

Kit de survie



POUR CHEFS DE PROJET

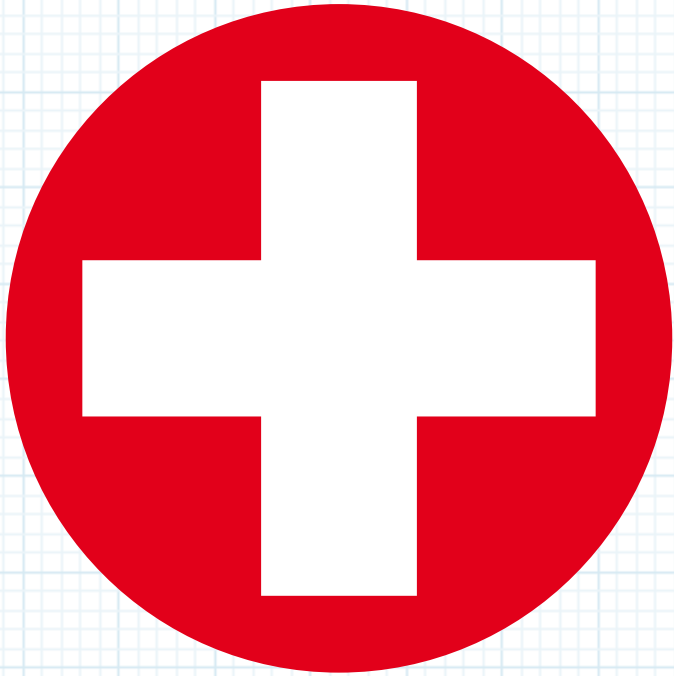
en environnement R&D

10 points
réussir

POUR EN MILIEU EXPÉRIMENTAL

ET ÉVITER LES pièges





Sommaire

| | |
|--|----------|
| Qui sommes-nous ? | P. 4 |
| Introduction | P. 5-6 |
|  Spécificités d'un projet de R&D collaboratif | P. 7-9 |
|  Gérer l'humain | P. 10-13 |
|  Gérer le temps | P. 14-17 |
|  Gérer le reporting | P. 18-20 |
|  Gérer les phases | P. 21-23 |
|  Gérer les financeurs | P. 24-27 |
|  Gérer les contrats | P. 28-30 |
|  Gérer la finance et le budget | P. 31-33 |
|  Gérer l'après-projet | P. 34-37 |
|  Boîte à outils | P. 38-43 |
| Notes | P. 44-50 |

Qui sommes nous ?

Cap Digital

Pôle de compétitivité de la filière des contenus et services numériques, Cap Digital regroupe plus de 700 entreprises dont environ 650 TPE / PME et 30 grands groupes. Plus de 50 universités et grandes écoles sont en relation directe avec les entreprises à travers plusieurs centaines de projets collaboratifs en cours. Une communauté d'investisseurs est également très présente pour soutenir les actions de développement des entreprises. Le pôle œuvre à faire de la Région Île-de-France l'une des références mondiales du numérique. Cap Digital organise le festival Futur en Seine, rendez-vous mondial annuel des forces vives de la création, de l'innovation et de l'économie numérique désireuses d'exposer, rencontrer, débattre, d'exprimer et de partager une vision du futur avec le grand public.

→ www.capdigital.com // [@Cap_Digital](https://twitter.com/Cap_Digital) // www.facebook.com/capdigitalparisregion

L'auteur : Eric LEGUAY

→ ericleguay.over-blog.fr/

Passionné par les technologies numériques, les nouveaux usages liés au Web et au jeu vidéo, Eric Leguay est devenu, après un cursus universitaire en Sciences économiques, un « Apple Evangelist » au service marketing d'Apple France. Il a co-fondé dans les années 90 Index+, leader de la production de Cd-Rom culturels comme le « Louvre », « Opération Teddy Bear » mais aussi des jeux vidéo comme « Croisades » et « Dracula ». Après Index+, il est à l'origine d'une agence en création numérique PHASM. Il est actuellement consultant expert en médias numériques sur de grands projets en R&D soumis à Cap Digital. Côté universitaire, il est intervenant à l'Université de Poitiers en Master Web Editorial, ainsi qu'à Paris IV Sorbonne. Il collabore également en tant que formateur, consultant à Gobelins, l'école de l'image.



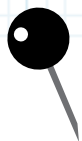
Introduction

Cap Digital a accompagné et labellisé plus de 500 projets collaboratifs de R&D depuis 2006 (à retrouver dans l'annuaire des projets 2013). Soucieux d'améliorer le suivi, l'accompagnement et la valorisation de ces projets, le pôle propose cette année des ateliers de sensibilisation au rôle de chef de projets. Cette démarche sera prolongée par le lancement de formations professionnelles spécifiques. Aujourd'hui, Cap Digital est heureux de vous proposer ce kit méthodologique basé sur l'expérience de chef de projet d'Eric Leguay. Place à l'expert !

Félicitations, vous venez d'être nommé responsable d'un projet de R&D collaboratif afin d'en assurer sa bonne gestion. Au moment de déboucher le champagne, un vertige face à l'ampleur des missions à accomplir vous saisit. C'est peut-être votre premier projet, ou en tout cas votre premier projet de R&D, dans tous les cas ce fascicule est fait pour vous. Il s'agit ici d'aborder les sujets qui fâchent en y apportant des réponses simples et adaptées sans langue de bois. Peut-être n'ouvrirez-vous ce document qu'en cas de crise, si c'est le cas, sachez que la bonne anticipation des risques et des problèmes feront de vous un excellent chef de projet. Alors n'hésitez pas, avant de réunir les membres du consortium, à parcourir ces quelques pages, afin de découvrir les chausse-trappes inhérents à la gestion d'un projet d'envergure.

Lors de la revue finale du projet, vous aurez sans doute à votre tour une multitude d'anecdotes, de pièges évités, de solutions maisons à faire partager. N'hésitez surtout pas à nous transmettre vos expériences afin d'optimiser les réalisations futures et être à votre tour un soutien technique et moral pour les chefs de projets novices.

« La réussite est celle de l'équipe projet, l'échec est celui du chef de projet. »



Ce kit se compose de
10 points essentiels
afin d'aborder les embûches
de la gestion de projet
dans le cadre très particulier
mais très motivant de la R&D
collaborative.

Après l'évocation des spécificités
de l'environnement **R&D,**
les chapitres s'enchaînent par
ordre d'importance.

Nous concluons par une liste non
exhaustive d'outils ayant pour
mission de faciliter la tâche
du chef de projet.

« Les missions
du chef de projet peuvent
se résumer en 3 mots
coordonner, anticiper
et faciliter »



NO. 1

Spécificités d'un projet de R&D collaboratif

COMMENT PASSER EFFICACEMENT DU PROJET AU LIVRABLE ?

Votre formation passée vous a certainement défini la gestion de projet comme un modèle visant à *structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet*. Vous savez également que la mission première du chef de projet ou plutôt coordinateur de projet est de gérer et animer un projet. D'ailleurs vous avez sans doute été recruté pour vos qualités de bon gestionnaire, de négociateur et d'animateur. Il va de soi que vous savez déjà mettre en œuvre les outils d'analyse fonctionnelle et de planification, vous savez gérer un budget et vous maîtrisez les risques d'une production. Enfin, vous savez par cœur que la réussite d'un projet réside dans ses livrables qui répondent à un cahier des charges précis dans le respect du délai, de la qualité définie et du coût. Tout cela est très classique, et la qualité du livrable dépend de la précision du cahier des charges. Ceci est valable pour des productions logicielles ou immatérielles et encore plus pour une production physique.

1//1

LA SPÉCIFICITÉ D'UN PROJET COLLABORATIF.

La première particularité d'un projet de R&D collaboratif, réside dans la constitution de l'objectif de recherche et dans l'équipe du projet. Le porteur du projet, sur la base d'une problématique, a réuni autour de cet objectif une équipe projet constituée d'autres partenaires industriels mais également de laboratoires de recherche. Ces entités dispersées aux méthodes différentes auront sans doute une vision du projet légèrement différente de celle du porteur. S'il vous a été aisé de gérer un projet interne à votre structure, la gestion d'une équipe projet avec des entités diverses est plus complexe. Ici la modestie et la diplomatie s'imposent. La première mission sera d'unifier la vision du projet entre tous les partenaires. Une équipe projet unifiée pourra travailler pour une vision et un objectif commun.

