

# LA BOÎTE À OUTILS

DU

# CHEF DE PROJET

Jérôme Maes  
François Debois

3<sup>e</sup> édition

**80** outils  
clés en main

+ **7** vidéos  
d'approfondissement

+ de  
27 000  
exemplaires  
vendus

DUNOD

Couverture et maquette intérieure : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081967-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# La Boîte à outils, mode d'emploi

## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.



# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

### IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux,  
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation  
visuelle de chaque outil

**Exercices**

**EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION**

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »**

» La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

**Outil 33**

### Le Personal Branding

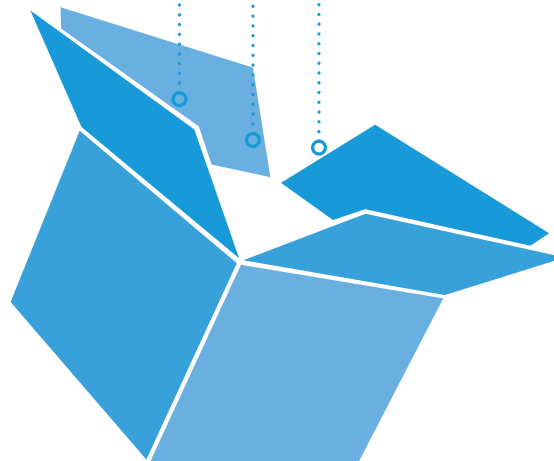
*En quelques mots*

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visuellement à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible, et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles/évoquent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT**

<b>Composante de la valeur perçue dans l'expérience</b>	<b>Résultats apportés par l'entreprise à l'usage de cette valeur</b>
« Économiser » ou « gagner » de l'argent	des offres spéciales, des ventes flash, des rabais à grande échelle ou des déguisements gratuits
« Gagner du temps » ou respecter un délai souhaité par le client	une ouverture, une livraison

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MEGA Boîtes à Outils

#### Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

#### Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bêlorgey

N. Van Laethem

#### Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

### Petite Boîte à outils

#### Génération de leads

P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### Podcast

V. Béjot

### MÉTIERS

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, Ph. Petit

#### Auditeur financier, 2<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmint

#### Chef de projet, 2<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohnh-Chahr

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

#### Community Manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Comptabilité, 2<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoetti

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Création d'entreprise, 2020

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

#### CSE

A.-L. Smaguine

#### E-commerce

C. Delabre

#### Expérience client 2<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden

#### Freelance

S. Moran

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

#### Management, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoetti

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Marketing, 3<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Qualité, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Responsable financier, 3<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Santé – Sécurité – Environnement, 3<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

#### Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

#### TPE

G. Ducret

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maim

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Design management

B. Szostak, F. Lenfant

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Écrire pour le Web

M. Gani

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

#### Lean, 2<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. LaFargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroutière

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Organisation, 2<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Réseaux sociaux, 4<sup>e</sup> éd.

C. Bladier

#### Sécurité économique

N. Moinet

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

#### Stratégie, 3<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Stratégie Big Data

R. Risoan, R. Jouin

#### Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

#### Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

### DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi

A. Leibovitz

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Efficacité professionnelle

P. Bêlorgey

#### Gestion du stress

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Santé au travail

C. Vasey

# Avant-propos

Le management de projet vit actuellement sa transformation : les approches agiles connaissent un essor fulgurant, parfois présentées comme une injonction (« vous devez être agile ! ») dans un monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.

