

Définir les objectifs et faire valider l'opportunité du projet

Table des matières

I. Définir les objectifs	3
A. Bien formuler ses objectifs avec la méthode S.M.A.R.T.	3
B. Arbre des problèmes	5
C. Arbre des objectifs.....	7
II. Exercice : Quiz	9
III. Objectifs à la première étape de validation du projet : l'étude d'opportunité	9
A. Description du projet	10
B. Description du besoin	10
1. Enjeux du projet.....	10
2. Objectifs du projet.....	10
3. Risque en cas de non-réalisation du projet (ou « risque à ne pas faire»).....	11
C. Description de la démarche	11
1. Périmètre fonctionnel.....	11
2. Moyens à mettre en œuvre	12
3. Facteurs clés de succès.....	12
4. Éléments de planning.....	12
D. Estimation des coûts.....	12
1. Macro-estimation des coûts et bénéfices attendus.....	12
2. Coût et délai de lancement de l'étude préalable.....	13
E. Scoring	13
1. Niveau global de réponse aux axes stratégiques.....	13
2. Niveau de complexité.....	13
IV. Exercice : Quiz	14
V. Essentiel	15
VI. Auto-évaluation	15
A. Exercice	15
B. Test.....	18
Solutions des exercices	21

I. Définir les objectifs

Contexte

Depuis l'expression des besoins ou l'idée initiale, vous avez débuté une étude auprès des parties prenantes et des utilisateurs. La compréhension plus fine des besoins vous a naturellement amené à **identifier une solution qui pourrait y répondre**. Pour **fixer des directions à votre projet et un cadre à votre solution**, vous devez désormais **y apposer des objectifs**. S'ils sont bien formulés grâce à la méthode S.M.A.R.T., vous **vous donnerez ainsi les moyens de vérifier s'ils sont atteints**.

La définition de ces objectifs va aussi vous **aider à cheminer vers le premier jalon de validation du projet**. **L'étude d'opportunité**, livrable en vigueur dans de nombreuses organisations, est alors soumise à des décideurs qui jugeront la pertinence d'approfondir l'étude à partir des premiers éléments que vous leur apporterez.

A. Bien formuler ses objectifs avec la méthode S.M.A.R.T.

La méthode S.M.A.R.T. est utilisée pour **formuler un objectif**. Elle peut être appliquée dans de nombreux contextes professionnels ou personnels. Elle s'attache à **donner les clés pour que l'objectif en question soit atteint**.

S	Spécifique et simple
M	Mesurable
A	Ambitieux Atteignable Acceptable
R	Réaliste
T	Temporellement défini

S comme spécifique et simple

L'objectif doit être **précis**. Il ne s'agit pas d'énoncer un dessein vague. Il doit être clairement défini et lié à un contexte.

Exemple

Préférez « *Doubler le nombre de souscriptions en ligne la première année grâce à la mise en ligne du nouveau tunnel de vente* » à « *Augmenter le nombre de souscriptions en ligne* ». L'objectif doit être énoncé de manière **simple**, compréhensible aisément afin d'éviter les ambiguïtés, notamment pour les acteurs du projet.

M comme mesurable

« *Ai-je les moyens de vérifier si mon objectif est atteint ?* », « *Comment puis-je le quantifier pour ensuite pouvoir le mesurer ?* ». En projet, on parle d'indicateurs qui permettent de faire un **état des lieux, puis de croiser les informations récoltées avec les objectifs annoncés**.

Exemple

Tous les 6 mois, le service commercial publie en interne le nombre de contrats signés et les canaux de vente concernés (dont le site web). Il sera aisé d'établir une courbe des ventes pour vérifier l'atteinte ou non de l'objectif.

A comme

Ambitieux

L'objectif doit témoigner d'une **valeur ajoutée par rapport à la situation de départ**. Cette ambition, ce « **challenge** », fixe le cap et permet d'orienter dans les tâches des contributeurs. Plus l'objectif s'inscrit dans une vision ambitieuse et porteuse de sens, plus il **générera implication et motivation**.

Conseil

En période de réalisation, la « *machine* » opérationnelle veut que chacun se concentre sur sa tâche. C'est à ce moment qu'émergent parfois des incompréhensions, voire des conflits. Pour un chef de projet, c'est l'occasion de **rappeler l'ambition globale du projet**. Cette démarche a le mérite d'appeler à se concentrer sur l'essentiel et parfois d'y voir plus clair pour prioriser. Elle ramène également du liant entre les activités plus « *micro* ».

Atteignable

« *Ai-je les moyens de parvenir à mes ambitions ?* ». Il est question de savoir si **les ressources** financières, humaines, matérielles que vous avez à votre disposition dans le temps imparti **sont adaptées à votre objectif**. Il s'agit de réfléchir également en termes d'**expertise** et de **contexte** (socio-économique, concurrentiel, politique, etc.).

Acceptable

« *L'objectif que j'ai fixé peut-il remporter l'adhésion des acteurs et des parties-prenantes du projet ?* ». Est-il en phase avec les souhaits du commanditaire ? S'inscrit-il dans les valeurs de l'entreprise et des contributeurs ?

Conseil

Surtout lorsque vous fixez des objectifs individuels, soyez attentifs aux signaux témoignant d'une réserve, d'une crainte ou d'un énervement chez votre interlocuteur. Entrez au plus tôt dans un échange direct avec cette personne pour qu'elle en exprime les raisons.

Exemple

Léo, chef de projet formation, a fait appel à un expert interne pour animer une session de formation auprès des managers de son entreprise. Cet expert accepte l'exercice sans grand enthousiasme, et évoque le fait d'avoir été prévenu tardivement.

Un mois avant la formation, l'expert se désengage du projet, exprimant à Léo son sentiment de ne pas avoir assez de légitimité en interne et son appréhension par rapport à cet exercice d'animation de formation.

Pour l'implication d'une ressource aussi clé, l'acceptation de l'objectif aurait dû être naturelle dès le départ. Si Léo s'était attardé sur cette première impression, il aurait trouvé des solutions bien en amont en identifiant les problèmes de fond, quitte à confier la mission à quelqu'un d'autre.

R comme réaliste

« *Mes ambitions sont-elles réalistes ?* ». Plus vous étudierez votre sujet, plus vous serez en capacité de fixer des **objectifs motivants** sans être décourageants.

Exemple

En 2015, Aline, cheffe d'entreprise, a fixé comme objectif annuel à ses employés de doubler le chiffre d'affaires. Si cet objectif leur semblait ambitieux au départ, à force d'efforts et d'enthousiasme, ils l'ont atteint dans les dernières semaines de l'année, donnant lieu à une grande satisfaction collective. De sorte qu'en 2016, Aline est restée alignée sur cet objectif. Dans la douleur, les collaborateurs sont parvenus à un résultat juste en deçà de l'objectif. La troisième année, Aline est restée constante et a gardé le même objectif annuel. L'année 2017 a donc

été marquée par des démissions et un climat social très difficile. En 3 ans, Aline a voulu multiplier le chiffre d'affaires par 8. Ses employés, qui étaient motivés par le challenge de la première année, ont été démoralisés par cette montagne qui ne finissait pas de grandir. D'ambitieux, l'objectif d'Aline était devenu irréaliste. Les contributeurs doivent toujours pouvoir se projeter sur l'objectif.

T comme temporellement défini

Un objectif doit être **inscrit dans le temps**. Il est nécessaire de lui fixer une échéance. Si c'est un gain en matière de vente, sur quel laps de temps ce gain est-il calculé ?

B. Arbre des problèmes

L'arbre des problèmes peut vous aider à **représenter visuellement les problèmes auxquels votre future solution va répondre**. Elle peut être un point d'entrée pertinent pour déterminer vos propositions de valeur et fixer les objectifs de votre projet.

Ces problèmes, vous les aurez récoltés pendant votre phase d'analyse des besoins grâce à vos entretiens, vos observations terrain ou votre étude des DATA. Vous pouvez également constituer un arbre des problèmes pendant un atelier collaboratif.