1//2

GESTION DE L'ALÉATOIRE ET ÉCHEC D'UN PROJET DE R&D.

La deuxième particularité réside dans le fait que la réussite du projet est basée sur l'identification de verrous technologiques et /ou d'usages à lever. En d'autres termes, le cahier des charges émet des hypothèses contenant des verrous que l'équipe projet devra lever par sa recherche. Le succès peut être aléatoire, assujéti à ces verrous surmontables et surmontés. Le porteur de projet limite au maximum les risques en travaillant dans un environnement connu et maîtrisable, mais ce risque existe. Le coordinateur projet devra veiller à ce que les verrous issus d'hypothèses émises dans le cahier des charges puissent être levés et, dans le cas contraire, réorienter le projet ou même prendre la décision de

le stopper. Dans tous les cas, les éléments collectés par le chef de projet devront aider à la prise de décision. Un projet de R&D, même à visée industrielle, peut échouer, à vous de le déterminer assez tôt et surtout d'argumenter la prise de décision. Un autre élément peut être un facteur d'échec : la durée du projet dans un environnement concurrentiel très fort. D'autres laboratoires travaillent en ce moment même sur un sujet proche ou identique au vôtre, ils trouveront une réponse avant vous, à vous d'en faire un atout de réussite en absorbant ce nouveau savoir. Plutôt que de choisir la voie de l'entêtement, privilégiez la coopération même internationale.

1//3

LE CO-FINANCEMENT PUBLIC & PRIVÉ DE LA R&D.

Le dernier point particulier, inhérent au projet de R&D collaboratif, tient dans son mode de financement en partie public. C'est un incroyable moyen d'accélérer les projets de R&D

que d'avoir une prise en charge publique d'une partie du coût de développement. Cette facilitation dans le financement de projet innovant a une contrepartie, le contrôle précis et strict à chaque étape par la puissance publique. Si la gestion financière du projet doit être rigoureuse mais assez souple entre partenaires, elle doit être particulièrement suivie, précise et stricte concernant les financeurs publics. Les dépenses sont assujetties à la définition des lots et le paiement des sommes engagées au regard des livrables tels qu'énoncés dans le dossier. Le dossier de constitution du projet étant déclaratif sur les coûts, la durée et la répartition entre partenaires, c'est donc sur cette base énoncée par le consortium que les livrables seront examinés et validés. Si les dépenses sont mal estimées ou mal réparties, le suivi du projet sera délicat et les relations avec les financeurs, très compliquées.

VOS MISSIONS

Mission 3

Collecter un maximum d'informations sur l'évolution du projet pour faciliter la prise de décision.

Mission 1

Unifier la vision du projet entre tous les partenaires.

Mission 2

Identifier les verrous à risque.

Mission 4

Tenez-vous informé avec précision de l'état des dépenses de chaque partenaire.

Mission 5

Suivez de très près la consommation du temps et du budget.



NO. 2

Gérer l'humain

ordonner // administrer // régler les conflits

**C'EST LA PREMIÈRE ZONE À RISQUE D'UNE
GESTION DE PROJET.**

Souvent sous-estimée dans les manuels de management, elle est pourtant vitale pour le bon déroulement des phases de production. Lorsqu'un projet s'organise au sein d'une entreprise, en cas de conflit, il y a toujours la possibilité d'un recours à une entité supérieure (direction générale, DRH) pour trancher et régler pacifiquement ou non les conflits. La gestion d'un projet collaboratif interdit cette pratique, puisque c'est l'équipe projet qui devra trouver une solution et un rééquilibrage en cas de contentieux interne. C'est à vous d'organiser une bonne équipe projet, par le langage, le verbe, les échanges et une bonne communication.

● 2//1

COORDINATEUR PROJET ET NON CHEF DE PROJET.

Si vous êtes le chef de projet issu du porteur de projet, votre rôle sera celui d'un coordinateur et non celui d'un chef. En effet, dans un projet de R&D collaboratif, les partenaires sont de taille, de culture, et d'environnements très différents. Cela peut aller de la multinationale très structurée au laboratoire de recherche et à la start-up, intégrant des chercheurs, des thésards et des stagiaires. Vous n'êtes donc pas le « chef » de cet équipage mais le « facilitateur ». Il s'agit d'un travail d'équipe aux compétences multiples pour la réalisation d'un projet COMMUN et non le passage d'une commande à des sous-traitants ou des exécutants salariés. Veillez donc à intégrer cela très tôt dans vos échanges avec vos partenaires en ôtant durant le temps de cette recherche votre costume « Corporate ». Vous êtes au service du projet au même titre que vos partenaires, rien de plus et rien de moins. Vous devez immédiatement aplanir les références hiérarchiques, même si vos interlocuteurs ont des postes, des grades et des intitulés plus ou moins élevés que le votre. Votre ton doit être neutre mais chaleureux et jamais directif. *C'est à vous de proposer et en aucun cas d'imposer.*

● 2//2

MAINTENIR L'OBJECTIF ET L'ENTHOUSIASME DE L'ÉQUIPE PROJET.

Le montage des partenariats dans le cadre d'un projet de R&D collaboratif se fait généralement très en amont de la constitution des équipes. Personne n'est donc vraiment préparé à travailler immédiatement ensemble. Si certains peuvent se permettre de reconstituer une équipe qui a bien fonctionné sur un projet précédent, ce modèle est très rare. La première réunion va donc servir à mieux se connaître et à travailler ensemble. Il ne faut donc pas négliger cette première phase, qui pourra prendre une tournure conviviale et même festive. Un repas commun, une activité ludique commune sont des techniques simples d'intégration d'équipes. Cette prise de contact, doit être rapide et intense. Si

vous avez intégré votre nouveau rôle de coordinateur du projet, dites-vous que ce n'est pas encore le cas pour les autres partenaires. Eux aussi devront ôter leur costume « corporate » pour se consacrer au projet et s'adapter à votre modèle d'organisation. À vous donc de bien déterminer les us et coutumes de vos partenaires ainsi que leurs pratiques dans la gestion de projet afin de proposer votre modèle et vos solutions techniques d'échange et de travail collaboratif. Vos propositions doivent être validées par l'équipe projet et non imposées. Même si elles vous paraissent les meilleures, vous devrez convaincre vos partenaires. Nous sommes plus proche du modèle scandinave d'acceptation

commune que de l'approche Bonapartiste du « chefaillon ». Réussir cette première étape pour souder les équipes est primordial. Pourtant l'enthousiasme du début s'émousse avec le temps, car les projets de R&D s'étalent facilement sur 2 à 3 années. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, des personnes partent quand de nouvelles arrivent. Le meilleur moyen de maintenir l'enthousiasme est de communiquer sur le projet et d'en faire l'historique. Mettre à dis-

position le pitch du projet, diffuser les photos de l'équipe, avec les rôles et missions de chacun, montrer les évolutions du projet, valoriser les étapes, publier sur un blog, un site web ou un tumblr, afficher les avancées, communiquer sur les résultats sont autant de pistes pour maintenir l'objectif. Enfin, il est parfois nécessaire de rédiger un résumé du projet, sorte de livret d'accueil pour les nouveaux arrivants afin d'accélérer le temps d'adaptation.

● 2//3

MALGRÉ VOS EFFORTS, VOUS ALLEZ DROIT AU CONFLIT.