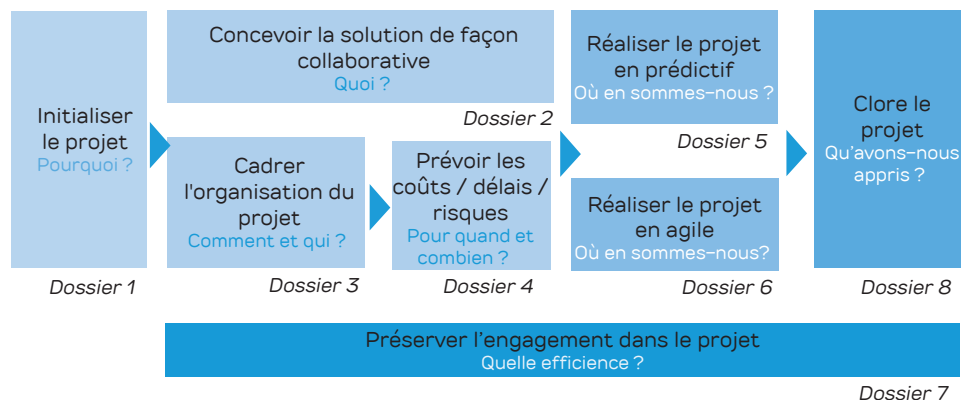
Quelle que soit la nature du projet que l'on va vous confier, vous aurez à initialiser votre projet (dossier 1), à préparer la phase de réalisation (dossiers 2, 3 et 4), et à le clore (dossier 8). Vous aurez également à obtenir l'engagement de personnes sur lesquelles vous n'avez pas forcément d'autorité hiérarchique (dossier 7).

Et votre défi majeur sera de choisir la bonne stratégie de réalisation : prédictif (dossier 5), nom que l'on donne aux approches traditionnelles qui consistent à anticiper la phase de réalisation du début à la fin, ou agile (dossier 6), si vous décidez de développer votre solution de manière plus itérative ou incrémentale.

Vous découvrirez dans cet ouvrage les clés pour faire un choix éclairé, et nous l'espérons, réussir vos projets !



Niveau d'effort  
déployé  
sur le projet



# Sommaire

	Avant-propos .....	6
<b>DOSSIER 1</b>	<b>INITIALISER LE PROJET</b> .....	10
	• <i>Outil 1</i> Le cycle de vie d'un projet (vidéo  ) .....	12
	• <i>Outil 2</i> L'exposé du projet .....	14
	• <i>Outil 3</i> Le SWOT .....	16
	• <i>Outil 4</i> La lettre de mission du chef de projet .....	18
	• <i>Outil 5</i> Le cahier des charges .....	20
	• <i>Outil 6</i> Le cas d'affaire .....	22
	• <i>Outil 7</i> Le jalon de projet .....	24
	• <i>Outil 8</i> Le plan de développement des compétences du chef de projet .....	26
	• <i>Outil 9</i> Obtenir l'engagement du commanditaire .....	28
<b>DOSSIER 2</b>	<b>CONCEVOIR LA SOLUTION DE MANIÈRE COLLABORATIVE – DÉFINIR LE « QUOI ? »</b> .....	30
	• <i>Outil 10</i> Le design thinking pour engager les utilisateurs .....	32
	• <i>Outil 11</i> Le Persona pour capter les besoins .....	34
	• <i>Outil 12</i> La Product Vision Box .....	36
	• <i>Outil 13</i> MoSCoW .....	38
	• <i>Outil 14</i> Le Proof Of Concept (POC) .....	40
	• <i>Outil 15</i> Le Minimum Viable Product .....	44
	• <i>Outil 16</i> La sociodynamique pour engager les parties prenantes .....	46
	• <i>Outil 17</i> Le product backlog .....	50
<b>DOSSIER 3</b>	<b>CADRER L'ORGANISATION DU PROJET. DÉFINIR LE « COMMENT ? » ET LE « QUI ? »</b> .....	52
	• <i>Outil 18</i> Le plan de management de projet .....	54
	• <i>Outil 19</i> L'organigramme des tâches .....	56
	• <i>Outil 20</i> La matrice de responsabilité .....	60
	• <i>Outil 21</i> L'organisation en cercles .....	62
	• <i>Outil 22</i> La négociation de disponibilité pour l'équipe .....	64
	• <i>Outil 23</i> L'entretien d'engagement d'équipier .....	66
	• <i>Outil 24</i> Les 5 phases de mise en place d'une équipe projet (vidéo  ) .....	68
	• <i>Outil 25</i> La réunion de lancement du projet .....	70
	• <i>Outil 26</i> Choisir entre prédictif, agile ou hybride .....	72

