

Définir la solution et le projet cibles

Table des matières

I. Contextualiser, décrire et valoriser la solution	3
A. Étude préalable, contextes et usages	3
1. Qu'est-ce que l'étude préalable?	3
2. Comment construire l'étude préalable	3
3. Étude préalable, bonnes pratiques	3
B. Description du projet	4
1. Contexte, enjeux et objectifs	4
2. Périmètre du projet et hors périmètre	4
3. Facteurs clés de succès	4
4. Projets en adhérence	5
C. Description de l'existant / de la cible	5
1. Description de l'existant	5
2. Description de la cible	6
D. Propositions de scénarios	8
1. Démarche	8
2. Présenter les scénarios	8
3. Analyser les scénarios	9
4. Scénario préconisé	9
E. Intérêt stratégique du projet	9
1. Bénéfices stratégiques	9
2. Bénéfices financiers – le ROI	10
3. Autres bénéfices	11
II. Exercice : Quiz	11
III. Présenter les modalités de mise en œuvre du projet	12
A. Modalités de pilotage du projet	12
1. Découpage (ou lotissement) du projet	12
2. Méthode de gestion de projet	12
3. Parties prenantes	13
4. Gouvernance	13
5. Planning du projet	14
B. Contraintes et exigences du projet	14
1. Risques	15
2. Conformité juridique	16
IV. Exercice : Quiz	16
V. Essentiel	17
VI. Auto-évaluation	17
A. Exercice	17
B. Exercice	18
C. Test	19
Solutions des exercices	20

I. Contextualiser, décrire et valoriser la solution

Contexte

Dans cette dernière étape avant le lancement du projet, vous complétez l'étude que vous avez initiée avec l'étude d'opportunité. Cette phase se nomme **l'Étude Préalable**. Il s'agit de cette période de recherche, de **définition de la solution et du projet**, mais aussi du **livrable** que vous construirez.

C'est ce livrable qui fournira les éléments permettant de **définir la viabilité et les conséquences économiques et organisationnelles du projet**. Il permettra aux instances décisionnelles de se prononcer sur le lancement effectif ou non du projet.

Vous décrirez d'abord les grandes lignes de votre solution, ses facteurs de succès et les bénéfices estimés, dont sa rentabilité grâce au calcul du ROI. Vous expliquerez ensuite la manière dont le projet sera organisé, notamment les ressources qu'il mobilisera, le macro-planning et vous procéderez aussi à une estimation des risques.

A. Étude préalable, contextes et usages

1. Qu'est-ce que l'étude préalable ?

L'Étude Préalable est la **seconde phase de l'avant-projet**, elle a pour enjeu la validation ou non du lancement du projet. C'est aussi le nom du livrable principal associé. À ce titre, l'étude préalable est un **élément clé de la réussite du projet**, elle permet de :

- **Définir le cadre à suivre par le projet** en précisant son budget, ses principaux jalons et les équipes mobilisées,
- **Évaluer le Retour sur Investissement (ROI) et les autres bénéfices** du projet,
- **Anticiper les risques du projet** et les traiter le plus en amont possible,
- **Présenter un livrable qui synthétise toute l'étude d'avant-projet** permettant d'obtenir une décision en faveur (ou en défaveur) du lancement du projet.

Son contenu permet d'alimenter d'autres livrables clés du projet, notamment le Cahier des charges.

2. Comment construire l'étude préalable

Il sera nécessaire de **s'appuyer sur les différentes expertises** afin de garantir la pertinence de l'étude, ceci afin de prendre en compte les différentes contraintes et postes de coûts.

3. Étude préalable, bonnes pratiques

- **Distinguez les besoins de la solution**,
- Présentez **plusieurs scénarios si nécessaire**,
- Prenez en compte **les contraintes/la disponibilité des équipes pour s'engager sur un planning**,
- Pensez et intégrez les **différents postes de coûts**,
- Construisez l'étude avec une **approche collaborative**.

B. Description du projet

1. Contexte, enjeux et objectifs

Dans cette partie, vous pouvez reprendre les éléments que vous avez construits pendant vos travaux sur l'identification des besoins et la définition des objectifs. Si vous avez construit une étude d'opportunité, vous y reporterez les informations, en entrant plus dans le détail.

- **Le contexte :**

Le contexte dans lequel s'inscrit le projet, la situation qui a provoqué l'expression de besoin le cas échéant (une loi, une enquête, un article de presse, une fusion, etc.).

- **Les enjeux :**

Exemples :

- Contribue à une meilleure visibilité de l'entreprise sur le marché,
- Améliore la stratégie digitale.

- **Les objectifs :**

Vous décrierez le ou les objectifs général/aux du projet.

2. Périmètre du projet et hors périmètre

Listez d'un côté **ce qui entre dans le cadre du projet (périmètre)**.

Exemples :

- Réalisation d'un site web vitrine public diffusant des articles sur la thématique du voyage,
- Réalisation d'un accès premium à des contenus sélectionnés,
- Création d'un back-office permettant d'administrer les contenus du site,
- Création d'un système de récolte des mails utilisateurs et de leur consentement grâce à la gestion d'un abonnement.

Listez également **ce qui ne rentre pas dans le cadre du projet (hors périmètre)**. Ce sont des **éléments en adhérence avec le projet**, mais qui ont été volontairement exclus du périmètre.

Ce passage pourra servir de référence pour garder le cap en cours de projet.

- La version responsive du site (gérée par un autre projet),
- Le process de gestion des mails récoltés (hors mails de fonctionnement générés par le site - récupération de mot de passe, conformations, etc.) et transmis au service marketing,
- La conception des contenus.

3. Facteurs clés de succès

Vous pouvez étudier plus en profondeur **les leviers de succès** qui seront **déterminants pour la réussite de votre projet**. L'objectif est que les décideurs mettent les moyens en œuvre pour créer les conditions favorables au succès.

Vous pourrez vous reposer sur les facteurs clés globaux que vous avez énoncés dans l'étude d'opportunité.

