

Avant-propos

- 1. Présentation 13
- 2. Objectif de ce livre 14
- 3. À qui s'adresse ce livre 15
- 4. Comment est structuré ce livre 15

Partie 1 : Scrum

Chapitre 1

Le patron Scrum

- 1. Les fondamentaux de Scrum 17
 - 1.1 Définition 18
 - 1.1.1 Scrum repose sur l'empirisme 20
 - 1.2 Les rôles Scrum 23
 - 1.2.1 Le Product Owner 23
 - 1.2.2 Le Scrum Master 25
 - 1.2.3 L'équipe de développement 26
 - 1.2.4 Les parties prenantes 26
 - 1.2.5 Un mot sur les managers 27
 - 1.3 Les évènements Scrum 27
 - 1.3.1 Le sprint 27
 - 1.3.2 La planification de sprint 27
 - 1.3.3 Le but du sprint 29
 - 1.3.4 Annulation de sprint 29
 - 1.3.5 La réunion quotidienne ou mêlée 29
 - 1.3.6 La revue de sprint 30
 - 1.3.7 La rétrospective de sprint 32
 - 1.3.8 L'affinage du Backlog de produit 32
 - 1.4 Les artefacts Scrum 33
 - 1.4.1 Le Backlog de produit 33
 - 1.4.2 Transparence du Backlog de produit 34

2 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

1.4.3	Le Backlog de sprint	35
1.4.4	Transparence du Backlog de sprint	36
1.4.5	L'incrément	36
1.4.6	La définition de fini	36
1.5	Les piliers de Scrum	37
1.5.1	Transparence	38
1.5.2	Inspection	39
1.5.3	Adaptation	40
1.6	Les valeurs de Scrum	42
1.6.1	Focus	43
1.6.2	Ouverture	44
1.6.3	Respect	44
1.6.4	Courage	45
1.6.5	Engagement	45
2.	Du projet au produit	46
2.1	Focus sur le produit	47
2.2	Le cycle itératif	48
2.3	Fin du diagramme de Gantt	49

Partie 2 : La découverte du projet

Chapitre 2-1

Identifier le périmètre

1.	Introduction	53
2.	L'origine du projet	53
2.1	Un projet ou un produit ?	55
2.2	La valeur du produit	56
3.	L'impact du projet sur l'entreprise	58
3.1	Impact sur les utilisateurs	59
3.2	Impact sur les contributeurs	59
3.3	Impact sur les acteurs indirects	60

3.4	Comment procéder ?	60
4.	L'engagement	62
4.1	L'engagement du sponsor	62
4.2	L'engagement des utilisateurs	63
4.3	L'engagement des contributeurs	63
4.4	Son engagement personnel	63
5.	Se préparer méthodiquement.	64
6.	Les objectifs.	65
6.1	Analyse des objectifs	68
6.2	Utilisation d'une matrice SWOT	72
6.3	Mesurer les objectifs et les prioriser	73
6.4	Élaborer un référentiel d'exigences	74
7.	Les moyens envisagés	76
8.	La reformulation.	79

Chapitre 2-2

La méthode de gestion de projet

1.	Introduction	81
2.	Pourquoi une méthode ?	81
3.	Bénéfices d'une méthode	82
4.	Historique des cycles et méthodes.	83
5.	Cycle en cascade	84
6.	Cycle en V	86
7.	Cycle en spirale.	89
8.	Cycle itératif	94
9.	Devenir agile	98

4 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Partie 3 : Initialiser le projet

Chapitre 3-1

Organiser le projet

1. Introduction	105
2. Mode de pilotage	105
3. Contrainte majeure	112
4. Constitution d'une liste exhaustive des contraintes	113
4.1 Contraintes d'image	114
4.2 Contraintes contextuelles	114
4.3 Contraintes opérationnelles	114
4.4 Contraintes techniques	115
4.5 Contraintes légales	115
4.6 Contraintes sociales	115
4.7 Contraintes écoresponsables	116
5. Interdépendances	116
6. Macroplanning	116
6.1 Formule McConnell	117
6.2 Modèle COCOMO	119
6.3 Définir les itérations	120
6.4 Construire un plan de release	122
7. Définition du périmètre fonctionnel	122
7.1 Solutions et méthodes de définition de périmètre	123
7.2 Matrice de gestion de périmètre	125
7.3 Granularité et exhaustivité	127
7.4 Le Backlog de produit	127
8. Identification des dépendances	128
9. Acteurs du projet	130
10. Les locaux	132
11. Outils projet	135