**DOSSIER 4****PRÉVOIR LES COÛTS / DÉLAIS / RISQUES.**

<b>DÉFINIR LE « POUR QUAND ? » ET LE « COMBIEN ? »</b>	76
• <i>Outil 27</i> Le diagramme de flux des produits	78
• <i>Outil 28</i> La planification de la release	80
• <i>Outil 29</i> Le project board	82
• <i>Outil 30</i> Le diagramme d'enchaînement des activités	84
• <i>Outil 31</i> Le diagramme de Gantt	88
• <i>Outil 32</i> Le diagramme temps-temps	90
• <i>Outil 33</i> Méthodes d'estimation de coûts	92
• <i>Outil 34</i> Le budget du projet	94
• <i>Outil 35</i> La provision dans un projet	96
• <i>Outil 36</i> Les tolérances	98
• <i>Outil 37</i> La check-list des risques	100
• <i>Outil 38</i> Le registre des risques et opportunités	104
• <i>Outil 39</i> Le plan de communication du projet (podcast)	106
• <i>Outil 40</i> Les précautions juridiques	108
• <i>Outil 41</i> Le tableau de comparaison des offres reçues	110

**DOSSIER 5****RÉALISER LE PROJET AVEC UNE APPROCHE PRÉDICTIVE.**

<b>« OÙ EN SOMMES-NOUS ? »</b>	112
• <i>Outil 42</i> Rapport d'avancement	114
• <i>Outil 43</i> Le tableau de maîtrise des livrables	116
• <i>Outil 44</i> Le diagramme de Gantt avec avancement	118
• <i>Outil 45</i> L'avancement physique	120
• <i>Outil 46</i> La valeur acquise	124
• <i>Outil 47</i> IPC et IPD	128
• <i>Outil 48</i> Le tableau de bord du projet	130
• <i>Outil 49</i> Le processus de maîtrise des modifications	132
• <i>Outil 50</i> La demande de modification	134
• <i>Outil 51</i> Le tableau de maîtrise des heures passées	136
• <i>Outil 52</i> Le tableau de maîtrise des achats	138
• <i>Outil 53</i> La matrice des risques et opportunités	140

**DOSSIER 6****RÉALISER LE PROJET AVEC UNE APPROCHE AGILE.**

<b>« OÙ EN SOMMES-NOUS ? »</b>	142
• <i>Outil 54</i> La fiche de mission du product owner	144
• <i>Outil 55</i> La fiche de mission du Scrum master	146
• <i>Outil 56</i> Le processus Scrum	148
• <i>Outil 57</i> User Story	150
• <i>Outil 58</i> Le planning poker	152
• <i>Outil 59</i> La réunion de planification de sprint	154
• <i>Outil 60</i> La mêlée quotidienne	156
• <i>Outil 61</i> La revue de sprint	158
• <i>Outil 62</i> Le burndown chart de sprint	160



**DOSSIER 7****PRÉSERVER L'ENGAGEMENT DANS LE PROJET.**

<b>« AVEC QUELLE EFFICACITÉ AVANÇONS-NOUS ? »</b> .....	162
• <i>Outil 63</i> La motivation des équipiers du projet (podcast).....	164
• <i>Outil 64</i> Les six styles de leadership.....	166
• <i>Outil 65</i> Le servant leadership (vidéo ▶).....	168
• <i>Outil 66</i> La gestion des désaccords.....	170
• <i>Outil 67</i> La réunion d'avancement de projet.....	172
• <i>Outil 68</i> Décider dans l'incertitude (vidéo ▶).....	176
• <i>Outil 69</i> Le comité de pilotage.....	178
• <i>Outil 70</i> Le brainstorming de résolution de problème (vidéo ▶).....	180
• <i>Outil 71</i> Le management à distance.....	182
• <i>Outil 72</i> L'Obeya.....	184
• <i>Outil 73</i> La négociation.....	186
• <i>Outil 74</i> Le Bilat (vidéo ▶).....	188
• <i>Outil 75</i> Le feedback constructif.....	190
• <i>Outil 76</i> Le plan d'action de conduite du changement (vidéo ▶).....	192