Exemple

- **Facteur clé global :** une transmission d'informations fluide entre les services Marketing et IT.
- **Facteur clé spécifique :** intégrer un collaborateur du Service marketing au COPROJ toutes les semaines.
- **Facteur clé global :** une collaboration optimale entre le chef de projet MOA (Maîtrise d'Ouvrage) et l'équipe de développement.

- **Facteur clé spécifique** : rassembler géographiquement le chef de projet MOA et les membres de l'équipe de développement dans le même espace de travail.
- **Facteur clé global** : se doter d'une infrastructure solide pour supporter les contenus lourds de la solution.
- **Facteur clé spécifique** : se diriger vers un fournisseur doté de serveurs plus récents et plus fiables.

La définition de ces facteurs clés de succès sera le **fruit de votre expérience** et de la **consultation** que vous aurez faite **auprès des parties-prenantes les plus importantes**. Ils croiseront une évaluation des enseignements tirés de projets similaires antérieurs, du contexte actuel ou à venir du projet (ex. : équipe récente, déménagement de l'entreprise à venir) et des particularités de votre projet (ex. : contenus lourds).

4. Projets en adhérence

Il est primordial de rechercher les projets **qui ont ou pourraient avoir un impact sur votre projet**. Certains impacts peuvent être assez structurants pour un projet et justifier une annulation ou un décalage. Les anticiper réduit le risque d'avoir de mauvaises surprises en cours de projet. Surtout pendant la phase de réalisation où vous serez moins dans un moment d'ouverture vers l'extérieur que dans une période de coordination interne.

Vous en profiterez pour évaluer la nature de cette adhérence.

Remarque

Dans les entreprises de taille conséquente, il faut souvent remonter dans la hiérarchie pour avoir une vue assez panoramique de tous les projets en cours.

Exemple

Vous travaillez sur un tunnel de souscription en ligne pour une assurance auto. Vous vous appuyez sur un formulaire de souscription papier pour le transformer en formulaire en ligne. Vous collecterez un certain nombre d'informations, réglementaires ou non, auprès du souscripteur.

Amel, du service marketing produit, vous dit au détour d'une conversation qu'elle est assez débordée. Elle travaille sur la refonte de l'offre Auto suite à la nouvelle réglementation européenne.

Cette information doit vous interpeller, car elle est structurante pour votre projet. Vous devrez vous aligner avec ce projet de refonte pour orienter la construction de votre tunnel de souscription et des formulaires en ligne.

C. Description de l'existant / de la cible

1. Description de l'existant

Si votre projet concerne l'évolution ou la refonte d'un outil existant, cette partie consiste à **le décrire et le diagnostiquer**. Les destinataires de l'étude doivent comprendre le point de départ et les manques qui ont engendré la proposition de solution de votre projet.

Si votre projet concerne la création d'un outil ou d'un service, vous pouvez y décrire les usages détournés des utilisateurs pour parvenir à leurs fins, ou les processus actuels.

Le niveau de profondeur de cette partie dépend beaucoup du contexte et de la nature de votre projet.

Vous pourrez également lister les outils actuels si votre projet prévoit d'en changer.

Exemple

Si vous allez apporter des modifications importantes à un outil CRM, il sera intéressant d'avoir une représentation du processus actuel (logigramme, story-board, etc.). Ce fonctionnement pourra ainsi être comparé avec le processus amélioré qu'engendrera votre solution (suppression d'étapes de traitement, automatisation de tâches, etc.).

Conseil

Vous pouvez **documenter cette partie** avec des captures d'écran (à mettre en annexe par exemple). Il est intéressant de se souvenir de l'état initial de l'outil en cours et en fin de projet. Si le projet est long, c'est un rappel important pour ne pas reproduire involontairement les mêmes erreurs. Mais c'est surtout bien utile pour motiver son équipe (et soi-même) en rappelant la plus-value que le projet apporte vis-à-vis de la situation initiale.

2. Description de la cible

Vous décrirez ici la solution que vous proposez. Cette partie peut faire écho à la description de l'existant, mais doit aller beaucoup plus loin. Les destinataires de l'étude doivent pouvoir **se faire une représentation complète de la solution** et de la plus-value qu'elle apporte.

Les fonctionnalités cibles

Cette partie est évidemment conditionnée par votre solution.

Vous pourrez vous appuyer sur vos travaux d'analyse du besoin et surtout de construction de solution.

Méthode

Exemple de structuration de la partie « *description de la cible* »

- Vous pourrez décrire d'abord la **structure de votre solution**, avec par exemple son arborescence.
- Vous pourrez ensuite décrire les **étapes du parcours utilisateur** avec un story-board ou une experience map.
- Pour schématiser le contenu des étapes du parcours, vous pourrez utiliser des **maquettes de « zoning »**. Elles établissent de manière sommaire les écrans de votre solution, sans entrer dans les détails de maquettes fonctionnelles.



Dans certaines structures, il est d'usage de construire des maquettes fonctionnelles dès l'Étude Préalable. Attention au temps à y consacrer et au niveau de détails nécessaire au regard de la finalité de l'exercice. Apporter une représentation de votre solution et des bénéfices qu'elle apporte aux décideurs et aux parties prenantes. Vos maquettes fonctionnelles pourront (et devront) trouver leur place dans le cahier des charges ou en annexe de celui-ci.

- **Organisation cible**

Il s'agit de l'organisation prévue pour la gestion de l'outil une fois que celui-ci sera en ligne.

- **Processus cibles**

Si votre solution instaure ou modifie des processus métiers, il est nécessaire de les cartographier pour en donner une représentation claire. Une représentation de type « *avant/après* » est intéressante afin de visualiser directement les impacts.

- **Outils cibles**

Quels outils vont créer ou modifier votre solution ? Quels sont les attendus en termes de maintenance, de performance, etc.

- **Urbanisme SI**

Il s'agit d'identifier l'impact de votre outil sur le paysage applicatif de l'entreprise. C'est une partie à compléter par votre interlocuteur technique.

