

Outils avancés de gestion de projet

S3V1 - Préparer un projet

Introduction

Pourquoi rédiger une charte de projet ?

Qui rédige la charte de projet?

Modèle de charte de projet

Cadrage & déroulement

Ce qu'il faut retenir

S3V2 - Les lots et les responsabilités

Introduction

Traduire le besoin en work packages

Les lots de travail / work packages

Ce qu'il faut retenir

S3V3 - La matrice RACI

Introduction

Concevoir une matrice RACI

Les responsabilités

Variantes

Conseils

Ce qu'il faut retenir

S3V4 : La planification

Introduction

Séquencement des work packages

Mettre en œuvre le Gantt

Charge de travail et budget

Ce qu'il faut retenir

S3V5 : Le montage global d'un projet

Introduction

Cycle de projet

Concevoir logiquement un projet : 5 questions

Ce qu'il faut retenir

S3V6 - Le cycle de projet et les méthodes agiles

[Introduction](#)
[Méthodes agiles : fondamentaux](#)
[Cycles des méthodes agiles](#)
[Leçons des méthodes agiles](#)
[Ce qu'il faut retenir](#)

S3V1 - Préparer un projet

Introduction

Avant même de commencer un projet, le défi à relever est de le cadrer et de le préparer. Pour cela, on utilise différents documents : lettre de mission, cahier des charges, note de cadrage et charte de projet.

C'est sur la charte de projet que nous avons choisi de travailler, car elle constitue le meilleur moyen d'avoir une vision globale avant de démarrer.

Posons-nous trois questions :

- Pourquoi rédiger une charte de projet ?
- Qui en est responsable ?
- Quel est son contenu ?

Pourquoi rédiger une charte de projet ?

Justifie la raison d'être du projet

Attendus + impact



Décrit

Livrables

Budget

Soutient la prise de décision

Quels rôles ?

Outil de communication

Officialise l'existence du projet

« Contrat »

Anticipe le déroulement

Principales échéances

La charte est le début de l'existence officielle du projet, c'est son "acte de naissance". Elle est souvent rédigée par le futur chef de projet, dont c'est la première mission. Mais le plus important est qu'elle soit validée par les décideurs : maître d'ouvrage, hiérarchie, sponsor.

Une fois qu'elle est signée, c'est le "go" : l'équipe-projet est formellement constituée, le budget débloqué et le travail peut commencer.

Donc :

- La charte justifie la raison d'être du projet : elle permet d'en décrire les attendus et l'impact que l'on vise.
- Elle décrit les livrables et le budget : ce sont les ressources sans lesquelles le projet ne pourra pas exister.
- Elle soutient la prise de décision et permet à toutes les parties concernées de voir clairement leur rôle, c'est également un outil de communication.

- Elle officialise l'existence du projet et donne au chef de projet le pouvoir d'engager des ressources. C'est un "contrat".
- Elle anticipe également son déroulement et ses principales échéances, mais dans les grandes lignes, sans entrer dans le détail.

Qui rédige la charte de projet ?

En théorie, c'est au commanditaire de se charger de l'élaborer sinon à un expert. Mais, dans la pratique, le chef de projet une fois qu'il a reçu sa lettre de mission joue souvent le rôle principal. Ce qui ne l'empêche pas de travailler en étroite relation avec le commanditaire. Celui-ci valide les livrables proposés, clarifie les priorités stratégiques, les grandes échéances et autorise le budget.

Pour la rédaction de la charte, on doit également faire le tour des parties prenantes pour obtenir des données : l'environnement, les solutions techniques prévues, les risques et opportunités.

Modèle de charte de projet

Charte-projet

Table des matières

Résumé

1/ Cadrage

- Finalité et importance du projet
- Contexte / Hypothèses de départ
- Objectifs et résultats opérationnels

2/ Déroulement du projet

- Organisation / ressources, budget
- Jalons : échéanciers / événements importants
- Risques et opportunités

D'abord comme tous les documents de référence, il faut spécifier :

- Qui l'a rédigé ;
- Gérer les versions et modifications successives ;
- Et formaliser leur validation.

Maintenant, passons au contenu lui-même. Voici la table des matières : après un résumé qui récapitule l'essentiel au format *Executive summary*, deux parties, une de cadrage, consacrée aux objectifs et livrables et la deuxième au déroulement du projet.

Cadrage & déroulement

La première partie est dédiée au cadrage, aux attendus, au cahier des charges, bref aux livrables. Après une présentation du contexte, on explicite les finalités du projet et on examine sa rentabilité pour justifier son existence : c'est le *Business case*. Il énumère les raisons pour lesquelles le projet est lancé, les bénéfices attendus, les coûts prévisibles, et les forces et faiblesses. Sa synthèse est reprise sur une analyse SWOT. Enfin, il faut reprendre le cahier des charges, on a ici la liste exhaustive des livrables : produits, services, documentation.

La deuxième grande partie de la charte projet, c'est le "comment", le déroulement du projet. Ses trois sections sont consacrées à :

- Définir les rôles et responsabilités, le pilotage du projet et son budget ;
- Le temps avec les principaux jalons ;
- Et enfin les risques et opportunités.

