

Planifier un projet

Business Analyse

Analyse Compétences : 3

Planifier un projet commence toujours par l'écriture d'une charte servant de fil rouge tout au long du projet. Le rôle principale est normalement en charge du sponsor, mais il est pas impossible que le business analyste et d'autres personnes donnent un coup de main à cette tâche.

Publié vendredi 12 février 2021, 16h21
Modifié lundi 26 août 2024, 10h04



By Olivier Paudex

Introduction

La première tâche à accomplir lors d'un projet est la planification du projet. L'écriture de celle-ci peut prendre plusieurs formes différentes, la plus courante étant une feuille de route ou charte. La planification du projet est un document qui est souvent réalisé par plusieurs personnes, dont le chef de projet, le sponsor, le business analyste et certains experts dans un domaine précis. Le sponsor est l'une des parties prenantes avec lequel vous aurez le plus à faire en début de projet, tout simplement car c'est lui qui va initier le projet et surtout payer la facture en fin de mandat. Autant dire que c'est votre employeur ou du moins celui qui va payer votre salaire. Autant être en bon terme avec lui dès le début.

BAPM (Business Analyse, planning and monitoring)

Le **BAPM** est la section concernant la planification comme vue par le **BABOK**.

Un **PDF** joint à cette publication, sous forme de flux de données, résume toutes les tâches, leurs descriptions, les outils, les parties prenantes impliquées, ainsi que des techniques mnémoniques. Il a été réalisé dans un but pédagogique.

Définir la feuille de route (charte)

Dans un projet, tout démarre avec un ou des besoins d'une entreprise. Le besoin peut-être un problème à résoudre ou une opportunité que l'entreprise voudrait mettre en place pour différentes raisons.

La feuille de route, appelé aussi charte, est un ou plusieurs documents qui vont décrire de manière concise :

- Le sujet.
- Le contexte.
- Une déclaration d'intention du projet. En d'autres termes, l'objectif principal que l'entreprise recherche à atteindre.
- Une description du problème ou de l'opportunité.
- Une hypothèse succincte de la raison du changement et ses contraintes.
- Une description de l'existant et/ou une vision de ce à quoi devrait ressembler le futur.
- Une description sur la meilleure manière d'évaluer le problème ou l'opportunité.
- Les risques encourus sur le projet.
- Des éléments sur l'environnement de travail, comme les outils informatiques, le stockage des documents.
- La planification et les échéances du projet. Ceux-ci sont généralement réalisé par le chef de projet.
- La méthodologie. Ceci peut-être une gestion prédictive (en cascade), ou alors une approche adaptative, beaucoup plus dynamique, comme **"Agile"** et **"Scrum"**.

Identifier les parties prenantes

Une fois la charte définie, il va falloir approfondir tous les points relevés. Pour ceci, une des principales tâches du business analyste sera d'éliciter (interviewer) les différentes parties prenantes à un projet. Elles sont un groupe de personnes qui démontrent un intérêt et peuvent être assigner directement à un projet ou indirectement parce que l'on a besoin d'eux. Dans le cadre d'un projet, c'est le business analyste qui va s'occuper de :

- Créer la liste des parties prenantes.
- Apprendre à les connaître.
- Identifier le meilleur canal de communication (Email, séance individuel, séance de travail en groupe, etc...).
- Le rôle d'un collaborateur est plus important que son titre.

Ci-dessous quelques rôles :

Sponsor

- Initie le projet.
- Dirige le projet.
- Prends les décisions.
- Paie la facture.
- Signe et approuve.

Manager de produits ou de comptes

- Définit les exigences dans la globalité.
- Définit l'approche marketing.
- Prends les décisions.
- Passe en revue les exigences du projet.
- Signe et approuve.

Chef de projet

- Gère le projet.
- Planifie le projet.
- Planifie les échéances, le découpage des tâches.
- Responsable de l'équipe.
- Planifie les risques.

