

LA BOÎTE À OUTILS

DU

CHEF DE PROJET

Jérôme Maes
François Debois

80 outils
clés en main

+ **7** vidéos
d'approfondissement


3^e édition

+ de
27 000
exemplaires
vendus

DUNOD

Couverture et maquette intérieure : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2021, 2023 pour cette nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084822-5

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.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER IMAGE LI 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

Outil 33 Le Personal Branding

“ Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. ”

Tom Peters

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 visant 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, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

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



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 à le passer à 30.

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

> La technique se résume en cinq questions

1. Qui c'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

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

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir

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.

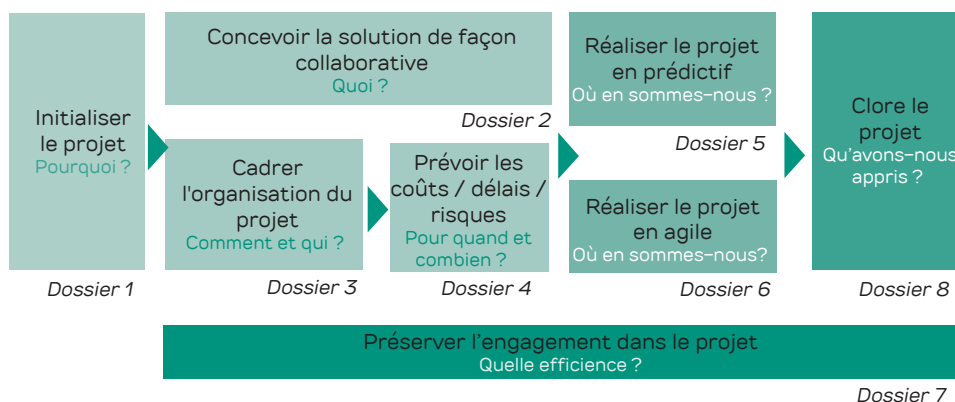
Quelle que soit la nature du projet que l'on va vous confier, vous aurez à initialiser votre projet (dossier 1), à préparer la phase de réalisation (dossiers 2, 3 et 4), et à le clore (dossier 8). Vous aurez également à obtenir l'engagement de personnes sur lesquelles vous n'avez pas forcément d'autorité 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	4
DOSSIER 1	INITIALISER LE PROJET	8
	• <i>Outil 1</i> Le cycle de vie d'un projet (vidéo )	10
	• <i>Outil 2</i> L'exposé du projet	12
	• <i>Outil 3</i> Le SWOT	14
	• <i>Outil 4</i> La lettre de mission du chef de projet	16
	• <i>Outil 5</i> Le cahier des charges	18
	• <i>Outil 6</i> Le cas d'affaire	20
	• <i>Outil 7</i> Le jalon de projet	22
	• <i>Outil 8</i> Le plan de développement des compétences du chef de projet	24
	• <i>Outil 9</i> Obtenir l'engagement du commanditaire	26
DOSSIER 2	CONCEVOIR LA SOLUTION DE MANIÈRE COLLABORATIVE – DÉFINIR LE « QUOI ? »	28
	• <i>Outil 10</i> Le design thinking pour engager les utilisateurs	30
	• <i>Outil 11</i> Le Persona pour capter les besoins	32
	• <i>Outil 12</i> La Product Vision Box	34
	• <i>Outil 13</i> MoSCoW	36
	• <i>Outil 14</i> Le Proof Of Concept (POC)	38
	• <i>Outil 15</i> Le Minimum Viable Product	42
	• <i>Outil 16</i> La sociodynamique pour engager les parties prenantes	44
	• <i>Outil 17</i> Le product backlog	48
DOSSIER 3	CADRER L'ORGANISATION DU PROJET. DÉFINIR LE « COMMENT ? » ET LE « QUI ? »	50
	• <i>Outil 18</i> Le plan de management de projet	52
	• <i>Outil 19</i> L'organigramme des tâches	54
	• <i>Outil 20</i> La matrice de responsabilité	58
	• <i>Outil 21</i> L'organisation en cercles	60
	• <i>Outil 22</i> La négociation de disponibilité pour l'équipe	62
	• <i>Outil 23</i> L'entretien d'engagement d'équipier	64
	• <i>Outil 24</i> Les 5 phases de mise en place d'une équipe projet (vidéo )	66
	• <i>Outil 25</i> La réunion de lancement du projet	68
	• <i>Outil 26</i> Choisir entre prédictif, agile ou hybride	70