Ce qu'il faut retenir

Lettre de mission, note de cadrage ou fiche de définition de projet sont des variantes de la charte de projet qui officialise son lancement. Plutôt qu'une vision détaillée, elle donne un premier panorama d'ensemble du projet, elle établit sa direction, son organisation et sa mise en œuvre.

Quelques questions pour terminer :

1. Pour construire un MOOC, que préférez-vous pour démarrer ce projet ? Une lettre de mission, une fiche de définition, une charte ?
2. Consultez le modèle que je viens de vous présenter. D'après vous quelle est la partie la plus délicate à rédiger ?

S3V2 - Les lots et les responsabilités

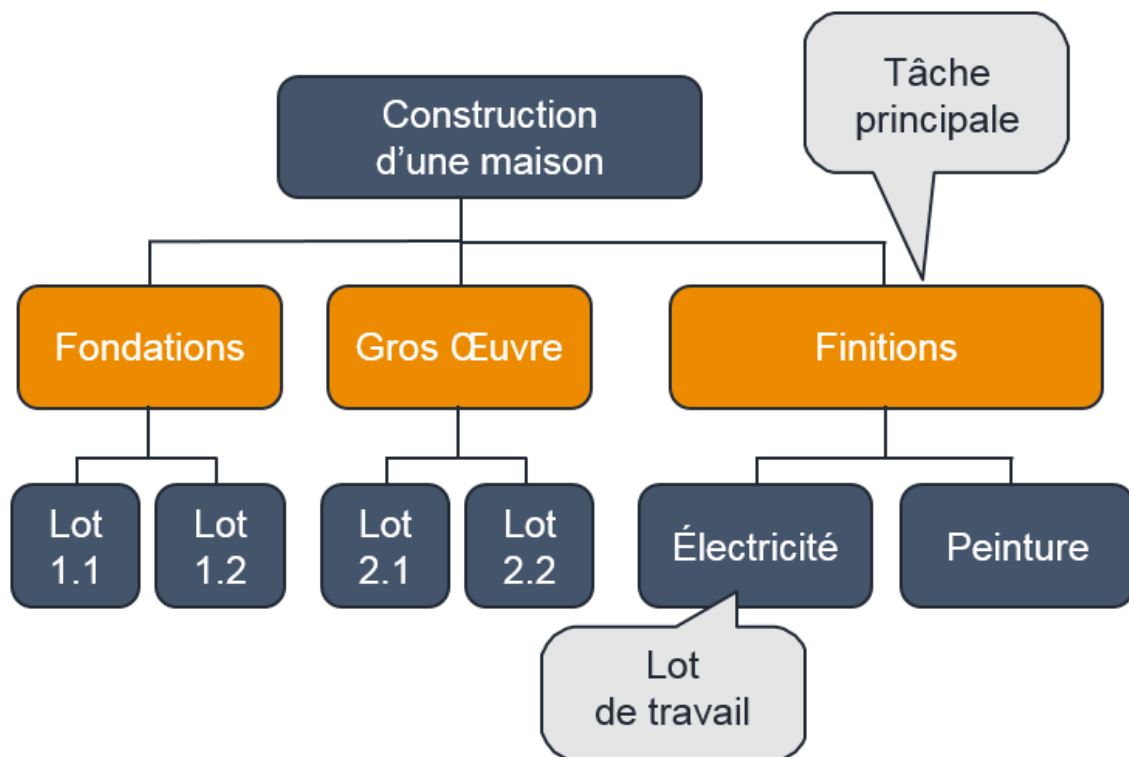
Introduction

Une fois le projet cadré, le facteur de réussite critique sera votre capacité à le découper en une série de lots de travail ou work packages. On appelle ce découpage WBS, c'est le fondement essentiel de tout projet.

Cette opération très délicate de séquençage du projet est incontournable, elle permettra de :

- Réduire sa complexité pour le maîtriser ;
- Préparer son pilotage.

Traduire le besoin en *work packages*.



Le client a défini son besoin. Il a été formalisé dans le cahier des charges et dans la charte de projet. Maintenant, le rôle du maître d'œuvre est de déterminer comment on va pouvoir le réaliser.

Le défi c'est de passer d'une logique fonctionnelle ou de résultat, tel qu'ils sont formalisés sur le cahier des charges et la charte de projet, à une logique de travaux. On doit convertir le "quoi faire ?" en "comment faire ?", en déterminant les lots de travail nécessaires pour réaliser chaque fonction.

En d'autres termes, on passe du résultat "quoi faire" au processus "comment faire". Cela permet d'obtenir l'organigramme des tâches, que l'on appelle couramment le WBS.

Le WBS ou Work Breakdown Structure est l'organigramme des tâches à accomplir. Pour le PMI®, il se définit comme "la décomposition hiérarchique [...] du travail que l'équipe de projet doit exécuter pour atteindre les objectifs et produire les livrables".

Les lots de travail / *work packages*

Chaque lot de travail est gérable :
Planifié, surveillé et maîtrisé,
Coût estimé
Un responsable
S.M.A.R.T



Comment réaliser ce découpage ?