Gérer l'humain est difficile, dans le cas d'une équipe projet issue d'un consortium, beaucoup d'éléments vous échappent pour anticiper les conflits. La première crise est souvent liée à la fourniture d'éléments par un des partenaires tel qu'il s'y était engagé dans le contrat de consortium. Vous vous apercevrez que dans ce type de défaillance, le partenaire choisit facilement la fuite, il devient injoignable, ne répond plus aux injonctions et a tendance à se défausser sur d'autres partenaires, pire affirmer qu'il n'avait pas les moyens de réaliser cette étape. Ce n'est pas le jour de la livraison qu'il faut se soucier de l'aspect stratégique de ce livrable, votre rôle est d'anticiper les risques et donc de bien hiérarchiser les priorités. Vous êtes un professionnel qui travaille avec des professionnels, à vous de bien faire accepter les priorités et de suivre, même à la trace, l'évolution des livrables. Le harcèlement par mail est totalement inefficace si vous ne comprenez pas les raisons de ce blocage chez un partenaire. Pour dépassionner le débat et rester neutre, il faut anticiper la réaction en proposant des solutions alternatives :

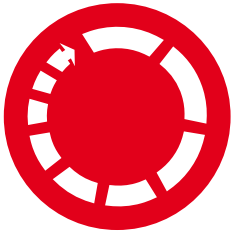
- *a-t-il besoin de plus de temps ?*
- *de moyens ?*
- *de redéfinition de l'objectif ?*
- *comment les autres membres de l'équipe projet peuvent l'aider ?*
- *comment trouver une solution intelligente en commun ?*
- *comment remotiver ce partenaire ?*

Malgré cela, si un partenaire se défausse et n'entend plus les propositions de ses autres équipiers alors il faut franchement et directement évoquer son départ. Cette solution ultime doit être envisagée car bien souvent cet électrochoc fait prendre conscience de son implication au partenaire défaillant. Son départ serait pour lui très lourd de

conséquences, et mettrait en péril l'ensemble du consortium. En revanche, si le départ d'un partenaire devient effectif, cela ne signifie pas la fin du projet mais sans doute la recherche d'un nouveau partenaire ou d'un sous-traitant équivalent. Soyez donc très vigilant devant les premiers signes de brouille, afin d'avoir une proposition adaptée.

Un autre cas de conflit réside souvent dans les changements de management ou le turn-over des équipes issues des partenaires. En effet, à l'instant T, un projet pouvait être stratégique chez un membre du consortium qui quelques mois plus tard n'y verra plus aucun intérêt. C'est le lot des projets technologiques à moyen terme gérés par des structures mouvantes, faites de rachat, de fusion et de changement de direction. Ne perdez pas votre temps, posez directement la question afin de réaffirmer l'importance de ce partenaire et donc sa présence et sa motivation. Le cas ultime est lorsqu'en tant que chef de projet, vous êtes la source du conflit. Ce sera à vous de vous remettre en question. Enfin, il arrive que le porteur du projet, par un mauvais recrutement, fasse subir une valse à 1 000 temps au consortium. Assurez-vous au maximum d'être l'élément le plus stable du projet, sinon organisez votre travail pour qu'il puisse être transmis.





NO. 3

Gérer le temps

planifier // replanifier // adapter // distribuer

LE TEMPS EST L'ENNEMI PRINCIPAL DU CHEF DE PROJET, PAR SA RARETÉ OU SA DILUTION DANS UN PROJET DE DEUX À TROIS ANS.

D'expérience, le démarrage d'un projet est toujours plus lent que ce qui a été estimé par les partenaires. Comme ces étudiants, qui en début d'année, pensent que le rendu de leur mémoire n'est que dans un an, les partenaires ont tendance à se projeter trop loin, laissant filer leur temps sur des tâches subalternes ou sur des missions de moindre importance. Il faut donc impérativement accélérer la première phase de prise de contact et d'information autour du projet pour passer rapidement à la concrétisation des phases suivantes. Le projet est une succession de phases et de tâches décrites dans des lots. La résolution dans un temps donné du premier lot et son succès seront de nature à mieux concentrer le temps et garder de la réserve pour des actions de test ou de communication par exemple.



3//1

POUR UNE BONNE GESTION DU TEMPS.

La gestion du temps est votre mission première, matérialisée par un planning de production qui regroupe les tâches, les lots et les sous-lots de toutes les missions composant le projet. Rapidement vous allez être le seul à avoir une vision globale du projet, ce qui est un risque de production évident. Consciencieusement vous avez reporté les dates et délais indiqués dans le cahier des charges du consortium dans un outil de planification de type MS project formalisant ainsi votre réseau Gantt. Constituer un tel calendrier demande de la compétence, vous en avez, mais malheureusement également beaucoup de temps et vous en manquez. Rédiger un planning est chronophage pour un usage limité. Rapidement vous serez le seul à pouvoir le lire et le

comprendre. A chacune des réunions, muni de votre planning imprimé en corps 6 pour tenir sur quelques feuilles et être illisible, vous serez confronté aux partenaires qui doutent encore des dates et des durées. Un planning doit être un objet utile, une source d'information et non une source de conflits. N'hésitez pas à revenir à la base de votre réseau PERT, souvent plus lisible, car intégrant l'ordre et la priorité des missions.

Cela permet d'en faire une traduction plus simple mentionnant juste une durée et une date de livrable. Une succession de mini plannings, à diffuser aux partenaires et s'inscrivant dans un planning plus large, seront plus efficaces. *Laissez vos partenaires gérer librement leur temps au sein de ces contraintes.*



3//2

DE TOUTE FAÇON, LE CHEF DE PROJET A GARDÉ DE LA MARGE.

C'est sans doute l'idée reçue la plus courante. En réunion de production vous donnez une date de livrable, pourtant stratégique, qui sera immédiatement perçue et interprétée comme une date flottante, voire négociable. En d'autres termes, les dates que vous communiquerez seront suspectes de cacher une marge temporelle que les autres partenaires vont immédiatement intégrer à la leur. Une livraison pour le vendredi est systématiquement comprise comme une livraison le lundi matin. Notre pays n'a pas la culture du temps et gère très mal la pression exercée par le respect d'un engagement de date. Être en retard est souvent la norme, encore plus sur un projet de R&D de longue durée.

Que risque en effet un projet de R&D de plus de 2 ans pour un décalage de 2 à 3 jours ?

Rien, mais le cumul de ces 2 à 3 jours réduit souvent la phase de test. Ceci devra être justifié auprès des financeurs et au final pourra faire déraiper le projet. De plus, comme le temps économisé sur un lot n'est pas transmissible sur un autre lot cela n'aide

pas à la prise de conscience des partenaires. Le temps non consommé est perdu, le temps supplémentaire n'est pas subventionné. A vous lors de la première réunion de planification de bien faire valider les durées et des dates par les partenaires. *C'est à eux de fournir des dates, à eux de prendre de la marge, mais c'est à vous de vous assurer du bon fonctionnement temporel de l'ensemble.*



3//3

JAMAIS LE MARDI, J'AI PISCINE...

C'est l'aspect le plus pénible et le plus rébarbatif, qui parfois tourne au cauchemar pour le chef de projet : *l'organisation de réunions entre les membres du consortium.*

Même si les partenaires se sont engagés à être disponibles sur ce projet, ils sont aussi accaparés par d'autres missions, ou d'autres engagements liés à leurs structures. S'ajoute également les congés, les présences à des congrès, salons, symposiums, dans ce difficile engrenage de planification des réunions. Le moment de fixer une prochaine date de réunion devient rapidement un problème pour le chef de projet qui est perçu comme le gestionnaire du temps des autres. Il est pourtant bien passé le temps des réunions hebdomadaires obligatoires le lundi matin pour estimer le travail de la semaine, ou du vendredi soir pour le valider. De nombreux outils sont désormais à la disposition des chefs de projets, du simple Doodle au plus sophistiqué mais très accessible Redmine. C'est surtout la philosophie des réunions qui a changé, à vous de privilégier les réunions de validation avec présence physique, et laisser se dérouler les réunions secondaires sous des formes numériques dématérialisées. Planifiez très en amont ces réunions et laissez l'écosystème du projet s'organiser ensuite sous une forme plus numérique (mail, tchat, skype).

**« Vous pouvez obliger
un imbécile à accepter un planning
impossible, malheureusement vous
ne pouvez pas l'obliger
à le tenir... »**

VOS MISSIONS

Mission 1

Accélérez
la mise en chantier du
projet.

Mission 2

Concentrez-vous
sur le réseau PERT.

Mission 3

Rédigez un planning
par lot.

Mission 5

Faites valider ensemble
les plannings sur la
base des indications et
des propositions des
partenaires.

Mission 4

Diffusez largement
les durées et dates de
livrables.



NO. 4

Gérer le reporting

difuser // informer // collecter

QUI DIT RÉUNION DE PRODUCTION OU DE VALIDATION DIT FORCÉMENT COMPTE-RENDU DE RÉUNION.