Conseil

Il est pertinent de travailler avec des équipes techniques pour bien identifier les moyens que votre solution implique. **Attention aux coûts cachés des outils** (maintenance, support, monitoring, etc.) qu'il faudra peut-être compter dans le budget du projet.

D. Propositions de scénarios

1. Démarche

Pour répondre aux besoins analysés, vous avez peut-être plusieurs pistes que vous avez explorées de sorte que vous avez **plusieurs alternatives** pour les couvrir. Selon votre projet, il peut s'agir de variations dans la solution que vous proposez, dans le choix technologique ou de réalisation du projet. L'objectif est de donner les éléments nécessaires pour faire un choix parmi ces possibilités. Vous devrez toutefois vous prononcer sur un scénario préconisé en tant que chef de projet, vous qui avez été au cœur des besoins et des enjeux du projet.

2. Présenter les scénarios

Vous présenterez de manière synthétique les éléments essentiels de chaque scénario

- Description
- Impacts organisationnels sur le métier
- Stratégie de conduite du changement
- Éléments économiques
- Macro planning

3. Analyser les scénarios

Pour chaque scénario, vous présenterez une matrice d'analyse de ses **forces, faiblesses, opportunités et menaces**, c'est l'**analyse SWOT**.

Vous complétez ce tableau d'analyse afin de donner une représentation structurée et simple des scénarios.

INTERNE	<p>FORCES Strengths</p> <p>Décrivez ici les forces internes (liées à l'entreprise) de ce scénario : elles peuvent être organisationnelles, humaines, culturelles, matérielles, budgétaires, etc. Puisque vous êtes dans un exercice comparatif, il est intéressant de le positionner par rapport aux autres scénarios.</p>	<p>FAIBLESSES Weaknesses</p> <p>Décrivez ici les faiblesses internes (liées à l'entreprise) de ce scénario : elles peuvent être organisationnelles, humaines, culturelles, matérielles, budgétaires, etc.</p>
	<p>OPPORTUNITÉS Opportunities</p> <p>L'analyse se tourne maintenant vers l'extérieur de l'entreprise, son environnement. Qu'est-ce qui offrirait à ce scénario de meilleures perspectives par rapport aux autres ? Ex. : produit innovant, perspective de devenir leader sur le marché, contexte économique porteur, etc.</p>	<p>MENACES Threats</p> <p>Quels éléments externes peuvent jouer en la défaveur de ce scénario ? Ex. : obsolescence de la technologie, nouvelle réglementation, etc.</p>
EXTERNE		

4. Scénario préconisé

Précisez le **scénario retenu** répondant au mieux selon vous aux besoins de l'entreprise. C'est celui que vous défendrez auprès des instances de décision.

E. Intérêt stratégique du projet

Dans cette partie, vous développerez les **bénéfices estimés** pour ce projet. Elle sera cruciale pour valider le lancement ou non du projet. Seront dans la balance les intérêts stratégiques, mais aussi les bénéfices financiers chiffrés que vous devrez estimer de manière précise.

1. Bénéfices stratégiques

Vous développerez **les enjeux** que vous avez évoqués dans l'étude d'opportunité. Pour rappel, il s'agit de préciser ce que ce projet tend à apporter à l'entreprise ou au client.

Mentionnez également **les principaux objectifs** de votre projet ainsi que les principaux indicateurs.

2. Bénéfices financiers – le ROI

C'est dans cette partie que vous décrirez le retour sur investissement (ROI - Return On Investment).

• Définition du ROI

- **Mesure prévisionnelle de l'efficacité d'un investissement en termes de rentabilité.**

Pour être qualifié de rentable, un investissement doit nécessairement se transformer en source de gains à plus ou moins brèves échéances.

- Le ROI permet donc d'estimer la performance de l'investissement autour de **l'évaluation des gains et des charges.**
- C'est un **outil d'aide à la prise de décision.**

• Pourquoi calculer le ROI des projets ?

- **Prioriser les différentes hypothèses** projets.
- **Intégrer le volet coût** dans le projet.
- **Communiquer** sur les aspects économiques du projet.

Le ROI est un exercice qui peut être très détaillé et complexe. Lorsqu'un niveau de précision est requis dans votre entreprise, tournez-vous vers le contrôleur de gestion ou le Service financier.

Voici une méthode simple pour calculer le ROI :

1. Constituer le budget et les coûts de votre projet sur une durée que vous aurez déterminée.

ESTIMATION CHARGES et BUDGET ANNÉE 0		PROJECTIONS CHARGES et BUDGET				
Nom du Service 1		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ensemble de tâches 1	Nbre Jours/homme (jrs/h)					
Exemple : phase de recette (tests) fonctionnelle						
Ensemble de tâches 2	Nbre jrs/h					
Total Service1 (jrs/h)	Nbre total jrs/h					
Total Service1 (€)	(Nbre jrs/h) x (coût journalier de la ressource) = Coût total €					
Nom du Service 2						
Ensemble de tâches 1	Nbre Jours/homme (jrs/h)					
Exemple : phase de recette (tests) fonctionnelle Nbre jrs/h						
Total Service 2 (jrs/h)	Nbre total jrs/h					
Total Service 2 (€)	(Nbre jrs/h) x (coût journalier de la ressource) = Coût total €					
TOTAL (jrs/h)	Nbre jrs/h					
TOTAL CHARGES (€)	TOTAL €					
Provision pour risques						
Estimation	Total €					
TOTAL BUDGET	X €	X €	X €	X €	X €	X €

2. Estimez les gains que votre projet va engendrer sur la même durée.

Pour cela, inspirez-vous des objectifs de votre projet. Si ce sont des objectifs pécuniers (augmentation du nombre de ventes par exemple), vous estimerez un pourcentage de progression que vous appliquerez pour évaluer le gain en €. Si les impacts sont indirects (gain de temps par l'automatisation d'un processus), tentez de le convertir en gains financiers dans la mesure du possible.