Pour chaque tâche principale, on procède par analyse, autrement dit par décompositions successives. La somme des tâches principales constitue le projet.

Quelle est la logique de découpage des lots de travail ?

Pour chaque tâche principale, on décompose selon un critère donné. Par exemple le métier qui réalise le travail, la localisation du chantier, l'ordre de succession. Attention à utiliser une seule logique à la fois !

Chaque lot de travail doit être gérable :

- Il est planifié, surveillé et maîtrisé ;
- Son coût peut être estimé ;
- Il est coordonné par un responsable unique ;
- C'est un objectif S.M.A.R.T.

Voici un exemple de WBS.

Quelques conseils pour finir : ne perdez pas de vue l'objectif, il faut obtenir des lots de travail faciles à maîtriser. Si le découpage des tâches principales est trop simple on oublie des éléments importants. Inversement, s'il est trop détaillé le projet devient ingérable, car trop complexe.

Enfin chaque lot de travail devra pouvoir être affecté à un acteur unique. Vous éviterez la dissolution des responsabilités sur plusieurs personnes.

Ce qu'il faut retenir

Nous avons découvert comment décomposer votre projet afin de le transformer en une série de *work packages* et obtenir le WBS. Pour cela, il faut passer d'une logique de résultat à une logique de travaux. Vous avez vu comment réaliser ce découpage et définir un objectif propre à chaque lot de travail.

À vous de jouer !

1. À partir du modèle de document proposé, établissez le WBS d'un projet pédagogique de votre choix.
2. D'après vous quelle est la manière la plus logique de découper une tâche principale ?

S3V3 - La matrice RACI

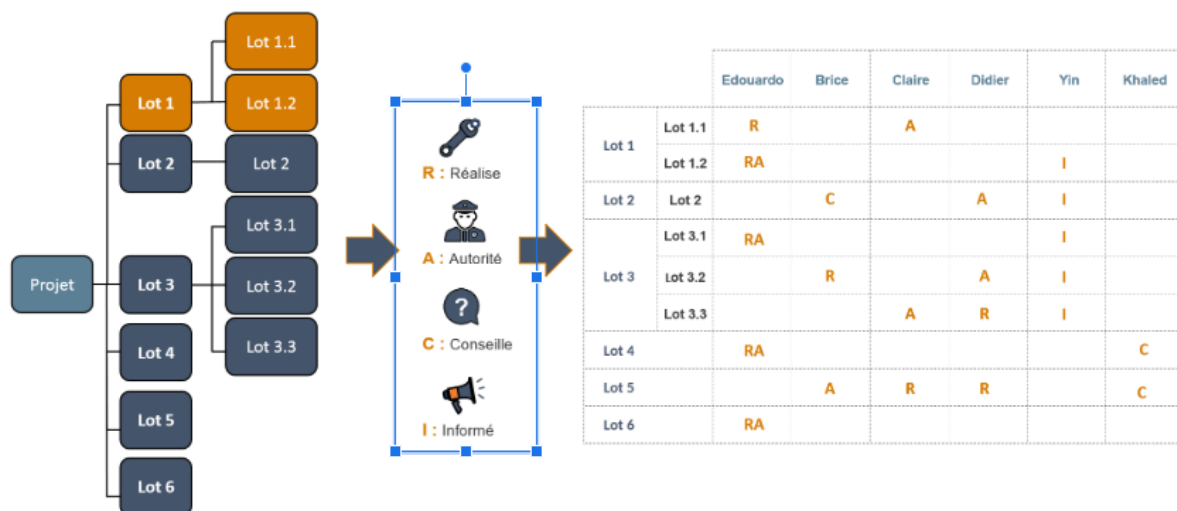
Introduction

Qui fait quoi dans un projet ?

Préciser les rôles et se les répartir est essentiel . Je vais vous présenter la matrice des responsabilités, que l'on appelle la matrice R.A.C.I. Elle permet d'éviter les erreurs de communication en formalisant les rôles pour chaque lot de travail.

La matrice RACI spécifie 4 quatre types de responsabilités : celui qui réalise, celui qui a l'autorité, la personne qui est consultée et celle qui est informée.

Concevoir une matrice RACI



Pour répartir les responsabilités, on part du WBS. En ligne on reprend les lots principaux, puis on détaille chaque sous-lot. En colonne, les intervenants.

Les responsabilités

Quels sont les 4 types de responsabilités ?

Les R sont les membres opérationnels, les réalisateurs du lot de travail. Ce sont eux qui exécutent la tâche.

Le A, c'est l'autorité, celui qui doit rendre des comptes. Le A s'organise comme il veut avec les autres intervenants, mais si le travail n'est pas fait, c'est lui qui assume.

Avant de lancer une tâche, on va mettre toutes les chances de son côté en consultant certaines personnes : c'est la lettre C. Généralement, ce sont des experts qui apportent les conseils pour préparer et réussir ce lot de travail.