Une nouvelle tâche chronophage pour le chef de projet, un nouveau défi à relever. Un compte-rendu qui n'est pas diffusé dès le lendemain d'une réunion ne sert à rien. Un compte-rendu de plusieurs pages ne sera pas lu. Revenons donc aux fondamentaux de ce que l'on nomme le reporting pour désigner le rapport d'activité. Un projet de R&D est, comme nous le savons, un projet aux objectifs clairs mais à l'issue incertaine, puisqu'il s'agit de répondre à une hypothèse par la voie de l'expérimentation en vue de livrer un prototype. Le reporting doit donc aider les partenaires du projet à progresser et évoluer positivement. Le reporting doit également servir d'historique de production pour évaluer les zones de failles et donc en fin de production, être le résumé du projet et servir à terme de documentation scientifique publiable. A vous de faire comprendre l'aspect stratégique de cette phase dans la gestion d'un projet auprès des partenaires qui souvent utiliseront l'argument de l'absence d'un compte-rendu fiable et exploitable pour vous mettre en défaut. A vous également d'innover dans l'organisation du reporting.

4//1

COMMENT OPTIMISER LE REPORTING.

Rédiger un compte-rendu de réunion est chronophage, peu qualitatif et pourtant son absence se fera cruellement ressentir. Commençons donc par l'objet de ce compte-rendu : la réunion. Si vous avez réussi à ne pas succomber aux pièges de la « réunionite aiguë », vos réunions physiques avec les partenaires sont rares, avec un ordre du jour précis, un horaire calibré et respecté. Comme pour une conférence, vous pouvez proposer d'enregistrer la réunion. L'efficacité est immédiate. Vous serez surpris de constater que l'ordre du jour sera respecté, que le ton de la réunion sera plus mesuré et que vous éviterez les digressions sans fin. Avantage supplémentaire, la version audio est immédiatement disponible et légère si enregistrée en mono. Toujours dans les avantages, les nouveaux arrivants sur le projet pourront podcaster les réunions précédentes et seront donc immédiatement immergés dans l'ambiance du projet sans avoir à lire de nombreuses pages. A vous ensuite de faire la synthèse de la bande son, sur la base d'un bon outil de transcription comme Dragon Naturally Speaking, après nettoyage.

4//2

COMMENT EXPLOITER LE REPORTING.

Un projet de R&D collaboratif à visée industrielle, étalé sur 30 mois, génère à lui seul une masse importante de documents. Sans atteindre le statut de Big Data, cette masse de données doit être traitée et retraitée pour être exploitable. Avant de se retrouver étouffé sous le poids de cette documentation, produisez un gabarit lisible par les partenaires en vue d'une harmonisation facilitant l'archivage, le tri et l'exploitation. A la manière des documents normés ISO, vous pouvez proposer des gabarits de saisie de contenus pour l'ensemble des lots, des phases et des sujets. Ces gabarits normés, stockés et accessibles numériquement permettront aux membres du consortium d'utiliser ces outils pour mieux communiquer et ainsi vous faciliteront la tâche dans l'exploitation future de ces données. Même la rédaction d'un mail peut être normée, un échange, une documentation etc, à vous de faire des propositions qui reprennent les noms des rédacteurs, le circuit de lecture et de validation, l'objectif, le réalisé, le taux de progression, le descriptif et tout autre élément indispensable au traitement de l'information.

4//3

LE REPORTING COMME OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION.

C'est la qualité de votre documentation sur le projet issue de votre reporting qui facilitera grandement vos relations et vos échanges avec les financeurs. Le reporting revêt à ce moment stratégique une mission de communication et d'information. Un projet de R&D

rentre dans une logique de garantie de moyen et non dans une logique de prestation avec garantie de bonne fin. Si tout est mis en œuvre pour la réussite du projet en termes de moyens humains, logistiques et technologiques, l'issue d'un projet de R&D reste hypothétique. Le tâtonnement fait partie de l'ADN de la R&D, il devient donc stratégique de suivre et de documenter les différentes phases de recherches, les évolutions, les ratages, les changements de cap, les tests utilisateurs, les tests internes, les réussites et les clôtures de phases. Le reporting n'est pas là pour décrire le pays idéal ou flatter les partenaires mais pour transcrire fidèlement la progression de votre production. C'est la qualité de ce document qui facilitera la prise de décision, en cas de choix stratégiques ou d'arrêt du projet. Il convient donc de soigner cette tâche, en proposant des gabarits de saisie, en utilisant les moyens numériques et multimédias de la collecte d'information et de données.

VOS MISSIONS

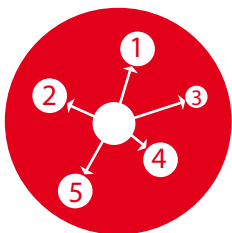
Mission 1
Enregistrez les réunions et podcastez les.

Mission 2
Fixez des objectifs très clairs et restreints aux réunions en présentiel.

Mission 3
Laissez les équipes gérer leurs réunions mais faites le compte-rendu.

Mission 4
Collectez un maximum d'informations périphériques au projet.

Mission 5
Soyez synthétique et précis, fidèle et exhaustif.



NO. 5

Gérer les phases

interpréter // reformuler // contrôler // réaliser

LE PROJET DE CONSORTIUM QUI UNIT LES PARTENAIRES, PORTE SOUVENT UNE MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL.

Cette proposition de méthode est souvent calquée sur un modèle adopté par le porteur de projet. Il va de soi que ce modèle n'est pas forcément le plus utilisé, le mieux compris, ni le plus accepté par les autres partenaires qui utilisent probablement d'autres modèles, jugés tout aussi efficaces. Votre grand talent de diplomate sera de faire une synthèse pour choisir et rendre cette méthodologie commune, ou faire œuvre d'une grande pédagogie pour former les partenaires à votre organisation de production. Le management de projet génère beaucoup de théories, de modèles, de méthodes. Il s'agira pour vous de rendre applicables et concrètes ces méthodes sans vous soumettre aux sirènes de la «modernitude». Alors votre projet sera géré en 360° ? Méthode agile ? SCRUM ? Extreme programming ? RAD ? WBS ? Par jalonnement ? À vous de bien choisir, à vous de jouer !

● 5//1

POUR UNE MÉTHODE AGILE, SOYEZ SOUPLE.

Lorsqu'un projet est organisé en phases, avec des équipes projets autonomes, on pense immédiatement à gérer ce projet de manière agile. C'est une excellente fausse bonne idée.

En premier lieu, tout le monde n'est pas un habitué des méthodes agiles, pourtant si séduisantes sur le papier. Ensuite il n'existe pas une seule méthode agile mais plusieurs dérivés. Enfin si votre projet peut supporter cette méthodologie itérative, il y a fort à parier que la genèse du projet de R&D a pris une forme linéaire très classique avec un jalonnement de tâches mises en forme dans un superbe diagramme de Gantt. Il vous reviendra donc la charge de transformer ce découpage très linéaire du projet en cycles itératifs. Après avoir changé votre statut de « chef de projet » en « coordinateur projet », peut être serez-vous obligé de devenir un « Scrum Master » organisateur de « Daily Scrum » ? Cette organisation en cycle ne fonctionne réellement que sur des projets à durée limitée, pour des cycles de 4 semaines maximum à condition que les équipes projets soient basées en un même endroit. Si la méthode agile a ses adeptes dans le jeu vidéo et ces fameux « War Room », dans votre cas vous êtes sur un terrain glissant. Cette méthode n'est réellement efficace que lorsque toutes les équipes en maîtrisent le bon fonctionnement, sont bien formées, disponibles, équipées et que certains membres peuvent être interchangeables. Dans tous les autres cas vous prenez un risque maximum en utilisant une méthodologie originale qui n'est pas partagée par les autres membres. Vous devrez, en plus de toutes vos missions, être le pédagogue de cette méthodologie.

● 5//2

LES VIEILLES MÉTHODES POUR LES MEILLEURS PROJETS.

On ne change pas des années de formation et d'expériences en organisation de projet par jalonnement en stack (pile) ou par tâche même si cela fonctionne à merveille pour la livraison d'un produit fini décrite concrètement dans un cahier des charges. N'oubliez jamais que dans le cadre d'un projet de R&D votre avancement se fait par tâtonnement avec comme objet final la constitution d'un prototype parfois éloigné de l'hypothèse initiale. Si votre méthode d'organisation en tâche est classique, rien ne vous empêche d'y insuffler des touches d'itérations propres à une méthode agile. En effet vous pouvez inclure une bonne hiérarchisation des tâches, le travail collaboratif, l'auto-organisation des équipes par talent, l'organisation centrée sur l'objectif final, qui se rapprochent d'une démarche scientifique de recherche. Sans changer le modèle initial d'organisation de production vous pourrez ainsi y mettre de la souplesse, tout en motivant les équipes. Encore une fois, même la méthodologie choisie doit être validée en commun par les membres du consortium, selon votre proposition.