Les causes

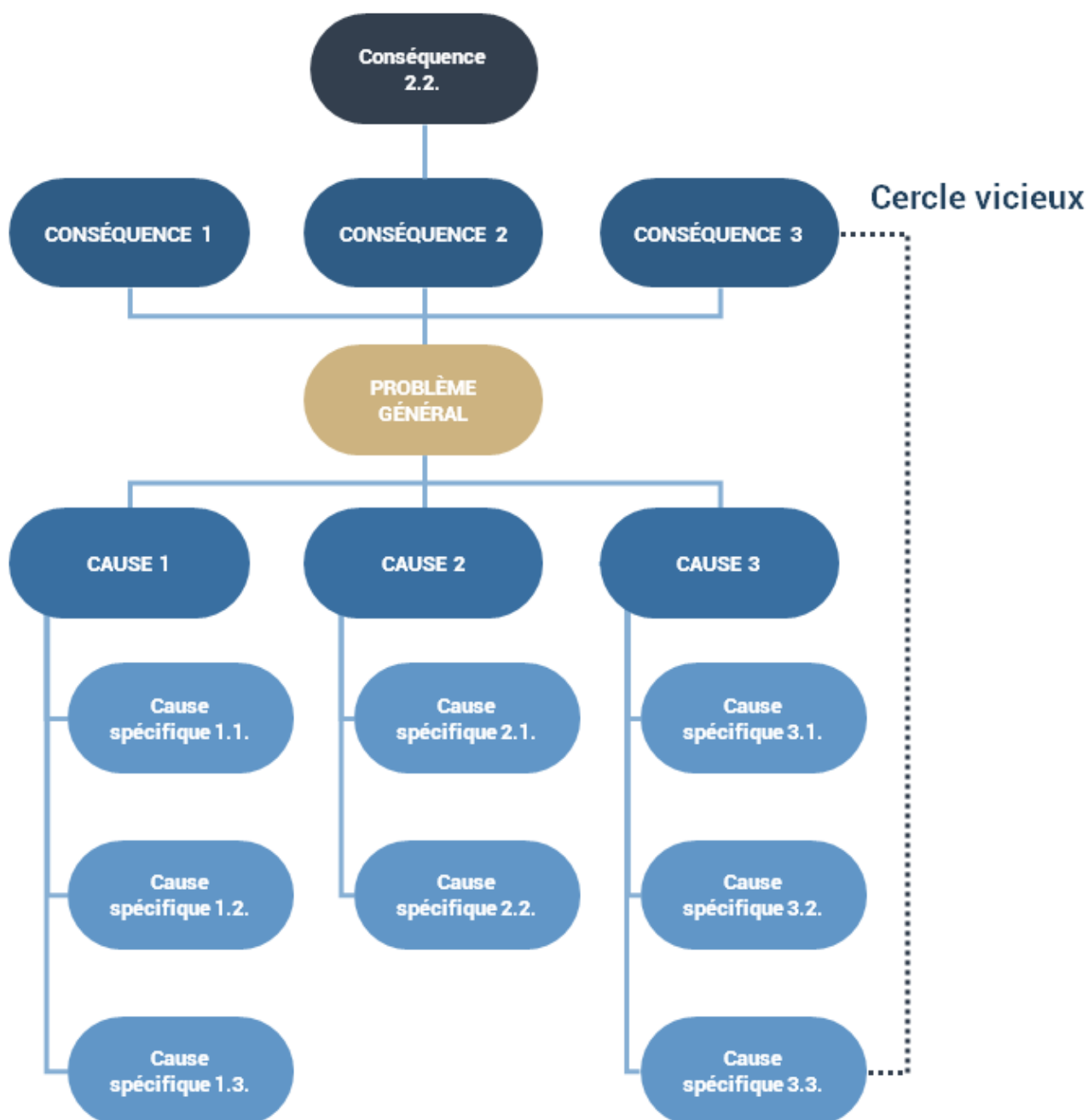
- Vous commencerez par identifier le **problème central et général**.
- Vous relèverez ensuite les différentes **causes** liées à ce problème central en vous posant simplement la question « *Pourquoi ?* ».
- Vous listerez ensuite les **causes spécifiques** pour parvenir au troisième niveau de problème.

Les conséquences

- À partir de ce problème général, vous développerez les conséquences liées à celui-ci : « **Qu'est-ce que ce problème engendre ?** »
- Vous pousserez l'exercice afin de parvenir à un deuxième niveau de conséquence minimum.

Les cercles vicieux

Naturellement, vous pourrez faire des **liens entre certaines conséquences et certaines causes de l'arbre**. Ce sont les **cercles vicieux**. L'atteinte des objectifs que vous fixerez ensuite permettra de les transformer en cercle vertueux.



Méthode Construction collaborative

Vous pouvez répartir vos contributeurs en 2 groupes. Chaque groupe développe les causes et les conséquences à partir du problème général en utilisant des post-its par exemple.

Ensuite, chaque groupe expose ses idées à l'autre groupe. Le facilitateur regroupe les causes ou conséquences similaires aux deux groupes. À l'issue de ces travaux, un arbre des problèmes commun se dessine.

C. Arbre des objectifs

L'arbre à objectifs est une **représentation schématique des objectifs de votre projet**.

Il a plusieurs objectifs :

- **Aligner les parties-prenantes** autour d'une vision commune.
- **Énumérer les enjeux et objectifs du projet**.
- **Valider la faisabilité** du projet en apposant des moyens concrets sur chaque objectif.
- **Clarifier les finalités** du projet avec des éléments concrets.
- **Hiérarchiser les objectifs** du projet et **fixer des priorités**. Cette hiérarchie facilitera les arbitrages en cours de projet.
- **Apporter du sens** au projet et aux tâches liées.
- **Découper le projet** et **fixer des jalons** correspondants à l'atteinte des objectifs finaux et intermédiaires.
- **Fédérer les acteurs** du projet si la constitution de cet arbre à objectifs est réalisée de manière collective.

Si vous constituez votre arbre des objectifs à partir d'un arbre des problèmes, vous pourrez transformer votre arbre des problèmes en arbre des objectifs.

Exemple	Méthode pour construire un arbre des objectifs
---------	--

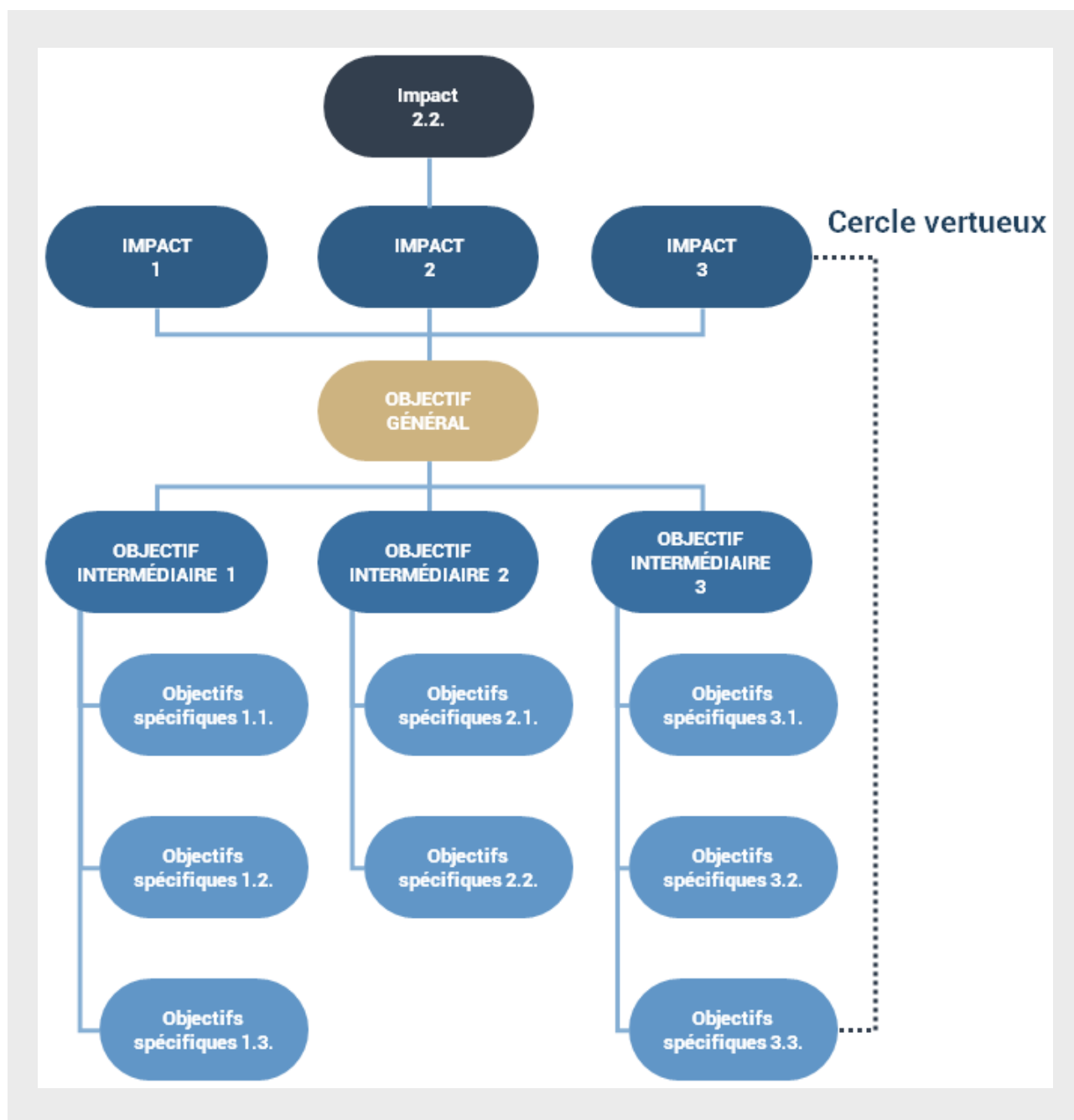
Pour réaliser un arbre des objectifs, vous pouvez utiliser un outil de mindmapping.