**DOSSIER 8****CLORE LE PROJET. « QU'AVONS-NOUS APPRIS ? »**.....

.....	194
• <i>Outil 77</i> La rétrospective de sprint.....	196
• <i>Outil 78</i> Le rapport de clôture de projet.....	198
• <i>Outil 79</i> La liste de contrôle de clôture de projet.....	200
• <i>Outil 80</i> La réunion de clôture.....	202

# 1

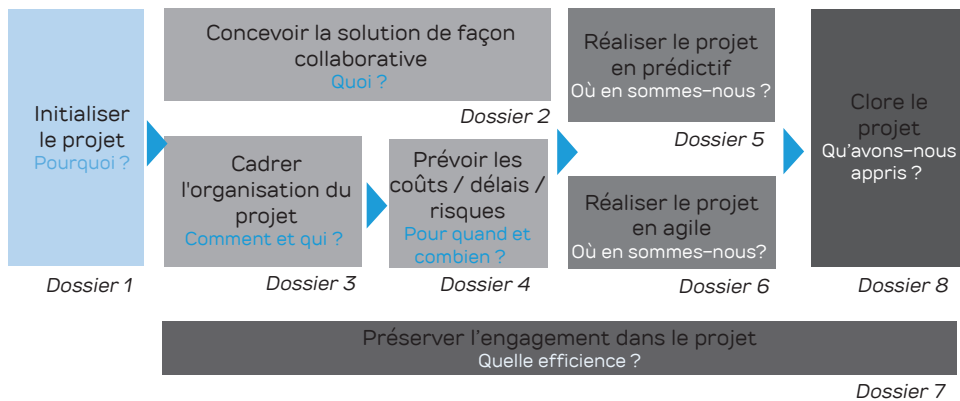
## DOSSIER

# INITIALISER LE PROJET

“



Niveau d'effort déployé sur le projet



## Quand commence un projet ?

Il n'existe pas de règle incontournable pour définir ce qui provoque le démarrage du projet.

Par contre, il est admis qu'un projet ne doit pas démarrer de manière floue et qu'il est nécessaire de créer un acte de naissance du projet. Les organisations débordent d'imagination pour nommer cet acte de naissance : exposé de projet, fiche projet, contrat d'avant-projet... Et parfois, elles utilisent plusieurs documents qui vont détailler progressivement la silhouette du projet.

Ces documents seront élaborés en collaboration avec un décideur interne, appelé dans cet ouvrage le commanditaire.

Cet acteur influent, relais du projet dans l'organisation, facilite le déroulement du projet au quotidien, en apportant un soutien, en faisant profiter le projet de ses relations, et en garantissant l'alignement permanent du projet sur les objectifs de l'organisation (c'est pourquoi on l'appelle parfois également le « sponsor » du projet).

L'engagement du commanditaire s'obtient par la clarification des enjeux du projet et des objectifs à atteindre, et par une première évaluation de son retour sur investissement.

## Pourquoi investir du temps en initialisation, ou l'éloge de la lenteur ?

Ces documents peuvent parfois sembler fastidieux à remplir.... Pourquoi tant de formalisme alors que tout le monde parait d'accord, et que par ailleurs, il y a une urgence à aboutir ?

Tout simplement parce qu'à ce stade, le projet dispose encore de toute sa marge de manœuvre : les décisions structurantes n'ont pas encore été prises, les investissements n'ont pas été engagés. La phase d'initialisation nous permet donc de nous poser les bonnes questions, pour poser les différentes options sur la table, et sélectionner la meilleure ! Donc osez la lenteur au démarrage, pour gagner en vélocité lors de la phase de réalisation !

## Les outils

1	Le cycle de vie d'un projet	12
2	L'exposé du projet	14
3	Le SWOT	16
4	La lettre de mission du chef de projet	18
5	Le cahier des charges	20
6	Le cas d'affaire	22
7	Le jalon de projet	24
8	Le plan de développement des compétences du chef de projet	26
9	Obtenir l'engagement du commanditaire	28



