autres objectif

Auteur : Karen
Nom du fichier : 94-Note de
Emplacement : C:\distribo

Kit de conduite de projet



Livrable n°4
P2
Note de cadrage
(suite)

11. Préciser les contraintes liées aux objectifs

		Phase 2	Fiche 11
Titre		Préciser les contraintes sur objectifs	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> Compte tenu des priorités, la décision a été prise de confier intégralement à Henri la partie de gestion physique des stocks Cette partie du projet sort donc du périmètre confié à Karen et n'apparaîtra pas dans le projet, la dernière rubrique de l'objet est donc à supprimer La marge de manœuvre sur le planning est de 1 mois et demi, en tout état de cause le projet devra être terminé le 01/09/2000 Philippe qui va participer au projet en tant que représentant des clients ne pourra consacrer plus de 0,5 jour par semaine au projet En revanche Henri pourra libérer 1 dimanche sur 2 si nécessaire pour le projet La marge de manœuvre sur les dépenses est de 200 KF, toutefois le budget ne pourra être supérieur à 600 KF 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> Le commanditaire doit préciser les marges de manœuvre sur le projet sur chacun des objectifs. La fixation de ces marges peut être effectuée à la suite d'une négociation avec le chef de projet Il est essentiel que les maxima soient connus et écrits car ils permettront d'aider à l'analyse des risques et de vérifier en fin de phase de préparation la faisabilité du projet Tous les critères du triangle coût/qualité/temps doivent être renseignés, leur poids doit être identique Cette partie du document ne doit en aucun cas être le résultat de supputations du chef de projet, il est généralement utile que cela soit ultérieurement validé par les membres du comité de pilotage Dans certains cas il est possible à ce niveau de fixer des pénalités pour non-atteinte des objectifs Les critères et conditions de mesure de l'atteinte des objectifs doivent tous être écrits et communiqués aux acteurs du projet 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> Reprendre la dernière version de la note de cadrage en cours Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

Polo- Note de cadrage

Contraintes sur

Qualité

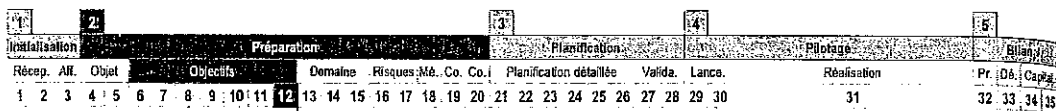
Temps

Charge

Coûts

Auteur : Karen
Nom du fichier : 04-Note de
Emplacement : C:\d6\61010

Kit de conduite de projet



Livrable n°4 P2
Note de cadrage (suite)

12 Vérifier l'adéquation entre les objectifs

Phase 2 - Fiche 12

Titre	Vérifier l'adéquation entre les objectifs
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> La contrainte impérative concerne la date de fin du projet qui est maintenue au 01/09/2000 Il est accepté que le chiffrage définitif des coûts ne soit réalisé qu'à l'issue de la phase de planification détaillée Le planning sera signé par un représentant de EFII, de CAPS et le commanditaire Le projet dans l'état semble réalisable compte tenu des marges de manœuvre possibles sur les objectifs Un compte rendu de réunion sera joint à cette étape afin de sceller les conditions de poursuite du projet
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Cette phase peut donner lieu à plusieurs négociations successives, il est alors nécessaire de garder trace des différentes négociations dans le compte rendu de réunion Dans la note de cadrage il suffit de noter de manière synthétique les dates des différentes négociations, ainsi que leurs conclusions succinctes Cette étape pouvant être très étalée dans le temps il est nécessaire de gérer de manière la plus fine possible les versions informatiques de la note de cadrage s'il y a lieu Dans certains cas ces négociations peuvent aboutir à l'arrêt du projet il est alors nécessaire de réaliser une note de désengagement du chef de projet (Livrable 29)
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Reprendre la dernière version de la note de cadrage en cours Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Polo- Note de cadrage

Adéquation entre

Triangle coût qualité temps

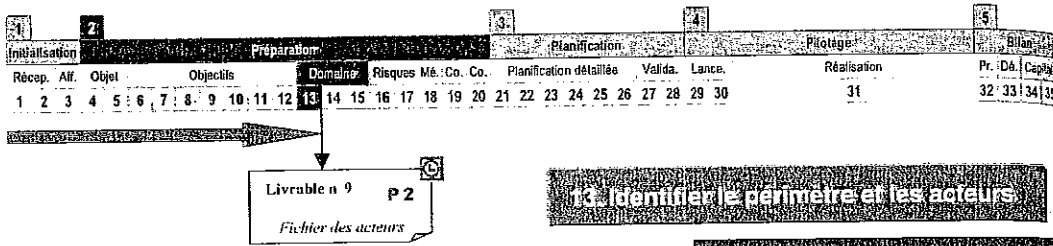
Finalisation

Éléments de finalisation

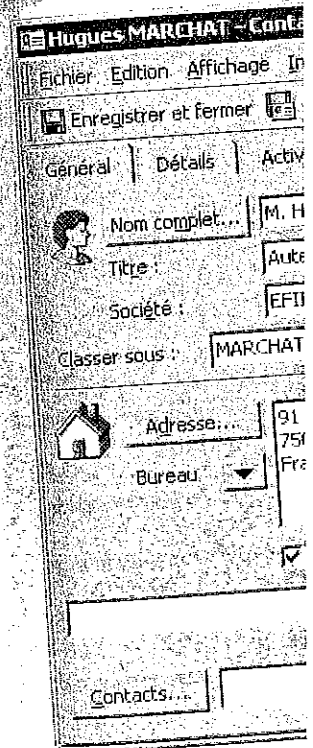
Signature du

Auteur : Zoran
Nom du fichier : 04-Note de
Emplacement : C:\édit\édit

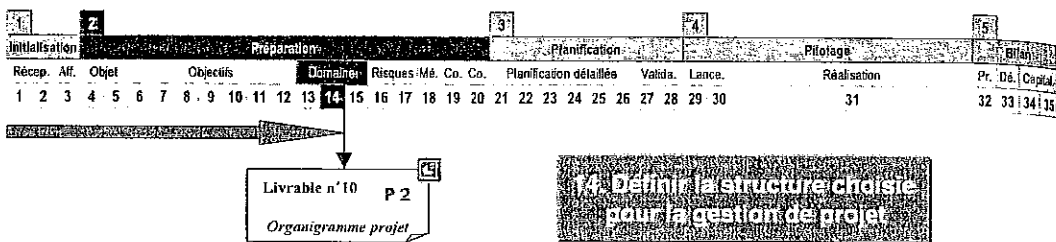
Kit de conduite de projet



Phase 2		Fiche 13	
Titre		Identifier le périmètre et les acteurs	
Étude de cas	<p>La liste des acteurs est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour PONANT LOISIRS : <ul style="list-style-type: none"> - Henri - Patrick • Pour CAPS : <ul style="list-style-type: none"> - Claudio - François - Infographiste - Programmeurs 1 et 2 • Pour EFIL : <ul style="list-style-type: none"> - Karen - Christophe • Pour les EXTERNES : <ul style="list-style-type: none"> - Philippe 		
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif est d'avoir une liste actualisée contenant toutes les informations majeures pour chacun des acteurs à savoir : <ul style="list-style-type: none"> - nom et prénom - adresse professionnelle, personnelle éventuellement - téléphone bureau, mobile, personnel éventuellement - adresse mail • Ces informations doivent être saisies dans un produit logiciel accessible par le plus grand nombre, si un système de messagerie n'est pas partagé il faut alors utiliser un fichier de type Access ou Excel permettant une mise à jour facile • En dernier recours un répertoire papier peut être utilisé, cela sera le responsable de la documentation qui le mettra à jour • Dans un gros projet la constitution de ce type de fichier pourrait nécessiter une déclaration à la CNIL 		
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Le fichier joint est un composant de Outlook • L'utilisation de ce composant permet une consultation de manière autonome (sans connexion à un réseau) ou partagée • Ces données sont immédiatement utilisables pour le travail en groupe avec une messagerie de type Exchange • L'utilisation en groupe de travail permet un gain de temps significatif notamment lors d'échanges de documents qui doivent être validés par plusieurs acteurs du projet • La mise à jour doit être confiée à une seule et même personne, au besoin certaines coordonnées peuvent être protégées pour des raisons de confidentialité 		



Kit de conduite de projet

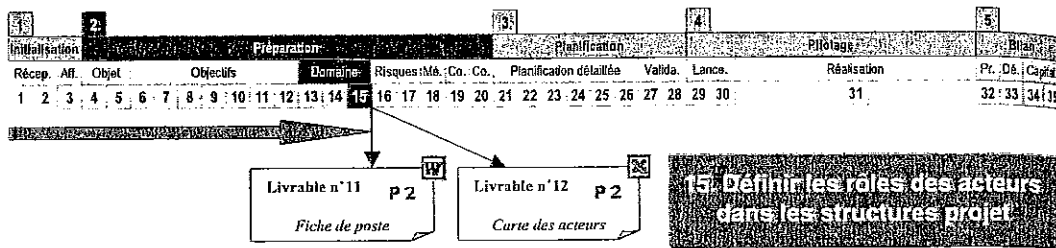


Phase 2		Fiche 14	
Titre		Vérifier l'adéquation entre les objectifs	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> Les rôles sont répartis de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> Henri, commanditaire, payeur et direction, expert Philippe, client, expert Karen, chef de projet, planificateur, responsable des ressources Christophe, responsable de la communication et de la documentation François, expert pour la partie Internet Claudio, expert pour la partie Stock (logiciel) Patrick, expert pour la partie Stock (procédures) Infographiste, ressource Programmeurs 1 et 2 ressources L'organisation choisie est de type Task Force, les acteurs ne sont impliqués que dans un seul projet compte tenu de la durée restreinte du projet et de son enjeu 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> L'organigramme doit permettre de visualiser les connexions entre le mode de fonctionnement de tous les jours et le fonctionnement projet Dans le cas de grands projets impliquant un grand nombre d'acteurs il peut être nécessaire de décomposer l'organigramme en plusieurs éléments Il peut être nécessaire de préciser si les liens sont fonctionnels ou hiérarchiques, notamment dans le cas d'une organisation de type matricielle Ne pas hésiter à utiliser les organigrammes de l'entreprise s'ils existent ce qui permettra aux acteurs de mieux retrouver leur positionnement 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> La duplication des cases contenant les acteurs se réalise par la combinaison des touches Ctrl+d Les liaisons entre les acteurs peuvent être réalisées avec des connecteurs dans les formes automatiques, ce qui permet un déplacement des boîtes et des flèches simultanément Attention à ne pas multiplier les couleurs qui alourdiraient le schéma Ce schéma peut être réalisé sous Word et sous Excel L'utilisation de Power Point permet la projection de l'organigramme notamment lors d'une réunion de validation du positionnement des acteurs, ou tout simplement pour réaliser un transparent 	

Infogri
(C)

Acteur : Karen
Nom du fichier : 10-Organigramme projet
Emplacement : C:\pole\contais\files de poi

Kit de conduite de projet



Phase 2 Fiche 15

Titre		Définir les rôles des acteurs dans les structures projet
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> Le comité de pilotage du projet est restreint et est composé de Henri et Philippe L'équipe projet est restreinte et est composée de Karen et de Christophe Les acteurs suivants sont inconditionnels pour le projet : Henri, Philippe, François, Claudio Les acteurs suivants sont pour le projet mais gardent un certain recul et un esprit critique : Karen, Christophe Les acteurs suivants manifestent parfois leur mécontentement mais cependant effectuent le travail qui leur est demandé : Programmeur 2, Infographiste L'acteur suivant s'oppose au projet d'autant plus qu'il a été désigné et qu'il désire quitter la société dans laquelle il travaille : Programmeur 1 L'acteur suivant hésite parfois, le projet lui fait un peu peur car il ne voit pas toujours l'apport de l'intégration de l'outil informatique : Patrick
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> Pour les fiches de poste pas de problème particulier, pour la carte des acteurs suivre le processus indiqué : Les acteurs sont cotés suivant 2 paramètres L'antagonisme : Manière dont va négocier un acteur lorsqu'il n'est pas d'accord avec un élément du projet <ul style="list-style-type: none"> 1 Cherche l'accord mais n'a pas de position personnelle 2 Cherche l'accord mais fait usage de sa compétence pour obtenir un bon accord 3 Cherche à gagner mais se soumet lorsqu'il n'est pas le plus fort 4 Cherche à gagner quoi qu'il lui en coûte La synergie : Manière dont l'acteur va prendre des initiatives <ul style="list-style-type: none"> 1 Ne prend pas d'initiatives et ne suit pas nos initiatives 2 Ne prend pas d'initiatives mais suit nos initiatives 3 Prend des initiatives mais s'arrête si on ne le suit pas 4 Prend des initiatives quelle que soit notre réaction Chaque acteur va avoir une cotation suivant les 2 paramètres et va être reporté dans un graphe qui permettra de lui donner 1 des 8 typologies, chaque typologie va permettre de déterminer une stratégie de gestion de cet acteur Faire attention à la confidentialité des données
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> Supprimer les données dans les cellules Acteurs, Antagonisme, Synergie Renseigner les données pour les acteurs du projet Vérifier le positionnement du projet par rapport aux pourcentages de référence À lire : <i>La stratégie du projet latéral</i> (Herbemont et César)

Polo - Fiche de po

Chef de projet

Identification

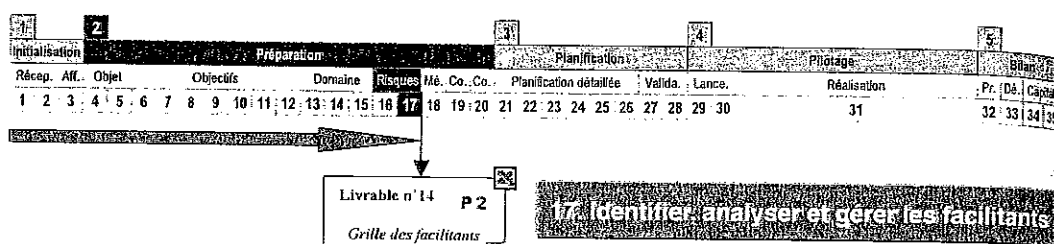
Rôles

Références

Sécurité

Auteur : Karen
Nom du fichier : 11-Fiche 15
Emplacement : C:\polo\cor

Kit de conduite de projet



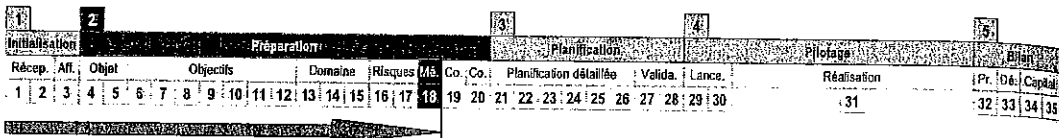
Phase 2 Fiche 17

Phase 2 Fiche 17	
Titre	Identifier, analyser et gérer les facilitateurs
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les facilitateurs suivants ont été identifiés par grandes rubriques : <ul style="list-style-type: none"> HUMAIN <ul style="list-style-type: none"> Une grande majorité des acteurs adhère au projet Les procédures de gestion sont bien maîtrisées Philippe a une excellente connaissance des concurrents TECHNIQUE <ul style="list-style-type: none"> Il est possible de faire un « benchmarking » des sites en création dans le même domaine <ul style="list-style-type: none"> L'interface du site est simple La gestion des stocks ne nécessite que peu de spécificités ENVIRONNEMENTAL <ul style="list-style-type: none"> De nombreux clients de Ponant Loisirs utilisent la micro-informatique La région est en avance en matière de télécommunications Le fait que la majorité des acteurs adhère au projet permettra de gagner du temps en communication interne et de se consacrer à la communication externe
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser le même groupe de travail que pour la liste des freins Faire un brain storming sur l'ensemble des facilitateurs du projet Classer éventuellement les facilitateurs par type Définir les effets du facilitant sur l'atteinte des objectifs du projet (Coût/Qualité/Temps) Définir les actions qui vont permettre d'utiliser ces facilitateurs comme des bras de levier Prévoir de planifier les actions d'exploitation dans le planning prévisionnel détaillé Certains freins peuvent aussi être des facilitateurs, il faut donc reprendre la liste des freins pour valider celle des facilitateurs
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document simple sous Excel Une cotation similaire peut être mise en place dans le document Excel en fabriquant par exemple une matrice multicritères avec un calcul automatique des résultats de chaque critère Il est préférable de réaliser l'impression sur une seule page afin de faciliter la gestion des documents et la lecture L'ajustement des colonnes peut s'effectuer en réalisant un double clic entre 2 colonnes (ajustement automatique)

Type de facilitant	Liste des facilitateurs
HUMAIN	La plupart des acteurs adhère
TECHNIQUE	De nombreux sites sont en «
TECHNIQUE	L'interface du site est simple
TECHNIQUE	La gestion des stocks est cl
HUMAIN	Les procédures de gestion
HUMAIN	Philippe a une bonne con
ENVIRONNEMENTAL	Beaucoup de clients utilis
ENVIRONNEMENTAL	La région est en avan

Auteur : Karen, Christophe, Henri
 Nom de fichier : 14-Grille des facilitateurs
 Emplacement : C:\tools\formation de projets\projets

Kit de conduite de projet



18. Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit

Phase 2 Fiche 18

Titre	Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> L'étude des besoins va être réalisée avec une méthode analytique qui permettra soit de mettre à plat les procédures de gestion pour la gestion des stocks, soit de définir les procédures pour la mise en œuvre du site La méthode choisie est la méthode AROC qui comprendra les phases suivantes : <ul style="list-style-type: none"> analyse de l'existant critique de l'existant propositions et choix de solutions réaction du cahier des charges Pour la gestion des stocks une démarche classique de recherche d'un progiciel sera réalisée, elle comprendra les étapes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> recherche des progiciels du marché étude comparative des logiciels choix du progiciel paramétrage du progiciel formation du personnel Pour le développement du site une méthode de type RAD sera utilisée afin de coller au plus près aux besoins et aussi afin d'impliquer Patrick dans toute la phase de développement du site en lui montrant du concret et en lui faisant valider le système Les étapes de développement en boucle du site sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> élaboration du prototype n mise en test et validation du prototype n formation du personnel
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> S'appuyer sur les experts et notamment sur ceux qui vont élaborer le planning détaillé prévisionnel puisque ce document est préalable à la phase 3 Ne pas rechercher nécessairement à désigner toutes les tâches du planning dans ce document, indiquer les tâches récapitulatives et éventuellement les principaux jalons s'ils sont liés à la mise en œuvre de la méthode
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Polo - Fiche méth

Experts

Nom des experts

Méthode

Nom de la méthode

Démarche

Outils

Étapes

Liste des étapes

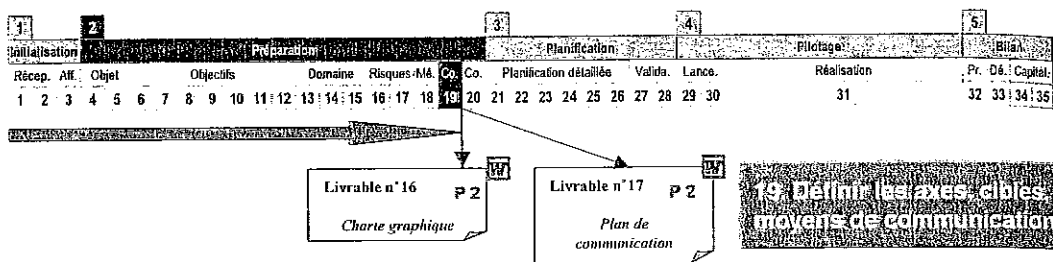
Tâches

Documents

Références

Auteur : Claudio, Henri, Françoise
 Nom du fichier : 15_Fiche méth
 Emplacement : C:\pilot\definit