- 12. Évaluation des risques 136
 - 12.1 Pilotage des risques 137
 - 12.2 Criticité des risques 137
 - 12.3 Identification des risques 139
 - 12.4 Risques les plus fréquents sur un projet web 139

Chapitre 3-2
Constituer l'équipe

- 1. Introduction 143
- 2. Agilité et dynamique des groupes 143
- 3. Performance de l'équipe 147
- 4. Objectif de la mission 151
- 5. Composition de l'équipe 153
- 6. Constituer plusieurs équipes 155
- 7. Le leader agile 158
- 8. Ambiance au sein de l'équipe 161
- 9. Gestion des indésirables 162

Chapitre 3-3
Planifier la production

- 1. Introduction 163
- 2. Missionner l'équipe 163
- 3. Mise en place des comités 166
- 4. Plan de communication 169
 - 4.1 Cibles 171
 - 4.2 Risques de communication 173
 - 4.3 Angle de communication 174
 - 4.4 Modes de communication 175
 - 4.5 Communication montante ou descendante 176

6 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

4.6	Stratégie de communication	176
4.7	Mesure de la communication	179
5.	Plan qualité	179
5.1	Le plan qualité, pour quoi faire ?	181
5.2	Définition de la qualité du produit livré	182
6.	KPI de gestion projet	185
6.1	EVPM	186
6.2	KPI de qualité produite	192
6.3	KPI de qualité perçue	195
7.	Lotissement	198
8.	Planification des lots	201

Chapitre 3-4

Valider le projet

1.	Introduction	205
2.	Pourquoi valider ?	205
3.	Comment valider ?	206
4.	Bien démarrer le projet	207

Partie 4 : Réaliser le projet

Chapitre 4-1

Spécificités du Web

1.	Introduction	211
2.	Création graphique et méthodes agiles	211
2.1	Premier dilemme	212
2.2	Second dilemme	213
2.3	Commençons par ce qu'il ne faut pas faire	214

- 2.4 Utiliser pleinement Scrum 215
 - 2.4.1 Première solution : découplage du front office 215
 - 2.4.2 Seconde solution : le brassage culturel 216
- 3. Découplage des interfaces 217
- 4. Expérience utilisateur 218
- 5. Importance des interfaces 220

Chapitre 4-2

Version zéro ou prototype

- 1. Introduction 223
- 2. Avantages du prototype 223
- 3. Approche minimaliste : wireframe 224
- 4. Bénéficiaire pleinement du prototype 225
 - 4.1 Approche jetable 225
 - 4.2 Approche pérenne 226
- 5. Conclusion 227

Chapitre 4-3

Gérer les itérations

- 1. Introduction 229
- 2. Participer aux réunions 229
 - 2.1 Influence du manager sur l'équipe 230
 - 2.2 Réalité du terrain 231
- 3. Planning poker 232
- 4. Fin de release 235
 - 4.1 Faire le bilan 235
 - 4.2 Annonce des prochaines étapes 235

8 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 4-4 Gérer l'équipe

1. Introduction	237
2. Principes agiles et dynamique des groupes	237
3. Cycle de vie de l'équipe.	240
3.1 Forming.	240
3.2 Storming	241
3.3 Norming	242
3.4 Performing.	243
3.5 Adjourning	244
4. Contrôler.	244
4.1 Contrôle non mesuré	245
4.1.1 Échange informel	245
4.1.2 Échange formel irrégulier	245
4.2 Contrôle mesuré	246
4.3 Mesurer l'efficacité du Product Owner et du Scrum Master	246
5. L'effet Janis	249
6. Autres risques potentiels	250
6.1 Pression sociale négative ou antiproductive	250
6.2 Déportation de menace	251
6.3 Modification de l'équipe.	252
6.4 Polarisation de l'équipe.	253
6.5 Leader super-héros	254
6.6 Leader antihéros	255