# Le cycle de vie d'un projet

“

*Le futur a été créé pour être changé.*

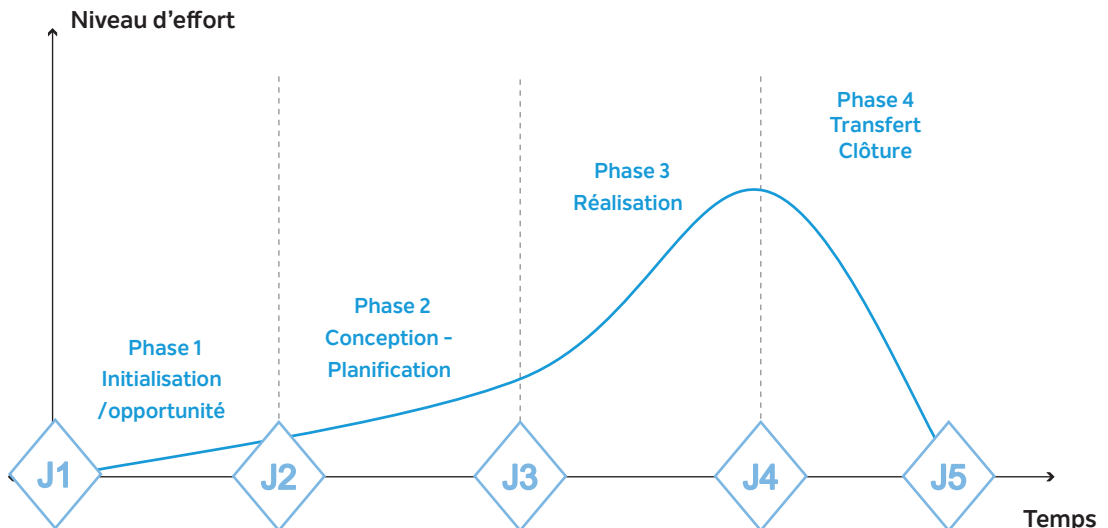
Paulo Coelho

## En quelques mots

Le **cycle de vie du projet** décrit l'organisation générale du projet et structure les grands moments de rencontre entre le commanditaire et l'équipe de réalisation du projet.

Le schéma ci-dessous est un exemple de cycle de vie épuré, en 4 phases génériques qui démarrent et se terminent par des jalons. Les cycles de vie de projet peuvent être très variés, selon qu'ils sont prédictifs, itératifs, incrémentaux ou agiles. Mais dans tous les cas, cette maturation du projet reste présente, plus ou moins au premier plan.

## SCHÉMATISATION GÉNÉRIQUE DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET



<http://dunod.link/czj0adu>  
« Le chef de projet à contre-rythme »





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

- Fixer le premier niveau de planification du projet en le découpant en grandes étapes, que l'on appelle phases pour les projets prédictifs.
- Capitaliser les meilleures pratiques de déroulement d'un projet.
- Aligner tous les projets semblables sur un même déroulement, et en faciliter la surveillance par la direction.

### Contexte

Au démarrage d'un projet, l'identification du cycle de vie est une activité clé. Le choix du cycle de vie conditionne l'organisation du projet, la nature des ressources nécessaires pour réaliser le projet, ainsi que le délai au bout duquel le projet est attendu.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

#### 1. Opportunité

« POURQUOI ce projet ? » et « QUE veut-on obtenir avec ce projet ? ».

Valider la pertinence du projet par rapport à la stratégie de l'entreprise, pour focaliser les ressources de l'entreprise sur les « bons » projets.

#### 2. Conception / Planification

« COMMENT va-t-on réussir ce projet ? », « Qu'est-ce qu'il y a à faire ? », « Qui fait quoi ? » « Pour quand ? », « Pour combien ? », « Avec quels risques ? ».

Réunir tous les atouts pour la réussite du projet. On nomme le chef de projet et on constitue le noyau dur de l'équipe projet.

Le résultat du projet est encore virtuel, mais cette phase de préparation permet de définir plus précisément l'objectif et les moyens pour l'atteindre.

Si elles n'existent pas déjà dans l'entreprise, il faut fixer les règles du jeu en matière de communication, de prise de décisions et de maîtrise de l'avancement.

C'est également dans cette phase que se prépare la motivation des acteurs de l'entreprise (responsables métiers, futurs utilisateurs...) pour la

réussite du projet. De leur implication au plus tôt va dépendre leur engagement dans le projet.