Enfin, le I, ce sont ceux qui doivent être tenus informés parce qu'ils sont concernés. Mais ils n'exercent pas un rôle direct : on avance sans attendre de retour de leur part.

La matrice récapitule toutes ces fonctions dans l'intégralité du projet.

Peut-on cumuler les rôles ? Suivez-moi bien : la règle c'est que pour chaque action, il doit y avoir un et un seul A et au moins un R.

Cela veut dire qu'il y a une personne bien définie qui répond de la réussite de ce lot de travail : un et un seul A. Attention, il faut toujours un responsable unique et précis. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas déléguer, mais qu'il y a une seule personne qui a l'Autorité finale.

Et pourquoi au moins un R ? Évidemment il faut au minimum une personne pour réaliser le lot de travail. Mais il peut y en avoir plus, donc au minimum un R sur chaque ligne. Sur une petite tâche, il se peut qu'un seul acteur assume à la fois A et R.

Variantes

en anglais ...



R : Responsible



A : Accountable



C : Consulted



I : Informed

Attention ! Il y a de très nombreuses variantes pour cette matrice. Par exemple pour l'anglais : P.A.R.I.S, RASCI, RACI-VS, CAIRO, RAPID. Et les termes derrière les initiales sont différents ! Aussi, je vous propose cette version :

- R : Réalise ;
- A : Autorité ;
- C : Consulté ;
- I : Informé ;

Parce qu'elle marche en français et en anglais :

- R : Responsible ;
- A : Accountable ;
- C : Consulted ;
- I : Informed.

C'est la version la plus souvent utilisée dans le PMI®. Mais attention précisez toujours la signification des acronymes à côté de votre tableau !

Conseils



Une seule autorité



Tâches simples et claires
équipe resserrée



Ne pas multiplier les C



Communiquez !

Allez au plus simple :

- Une seule autorité : vous ne voulez pas avoir deux personnes qui conduisent la même voiture en même temps.
- Des tâches simples et claires avec une équipe resserrée pour les réaliser, donc pas trop de R.
- Ne pas multiplier les C. Il est très important de mettre toutes les chances de son côté avant l'action, mais plus on consulte plus on ralentit. Il faut donc consulter directement les experts les plus efficaces.
- Pour le I c'est plus simple : gardez tous les acteurs du projet régulièrement informés, sinon on vous reprochera de mal communiquer.

Ce qu'il faut retenir

Si vous avez bien élaboré, en concertation avec toutes les parties prenantes, la matrice RACI, vous aurez des décisions rapides et une charge de travail bien répartie. Cet outil est particulièrement pertinent pour clarifier les projets complexes.

Mais quelles sont les limites de la matrice RACI ?

La principale, c'est qu'elle clarifie la répartition des rôles, mais pas les actions précises. Autrement dit, elle ne suffit pas, il faut la combiner avec le PDCA. D'ailleurs c'est cette question que je vous propose pour commencer :

1. En reprenant le PDCA, quelle est sa correspondance générale avec la répartition des R.A.C.I ? Voici quelques éléments de réponse.
2. Pour finir, reprenez votre WBS et élaboriez la matrice RACI qui lui correspond.

S3V4 : La planification

Introduction

À partir du WBS, et avant de passer au planning du projet, il faut tout d'abord prendre en compte la succession des lots de travail : l'enchaînement imposé des activités.

Comment réaliser la planification ? Je vais vous présenter le diagramme de Gantt qui permet de :

- Définir un planning réaliste ;
- Suivre son avancement et détecter les retards et leurs conséquences sur le projet ;
- Communiquer avec le client et les parties prenantes.