Grâce à un cheminement en cascade, vous démarrerez de l'objectif chapeau pour vous diriger vers des objectifs opérationnels :

- Déterminez votre **objectif principal ou général**,
- Fixez les **objectifs intermédiaires**,
- Lister les **objectifs opérationnels ou spécifiques** liés.

Ces objectifs doivent être atteignables rapidement et tangibles.

Vous définirez ensuite les **impacts** dans la partie supérieure de l'arbre. Les liens directs éventuels entre les objectifs et les impacts sont appelés cercles vertueux, par opposition aux cercles vicieux définis plus hauts.



Méthode Construction collaborative

Vous pouvez prolonger l'atelier dédié aux problèmes en orientant les échanges vers la définition des objectifs.
« Quels objectifs permettront de répondre aux problèmes énoncés ? »

Répartissez les contributeurs en deux groupes et demandez-leur de transformer les problèmes en objectifs. Si vous ne démarrez pas d'un arbre des objectifs, vous pouvez poser l'objectif général et leur demander de développer les objectifs intermédiaires et les objectifs spécifiques.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.23]

Question 1

Parmi ces propositions, laquelle correspond à l'anagramme SMART.

- ☐ Spécifique, maîtrisé, ambitieux, réaliste et temporellement défini
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, raisonnable et temporellement défini
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et testé
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement défini
- ☐ Signé, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement défini

Question 2

Le qualificatif « *Atteignable* » de la méthode SMART fait référence aux moyens pour atteindre les objectifs affichés.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Ambition et réalisme sont antinomiques ?

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Questions 4

Dans un arbre des problèmes, un cercle vicieux représente un lien entre une conséquence et une cause.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

L'arbre à objectifs ne peut être conçu qu'à partir d'un arbre des problèmes.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

III. Objectifs à la première étape de validation du projet : l'étude d'opportunité

L'« **Étude d'Opportunité (EO)** » a pour enjeu la **validation de l'opportunité du projet et le lancement de son approfondissement** à travers une « *Étude Préalable* » (EP). Il s'agit d'une **représentation macro des besoins, des enjeux du projet, et de la solution pressentie**.

Ce livrable **synthétise les premières recherches** réalisées à partir de l'expression initiale du besoin.

Le travail sur les objectifs prend toute sa dimension dans l'étude d'opportunité. Ils incarnent la bonne compréhension des besoins et cadrent les directions qui seront prises pour la création de la future solution.

[cf. defin-obj-fai-val-opp-proj-obj.docx]

A. Description du projet

Dans cette partie, vous présenterez les grandes lignes du projet :

- **Sa nature**

Exemples : projet réglementaire, SI, marketing, etc.

- **Son objet :**

Exemples : refonte d'un domaine, mise en place d'un nouveau canal de vente.

- **Le contexte** dans lequel il s'inscrit et **les contraintes associées** (internes ou externes).

Quel fait marquant, élément de contexte est à l'origine du projet, ou se révèle structurant pour celui-ci ?

Exemples : le marché..., la loi du..., la fusion entre..., etc.

- **La source** : préciser a minima d'où vient le projet. Qui en est le commanditaire (Service ou Direction, Client). Dans quelle circonstance (atelier de travail, comité, séminaire, etc.) ?

- Préciser ce qui **le différencie d'une mission de fonctionnement courant**.

B. Description du besoin

1. Enjeux du projet

Préciser **ce que ce projet tend à apporter à l'entreprise ou au client**. Grâce aux arbres des problèmes et des objectifs, vous pourrez croiser les problèmes et objectifs globaux, ainsi que les parties supérieures des arbres pour (conséquences et impacts) définir les enjeux.

Exemple

Problème global : il n'y a aucun moyen de souscrire en ligne au contrat d'assurance auto.

Objectif global : les clients peuvent souscrire en ligne au contrat d'assurance auto.

Enjeux possibles :

- Augmenter le chiffre d'affaires grâce à un nouveau canal de vente,
- Rattraper son retard sur la concurrence avec ce service en ligne,
- Tenir la promesse du « 100 % full web » affichée par le plan commercial,
- S'inscrire dans la stratégie d'expansion digitale de l'entreprise,
- Etc.

2. Objectifs du projet

Vous pouvez reprendre ici les objectifs définis dans votre arbre des objectifs. La méthode S.M.A.R.T. s'applique parfaitement ici pour la description des objectifs.

Au stade de l'étude d'opportunité, vous n'êtes **pas contraint d'entrer dans un niveau de précision important**. Néanmoins, vous cherchez à faire valider l'approfondissement de l'étude. Vous devez donc **donner aux décideurs** (internes ou externes) **le souhait d'aller plus loin**. Vous allez leur donner des perspectives, et l'un des moyens les plus efficaces, c'est de fixer des objectifs tangibles.

Pour les construire, vous vous projetterez sur des objectifs opérationnels précis et chiffrés dans la mesure du possible.

3. Risque en cas de non-réalisation du projet (ou « risque à ne pas faire »)

Précisez **en quoi il est risqué de ne pas réaliser ce projet** et quelles en seraient les **conséquences**. Cette étape peut également être un levier de décision. Vous pourrez vous **inspirer et puiser dans la partie supérieure de l'arbre des problèmes**, à savoir les conséquences liées au problème global.

Exemple Risque

- Non-respect de l'obligation réglementaire,
- Perte de part du marché,
- Baisse de la productivité,
- Pas de capacité à gérer une hausse de la demande,
- Outil obsolète, abandonné,
- Augmentation du turn-over,
- Etc.

Méthode

Dans certaines entreprises, il existe un département ou un service d'analyse des risques. Vous pouvez le contacter pour vous aider si l'évaluation des risques est complexe.

Exemple

Dans le cadre de projets réglementaires coûteux, certaines entreprises évaluent le coût du risque VS le coût du projet. En toute connaissance de cause, elles prennent parfois la décision de courir le risque en arbitrant l'annulation ou le report du projet.

Mesurer ce risque à ne pas faire permet de se poser les bonnes questions sur la pertinence du projet.

C. Description de la démarche

1. Périmètre fonctionnel

Décrivez de manière macro votre solution et les **fonctionnalités principales** qu'elle va offrir. Si vous partez des objectifs, listez les réponses fonctionnelles qu'ils vont apporter.

Exemple

Objectif : récolter les adresses mail des souscripteurs pour les intégrer aux campagnes de mailing.