Chapitre 4-5 Organiser les réunions

1. Introduction	257
2. Les réunions Scrum	257
3. Les différents types de réunions	258

3.1	La réunion de détente	258
3.2	La réunion d'information	260
3.2.1	Le monologue	260
3.2.2	Le dialogue	261
3.2.3	L'échange	261
3.3	La réunion de gestion	262
3.4	La réunion de prise de décision	263
4.	Préparer la réunion	264
4.1	Préparation matérielle	264
4.2	Préparation des intervenants	264
4.3	Préparation opérationnelle	265
4.4	Préparation exceptionnelle	265
5.	Initier la réunion	266
6.	Animer la réunion	266
6.1	Respecter l'ordre du jour	267
6.2	Gérer chaque sujet	267
6.3	Gérer les dépassements de délai	267
6.4	Ne pas mélanger tous les types de réunion en une seule	268
7.	Gérer les cas difficiles	268
7.1	Monsieur je-sais-tout	268
7.2	Le silencieux	268
7.3	Le saboteur	269
7.4	La girouette	269
7.5	Le nomophobe	270
7.6	L'excité	270
7.7	Le déviant	271
8.	Clore la réunion	272
8.1	Terminer à l'heure	272
8.2	Résumer et conclure	272
8.3	Partager le compte rendu	273

10 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 4-6

Piloter le projet

1. Introduction	275
2. Pilotage par les indicateurs	275
2.1 Savoir lire entre les lignes des indicateurs	276
2.2 Interpréter correctement un burndown chart	277
2.3 Mesurer la vélocité	279
2.4 Vélocité et dynamique des groupes	280
2.5 Analyser le Backlog	282
2.6 Mesures croisées	283
2.7 Mesurer les changements de périmètre	283
2.8 Burndown chart de release alternatif	285
3. Application du Genchi Genbutsu	286
4. Gestion des dérives	287
4.1 Story immature	287
4.2 Release incomplète	288
4.3 Problèmes de vélocité	288
4.4 Gérer le moral de l'équipe	289
4.5 S'exposer	290
5. Gestion des conflits	290
5.1 Étapes et formes de conflit	290
5.2 Stratégie de gestion	291
5.3 Résolution des conflits	292
5.4 Focus sur les conflits dans l'équipe	293
6. Focus sur les objectifs	296
6.1 Modification des objectifs	296
6.2 Modifications subtiles	297
7. Saisir les opportunités	297
7.1 Exemple du web call back	298
7.2 Fragilité des opportunités	299

- 8. Rendre compte 300
 - 8.1 Communiquer efficacement 300
 - 8.2 Communiquer vers les bonnes cibles 300
 - 8.3 Communiquer régulièrement 301
 - 8.4 Gérer la pression 301

Partie 5 : Clore le projet

Chapitre 5-1

Clore le projet sur le plan opérationnel

- 1. Introduction 305
- 2. Transférer les compétences 305
- 3. Archiver les ressources 307
- 4. Clore les communications 307
- 5. Faire le bilan 308
 - 5.1 Bilan matériel 308
 - 5.2 Bilan humain 309
 - 5.3 Partage des bilans 309

Chapitre 5-2

Clore le projet sur le plan humain

- 1. Introduction 311
- 2. Faire la rétrospective de projet 311
 - 2.1 Fixer clairement l'objectif et les moyens 312
 - 2.2 Convier les bonnes personnes 312
 - 2.3 Préparer la rétrospective 313
 - 2.4 Conduire la réunion 313
 - 2.5 Analyser et restituer 313

12 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

3. Prendre le temps de se séparer	314
3.1 Souligner les efforts	314
3.2 Accorder un dernier moment d'intimité	315

Glossaire	317
------------------------	-----

Bibliographie

1. Méthodes	327
2. Dynamique des groupes ou sociologie	327
3. Autre	328

Index	329
-------------	-----

Les éléments à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :
<http://www.editions-eni.fr>
Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DP5CPR** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

Avant-propos

Chapitre 1

Démarrer un projet informatique

1. Démarrer un projet informatique	15
1.1 Identifier les enjeux	16
1.2 Définir les objectifs du projet	18
1.3 Le périmètre du projet	19
2. Élaborer son projet	21
2.1 Dimensionner le projet.	21
2.2 Constituer une équipe	22
2.3 Déclencher le projet	24
3. L'apport de la conduite de projets	24
3.1 Maximiser la valeur du projet	25
3.2 Fiabiliser l'emploi des ressources et le planning	25
3.3 Développer son équipe	26
4. Quatre projets sous forme d'études de cas	26
4.1 Mise en œuvre d'un CRM	26
4.1.1 Contexte	26
4.1.2 Besoin exprimé	27
4.1.3 Cadre du projet	28
4.1.4 Les enjeux du projet	28
4.2 Développement d'une application de pilotage d'activité	29
4.2.1 Analyse de la situation et perspectives	30
4.2.2 Résumé des exigences.	31
4.2.3 Dotation et contraintes	31