Kit de conduite de projet



Phase 2		Fiche 19	
Titre	Définir les axes, cibles, moyens de communication		
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de charte spécifique pour les documents, celle de la méthode sera utilisée telle quelle • Pas de logo pour le projet • Les versions bureautiques choisies sont le Pack Office 2000, Project 98, Publisher 2000, Outlook 2000 • Pour la communication des accords ont été définis entre Henri, Karen et Christophe pour les 3 types de communication • Communication opérationnelle : <ul style="list-style-type: none"> – pour CAPS, point journalier pendant les phases de développement – pour EFII, point hebdo pendant toute la durée du projet – avec le commanditaire, rendez-vous hebdo informels le vendredi • Communication informative : <ul style="list-style-type: none"> – pour le comité de pilotage, réunions formelles le premier lundi de chaque mois pendant toute la durée du projet – pour Philippe afin de conserver sa motivation, pots informels à l'occasion de sa venue au magasin – pour Patrick afin de le rassurer réunions informelles pendant tout le projet avec Henri • Communication promotionnelle : <ul style="list-style-type: none"> – vers les clients et prospects par voie de presse, à synchroniser avec la mise en œuvre du site et à préparer en amont – vers les clients par mailing pour les informer de la mise en œuvre du site – vers les clients par oral, par Patrick pendant leur visite au magasin afin de les informer des nouveaux services qui vont leur être offerts 		
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la charte graphique pas de difficultés particulières • Pour le plan de communication reprendre le livrable 8 stratégie de communication et valider si des changements majeurs de stratégie ne sont pas intervenus • Attention à toujours réaliser un plan de communication qui soit simple à mettre en œuvre • Les mots employés ne doivent avoir aucune ambiguïté 		
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 		

Polo - Charte graph

Présentation de:

Règles

Types d'informations

Nom

Logos

Utilisation de l'

Word

Excel

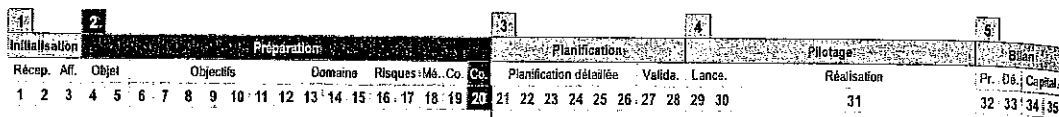
Power Point

Project

Autres

Auteur : Christophe
Nom du fichier : 16-Charte graphique
Emplacement : C:\poleconduite

Kit de conduite de projet



Polo - Note de ca

Adéquation en

Triangle coût
qualité temps

Phase 2		Fiche 20
Titre	Rédiger la note de cadrage	
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble des étapes et des différents accords a pu se réaliser rapidement et facilement dans la mesure où les acteurs principaux, à savoir Henri, Patrick, Karen ont pu rester en contact permanent pendant la réalisation de la phase de préparation Les négociations sur les objectifs ont été réduites à l'abandon momentané de l'installation des stocks physiques dans des locaux plus grands avec du personnel supplémentaire La validation définitive de la note de cadrage a été réalisée le 25/04/2000, une seule version a été réalisée La note de cadrage sera accompagnée de l'ensemble des documents précités à savoir les livrables 1 à 17, aucun document n'a été jugé confidentiel pour l'ensemble des acteurs du projet, toutefois il a été décidé qu'aucun document ne sera communiqué aux clients sauf le journal du projet 	
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> La note de cadrage est finalisée et relue, tous les éléments doivent être vérifiés ainsi que leur historisation On préférera une historisation des événements dans la note de cadrage à la réalisation de plusieurs versions notamment en matière de capitalisation et réutilisation qui restera ainsi toujours plus facile avec l'archivage d'un seul document électronique Cette note sera signée au minimum par le chef de projet et par le commanditaire, dans certains cas il est préférable qu'elle soit signée par l'ensemble du comité de pilotage notamment s'il y a des risques de conflits entre les membres de ce même comité 	
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

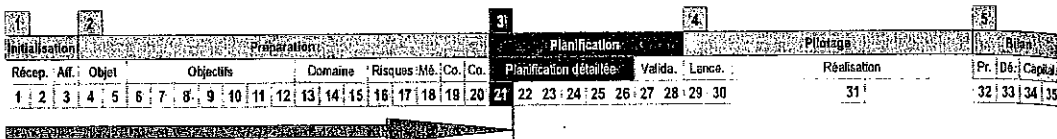
Finalisation c

Éléments de
finalisation

Signature du cc

Auteur : Karen
Nom du fichier : 24.Note de cadr
Emplacement : Conception du p

Kit de conduite de projet



21 Définir l'environnement de planification

Phase 3 Fiche 21

Titre	Définir l'environnement de planification
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les décisions pour l'utilisation des ressources sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> horaires de travail normaux de 8 h par jour, de 8 h à 17 heures avec 1 heure de pause déjeuner les heures supplémentaires éventuellement effectuées seront récupérées la charge au magasin pour Henri et Patrick est importante aux mois de juillet et août avec pic d'activité entre le 14 juillet et le 15 août (certaines tâches où ils sont impliqués pourront être effectuées le dimanche, jour de fermeture du magasin) Les représentations graphiques sont définies de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> Diagramme de Gantt pour le planning Tâches de gestion de projet en vert Tâches de réalisation du produit en bleu jalons, clignotants et livrables en rouge Police de caractère : Arial Délais et durées en jours Charges en heures
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Tous ces éléments lorsqu'ils sont notés dans la charte de planification sont alors entrés dans Project ou dans le logiciel de planification choisi Attention à ne pas fixer des normes trop contraignantes en termes de planification car elles alourdiraient la mise en œuvre des plannings et notamment du logiciel de planification utilisé De préférence utiliser les normes couramment utilisées dans la planification
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire Les éléments concernant les horaires de travail sont à paramétrer dans le menu Outils/Modifier le temps de travail Les éléments concernant les unités de durée/charge se trouvent dans le menu Outils/Options dans l'onglet prévisions Pour le paramétrage des couleurs des différents éléments des tâches utiliser le menu Format/Style du texte, faire ensuite les modifications en sélectionnant les éléments à modifier dans la boîte à liste La charge dans Project s'appelle Travail

- Polo - Charte
- Calendrier d
- Horaires
- Jours chômés
- Saisonnalité

- Présentatio
- Représentation
- Normes

- Unités
- Délais
- Durées
- Charges

Auteur : Karen
 Nom du fichier : 18-Ch
 Emplacement : C:\p

Kit de conduite de projet



Livrable n°19 P 3
Organigramme des tâches

22 Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit

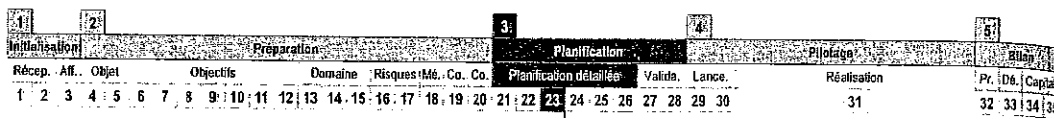
Phase 3 Fiche 22

Titre	Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit
Étude de cas	<p>Le découpage choisi par les experts est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude de la gestion des stocks <ul style="list-style-type: none"> - étude opérationnelle - étude fonctionnelle • Mise en place de la gestion des stocks <ul style="list-style-type: none"> - recherche progiciels - choix progiciels - mise en place - paramétrage - tests - recette - formation • Étude du site Internet <ul style="list-style-type: none"> - définir les fonctions - définitions interfaces • Mise en place du site <ul style="list-style-type: none"> - développements - installation • Mise en production du site <ul style="list-style-type: none"> - tests finaux - recette - formation
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • Seuls les experts sont habilités à effectuer un découpage très fin de l'organigramme des tâches • Les tâches de dernier niveau doivent commencer par des verbes d'action • Le niveau de découpage (nombre d'étages de découpage) doit être homogène pour toutes les grandes rubriques afin de faciliter la lecture
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • La duplication des boîtes peut être effectuée avec la touche Ctrl+d • Les boîtes peuvent être liées par des connecteurs que l'on peut trouver dans les formes automatiques • L'alignement des boîtes peut être effectué par sélection puis par le menu Dessin/Aligner ou Répartir

2 - Fabr. du produit

Auteur : Karen
Nom du fichier : 18-Organigramme des tâches
Emplacement : C:\pilot\planification\éléments

Kit de conduite de projet

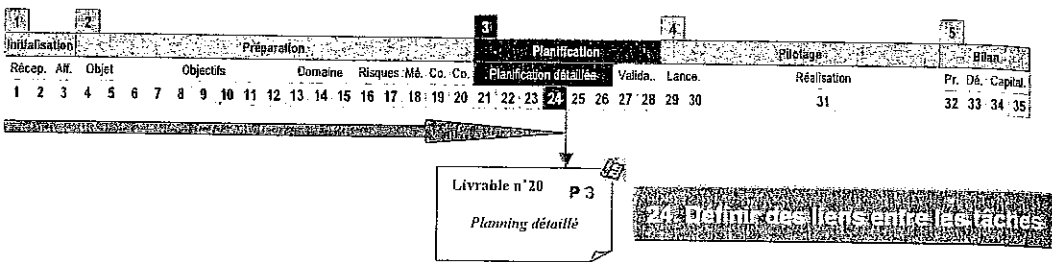


Phase 3 Fiche 23

Titre		Affecter des durées ou des charges aux tâches	
Étude de cas	Les éléments donnés par les experts sont les suivants :		
	<ul style="list-style-type: none"> Étude de la gestion des stocks <ul style="list-style-type: none"> étude opérationnelle 8 h étude fonctionnelle 12 h Mise en place de la gestion des stocks 146 h <ul style="list-style-type: none"> recherche progiciels 12 h choix progiciel 10 h mise en place 36 h paramétrage 36 h tests 20 h recette 16 h formation 16 h Étude du site Internet 52 h <ul style="list-style-type: none"> définition fonctions 16 h définition interfaces 36 h Mise en place du site 204 h <ul style="list-style-type: none"> développements 196 h installation 8 h Mise en production du site 88 h <ul style="list-style-type: none"> tests finaux 32 h recette 8 h formation 48 h 		
	Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> La planification peut se faire par la durée ou par la charge ou avec les deux éléments connus De préférence si les 2 éléments sont connus il faut les indiquer dans le planning, la notion de durée étant alors imposée soit par un choix technique soit par des échéances imposées dans le projet Le calcul de la durée peut être la résultante de la disponibilité des ressources sur une charge qui est donnée au départ 	
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> L'affichage du champ travail (charge) dans Project se fait par l'insertion d'une colonne dans le tableau à côté de la durée Si la durée est imposée par une échéance il est nécessaire de verrouiller cette durée en effectuant un double clic sur l'intitulé de la tâche et dans l'onglet confirmé mettre le type de tâche en durée fixe, cette manipulation évitant le recalcul de la durée lors de l'affectation d'une ou plusieurs ressources sur la tâche 		

Folio		N°	Nom de la tâche
134	9		Utilisateurs formés
135			Etude du site internet
136			Définition fonctions
137			Définir les fonctions
138			Rédiger le cahier des charges
139			Cahier des charges
140			Définition interfaces
141			Faire les maquettes
142			Vérifier les maquettes
143			Maquettes validées
144			Mise en place du site
145			Développements
146			Définir le nombre de
147			Réaliser le prototype
148			Tester le prototype (t)
149			Définir les améliorati
150			Prototypes (n)
151			Installation
152			Réaliser l'installatio
			Tâche
			Progress
			Jalon
			Récapitul
Auteur : Karen			
Nom du fichier : 20-Planning détaillé			
Emplacement : C:\proj\planification\prévu			

Kit de conduite de projet



Phase 3 Feuille 24

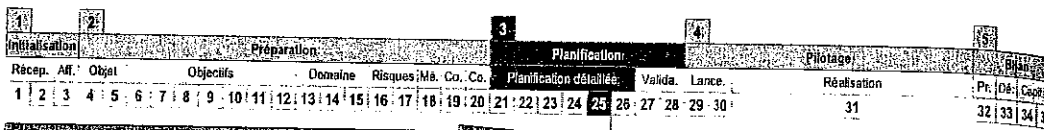
Titre	Définir des liens entre les tâches
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse des besoins est commune à la partie stock et site, c'est elle qui conditionne le démarrage des 2 autres parties qui pourront être parallélisées Les autres tâches se déroulent d'une manière générale séquentiellement L'établissement des liens doit permettre les dates de fin suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Rédaction du cahier des charges : Début mai Gestion des stocks terminée : Fin juin Site Internet terminé : Fin juillet Cette première planification est la planification qui serait possible à ressources infinies
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Il est indispensable de raisonner à ressources infinies en ne tenant compte que des contraintes techniques Ce premier résultat nous indique ce que serait la planification idéale, ce serait le cas par exemple si on décide d'externaliser toute la réalisation en supposant que le prestataire n'ait aucune contrainte sur ses ressources D'une manière générale le découpage du planning doit être suffisamment fin pour que la majorité de ses liens soient des liens Fin Début ce qui améliore considérablement la lisibilité Tous les jalons et livrables doivent avoir un lien avec au moins une tâche Toutes les tâches élémentaires doivent être liées
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> L'établissement des liens peut être réalisé de plusieurs manières : <ul style="list-style-type: none"> Soit en sélectionnant les tâches et en effectuant un clic sur l'icône « lier les tâches » (ne permet que de faire des liens Fin Début) Soit en effectuant un « cliquer-glisser » de la tâche prédécesseur vers la tâche successeur (la souris prend alors la forme d'un maillon) (ne permet que de faire des liens Fin Début) Soit en effectuant un double clic sur la tâche, onglet prédécesseur, indiquer le ou les numéros des tâches prédécesseurs ainsi que le type de lien Un lien peut être rompu en effectuant un double clic sur le lien dans la partie graphique du diagramme de Gantt (on peut par cette manipulation aussi changer le type de lien)

N°	Nom de la tâche
77	Piloter le projet
78	Lancement
79	Lancer la réalisation
80	Journals du projet
81	Fiches de reporting
82	Mettre en œuvre le plan de co
83	Plan de communication (au
84	FABRICATION DU PRODUIT
85	Etude de la gestion des stock
86	Etude opérationnelle
87	Analyse de l'existant
88	Fautes d'analyse
89	Recherche des améliorations
90	Liste des améliorations
91	Etude fonctionnelle
92	Analyse de l'existant
93	Organigramme fonctionnel
94	Rédaction du cahier des ch
95	Cahier des charges

	Tâche
	Progress
	Jalon
	Récapitulat

Auteur	Karan
Nom du fichier	20-Planning détaillé
Emplacement	C:\pilotage\planif\prévu

Kit de conduite de projet



25. Intégrer les tâches de gestion de projet

Phase 3 Fiche 25

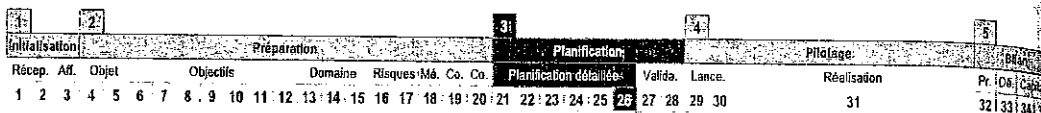
Titre	Intégrer les tâches de gestion de projet
Étude de cas	<p>Les tâches suivantes et leurs livrables vont être intégrés au planning :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting CAPS • Reporting EPII <ul style="list-style-type: none"> – Fiche de reporting • Reporting commanditaire • Réunion comité de pilotage <ul style="list-style-type: none"> – Rapport flash • Mettre à jour le planning <ul style="list-style-type: none"> – Planning détaillé de suivi • Mettre à jour la documentation • Faire un bilan intermédiaire <ul style="list-style-type: none"> – Bilan intermédiaire • Préparer la communication presse • Envoyer communication presse <ul style="list-style-type: none"> – Communication presse • Rédiger la communication clients • Envoyer la communication clients <ul style="list-style-type: none"> – Communication clients
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • Reprendre le plan de communication et intégrer dans le planning toutes les tâches ayant un caractère répétitif et se déroulant pendant la phase de pilotage • Intégrer dans le planning toutes les tâches qui concernent la mise à jour de la doc, la mise à jour du planning et le reporting en général (attention à ne pas sous-estimer le temps de récupération des informations auprès des ressources) • Affecter des durées et des charges à l'ensemble de ces tâches
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pour insérer une tâche répétitive <ul style="list-style-type: none"> – Se positionner en dessous de l'endroit où on veut insérer cette tâche – Menu Insertion/Tâche répétitive et renseigner les différentes rubriques de la tâche en n'oubliant pas la durée (taper h pour mettre des heures) • Dans les impressions il n'est pas nécessaire de déployer les tâches répétitives qui alourdissent le planning, utiliser avec le mode plan les tâches récapitulatives

N°	Nom de la tâche
161	Elancer le doc utilisateurs
162	Doc utilisateurs
163	Former les utilisateurs
164	Utilisateurs formés
165	GESTION DU PROJET
166	Piloter le projet
167	Réalisation
168	Piloter la réalisation du produit
169	Reporting CAPS
227	Reporting EPII
241	Fiche de reporting
256	Reportage commanditaire
271	Réunion comité de pilotage
276	Rapport flash
279	Mettre à jour le planning
295	Planning détaillé de suivi
311	Mettre à jour la documentation
327	Faire un bilan intermédiaire
328	Bilan intermédiaire

Tâche
Projet
Jalon
Récapitulative

Auteur : Karen
 Non ou fichier : 20-Planning détaillé
 Emplacement : C:\tools\planification\prévu

Kit de conduite de projet



Affecter les ressources aux tâches

Livrable n°21
Tableau des ressources

Nom de la ressource	Int
Karen	Ka
Christophe	Ch
Henri	He
Philippe	Ph
Patrick	Pa
Claudio	Cl
François	Fr
Infographiste	In
Programmeur 1	P1
Programmeur 2	P2
Machine de développement 1	M1
Machine de développement 2	M2
Machine de développement 3	M3