MAIS À QUOI CORRESPOND CE LOT ? TU TE SOUVIENS ?

Bien souvent, le rédacteur du cahier des charges qui réunit aujourd'hui l'équipe projet dans un consortium ne sera pas le chef de projet.

Le porteur de projet a pu confier la genèse du projet à son service R&D pour ensuite en confier la gestion quotidienne à une personne dédiée : vous. La rédaction et la description première des hypothèses et du découpage en tâches a pour objectif la validation du dossier par un pôle de compétitivité (Cap Digital par exemple !) en vue d'une prise en charge du dossier par des financeurs publics. Le découpage est souvent déclaratif et générique pour en faciliter sa lecture et surtout pour éclairer les financeurs qui ne sont pas toujours experts dans le domaine. C'est ce découpage déclaratif qui servira de base pour valider

et contrôler le délai, le budget et la qualité du prototype. Le premier travail à réaliser en urgence avec le rédacteur, s'il n'est plus sur ce projet, est d'affiner et concrétiser les tâches ainsi énoncées afin de les faire valider. Plus le contenu de chaque lot, de chaque tâche, de chaque sous-tâche sera précis et plus le déroulement du projet sera efficace. Une phrase anodine dans un lot promettant la réalisation d'un test utilisateur, cache en fait un travail plus complet, de montage d'un panel représentatif, d'une analyse des comportements, de tests, d'une collecte d'information, d'outils statistiques et analytiques, d'une restitution de données et d'une projection sur un produit finalisé.

Attention de ne négliger aucune zone d'ombre et d'être très clair sur les attendus et les définitions de chacun des lots.

VOS MISSIONS

Mission 1

Redéfinir précisément les lots en affinant leurs contenus, les attentes et le réalisé.

Mission 2

Choisissez une méthodologie simple, comprise et adoptée par tous.

Mission 3

Soyez innovant dans la manière de faire sur la base d'outils stables et expérimentés.

Mission 4

Votre rôle est la coordination et l'animation pas la prise de risque méthodologique.



NO. 6

Gérer les financeurs

informer // respecter // anticiper

LE FINANCEMENT D'UN PROJET DE R&D COLLABORATIF EST COMPLEXE.

Il fait intervenir plusieurs types de financement en plus des fonds propres investis par les partenaires. En fonction du guichet de soumission, le consortium obtient des fonds publics complémentaires, tels que des fonds ANR (Agence Nationale de la Recherche) pour des projets de recherche fondamentale ou appliquée, ou FUI (Fonds Uniques Interministériels) pour des projets à visée industrielle, ou encore des fonds européens ou d'autres fonds émis par BPI France (Banque Publique d'Investissement). Vous êtes donc dans un cas où des fonds publics et privés sont joints avec des visions différentes, une souplesse différente, des exigences doubles mais un objectif commun : le prototypage.

6//1

LES EXIGENCES DU FINANCEUR PUBLIC.

La prise de décision du ou des financeurs se fait en fonction des critères de sélection décrit dans les cahiers des charges des appels à projet. Votre projet ne sera pas le seul à être instruit et il peut y avoir un peu d'embouteillage dans l'étude des dossiers. La première exigence du financeur sera votre capacité à être réactif à ses demandes et surtout être synthétique et le plus transparent possible lors des revues de projet. Vous aurez donc un interlocuteur qui, gérant plusieurs projets, attendra de vous une vision globale sur le votre afin de prendre les bonnes décisions et remonter les bonnes informations. C'est lors des revues intermédiaires de projets que vous aurez à faire à votre interlocuteur pour valider ensemble chaque étape du projet. N'attendez pas d'être sollicité mais anticipez ses demandes en livrant des pièces de synthèse et d'analyse.

6//2

LES ATTENTES DU FINANCEUR PUBLIC.

La condition première de la sélection de votre projet sera tout d'abord la capacité du consortium à gérer un projet de recherche menant à un prototype. Ce dernier n'est pas une finalité, mais la première étape qui doit enclencher une phase d'industrialisation et de commercialisation. Le financeur est donc particulièrement sensible à cette phase de prototypage qui le rend très impatient. Les projets devant être structurant pour une filière, ils doivent également permettre l'embauche et le maintien d'une activité à forte valeur ajoutée sur son territoire. Ne négligez surtout pas ces aspects et gardez en tête ces attentes particulières en privilégiant la formalisation du prototype.

La connaissance du projet par le financeur tient essentiellement au cahier des charges descriptif du projet. C'est le porteur / rédacteur du projet qui en a dessiné les contours, fixé la durée, les étapes, les tâches, les répartitions et le budget. Le financeur n'est donc pas un expert de votre domaine d'activité, il est là pour vérifier la concordance entre le cahier des charges et le réalisé. C'est donc tout naturellement qu'il demandera des explications en cas de décalages, positifs ou négatifs. Le financeur n'est pas l'ennemi du projet, mais le garant de son bon fonctionnement. Il attend que vous lui fournissiez des éléments d'appréciation et la preuve d'une bonne évolution du projet afin de déclencher les paiements prévus. En premier lieu, il attend la justification très précise des sommes engagées et du volume horaire dépensé au regard du réalisé. Cela semble banal, cela l'est moins pour un projet de R&D qui comporte des zones fluctuantes au moment de la rédaction du cahier des charges.

6//3

FAIRE APPEL À UN COLLÈGE D'EXPERTS.

Le financeur a besoin également d'être rassuré sur la capacité du consortium à mener à bien ce projet.

Il va avoir besoin d'un avis indépendant de l'équipe projet constituée. Votre projet n'évolue pas dans une bulle, mais dans un écosystème très actif et très réactif. N'hésitez pas s'il le faut à constituer un comité ou collège d'experts, constitué de personnes compétentes et représentatives de votre domaine d'activité afin de donner un avis sur l'évolution du projet. Ce collège peut également avoir pour mission de vous aider à régler des tâches délicates

ou de réorienter certains aspects. Le financeur est particulièrement sensible à la constitution d'un collège large et influent qui garantira votre professionnalisme et la bonne insertion du projet dans son environnement économique. Si le cahier des charges initial a convenablement prévu ce collège, à vous de proposer des noms au consortium. Dans le cas contraire, il vous faudra anticiper cette demande et ce coût supplémentaire. Les apports de ce collège choisi par vous ne pourront qu'être positifs.

6//4

COMMENT NÉGOCIER AVEC UN FINANCEUR.

Vous serez amené à négocier avec vos financeurs au nom du consortium, sur des points importants du projet.

Le point de négociation récurrent est la durée allouée aux lots et la date de la revue finale. Il arrive que des lots ne soient pas utilisés ou que d'autres aient de nouveaux besoins. Comme la durée fixe également le budget, la marge de négociation est très faible sur un projet à budget fixe. Alors que peut-on concrètement négocier avec le financeur ? Tout, sauf le budget ; la durée peut être redéfinie avec un complément

non financé, le départ ou l'arrivée de nouveaux partenaires, la réorganisation intelligente à l'intérieur d'un lot, avec l'accord préalable des partenaires etc. La souplesse de négociation dépendra également de votre manière de gérer ce projet et des relations entretenues avec le financeur. Si vos demandes vont vers une optimisation de la sortie du prototype et une amélioration de la rentabilité future du projet, le financeur sera prêt à vous entendre et à vous aider à trouver les solutions les plus adaptées.

VOS MISSIONS

Mission 1

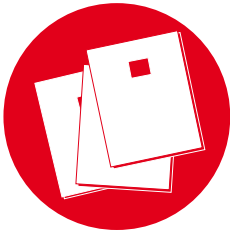
Devancez les demandes
et attentes des
financeurs.

Mission 2

Ne jargonnez pas,
ayez des justifications
claires et précises dans
vos échanges avec les
financeurs.

Mission 3

N'oubliez jamais
l'objectif final du
prototype dans vos
rendus intermédiaires.



NO. 7

Gérer les contrats

signer // corriger // réunir // valoriser

**AVANT LA PHASE DE LANCEMENT DU PROJET
OU « KICK OFF », L'ENSEMBLE DES
PARTENAIRES DU CONSORTIUM DOIT SIGNER
UN « ACCORD DE CONSORTIUM ».**

Il est aujourd'hui obligatoire de signer cet accord durant la première année du projet.