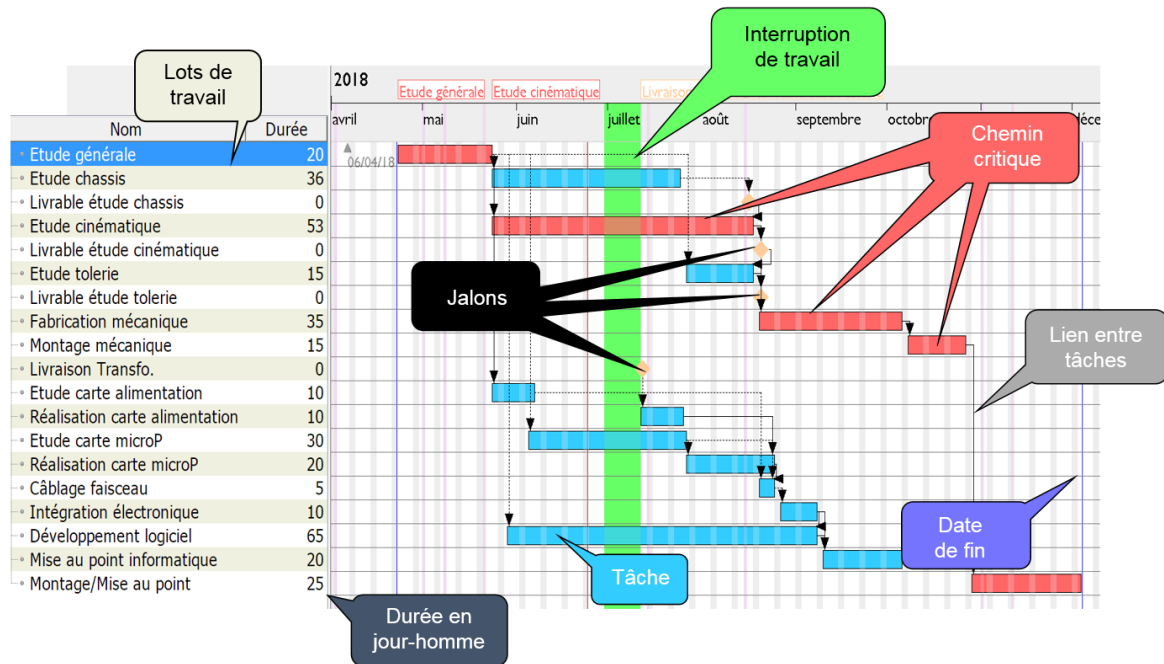
Séquencement des *work packages*

Prenons l'exemple d'un projet informatique : à la suite du WBS, on a réalisé le séquencement des lots de travail, pour chacun on a leur ordre de succession.

Il permet de détecter les périodes critiques du projet, ainsi on peut déjà répondre à certaines questions :

- Quelle est l'étape la plus importante ? C'est de rencontrer le client, car toute la suite du projet dépend de son résultat.
- Quelle est la période la plus chargée ? Il y a ici 3 tâches à réaliser en parallèle. Si l'on veut avancer plus vite, c'est là que l'on aura besoin d'un maximum de ressources humaines.

Mettre en œuvre le Gantt



Henry Laurence Gantt est connu pour son célèbre [diagramme](#). Plus qu'un calendrier de réalisation d'un projet, il permet une visualisation d'ensemble, dans le temps, et un suivi d'avancement. De gauche à droite : le temps. De haut en bas : les tâches, les work packages.

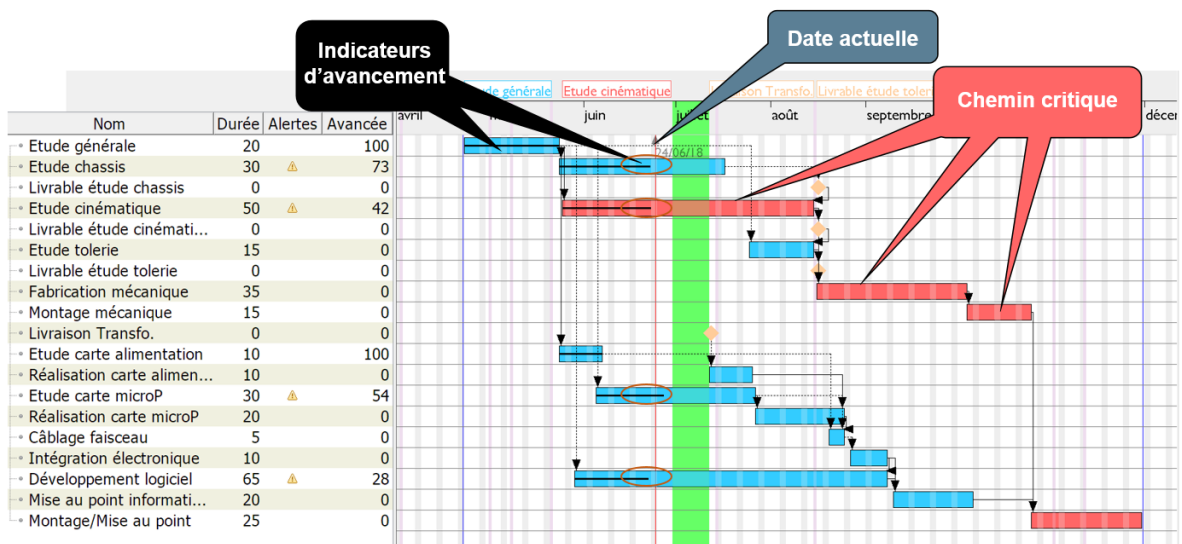
Le Gantt permet de visualiser :

- Les lots de travail : représentés par des barres ;
- Les jalons : représentés par des losanges.

Examinons un Gantt détaillé. Établi avant le projet il permet :

- De récapituler les lots de travail et leur durée ;
- De planifier les jalons et les tâches ;
- D'indiquer les liens entre les tâches ;
- De prendre en compte la disponibilité des personnes et les périodes d'interruption de travail ;
- Il met en évidence, ici les lots de travail colorés en rouge, le chemin critique qui détermine la date de fin du projet.

Pendant le projet, on utilise le Gantt en mode pilotage, il va alors :



- Indiquer l'avancement de chaque lot de travail ;
- On pourra comparer celui de chaque tâche à la date actuelle pour vérifier que l'on n'est pas en retard ;
- Le suivi du projet est régulièrement actualisé, ainsi que le chemin critique.

Attention la mise à jour du Gantt peut être délicate : elle demande au chef de projet de faire le point d'avancement de toutes les tâches !