2 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

4.2.4	Les enjeux du chef de projet	31
4.3	Création d'un site de vente en ligne	32
4.3.1	Des moyens conséquents au service d'un projet unique	33
4.3.2	De la stratégie au plan projet	33
4.3.3	Les enjeux d'une équipe	34
4.4	L'appli Sports' net	34
4.4.1	Le défi d'une bande de passionnés	35
4.4.2	Un projet à la mesure de sa communauté	35
4.4.3	Développer et grandir avec la technologie	35

Chapitre 2

Les aspects financiers et juridiques

1.	Les aspects financiers	37
1.1	La structure de coût d'un projet	37
1.1.1	Les salaires et prestations de réalisation	38
1.1.2	Négocier les coûts journaliers en régie	39
1.1.3	Négocier les prestations au forfait	39
1.1.4	Le plan de charge financier	40
1.2	Les prestations d'hébergement	41
1.3	Le plan de charge financier	42
1.4	Les prestations d'exploitation et de maintenance	42
1.5	Les prestations de support aux utilisateurs	43
1.6	Les coûts refacturés	43
1.7	Les coûts non liés à l'informatique	44
2.	Les budgets	44
2.1	Constitution des budgets	44
2.2	Les indicateurs liés aux budgets	45
3.	Le compte de résultats (Profit and Loss)	46
3.1	Le modèle économique	46
3.1.1	Licence et maintenance	46
3.1.2	L'abonnement (SaaS)	47
3.1.3	Le modèle transactionnel (Pay as you go)	47

3.2	La projection financière	47
3.2.1	Les flux de trésorerie	48
3.2.2	L'analyse financière	50
3.2.3	Les indicateurs clés VAN, TRI, break even	51
4.	Le business case	53
4.1	La proposition de valeur	53
4.2	Le top line financier	54
4.3	L'executive summary	54
5.	Le suivi financier des projets	55
5.1	Les comptes rendus d'activité	55
5.2	La reconnaissance du chiffre	55
6.	La réglementation concernant la protection des données personnelles (data privacy)	55
6.1	Que recouvre le terme de données personnelles ?	57
6.2	Des données personnelles conservées le temps d'effectuer des traitements	57
6.3	Le stockage des données personnelles et leur neutralisation	58
6.4	Le registre des traitements	58
6.5	La territorialisation des données dans le cadre d'un projet de développement	59
6.6	La responsabilité des données au sein des organisations (alias le CDO)	60
7.	Le cadre contractuel du projet	60
7.1	Le vocabulaire des appels d'offres	61
7.2	Différents types de contrat pour un projet informatique	62
7.3	La définition contractuelle du projet ou Statement Of Work	63
7.4	Les annexes techniques	64
8.	Étude financière du site de vente en ligne	64
8.1	Structure de coûts et budgets estimés	65
8.1.1	Budget d'investissement CAPEX (Capital Expenditure)	66
8.1.2	Budget de fonctionnement OPEX (Operational Expenditure)	66

4 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

8.2	Business case et P&L	68
8.2.1	Résumé exécutif	68
8.2.2	Proposition de valeur	69
8.2.3	Prévisions de ventes	70
8.2.4	Analyse financière sur trois ans	71
8.2.5	Résumé financier	72
8.3	Scénarios de suivi financier	72
8.3.1	Budget d'investissement CAPEX	72
8.3.2	Identification d'économies sur le budget de fonctionnement OPEX	74
8.3.3	Révision du P&L	75

Chapitre 3

La prise en compte du risque

1.	Les trois axes	77
2.	Le modèle de développement	80
2.1	Le modèle cascade	81
2.2	Le modèle en V	83
2.3	Le modèle itératif	85
2.4	Le modèle RAD	85
2.5	Le modèle Extreme Programming	86
2.6	Le modèle RUP (Rational Unified Process)	88
3.	Le modèle d'analyse	90
3.1	Le principe de modélisation en analyse	90
3.1.1	L'exemple du dictionnaire de termes	92
3.1.2	L'exemple des figures géométriques	95
3.2	Le modèle Merise	99
3.3	Le modèle UML	100