ESTIMATION GAINS		PROJECTIONS GAINS				
Nature du Gain		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
TOTAL GAINS	X €	X €	X €	X €	X €	X €

3. Soustrayez les coûts aux gains de votre projet.

4. Si le résultat est positif, le chiffre obtenu représente les bénéfices du projet. S'il est négatif, l'investissement est déficitaire.

[cf. Modèle BUDGET et ROI.xlsx]

Remarque

Le calcul du ROI a ses limites, car il ne s'attarde que sur les bénéfices financiers du projet. Pour de nombreux projets, les bénéfices pour l'entreprise sont multiples sans être nécessairement toujours quantifiables. Comment évaluer le bénéfice d'une solution innovante sur l'image de marque de l'entreprise ? Comment évaluer la part imputable à la refonte d'un site de contenu sur sa performance commerciale ?

Tentez de détecter et évaluer les liens de causes à effet les plus clairs et objectifs, mais contentez-vous de décrire les bénéfices les moins quantifiables dans une autre partie dissociée du ROI. Les décideurs, si vous les sensibilisez sur les autres gains pour l'entreprise, feront des choix stratégiques parmi lesquels l'aspect financier sera un paramètre parmi d'autres.

3. Autres bénéfices

Mentionnez ici les autres bénéfices que vous avez détectés et qui n'entrent pas directement dans le ROI.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.21]

Question 1

Parmi ces propositions, laquelle/lesquelles ne correspond(ent) pas aux objectifs de l'étude préalable ?

- ☐ Définir le cadre du projet
- ☐ Obtenir un « GO » pour poursuivre la phase d'étude
- ☐ Évaluer le Retour sur Investissement (ROI) et les autres bénéfices du projet
- ☐ Anticiper les risques du projet et les traiter le plus en amont possible
- ☐ Présenter un livrable permettant d'obtenir une décision en faveur (ou en défaveur) du lancement du projet
- ☐ Lancer les développements

Question 2

La mention du « hors périmètre » n'est pas indispensable dans l'étude préalable.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

L'expérience en gestion de projet peut jouer un rôle important dans la détection des facteurs clés de succès.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Parmi ces propositions, laquelle/lesquelles n'est/ne sont pas présentée(s) dans la partie « Description de la cible »

- ☐ Les fonctionnalités cibles
- ☐ Les processus cibles
- ☐ Le scénario préconisé
- ☐ Les outils cibles

- ☐ Le ROI
- ☐ L'urbanisme SI
- ☐ Le planning
- ☐ L'Organisation cible

Question 5

À quoi fait référence le célèbre acronyme S.W.O.T. en français ?

- ☐ Gains, difficultés, bénéfices, Risques
- ☐ Forces, difficultés, bénéfices, menaces
- ☐ Forces, faiblesses, gains, incertitudes
- ☐ Forces, faiblesses, opportunités, menaces
- ☐ Bénéfices, menaces, opportunités, difficultés

III. Présenter les modalités de mise en œuvre du projet

A. Modalités de pilotage du projet

1. Découpage (ou lotissement) du projet

Le lotissement représente **la séparation d'un projet en plusieurs réalisations distinctes**. Cette approche est particulièrement recommandée pour les projets dépassant 6 mois. Cela permet d'intégrer une forme d'approche itérative et comporte plusieurs avantages :

- Réduire les **risques d'un « effet tunnel » trop long**,
- Se donner la possibilité en cours de projet de **faire des ajustements** si le besoin, le contexte ou la commande évoluent,
- Confronter les développements à **une première phase de test** en conditions réelles,
- **Réduire les charges de tests et recettes** en morcelant le périmètre,
- **Faire monter progressivement en compétences les équipes** grâce à des paliers successifs.

Vous pouvez faire en sorte que chaque lot aboutisse à un lancement public. Mais souvent, c'est une étape prévue en cours de projet. Le lancement n'a alors lieu que lorsque la solution est entièrement achevée.

Dans cette partie, vous pouvez également mentionner les chantiers importants qui composent le projet.

2. Méthode de gestion de projet

Vous aborderez ici la méthode de gestion de projet que vous allez utiliser dans votre pilotage. Apportez des précisions qui justifient et détaillent l'approche choisie. Il n'est pas nécessaire de trop étayer cette partie, précisez juste en quoi votre choix s'accorde avec les particularités du projet.

Exemple 1 : il est parfois considéré dans certaines organisations qu'un projet d'une durée inférieure à trois mois ne nécessite pas la mobilisation d'une méthode agile.

Exemple 2 : des équipes dédiées et regroupées pourraient par ailleurs inciter à se diriger vers l'agilité.

À noter que les phases d'études sont les mêmes pour les projets Agile ou en Cycle en V.