Charge de travail et budget

Charge de travail :
jours-homme

4 jours-homme



4 jours
pour une personne seule

2 jours
deux personnes

8 jours
une seule personne mi-temps.

Pour chiffrer les *work packages*, on utilise la notion de charge de travail, *workload* en anglais : c'est le temps-homme requis pour réaliser une tâche.

Attention elle n'est pas toujours égale à la durée d'une tâche. Lorsque l'on parle d'une charge de 4 jours-homme on peut la répartir de plusieurs manières : 4 jours pour une personne seule, 2 jours si deux personnes peuvent travailler ensemble, voire 8 jours si une seule personne est disponible à mi-temps.

Attention, certains lots de travail sont incompressibles, par exemple en construction le temps de séchage du béton ou certains délais administratifs.

Chiffrer le budget

3 types de ressources :

- Ressources humaines : *jour-homme*
- Investissements : *licences, locaux, machines...*
- Trésorerie : *cash*

Sur le budget d'un projet quel est l'essentiel à savoir ? On chiffre la consommation de 3 types de ressources.

- Ressources humaines, le personnel : c'est la notion charge de travail que nous venons de présenter, la plupart du temps le poste le plus important d'un projet.
- L'utilisation d'investissements et leur amortissement : la mise à disposition de licences de logiciels, de locaux, de machines.
- Et enfin des entrées-sorties financières, c'est la trésorerie, le cash.

Le budget sert en début de projet à chiffrer les ressources nécessaires, évaluer la faisabilité et à demander des financements. En cours de projet à contrôler son avancement.

Ce qu'il faut retenir

Le diagramme de Gantt permet de planifier un projet et de le piloter. La charge de travail estimée d'une tâche s'exprime en jour-homme et constitue le poste fondamental du budget.

À vous de jouer !

Avez-vous déjà utilisé un logiciel pour la planification d'un projet comparez le avec Gantt ?

Comment procéderiez-vous pour estimer la charge de travail d'une tâche ?
Par exemple développer un logiciel informatique ?

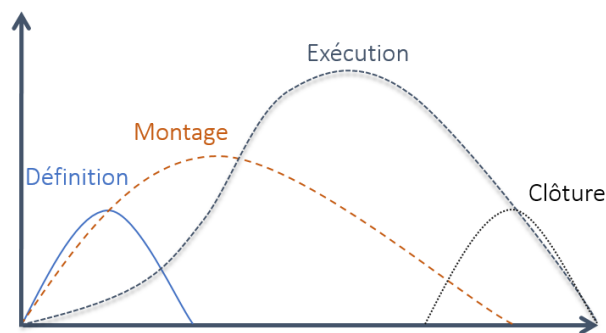
S3V5 : Le montage global d'un projet

Introduction

Qu'est-ce que le management du cycle de projet ? Autrement dit, comment est-il possible de développer et de gérer l'intégralité d'un projet, depuis son lancement jusqu'à sa clôture et la réaffectation de l'équipe sur de nouvelles missions ?

Nous allons énumérer les 4 phases d'un projet en récapitulant pour chacune les outils et dossiers à mettre en œuvre. Nous verrons également les questions à résoudre et la manière dont elles s'enchaînent dans un ordre rigoureux

Cycle de projet



Définition	Montage	Exécution	Clôture
1. Objectifs : SWOT, QCD, <u>CdP</u> .	1. Lots de travail, WBS	1. Suivi / pilotage	1. Livraison client/formation
2. Charte de projet, C. des charges	2. Responsabilités, RACI	2. Gestion des risques	2. Post Mortem
3. CR, <u>Todo list</u>	3. Planning, budget	3. Prototypage, tests	3. Réaffectation

Un projet se déroule en 4 phases :

1. Définition : pour établir des objectifs, approuver et démarrer ;
2. Montage : pour le préparer en détail ;
3. Exécution pour le réaliser ;
4. Et enfin, clôture pour livrer.

Examinons pour chaque phase ses principaux outils :

- La phase de définition constitue le début du cycle de vie du projet. Pour établir et négocier des objectifs réalistes, on mettra en œuvre des outils comme le SWOT, le triangle Qualité-Coûts-Délais et la carte des partenaires. Le cahier des charges et la charte du projet permettront d'officialiser son

lancement, et on pourra démarrer avec des outils essentiels comme le compte-rendu et la Todo List.

- La phase de montage prépare le projet, pour cela on utilise des outils plus avancés : découpage en lots de travail, grâce au WBS, clarification des responsabilités, avec la matrice RACI, et diagramme de Gantt, pour déterminer le calendrier du projet.
- L'exécution met en œuvre ces outils afin de piloter l'avancement du projet. Elle opère le suivi détaillé des risques, et produit les premiers résultats : maquettage, prototypes, tests.
- Enfin, la dernière étape est la fin du projet, sa clôture : on réalise la mise en production et le transfert du livrable au maître d'ouvrage et sa formation. L'équipe-projet fait son bilan, c'est le post-mortem : il ne faut pas terminer sans organiser une dernière réunion d'équipe pour un retour d'expérience. Et finalement les ressources et personnes sont réaffectées à d'autres projets.

