

[Partie I]

Comment *DÉFINIR*
votre projet ?]

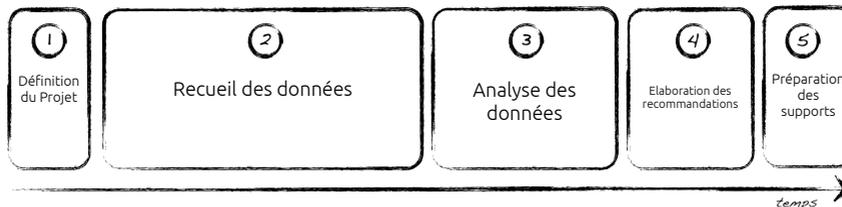
[I] Comment *définir* votre projet ?

Ne négligez pas cette étape car les plus grandes difficultés d'un projet consistent souvent à :

- ▶ définir le sujet clairement en le contextualisant ;
- ▶ poser clairement la problématique (ou question principale) à laquelle on se propose de répondre ainsi que les sous-questions qui en découlent ;
- ▶ cadrer les objectifs du projet c'est-à-dire définir les livrables à produire ;
- ▶ ériger les limites du projet (ce qu'il ne couvrira pas) ;
- ▶ proposer une méthodologie permettant d'obtenir les résultats qui serviront de base aux réponses apportées aux questions.

Et pourtant cette première étape du projet, qui servira de colonne vertébrale à l'ensemble du projet, est bien souvent l'étape la moins considérée et la plus vite réalisée (Fig. 1.1).

Fig. 1.1 : Répartition risquée du temps dans un projet



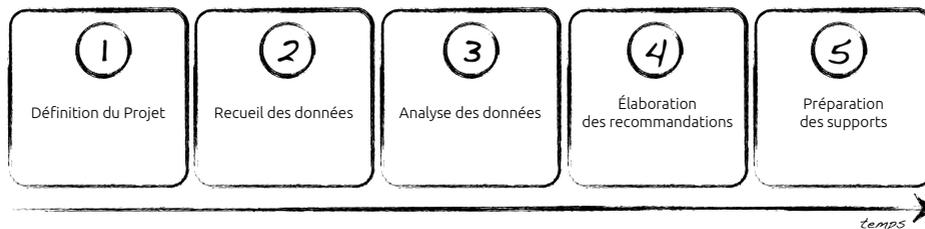
Or, ne pas consacrer assez de temps à la définition de son projet est d'autant plus risqué que la situation de l'entreprise est complexe. Ces risques, qui concernent tant le porteur du projet que l'entreprise demandeuse, consistent principalement à :

- ▶ perdre de vue, au fil de l'empilement des données et des analyses, la situation initiale de l'entreprise et les problèmes que celle-ci rencontre ;
- ▶ s'engager dans des analyses qui ne couvrent pas totalement les problèmes énoncés ;
- ▶ se disperser en s'engageant sur des pistes sans rapport direct avec les objectifs du projet ;
- ▶ se voir solliciter par le commanditaire pour explorer de nouvelles pistes d'analyse ;

- ▶ se retrouver avec un projet trop vaste dont on ne voit pas la fin et dont on ne peut maîtriser le caractère chronophage et/ou les coûts ;
- ▶ manquer de temps – si le projet est borné dans le temps - pour élaborer les recommandations, les conclusions et les documents nécessaires (rapport et présentation orale).

Afin de minimiser ces risques, il existe une démarche appelée **Issue Analysis**, utilisée par bon nombre de cabinets de conseil en management, qui permet de répondre aux objectifs de problématisation et de définition du projet. Elle invite également à consacrer plus de temps à la phase amont, la définition du projet (étape 1), qui est l'objet de la première partie de cet ouvrage, et d'une façon générale à **équilibrer le temps imparti à l'ensemble des étapes** (détaillées dans chacune des parties de cet ouvrage) **qui constituent un projet** (Fig. 1.2).

Fig. 1.2 : Répartition nécessaire du temps dans un projet



Mais comment définir votre projet ? Comment contextualiser votre projet ? C'est-à-dire quelles sont les bases, les connaissances et les raisons qui justifient votre projet ainsi que la question centrale à laquelle vous souhaitez répondre ? Comment circonscrire votre projet ou autrement dit, quelles sont les différentes questions auxquelles vous devez répondre pour résoudre votre question principale ? Quels sont les livrables que vous devez produire pour répondre aux questions ? Quels sont les points que vous ne traiterez pas ou que vous ne prendrez pas en compte ? Quelle(s) méthode(s) allez-vous utiliser pour collecter les données nécessaires à la production de vos livrables ? Quelles sont les différentes tâches du projet ? Qui réalise chacune des tâches ? Quel est le planning de votre projet et l'ordonnancement de chacune des tâches ?