Phase 3 - Phase 26

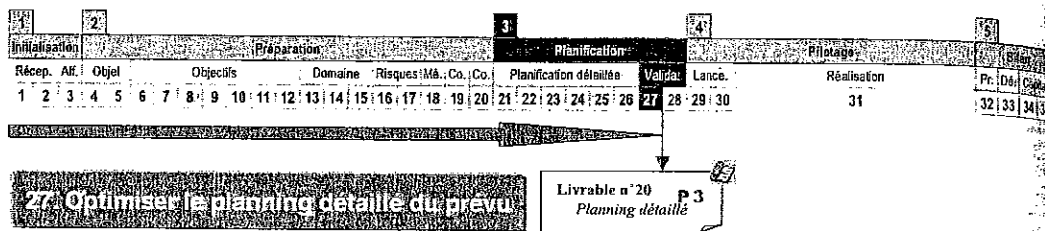
Titre	Affecter les ressources sur les tâches																										
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts d'utilisation des ressources sont les suivants : <table border="0"> <tr><td>- Karen</td><td>700</td></tr> <tr><td>- Christophe</td><td>600</td></tr> <tr><td>- Henri</td><td>0</td></tr> <tr><td>- Philippe</td><td>0</td></tr> <tr><td>- Patrick</td><td>0</td></tr> <tr><td>- Claudio</td><td>500</td></tr> <tr><td>- François</td><td>500</td></tr> <tr><td>- Infographiste</td><td>400</td></tr> <tr><td>- Programmeur 1</td><td>300</td></tr> <tr><td>- Programmeur 2</td><td>300</td></tr> <tr><td>- Machine de développement 1</td><td>200</td></tr> <tr><td>- Machine de développement 2</td><td>200</td></tr> <tr><td>- Machine de développement 3</td><td>200</td></tr> </table> Les coûts de Henri, Patrick et Philippe ne sont pas imputés au projet et sont considérés comme hors périmètre, ainsi seuls les coûts externes seront calculés Après affectation des ressources les coûts doivent avoisiner les 420 KF 	- Karen	700	- Christophe	600	- Henri	0	- Philippe	0	- Patrick	0	- Claudio	500	- François	500	- Infographiste	400	- Programmeur 1	300	- Programmeur 2	300	- Machine de développement 1	200	- Machine de développement 2	200	- Machine de développement 3	200
- Karen	700																										
- Christophe	600																										
- Henri	0																										
- Philippe	0																										
- Patrick	0																										
- Claudio	500																										
- François	500																										
- Infographiste	400																										
- Programmeur 1	300																										
- Programmeur 2	300																										
- Machine de développement 1	200																										
- Machine de développement 2	200																										
- Machine de développement 3	200																										
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Avant toute affectation des ressources il faut valider leur pourcentage d'affectation sur le projet, leur calendrier avec leurs horaires de travail L'affectation est ensuite réalisée tâche élémentaire par tâche élémentaire Toute tâche doit comporter une ressource qui lui est affectée sauf si on a décidé pour des raisons de représentation de dessiner des tâches de type « séchage d'une couche de peinture », encore que dans certaines entreprises il n'est pas impossible que l'on affecte une ressource pour « regarder » une couche de peinture sécher ! (humour) 																										
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Le tableau des ressources généré sous Excel peut être directement copié dans Project Lors de l'affectation des ressources dans Project il est nécessaire de valider chaque affectation, cette validation peut être effectuée en découpant l'affichage graphique en cliquant sur l'icône « Affichage Entrée des tâches » Cette opération délicate nécessite une bonne connaissance du module de calcul de Project qui dépend aussi du paramétrage choisi pour le projet et pour chacune des tâches 																										

N°	Nom de la tâche
115	Parue matérielle installée
116	Installation des systèmes d'exploit
117	Installation du logiciel de gestion
118	Parce logicielle installée
119	Paramétrage
120	Définition des paramètres
121	Paramétrage du logiciel
122	Logiciel paramétré
123	Tests
124	Définition des données de test
125	Tests du logiciel
126	Logiciel testé
127	Réception
128	Effectuer la recette
129	PV de recette
130	Mettre en production
131	Logiciel opérationnel
132	Formation
133	Former les utilisateurs

	Tâche
	Projet
	Jalon
	Récapitulatif

Auteur : Karen
Nom du fichier : 20-Planing détaillé
Emplacement : C:\pola\planification\brevu

Kit de conduite de projet



Phase 3 - Fiche 27

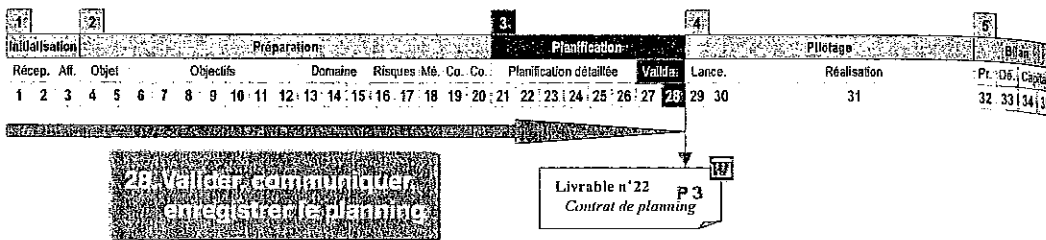
Titre	Optimiser le planning détaillé du prévu
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les surcharges observées sont particulièrement nettes au niveau de Karen mais aussi chez les programmeurs et l'infographiste Les surcharges sont plus sensibles aux mois d'avril et de mai Compte tenu de la contrainte bloquée sur le temps permettant de glisser la planification jusqu'au 01/09/2000 la solution choisie est de ne pas prendre de ressources supplémentaires mais de décaler certaines tâches dans le temps afin de résoudre les sur-utilisations Seules des sur-utilisations pourront être acceptées pour Karen, Christophe, Henri et Patrick Les autres sur-utilisations devront être compensées par des systèmes de récupération
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Cette partie donne lieu à de nombreuses négociations qui dépendent directement des contraintes sur les objectifs Les solutions devront être en premier lieu recherchées sur les objectifs n'ayant pas de contraintes La recherche des solutions, lorsqu'elle reste dans le cadre des contraintes définies dans la note de cadrage, peut être réalisée avec le chef de projet, le planificateur et les experts Si les solutions doivent remettre en cause les contraintes sur les objectifs il est alors nécessaire de convoquer un comité de pilotage extraordinaire qui tranchera sur les options à prendre Les objectifs renégociés seront alors consignés dans la note de cadrage qui fera alors l'objet d'une nouvelle validation
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Il est nécessaire afin d'avoir une vue la plus complète possible, de visualiser les sur-utilisations par les différents graphes qu'offre Project, cependant le plus efficace reste l'affichage « Utilisation des ressources » L'affichage « Utilisation des ressources » peut être combiné avec un affichage des tâches en cours pour une ressource sous la forme d'un diagramme de Gantt en cliquant sur l'icône « Affichage Répartition des ressources » Il n'est pas nécessaire de chercher à tout prix à résoudre les sur-utilisations au centième près, tout planning dépendant de la finesse de l'estimation des experts Il est déconseillé d'utiliser l'audit de Project sauf pour faire des simulations ou sur des plannings très simples, car l'utilisation sur des plannings complexes reste très difficile compte tenu des paramètres pris en compte par le logiciel

N°	Nom de la tâche
256	Reporting commanditaire
257	Réunion comité de pilotage
258	Rapport flash
259	Mettre à jour le planning
260	Planning détaillé de suivi
261	Mettre à jour la documentation
262	Faire un bilan intermédiaire
263	Bilan intermédiaire
264	Préparer la communication
265	Envoyer communication presse
266	Communication presse
267	Rédiger la communication
268	Envoyer la communication
269	Communication clients
270	Faire le bilan du projet
271	Promotion
272	Valider le projet
273	Présentation de projet
274	Désengagement

État	Tâche
	Tâche
	Progress
	Jalon
	Recapitulative

Auteur : Karen
Nom du fichier : 20-Planning détaillé
Emplacement : C:\polo\planif\prevu

Kit de conduite de projet



Polo - Contrat de p

Principales réfé

Planning

Projet

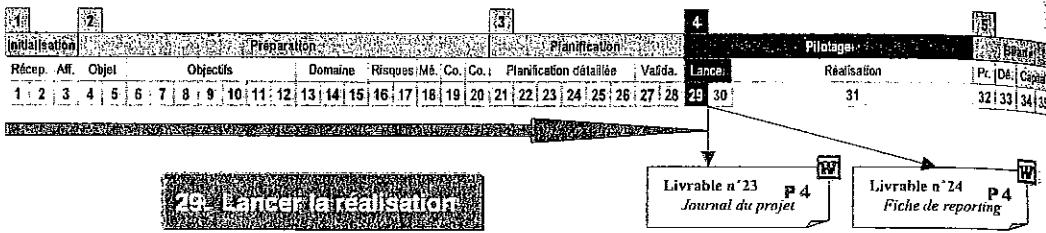
Phase 3 Fiche 28

Titre	Valider, communiquer, enregistrer le planning
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Après optimisation du planning les nouvelles dates sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Date de fin de la fabrication du produit le 30/08/2000 - Date de fin du projet le 05/09/2000 - Fin de la gestion des stocks le 19/07/2000 - Fin du site Internet le 30/08/2000 Aucune marge supplémentaire ne sera accordée Il n'y a pas de pénalités de retard prévues mais le paiement au prestataire de la dernière tranche est conditionné par la livraison des produits finis, cette dernière tranche est portée à 50 % du total de la facturation
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Dans certains projets incluant des sous-traitants, des pénalités de retard doivent être prévues car la livraison engendre des pertes d'exploitation très importantes pour l'entreprise L'application des pénalités de retard nécessite un suivi très rigoureux de l'ensemble du planning ainsi qu'une définition très précise des responsabilités La définition des responsabilités peut être détaillée en complément du planning en effectuant des fiches descriptives de tâches En tout état de cause la finesse du pilotage liée au reporting est le meilleur moyen de rester dans les délais souhaités
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire Pour inclure des fiches de tâches dans Project il suffit d'effectuer un double clic dans la tâche et, dans l'onglet Remarque indiquer le descriptif, si le descriptif est contenu dans un autre document il est possible d'insérer un lien vers un autre document dans les remarques

Signature du chef

Auteur : Karen, Henri
Nom du fichier : 22-Contrat de pl
Emplacement : C:\pola\planificati

Kit de conduite de projet



Phase 4		Fiche 29
Titre	Lancer la réalisation	
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Pour le lancement il a été décidé de fabriquer un journal du projet avec un numéro 0 qui annonce le lancement du projet • Ce journal qui aura 6 éditions, tous les 2 mois est une idée de Philippe qui propose de prendre à sa charge toute la réalisation • Le journal sera à la disposition des clients dans le magasin, mais il sera remis en mains propres à chaque client par Patrick assorti de commentaires afin qu'aucune fausse interprétation ne soit faite • Les fiches de reporting sont mises en place auprès des ressources, il est notamment demandé aux programmeurs et à l'infographiste d'utiliser cette fiche pour un reporting mensuel qui synthétisera le reporting oral fait à François et Claudio pendant toute la durée du projet 	
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • Le journal d'un projet est un véritable acte de communication, il peut avoir un impact très négatif notamment s'il n'est pas objectif et qu'il annonce des réalisations qui ne seront pas faites • Un petit journal interne simple et attrayant peut permettre à ceux qui sont éloignés du projet de le voir « vivre », ce journal peut aussi permettre de remercier ceux qui ont effectué un travail exceptionnel sur le projet, ou pour valoriser les « travailleurs de l'ombre » • Les fiches de reporting doivent être assorties d'une mini formation expliquant le mode de transmission et la finesse des informations qui doivent être reportées • L'idéal en matière de reporting est d'automatiser sa transmission via une messagerie, lesquelles messageries pouvant être couplées aux logiciels de planification • Attention à ne pas mettre en place des systèmes de reporting tellement complexes que les ressources utilisent un temps très important uniquement pour assurer ce même reporting 	
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation d'un journal simple sous Publisher ne pose pas de problèmes particuliers dans la mesure où un grand nombre de matrices sont utilisables et permettent de gagner du temps sur la mise en page • Sous Publisher attention toutefois à l'insertion d'images qui peuvent alourdir considérablement le poids des fichiers et engendrer des temps d'impression importants • Le tableau de reporting est un document Word simple ne nécessitant aucune connaissance particulière 	

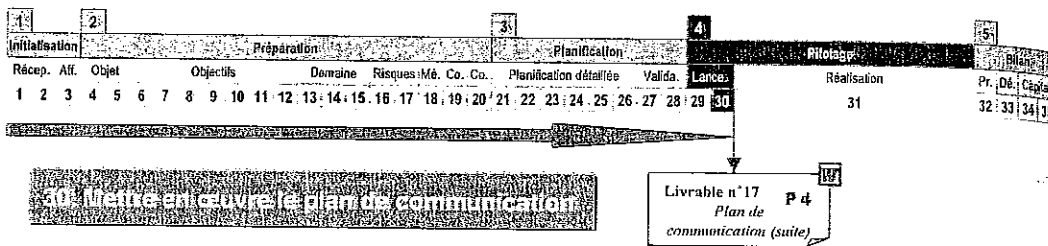
Repor

Tâche
Installation et gestion de 3
Paramétrag
Test du logi
Mettre en c

Anal'

Les info des char des états
La durée semble :

Kit de conduite de projet



Polo - Plan de communication

Rappels

Cibles

Messages

Phase 4		Fiche 30	
Titre		Mettre en œuvre le plan de communication	
Étude de cas		<ul style="list-style-type: none"> • La communication ne nécessite pas de mise à jour particulière en termes de compléments • L'allongement de la durée du projet jusqu'au début du mois de septembre nécessite la prolongation de toutes les actions récurrentes de communication sur les 3 niveaux (opérationnelle, informative, promotionnelle) • Le plan de communication ne nécessite donc pas de mise à jour particulière • Dans le planning il faut ajouter les tâches répétitives correspondant à ces tâches de communication • L'impact sur la charge et sur les coûts est négligeable 	
Conseils de réalisation du document		<ul style="list-style-type: none"> • La mise à jour du plan de communication est indispensable si un temps important s'est déroulé dans les 3 premières phases, c'est le cas notamment des projets insuffisamment préparés ou n'ayant pas eu d'étude de faisabilité • La mise à jour du plan de communication peut entraîner des modifications profondes en matière de planification, donc de cadrage du projet • Si les modifications des documents sont très importantes il vaut mieux générer des versions nouvelles de chacun de ces documents • Le plan de communication comme le planning est un document vivant qui nécessite une réactualisation importante, c'est pourquoi il est nécessaire d'avoir une responsable de la communication dans l'équipe projet 	
Conseils de mise en œuvre du document		<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

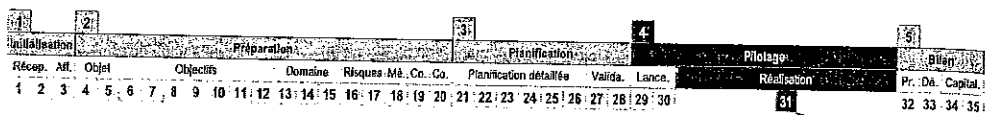
Communicati

Cibles

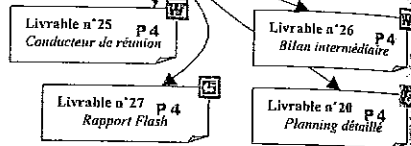
Pourquoi	Informé travaux
Quo	Fait Reste à Problèr
Qui	Prograr vers Fr
Comment	Progra Messag
Quand	Tous phase: dévelc
Où	Franco Claud
Combien	Autan

Auteur : Christophe
Nom du fichier : 17-Plan de co
Emplacement : C:\polocommu

Kit de conduite de projet



31 Pilotage de la réalisation du produit



Phase 4 Fiche 31

Titre	Piloter la réalisation du produit
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes majeurs rencontrés en phase de pilotage sont : <ul style="list-style-type: none"> du retard est pris sur la réalisation du site, le nombre de prototypes est limité à 10 le journal du projet est repris par Christophe en liaison avec Patrick sur décision du comité de pilotage le planning n'est pas toujours à jour car les programmeurs ne fournissent pas régulièrement les fiches de reporting Christophe prend en compte un projet nouveau chez un autre client avec l'accord de Henri qui demande à ce que Karen s'implique dans la communication ou qu'un nouveau responsable de la communication soit trouvé par EFII Au final le projet a pris une quinzaine de jours de retard
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Les conducteurs de réunion doivent être remplis en temps réel pendant les réunions et diffusés dès la fin de la réunion quitte à ce qu'ils soient réalisés à la main ou tapés au fur et à mesure afin de conserver la dynamique projet Les conducteurs de réunion doivent être synthétiques et leur gestion documentaire est effectuée par le responsable de la documentation Le rapport Flash réalisé pour les comités de pilotage doit conserver un caractère plus formel, c'est le cas aussi pour les réunions de comité de pilotage qui doivent avoir une organisation rigoureuse notamment en matière de respect des horaires Un conducteur de réunion doit compléter le rapport Flash lors des comités de pilotage Le bilan intermédiaire doit être réalisé si le projet dure plus de 3 mois, il permet de relancer la dynamique projet, il doit être réalisé sans complaisance de préférence avec le commanditaire, le chef de projet, l'équipe projet et certains experts Le planning détaillé doit être mis à jour au minimum une fois par semaine, certains systèmes fonctionnant sur réseau permettent une mise à jour quotidienne par les ressources du projet
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de problèmes particuliers pour l'utilisation des conducteurs de réunion, rapports flash, bilans intermédiaires Pour la mise à jour du planning sous Project il faut utiliser l'affichage « Gantt suivi », cet affichage doit être précédé par l'enregistrement « avec planification du fichier planning » Il faut ensuite afficher la barre d'outils de suivi et effectuer toutes les mises à jour du planning via cette barre d'outils

Polo - Conducteur

Éléments de la

Type de réunion

Objectifs principaux

Date : 07/07/2000
Lieu : Magasin
Heure : 08h00

Thèmes

Formation des utilisateurs logiciel de gestion des stock

Nombre de prototypes du à mettre en développement

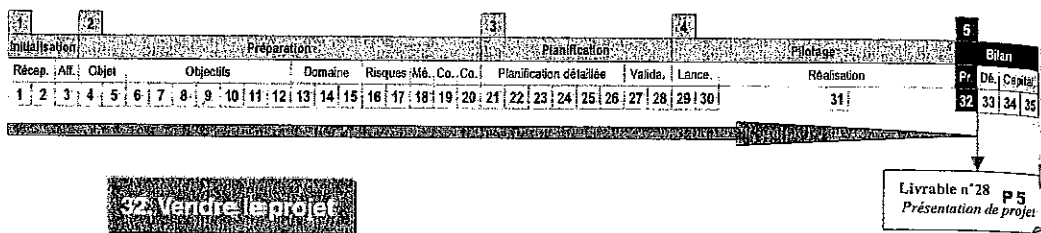
Communication avec le jeu du projet

Prochaine réunion :

Date : 14/07/2000
Lieu : Magasin
Heure : 08h00

Auteur : Karen
Nom du fichier : 35-Conducteur
Emplacement : C:\polo\conmur

Kit de conduite de projet

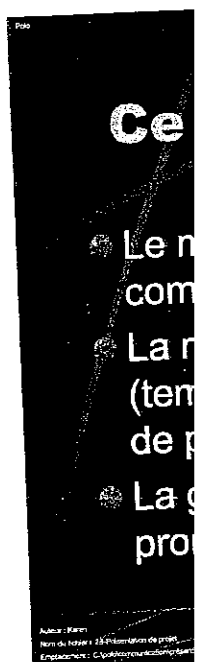
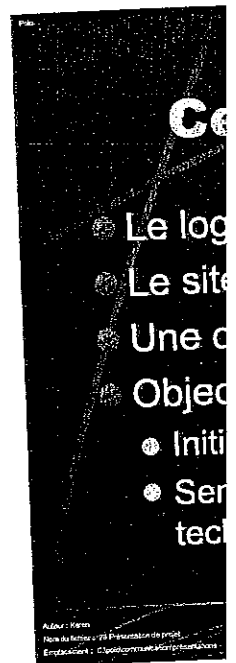