Étape fonctionnelle : pop-in de consentement leur proposant de s'inscrire à la newsletter.

Conseil

Vous pouvez privilégier les représentations visuelles de votre future solution (arborescence, experience map, storyboards). De manière générale, cette approche visuelle est souvent efficace, l'heure n'est plus à la production de livrables lourds et « bavards ».

2. Moyens à mettre en œuvre

Préciser les **moyens nécessaires à la réalisation du projet**. À ce stade, un niveau de détails important n'est pas requis. Il n'est par exemple pas nécessaire de nommer l'ensemble des collaborateurs que vous allez mobiliser.

Les décideurs ont besoin de connaître les services qui vont être mis à contribution, les expertises internes et externes nécessaires, les équipements, etc.

Exemple Moyens

- Moyens informatiques,
- Moyens humains : mobilisation de x ressources, etc.
- Expertises attendues,
- Etc.

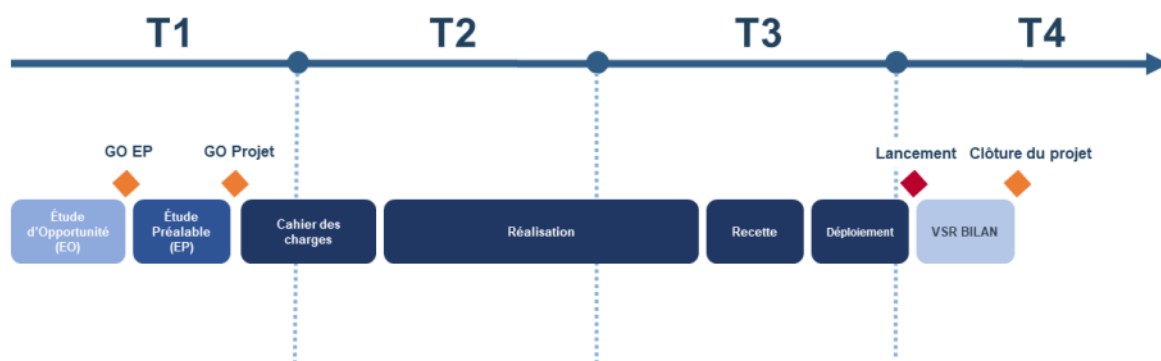
3. Facteurs clés de succès

Lister les éléments qui favoriseront l'atteinte des objectifs du projet. Ils peuvent relever de facteurs internes (bonne coordination entre les services marketing et SI par exemple) ou externes (stabilité d'un module externe).

4. Éléments de planning

Communiquez les macro-jalons ou grandes phases du projet et éventuellement la date de démarrage souhaitée.

ANNÉE XXXX



[cf. def-obj-fai-val-opp-proj-obj-1.pptx]

D. Estimation des coûts

1. Macro-estimation des coûts et bénéfices attendus

Les détails de votre solution ne sont pas encore définis à ce stade, mais une **estimation macro des coûts de votre projet** aura un rôle important pour la prise de décision.

Vous pouvez combiner plusieurs méthodes d'estimation des coûts :

- S'appuyer sur les coûts de projets similaires ou proches,
- Consulter les ressources que vous avez identifiées.

De même, vous tenterez d'attacher les objectifs de votre projet à des **bénéfices prévisionnels**.

Exemple

Exemple de gains :

- Diminution des dépenses de prestation externe,
- Augmentation du nombre de ventes,
- Mutualisation des coûts.

Même si la maturité de votre étude ne vous permet pas de consolider des bénéfices chiffrés, vous pourrez vous contenter de les lister.

2. Coût et délai de lancement de l'étude préalable

L'étude d'opportunité est destinée à **déclencher un premier accord** pour approfondir l'étude pré-projet. Dans de nombreuses organisations, **la deuxième phase d'étude se nomme « étude préalable »**.

À travers l'étude d'opportunité, vous devrez **estimer le temps nécessaire pour mener à bien cette prochaine étape**, en matière de délais et de charges.

Les décideurs pourront ainsi donner leur « GO » en connaissance de cause, car étudier un projet, c'est aussi accepter de dédier du temps et des ressources, donc d'engager du budget.

E. Scoring

Cette étape n'est pas obligatoire, mais permet de proposer une **évaluation du projet par rapport aux enjeux, à la maturité de l'étude et au niveau de complexité du projet**. C'est aussi une **aide à la décision** pour des personnes qui doivent arbitrer ou prioriser parmi plusieurs projets.

C'est un exercice complexe, car il demande au chef de projet de tenter d'**avoir un regard objectif** sur son projet.

Afin d'éviter d'être trop subjectif, il est recommandé de **consulter ou de le construire de manière collaborative**.

Vous pouvez utiliser l'échelle de notation suivante :



1. Niveau global de réponse aux axes stratégiques

Dans quelle mesure l'atteinte des objectifs de votre projet s'inscrit dans les axes stratégiques de l'entreprise ou de votre client ?

2. Niveau de complexité

À quel niveau de complexité se situent les éléments clés de votre projet :

- **Fonctionnelle**

L'arborescence de votre solution est-elle complexe ? Doit-elle gérer des niveaux d'authentification multiples ? Sera-t-elle responsive ? Un back-office est-il à prévoir ? Les règles de gestion à prévoir sont-elles complexes ?

Exemple : un site d'information est souvent bien moins complexe qu'un site e-commerce.

- **Technologique**

La technologie utilisée est-elle récente (= complexité) ? Les langages de programmation sont-ils maîtrisés ? Les serveurs existants sont-ils en capacité de supporter la solution prévue ?

- **Organisationnelle**

Combien de services ce projet mobiliserait-il ? Ont-ils l'habitude de travailler ensemble ? Les équipes sont-elles proches géographiquement ? Le contexte de l'entreprise est-il stable ?

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.24]

Question 1

L'étude d'opportunité est l'étape précédant le lancement du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Vous pouvez vous inspirer des arbres des problèmes et des objectifs pour définir les enjeux du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Un projet réglementaire ne se prête pas à l'arbitrage. Il doit être mis en œuvre impérativement pour se conformer à terme à la réglementation.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Parmi les représentations visuelles de votre solution, laquelle n'est PAS adaptée au niveau de granularité d'une étude d'opportunité ?

- ☐ Un story-board
- ☐ Une maquette fonctionnelle
- ☐ Une expérience map
- ☐ Une arborescence

Questions 4

Pour construire les coûts prévisionnels du projet à inscrire dans l'étude d'opportunité, vous devrez avoir estimé précisément les charges de tous les acteurs du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Au moment d'établir le scoring du projet, le chef de projet doit tenter d'aborder son projet de manière objective.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Essentiel

L'étude d'opportunité, qui a largement puisé dans votre travail sur les objectifs du projet, fait l'objet d'un jalon de validation. Si « l'opportunité » est jugée pertinente, vous irez dans un niveau de détail plus fin à travers la réalisation d'une étude préalable. Il se peut également que, pas entièrement convaincus par la première étape d'étude de l'opportunité, les décideurs souhaitent investir pour obtenir une représentation plus complète de l'idée proposée.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Anthony travaille dans la société « *Éclat Choc* » qui crée et vend du chocolat en France et en Europe. En plus de son cœur de métier, l'entreprise organise un salon annuel autour de la thématique du chocolat. Il a été récemment recruté comme chef de projet digital.

Aidez Anthony à définir les objectifs de son projet.

Voici quelques éléments collectés par Anthony pendant son étude des besoins.

Interview utilisateur :

« *Je suis quelqu'un de plutôt visuel, une signalétique plus visible serait bienvenue.* »

Entretien avec Pauline, hôtesse d'accueil :

« *Le jour du salon, nous sommes débordés, les visiteurs viennent beaucoup nous voir pour des questions pratiques.* »

Entretien avec Séverine, Responsable digital :

« *Sur une année, 30 % des visites du site web ont lieu le jour du salon.* »

Lecture du document de Retour d'Expérience :

« *Lors de la dernière édition du salon, 60 % des visiteurs venaient pour la première fois.* »

« *Les horaires du concours étaient trop proches de la clôture du salon. Il n'a pas eu l'audience souhaitée.* »

« *Les exposants ont apprécié de recevoir un plan du salon au moment de s'installer à leur emplacement.* »

Voici l'extrait d'un entretien réalisé avec un visiteur du salon :

« *Bonjour Monsieur.*

Bonjour

Excusez-moi de vous déranger. Je suis Elias de la société Éclat Choc qui organise ce salon.