DOSSIER 4**PRÉVOIR LES COÛTS / DÉLAIS / RISQUES. DÉFINIR
LE « POUR QUAND ? » ET LE « COMBIEN ? »**

	74
• <i>Outil 27</i> Le diagramme de flux des produits	76
• <i>Outil 28</i> La planification de la release	78
• <i>Outil 29</i> Le project board	80
• <i>Outil 30</i> Le diagramme d'enchaînement des activités	82
• <i>Outil 31</i> Le diagramme de Gantt	86
• <i>Outil 32</i> Le diagramme temps-temps	88
• <i>Outil 33</i> Méthodes d'estimation de coûts	90
• <i>Outil 34</i> Le budget du projet	92
• <i>Outil 35</i> La provision dans un projet	94
• <i>Outil 36</i> Les tolérances	96
• <i>Outil 37</i> La check-list des risques	98
• <i>Outil 38</i> Le registre des risques et opportunités	102
• <i>Outil 39</i> Le plan de communication du projet	104
• <i>Outil 40</i> Les précautions juridiques	106
• <i>Outil 41</i> Le tableau de comparaison des offres reçues	108

DOSSIER 5**RÉALISER LE PROJET AVEC UNE APPROCHE PRÉDICTIVE. « OÙ
EN SOMMES-NOUS ? »**

	110
• <i>Outil 42</i> Rapport d'avancement	112
• <i>Outil 43</i> Le tableau de maîtrise des livrables	114
• <i>Outil 44</i> Le diagramme de Gantt avec avancement	116
• <i>Outil 45</i> L'avancement physique	118
• <i>Outil 46</i> La valeur acquise	122
• <i>Outil 47</i> IPC et IPD	126
• <i>Outil 48</i> Le tableau de bord du projet	128
• <i>Outil 49</i> Le processus de maîtrise des modifications	130
• <i>Outil 50</i> La demande de modification	132
• <i>Outil 51</i> Le tableau de maîtrise des heures passées	134
• <i>Outil 52</i> Le tableau de maîtrise des achats	136
• <i>Outil 53</i> La matrice des risques et opportunités	138

DOSSIER 6**RÉALISER LE PROJET AVEC UNE APPROCHE AGILE.
« OÙ EN SOMMES-NOUS ? »**

	140
• <i>Outil 54</i> La fiche de mission du product owner	142
• <i>Outil 55</i> La fiche de mission du Scrum master	144
• <i>Outil 56</i> Le processus Scrum	146
• <i>Outil 57</i> User Story	148
• <i>Outil 58</i> Le planning poker	150
• <i>Outil 59</i> La réunion de planification de sprint	152
• <i>Outil 60</i> La mêlée quotidienne	154
• <i>Outil 61</i> La revue de sprint	156
• <i>Outil 62</i> Le burndown chart de sprint	158

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

« AVEC QUELLE EFFICACITÉ AVANÇONS-NOUS ? »	160
• <i>Outil 63</i> La motivation des équipiers du projet	162
• <i>Outil 64</i> Les six styles de leadership	164
• <i>Outil 65</i> Le servant leadership (vidéo ▶)	166
• <i>Outil 66</i> La gestion des désaccords	168
• <i>Outil 67</i> La réunion d'avancement de projet	170
• <i>Outil 68</i> Décider dans l'incertitude (vidéo ▶)	174
• <i>Outil 69</i> Le comité de pilotage	176
• <i>Outil 70</i> Le brainstorming de résolution de problème (vidéo ▶)	178
• <i>Outil 71</i> Le management à distance	180
• <i>Outil 72</i> L'Obeya	182
• <i>Outil 73</i> La négociation	184
• <i>Outil 74</i> Le Bilat	186
• <i>Outil 75</i> Le feedback constructif	188
• <i>Outil 76</i> Le plan d'action de conduite du changement (vidéo ▶)	190

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

.....	192
• <i>Outil 77</i> La rétrospective de sprint	194
• <i>Outil 78</i> Le rapport de clôture de projet	196
• <i>Outil 79</i> La liste de contrôle de clôture de projet	198
• <i>Outil 80</i> La réunion de clôture	200