32. Vendre le projet

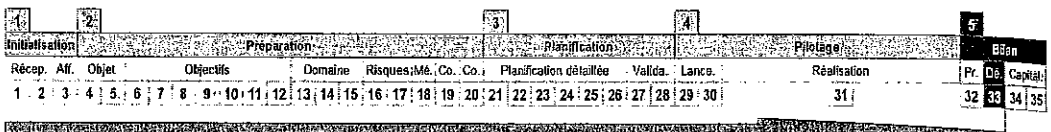
Livrable n°28 P5
Présentation de projet

Phase 5 Fiche 32

Titre	Vendre le projet
Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> Karen réalise une présentation du bilan du projet coté commanditaire <ul style="list-style-type: none"> pendant cette présentation sont évoqués les points difficiles notamment : <ul style="list-style-type: none"> le planning trop serré au départ la disponibilité réduite de Patrick et de Henri (saison des ventes) le choix d'un développement en RAD les difficultés de réalisation de l'interface du site Certains points relevant du pilotage sont aussi évoqués : <ul style="list-style-type: none"> l'organisation du reporting la communication opérationnelle la définition des rôles la communication promotionnelle Les remerciements sont effectués à l'occasion d'un pot offert par Henri
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Ce document permet la valorisation du projet et du chef de projet C'est aussi l'occasion de faire un bilan version commanditaire sans complaisance mais qui ne doit pas être trop détaillé Cette présentation peut permettre commercialement d'initier d'autres projets, c'est pourquoi il faut l'effectuer avec la rigueur nécessaire s'exprimant par exemple par la qualité des documents projetés ou remis au commanditaire C'est l'occasion aussi de remettre au commanditaire un éventuel rapport de projet permettant lui montrer l'ampleur du travail réalisé en matière de préparation mais aussi de pilotage Toutes les présentations doivent respecter les règles de la communication orale, ce qui nécessite pour les chefs de projet de se mettre le plus souvent possible en situation de communication similaire
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières en matière de mise en forme du document Certains extraits de documents peuvent être inclus par des copier-coller dans le diaporama, ce peut être par exemple des parties de planning qui peuvent être, après sélection, copiées avec l'icône « Copier l'image »



Kit de conduite de projet



33 Mettre un terme à l'engagement contractuel

Livrable n° 29 p 5
Note de désengagement

Polo - Note de désengagement

Références du

Nom du chef de projet

Références du chef de projet

Dates

Suites

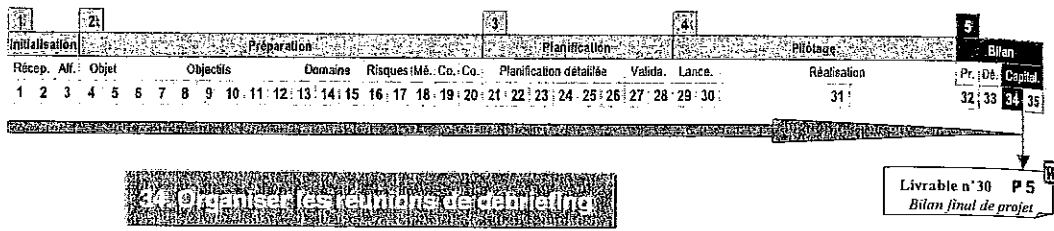
Signature du

Phase 5 Fiche 33

Titre	Mettre un terme à l'engagement contractuel
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> La date effective finale du projet tient compte des règlements effectués par le client et est donc définitivement fixée au 05/10/2000 Henri a évoqué la possibilité de réaliser au début de l'année 2001 l'intégration de nouvelles fonctionnalités sur le site et notamment la commande en ligne de matériels neufs, cependant ce nouveau projet est conditionné par la réussite commerciale du premier pour des raisons financières Un consultant EFII doit être proposé à Henri au mois de novembre 2000 pour étudier la faisabilité du projet
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> Ce document est souvent difficile à obtenir car il nécessite que tout le projet soit bouclé aussi bien sur le plan technique que sur le plan financier Dans ce document doit être éventuellement prévue la charge de travail prévue pour le chef de projet et son équipe sur la maintenance des réalisations livrées Ce document doit être signé du commanditaire ou des membres du comité de pilotage
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Auteur : Fern
Nom du fichier : 29-Note de désengagement
Emploie : C:\pilotage

Kit de conduite de projet



Polo - Grille de

Références c

Données

Participants

Phase 5 Fiche 34

Titre	Organiser les réunions de debriefing
Étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Une réunion de bilan est réalisée avec les personnes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – Karen, Christophe, Claudio, François • Les éléments qui sont analysés sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> – la mise en œuvre du plan de communication – le reporting et la mise à jour de la planification – l'analyse des besoins – les phases de prototypage • D'une manière générale le projet est une réussite, la tolérance du commanditaire en matière de planification a permis d'absorber les dérapages du projet • Le budget global a été respecté • EFIL a alloué un budget pour qu'un repas soit organisé avec tous les acteurs du projet (EFIL et CAPS)
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté tient lieu dans le management de la réunion qui va servir à alimenter la grille de bilan • Il faut dès le départ « désamorcer » tout règlement de compte en précisant qu'il faut s'attaquer aux faits et non aux personnes • Le plan d'action est indispensable car il permet de progresser et d'innover dans la manière de gérer les projets • Ce document peut faire l'objet d'une présentation commune à un ensemble de chefs de projet susceptibles d'intervenir dans des projets similaires • Le chef de projet doit abandonner sa casquette de leader pour celle d'animateur, l'idéal étant que cette réunion soit animée par une personne extérieure au projet • La réunion peut être clôturée par des remerciements (médailles en chocolat ou plus suivant les traditions de l'entreprise) et un pot ou/et un repas
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire

Gestion du projet	Ce qui le positif
	Ce qui l'améliore
Fabrication du produit	Ce qui le positif
	Ce qui l'améliore

Auteur : Karen
 Nom du fichier : 30-Grille
 Emplacement :

Kit de conduite de projet

1		2		3		4		5	
Initiation		Préparation		Planification		Pilotage		Bilan	
Récep.	Aff.	Objet	Objectifs	Domaine	Risques	Mé. Co.	Co.	Planification détaillée	Valida. Lancia.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
								Réalisation	31
								Pr. (D)	Capita
								32	33
								34	35

31 Archiver les dossiers du projet

Livrable n°31 p5
Note d'archivage

Phase 5		Fiche 35
Titre	Archiver les dossiers du projet	
Etude de cas	<p>Les documents du projet qui vont être archivés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les cahiers des charges • Les dossiers de développement • Des doubles des documentations utilisateurs • Les documentations techniques des matériels installés chez le client (doubles) • Les documentations techniques des logiciels installés chez le client (doubles) • Les documents papier seront archivés dans l'armoire « Projets clients » • Les documents informatiques seront archivés sur les serveurs de CAPS et EFLI dans les répertoires Projet/Polo • Le client conservera un double des documents informatiques sur son serveur dans un répertoire nommé Polo 	
Conseils de réalisation du document	<ul style="list-style-type: none"> • L'archivage nécessite un regroupement exhaustif des documents du projet • Il est nécessaire dans la documentation de conserver la dichotomie « gestion du projet » et « fabrication du produit » on conserve ainsi la logique méthodologique • La suite logique de l'archivage simple est la mise en place d'un intranet documentaire permettant un accès simple et réglementé des documents • Certains produits de gestion de projet comme 03 intègrent cette gestion documentaire en plus des fonctionnalités liées à la gestion de projet • L'intégration de ces produits est une aide précieuse pour la maîtrise d'ouvrage 	
Conseils de mise en œuvre du document	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de difficultés particulières dans la mise en œuvre de ce document Word qui est présenté sous la forme d'un tableau • Les rubriques sans objet peuvent être supprimées en sélectionnant une ligne du tableau • L'accès aux en-têtes et pieds de page se réalise en effectuant un double clic sur ces zones qui doivent être renseignées afin de faciliter la gestion documentaire 	

Polo - Note d'arch

Éléments papier

Liste

Auteurs

Lieux archivage

Éléments inf

Liste

Auteurs

Lieux archivage

Auteur : Karen
Nom du fichier : 31-Note d'arch
Emplacement : C:\pola\bilans

Articulation entre techniques Hard et techniques Soft

La conduite d'un projet combine deux grands types de techniques :

- Les techniques liées aux aspects méthodologiques Techniques « HARD »
- Les techniques liées aux aspects humains Techniques « SOFT »

Les techniques **HARD** regroupent les outils suivants :

- Le cadrage d'un projet
- L'analyse des risques
- La planification
- L'organisation de la communication
- Le pilotage
- La capitalisation

Les techniques **SOFT** regroupent les outils suivants :

- Les échanges en tête-à-tête
- L'organisation des instances projet
- La constitution de l'équipe
- Le management des équipes
- La gestion des conflits
- La négociation
- Les techniques de présentation

On peut voir ainsi tous les volets et techniques que devra maîtriser le chef de projet. Chacun des volets mériterait un ouvrage entier cependant des règles incontournables doivent être rappelées afin de réussir le management du projet.

Dans l'architecture méthodologique présentée dans le chapitre 2 les techniques sont principalement centrées sur le « HARD », ce chapitre se propose de mettre l'accent sur les techniques SOFT.

Kit de conduite de projet

Dans certaines fiches, seuls des conseils méthodologiques seront donnés et pour certaines autres des outils seront proposés afin de faciliter la mise en œuvre des techniques SOFT.

Ces outils sont des matrices de documents destinés au chef de projet, la plupart ne seront pas communiqués et resteront confidentiels à la différence de la plupart des modèles de la partie « Hard ». Il est d'ailleurs nécessaire de mettre en évidence auprès du lecteur la haute confidentialité de certains outils qui pourraient nuire au fonctionnement du projet si les ressources humaines y avaient accès. La gestion de l'archivage de ces documents doit être particulièrement soignée.

La réussite d'un projet est le savant dosage Hard-Soft. Un projet géré uniquement avec les méthodes en faisant abstraction des comportements humains est voué à l'échec, un projet reposant uniquement sur des outils de gestion des ressources humaines ne sera pas suffisamment cadré et structuré. Le dosage appartient au chef de projet, son expérience lui dictera les points sur lesquels il doit mettre l'accent.

Toute la méthode sera passée en revue, les nouveaux outils seront précédés de la lettre S et sont présents dans le CD ROM dans un répertoire à part appelé « OUTILS de gestion des RH ».

La mise en œuvre des outils adopte le même principe que pour les modèles de la partie HARD.

Le fonctionnement c

Toutes les fiches seront



Fiche

Nom de la fiche

É

Rappel de l'action principale partie « Hard »

Li

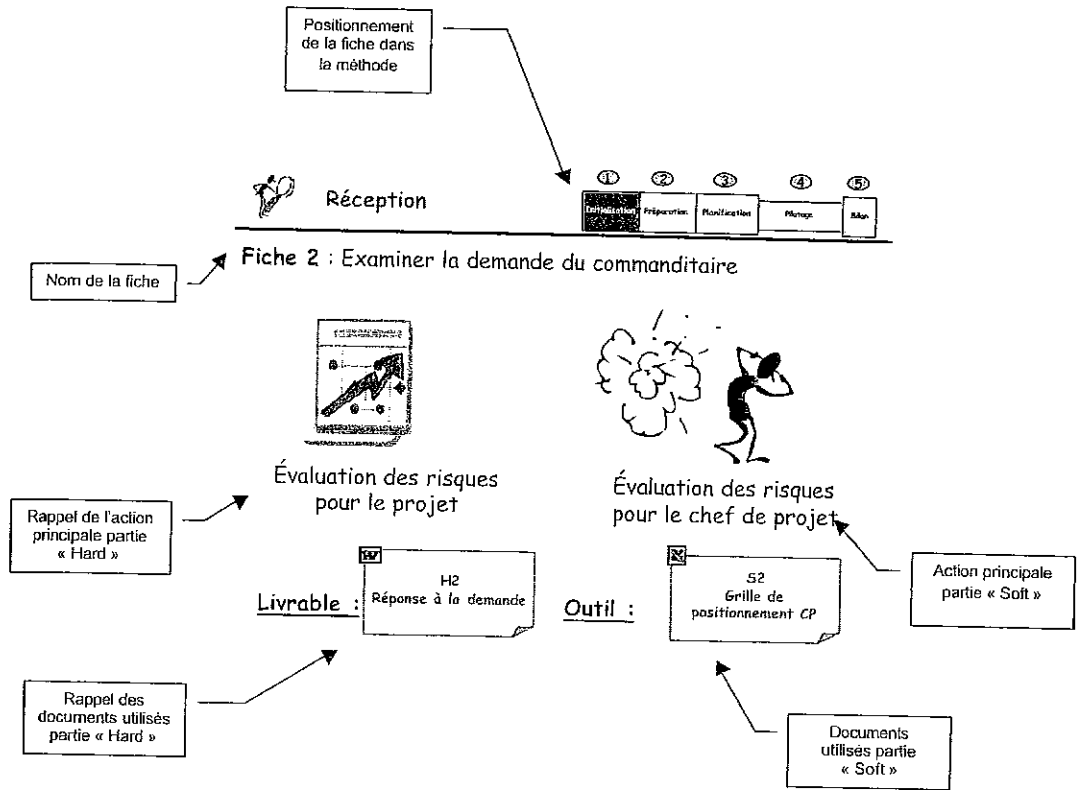
Rappel des documents utilisés partie « Hard »

Ensuite vous trouver

Titre
Actions à entreprendre
Conseils

Le fonctionnement des fiches

Toutes les fiches seront présentées de la même manière

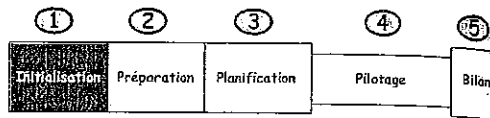


Ensuite vous trouverez un tableau comprenant les éléments suivants :

	Phase X	Fiche X
Titre	X	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Liste des tâches à entreprendre en matière de ressources humaines 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Conseils à mettre en œuvre pour réaliser cette étape 	



Réception



Réception

1. Recevoir la demande de projet du commanditaire

Formulation écrite de la demande

Livrable : H1
Demande de projet

Première rencontre avec le commanditaire

Outil : S1
Guide d'entretien

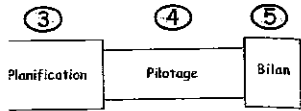
2. Examiner la demande

Évaluation pour l'

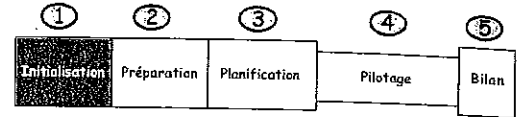
Livrable :

		Phase 1	Fiche 1
Titre		Recevoir la demande de projet du commanditaire	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Pour le chef de projet <ul style="list-style-type: none"> - Essayer d'avoir des éléments sur la personnalité et le mode de fonctionnement du commanditaire - Préparer la rencontre avec le guide d'entretien et la note de cadrage - Faire une liste de questions à poser sur le projet - Réfléchir à un scénario de rencontre (liste de thèmes, chronologie, durée...) • Pour le commanditaire : <ul style="list-style-type: none"> - Rassembler tous les documents possédés et ayant trait au projet - Structurer la commande, notamment en termes de résultats attendus - Hiérarchiser les objectifs entre eux 		
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Cette rencontre est essentielle, surtout si le chef de projet et le commanditaire ne se connaissent pas : c'est souvent la première impression que l'on retient. La préparation est donc essentielle aussi bien dans la forme (Présentation, habillement...) que dans le fond. • En tant que chef de projet vous devez être naturel dans votre relation avec le commanditaire, un projet s'inscrit dans le temps, autant être soi-même dès le départ • N'hésitez pas à reformuler ce qui est demandé par le commanditaire avec votre propre langage pour ainsi valider votre compréhension du besoin à satisfaire 		

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Réception



2. Examiner la demande du commanditaire

rencontre avec le commanditaire

S1 Guide d'entretien

Évaluation des risques pour le projet

Évaluation des risques pour le chef de projet

Livrable : H2 Réponse à la demande

Outil : S2 Grille de positionnement CP

Fiche 1

Le mode de fonctionnement du comité de cadrage (chronologie, durée...) est au projet et les résultats attendus

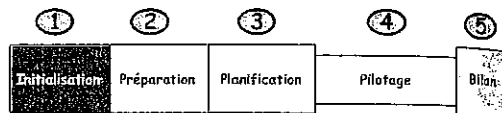
Le projet et le commanditaire ne se séparent que l'on retient. La préparation (habillage...) que dans le cadre de votre relation avec le commanditaire dès le départ afin de satisfaire le commanditaire avec votre propre volonté à satisfaire

Phase 1 **Fiche 2**

Titre	Examiner la demande du commanditaire
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les gains pour l'entreprise à mettre en œuvre le projet Évaluer les gains personnels à prendre en compte le projet Essayer de savoir pourquoi on a été choisi comme chef de projet Réfléchir aux éventuelles possibilités ou arguments pour refuser le projet si c'est possible et si le projet est trop risqué Regarder si on aura en tant que chef de projet un poids suffisant sur les décisions ou pour faire prendre les décisions Se poser la question « En cas de problèmes dans le projet qui pourra prendre des décisions importantes et rapides » Estimer la validité et le poids des instances décisionnelles déjà mises en place à ce stade (Comité de pilotage, Comité de direction...)
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de projet doit faire une liste des dangers potentiels (pour lui) à accepter le projet et vérifier si ces risques sont acceptables Il peut arriver que le chef de projet soit choisi pour faire échouer le projet, ou pour le faire échouer sur un projet. Il faut donc connaître les raisons profondes de cette désignation en tant que chef de projet



Affectation



Objet

3. Officialiser la nomination du chef de projet

4. Définir l'objet p

Nomination officielle
du chef de projet

Présentation officielle
du chef de projet

Va
com

Livrable :

H3
Note d'affectation du CP

Outil : Pas d'outil spécifique

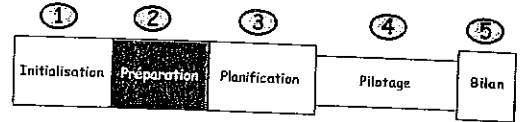
Livrable :

Phase 1		Fiche 3	
Titre			
Officialiser la nomination du chef de projet			
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> • Demander un nouvel entretien (si un premier entretien à eu lieu) au commanditaire pour avoir une notification écrite de la nomination • Demander à être présenté aux différentes instances déjà existantes avant de démarrer le projet • Demander à rencontrer les personnes « incontournables du projet » (Clients du projet, Sponsors...) • Expliquer au commanditaire la méthode employée pour gérer le projet et valoriser les apports de la méthode 	
Conseils		<ul style="list-style-type: none"> • Un chef de projet doit être reconnu par ses « pairs ». Pour cela il est nécessaire que l'ensemble des acteurs connaisse dès le début du projet celui qui va coordonner tout le projet. Ce rôle peut parfois être ingrat et il est nécessaire de pouvoir rencontrer les personnes au démarrage du projet dans de bonnes conditions plutôt que de les rencontrer pour la première fois à l'occasion d'un conflit ou d'un désaccord, cela permettra au chef de projet de développer et d'anticiper ses stratégies en cas de conflit ou de négociation. • Une rencontre est préférable à l'envoi d'un mail qui reste trop impersonnel ou qui peut tout simplement ne pas être lu. 	