#### 3. Réalisation

« Où en sommes-nous ? » et « Où allons-nous arriver ? ».

C'est la phase de foisonnement par excellence : le chef de projet gère les interfaces entre les actions, il coordonne les acteurs, négocie des ressources supplémentaires, anticipe les conflits, prend des décisions, communique et rend des comptes. Le chef de projet passe en permanence du microscopique au macroscopique.

Dans cette phase tout s'accélère, les sources de dérives sont nombreuses et la maîtrise de l'avancement se fait autant par la méthodologie que par les qualités relationnelles du chef de projet. Entretenir la motivation, communiquer dans la transparence, formaliser et valider les décisions est essentiel.

#### 4. Transfert / Clôture

« Avons-nous livré tout ce que nous devons livrer ? », « Qu'avons-nous appris ? »

Cette phase de finalisation est d'autant mieux vécue qu'elle a été prévue au début du projet (critères de réussite du projet quantitatifs) ? Quels documents doit-on fournir aux clients ? Quelles sont les limites de responsabilités du chef de projet sur le résultat obtenu ? Quelles sont les actions de clôture à mener (retour d'expérience, assistance technique...) ?

### Méthodologie et conseils

Il n'y a pas de cloison étanche entre chaque phase, et il arrive souvent que l'équipe commence à travailler sur la solution alors que le projet est encore en phase d'opportunité ! Ce n'est pas forcément gênant à partir du moment où ça ne cannibalise pas la phase d'opportunité, et où ça aide au contraire à clarifier la valeur apportée par le projet (c'est pourquoi il est parfois recommandé de faire un POC ou un MVP, outils que vous retrouverez dans cet ouvrage).

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ Investissez du temps dans les phases d'amont pour en gagner en phase de réalisation.

# Outil

## 2

# L'exposé du projet

“

*Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.*

Sénèque

### En quelques mots

L'**exposé du projet** constitue la carte d'identité du projet. Elle formalise l'acte de naissance du projet et en décrit les données structurantes. Focalisé sur les besoins et les enjeux, il est utilisé lors des prises de décision pour s'assurer du maintien de l'alignement du projet. Synthétique, il fixe le premier cadre de réflexion qui conduira à un futur document plus détaillé : le cahier des charges du projet.

### VUE PANORAMIQUE SUR LE CONTENU D'UN EXPOSÉ DE PROJET

POURQUOI ?	<b>Contexte et besoin</b> Pourquoi souhaitez-vous lancer ce projet maintenant ? Besoin/insatisfaction à traiter ?	<b>Création de valeur</b> Axe stratégique de l'entreprise concerné. Effets/bénéfices attendus du projet ?	<b>Risques (menaces et opportunités)</b> Deux ou trois risques majeurs à faire et à ne pas faire ce projet ? Alternatives possibles ?
	<b>Livrables et exclusions</b> Produits et service attendus, transformations opérées au sein de l'organisation.	<b>Coûts / tolérances</b> Budget alloué au départ, avant estimation détaillée des phases suivantes.	<b>Délais</b> Objectif de délai final et éventuellement de phases intermédiaires.
QUI ?	<b>Client</b> Le commanditaire du projet.	<b>Structure de pilotage</b> Comité de pilotage du projet. Lien avec la gouvernance de l'entreprise/organisation.	<b>Équipe projet</b> Chef de projet. Qui sont les personnes participant aux groupes de travail pour cadrer la solution / le projet ?



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

L'exposé du projet décrit l'ensemble des informations fondatrices du projet. Elle permet au chef de projet de disposer de points de repère pérennes pour :

- réaliser le développement détaillé du projet ;
- choisir la méthode de réalisation prédictive, agile ou hybride ;
- identifier les compétences requises ;
- mettre en marche le projet ;
- construire les dossiers d'aide à la décision en cours de réalisation ;
- préparer les comités de pilotage ;
- structurer les dossiers de validation des livrables produits.