4.	Le modèle de pilotage	104
4.1	Les faits relatifs au projet	106
4.2	Les indicateurs clés de performance (KPI)	107
4.2.1	Indicateurs relatifs au planning	107
4.2.2	Indicateurs relatifs à la qualité	107
4.2.3	Indicateurs relatifs à la roadmap	108
4.2.4	Indicateurs financiers	108
4.2.5	Indicateurs relatifs à l'équipe	108
4.2.6	Indicateurs liés au risque	108
4.3	Le pilotage du projet	109
4.3.1	Décisions sur l'issue du projet	109
4.3.2	Décisions sur le contrôle du projet	109
4.3.3	Conduite de la communication	110
4.3.4	Constitution de la base de connaissances	110
5.	Prendre en compte le risque	110
5.1	L'analyse des risques	110
5.1.1	Les classes de risques	111
5.1.2	L'identification des risques	116
5.1.3	La caractérisation du risque	117
5.2	Le plan de risques	118
5.2.1	Les stratégies de gestion du risque	119
5.2.2	Choisir le modèle de projet en fonction du risque	121
6.	Étude du risque pour le projet de CRM	123
6.1	Analyse des risques	124
6.1.1	La faisabilité du projet	124
6.1.2	La disponibilité des ressources	125
6.1.3	La dimension personnelle	125
6.1.4	Des aspects informatiques et techniques	126
6.1.5	Facteurs de réussite du projet	127
6.2	Plan de gestion des risques	127
6.2.1	L'évaluation des risques	128
6.2.2	La conduite du risque	130
6.3	Choix des modèles	134

6 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

Chapitre 4

L'approche classique du projet

1. Le modèle en cascade est une référence.	135
1.1 Estimer par anticipation pour planifier.	136
1.2 La contrainte de spécifications stables	137
1.3 Gestion des risques et gouvernance dans un projet waterfall. . .	138
2. Les phases du projet	139
2.1 L'expression de besoins et le cahier des charges	139
2.1.1 Le contenu d'un cahier des charges	140
2.2 Le cadrage et les spécifications générales	145
2.3 La conception détaillée.	145
2.4 La réalisation.	146
2.4.1 Gestion du code source	146
2.4.2 Gestion de la documentation liée au codage.	146
2.4.3 Les revues de code.	150
2.5 Les tests et les corrections, l'assurance qualité	153
2.6 Les types de tests	154
2.6.1 Tests unitaires	154
2.6.2 Tests d'intégration	154
2.6.3 Tests fonctionnels	155
2.6.4 Le banc d'essai (benchmark)	157
2.6.5 Tests d'acceptation utilisateur (UAT).	158
2.6.6 Cycles de tests	159
2.6.7 Plans de tests.	160
2.6.8 Stratégie de tests descendants	161
2.6.9 Stratégie de tests ascendants	162
2.6.10 Tests de non-régression	163
2.6.11 Suivi des anomalies.	163
2.7 Gestion des versions	167
2.7.1 Production d'une version	167
2.7.2 Montée de version	169
2.7.3 Livraison continue	169

- 2.8 Le lancement 170
 - 2.8.1 Industrialisation 170
 - 2.8.2 La mise en production 170
 - 2.8.3 La mise en service 171
- 3. Le développement du projet de pilotage d'activité. 171
 - 3.1 Organisation du développement 171
 - 3.1.1 La gestion du code source et des éléments de travail . . . 171
 - 3.1.2 La documentation. 172
 - 3.1.3 Les revues 172
 - 3.1.4 La production des versions. 173
 - 3.1.5 La mesure de l'avancement du développement 173
 - 3.2 Organisation des tests 174
 - 3.2.1 La préparation des scénarios de test 174
 - 3.2.2 Les tests automatisés 175
 - 3.2.3 La non-régression 175
 - 3.2.4 Les jeux d'essais. 175
 - 3.2.5 La planification des tests 176
 - 3.3 La gestion des anomalies 177
 - 3.3.1 Les statistiques utiles 178
 - 3.4 Le déploiement 180
 - 3.4.1 La préparation des environnements 180
 - 3.4.2 Les procédures de déploiement 181
 - 3.4.3 Les mises à jour. 182

Chapitre 5
Rendre les projets agiles

- 1. Les bases de l'agilité 183
 - 1.1 La maîtrise du risque 184
 - 1.1.1 Les limites des approches classiques 185
 - 1.1.2 Le risque et l'aléa planning. 186
 - 1.1.3 Point de complexité VS charge 188
 - 1.1.4 De la productivité à la vélocité 189