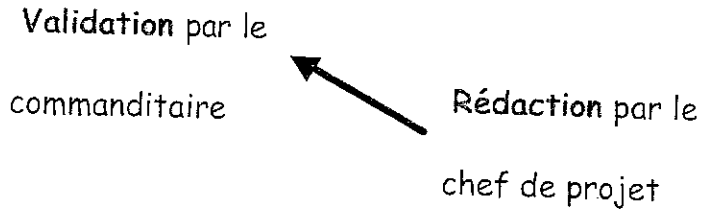
Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Objet



4. Définir l'objet précis du projet



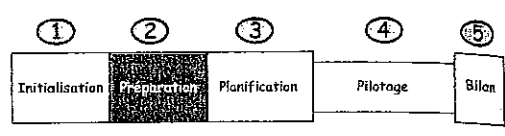
Livrable : H4
Note de cadrage

Outil : S3
Grille de réflexion périmètre

Phase 2		Fiche 4
Titre	Définir l'objet précis du projet	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Remonter au véritable objet du projet en se posant la question « pourquoi » plusieurs fois de suite Redescendre dans le « monde des moyens » à partir de l'objet du projet en se posant la question « comment » plusieurs fois de suite Trouver une formulation de l'objet qui permette de définir le vrai périmètre du projet à partir de la formulation du commanditaire Rencontrer à nouveau le commanditaire avec une liste d'objets possibles du projet pour faire un choix avec lui de la formulation commune 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> La formulation de l'objet du projet est très importante car elle va permettre une communication sur le projet vers tous les acteurs. La compréhension de l'objet induira les premières réactions et actions des acteurs du projet. Cette formulation doit être particulièrement soignée La communication sur l'objet ne doit être faite qu'après validation par le chef de projet et le commanditaire quitte à ce que le projet reste confidentiel quelque temps Un périmètre trop grand décourage les collaborateurs devant l'ampleur du projet, un périmètre trop petit risque d'être trop réducteur et les collaborateurs peuvent être déçus par le manque d'ambition du projet 	



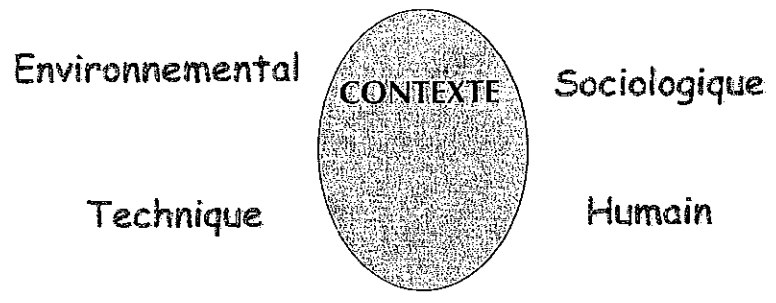
Objet



Objectif:

5. Lister les motifs et définir le contexte

6. Définir les objectifs



Livrable :

H4
Note de cadrage
(suite)

Outil :

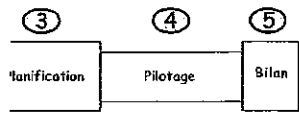
S4
Grille de
positionnement PROJET

Lister le
perform
fonctionna

Livrable :

Phase 2		Tâche 5	
Titre			
Lister les motifs et définir le contexte			
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer le positionnement du projet en termes de complexité humaine et de complexité technique Faire la liste des raisons qui conduisent à la complexité humaine dans le projet Hiérarchiser la complexité humaine par rapport à la complexité technique Évaluer si la partie humaine ne nécessite pas une gestion d'un « sous projet » à part entière 		
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> La complexité humaine dans un projet peut avoir plusieurs origines (résistance au changement, mise en danger de certaines personnes...). Il faut donc à ce stade mener une réflexion sur les causes de cette complexité humaine Si la complexité humaine est très importante, il faudra faire un volet spécial dans la définition des objectifs de qualité avec la liste des objectifs à atteindre sur le plan humain Dans le cas d'un grand projet, la partie humaine peut faire l'objet d'un sous projet qui peut être confié à un chef de projet sous la coupe d'un directeur de projet. Il ne suffira pas à ce dernier d'être expert en ressources humaines, il devra avoir été formé 		

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Objectifs



6. Définir les objectifs de qualité

Lister les critères de performance et les fonctionnalités du produit

Faire la part des fonctions d'usage et des fonctions d'estime

Livrable :

H4
Note de cadrage (suite)

Outil : Pas d'outil spécifique

igique

ain

S4
Grille de
onnement PROJET

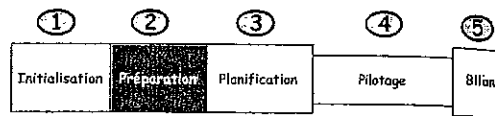
Complexité humaine et de complexité humaine dans le projet
Complexité technique
ion d'un « sous projet » à part
usieurs origines (résistance au
Il faut donc à ce stade mener
e
a faire un volet spécial dans la
s à atteindre sur le plan humain
it faire l'objet d'un sous projet
d'un directeur de projet. Il ne
ines, il devra avoir été formé

Phase 2 Fiche n

Titre	Définir les objectifs de qualité
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les « clients » du projet dans la définition des objectifs de qualité • Vérifier que le cahier des charges, s'il existe, a bien été rédigé ou validé par les « clients » du projet • Informer les « clients » du projet qu'ils participeront à la validation du résultat et qu'ils seront conviés à des points réguliers pendant toute la durée du projet • Faire la liste des fonctions d'estime et des fonctions d'usage du résultat (utiliser au besoin à ce niveau l'analyse de la valeur) • Faire hiérarchiser les fonctions par les « clients » du projet
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Les « clients » du projet sont les futurs utilisateurs du résultat, de leur implication dépend la réussite du projet. Ils doivent être impliqués dès le départ du projet, notamment grâce à l'analyse du besoin et à leur participation à la rédaction du cahier des charges • Si vous n'avez pas participé à la rédaction du cahier des charges, assurez-vous de la perception des futurs utilisateurs du résultat du contenu du document • L'utilisateur doit être informé qu'il fera partie des actions de reporting prévues pendant toute la durée du projet, cela permettra d'éviter « l'effet tunnel » qui induit des résistances au changement

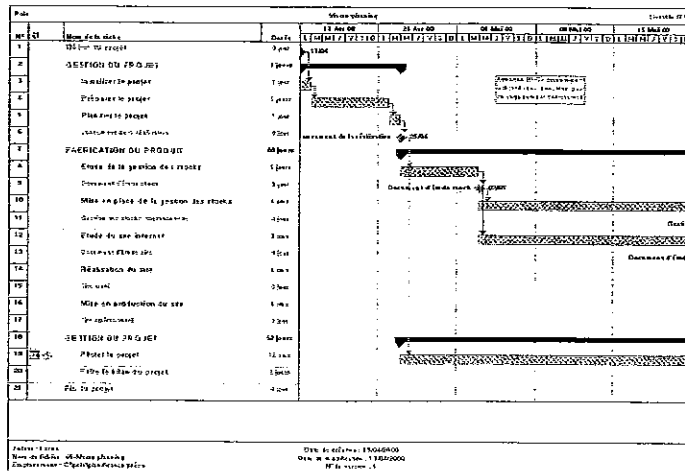


Objectifs

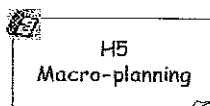


Objectifs

7. Définir les objectifs de temps



Livrable :



H5
Macro-planning

Outil : Pas d'outil spécifique

8. Définir les objectifs

- ✓ Coût c
- ✓ Coût c
- ✓ Coût c
- ✓ Coût c

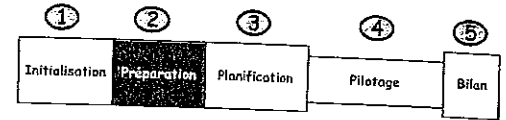
Livrables

Phase 2		Feuille 7	
Titre			
Définir les objectifs de temps			
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> • Commenter et expliquer le macro planning aux destinataires de ce document • Informer que cette planification n'est que provisoire et sera suivie d'une planification détaillée • Préciser que cette planification peut comporter des erreurs d'évaluation compte tenu de son niveau macro 	
Conseils		<ul style="list-style-type: none"> • La communication d'un planning peut avoir des conséquences désastreuses si ce document n'est qu'une première approche, c'est pourquoi il est nécessaire de préciser que ce document n'est que provisoire et qu'il sera sujet à révisions • Attention à ne pas partir du principe que tout le monde sait lire un planning, les représentations graphiques surtout si elles sont sous la forme d'un réseau PERT donnent une apparence très technique au projet, il faut alors commenter le planning et expliquer aux différents interlocuteurs l'usage et l'objectif • Un planning doit toujours pouvoir être compris et lu par les personnes qui ne l'ont pas fabriqué, c'est un outil de communication qui, s'il est bien construit, favorise l'échange • La présentation soignée d'un planning crédibilise le chef de projet et rend crédible la gestion de projet 	

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Objectifs



B. Définir les objectifs de charge et de coût

- ✓ Coût d'utilisation ressources matérielles
- ✓ Coût d'utilisation ressources humaines
- ✓ Coût des achats
- ✓ Coût des sous-traitants

H6
Macro-planning
de charge

Livrables :

H7
Budget prévisionnel

Outil : Pas d'outil spécifique

l'outil spécifique

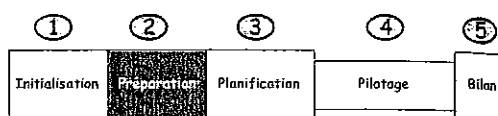
Titre : Fiche 7

Connaissances préalables de ce document et sera suivie d'une planification des ressources d'évaluation compte tenu des conséquences désastreuses si ce point n'est pas traité. Il est nécessaire de préciser les modalités de révisions. Le fait de ne pas savoir lire un planning, les représentations d'un réseau PERT donnent une mauvaise interprétation du planning et expliquent aux personnes qui ne l'ont pas construit, favorise l'échange de rumeurs. Le chef de projet et rend crédible la

		Phase 2	Fiche 8
Titre		Définir les objectifs de charge et de coût	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les acteurs comprennent les notions de coût et de charge • Vérifier que le périmètre de consolidation des charges est connu de tous les acteurs • Faire approuver les données concernant les coûts du projet par le commanditaire, notamment en ce qui concerne la valorisation du temps de travail des personnes qui vont être affectées au projet • Rappeler aux différents acteurs qu'à ce stade du projet ces notions sont aussi importantes que le planning 		
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • La notion de coût est sensible car elle montre la valeur réelle d'un projet et donc son retour sur investissement. La communication sur les coûts d'un projet doit être validée au minimum par le commanditaire • La communication sur la charge de travail a moins d'effet car sa compréhension est plus réduite et a moins d'impact sur les acteurs • Même si le chef de projet a des consignes sur la confidentialité du coût d'un projet, il doit au moins faire pour lui-même un calcul du coût global du projet afin de s'en servir dans d'éventuelles négociations • Les données transmises sur les coûts doivent toujours être accompagnées d'explications orales ou écrites sur les modes de calcul utilisés 		



Objectifs

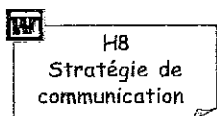


Objectifs

1. Définir les objectifs de communication

- ✓ Communication opérationnelle
- ✓ Communication promotionnelle
- ✓ Communication informative

Livrable :

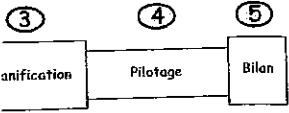


Outil : Pas d'outil spécifique

Livrable :

Phase 2		Fiche 9
Titre	Définir les objectifs de communication	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la liste des acteurs clients et de leur positionnement par rapport au projet • Définir une stratégie pour leur « vendre » le résultat du projet • Vérifier la cohérence entre cette stratégie et la communication qui va être effectuée sur les plans opérationnels et informatifs 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • La communication est un élément déterminant dans la motivation des acteurs, une mauvaise communication au début du projet peut mettre tout le projet en péril • La communication promotionnelle doit être validée par le commanditaire qui doit « se mouiller » et approuver les axes de communication • Un défaut de communication entretient la rumeur et affaiblit le projet et le chef de projet • Si le chef de projet ne maîtrise pas bien l'organisation de la communication il doit faire appel à un spécialiste du domaine • Il ne faut pas penser que la communication interne est plus facile à mettre en œuvre que la communication externe • Tous les vecteurs de communication doivent être imaginés, ces vecteurs doivent être adaptés au message que l'on veut faire passer 	

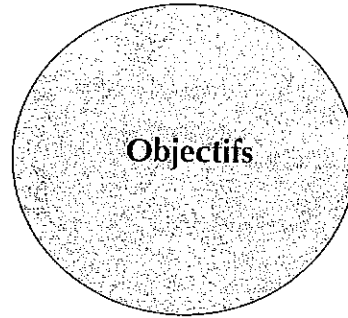
Titre
Actions à entreprendre
Conseils



Objectifs



10. Définir les objectifs complémentaires



Livrable :

H4
Note de cadrage (suite)

Outil :

S5
Liste des techniques à acquérir

opérationnelle
promotionnelle
informatrice
d'outil spécifique

Phase 2 **Fiche 9**

ement par rapport au projet
du projet
munication qui va être effectuée

ns la motivation des acteurs, une
être tout le projet en péril
ée par le commanditaire qui doit
on

et affaiblit le projet et le chef de

ation de la communication il doit

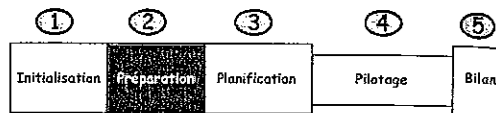
e est plus facile à mettre en œuvre

maginés, ces vecteurs doivent être

Phase 2		Fiche 10
Titre		Définir les objectifs complémentaires
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liste de tous les axes de progression individuels possibles pour chacun des acteurs proches du projet Faire la liste de tous les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces axes de progression Chiffrer la charge et les coûts nécessaires à ces axes de progression Alimenter le planning et le budget du projet avec ces éléments de coût et de charge 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Un projet est une occasion unique pour les personnes de progresser dans la mesure où les rapports humains peuvent sortir de la ligne hiérarchique souvent bloquante. Il faut donc profiter du budget du projet pour mettre en œuvre des actions qui feront progresser les acteurs du projet Faire progresser un acteur c'est aussi une manière de le récompenser pour sa participation au projet Si un acteur a progressé cela permettra de faire ressortir ces éléments à l'heure du bilan du projet L'organisation projet peut permettre à certains de se mettre en situation pour prendre la parole en public, animer une réunion, animer un groupe de travail. Les acteurs seront ainsi reconnus, il faut toutefois faire attention à ne pas les mettre en difficulté devant un public qui pourrait les déstabiliser 	



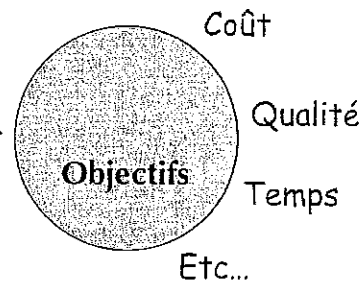
Objectifs



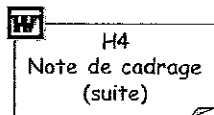
Objectifs

11. Préciser les contraintes sur objectifs

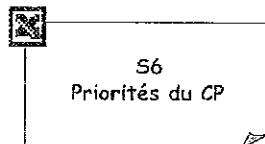
Spécification des marges de manœuvre (nulles ou négociables)



Livrable :



Outil :



Livrable :

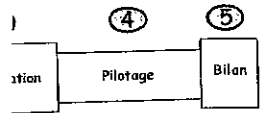
12. Vérifier l'adéquation

3 situations

Phase 2 Fiche 11

Phase 2 Fiche 11	
Titre : Préciser les contraintes sur objectifs	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liste des objectifs avec les marges de manœuvre prévues dans la commande Faire préciser éventuellement au commanditaire ses propres marges de manœuvre Faire des propositions de hiérarchie entre les 3 objectifs coût qualité temps au commanditaire Faire valider définitivement cette hiérarchie par le commanditaire
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Les marges de manœuvre vont permettre le pilotage du projet. Il est donc nécessaire au chef de projet de connaître les marges dont il dispose pendant le pilotage afin de faire des propositions d'utilisation de ces marges Les marges déterminent la part de pouvoir que détient le chef de projet. Les marges sur les coûts lui permettent de connaître les budgets supplémentaires qu'il peut engager dans le projet, les marges sur la qualité lui permettent de voir si le résultat peut être dégradé, les marges sur le temps lui donnent la date de fin éventuellement possible pour le projet Si le chef de projet choisit d'entamer les marges de manœuvre il doit toujours justifier sa démarche par des éléments tangibles et se tenir prêt à expliquer ses décisions en comité de pilotage

Titre
Actions à entreprendre
Conseils



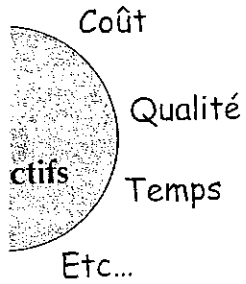
Objectifs



12. Vérifier l'adéquation entre les objectifs

3 situations

- ✓ Renégociation d'un ou plusieurs objectifs
- ✓ Redéfinition de l'objet du projet
- ✓ Arrêt momentané ou définitif du projet



S6
critères du CP

Livrable :

H4
Note de cadrage
(suite)

Outil :

S7
Grille de négociation

Fiche T1

prévues dans la commande
marges de manœuvre
coût qualité temps au com-
manditaire

projet. Il est donc nécessaire
pendant le pilotage afin de faire

le chef de projet. Les marges
complémentaires qu'il peut enga-
ger de voir si le résultat peut être
éventuellement possible pour

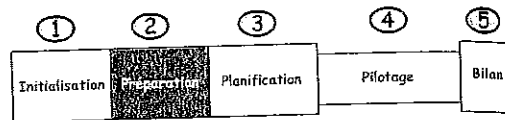
manœuvre il doit toujours justi-
fier et à expliquer ses décisions en

Phase 2 Fiche 12

Titre	Vérifier l'adéquation entre les objectifs
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point sur tous les éléments existants du projet (documents, notes, etc.) • Hiérarchiser les objectifs coût/qualité/temps entre eux en fonction des attentes du commanditaire • Réfléchir aux éléments qui sont négociables en prévoyant une marge de manœuvre et un seuil minimal acceptable • Préparer sa stratégie de négociation sur papier • Conduire la négociation avec le commanditaire avec en appui tous les documents nécessaires
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne négociation est une négociation « Gagnant-Gagnant » • Avant de négocier avec le commanditaire, il faut réfléchir à ses propres intérêts dans le projet, cela vous permet de prévoir une « monnaie d'échange » qui lui convienne • Pendant la négociation il faut toujours s'appuyer sur des faits et éviter de dériver sur des « états d'âme » et des impressions • Prévoyez bien un seuil au-delà duquel vous ne négociez plus, soyez ferme même si le commanditaire est haut placé dans la hiérarchie • Tous vos arguments doivent être appuyés par des documents justifiant de manière très concrète vos demandes • Si malgré vos arguments le commanditaire veut lancer le projet malgré des objectifs inatteignables, faites-le s'engager à travers un écrit qui consignera les résultats de la négociation