Il sera demandé par les financeurs afin de débloquer la seconde tranche de paiement. Ce contrat est vital, car il détermine le champ de compétences des partenaires et de leurs responsabilités. Il prévoit la répartition des rôles et des revenus. Il formalise également les apports en industrie de chacun. Enfin, ce contrat engage chacun des partenaires vis-à-vis du financeur public. Malheureusement, la réalité est très éloignée de ce montage planifié, ce qui peut rendre votre belle organisation chancelante. Votre projet a bien commencé comme prévu, mais sans aucune signature en vue.

● 7//1

SI MR DEMESMAEKER VEUT BIEN SIGNER LE CONTRAT.

La faille réside dans une constatation simple mais alarmante : les services juridiques dépendent des directions générales et l'équipe projet avec le consortium se trouvent à des années lumières du centre décisionnel.

Vous êtes la petite nébuleuse qui tourne autour d'un soleil noir. Si l'entreprise porteuse du projet et les partenaires industriels ne souffrent pas de ce retard, en revanche les partenaires universitaires, institutionnels et publics risquent de faire plonger le projet dans plusieurs mois d'incertitude. Le risque maximum est atteint lorsque l'un des signataires, souvent institutionnel, a une direction

d'élus, dans ce cas vous pouvez doubler le temps de cheminement pour une simple signature. Même si ces élus disposent de clés numériques pour la signature, cela n'améliore pas la rapidité du circuit. Le seul moyen de prévenir ce retard et d'en limiter les effets est de connaître très rapidement le circuit des signataires ainsi que le responsable juridique de chaque structure partenaire dont vous ne manquerez pas de faire le siège. D'expérience, seule la pression maximum, avec diplomatie mais fermeté, sur le service juridique semble fonctionner. *Armez-vous de patience et manifestez vous quotidiennement !*

● 7//2

C'EST MOI QUI L'AI FAIT !

L'accord de consortium sert entre autre à fixer les apports technologiques de chacun.

Ces apports peuvent prendre la forme de parties logicielles, de code source, de brevets, de licences, de développements antérieurs pouvant être utilisés dans le projet et même en faire partie intégrante. Les apports antérieurs peuvent rapidement devenir un casse-tête, car eux-mêmes sont issus d'autres consortiums qui n'avaient pas prévu cet usage. C'est le passage par le service juridique qui bien souvent réveille les consciences sur les droits de chacun

à disposer des acquis. Avant que l'équipe projet ne se mette au travail, veillez à bien pister les apports et connaissances antérieures de chacun des partenaires, en particulier les laboratoires de recherche, afin de déterminer les droits d'utilisation de ces apports. La démarche sera identique durant la phase de développement en documentant largement les apports résultant du consortium et les nouveaux usages afférents. Vous pourrez rapidement adapter l'accord de consortium avec ces nouveaux apports et leurs usages.

QUI VEND ? QUOI À QUI ?

Chaque projet, afin de convaincre le financeur, comporte une partie diffusion et commercialisation du prototype après sa mise en service. C'est ici que se situe le malentendu. Vendre est un métier qui ne s'improvise pas. Il faut connaître sa cible, sa solvabilité, le panier moyen et donc le prix de vente et sa capacité commerciale. Le consortium constitué a très rarement une structure commerciale et marketing ad hoc. Bien souvent, aucun spécialiste en marketing ou en action commerciale ne fait partie de l'équipe projet ou du comité de pilotage. C'est donc très tardivement que l'équipe va se soucier de la commercialisation du prototype et du discours à tenir. Le plus important est de déterminer avec précision et le plus tôt possible qui sera le vendeur, sur quel support et sur quel circuit commercial il opérera. Le cahier des charges est souvent optimiste et vague. Si le porteur du projet en a la compétence sera-t-il l'éditeur ? Qui assurera le support technique ? La commercialisation ? Le retail ? Ces informations sont de nature à orienter la forme que prendra le prototype. Il en va de même pour le modèle économique retenu pour la commercialisation. En période de dématérialisation et de modèle économique en « Freemium », les conséquences de ces choix sont très différentes en termes de déploiement et de rentabilité.

VOS MISSIONS

Mission 1

Identifier rapidement le circuit de validation et de signature de l'accord.

Mission 2

Isoler au maximum l'équipe projet de la procédure de signature.

Mission 3

Faire le siège des différents services juridiques afin d'accélérer la signature.



NO. 8

Gérer la finance et le budget

répartir // équilibrer // compter

**VOUS VOUS ATTENDIEZ À VOIR LA QUESTION
DU BUDGET**

EN TÊTE DE LISTE DES RISQUES.

Il n'en est rien pour la simple et bonne raison que le budget alloué est constant et fixe, du fait de son co-financement public. La problématique ici est le respect et le contrôle budgétaire et non son dépassement. Une démarche de budgétisation en R&D s'apparente donc à une méthode de « Conception à Coût Objectif », utilisée habituellement dans l'industrie dont les principes collent parfaitement à un projet de R&D collaboratif.

● 8//1

LA CONCEPTION À COÛT OBJECTIF.

Dans un projet à budget plafond, il convient pour les équipes d'optimiser leur temps, leur créativité et le budget dans l'objectif de produire un prototype selon les attendus fixés, et même d'aller au-delà. La chasse aux coûts inutiles ou périphériques est donc très importante pour le chef de projet. Le temps budgété dans les lots du cahier des charges est un objectif de dépenses à optimiser et non un budget à consommer. La question est simple, le temps consommé me permet-il de me rapprocher des attendus du prototype et d'en améliorer les contours et la concrétisation ?

● 8//2

LE CONTRÔLE DE GESTION.

C'est le temps consommé qui entraîne le paiement des sommes à la suite des revues intermédiaires. Les appels de fonds doivent donc correspondre à l'avancement des travaux et à la réalisation des lots. L'absence de réalisation d'un lot bloque immédiatement le versement des fonds. Il est donc particulièrement stratégique pour le chef de projet de suivre avec beaucoup d'attention l'état des dépenses et du temps consommé par les équipes. Le relevé d'heure est une première étape calquée sur les principes de la comptabilité analytique (heures consommées ventilées par lots). C'est le ratio temps / coût / réalisé qui va être un facteur motivant dans la réalisation de l'objectif. Le but pour le chef de projet devenu contrôleur de gestion est de réduire l'écart « coût objectif / coût estimé ». Ainsi la feuille d'heure comportera le pourcentage de temps consommé, sur un pourcentage de l'objectif réalisé. Un lot pourra ainsi se réaliser plus vite avec la même somme et s'améliorer avec le gain de productivité obtenu. Au final, le prototype devrait être d'une qualité supérieure à ce qui était prévu. *C'est le type d'éléments attendu par les financeurs, montrant votre capacité à optimiser un budget.*

● 8//3

LE TRANSVASEMENT BUDGÉTAIRE.

Le cahier des charges fixe les livrables et y associe des budgets définissant ainsi une enveloppe globale. Cette enveloppe ne pourra être revue à la hausse. La seule négociation possible est l'obtention d'un délai complémentaire. A l'intérieur de ce budget, la liberté n'est pas de mise. Il n'est pas permis de déplacer des sommes d'un lot vers un autre. En revanche au sein d'un même lot, il est possible de transvaser des sommes après acceptation du consortium et justification auprès des financeurs. Cette rigidité est liée à la structure du consortium, qui à l'inverse d'un GIE, ne met pas d'argent dans un pot commun, mais affecte des ressources internes ensuite réparties entre les membres du consortium. Les

sommes versées par le financeur se font donc au prorata des apports de chacun. Pour le chef de projet la contrainte est très forte et en cas d'une demande de transvasement au sein même d'un lot, cela devra être dûment motivé et explicité.





NO. 9

Gérer l'après-projet

communiquer // prospecter // expertiser
expérimenter // tester // se projeter

LA DATE DE LA REVUE FINALE APPROCHE À GRAND PAS.

Déjà 3 ans que vous travaillez sur ce projet avec exaltation ou lassitude, avec passion ou renoncement. Pourtant cette étape finale, tant attendue et tant redoutée n'est dans la vie du projet que l'étape première du prototypage avant industrialisation et commercialisation. Vous n'avez participé qu'aux prémices du succès du projet, celui de sa validité scientifique et technique, maintenant votre projet va se trouver confronté à la réalité, à son public, à ses consommateurs, à la presse. La phase d'après projet doit se préparer tout au long de la vie du projet, pour anticiper le lancement.

9//1

LE SAUT DANS LE GRAND BAIN.