8 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

1.1.5	Les critères d'achèvement.	191
1.2	Des préceptes agiles	191
1.2.1	Stratégie des petits pas.	191
1.2.2	Fail fast et quick win	192
1.2.3	Implication du client	193
1.3	Les nouveaux rôles	193
1.3.1	Product manager et product owner.	194
1.3.2	De chef de projet à Scrum master	194
1.3.3	D'architecte à product designer	195
1.3.4	Delivery manager ou program manager	195
2.	Des approches agiles remarquables	196
2.1	La méthodologie Scrum	196
2.1.1	La définition du backlog.	197
2.1.2	Les sprints ou itérations.	198
2.1.3	L'avancement dans Scrum	199
2.1.4	Le rôle du Scrum master.	199
2.2	Kanban	200
2.2.1	Une cartographie visuelle suivie par tous	201
2.2.2	Flux continu	202
2.2.3	Pas de rôles	202
2.2.4	Lead time plutôt que vélocité	203
2.2.5	Des changements à tout moment	203
3.	Les outils adaptés à l'agile.	204
3.1	Structuration et planification	204
3.1.1	Les systèmes intégrés de gestion de projet	204
3.1.2	Les outils de planification	205
3.2	Testing	206
3.3	Intégration continue	207
4.	Intégration des projets agiles	208
4.1	La place de l'agile dans l'organisation R&D	208
4.2	Le positionnement de l'agile vis-à-vis de l'externe	209
4.3	Contractualisation des projets agiles.	210

- 5. Le story telling de Sports' net. 211
 - 5.1 Composition de l'équipe et organisation du projet 211
 - 5.1.1 Au départ, pas de scope, pas (encore) de moyens. 211
 - 5.1.2 Être leader du projet sans en être responsable 212
 - 5.1.3 Élargir la liste des contributeurs 212
 - 5.1.4 Des figures à l'affiche 212
 - 5.2 La construction du backlog et le grooming. 213
 - 5.2.1 Une roadmap et des workshops publics 213
 - 5.2.2 Prioriser ce qui est impactant 213
 - 5.2.3 Laisser venir des idées simples 213
 - 5.2.4 Reverser des bénéfiques à la communauté 214
 - 5.3 La gestion des sources et les forks 214
 - 5.3.1 Publier le tronc sur une forge GIT 215
 - 5.3.2 Encourager les forks 215
 - 5.3.3 Un écosystème à base de code source et non d'API 215
 - 5.4 Le résumé du cas d'affaires. 215
 - 5.4.1 Des investissements réduits. 215
 - 5.4.2 Des contrats préservant l'agilité 216
 - 5.4.3 Des actifs à forte valeur ajoutée
avec un faible niveau de risque 216
 - 5.4.4 Le top line financier 217

Chapitre 6

Planification, chiffrage et suivi au quotidien

- 1. L'estimation des charges. 219
 - 1.1 Les charges et les délais. 220
 - 1.1.1 L'estimation par abaque 220
 - 1.2 L'estimation analytique 222
 - 1.3 L'estimation imposée 223
 - 1.4 L'estimation pour les méthodes agiles. 225

10 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

2.	L'emploi du temps du chef de projet	226
2.1	Les charges d'encadrement	226
2.2	Les tâches d'organisation	229
3.	La gestion des ressources	231
3.1	Le plan de charge	231
3.2	La montée en charge et la disponibilité	232
3.3	La surcharge	233
3.4	Gestion des ressources Cloud	233
4.	La planification	235
4.1	Les éléments d'un planning	235
4.1.1	Les unités d'œuvre et les tâches	235
4.1.2	Les jalons (points de phase)	237
4.1.3	Les dépendances entre les tâches et les contraintes	237
4.1.4	Les ressources	239
4.1.5	Le calendrier	240
4.2	Le recensement des tâches	241
4.2.1	Le recensement des ressources	242
4.2.2	La définition de l'horizon temporel	242
4.2.3	L'identification du plan de charge	243
4.2.4	La constitution du planning à partir du plan de développement	244
4.3	Le diagramme de Gantt	244
4.4	Le diagramme PERT	245
4.5	Le chemin critique	246
4.6	Planifier en mode agile	246
4.7	Les outils de planification	248
4.7.1	Les logiciels spécialisés (MS Project, Gantt Project, Sciforma)	248
4.7.2	Les solutions généralistes (Smartsheet)	249