Toutes ces questions sont légitimes, mais par où commencer ? Un projet a pour origine une commande, un constat, une observation, une intuition, un intérêt personnel, un a priori, etc. Que vous soyez consultant, manager, chef de projet, cadre

dirigeant, entrepreneur, professeur ou même étudiant, **votre point de départ est la problématisation d'une situation donnée décrite par un réseau de problèmes liés entre eux :**

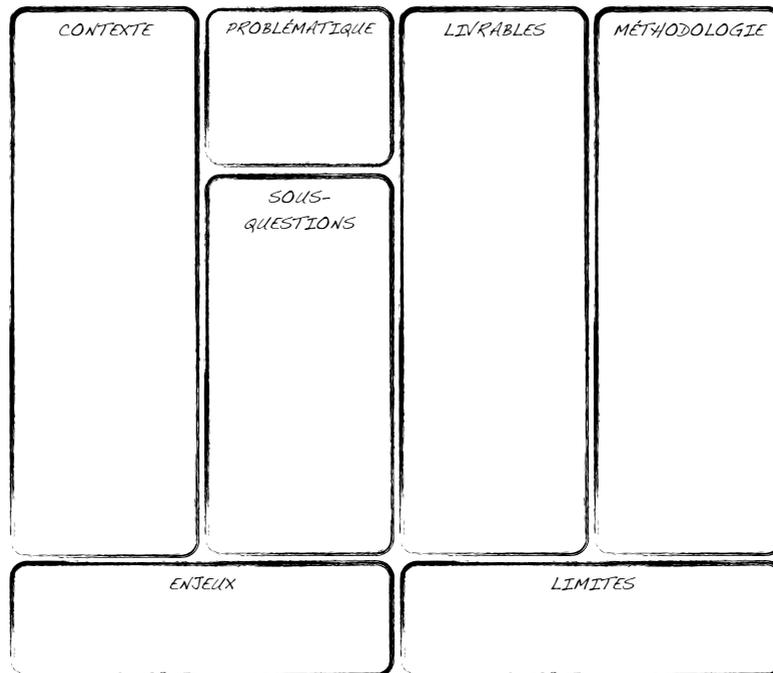
- ▶ Si vous êtes un(e) consultant(e), vous devez être capable de problématiser une situation de gestion d'une entreprise cliente, d'identifier les analyses qui permettront de produire les réponses appropriées et de proposer un planning de travail afin de présenter à votre client une proposition d'intervention complète, claire et structurée qui permettra à votre cabinet de décrocher la mission.
- ▶ Si vous êtes un manager confronté à l'évolution des attentes de vos clients et de l'environnement concurrentiel de votre entreprise et vous souhaitez mener des études qui vous permettront de trouver les réponses aux enjeux de ces évolutions, vous devez être capable de présenter de façon simple et didactique à vos collaborateurs votre vision de la situation et les analyses que vous souhaitez voir mener avant de proposer un nouvel axe de développement pour votre entreprise ou votre service.
- ▶ Si vous êtes chef de projet et la direction de votre entreprise vous a confié un projet de déploiement d'une nouvelle offre de services, vous devez être capable en premier lieu de mobiliser vos collaborateurs et de partager les enjeux et les objectifs du projet autour de son cahier des charges.
- ▶ Si vous êtes dirigeant(e) d'entreprise et devez présenter un plan stratégique à trois ans lors du prochain conseil d'administration permettant d'accompagner le développement de votre entreprise et d'envisager des axes de développement stratégique pertinents, faisables et acceptables par les différentes parties prenantes, vous devez être capable en amont d'établir un diagnostic pertinent de la situation de votre entreprise, de mobiliser les analyses adéquates puis de définir les orientations stratégiques qui en découlent.
- ▶ Si vous êtes entrepreneur et souhaitez avancer dans votre démarche de création d'entreprise et faire partager votre projet aux différentes parties prenantes (financeurs, investisseurs, futurs associés et collaborateurs), vous devez être capable de formaliser votre projet de création d'entreprise et formuler votre business plan afin de séduire vos investisseurs et convaincre vos futurs partenaires.
- ▶ Si vous êtes professeur de management et devez définir une nouvelle offre de cours répondant aux attentes d'un public dans le cadre d'un programme de formation, vous devez être capable de définir le syllabus du nouveau cours

au travers de l'identification des attentes des apprenants, de la définition des objectifs pédagogiques et des thématiques abordées et de la méthode d'enseignement utilisée.

- ▶ Si vous êtes étudiant(e) et devez réaliser, à l'issue d'un stage, une thèse professionnelle dont le sujet doit s'inscrire dans le contexte de l'entreprise et apporter des réponses structurées à une des problématiques de l'entreprise où vous avez réalisé votre stage, vous devez être capable, avant tout, de vous approprier le contexte et la problématique de l'entreprise et de définir un sujet pour votre thèse professionnelle.

Quel que soit votre projet, comme toutes ces personnes, avant même de chercher à répondre à votre problématique, **il est important que vous soyez capable de bien identifier ce que vous allez devoir réaliser et de savoir l'énoncer clairement et simplement aux personnes** qui seront de près ou de loin **impliquées ou sollicitées**. Pour cela, vous avez, vous aussi, besoin d'une méthode ou d'un outil simple, compréhensible par tous qui permette de définir simplement et de structurer efficacement votre projet : **la matrice MDP** (Matrice de Développement de Projet – Fig. 1.3).