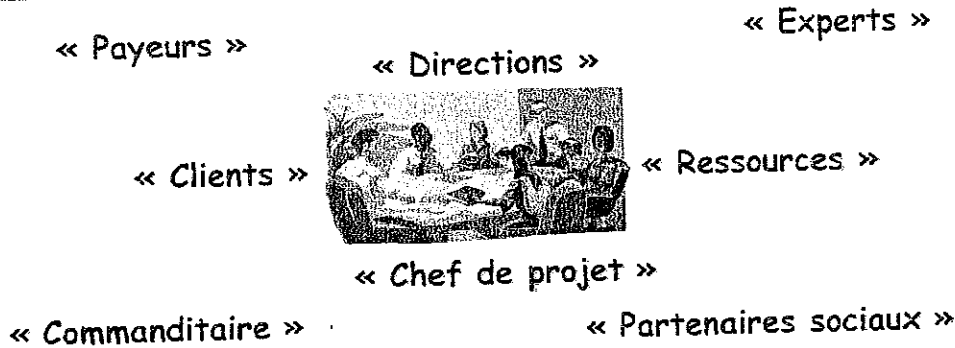
Domaine



Domaine

13 Identifier le périmètre et les acteurs

14 Définir la structure



Livrable : H9
Fichier des acteurs

Outil : S8
Evaluation des acteurs

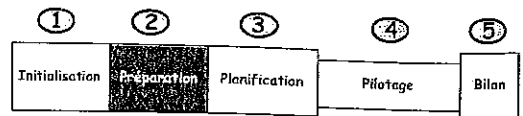
Livrable

Phase 2		Fiche 13	
Titre: Identifier le périmètre et les acteurs			
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liste des acteurs qui sont imposés par le système projet Faites la liste des acteurs que vous pouvez choisir Évaluer l'importance de chaque rôle pour le fonctionnement du projet Évaluer la correspondance entre les rôles à tenir et les compétences réelles de ceux qui vont occuper le poste Évaluer les risques pour le projet et pour vous 		
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Comme on a rarement la possibilité de choisir tous les acteurs qui vont participer au projet, il faut faire une évaluation des risques humains et notamment évaluer les acteurs dont les compétences ou le comportement ne sont pas en équation avec le rôle à tenir Si le risque est trop grand et que l'acteur est imposé, il faut en informer le commanditaire avant de prendre toute décision arbitraire Il peut être possible dans certains cas d'inverser les rôles des acteurs dans la mesure où le rôle n'est pas lié à une expertise unique D'une manière générale, il vaudra mieux privilégier la participation d'un acteur moins expert mais extrêmement motivé à celui de l'expert du sujet mais qui ne s'engagera que partiellement dans le projet ou contestera toutes les décisions ou arbitrages du fait de son expertise Surtout ne pas confondre expertise sur un sujet et capacité à travailler en mode projet et en équipe 		

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Domaine



1.4. Définir la structure choisie pour gérer le projet

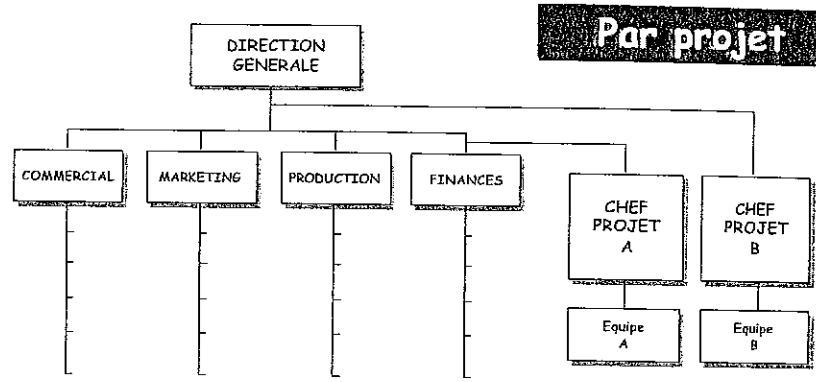
« Experts »

ressources »

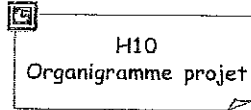
naires sociaux »

S8
ation des acteurs

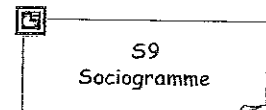
Fiche 13
ne projet
nement du projet
s compétences réelles de ceux
s acteurs qui vont participer au
notamment évaluer les acteurs
en équation avec le rôle à tenir
il faut en informer le comman-
ôles des acteurs dans la mesure
i participation d'un acteur moins
sujet mais qui ne s'engagera que
écisions ou arbitrages du fait de
apacité à travailler en mode pro-



Livrable :



Outil :

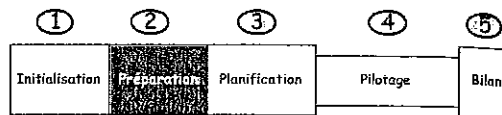


Phase 2 Fiche 14

Phase 2 Fiche 14	
Titre	Définir la structure choisie pour gérer le projet
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les avantages et les inconvénients de l'organisation qui est éventuellement imposée par l'entreprise (Matricielle, Task force, Par fonction...) • Établir une représentation graphique des liens fonctionnels et hiérarchiques entre les acteurs du projet • Insérer cette représentation graphique dans l'organigramme de l'entreprise et l'organigramme de l'organisation du projet • Faire un sociogramme de l'équipe projet et du comité de pilotage • Déterminer les « groupes » de personnes et évaluer les incidences pour le projet
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Deux instances sont particulièrement importantes pour le fonctionnement du projet : le comité de pilotage et l'équipe projet car ils vont être présents pendant toute la durée du projet. Dans la mesure où les choix sont possibles il faut donc soigner leur constitution • Généralement le chef de projet a plus de liberté pour la constitution de l'équipe projet. Pour le choix de ces acteurs, ce sont les qualités humaines et organisationnelles qui doivent être mises en avant • Le planificateur doit être méticuleux et opiniâtre, le chargé de communication doit aimer le contact et savoir prendre la parole en public, le chargé de la documentation projet doit être organisé, le gestionnaire de ressources doit savoir négocier, et bien sur le chef de projet doit avoir toutes ces qualités...



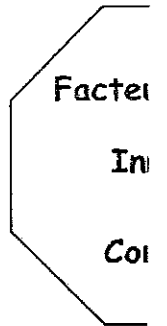
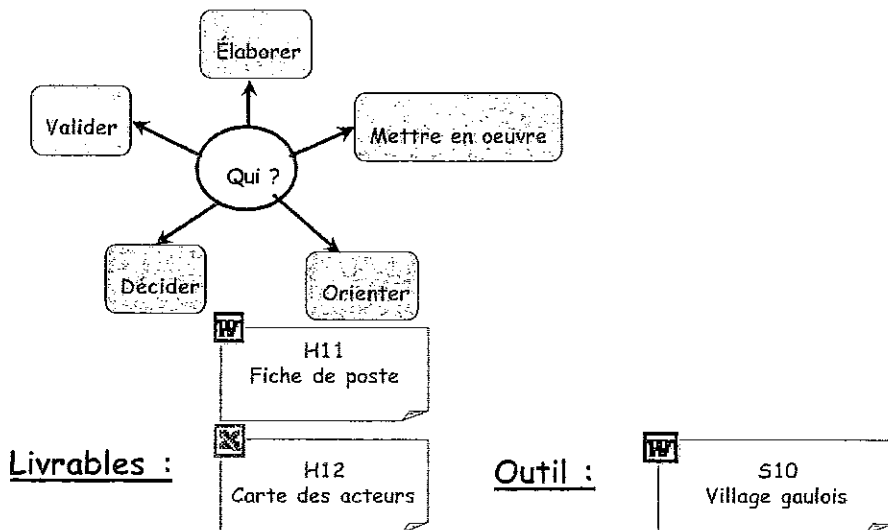
Domaine



Risques

15. Définir les rôles des acteurs dans les structures projet

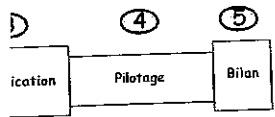
16. Identifier, analyser et évaluer les risques



Livrable :

Phase 2		Fiche 15	
Titre			
Définir les rôles des acteurs dans les structures projet			
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> • Pour un petit projet, construire l'équipe proche en s'appuyant sur le schéma du village gaulois • Pour un grand projet, réaliser une carte des acteurs sur les 20 ou 30 acteurs les plus proches du projet • Réaliser les fiches de postes pour les acteurs principaux • Recevoir individuellement les acteurs principaux pour leur présenter leur fiche de poste et leur rôle dans le système 	
Conseils		<ul style="list-style-type: none"> • Dans une petite équipe « assembler » un réalisateur (homme ou femme d'action), un guide (pour la prise de hauteur), un ancien (pour la capitalisation), un sage (pour le regard extérieur et le recul), un créatif (pour la recherche de solutions innovantes) • Dans la carte des acteurs, il faut s'appuyer sur les Triangles d'or qui constituent la vraie richesse du projet. ils vont à la fois être en « tête de pont » des tâches à mener mais aussi « fer de lance » de la communication • Éviter si possible d'inclure des Révoltés dans les acteurs proches. Ils vont utiliser toutes les données du projet pour le saborder • Attention à ne pas se focaliser sur les opposants au projet qui consomment l'énergie du chef de projet (Syndrome de la pie) et déstabilisent le reste des acteurs 	

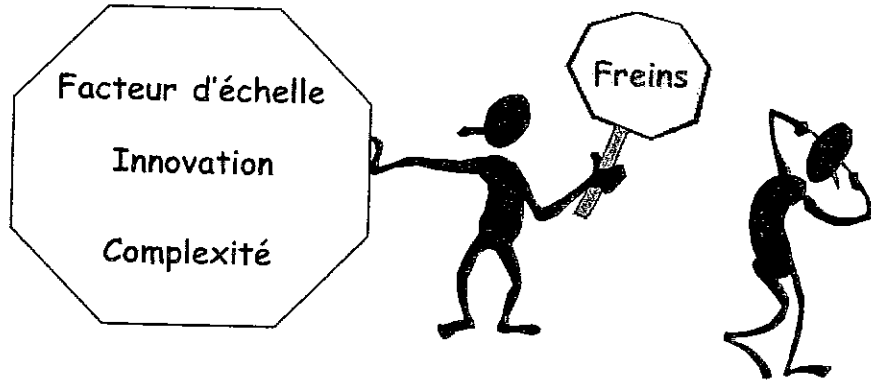
Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Risques



16 Identifier, analyser et gérer les freins



S10
Village gaulois

Livrable :

H13
Grille des freins

Outil : Pas d'outil spécifique

Fiche 15

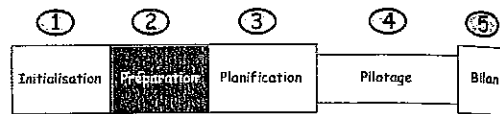
appuyant sur le schéma du vil-
r les 20 ou 30 acteurs les plus
ux
ur leur présenter leur fiche de
homme ou femme d'action), un
apitalisation), un sage (pour le
e de solutions innovantes)
gles d'or qui constituent la vraie
» des tâches à mener mais aussi
rs proches. Ils vont utiliser toutes
projet qui consomment l'énergie
le reste des acteurs

Phase 2
Fiche 16

Identifier, analyser et gérer les freins	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liste de tous les éléments liés à l'humain qui peuvent ralentir l'atteinte des objectifs (coût qualité temps) Hiérarchiser ces causes en fonctions des critères (impact, probabilité, détection) Définir des actions préventives et curatives Faire valider l'ensemble par le commanditaire Préparer l'intégration des actions préventives dans le planning détaillé prévisionnel
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Les actions préventives ne doivent pas se limiter à de banales communications. Une véritable stratégie doit être organisée dans la gestion des acteurs à travers la communication mais aussi à travers le déroulement du projet et la fabrication des livrables <ul style="list-style-type: none"> Tout changement induit une période longue et un processus contenant des étapes incontournables (euphorie, inquiétude, peur, tristesse, résignation, deuil, acceptation du changement). Même si la durée totale est différente suivant les personnes, ces étapes sont incontournables. Il faut donc intégrer le temps nécessaire à ce processus de changement dans le planning Dans certains cas la communication doit intervenir très tôt afin de laisser le temps pour que le processus de changement se déroule. On peut ainsi faire concorder la phase d'acceptation du changement avec l'arrivée du produit ou service



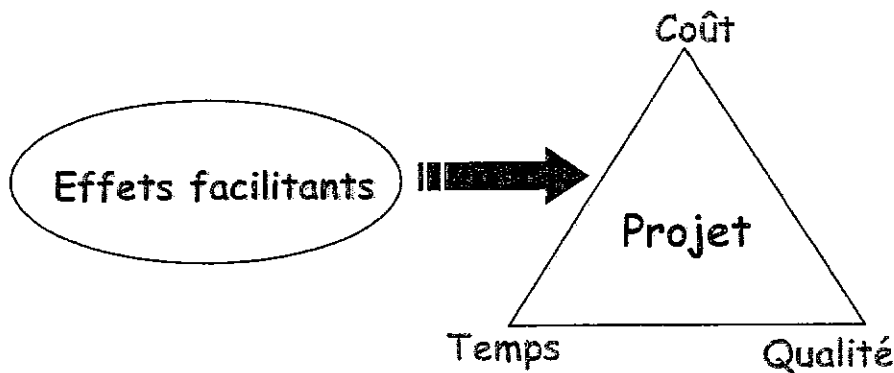
Risques



Méthodes

17. Identifier, analyser et gérer les facilitateurs

18. Choix de méthode



Livrable :

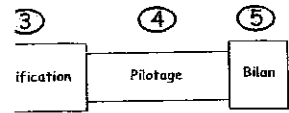
H14
Grille des facilitateurs

Outil : Pas d'outil spécifique

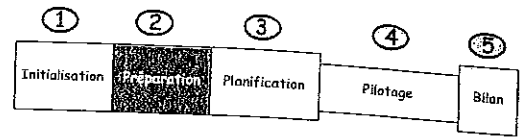
Livrable :

Phase 2		Fiche 17	
Titre		Identifier, analyser et gérer les facilitateurs	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liste de tous les facteurs humains pouvant accélérer l'atteinte des objectifs Identifier précisément les effets sur les objectifs Hierarchiser les facteurs facilitateurs humains entre eux en fonction de leurs effets sur les objectifs Définir les actions à mettre en œuvre pour « profiter » des facteurs facilitateurs 		
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Dans un projet, les ressources sont toujours optimisées et souvent minimales. Certains acteurs peuvent être pourvoyeurs de ressources à condition que l'on puisse un minimum les impliquer dans le projet et leur prévoir une « monnaie d'échange ». Ces acteurs peuvent être appelés sponsors du projet Le sponsor ne fait pas toujours partie du système projet, ce peut être un acteur ou un groupe d'acteurs extérieurs au projet qui vont avoir intérêt à ce que le projet aboutisse. Ce travail demande une analyse de type systémique qui permette de regarder les acteurs faisant partie de l'environnement proche ou éloigné du projet Dans cette réflexion les seuls indicateurs sont les objectifs du projet, le projet ne doit pas dévier et être mis en œuvre au profit d'intérêts individuels déconnectés des objectifs 		

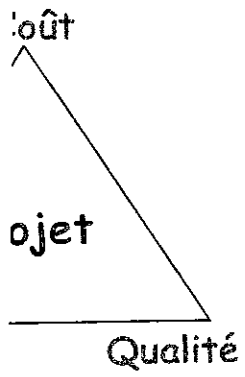
Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Méthode



Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit

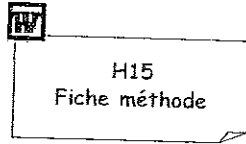


Méthode + Outils



Fabrication du produit

Livrable :



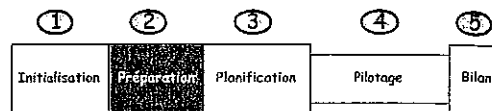
Outil : Pas d'outil spécifique

2. 17
 élargir l'atteinte des objectifs en fonction de leurs effets sur des facteurs facilitants et souvent minimales. Certains limitation que l'on puisse un minimum d'échange ». Ces acteurs et, ce peut être un acteur ou un rôle à ce que le projet aboutisse. permette de regarder les acteurs projet objectifs du projet, le projet ne doit individuels déconnectés des objec-

Phase 2		Fiche 18
Titre Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit		
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Récupérer la liste des experts du projet Faire une cartographie des experts (positionnement des experts par rapport au projet) Préparer le groupe de travail avec les experts Animer le groupe de travail en conservant un rôle de coordinateur ou d'animateur 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> Les experts sont les acteurs les plus difficiles à manager car ils sont détenteurs du « savoir » technique de la fabrication du produit. Le chef de projet, même s'il détient une partie de l'expertise ne doit à aucun moment sortir de son rôle de fédérateur – coordinateur – animateur – catalyseur Si le chef de projet ne détient pas d'expertise sur tout ou partie du sujet, il doit néanmoins avant de travailler avec les experts s'imprégner de leur vocabulaire et s'informer des us et coutumes liés à leur métier Si le chef de projet fait de l'ingérence dans les domaines de l'expert, il désresponsabilise l'expert qui saura dire en cas de problème qu'il n'a pas validé telle ou telle étape Tout désaccord doit être arbitré par le chef de projet et les décisions doivent être prises dans l'intérêt de la réalisation des objectifs 	

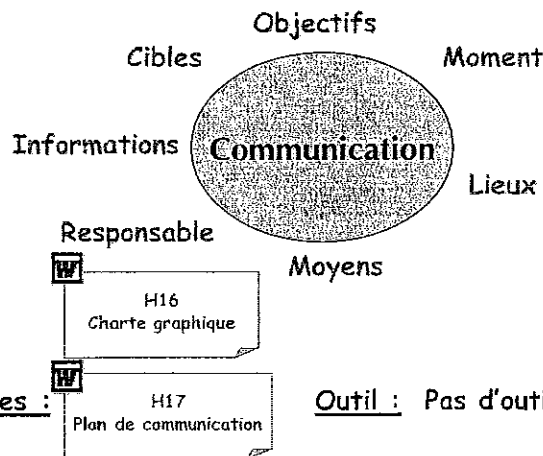


Communication



Contrat

19. Définir les axes, cibles, moyens de communication



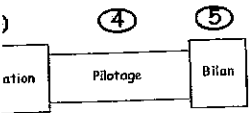
20. Rédiger la note

Livrable :

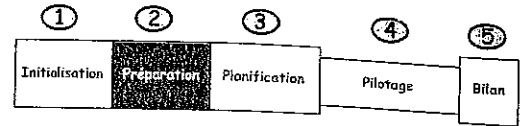
Phase 2 Fiche 19

Phase 2 Fiche 19	
Titre	Définir les axes, cibles, moyens de communication
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si une réflexion a été menée à propos des 3 types de communication (Opérationnelle, Promotionnelle, Informativie) • Analyser dans le détail toute la communication promotionnelle • Vérifier si la communication promotionnelle permet d'assurer la promotion des acteurs proches du projet • Prévoir éventuellement pour la communication promotionnelle des scénarios de secours ou de remplacement
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de communication se résume trop souvent aux réunions nécessaires au bon fonctionnement du projet • Le plan de communication doit prévoir les actions qui vont assurer la promotion des acteurs qui investissent beaucoup de temps dans le projet • Il ne faut pas attendre la fin du projet pour communiquer sur les acteurs qui font fonctionner le projet. Cette communication entretiendra la motivation de ceux qui se « donnent » le plus pour l'atteinte des objectifs • Un journal du projet peut permettre facilement d'assurer la promotion de certains acteurs en leur laissant une petite tribune pour s'exprimer ou pour mettre en valeur certaines de leurs actions • Tous les acteurs ont besoin d'être encouragés et félicités, le plan de communication doit le prévoir