Le futur du projet commence dès les premières phases de test auprès du public cible. Pour être adoptée, la technologie a besoin d'être facilement compréhensible et accessible. Les outils numériques nous ont habitués à une grande intuitivité dans leurs usages, servez-vous en pour présenter votre projet. Faire comprendre la portée de votre initiative au financeur était déjà une victoire dans la simplification. Cette fois il va s'agir des consommateurs, du grand public et des médias. Un bon pitch et un schéma explicatif vous sauveront de toutes les incompréhensions. Il ne faut pas hésiter à vous associer à une équipe de créatifs et de graphistes pour mettre en musique et en image votre projet pour en faciliter sa lisibilité. La toile adore les « datavision » et les « infographics », apprenez à traduire graphiquement la complexité de votre projet. Faites-le de manière fixe ou animée pour encore plus de compréhension. Un petit clip vaut mieux qu'un grand discours et la mise en ligne d'une présentation animée facilitera son référencement futur.

9//2

« PROJET X23-J21.V3 », CE N'EST PAS VENDEUR.

Issu d'un acronyme dont certains se sont fait une spécialité, le projet reprend systématiquement cette dénomination. En premier lieu, choisir le nom du produit à commercialiser est stratégique. Il est rare de se soucier de la disponibilité du nom à l'INPI pour son usage commercial. *Vous vendez quoi ? Un projet ? Un prototype ? Un nom ? Ou un produit avec un nom évocateur et vendeur ?* Cette question n'est pas anodine car vous allez rapidement devoir communiquer, en interne, dans les salons, auprès des partenaires et des financeurs.

- Avez-vous seulement songé à déposer le nom à l'INPI ?
- Avez-vous testé ce nom auprès du public cible ?
- Avez-vous vérifié la disponibilité du nom de domaine ?
- Avez-vous vérifié la prononciation dans une langue étrangère ?
- Avez-vous un logo ?
- Une identité graphique ?
- Une baseline ?
- Avez-vous pitché votre projet ?
- Comment se visualisent les logos des partenaires ?
- Comment est présenté le financeur ?
- Il y a-t-il une démo jouable ?
- Une démo téléchargeable ?

- Un site Web dédié ?
- Une vidéo en ligne ?
- Un profil Facebook ?
- Une plaquette de présentation ?
- Un descriptif du prototype ?

Stop n'en jetez plus me direz-vous ? Et pourtant ces questions vous seront inévitablement posées par le service de communication et le service commercial des membres du consortium. *N'attendez pas pour produire l'ensemble des éléments pour présenter et diffuser le projet.*



9//3

UNE PAGE SE TOURNE, UN NOUVEAU CHAPITRE COMMENCE.

Vous êtes dans les derniers jours avant la revue finale. Vous êtes focalisé sur le prototypage et la réussite du projet. Ne négligez pas cette revue, qui auprès des financeurs et des partenaires marque la fin d'une étape et l'ouverture vers des possibles commerciaux. Cette revue doit être la synthèse des mois de travail, la présentation du réalisé et l'ouverture vers des perspectives industrielles et commerciales. Concernant la synthèse des travaux, un montage audiovisuel des grandes étapes rendra votre discours moins austère et plus concret. Si vous avez eu l'intelligence d'animer un blog, un wiki ou un tumblr durant ces mois de tergiversation, votre regard sur le passé du projet n'en sera que plus évocateur. La revue est surtout là pour « toucher » le prototype et parler de l'avenir du projet, sa commercialisation, son édition et sa diffusion. À vous de bien utiliser cette revue pour inviter des partenaires potentiels, des contacts, la presse et de futurs utilisateurs, montrant ainsi votre volonté de poursuivre la vie du projet dans sa phase d'exploitation.



9//4

DEVENIR L'AMBASSADEUR DU PROJET.

Étant au cœur du projet, vous aurez la vision la plus complète du projet, de quoi vous assurer le poste d'ambassadeur. Mission délicate, si vous ne vous y êtes pas préparé, mais enrichissante. La bonne maîtrise de ce projet associée à une bonne communication, fera de vous la personne clef du développement futur du projet. Cependant, être l'ambassadeur du projet c'est aussi représenter les autres membres du consortium sans tirer la couverture à soi. Si votre diplomatie et votre modestie tout au long du projet furent appréciées par les membres du consortium, alors vous aurez toute légitimité pour les représenter.



VOS MISSIONS



Mission 1
Pitchez le projet, avec un discours commercial.



Mission 2
Traduisez le projet en schéma, graphiques et vidéos explicites.



Mission 3
Devenez l'ambassadeur du projet.



NO. 10

Boîte à outils

**les outils de reporting // la gestion
collaborative // les outils de planification
les outils de présentation et de diffusion**

LES OUTILS DE GESTION DE PROJETS SONT NOMBREUX ET DIVERS.

Ils sont là pour vous faciliter le quotidien et vous rendre opérationnel. Excel répond encore facilement aux besoins de planification et de budgétisation. Les attentes les plus fréquentes sur des logiciels dédiés sont d'automatiser les tâches, la gestion du temps, les ressources, le budget et le partage d'informations. Attention, le temps nécessaire pour maîtriser ces logiciels est parfois important et cela peut se faire au détriment de votre disponibilité auprès de l'équipe projet. Un chef de projet qui reste en permanence derrière son tableau de bord ou génère trop de littérature collaborative et des plannings illisibles s'intégrera très difficilement à l'équipe projet. Ces logiciels sont à votre service et au service de l'équipe et ne doivent pas devenir l'objet de conflits ou la source de dysfonctionnement. Il faut savoir rester simple et pragmatique quant au choix de suites logicielles. C'est à vous d'adapter les outils proposés aux projets. Posez-vous des questions pratiques. Est-ce un logiciel collaboratif ? Fait-il du suivi de production ? Gère-t-il plusieurs projets ? Assure-t-il la planification ? Gère-t-il un Wiki ? Des ressources ? Le pilotage des livrables ? La synchronisation des actes ? Génère-t-il de la documentation électronique ? Est-il accessible en ligne ? Quelle licence pour son exploitation ? A titre indicatif, nous proposerons ici une typologie d'outils pratiques et théoriques. Ils sont très nombreux sur la toile, et parfois le porteur de projet a ses outils maisons et sa propre méthodologie. A vous de vous familiariser avec ces composants, ces applications et de vous assurer de la protection de vos données.



10//1

POUR UNE GESTION DE PROJET 2.0.

Dans tous les cas et selon votre modèle d'organisation de production, sachez que les logiciels choisis devront être validés et utilisés par l'ensemble de l'équipe projet. Ils ne doivent pas vous faire perdre du temps mais vous en faire gagner. Ils doivent être compréhensibles et manipulables par tous. Le web a rendu populaire les plateformes collaboratives et la gestion 2.0 d'un projet. L'ouverture d'une Dropbox, le partage avec Google Drive, fixer un rendez vous avec Doodle sont des actions banalisées et simplifiées. Abusez de ces petits outils dédiés, de ces applicatifs malins, souvent en lien avec votre smartphone, facilitant la synchronisation et le partage.

Un chef de projet estampillé 2.0 est en mesure d'utiliser les outils web collaboratifs et sociaux pour rompre son isolement.

Les réponses à ses questions se trouvent vraisemblablement sur la toile, dans le « cloud », sur un réseau social professionnel, sur un blog, dans un forum. Au même titre qu'un développeur est un bon développeur s'il est très actif et créatif dans sa communauté, le chef de projet 2.0 doit également être actif et réactif dans la communauté des chefs de projets. Il doit utiliser au mieux le réseau, la communauté, pour trouver des soutiens et des solutions à des problèmes rencontrés. Il peut également solliciter la communauté pour

des tests, des contrôles, des avancées sur le projet. La syndication et l'agrégation de contenus sont des outils de base d'un chef de projet 2.0.

- Créer le Netvibes du projet, sera l'occasion de créer un tableau de bord assurant la veille technologique autour de la thématique du sujet de développement.
→ www.netvibes.com/fr
- Toujours dans cet esprit 2.0 notons l'échange de fichiers volumineux avec WeTransfer, immédiatement accessible, gratuit, ergonomique pour une capacité d'envoi de 2GB.
→ www.wetransfer.com
- Pour le back-up en ligne s'il n'est pas déjà organisé par le porteur du projet, une solution simple, pratique et sécurisée se trouve chez Jungle Disk. L'usage peut aussi se faire uniquement par le chef de projet qui sécurisera en doublon sa propre sauvegarde.
→ www.jungledisk.com



10//2

LES OUTILS THÉORIQUES.