1

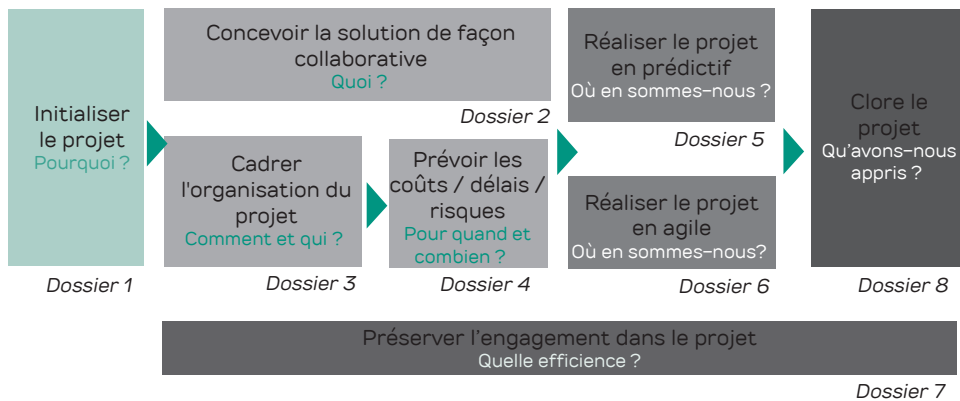
DOSSIER

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



Outil

1

Le cycle de vie d'un projet

“

Le futur a été créé pour être changé.

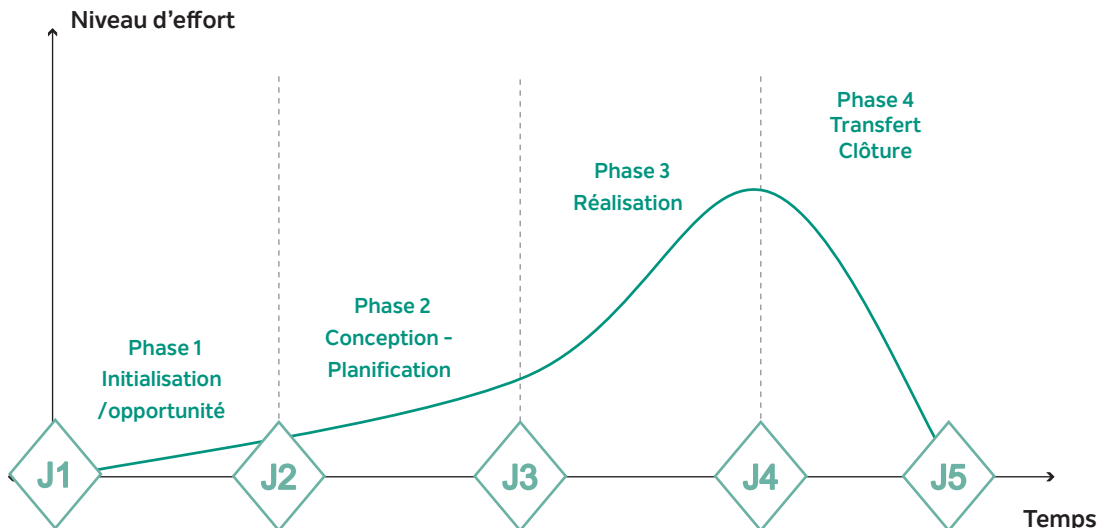
Paulo Coelho

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

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



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Disposer des informations caractéristiques de l'organisation, en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunités, dans le but d'orienter le cadrage du projet :
 - s'appuyer sur les forces de l'organisation pour réaliser le projet, cultiver les forces nécessaires ;
 - orienter les choix de cadrage de projet dans le but de ne pas avoir à mobiliser les points de faiblesses de l'organisation ; identifier des partenaires susceptibles de compenser ces faiblesses ;
 - préparer le repérage des menaces et des opportunités, pour alimenter le management des risques du projet.
- Préparer la stratégie de réalisation du projet :
 - faciliter les arbitrages Faire/Faire faire, les types de contrat au forfait ou en régie, etc.
 - définir les alliances à nouer pour la réalisation du projet ;
 - qualifier les efforts de veille à maintenir pendant la réalisation du projet.

Contexte

L'analyse SWOT fait partie des travaux réalisés pour l'élaboration du cahier des charges du projet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Collecter les informations internes à l'organisation relative au projet : les forces et les faiblesses de l'organisation prévisible dans le cadre de la réalisation du projet. À ce stade, le projet n'est pas décrit de manière forcément très détaillée. Mais l'objectif du projet est a minima qualifié.
2. Procéder à l'identification des menaces et des opportunités du projet, en groupe de travail pluridisciplinaire.
3. Établir la première version de la matrice SWOT.
4. Définir la stratégie de réalisation du projet : utiliser les forces et les cultiver. Identifier des partenaires permettant de compenser les faiblesses. Tirer profit des opportunités, même si cela ne

figure dans la première formulation des objectifs. Transformer de manière créative les menaces en opportunités, en modifiant le contexte de la menace pour en faire un avantage.

Méthodologie et conseils

Trois types de profils de contributeurs peuvent être sollicités pour maximiser le succès : ceux qui connaissent l'organisation de l'intérieur, avec ses forces et faiblesses. Ceux qui connaissent bien le projet et son exposition aux risques dans son environnement. Et enfin ceux qui ont une vision globale de l'écosystème (organisation – fournisseur – partenaire) et qui auront le talent pour définir la stratégie de réalisation du projet.