Titre
Actions à entreprendre
Conseils



Contractualisation



20 Rédiger la note de cadrage

Contractualisation avec le commanditaire

Livrable :

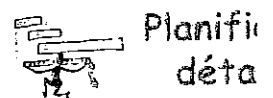
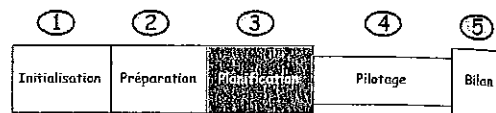
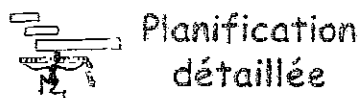
H4
Note de cadrage
(suite)

Outil : Pas d'outil spécifique

til spécifique

Fiche 19
3 types de communication
otionnelle
assurer la promotion des acteurs
omotionnelle des scénarios de
ux réunions nécessaires au bon
ui vont assurer la promotion des
jet
quer sur les acteurs qui font fonc-
motivation de ceux qui se « don-
assurer la promotion de certains
ner ou pour mettre en valeur cer-
icités, le plan de communication

Phase 2	Fiche 20
Titre	Rédiger la note de cadrage
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que la note de cadrage est bien explicite et complète • Si nécessaire, compléter la note de cadrage avec des annexes qui assurent sa bonne compréhension • Mettre en forme la note de cadrage afin qu'elle puisse être communiquée au plus grand nombre
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • La contractualisation permet d'avoir un engagement mutuel entre le commanditaire et le chef de projet. C'est un acte essentiel qui permet de sceller par écrit un accord entre les 2 parties essentielles du projet • Il n'est pas toujours facile d'obtenir la signature de la note de cadrage. Si l'on ressent des réticences, il suffit de faire un compte rendu de réunion en précisant dans le compte rendu que la version X de la note de cadrage a été validée en citant le nom des acteurs qui ont participé à cette validation • Si une partie du projet doit être réalisée par un prestataire de service extérieur à l'entreprise, il peut être utile de faire signer toutes les pages de la note de cadrage au prestataire afin que ce document puisse être utilisé en cas de litige • La contractualisation nécessite aussi une gestion et une communication des différentes versions de la note de cadrage, car si le chef de projet a été exigeant envers le commanditaire dans la phase de préparation du projet il doit être rigoureux dans la gestion documentaire du projet



21. Définir l'environnement de planification

- ✓ Paramètres de planification
- ✓ Calendrier du projet
- ✓ Modes de représentations des plannings

Livrable :  H18
Charte de planification

Outil : Pas d'outil spécifique

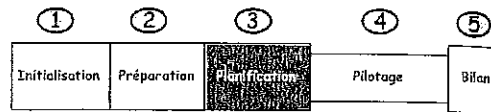
Livrable :

		Phase 3	Fiche 21
Titre		Définir l'environnement de planification	
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> • Définir les règles spécifiques de fonctionnement des ressources pour le projet • Communiquer ces règles spécifiques à toutes les personnes le plus tôt possible • Intégrer les règles générales dans le calendrier du projet • Faire la liste des modes de fonctionnement individuels • Réaliser les calendriers individuels des collaborateurs • Vérifier la compatibilité entre les contraintes individuelles et les contraintes collectives 	
Conseils		<ul style="list-style-type: none"> • Il est nécessaire, avant d'établir le calendrier du projet, de connaître les desideratas de chacun et plus particulièrement de ceux qui sont fortement sollicités. Cette manière de faire permettra d'intégrer ces désirs s'ils ne sont pas incompatibles avec l'atteinte des objectifs • Le planning d'un projet ne doit pas être un prétexte pour sur-exploiter les ressources, toute sur-utilisation d'une ressource doit faire l'objet d'un repos compensateur ou d'une récompense (prime, compensation...) • Les ressources seront reconnaissantes si le chef de projet tient compte de certains de leurs souhaits (vacances...), il sera ainsi plus facile de négocier en cas de surcharge en phase de pilotage 	

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseils	



Planification
détaillée



Planif
déta

24 Affecter des durées ou des charges aux tâches

24 Définir les tâches

Durée



Délai

Charge

Livrable :

H20
Planning détaillé

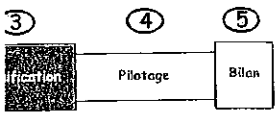
Outil : Pas d'outil spécifique

Livrable

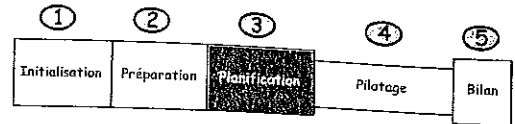
Phase 3 Fiche 23

Titre	Affecter des durées ou des charges aux tâches
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le chiffrage avec les experts dans un groupe de travail • Confronter les différents chiffrages en utilisant de préférence d'abord un travail individuel, avant le travail collectif • Entrer les données dans un logiciel de planification
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • La première étape de chiffrage des durées et des charges doit être réalisée sur le papier afin de ne pas entraver la réflexion • De préférence travailler d'abord à partir de la charge de travail nécessaire pour accomplir la tâche car il est toujours plus facile d'évaluer le travail nécessaire que la durée (d'autant plus que la durée dépend directement de la disponibilité des personnes et de leurs capacités à absorber les charges) • Former au besoin les acteurs qui interviennent dans la planification à un logiciel comme Project de Microsoft qui permettra de gagner du temps dans les calculs ou le pilotage • Si le chef de projet utilise un logiciel de planification, il doit penser en construisant son planning qu'il va l'utiliser pendant des réunions pour réaliser des arbitrages. Il doit donc être le plus communicant et exploitable possible • Bannir de toute réunion ou communication des représentations de planning sous la forme de réseaux Pert car elles conduisent à rendre la planification inaccessible aux acteurs

Titre
Actions à entreprendre
Conseil



Planification détaillée



2.2.3.3) Définir les liens entre les tâches

- ✓ Lien Fin Début
- ✓ Lien Début Début
- ✓ Lien Fin Fin
- ✓ Lien Début Fin

Outil spécifique

Livrable :

H2O
Planning détaillé

Outil : Pas d'outil spécifique

Titre 2/3

le travail
ence d'abord un travail indi-

doit être réalisée sur le papier

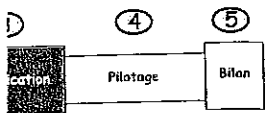
travail nécessaire pour accom-
vail nécessaire que la durée
onibilité des personnes et de

a planification à un logiciel
temps dans les calculs ou le

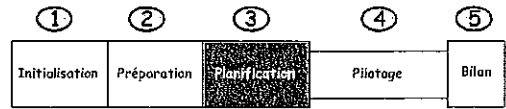
l doit penser en construisant
réaliser des arbitrages. Il doit

entations de planning sous la
lanification inaccessible aux

Titre	Phase 3	Titre 2/3
	Définir les liens entre les tâches	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer aux différents acteurs impliqués dans la planification la signification des liens • Placer des liens sur toutes les tâches de dernier niveau dans le planning afin de faciliter la mise à jour en phase de pilotage • Vérifier la cohérence générale du planning et la date de fin obtenue 	
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Ce travail doit être effectué indépendamment des ressources. Il faut donc raisonner à ressources infinies, cela permet d'avoir une date de fin optimale pour le projet • Attention à ne pas communiquer à propos de ce planning car on ne pourra jamais avoir toutes les ressources nécessaires au bon moment • Même si on a dans le projet des dates de fin obligatoires, il ne faut pas travailler en rétro planning car on peut subir deux lois (loi de Parkinson, loi du pantalon) • Selon la loi de Parkinson, toute tâche se dilate dans le temps qui lui est imparti. La nature ayant horreur du vide, la ressource va occuper tout le temps dont elle dispose même si le temps nécessaire est inférieur au temps disponible • La loi du pantalon consiste à essayer de rentrer dans un pantalon trop petit (le pantalon a été choisi en fonction de la taille habituelle). Généralement le pantalon craque au moindre mouvement. Le même phénomène se produit lorsque l'on travaille à partir de la date de fin puisqu'on essaye à tout prix d'accomplir les tâches dans le délai imposé 	



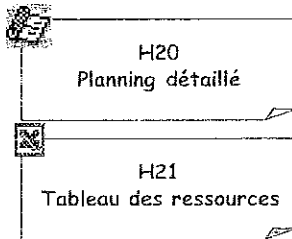
Planification détaillée



Annexe 20 - Les ressources humaines

➔ Ressources humaines (disponibilité)

➔ Ressources matérielles



Livrable :

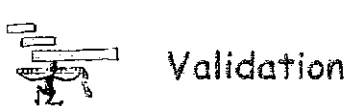
Outil : Pas d'outil spécifique

outil spécifique

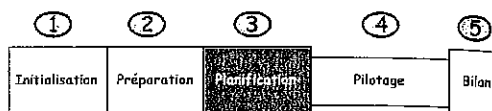
Fiche 25

Planning toutes les tâches de
 ires
 on de la documentation pro-
 éralement sous-évaluée. Une
 omme de préparation car le
 de l'intervention (diaporama
 butantes car elles nécessitent
 , c'est pourquoi il faut que le
 madaire)
 nifiées car leur charge impacte
 ment ne peut se faire à heure
 ation n'impacte que la charge
 e beaucoup de temps et reste
 lanifiées et qui au final impac-

Fiche 26	
Titre	Affecter les ressources sur les tâches
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Reprendre les calendriers de chacune des ressources Placer les ressources sur chacune des tâches le nécessitant Extraire le planning de chacun Faire valider par chacun son propre planning Demander à chacun de fournir l'ensemble de ses remarques par écrit
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> L'affectation des ressources doit être faite à un niveau de planification détaillé de façon à mettre en exergue les sur-utilisations Le planning doit être commenté à chaque ressource. L'idéal est de fournir à chaque ressource une extraction du planning ne contenant que ses propres tâches (réalisable facilement avec un logiciel de planification comme Project en appliquant un filtre sur les ressources) ainsi qu'une vue synthétique du planning global S'assurer que certaines ressources matérielles apparaissent dans la planification détaillée surtout lorsque ces ressources sont partagées avec d'autres ou d'autres projets comme des salles de réunion par exemple Éviter de laisser les ressources modifier elles-mêmes le planning même si c'est possible techniquement par la mise en réseau du logiciel de planification. À ce niveau, il est souhaitable que la planification soit centralisée par un seul acteur



Validation



27. Optimiser le planning détaillé du prévu

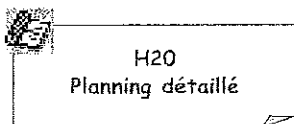
- ✓ Résoudre les conflits de ressources

Sur utilisation

Sous utilisation

- ✓ Comparer le planning avec les contraintes du commanditaire

Livrable :



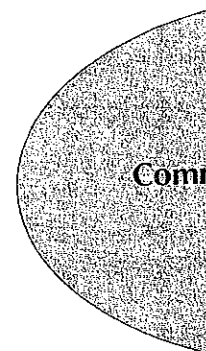
Outil : Pas d'outil spécifique

Phase 3		Fiche 27	
Titre		Optimiser le planning détaillé du prévu	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Extraire du planning les ressources qui sont sur-utilisées • Faire une hiérarchie des tâches et ressources qui doivent être optimisées • Bâtir des scénarios de planification • Faire valider ces scénarios par les ressources principales • Faire valider les scénarios par le commanditaire 		
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Il ne faut pas chercher à optimiser toutes les tâches et ressources. Il faut connaître les raisons de la sur-utilisation. Si c'est simplement le chevauchement d'une réunion d'une heure avec une tâche il est évident que la ressource se débrouillera pour accomplir les deux tâches • Une ressource peut absorber une lourde surcharge pendant quelque temps afin de ne pas bloquer le projet, il faut alors prévoir pour cette ressource des temps de récupération qui doivent être planifiés • Attention aux tâches de la fin du projet, il ne faut pas que la charge soit trop ajustée car ces tâches et donc les ressources qui y sont affectées subissent les retards pris par les autres tâches • Éviter de se dire que cela « va passer ». L'estimation de la charge est généralement sous évaluée et cela génère dans le projet des conflits, fatigues et pertes de qualité 		



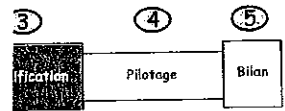
Validation

28. Valider commu



Livrable :

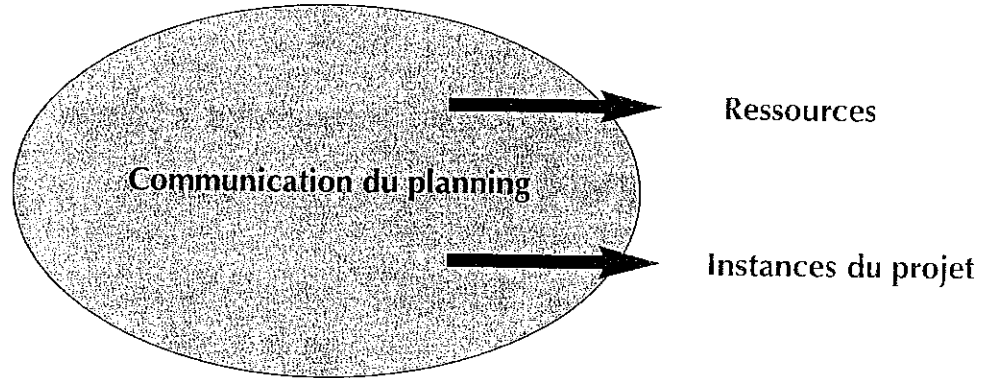
Titre	
Actions à entreprendre	
Conseil	



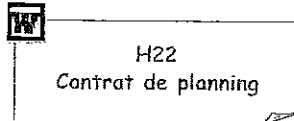
Validation



2.2. Valider, communiquer et enregistrer le planning



Livrable :



Outil : Pas d'outil spécifique

s utilisation

commanditaire

outil spécifique

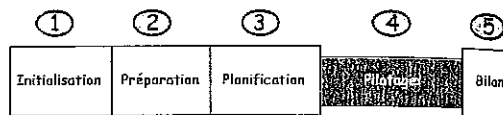
Fiche 27	
s nt être optimisées	
es	
ressources. Il faut connaître les uchement d'une réunion d'une ébrouillera pour accomplir les	
ndant quelque temps afin de ne source des temps de récupéra-	
que la charge soit trop ajustée es subissent les retards pris par	
de la charge est généralement atigues et pertes de qualité	

Phase 3		Fiche 24	
Titre	Valider, communiquer et enregistrer le planning		
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Faire valider une dernière fois le planning par le commanditaire et le comité de pilotage s'il existe Vérifier que tous les acteurs détiennent la dernière version du planning Communiquer le planning prévisionnel à toutes les personnes habilitées à le posséder Sceller un engagement contractuel avec les sous traitants 		
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> Les plannings « politiquement corrects » présentés à la direction mais qui sont impossibles à réaliser démotivent les acteurs qui vont avoir à effectuer les tâches et expliquer pourquoi ils sont en retard en phase de pilotage L'engagement des sous-traitants doit être contractualisé sur la base du planning. Les conditions de cet engagement doivent être très précises afin que les pénalités de retard puissent être éventuellement appliquées. Il faut faire attention aux contrats « tout prêts » présentés par les sous-traitants. Ils contiennent souvent des conditions « alambiquées » et dans la plupart des cas inapplicables Vérifier que les outils utilisés pour communiquer le planning soient connus par tous, inutile de donner un planning sous Project à quelqu'un qui ne possède pas le logiciel, il vaut mieux faire une exportation sous Word sous la forme d'une image 		

Kit de conduite de projet



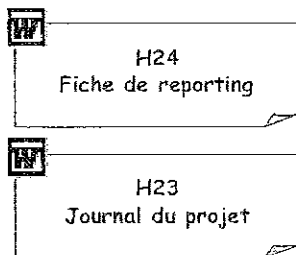
Lancement



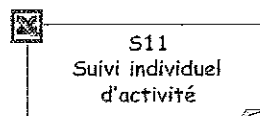
29. Phase de réalisation

Communication du démarrage officiel
de la « fabrication du produit »

Livrables :



Outil :



Phase 4		Fiche 29	
Titre	Lancer la réalisation		
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer le projet avec les moyens de communication prévus dans le plan de communication • Communiquer à chaque ressource les documents qui vont lui permettre d'effectuer son reporting • Former chaque ressource aux outils de reporting • Aider chaque ressource à mettre en place son suivi d'activité sur le projet 		
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Le reporting est souvent ressenti comme du « flicage ». Il est donc nécessaire de communiquer sur l'utilisation des données qui vont être fournies par les ressources • Pour que l'on puisse consolider les données fournies par les ressources, il est indispensable qu'elles présentent toutes les informations de la même manière et avec les mêmes outils. Il ne faut donc pas hésiter à passer un peu de temps avec les collaborateurs pour leur expliquer comment fonctionnent les grilles de reporting qui leur sont fournies • Certaines ressources n'effectuent aucune gestion de leur temps personnel et ne savent pas se servir d'un agenda, il peut donc être nécessaire de les former à la gestion du temps. Ces formations pourront les faire progresser à la fois au titre du projet et à titre personnel 		



Lancement

30. Matrice de livrables

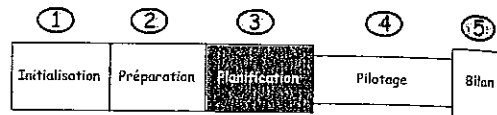
Livrable :




Titre	M
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • e ti • le c • le t é c

Kit de conduite de projet

 **Planification détaillée**





 **Planifi déta**

25. Intégrer les tâches de gestion de projet


26. Affecter les res

- ✓ Mise à jour du planning
- ✓ Management des acteurs et de l'équipe
- ✓ Mise à jour de la documentation projet
- ✓ Mise en œuvre du plan de communication

 Ress

 Res:

Livrable :

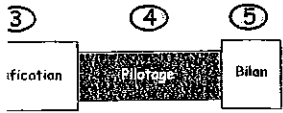
 H2O
Planning détaillé

Outil : Pas d'outil spécifique

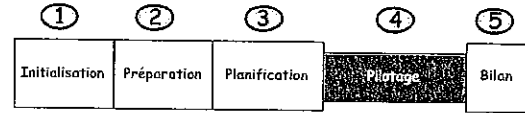
Livrable :

Phase 3		Fiche 25	
Intégrer les tâches de gestion de projet			
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Reprendre le plan de communication et insérer dans le planning toutes les tâches de gestion du projet prévues • Affecter sur ces tâches les durées et les charges nécessaires • Ajouter les tâches de gestion pures (organisation et gestion de la documentation projet, mise à jour du planning) 		
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • La charge des tâches de préparation des réunions est généralement sous-évaluée. Une réunion de comité de pilotage nécessite souvent 1 jour/homme de préparation car le public a des exigences en terme de qualité de présentation de l'intervention (diaporama Power Point...) • Les tâches de mise à jour du planning sont souvent rebutantes car elles nécessitent de « relancer » les ressources pour obtenir leur reporting, c'est pourquoi il faut que le planning soit mis à jour régulièrement (de manière hebdomadaire) • Les tâches de management des ressources vont être planifiées car leur charge impacte la charge globale du projet. Il est évident que le management ne peut se faire à heure fixe, il faut donc préciser aux ressources que cette planification n'impacte que la charge globale • Le management des hommes et d'une équipe occupe beaucoup de temps et reste indispensable, ce sont souvent ces tâches qui ne sont pas planifiées et qui au final impactent la durée, la charge et le coût du projet 		

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseil	



Lancement



30. Mettre en œuvre le plan de communication

« officiel
produit »

**Mise à jour
du plan de communication**

S11
individuel
activité

Livrable :

H17
Plan de communication
(suite)

Outil : Pas d'outil spécifique

Fiche 30

« prévus dans le plan de communication... vont lui permettre d'effectuer... activité sur le projet... ».