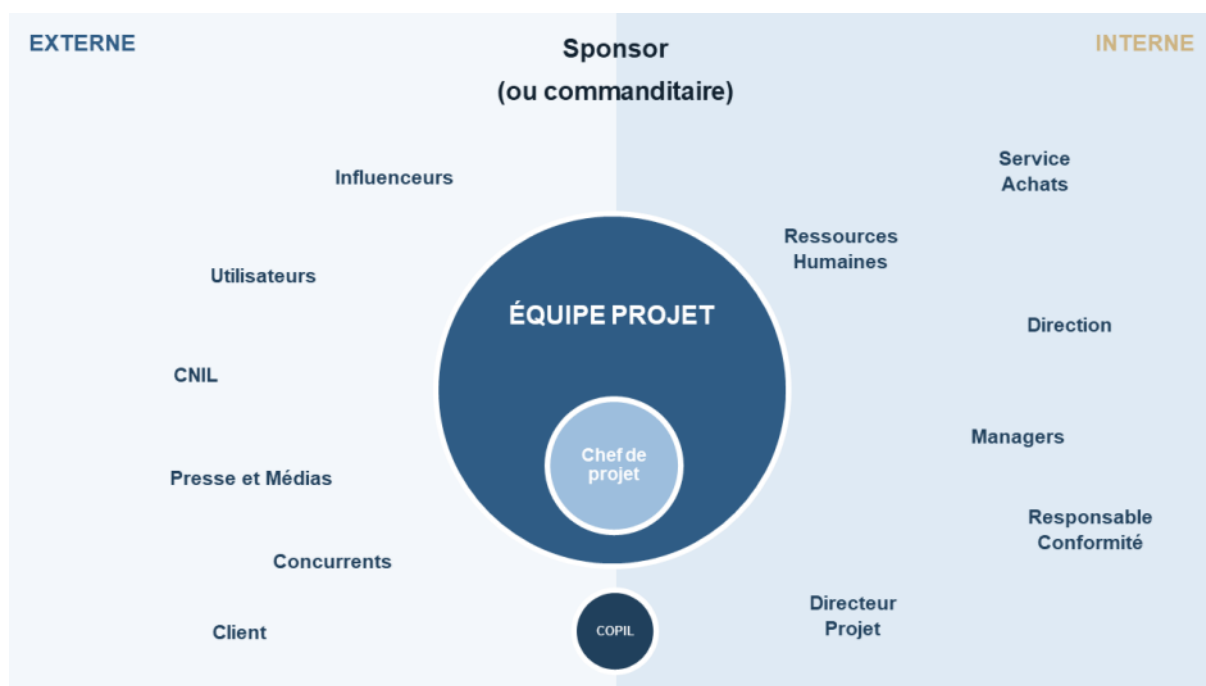
3. Parties prenantes

Vous listerez ici les parties prenantes du projet. À ce stade de préparation, vous aurez sélectionné précisément les ressources qui vont contribuer au projet.

Vous pouvez identifier les contributeurs grâce à un tableau qui précise leur expertise et leur responsabilité dans le projet.

Acteurs	Responsable	Expertise	Contribution
Nom du service : Prénom Nom	x		
Nom du service : Prénom Nom		x	
Prénom Nom		x	
Prénom Nom			x

Vous pouvez étendre ce panorama avec la mention des parties prenantes qui ne seront pas des membres de l'équipe projet (client, sponsor, direction, etc.). Vous pourrez utiliser pour cela une cartographie des parties prenantes en nommant les personnes si elles sont identifiées :



4. Gouvernance

Vous décrirez les **instances qui interviennent dans le cadre du projet** pour permettre la prise de décision ou l'arbitrage au bon niveau. Elles peuvent être à l'initiative du chef de projet ou être déjà en place, comme cela peut l'être pour des comités transverses par exemple. Expliquez en quelques mots leur utilité et leur fréquence.

Exemple de comitologie :

- **COFIL** : Comité de Pilotage

Instance de décision dédiée au projet chargée de veiller à son bon déroulement et d'arbitrer le cas échéant. En général organisé une fois/mois.

- **COPROJ** : Comité de Projet

Réunion opérationnelle rassemblant les acteurs du projet et occasionnellement d'autres contributeurs. En général organisé une fois/semaine.

- **COPROG** : Comité de Programme

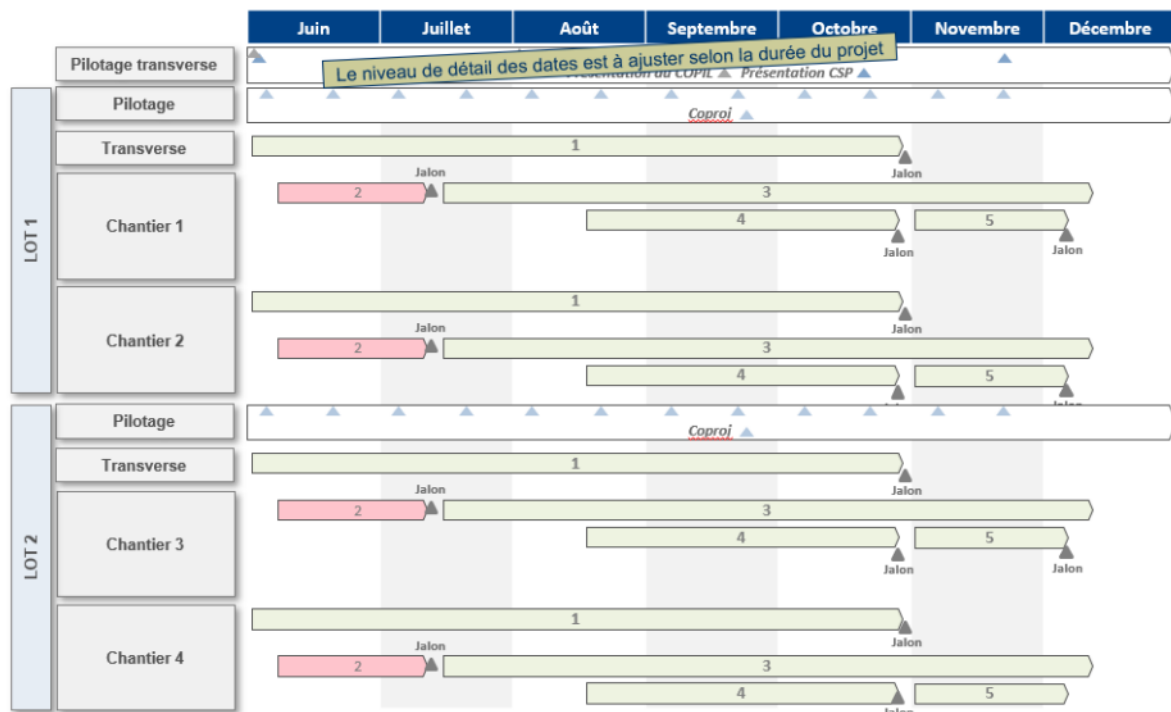
Instance de coordination qui réunit les managers des projets faisant partie d'un programme et du Responsable de programme le cas échéant.

- **COMOP** : Comité Opérationnel

C'est une version élargie du COPROJ puisqu'il rassemble acteurs internes et externes afin de traiter des problématiques opérationnelles. Peut être organisé une fois toutes les 2 ou 3 semaines.