Dans le cas d'appel à un fournisseur pour assurer une part conséquente d'un projet, il est pertinent de choisir un fournisseur qui vient compenser les faiblesses de l'organisation, et qui saura mieux que le projet, réduire les risques.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Élargir le panel des personnes sollicitées pour en garantir la pertinence.**
- ✓ **Démarrer avec une grille simple SWOT qui va inviter à rester synthétique, pour ne pas dépasser 5 à 7 lignes par quadrant et ainsi permettre la focalisation sur les sujets les plus prioritaires.**

La lettre de mission du chef de projet

“

Toute personne au-dessus de l'ordinaire a une certaine mission qu'elle est appelée à remplir.

Goethe

En quelques mots

La **lettre de mission** est un document rédigé par le commanditaire du projet au sein de l'organisation, pour assurer la nomination du chef de projet et la faire connaître au reste de l'organisation.

Elle assure la légitimité du chef de projet et lui donne un pouvoir de fait pour agir dans la structure permanente de l'organisation.

LES POINTS CLÉS D'UNE LETTRE DE MISSION

Lettre de mission de M. ..., chef de projet sur le projet ...

I. Constat initial

II. Enjeux et objectifs

- ✓ Les enjeux, les objectifs et les grands livrables attendus

III. Mission du chef de projet

- ✓ Monter l'équipe projet
- ✓ Définir et mettre en place la démarche pour mener à bien le projet, en conformité avec les procédures et les usages de l'organisation
- ✓ Gérer et coordonner toutes les actions du projet pour atteindre l'objectif
- ✓ Élaborer les outils et tableaux de bord nécessaires à la maîtrise de l'objectif
- ✓ Informer le client de l'avancement du projet
- ✓ Alerter en cas de dérive
- ✓ Prendre les décisions qui s'imposent dans le cadre de sa mission et dans le cadre de l'objectif du projet
- ✓ Assurer la traçabilité des actions et des décisions
- ✓ Mobiliser les parties intéressées adéquates, au bon moment, et leur fournir la bonne information
- ✓ Représenter le projet en interne et en externe

Durée de la mission confiée : 9 mois



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Fixer d'un commun accord avec le commanditaire le contour de la mission et la démarche.
- Contractualiser les critères de performance qui permettront au commanditaire de juger la qualité de la prestation du chef de projet.
- Protéger le chef de projet en limitant son intervention dans le temps, en précisant les conditions de son intervention et en définissant précisément son rôle.
- Permettre au commanditaire de prendre conscience de l'investissement nécessaire et de valider la démarche.
- Nommer explicitement une personne au poste de chef de projet.
- Assurer le soutien du chef de projet par le signataire de la lettre de mission.
- Communiquer auprès de l'organisation, et éventuellement vers l'extérieur, le nom du chef de projet et son domaine d'intervention.

Contexte

L'élaboration de la lettre de mission se fait généralement avant la formalisation du cahier des charges du projet, et à l'optimum, avant la formalisation de l'exposé du projet. Elle relève des décideurs de l'organisation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. On commence par choisir le chef de projet : cette décision de la direction de l'organisation peut se faire pendant l'élaboration de l'exposé du projet, ou au moment de sa validation.
2. Le commanditaire rédige la lettre de mission, en précisant le nom du chef de projet, les attendus du projet et le niveau d'engagement attendu du chef de projet. Cette rédaction est faite, dans le cas optimum, en tenant compte de l'avis du chef de projet.
3. Le commanditaire signe la lettre, puis la remet formellement au chef de projet, pour obtenir son engagement.

4. Le commanditaire organise la diffusion au sein de l'organisation auprès des parties intéressées : les responsables hiérarchiques des services concernés, les clients du résultat du projet, le comité de direction de l'organisation et le comité de pilotage pressenti.

Méthodologie et conseils

Que faire si le commanditaire ne prend pas l'initiative de rédiger cette lettre de mission ? Eh bien, rédigez-en une première version, que vous lui soumettez pour amendement et validation. Cela montrera votre détermination à poser un cadre autour de votre activité, afin de donner le meilleur de vous-même.

Avant de vous lancer...

- ✓ **En tant que chef de projet, s'assurer de la compréhension par le commanditaire de l'importance de cette lettre de mission. Si ce n'est pas le cas, commencer par s'intéresser à la position du commanditaire vis-à-vis du projet et vis-à-vis du rôle de chef de projet.**
- ✓ **Rechercher des lettres de mission déjà rédigées au sein de l'organisation, et vérifier que le commanditaire en a déjà signées par le passé.**