5. Le suivi et le pilotage	249
5.1 Le suivi de projet	249
5.1.1 Le compte rendu d'activité	250
5.1.2 L'avancement des tâches	250
5.1.3 L'évolution du planning et les revues de planning	252
5.1.4 Les réunions de projet	254
5.1.5 Les réunions d'équipe	254
5.1.6 Les sessions de spécification ou d'analyse	255
5.1.7 Les séances de briefing et de formation	255
5.1.8 Les coups d'envoi (kick-off)	256
5.1.9 La centralisation de la documentation	256
5.2 La gestion des imprévus	257
5.2.1 Les complications techniques	257
5.2.2 Détection et diagnostic	258
5.2.3 Les causes possibles	259
5.2.4 Les solutions	260
5.2.5 La base de connaissances	260
5.3 Les conflits	261
5.3.1 Les types de conflits	261
5.3.2 Les techniques de résolution	261
5.3.3 Les aléas organisationnels	263
5.3.4 Retards	263
5.3.5 Qualité médiocre des livraisons	264
5.3.6 Communication défailante	264
5.4 Le comité de pilotage	265
5.4.1 Les règles de pilotage	265
5.4.2 Les réunions de pilotage	266
5.4.3 Les modifications de planning	267
5.4.4 L'allocation de ressources	267
5.4.5 L'interruption ou l'arrêt d'un projet	268

12 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

5.5	Terminer un projet	268
5.5.1	Les livrables	268
5.5.2	Les modalités de livraison	269
5.5.3	La réception et la recette	269
5.5.4	La gestion du changement	269
5.5.5	Le pilote	270
5.5.6	La formation	270
5.5.7	Le support	271
5.5.8	La maintenance	271
6.	La planification du projet de pilotage d'activité	272
6.1	Différentes estimations	272
6.1.1	Estimation selon la méthode des points fonctionnels	272
6.1.2	Estimation par abaque	272
6.1.3	Estimation ad hoc	276
6.2	Le planning du projet	277
6.3	Analyse des périodes critiques	278
7.	Suivi du projet de pilotage d'activité	279
7.1	Organisation et suivi des réunions de projet	279
7.1.1	Les réunions daily standup meetings	279
7.1.2	Les réunions d'avancement	281
7.2	Quelques imprévus	283
7.2.1	Les réunions de trente minutes qui s'éternisent	283
7.2.2	Démarrage trop tardif de tâches sans alerte	284
7.2.3	La charge des testeurs en dent de scie	285
7.3	Suivi du projet par le comité de pilotage	286
7.3.1	Quand le projet vire à l'orange	286
7.3.2	La malédiction des données de production	287
7.4	Le go live	288
7.4.1	Le processus de lancement	288
7.4.2	L'adhésion au nouvel outil	289
7.4.3	Le bilan	289

Chapitre 7
Pilotage d'un portfolio de projets

- 1. Constitution d'un programme 291
 - 1.1 Contrat et cadre contractuel 291
 - 1.2 Définition de la feuille de route (roadmap) du programme . . . 293
 - 1.3 Les indicateurs clés du programme & SLA 294
- 2. Pilotage d'un programme 297
 - 2.1 Un tableau de bord consolidé. 297
 - 2.2 Gestion et coordination des ressources 298
 - 2.3 Gestion financière et pilotage budgétaire 299
 - 2.3.1 Budget initial. 299
 - 2.3.2 Suivi financier. 299
 - 2.3.3 Prise en compte des demandes de changement 299
 - 2.3.4 Les révisions budgétaires ou reforecast. 300
 - 2.3.5 Atterrissages financiers 300
- 3. Gestion de la communication 300
 - 3.1 Gestion de la communication
auprès des équipes et des instances 300
 - 3.1.1 Reporting opérationnel 301
 - 3.1.2 Réunions de management et comités de pilotage 301
 - 3.1.3 Revues de business 302
 - 3.2 Conduite du changement. 302
 - 3.2.1 Le kick-off 302
 - 3.2.2 Les réunions d'on-boarding 303
 - 3.2.3 Formations et documentations 303
 - 3.2.4 Mesure et développement de l'usage. 304
 - 3.2.5 Animation sur les objectifs du programme. 304
- 4. Pilotage du programme d'expérience client On'Troc 304
 - 4.1 Le kick-off 305
 - 4.2 Le comité de pilotage de fin d'exercice 307
 - 4.3 Booster l'usage ! 309

14 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

Index	311
-------------	-----