5. Planning du projet

Vous l'aurez constitué en consultant les ressources du projet. Dans l'étude préalable, vous présenterez une vue macro du planning qui sera rapidement lisible et compréhensible par les décideurs.



Légende :

1 Phase / étape

2 Phase / étape

3 Phase / étape

4 Phase / étape

5 Phase / étape

6 Phase / étape

Acteur 1

Acteur 2

Planning à préciser

[cf. Modèle Macro Planning.pptx]

[cf. Modèle Planning détaillé.xlsx]

B. Contraintes et exigences du projet

1. Risques

Vous listerez dans cette partie les principaux risques de votre projet. C'est un exercice intéressant pour un chef de projet. Vous pourrez ainsi les piloter pendant toute la durée de votre projet et mettre en place des actions préventives (pour éviter que le problème n'apparaisse), curatives (pour traiter immédiatement le problème) et correctives (pour éviter qu'il ne se reproduise).

Méthodologie d'analyse des risques

Vous pourrez utiliser cette méthode pour **aider à la décision du lancement du projet, mais aussi pendant la conduite du projet**. Chacun des facteurs de risque identifié est évalué selon une méthode matricielle de pondération via l'analyse croisée de leur **fréquence** et de leur **gravité potentielle** (c'est à dire que l'on se base sur un problème dont on a déjà expérimenté le dysfonctionnement, pour lequel on se base sur un retour d'expérience) en cas de survenance.

Évaluation des risques du projet

GRAVITÉ	Majeure	4	8	12	16
	Importante	3	6	9	12
	Modérée	2	4	6	8
	Mineure	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Improbable	Peu probable	Probable	Très probable
		PROBABILITÉ			

Remarque

Cette matrice servira à la phase d'analyse en étude du projet. Pendant le projet, vous pourrez remplacer la pondération « *probabilité* » par « *fréquence* » :

1	2	3	4
Exceptionnel	Occasionnel	Fréquent	Très fréquent
FRÉQUENCE			

Ce tableau va vous servir à pondérer les risques que vous avez identifiés.

Type de risque	Oui / Non	Pondération du risque avant projet	Description précise du risque	Couverture du risque apportée par le projet	Pondération du risque après projet
Stratégique	O	1 à 16			1 à 16
Financier / prudentiel	O	1 à 16			1 à 16

Type de risque	Oui /Non	Pondération du risque avant projet	Description précise du risque	Couverture du risque apportée par le projet	Pondération du risque après projet
Qualité de service / Client	O	1 à 16			1 à 16
Règlementaire / Juridique	N	1 à 16			1 à 16
Sécurité / Technologie	N	1 à 16			1 à 16
Image/réputation	O	1 à 16			1 à 16
Humain et social	O	1 à 16			1 à 16
Développement durable	N	1 à 16			1 à 16

Remarque

L'analyse ci-dessus est une approche d'anticipation des risques facilement applicable. Le management des risques peut également être très poussé selon les contextes. Renseignez-vous sur les pratiques de votre entreprise pour ajuster votre investissement sur cette partie.

2. Conformité juridique

- **Conformité fiscale** : à compléter pour les projets comportant un impact sur la conformité fiscale. À construire avec votre interlocuteur juridique.
- **Conformité au Règlement Européen sur la Protection des Données et autres données réglementaires** : à construire avec votre interlocuteur juridique.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.22]

Question 1

Le lotissement d'un projet correspond à l'application de la méthode agile ?

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Les phases d'études dépendent de la méthode de gestion de projet utilisée.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Quel comité est une réunion opérationnelle destinée aux acteurs internes du projet ?

- ☐ Le COPIL
- ☐ Le COPROG
- ☐ Le COPROJ
- ☐ Le COMOP

Question 4

Au stade de l'étude d'opportunité, vous devez présenter une vision macro du planning.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

La matrice d'évaluation des risques n'est pas utile qu'en avant-projet, mais aussi en phase de réalisation.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Essentiel

Avec les informations de l'étude préalable, les décideurs auront une vue panoramique des constituants de votre projet. Vous aurez veillé à vous montrer objectif dans votre approche, tout en y injectant des préconisations (scénario) et des analyses (risques).

C'est aussi ce qu'attendent les décideurs, que votre expertise, votre connaissance du sujet et même votre enthousiasme les guident dans leur choix.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Olivier est un chef de projet pour la société MadMan qui propose des formations en management à destination des professionnels. Il doit réaliser une application mobile proposée en complément des cours en présentiel : l'appli BrainSting.

Question

[solution n°3 p.23]

À partir des informations de l'extrait du planning du projet d'Olivier, construisez un macro-planning destiné à son étude d'opportunité.

Indice :

Vous pouvez utiliser le modèle ci-dessous :

[cf. Modèle Macro Planning.pptx]

Rédaction Étude préalable	Du 6 au 20 mai	Chef de projet
Validation de l'étude préalable	21 mai	
Conception détaillée (cahier des charges)	Du 23 mai au 15 juin	Chef de projet

Livraison du cahier des charges	17 juin	
Réalisation vidéos pédagogiques	Du 20 juin au 15 septembre	Service conception pédagogique
Création story-boards vidéo	Du 20 juin au 7 juillet	Service conception pédagogique
Tournage et montage vidéo	Du 10 juillet au 15 septembre	Service conception pédagogique
Paramétrage et intégration appli	Du 1 ^{er} juillet au 15 octobre	
Paramétrage de l'appli	Du 1 ^{er} juillet au 2 septembre	Chef de projet technique
Intégration des contenus	Du 3 septembre au 15 octobre	Service conception pédagogique
COPIL	Tous les mois	
COPROJ	Toutes les 2 semaines	

B. Exercice

L'heure est à l'identification des risques pour Olivier. Il consulte et analyse afin de les évaluer.

Un plan d'économie drastique devrait démarrer dans 1 mois, il est possible que les premières personnes devant quitter l'entreprise soient les prestataires externes. Or, le chef de projet technique est justement un prestataire externe.

D'après la société qui délivrera la solution mobile, il est possible que ses tarifs augmentent légèrement d'ici la fin de l'année.