Nous souhaitons améliorer le service rendu aux visiteurs du salon et nous interrogeons pour cela plusieurs personnes aujourd'hui.

Pourrais-je vous demander un peu de votre temps pour répondre à quelques questions ?

Oui, bien sûr.

Ce sera une discussion très ouverte, sentez-vous libre de donner vos impressions, de développer vos idées.

OK pas de problème.

Comment se passe votre journée jusqu'à maintenant ?

Plutôt bien, je suis un grand amateur de chocolat, donc... Je viens en curieux pour voir les nouvelles créations, déguster les nouveaux produits et acheter des chocolats avant Noël. Je suis déjà passé voir plusieurs exposants et suis assez impressionné par la qualité du travail des artisans.

Avez-vous trouvé facilement le salon ? Par quel moyen vous y êtes-vous rendu ?

J'avais trouvé l'adresse du salon sur le site hier. J'ai pris les transports en commun. J'avoue avoir eu un peu de mal à le trouver puisqu'il y a deux espaces des expositions sur la même rue, et je me suis d'abord rendu au mauvais endroit.

À quelle heure êtes-vous arrivé au salon ?

À 10 h ce matin à peu près.

Comment s'est organisée votre visite ?

J'ai d'abord fait un petit tour de repérage pour identifier les stands qui m'intéresseraient, j'ai été agréablement surpris par le nombre et la qualité des exposants. Puis j'ai vu dans le programme un peu tard qu'il y avait une démo de chefs à 10 h 15 dans la salle B. Je m'y suis rendu, mais je suis arrivé un peu en retard. Heureusement, il restait de la place et j'ai pu assister au dernier quart d'heure. C'était super ! Voir l'envers du décor et le savoir-faire des chefs était passionnant.

Ensuite, je suis allé sur quelques stands rencontrer les chocolatiers, très intéressant. J'ai acheté quelques-uns de leurs produits.

C'est la première fois que vous visitiez le salon ?

Oui, il y a vraiment plein d'activités.

Maintenant je m'apprêtais à partir, j'ai un rendez-vous professionnel cet après-midi.

Auriez-vous aimé avoir des informations complémentaires pendant votre visite ?

À part le programme papier que nous avons reçu à l'entrée, il y a peu d'indications sur les lieux et les horaires des activités de la journée.

Sinon c'était très bien, j'ai passé un bon moment.

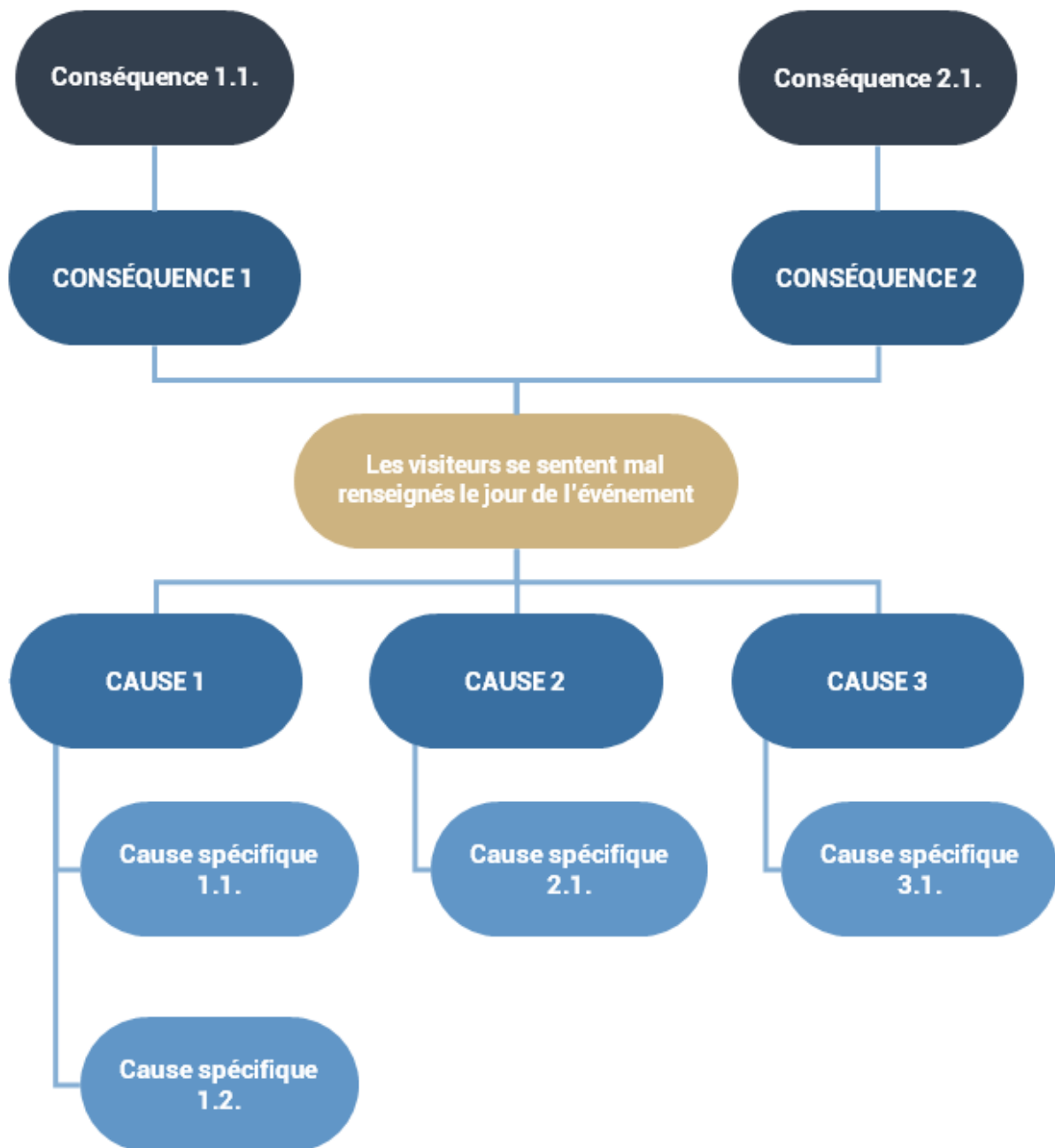
Je ne vous retarde pas plus si vous êtes sur le départ, merci beaucoup pour cet échange. Je vous souhaite un très bon après-midi.

Merci, à vous également. »

Question 1

[solution n°3 p.25]

À partir de ces éléments de contexte et du problème général proposé, imaginez et construisez un arbre des problèmes sur le support de votre choix.