Les experts dans un domaine (SME)

Appelé aussi SME pour Subject Matter Experts, les experts peuvent être des designers, des testeurs, des administrateurs de bases de données. Les experts :

- Aident à la rédaction des exigences fonctionnelles et non-fonctionnelles.
- Fournissent des informations spécifiques à leurs travaux.
- Aident à chercher des solutions potentiels ou des opportunités.
- Assistent à la définition du champ d'application (cadrage du projet).
- Aident à la réalisation des processus, des interfaces, des données et des définitions.
- Travaillent en collaboration avec le business analyste.

Comment identifier les bonnes personnes

- En analysant l'organigramme de la société.
- En analysant la documentation sur le projet.
- En invitant les collaborateurs potentiels à un **"brainstorming"**, sorte de séance de groupe où tout le monde donne son avis.

Créer la liste des parties prenantes

Nom	Titre	Rôle	Interne / Externe	Autorité de signature	RACI	Notes
Olivier	Informaticien et Business analyste	BA	Externe	Non	RCI	
John	Directeur marketing et opérationnel	Chef de projet	Interne	Non	RCI	John est très occupé. Il gère plusieurs projets
Martin	Directeur	Sponsor	Interne	Oui	ACI	Martin à le pouvoir de décision

Le tableau des parties prenantes

RACI

Le tableau ci-dessus comprend une colonne appelée **RACI** pour **Responsable, Accountable, Consulted, Informed**. On ajoute ces informations pour déterminer les responsabilités de chacun

- **Responsable** : Une personne responsable du travail à accomplir.
- **Accountable** : Une personne qui est responsable de la réalisation correcte d'une tâche.
- **Consulted** : Une personne qui donne son avis.
- **Informed** : Une personne que l'on informe de l'avancement du projet.

Comment éliciter en règles générales ?

Plus un collaborateur est détendu, plus il aura de la facilité à s'exprimer ou à donner son avis quand une décision doit être prise.

- Laissez parler sans interrompre.
- Posez des questions ouvertes. C'est-à-dire, que la réponse attendue n'est pas définie.
- Posez des questions fermés pour affirmer ou valider une autre question. La réponse attendue est alors oui ou non.
- Paraphraser pour valider et confirmer.
- Connaître son interlocuteur. En apprendre le plus possible auprès des autres afin de le cerner.
- Couper son téléphone portable.
- Ne jamais juger une personne.
- Ne pas reporter un jugement d'autres personnes.
- Poser des questions courtes.
- Respectez le secret professionnel et/ou personnel.
- Restez humble et discret.
- Ne parlez jamais d'échéances, mais d'estimations pour éviter le stress.

Les questions à poser au sponsor

Le sponsor est souvent la première personne que l'on va éliciter sur le projet. C'est lui l'initiateur du projet et le décideur.

- Avez-vous une vision clair de ce que vous désirez ?
- Avez-vous bien compris les tenants et les aboutissants ? En d'autres termes, les origines, les risques et les conséquences ?
- Pensez-vous avoir besoin de statistiques pour prendre une décision ?
- Êtes-vous prêt à penser que votre vision n'est pas la plus adéquate ? Êtes-vous prêt à écouter d'autres personnes à exprimer leurs idées, dont les miennes ?
- Attendez-vous des résultats financiers ? Un revenue à la hausse ? Une diminution des coûts ? Ou tout simplement un meilleur service à la clientèle ?
- Que pensez-vous qu'il va se passer après la réalisation du projet ?
- Pensez-vous participer activement à la réalisation du projet ?

Apprivoiser le SME (expert d'un domaine précis)

L'expert est une personne souvent très occupé, qui parle un jargon technique, dont il faut gagner la confiance.

Les bons conseils pour intéresser un SME sont :

- Venir avec des questions courtes et concises, afin de pouvoir le déranger plus souvent.
- Se mettre dans sa position, s'intéresser ou connaître son secteur d'activité afin qu'il partage avec vous le plus d'informations possibles.
- Ne pas l'ennuyer avec des éléments externes.
- Le tenir au courant de l'avancé du projet.

Conclusion

Une fois ces tâches accomplies, vous aurez déjà une bonne vision de ce que veut l'entreprise et avec qui vous allez collaborer tout au long du projet. Maintenant, il va falloir passer à une phase d'**analyse des besoins** pour vérifier que le projet soit sur la bonne voie.