Question

[solution n°4 p.23]

À l'aide des informations collectées et en utilisant la matrice d'évaluation des risques du cours, compétez le tableau suivant :

Type de risque	Oui / Non	Pondération du risque avant projet	Description précise du risque
Financier / prudentiel	O / N	1 à 16	
Sécurité / Technologie	O / N	1 à 16	
Humain et social	O / N	1 à 16	

C. Test

Olivier est un chef de projet pour la société MadMan qui propose des formations en management à destination des professionnels. Il doit réaliser une application mobile proposée en complément des cours en présentiel : l'appli BrainSting.

Aidez Olivier à construire son étude préalable.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°5 p.24]

Question 1

L'estimation des bénéfices du projet consiste à évaluer les gains financiers prévisionnels du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Parmi ces définitions, laquelle pourrait être attribuée au ROI ?

- ☐ Ensemble des dépenses comptabilisées dans le cadre d'un projet
- ☐ Estimation des gains générés par un investissement
- ☐ Mesure prévisionnelle de l'efficacité d'un investissement en termes de rentabilité
- ☐ Somme des ventes de biens ou de services à l'issue du lancement d'un nouveau produit ou service

Question 3

Si les bénéfices prévisionnels sont de 123 567 € sur une durée de 3 ans et que les coûts prévisionnels du projet sont de 143 246 € sur 3 ans, quel est le montant en € du ROI ?

- ☐ - 19 679
- ☐ + 19 679

Exercice 5

[solution n°6 p.25]

Reliez les informations du projet d'Olivier aux éléments de la matrice SWOT correspondants :

Des applications pédagogiques encore peu innovantes.

Le regroupement prochain des équipes IT des deux entités du Groupe fusionnées récemment.

Une grosse expérience des équipes internes sur les projets mobiles.

La réforme de la formation professionnelle qui prévoit une évaluation en situation de travail (compatible avec le support mobile ?).

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces

Exercice 6

[solution n°7 p.25]

Reliez les verbatims d'Olivier aux comités correspondants :

« Pierre, pourrais-tu me dire si l'environnement de test sera prêt lundi prochain pour démarrer la recette ? »

« Je crois que vous ne connaissez pas Mélodie, elle va nous accompagner pour gérer la conformité des données collectées. »

« Il y a une adhérence avec le projet de Julie, nous utilisons les mêmes ressources pendant deux semaines. »

« Nous devons aujourd'hui décider quel scénario budgétaire nous allons retenir pour parer à cet imprévu. »


COPIL	COPROJ	COPROG	COMOP

Solutions des exercices

Exercice p. 11 Solution n°1**Question 1**

Parmi ces propositions, laquelle/lesquelles ne correspond(ent) pas aux objectifs de l'étude préalable ?


- ☐ Définir le cadre du projet
- ☒ Obtenir un « GO » pour poursuivre la phase d'étude
- ☐ Évaluer le Retour sur Investissement (ROI) et les autres bénéfices du projet
- ☐ Anticiper les risques du projet et les traiter le plus en amont possible
- ☐ Présenter un livrable permettant d'obtenir une décision en faveur (ou en défaveur) du lancement du projet
- ☒ Lancer les développements

 Obtenir le « GO » pour poursuivre la phase d'étude est la vocation de l'étude d'opportunité et non de l'étude préalable. Quant au lancement des développements, ils seront consécutifs à la finalisation du cahier des charges.

Question 2

La mention du « hors périmètre » n'est pas indispensable dans l'étude préalable.


- ☐ Vrai
- ☒ Faux

 Relever le hors périmètre permet non seulement de faire l'exercice d'obtenir la vue de votre projet, mais aussi de garder le cap pendant la réalisation du projet.

Question 3

L'expérience en gestion de projet peut jouer un rôle important dans la détection des facteurs clés de succès.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux


 C'est vrai, l'expérience (les échecs passés notamment) peut aider à percevoir les conditions nécessaires pour réussir le projet. Néanmoins, l'expérience des autres est tout aussi importante. Il est donc nécessaire de multiplier les angles de vue.

Question 4

Parmi ces propositions, laquelle/lesquelles n'est/ne sont pas présentée(s) dans la partie « Description de la cible »

- ☐ Les fonctionnalités cibles
- ☐ Les processus cibles
- ☒ Le scénario préconisé
- ☐ Les outils cibles
- ☒ Le ROI
- ☐ L'urbanisme SI
- ☒ Le planning


☒ L'Organisation cible

 La « *Description de la cible* » s'attarde sur l'aspect fonctionnel de la solution et son rôle dans le paysage applicatif de l'entreprise.

Question 5

À quoi fait référence le célèbre acronyme S.W.O.T. en français ?

- ☐ Gains, difficultés, bénéfices, Risques
- ☐ Forces, difficultés, bénéfices, menaces
- ☐ Forces, faiblesses, gains, incertitudes
- ☒ Forces, faiblesses, opportunités, menaces
- ☐ Bénéfices, menaces, opportunités, difficultés


 En anglais « *Strengths* », « *Weaknesses* », « *Opportunities* », « *Threats* ».

Exercice p. 16 Solution n°2

Question 1

Le lotissement d'un projet correspond à l'application de la méthode agile ?


- ☐ Vrai
- ☒ Faux

 Le lotissement d'un projet correspond au découpage d'un projet, mais ne constitue pas en soi l'application d'une méthode agile. L'agilité ne se limite pas au lotissement du projet.

Question 2

Les phases d'études dépendent de la méthode de gestion de projet utilisée.


- ☐ Vrai
- ☒ Faux

 Les études d'opportunités et préalables sont semblables, peu importe la méthode. C'est au sein de l'étude préalable que vous mentionnerez la méthode que vous allez appliquer en phase de réalisation.

Question 3


Quel comité est une réunion opérationnelle destinée aux acteurs internes du projet ?

- ☐ Le COPIL
- ☐ Le COPROG
- ☒ Le COPROJ
- ☐ Le COMOP

 C'est le comité de projet, généralement organisé toutes les semaines, qui sert de moment de coordination et d'information entre les membres de l'équipe projet.