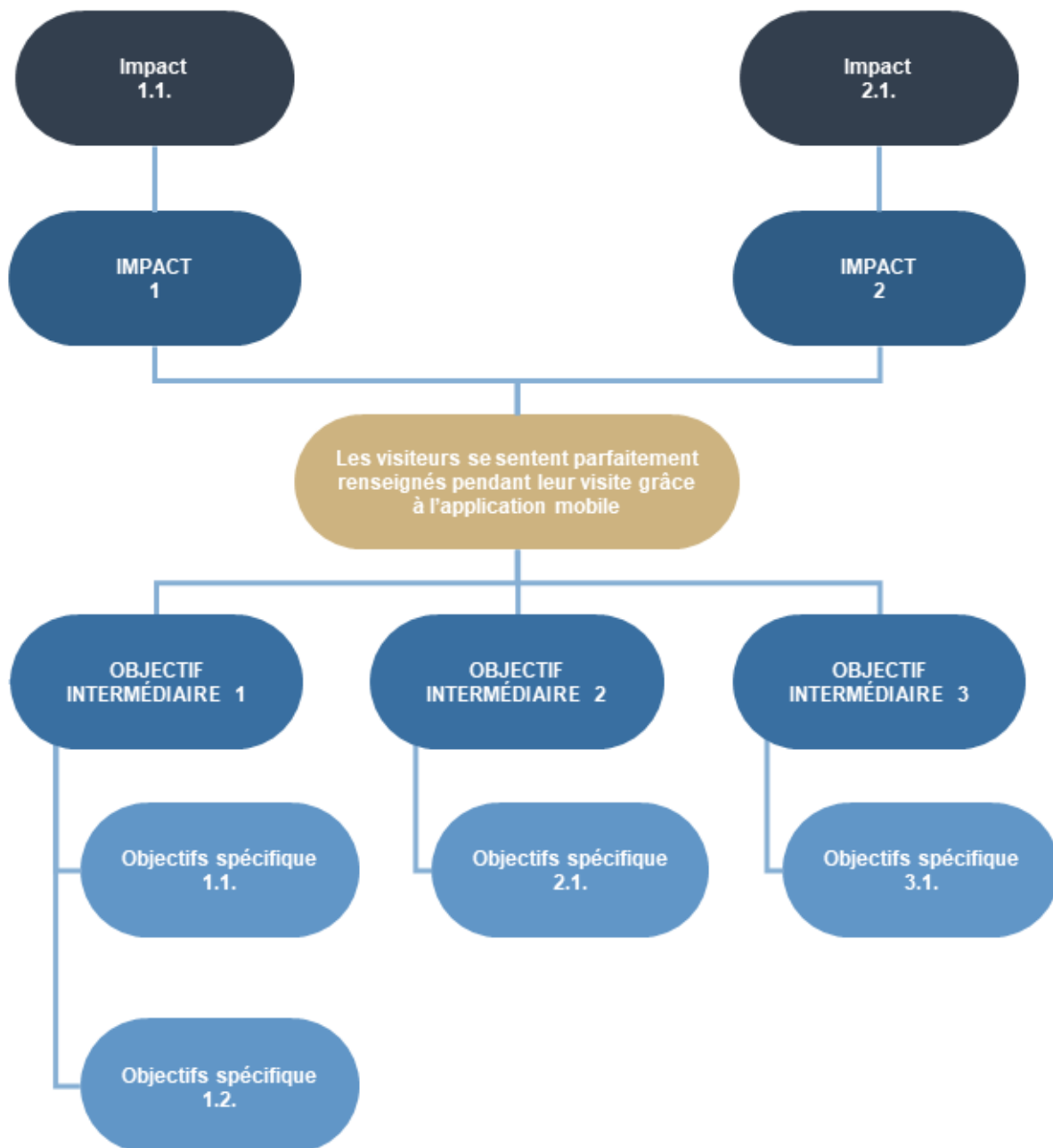


[cf. defin-obj-fai-val-opp-proj-1.pptx]

Question 2

[solution n°4 p.26]

À partir de votre arbre des problèmes (ou de celui proposé précédemment) et de l'objectif général ci-dessous, construisez votre arbre des solutions.



[cf. defin-obj-fai-val-opp-proj-1.pptx]

B. Test

Anthony travaille dans la société « *Éclat Choc* » qui crée et vend du chocolat en France et en Europe. En plus de son cœur de métier, l'entreprise organise un salon annuel autour de la thématique du chocolat. Il a été récemment recruté comme chef de projet digital.

Aidez Anthony à définir les objectifs de son projet et à construire son étude d'opportunité.

Exercice 1

[solution n°5 p.26]

Reliez chaque extrait d'objectif au qualificatif de la méthode S.M.A.R.T. le plus pertinent.

Le nombre de visiteurs ayant répondu « *très satisfait* » au questionnaire de satisfaction.

La satisfaction des visiteurs du salon.

La solution doit contribuer à augmenter d'un tiers le taux de satisfaction.

Un an calendrier après le lancement de la solution.

La solution mise en œuvre agira directement pour renforcer la satisfaction des visiteurs.

Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Réaliste	Temporellement défini

Exercice 2

[solution n°6 p.27]

Reliez les questions pertinentes que doit se poser Anthony pour adopter une méthode S.M.A.R.T.

« À quel moment puis-je évaluer l'atteinte ou non de mon objectif ? »

« Mon objectif est-il assez challengeant ? »

« Ai-je les moyens de vérifier si mon objectif est atteint ? »

« Mes ambitions sont-elles réalistes ? »

« Ai-je les moyens de parvenir à mes ambitions ? »

« Mon objectif est-il assez précis ? »

« L'objectif que j'ai fixé peut-il remporter l'adhésion des acteurs et des parties-prenantes du projet ? »

Acceptable	Réaliste	Temporellement défini	Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Atteignable

Exercice 3

[solution n°7 p.28]

Aidez Anthony à préparer son étude d'opportunité en plaçant les parties du livrable dans l'ordre logique proposé dans le cours :

1. Description du besoin
2. Description du projet
3. Estimation des coûts
4. Description de la démarche
5. Scoring

Réponse : _____

Exercice 4 : Quiz

[solution n°8 p.28]

Question 1

À partir des problèmes et objectifs globaux cités ci-dessous, lesquels de ces enjeux pourraient être pertinents :

Problème global : les visiteurs se sentent mal renseignés le jour de l'événement.

Objectif global : les visiteurs se sentent parfaitement renseignés pendant leur visite grâce à l'application mobile.

Propositions d'enjeux :

- ☐ S'inscrire dans la stratégie de développement des services digitaux d'Éclat Choc,
- ☐ S'inscrire dans le programme global d'amélioration de la satisfaction client,
- ☐ Renforcer son image d'éditeur d'applications mobiles à caractère événementiel,
- ☐ Augmenter le taux de satisfaction global des visiteurs du salon de 30 % par rapport à l'édition précédente.

Exercice 6

[solution n°9 p.28]

Reliez les informations aux parties de l'étude d'opportunité correspondantes.

La solution contribuera à ancrer Éclat Choc comme l'organisateur leader sur les salons à thématique « *chocolat* » en renforçant la satisfaction des visiteurs.

La complexité fonctionnelle de l'application se situe à 7 sur une échelle de 1 à 10.

Le coût du projet devrait se situer entre 50 000 et 60 000 €.

Le besoin a été émis par le service marketing en 2020.

10 jours/homme sont estimés pour terminer l'étude préalable.

L'application mobile alignera le salon sur les autres événements professionnels qui proposent ce type de service.

Une bonne coordination entre les équipes marketing et IT est indispensable pour l'atteinte des objectifs du projet.

Le lancement de l'application pourrait intervenir au 4^e trimestre de cette année.

Ce projet est un projet destiné à satisfaire la satisfaction des visiteurs.

Description du projet	Description du besoin	Description de la démarche	Estimation des coûts	Scoring

Solutions des exercices

Exercice p. 9 Solution n°1**Question 1**

Parmi ces propositions, laquelle correspond à l'anagramme SMART.

- ☐ Spécifique, maîtrisé, ambitieux, réaliste et temporellement défini
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, raisonnable et temporellement défini
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et testé
- ☒ Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement défini
- ☐ Signé, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement défini
- ☐ Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporellement défini.

Question 2

Le qualificatif « *Atteignable* » de la méthode SMART fait référence aux moyens pour atteindre les objectifs affichés.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
- ☐ Vrai. « *Atteignable* » fait référence aux ressources à disposition pour atteindre les objectifs fixés.

Question 3

Ambition et réalisme sont antinomiques ?

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
- ☐ Un objectif ambitieux qui pousse les contributeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes peut tout à fait être réaliste.

Questions 4


Dans un arbre des problèmes, un cercle vicieux représente un lien entre une conséquence et une cause.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
- ☐ Vrai. Agir sur les causes avec la définition d'objectifs convertis depuis les causes permettra d'agir naturellement sur ces conséquences. Le cercle vicieux deviendra un cercle vertueux.

Question 5

L'arbre à objectifs ne peut être conçu qu'à partir d'un arbre des problèmes.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux

-  Faux. L'arbre des objectifs peut parfaitement être réalisé sans passer par l'étape de création d'un arbre des problèmes. Il peut être construit à partir de recherches préalables et appuyé par un atelier collaboratif.


Exercice p. 14 Solution n°2

Question 1

L'étude d'opportunité est l'étape précédant le lancement du projet.