Si le jeu vidéo a son MMORPG, la gestion de projet a son PMBOK®. Le « Project Management Body of Knowledge » (PMBOK®) est une modélisation théorique qui permet de définir les champs de connaissance couvrant la gestion de projet. Le PMBOK® recense les 47 bonnes pratiques professionnelles en la matière, découpées en 5 phases que tout chef de projet doit connaître. Cette ressource théorique peut soulager les membres d'une équipe projet en mal de méthodologie. Cette organisation ne doit pas être perçue comme un cadre rigide mais comme une ressource documentaire et une boîte à outil théorique et rhétorique, couvrant l'ensemble des champs de connaissance de la gestion de projet en général, la R&D en particulier (disponible en anglais).

Les 5 groupes de processus de management du PMBOK® :

- Démarrage ou kick off
- Planification
- Exécution
- Surveillance et maîtrise
- Clôture ou revue

→ www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx

Également dans les apports théoriques pour des projets de grande envergure en NTIC, le chef de projet peut s'inspirer du CobiT (Control Objectives for Information and related Technology, en français Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées). On touche ici à la gouvernance des Systèmes d'Information et leur architecture. Les processus et les bonnes pratiques sont imaginés et structurés pour vous aider à « maximiser les avantages issus du recours à des techniques informatiques ».

4 grandes phases et 34 processus sont référencés à vous de piocher.
(Disponible en anglais)

- Planification et organisation
- Acquisition et installation
- Livraison et support
- Monitoring

→ www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx

10//3

LA GESTION DU REPORTING.

SPAGOBI est l'un des logiciels libres les plus fréquemment cité comme outil de reporting performant. Disponible en open source, et orienté Business Intelligence, il est très utilisé sur de nombreux projets d'importance. Attention, petit projet s'abstenir ! L'investissement en temps est important, par conséquent plus la durée du projet est longue, plus les données sont nombreuses et diverses et plus cette suite sera performante. Ce qui est apprécié est l'outil de transfert des données, le logiciel de création de rapports et surtout l'éditeur de tableaux de bord. SPAGOBI gère également un outil de tableaux croisés dynamiques, poétiquement dénommé « cubes Olap », pour « Online analytical processing ». Le tout pour faciliter la navigation dans vos données.

→ www.spagoworld.org/

10//4

LA GESTION COLLABORATIVE.

Le marché de la gestion de projets collaboratifs est débordant d'initiatives, open source, libres, payantes, déjà prêtes pour le Cloud ou le Big Data. Dans ce marché touffu, surnagent 2 outils fiables et largement diffusés : Redmine et activeCollab

Redmine est l'outil en vogue dans les agences Web et les studios de jeux vidéo. C'est un outil open source, prêt à l'emploi qui gère l'ensemble de votre projet en

mode web. Son grand succès réside dans sa plateforme Wiki multi-projets, particulièrement pratique et efficace pour suivre l'évolution de ses équipes. De base, Redmine gère tous les aspects d'un projet, de la planification, aux multi-utilisateurs en passant par les tests. Relativement simple d'emploi, il est facilement accepté par des équipes projets.

→ www.redmine.org

activeCollab est plus ancien et tout aussi efficace et performant, pour proposer une gestion de projet collaborative et épanouie. Très orienté gestion de projet 2.0 et réseaux sociaux, il est également disponible sur Twitter. Cet outil se présente comme une application unique regroupant l'ensemble des besoins du chef de projet.

→ www.activecollab.com

.....

10//5

LA PLANIFICATION.

Dans ce domaine, Project de Microsoft fait référence, c'est le plus diffusé, le plus utilisé mais le moins lisible, le moins pratique et le plus compliqué à mettre en œuvre. Ce logiciel, comme beaucoup d'autres chez Microsoft, a peu évolué depuis 1984, sauf pour la version Server. Fonctionnant sur une formalisation en diagramme Gantt, il n'est pas adapté aux organisations de production dites agiles. Si vous en êtes un expert, continuez son usage, mais épargnez votre équipe projet avec des plannings illisibles. Reécrivez les données sur un tableau Excel pour pouvoir le diffuser ou l'imprimer. Dans le domaine de la planification de projet, il existe des outils plus simples comme Ganttlic, qui est une alternative crédible et accessible. Maintenant de manière plus pragmatique, si votre souci réside dans la visualisation d'un planning, un simple widget, comme Timeline fera l'affaire.

→ office.microsoft.com/fr-fr/project/

→ www.ganttlic.com/fr

→ www.simile-widgets.org/timeline/

10//6

LES OUTILS DE PRÉSENTATION ET DE DIFFUSION.

L'une des premières phases du projet nécessitant une formalisation est celle du prototypage.

C'est la couche de logiciel graphique nécessaire à la prise en main par le panel d'utilisateurs du projet qui nécessite une bonne définition ergonomique de la solution. Cette couche graphique peut être formalisée grâce à un logiciel de maquettage dit également « mock-up ». Sur le marché se distinguent deux outils particulièrement bien développés et complets. Le premier Balsamiq, est d'un usage très simple, intuitif et immédiat pour les non initiés du wireframe. L'idée est de présenter l'ordonnancement des écrans et le zoning sous la forme d'un crayonné. Ceci facilite la compréhension du projet par les équipes graphiques et permet en amont de réaliser un pré-test de navigation. Le second outil, axure, est plus orienté développement web. Il est également très usité et d'un maniement intuitif, il sera idéal pour entamer une discussion avec le développeur.

→ balsamiq.com

→ www.axure.com

Dans le cadre d'un travail collaboratif délocalisé ou d'une présentation des évolutions du projet à des partenaires dispersés, des outils de présentation en ligne comme Adobe Connect sont très efficaces pour l'organisation d'un Web Meeting. Cet outil est doué pour la diffusion, le partage et la visualisation de documents générés en commun. Le

luxue de cette solution réside dans sa disponibilité sur tout support.

→ www.adobe.com/au/products/adobeconnect.html



10//7

CHEF DE PROJET PARESSEUX.

Le pire des chefs de projets est celui qui supervise trop, ne délègue jamais, surveille tout, ne fait confiance à personne et génère de l'énergie négative selon le vieux précepte du « diviser pour mieux régner ». Pour s'imposer aux yeux de l'équipe projet et jouer de son autorité naturelle, il faut être un associé du projet et un atout pour les équipiers. Une méthode prône cet état dans une appellation de « Chef de projet paresseux ». Un tel chef n'est pas « fainéant », il a juste compris qu'en faisant confiance à ses équipes, il pouvait déléguer et soulager sa tâche quotidienne. De même, en concevant très tôt les outils d'échanges, de collecte, de documentation, il sera plus facile de gérer le reporting.

→ A lire les 210 exemples de cet ouvrage pour une gestion harmonieuse.

« Le chef de projet paresseux mais gagnant »

Marc Destors et Jean Le Bissonais (Auteurs)

Paru en 09/2003 - Microsoft Press – ISBN 2100071998



10//8

VERS « THE FUN THEORY ».

Enfin, si vous en avez la capacité, votre projet peut s'inspirer d'une méthodologie basée sur « The Fun Theory ». Si vous pensez que le Fun est la meilleure façon de changer le comportement des équipes pour le meilleur, adoptez ces théories. En période de « gamification » de la société, son organisation en reprenant les codes décalés et ludiques de cette théorie vous permettra de maintenir l'intérêt et l'implication forte des équipes en allégeant les structures de management et de contrôle. Cette méthode passe par « l'utilisation du renforcement positif ». A vous également d'innover et ne pas forcément reproduire les schémas passés, en transformant des tâches pénibles en tâches ludiques.

.....







Lined writing area consisting of 20 horizontal lines.

« Il faut toujours viser la lune,
car même en cas d'échec,
on atterrit dans les étoiles. »

Oscar Wilde

Contacts :

Passage de l'innovation - 74, rue du Faubourg Saint Antoine - 75012 Paris - FRANCE

Tél. : +33 (0) 1 40 41 11 60

Fax. : +33 (0) 1 40 41 11 65

info@capdigital.com

www.capdigital.com

Rejoignez-nous sur twitter : @Cap_Digital

Rejoignez-nous sur facebook : www.facebook.com/capdigitalparisregion

cap-digital
Paris Region