Question 4

Au stade de l'étude d'opportunité, vous devez présenter une vision macro du planning.

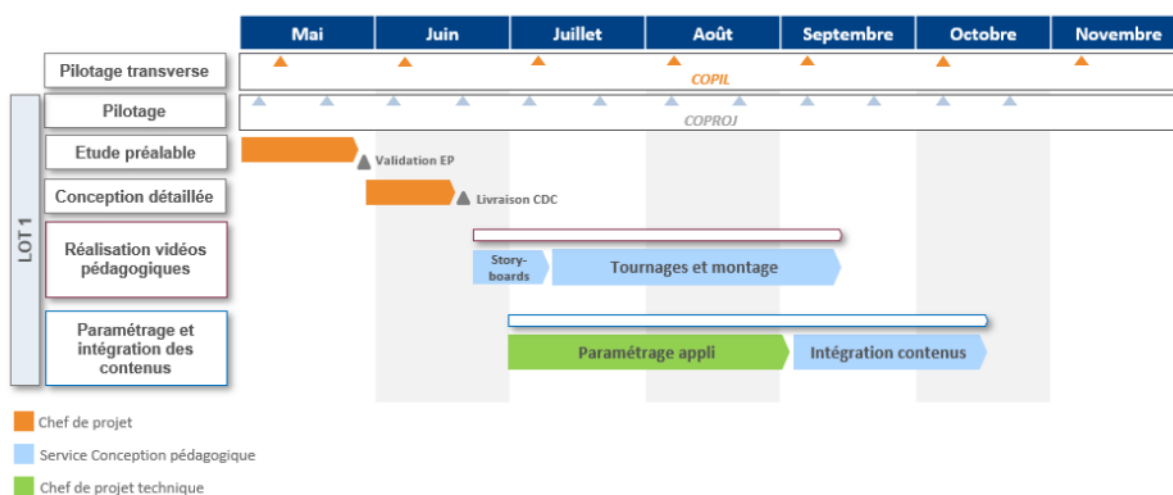
- ☒ Vrai
- ☐ Faux
-  Le planning définitif sera formalisé par le cahier des charges.

Question 5

La matrice d'évaluation des risques n'est pas utile qu'en avant-projet, mais aussi en phase de réalisation.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
-  Elle est utile à tous les moments du projet pour anticiper (comme en phase d'étude préalable), réagir ou se prémunir.

p. 17 Solution n°3



p. 18 Solution n°4

Type de risque	Oui /Non	Pondération du risque avant projet	Description précise du risque
Financier / prudentiel	O	3	Augmentation possible des tarifs du fournisseur de la solution mobile.
Sécurité / Technologie	N	-	

Type de risque	Oui /Non	Pondération du risque avant projet	Description précise du risque
Humain et social	O	12	Possible départ du chef de projet technique, ressource clé pour le paramétrage de l'application, lié au plan d'économie.

L'augmentation légère des coûts du fournisseur, si elle est probable (probabilité = 3), ne devrait pas beaucoup impacter le budget du projet (Gravité = 1). De plus, Olivier peut facilement prévoir une petite marge dans son budget prévisionnel.

En revanche, si Olivier doit quitter l'entreprise, c'est un gros risque pour le projet (gravité = 4). Son départ pourrait être très probable, mais on peut imaginer qu'il ne parte pas s'il est engagé dans un projet démarré récemment (probabilité = 3).

En tout état de cause, il faut obligatoirement alerter de ce risque majeur les instances décisionnelles afin de sécuriser la ressource ou trouver une alternative.


Exercice p. 19 Solution n°5

Question 1

L'estimation des bénéfices du projet consiste à évaluer les gains financiers prévisionnels du projet.

☐ Vrai

☒ Faux

 Dans la grande majorité des projets, les bénéfices ne se limitent pas aux seuls gains financiers. Au moment de les estimer, il est important d'évaluer les autres gains (stratégiques, concurrentiels, en termes d'image, etc.).

Question 2


Parmi ces définitions, laquelle pourrait être attribuée au ROI ?

☐ Ensemble des dépenses comptabilisées dans le cadre d'un projet

☐ Estimation des gains générés par un investissement

☒ Mesure prévisionnelle de l'efficacité d'un investissement en termes de rentabilité

☐ Somme des ventes de biens ou de services à l'issue du lancement d'un nouveau produit ou service


 Pour calculer le ROI, il faut croiser l'estimation des dépenses du projet ET l'évaluation des gains financiers qu'il pourra générer.

Question 3

Si les bénéfices prévisionnels sont de 123 567 € sur une durée de 3 ans et que les coûts prévisionnels du projet sont de 143 246 € sur 3 ans, quel est le montant en € du ROI ?

☒ - 19 679

☐ + 19 679

 Il faut effectivement soustraire les coûts prévisionnels du projet aux gains estimés. L'estimation du projet est déficitaire d'un point de vue financier.

Exercice p. 19 Solution n°6

Reliez les informations du projet d'Olivier aux éléments de la matrice SWOT correspondants :

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Une grosse expérience des équipes internes sur les projets mobiles.	Le regroupement prochain des équipes IT des deux entités du Groupe fusionnées récemment.	Des applications pédagogiques encore peu innovantes.	La réforme de la formation professionnelle qui prévoit une évaluation en situation de travail (compatible avec le support mobile ?).

Exercice p. 20 Solution n°7

Reliez les verbatims d'Olivier aux comités correspondants :

COPIL	COPROJ	COPROG	COMOP
« Nous devons aujourd'hui décider quel scénario budgétaire nous allons retenir pour parer à cet imprévu. »	« Pierre, pourrais-tu me dire si l'environnement de test sera prêt lundi prochain pour démarrer la recette ? »	« Il y a une adhérence avec le projet de Julie, nous utilisons les mêmes ressources pendant deux semaines. »	« Je crois que vous ne connaissez pas Mélodie, elle va nous accompagner pour gérer la conformité des données collectées. »