☐ Vrai

☒ Faux


-  Faux. Il s'agit d'une étape visant à valider l'opportunité de démarrer une étude plus approfondie. À ce stade, l'étude d'opportunité n'est pas assez précise pour lancer le projet.

Question 2

Vous pouvez vous inspirer des arbres des problèmes et des objectifs pour définir les enjeux du projet.

☒ Vrai

☐ Faux


-  Vrai. L'objectif global, s'il est atteint, entraînera des effets pour l'entreprise ou le client.

Question 2

Un projet réglementaire ne se prête pas à l'arbitrage. Il doit être mis en œuvre impérativement pour se conformer à terme à la réglementation.

☐ Vrai

☒ Faux

-  Faux. Une évaluation des risques permettra aux décideurs de prendre une décision en connaissance de cause. La prise de risque, lorsqu'elle est connue, peut-être choisie délibérément dans un certain contexte par l'entreprise.

Question 3


Parmi les représentations visuelles de votre solution, laquelle n'est PAS adaptée au niveau de granularité d'une étude d'opportunité ?

☐ Un story-board

☒ Une maquette fonctionnelle

☐ Une expérience map

☐ Une arborescence

-  Une maquette fonctionnelle entre trop dans les détails d'un écran. Elle n'est pas adaptée à la vision macro de la solution que l'on retrouvera dans une étude d'opportunité.

Questions 4

Pour construire les coûts prévisionnels du projet à inscrire dans l'étude d'opportunité, vous devrez avoir estimé précisément les charges de tous les acteurs du projet.

☐ Vrai

☒ Faux

Q Faux. Là encore, cette approche s'éloignerait d'une vision macro du projet. L'étude d'opportunité doit déboucher à une première décision dans un délai raisonnable. Concevoir un budget et un planning sont des étapes qui prennent du temps. Elles pourront être réalisées ultérieurement.

Question 5

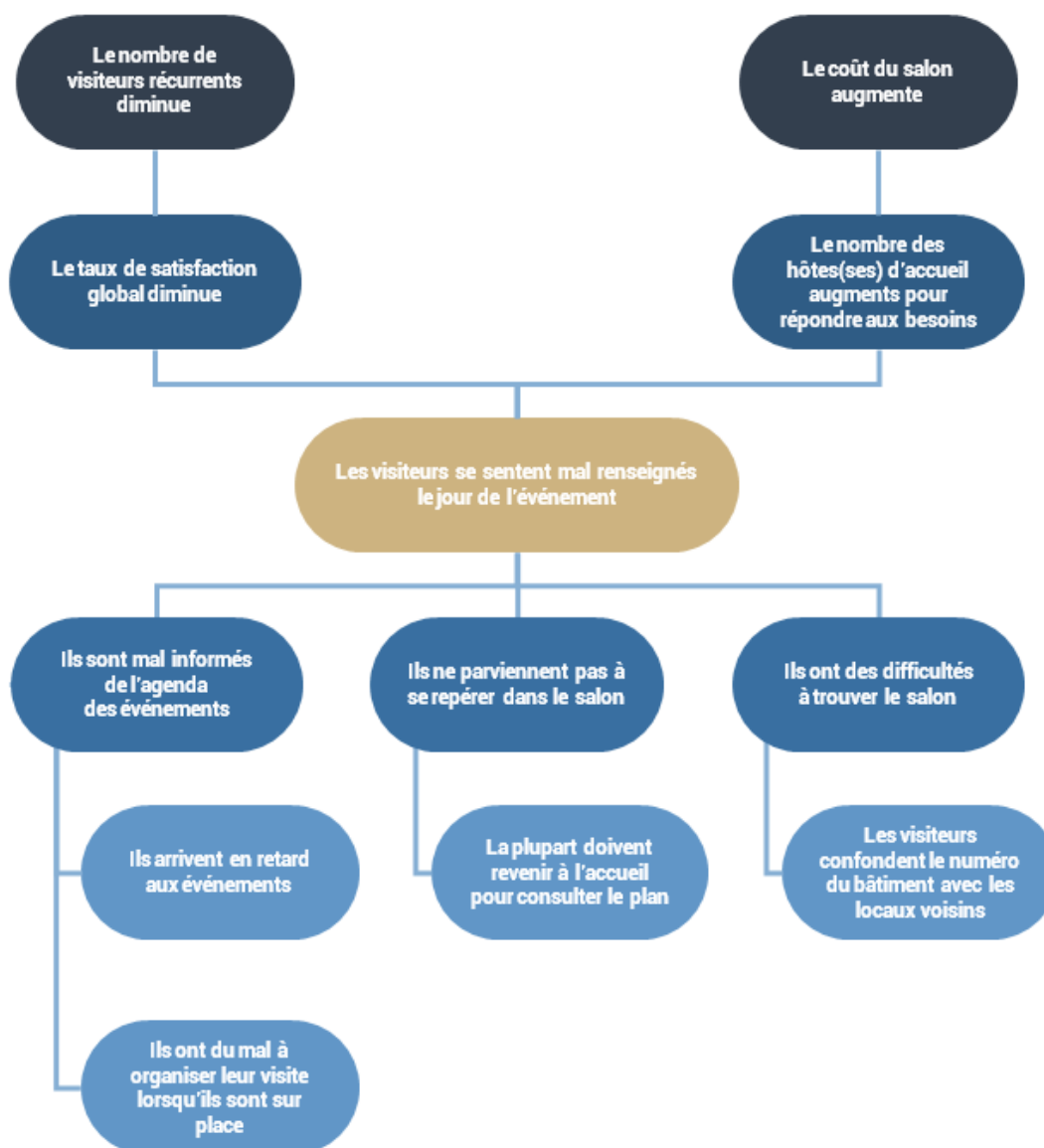
Au moment d'établir le scoring du projet, le chef de projet doit tenter d'aborder son projet de manière objective.