Concevoir logiquement un projet : 5 questions

1.

Définir ce qui est demandé

Objectifs, contraintes ?

2.

Préparer la réalisation

Qu'est-ce qui doit être fait ?

Comment découper le projet en lots ?

3.

Répartir les responsabilités

Qui coordonne, réalise et valide chaque tâche ?

4.

Évaluer la durée et l'ordre des tâches

Combien de temps faut-il pour faire ... ?

Séquence de réalisation ?

5.

Prendre en compte les ressources

Quels sont les acteurs et ressources

disponibles/nécessaires ?

En fait, opérer le montage d'un projet, c'est répondre à 5 questions :

1. D'abord pour définir ce qui est demandé. Quel est le besoin du client ? Quelles sont les contraintes ?
2. Ensuite pour préparer la réalisation on évalue. Qu'est-ce qui doit être fait ? Et comment découper le projet en work packages ?
3. Par la suite, la question que l'on doit résoudre est celle des responsabilités. Qui coordonne, réalise et valide chaque tâche ?
4. Puis, on attaque le planning. Pour cela, il faut évaluer la durée et l'ordre des tâches : on doit déterminer la charge de chaque tâche et la séquence pour les réaliser.
5. Enfin pour concevoir le projet, on a besoin d'un budget. Ce qui amène la question des acteurs et ressources nécessaires et de leur disponibilité.



Ces 5 questions correspondent aux outils et documents de la gestion de projet ! Pour poser les bases de ce qui est demandé on formalise la charte-projet et le cahier des charges. Le cahier des charges se traduit concrètement en une série de work packages. Le WBS est ensuite enrichi à nouveau, en passant à la répartition des responsabilités et l'on peut établir la matrice RACI du projet.

Une fois que les ressources humaines et responsabilités sont claires. Il faut prendre en compte le séquencement des lots de travail, pour obtenir le Gantt, le calendrier final du projet.

C'est cela, la gestion de projet ! Les choix et outils s'enchaînent rigoureusement.

Ce qu'il faut retenir

Nous avons récapitulé le cycle de vie d'un projet et la manière dont il se décline du point de vue des documents et outils. Et les 5 questions qui permettent de le construire.

À vous de jouer !

1. Comment sont désignées les phases du cycle d'un projet de formation en ligne ?
2. Dans quelle phase se situe la conception ?
3. À la fin d'un projet, quelles sont les questions que vous posez à votre équipe ?

S3V6 - Le cycle de projet et les méthodes agiles

Introduction

On l'a vu, dans l'approche classique du management de projet, chaque phase est marquée par des livrables précis. On suit donc un déroulement séquentiel logique, depuis la définition du projet jusqu'au résultat final.

Mais il existe d'autres démarches de gestion de projet dont vous avez peut-être entendu parler : les méthodes agiles !

Les tenants des méthodes agiles dénoncent les limites de cette approche classique de la gestion de projet, les voici :

- En pratique, le cahier des charges, le besoin du client, n'est pas totalement défini en début de projet, mais il évolue en cours de route. Avec des étapes successives, les retours en arrière sont alors difficiles à gérer.
- La coordination des *work packages* demande beaucoup de communication. De ce fait, on se retrouve face à un dilemme : soit communiquer beaucoup, soit risquer l'effet tunnel. Mais ce reporting continu fait perdre du temps pour la réalisation des livrables : on ne peut pas tout faire à la fois !
- Comme les validations par le comité de pilotage se font à la fin de chaque étape, les risques et les problèmes sont souvent détectés tardivement.
- Enfin, dans l'approche classique, il faut concevoir et planifier l'intégralité du projet avant la phase d'exécution : cela demande de rédiger beaucoup de documentation.