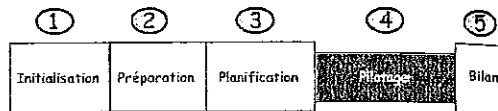
Il est donc nécessaire de fournir par les ressources par les ressources, il est indispensable la même manière et avec les de temps avec les collaborateurs de reporting qui leur sont r temps personnel et ne savent de les former à la gestion du ois au titre du projet et à titre

Phase 4		Fiche 30	
Titre		Mettre en œuvre le plan de communication	
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si le plan de communication est toujours d'actualité • Ajouter ou supprimer des actions de communication • Valider l'impact sur la planification • Communiquer aux acteurs principaux les modifications • Faire valider au commanditaire ou au comité de pilotage 	
Conseil		<ul style="list-style-type: none"> • La partie du plan de communication touchant à la communication promotionnelle est souvent très mouvante car elle est dépendante des acteurs et notamment de leur positionnement dans la carte des acteurs, elle nécessite donc une mise à jour permanente • Si le projet a mis du temps à être lancé, les données et les attitudes des acteurs, voire les acteurs eux-mêmes peuvent avoir changé, il est donc nécessaire de vérifier le niveau d'obsolescence du plan de communication • Ne jamais oublier qu'une mauvaise communication agit directement sur les acteurs, leur motivation et donc sur le projet et les objectifs. La difficulté va être de mettre effectivement en œuvre tout ce qui a été prévu dans le plan de communication, il faut donc être ambitieux mais construire un plan de communication qui soit réalisable et en adéquation avec les moyens attribués au projet 	

Kit de conduite de projet



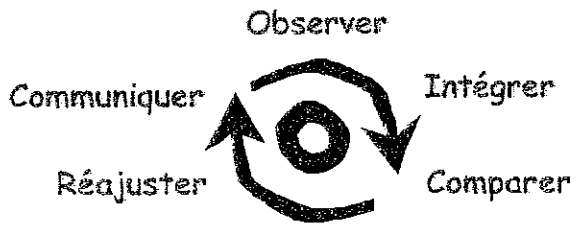
Réalisation



Promoc

22. Valoriser le projet

En Piloter la réalisation du produit



Livrables :

- H25 Conducteur de réunion
- H26 Bilan intermédiaire
- H27 Rapport flash
- H20 Planning détaillé

Outil : Pas d'outil spécifique

✓ Mettre

✓ Prépar

✓ Mettre

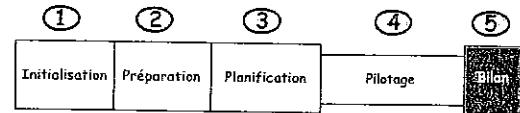
Livrable :

titre
Actions à entreprendre
Conseil

Phase 4	Fiche 31
Titre	Piloter la réalisation du produit
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour de manière régulière les outils de cartographie des ressources humaines • Réajuster en permanence la stratégie de communication
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la phase la plus difficile car il s'agit de tenir les bonnes résolutions prises dans la phase de préparation. Le respect des engagements pris agit comme un moteur • Ne pas hésiter à recadrer rapidement les ressources qui dérapent (retards aux réunions, absence de tableaux de reporting...) afin de démontrer que le projet est piloté et que les documents sont utilisés • Le chef de projet doit être en permanence à l'écoute de « la température » en matière de ressources humaines de façon à réagir rapidement avant qu'une situation se dégrade • Prendre le temps nécessaire pour recevoir un des acteurs, de manière individuelle s'il le faut, c'est un investissement • Ne jamais prendre de décision « à l'emporte pièce » sous prétexte que l'on est dans l'urgence, il faut informer les ressources qui doivent l'être avant qu'elles n'apprennent l'événement par « un bruit de couloir » • Ne pas négliger la préparation d'un comité de pilotage dans sa forme, conserver un caractère formel à cette réunion même si le chef de projet « sympathise » avec certains acteurs



Promotion



22 Vendre le projet

- ✓ Mettre à jour toute la documentation du projet
- ✓ Préparer la réunion de clôture
- ✓ Mettre en œuvre la réunion de clôture

Livrable : H28
Présentation de projet

Outil : S12
Historique projet

outil spécifique

...ion des ressources humaines
...n
...onnes résolutions prises dans
...agit comme un moteur
...érapent (retards aux réunions,
...e le projet est piloté et que les
...« la température » en matière
...nt qu'une situation se dégrade
...s, de manière individuelle s'il
...ous prétexte que l'on est dans
...e avant qu'elles n'apprennent
...dans sa forme, conserver un
...« sympathise » avec certains

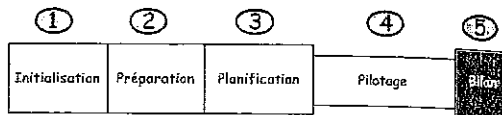
Phase 3 Fiche 12

Titre	
Vendre le projet	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Lister tous les événements marquant liés à la gestion du projet • Lister tous les événements marquants liés à la fabrication du résultat • Préparer un scénario retraçant la vie du projet • Présenter ce scénario au commanditaire • Définir des axes de progression et nouveaux modes de collaboration avec le commanditaire
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • À partir des documents du projet et du planning détaillé du réalisé, retracer la vie du projet en s'appuyant sur les événements marquants • Préparer sur papier libre un scénario (story board) du projet et ensuite saisir ce scénario dans un diaporama Power Point • Répéter la présentation seul ou devant un acteur « allié » afin de parfaire le minutage (environ 20 minutes) • Demander une entrevue au commanditaire en lui demandant de réserver 30 minutes dans son agenda • Faire la présentation au commanditaire de l'historique du projet en respectant la séparation gestion du projet et fabrication du résultat • Faire un bilan oral avec le commanditaire • Cette communication permet au chef de projet de finir son projet, elle a aussi pour but de démontrer le professionnalisme du chef de projet, mais aussi des préparer les éléments pour les réunions de debriefing du bilan de projet

Kit de conduite de projet



Désengagement



Capitalis

11 Mettre un terme à l'engagement contractuel

37 Organiser la suite

Date de fin de projet

Réunion avec

Livrable :

1029
Note de désengagement

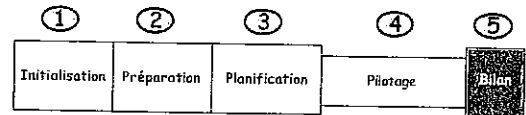
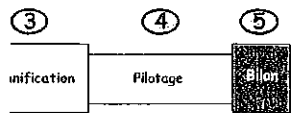
Outil :

S13
Bilan personnel du CP

Livrable :

Phase 5		Fiche 33	
Titre		Mettre un terme à l'engagement contractuel	
Actions à entreprendre		<ul style="list-style-type: none"> Préparer et faire signer au commanditaire la note de désengagement Communiquer le désengagement aux acteurs du projet Organiser la suite éventuelle du projet Transmettre l'ensemble des documents et « pouvoirs » à ceux qui prennent la suite 	
Conseil		<ul style="list-style-type: none"> Il est très difficile de terminer un projet, il est donc nécessaire de prévoir sa suite si les « finitions » ne sont faites Attention à ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour faire les derniers livrables car le résultat est mis à la disposition des utilisateurs-clients, il ne sera donc pas facile de le modifier sans conséquences sur la production Il est parfois préférable de retarder de quelques jours la livraison effective et terminer avec les ressources encore disponibles plutôt que de laisser les ressources repartir sur un autre projet ou dans leurs activités car il sera très difficile de les remobiliser Pour les sous-traitants éventuels, il ne faut jamais régler l'intégralité de leur facturation avant que le travail soit effectivement terminé. La somme restant à payer doit être suffisamment motivante pour qu'ils viennent faire les « finitions » Le chef de projet n'est pas « propriétaire » du résultat, il doit savoir passer la main à une autre équipe qui va se charger de finir si nécessaire, au risque de se trouver pendant une longue période en surcharge avec un projet non terminé et un autre qui a déjà démarré 	

Titre	
Actions à entreprendre	
Conseil	



34 Organiser les réunions de débriefing

in de projet

Réunion avec l'équipe projet

Appréciation des résultats obtenus
atteintes des objectifs et respect des normes
de gestion de projet

Clôture
officielle et
amicale

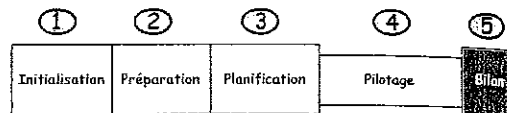
S13
personnel du CP

Livrable : 1030
Bilan final de projet

Outil : S14
Discours du CP

Engagement
à ceux qui prennent la suite
nécessaire de prévoir sa suite si
pour faire les derniers livrables
ents, il ne sera donc pas facile
livraison effective et terminer
ressources repartir sur
cile de les remobiliser
l'intégralité de leur factura-
omme restant à payer doit être
nitions »
il doit savoir passer la main à
au risque de se trouver pen-
terminé et un autre qui a déjà

Titre	Organiser les réunions de débriefing
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> Rassembler tous les documents du projet suffisamment synthétiques pour être exploités pendant la réunion de bilan Organiser la réunion dans un lieu neutre Convoquer les acteurs principaux du projet Animer la réunion en prévoyant un rapporteur pour le compte rendu Faire un discours de remerciements et de synthèse Mettre en œuvre le pot-repas de clôture Mettre en forme les résultats de la réunion
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> Si c'est possible, prévoir de faire la réunion de clôture « au vert » hors des murs de l'entreprise Rappeler les règles du bilan et les objectifs au début de la réunion afin d'éviter les conflits ou débats inutiles (au besoin faire en amont un débriefing individuel avec certains acteurs afin qu'ils expriment leurs mécontentements en privé) Ne pas oublier de remercier ceux qui se sont particulièrement investis dans le projet sans tomber dans le travers démagogique qui consiste à encenser tout le monde Prévoir éventuellement, suivant l'enjeu du projet, des « récompenses » ou « médailles en chocolat » pour ceux qui se sont particulièrement distingués Dimensionner le pot ou repas en fonction de la taille ou de l'enjeu du projet pour l'entreprise



Liste des erreurs à /

- S'obstiner à vouloir
- Déléguer la « survei
- Pratiquer un style di
- Être en retard aux ré
- Modifier trop souve
- Sous-informer les a
- Présenter son projet
- Passer au lancemen
- Se polariser sur un
- Prendre des décisio
- Sous-estimer les ter
- Relâcher totalemen
- Prendre du travail e
- Transférer son anxi
- Critiquer, recadrer
- Féliciter en privé
- Vouloir tout faire s
- Ne jamais mettre l
- Se polariser sur de
- Tergiverser sur une
- Laisser la fatigue p
- Projeter son stress
- Déléguer sans cor
- Confier une missio

35 Archiver les dossiers du projet

Archivage dynamique des documents

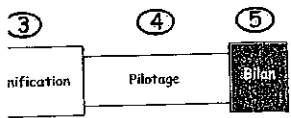


Intranet documentaire

Livrable : 1031 Note d'archivage

Outil : S15 Axes de progression

Phase 5		Fiche 35	
Titre	Archiver les dossiers du projet		
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un classement des documents du projet entre ceux qui peuvent être réutilisables et ceux qui doivent être détruits • Archiver les documents en respectant les règles données par l'entreprise • Communiquer sur les lieux d'archivage de manière formelle et informelle • Prévoir si c'est utile une réunion formelle ou informelle avec d'autres chefs de projet ou futurs chefs de projet sur le bilan de projet 		
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas utile de tout garder (trop d'info tue l'info), il ne faut conserver que ce qui peut être réutilisable par d'autres ou ce qui doit être « juridiquement » conservé • Définir si cela n'est pas le cas des règles d'archivage simples pour les documents du projet • Généralement les acteurs « réinventent la poudre » sur les nouveaux projets tout simplement parce qu'ils ne savent pas qu'il existe déjà des travaux sur le sujet, il faut donc communiquer sur l'archivage des documents • Le chef de projet peut prévoir une communication à propos de son projet à l'intention d'autres chefs de projet. Pour cela il peut utiliser les éléments qu'il a préparé pour le commanditaire et les éléments du bilan • Le chef de projet doit enfin faire un bilan personnel pour définir ses propres axes de progression. Il doit le faire seul, mais le bilan doit être formalisé par écrit avec des éléments à court, moyen et long terme 		



documents

ire

S15
de progression

ix qui peuvent être réutilisables

ées par l'entreprise
ormelle et informelle
le avec d'autres chefs de projet

il ne faut conserver que ce qui
uridiquement » conservé
simples pour les documents du

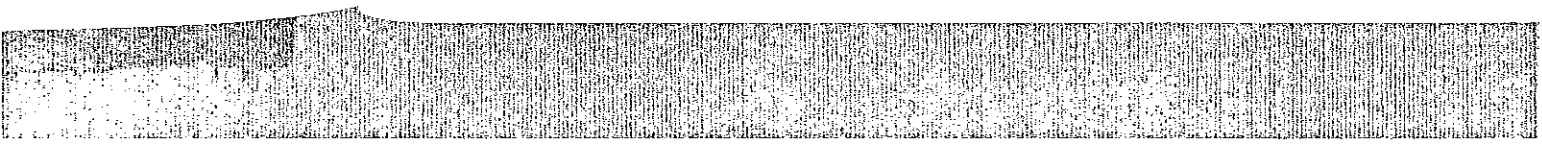
ir les nouveaux projets tout sim-
travaux sur le sujet, il faut donc

a propos de son projet à l'inten-
es éléments qu'il a préparé pour

pour définir ses propres axes de
formalisé par écrit avec des élé-

Liste des erreurs à *ne pas commettre* en tant que chef de projet

- S'obstiner à vouloir convaincre les réfractaires au projet
- Déléguer la « surveillance » des réfractaires à un autre que le chef de projet
- Pratiquer un style directif de passage en force
- Être en retard aux réunions de briefing ou de reporting
- Modifier trop souvent les dates de réunion, de rendez-vous
- Sous-informer les acteurs, les personnes concernées, les sous-traitants...
- Présenter son projet à la cantonade, dans les couloirs avant le lancement officiel
- Passer au lancement précipité avant d'avoir mûri le maximum de détails
- Se polariser sur un seul schéma de solution
- Prendre des décisions de manière autoritaire après consultation d'une minorité
- Sous-estimer les temps et aspects de coordination et de gestion
- Relâcher totalement sa vigilance, même sur une petite période
- Prendre du travail en surcharge
- Transférer son anxiété et ses états d'âme sur les autres acteurs du projet
- Critiquer, recadrer un acteur en public
- Féliciter en privé
- Vouloir tout faire soi-même
- Ne jamais mettre la main à la pâte
- Se polariser sur des petits détails au détriment de l'essentiel
- Tergiverser sur une décision entraînant des malentendus
- Laisser la fatigue physique et nerveuse prendre le pas sur la performance
- Projeter son stress personnel sur la relation à autrui
- Déléguer sans convenir, au début, du mode contrôle
- Confier une mission à un individu sans tenir compte de sa personnalité





Kit de conduite de projet

- Ne pas faire ce qu'on a dit
- Passer son temps à souligner surtout ce qui ne va pas, ce qui n'a pas été fait
- Être rigide et fermé à toute influence hiérarchique
- Oublier d'informer quelqu'un concerné ou impliqué
- Développer une communication trop ronflante ou discordante
- Informer en discontinu, beaucoup au début et dilué ensuite
- Ne pas s'intéresser à un autre projet parallèle ou concurrent
- Communiquer trop tôt
- Communiquer trop tard
- Relâcher le suivi des fournisseurs, divulguer des informations non validées
- Ne pas tenir ses engagements
- Manquer de confidentialité
- Exposer en public des désaccords entre acteurs du comité de pilotage
- Se disperser sur une multitude de projets
- Lancer un projet sans s'être renseigné sur l'historique
- S'obstiner dans un projet en contradiction avec la politique de l'entreprise
- Laisser de côté le « staff » administratif, lui manquer de reconnaissance
- S'affoler en cas de crise
- Escamoter la communication sur l'échec d'un projet
- Sous-estimer l'importance de la communication sur la réussite d'un projet
- Faire des réunions sans compte-rendu écrit
- Se contenter de faire circuler l'information une seule fois
- Avoir une confiance aveugle dans la mémoire des individus
- Sortir de son champ de responsabilité, prendre des initiatives à la place d'un autre
- Se contenter d'un accord verbal de quiconque

Quelle est la finalité

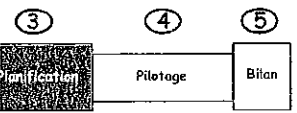
Une méthode sert de logique pour résoudre u ces étapes contiennent ensemble d'outils. Ces c prétation, dans un mod modéliser la réalité du t

Une méthode permet

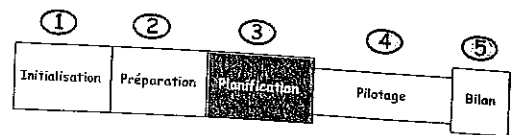
Lorsqu'une méthode e « industrialiser » la manière quant à elle, garantit un

L'industrialisation est de contrôler la qualité e format de présentation.

Ainsi, la mise en œuvre le partage d'un contenu



Planification détaillée



Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit

Construire le WBS, le PBS et l'organigramme des tâches

d'outil spécifique

Livrable : H19 Organigramme des tâches

Outil : Pas d'outil spécifique

ressources pour le projet
 onnes le plus tôt possible
 et
 s
 les et les contraintes collectives
 et, de connaître les desideratas
 ement sollicités. Cette manière
 compatibles avec l'atteinte des
 ur sur-exploiter les ressources,
 r repos compensateur ou d'une
 jet tient compte de certains de
 égocier en cas de surcharge en

Titre	Phase	Phase 2/2
	Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit	
Actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Réunir les experts dans un groupe de travail pour leur présenter les objectifs détaillés et le cahier des charges s'il existe • Demander aux experts de faire un premier découpage du projet de manière individuelle • Donner à chacun des experts le découpage des autres et leur demander une nouvelle réflexion individuelle • Mettre en commun le travail des experts et leur faire faire un découpage commun 	
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail préalable du découpage détaillé du planning doit être réalisé sur papier afin de ne pas bloquer la réflexion à cause de l'utilisation d'un outil informatique • Faire travailler d'abord les experts de manière individuelle permet à ceux qui n'ont pas nécessairement l'habitude de communiquer de s'exprimer pleinement • L'animation du groupe d'experts doit être confiée au chef de projet qui peut ainsi en permanence le recentrer sur les objectifs du projet • Ne pas oublier que ces éléments vont servir à la planification et donc à la communication. Si le langage employé est trop technique, il faut le simplifier en faisant, au besoin, une fiche descriptive de tâche 	