☒ Vrai

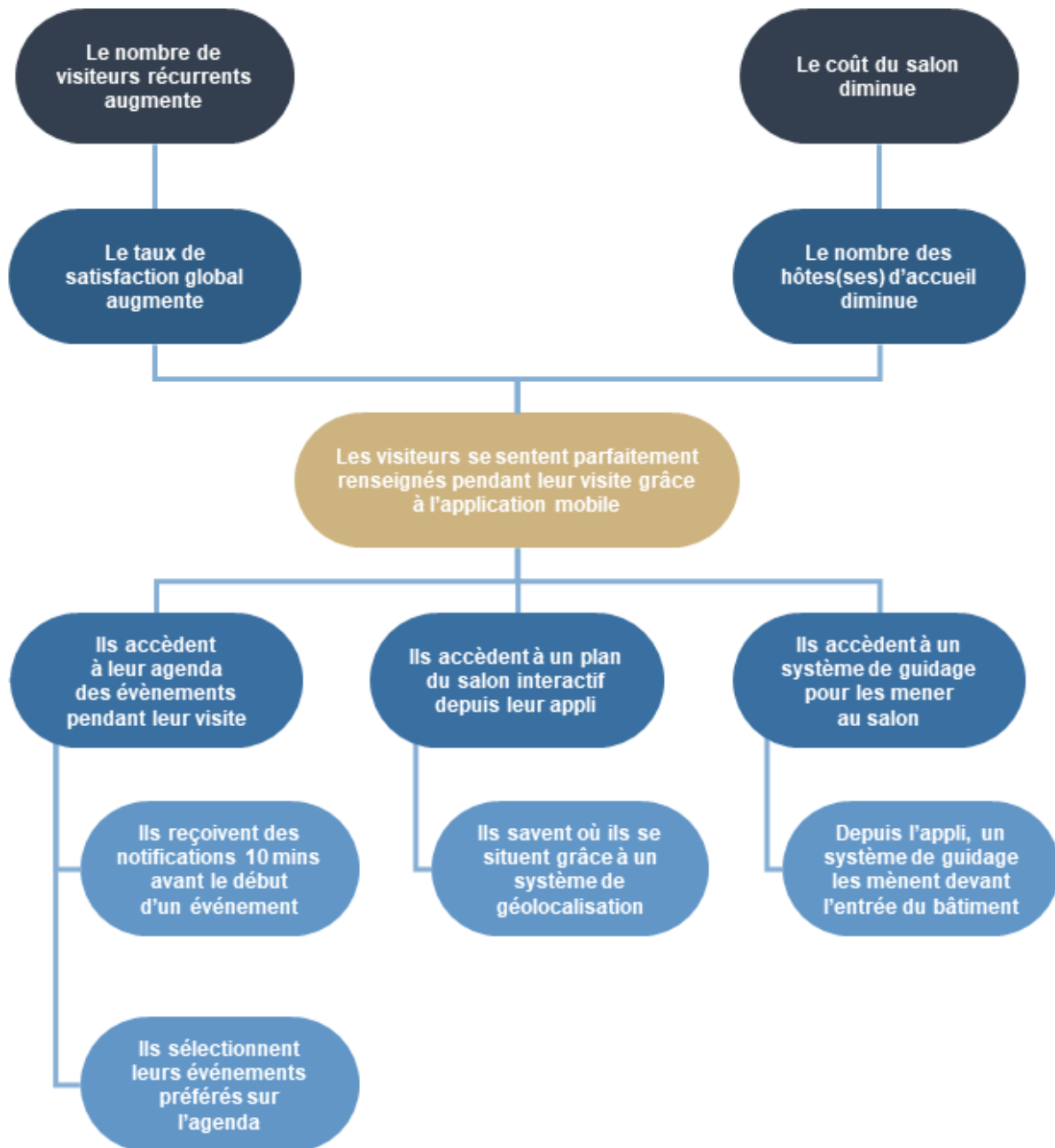
☐ Faux

Q Vrai. S'il commence à être impliqué dans l'ébauche de la solution qu'il trouve la plus pertinente, il doit prendre le recul nécessaire pour évaluer le projet qui se dessine avec une perspective plus large.

p. 17 Solution n°3



p. 18 Solution n°4



En pratique, vous n'êtes pas contraint de transformer strictement l'arbre des problèmes en arbre des solutions.

L'arbre des problèmes peut servir d'inspiration et vous pouvez définir des objectifs qui vont au-delà d'une réponse à un problème. Par exemple, certains objectifs peuvent anticiper un besoin ou refléter une proposition de valeur innovante qui plaira au visiteur.

De plus, certains objectifs s'alignent sur des objectifs plus stratégiques pour l'entreprise ou le client (promotionnels, achats, fidélisation, etc.).

Exercice p. 18 Solution n°5

Reliez chaque extrait d'objectif au qualificatif de la méthode S.M.A.R.T. le plus pertinent.

Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Réaliste	Temporellement défini
La satisfaction des visiteurs du salon.	Le nombre de visiteurs ayant répondu « très satisfait » au questionnaire de satisfaction.	La solution doit contribuer à augmenter d'un tiers le taux de satisfaction.	La solution mise en œuvre agira directement pour renforcer la satisfaction des visiteurs.	Un an calendrier après le lancement de la solution.

Exercice p. 19 Solution n°6

Reliez les questions pertinentes que doit se poser Anthony pour adopter une méthode S.M.A.R.T.

Acceptable	Réaliste	Temporellement défini	Spécifique	Mesurable	Ambitieux	Atteignable
« L'objectif que j'ai fixé peut-il remporter l'adhésion des acteurs et des parties-prenantes du projet ? »	« Mes ambitions sont-elles réalistes ? »	« À quel moment puis-je évaluer l'atteinte ou non de mon objectif ? »	« Mon objectif est-il assez précis ? »	« Ai-je les moyens de vérifier si mon objectif est atteint ? »	« Mon objectif est-il assez challengeant ? »	« Ai-je les moyens de parvenir à mes ambitions ? »



Cibles	Étiquettes associées
Spécifique	« Mon objectif est-il assez précis ? »
Mesurable	« Ai-je les moyens de vérifier si mon objectif est atteint ? »
Ambitieux	« Mon objectif est-il assez challengeant ? »
Atteignable	« Ai-je les moyens de parvenir à mes ambitions ? »
Acceptable	« L'objectif que j'ai fixé peut-il remporter l'adhésion des acteurs et des parties-prenantes du projet ? »
Réaliste	« Mes ambitions sont-elles réalistes ? »
Temporellement défini	« À quel moment puis-je évaluer l'atteinte ou non de mon objectif ? »

Exercice p. 20 Solution n°7

Aidez Anthony à préparer son étude d'opportunité en plaçant les parties du livrable dans l'ordre logique proposé dans le cours :

Description du projet

Description du besoin

Description de la démarche

Estimation des coûts

Scoring

Exercice p. 20 Solution n°8

Question 1

À partir des problèmes et objectifs globaux cités ci-dessous, lesquels de ces enjeux pourraient être pertinents :

Problème global : les visiteurs se sentent mal renseignés le jour de l'événement.

Objectif global : les visiteurs se sentent parfaitement renseignés pendant leur visite grâce à l'application mobile.

Propositions d'enjeux :

- ☒ S'inscrire dans la stratégie de développement des services digitaux d'Éclat Choc,
 - ☒ S'inscrire dans le programme global d'amélioration de la satisfaction client,
 - ☐ Renforcer son image d'éditeur d'applications mobiles à caractère événementiel,
 - ☐ Augmenter le taux de satisfaction global des visiteurs du salon de 30 % par rapport à l'édition précédente.
- Q** Renforcer son image d'éditeur d'applications mobiles à caractère événementiel : le mobile n'est ici qu'un moyen pour satisfaire les visiteurs du salon, ce n'est pas une fin en soi.
- Augmenter le taux de satisfaction global des visiteurs du salon de 30 % par rapport à l'édition précédente : c'est un objectif et non un enjeu.

Exercice p. 20 Solution n°9

Reliez les informations aux parties de l'étude d'opportunité correspondantes.

Description du projet	Description du besoin	Description de la démarche	Estimation des coûts	Scoring
<p>Ce projet est un projet destiné à satisfaire la satisfaction des visiteurs.</p> <p>Le besoin a été émis par le service marketing en 2020.</p>	<p>La solution contribuera à ancrer Éclat Choc comme l'organisateur leader sur les salons à thématique « <i>chocolat</i> » en renforçant la satisfaction des visiteurs.</p> <p>L'application mobile alignera le salon sur les autres événements professionnels qui proposent ce type de service.</p>	<p>Une bonne coordination entre les équipes marketing et IT est indispensable pour l'atteinte des objectifs du projet.</p> <p>Le lancement de l'application pourrait intervenir au 4^e trimestre de cette année.</p>	<p>Le coût du projet devrait se situer entre 50 000 et 60 000 €.</p> <p>10 jours/homme sont estimés pour terminer l'étude préalable.</p>	<p>La complexité fonctionnelle de l'application se situe à 7 sur une échelle de 1 à 10.</p>



Cibles	Étiquettes associées	Complément
Description du projet	<p>Ce projet est un projet destiné à satisfaire la satisfaction des visiteurs.</p> <p>Le besoin a été émis par le service marketing en 2020.</p>	<p>Nature du projet</p> <p>Source du projet</p>
Description du besoin	<p>La solution contribuera à ancrer Éclat Choc comme l'organisateur leader sur les salons à thématique « <i>chocolat</i> » en renforçant la satisfaction des visiteurs.</p> <p>L'application mobile alignera le salon sur les autres événements professionnels qui proposent ce type de service.</p>	<p>Enjeux du projet</p> <p>Enjeux du projet</p>



Cibles	Étiquettes associées	Complément
Description de la démarche	<p>Une bonne coordination entre les équipes marketing et IT est indispensable pour l'atteinte des objectifs du projet.</p> <p>Le lancement de l'application pourrait intervenir au 4^e trimestre de cette année.</p>	<p>Facteurs clés de succès</p> <p>Éléments de planning</p>
<p>Description de la démarche</p> <p>Estimation des coûts</p>	<p>Le coût du projet devrait se situer entre 50 000 et 60 000 €.</p> <p>10 jours/homme sont estimés pour terminer l'étude préalable.</p>	<p>Macro-estimation des coûts</p> <p>Coût et délai de lancement de l'étude préalable.</p>
Scoring	La complexité fonctionnelle de l'application se situe à 7 sur une échelle de 1 à 10.	Niveau de complexité