Méthodes agiles : fondamentaux

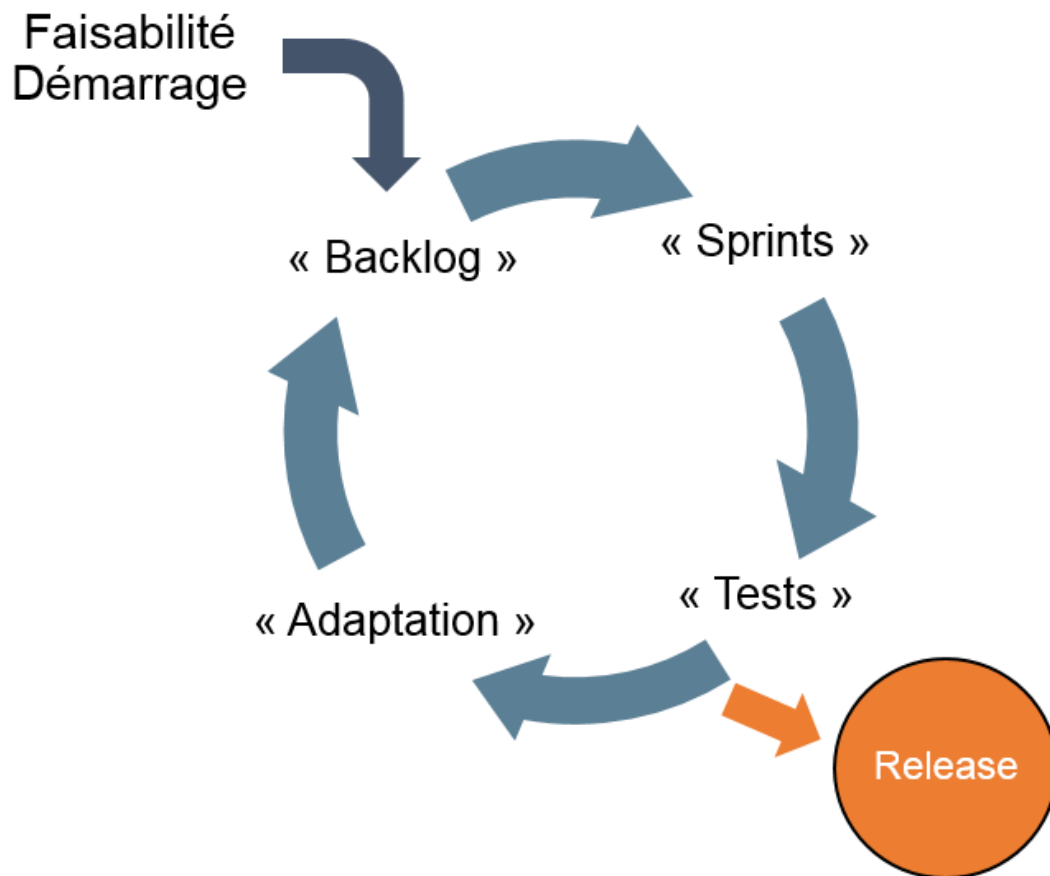
Il existe de nombreuses méthodes agiles : SCRUM, XP, DSDM mais aussi Lean start up pour les projets de création d'entreprise.

Toutes ces méthodes reposent sur des principes communs : des cycles de projet courts qui produisent des versions successives du livrable. Cela permet l'implication continue du client, qui peut immédiatement valider ce qui a été réalisé et préciser son besoin. Le groupe-projet n'attend pas la validation d'un comité de pilotage, mais comme il intègre directement le client, il peut prendre des décisions de manière autonome.

L'approche du livrable devient incrémentale : test, puis amélioration à chaque itération.

Enfin au lieu de phases, on a des boîtes de temps de courte durée, des *Timebox* à la suite desquelles on fait systématiquement un bilan.

Cycles des méthodes agiles



Voici un exemple de cycle agile :

On estime la faisabilité au démarrage du projet. La liste priorisée de tous les besoins s'appelle le *backlog*. Et on réalise des séquences courtes pour les satisfaire : on parle de *sprints*. On teste immédiatement le résultat de chaque sprint pour adapter et mettre à jour le *backlog*. Un projet est alors une suite de sprints, de tests, d'adaptations pour déboucher sur des versions améliorées du livrable : les *release*.

Leçons des méthodes agiles

1.

Ne pas réaliser le livrable
« tout à la fin du projet »

2.

Viser des résultats tangibles



3.

Valeur pour le client d'abord !

4.

Réactivité

On peut tirer quatre principales leçons des méthodes agiles :

1. Il ne faut pas réaliser le livrable en une fois tout à la fin du projet.
2. Au contraire, on cherche à obtenir immédiatement des résultats tangibles :
3. En réalisant d'abord les fonctionnalités importantes, qui ont de la valeur pour le client.
4. Et dès que l'on rencontre un problème, on doit tout de suite adapter le projet.

Alors attention, les méthodes agiles ne sont pas applicables partout. Elles sont bien adaptées aux projets de taille modeste, et au domaine du développement informatique.

La disponibilité continue du client est indispensable et l'équipe du projet doit être formée pour travailler directement avec lui.

Il est difficile d'utiliser les méthodes agiles à grande échelle, par exemple lorsque plusieurs parties du projet sont sous-traitées.

Elles s'appliquent à des équipes expérimentées et demandent beaucoup d'autodiscipline, ainsi qu'une bonne résistance au stress.

L'estimation du budget et des coûts est très difficile, puisqu'on n'a pas de phase de conception, et donc pas de vision globale avant d'exécuter le projet.

Ce qu'il faut retenir

Dans cette vidéo, nous avons vu que les méthodes agiles constituaient des alternatives à l'approche classique de la gestion de projet. Le cycle agile se déroule avec les phases en succession rapide : *backlog*, *sprint*, test et révision du *backlog*. Néanmoins, ces méthodes ne s'appliquent pas à tous les types de projets.

À vous de jouer maintenant !

1. Est-ce que la réalisation d'un cours en ligne comme projet pourrait être réalisé avec une approche agile ? Pourquoi ? Quels sont les arguments pour/contre ?
2. D'après vous, qu'est-ce qui est vraiment important pour réussir un projet agile ?
3. Dans les méthodes agiles comment planifie-t-on un projet ? Peut-on utiliser un Gantt ?