### Contexte

L'élaboration de l'exposé du projet intervient en début de projet. Il est réalisé soit par le commanditaire du projet, soit par le chef de projet lui-même ayant reçu délégation du commanditaire. Il est formellement validé par la direction de l'organisation qui entreprend le projet. L'exposé du projet sert de base à la communication initiale sur le projet.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. Le commanditaire porteur du projet décide s'il prend la responsabilité de la rédaction de l'exposé du projet ou s'il fait appel à une tierce personne, qui pourrait être, par exemple, le chef de projet pressenti. Ce dernier devient alors responsable de l'élaboration de l'exposé du projet, la validation finale restant au niveau des dirigeants de l'organisation.
2. Le responsable identifie les acteurs clés de l'organisation, voire hors de l'organisation, qui peuvent apporter un éclairage pertinent sur le projet tel qu'imaginé. Il organise des réunions de travail, pluridisciplinaires et pluriculturelles.
3. Le responsable construit l'exposé du projet par itérations successives, en rédigeant chacun des comptes-rendus des réunions.

4. Le responsable organise un comité de relecture, constitué des dirigeants de l'organisation et de collaborateurs opérationnels directement concernés par les résultats attendus du projet.

5. Les différentes remarques issues du comité de relecture sont intégrées dans l'exposé du projet final, qui peut être soumis pour approbation formelle à la direction de l'entreprise et va permettre le lancement officiel du projet.

### Méthodologie et conseils

Le choix des personnes à impliquer dans les réunions de travail est capital : il convient de savoir sortir du cadre des collaborateurs habituellement impliqués. La compréhension et la vision initiale du responsable lui permettent de détecter les acteurs concernés au sens large par le résultat du projet. Le comité de relecture est un dispositif important pour garantir la solidité de l'engagement des dirigeants de l'organisation sur le projet.

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ Démarrer en se rappelant que le résultat final ne devra pas dépasser quatre pages. Rester synthétique.
- ✓ Elargir dès le départ le panel des personnes sollicitées pour garantir la pertinence du contenu.

# Outil

## 3

# Le SWOT

“

*L'homme qui réussit est celui qui découvre le problème de son entreprise avant ses concurrents.*

Roy L. Smith

### En quelques mots

La matrice **SWOT** du projet permet d'élaborer la stratégie de réalisation du projet.

Réalisé dès le début du projet, le SWOT rassemble les informations clés issues d'un diagnostic interne de l'organisation vis-à-vis du projet et d'une analyse des risques.

Le chef de projet peut alors définir le plan d'actions qui maximisera l'emploi des forces de l'entreprise, réduira l'appel aux ressources identifiées comme des faiblesses, saisira au mieux les opportunités et saura éviter les menaces ou les transformer en opportunités.

## SYNTHÈSE DES ANALYSES INTERNES ET EXTERNES

<b>Strengths – Forces</b>	<b>Weaknesses – Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Moyens détenus par l'organisation et nécessaires pour réaliser le projet :<ul style="list-style-type: none"><li>- compétences détenues, pour la conception et la réalisation de la solution,</li><li>- capacités industrielles disponibles,</li><li>- adéquation du système d'information.</li></ul></li><li>• Image de marque de l'entreprise facilitant la contractualisation avec des fournisseurs.</li><li>• Présence géographique sur tous les sites de réalisation du projet.</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir-faire manquants pour la réalisation du projet :<ul style="list-style-type: none"><li>- compétences absentes, faiblement maîtrisées ou non disponibles,</li><li>- moyens de production indisponibles, arrêtés, ou n'ayant pas la capacité à réaliser les nécessaires.</li></ul></li><li>• Réseau de fournisseurs peu fiables.</li><li>• ...</li></ul>
<b>Opportunities – Opportunités</b>	<b>Threats – Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovations technologiques applicables au projet.</li><li>• Allègement de la réglementation applicable au projet, des barrières douanières pour les projets internationaux.</li><li>• Apparition d'un nouveau partenaire possible pour la réalisation du projet.</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologies prévues sur le projet en cours d'obsolescence.</li><li>• Désengagement de fournisseurs ou partenaires auxquels l'organisation fait habituellement appel, pour cause d'opportunités plus attractives.</li><li>• Instabilité politique dans un des pays de réalisation du projet.</li><li>• ...</li></ul>