Fig. 1.3 : Matrice MDP (Matrice de Développement de Projet)



La matrice MDP est une matrice 7 cases qui vous permet de décrire, de structurer et d'organiser votre projet. Les 4 cases de gauche vous permettent de contextualiser et de clarifier votre projet en le structurant. Les 3 cases de droite vous permettent de clarifier ce que vous allez faire, la façon dont vous allez le faire et ce que vous n'allez pas faire. Enfin, la matrice dans son ensemble vous permet de déboucher naturellement sur un plan de travail détaillé (ou *workplan*).

Testée et approuvée dans des contextes et des problématiques différents, cette matrice vous permet de partager un projet et les réponses que vous souhaitez apporter à une situation donnée. En vous appropriant cette matrice, vous structurez votre pensée et disposez d'un modèle permettant de la faire partager.

Cette première partie s'articule autour de trois chapitres essentiels :

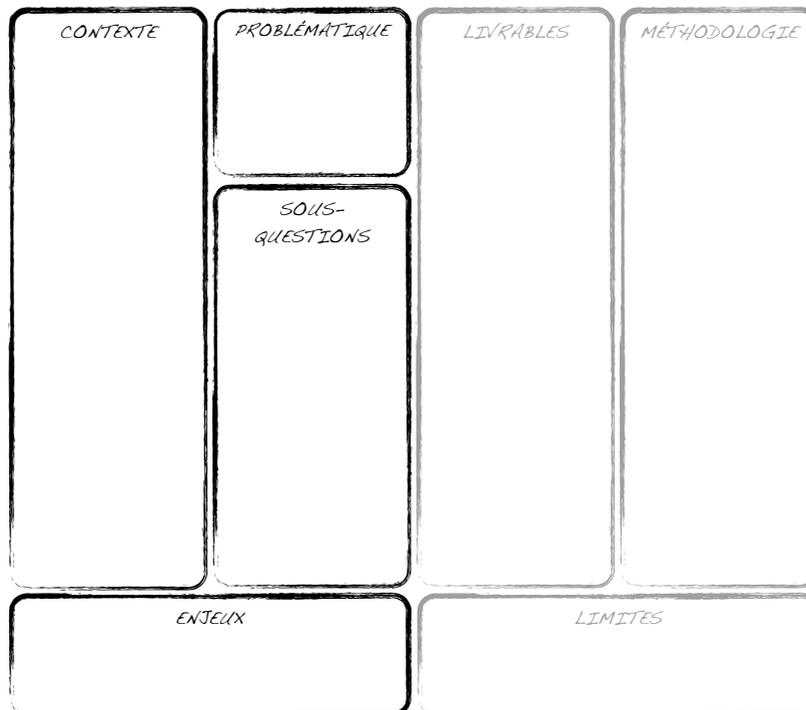
- ▶ la contextualisation et la structuration de votre projet qui permettent de décrire et de préciser votre projet ;
- ▶ l'identification des livrables attendus et des analyses à réaliser afin de circonscrire la mission qui vous incombe à travers ce projet ;
- ▶ l'organisation et la planification de votre projet pour sa concrétisation effective.

Ces trois chapitres vous permettront de réaliser le cahier des charges (encore appelé proposition d'intervention par les consultants) qui sera la colonne vertébrale de votre projet.

[1] Comment contextualiser et structurer votre projet ?

Les quatre premiers blocs de la matrice (Fig. 1.4) décrivent le questionnement, son contexte et ses enjeux. Ces blocs couvrent **les dimensions essentielles de définition et de description du projet** : le contexte ou la justification du questionnement, la problématique ou la question principale, les sous-questions ou déclinaison de cette question principale et, enfin, les enjeux ou la description de l'intérêt que les différentes parties prenantes du projet peuvent trouver dans les réponses attendues aux questions posées.

Fig 1.4 : Contextualiser et structurer son projet avec la matrice MDP



Détaillons maintenant ces **quatre blocs** un par un.

Le contexte de votre projet

Le premier élément à expliciter dans le cahier des charges de son projet est le contexte du projet. Le contexte a pour but de **présenter le plus simplement possible la situation de l'entreprise dans son environnement** (marché, clients, concurrents, organisation, etc.), tous les éléments porteurs de changements importants et riches d'enjeux pour celle-ci et son organisation ainsi que les dysfonctionnements éventuellement constatés. Ces difficultés rencontrées permettent de justifier la question principale que vous vous posez et qui constitue l'objet de votre projet, c'est-à-dire la problématique. Ce contexte nécessite donc un pré-diagnostic de la situation de l'entreprise. D'une manière générale, le contexte peut être divisé en deux parties :

- ▶ **Une première partie qui décrit la situation et inclut toute information pertinente** relative au problème que l'on souhaite traiter dans le cadre de son projet. Il ne s'agit pas ici de réaliser des copier-coller inutiles d'informations de toutes natures sur l'entreprise et son environnement, mais bien de trier les informations pertinentes par rapport au projet.
- ▶ Une seconde partie, **la complication** (en quoi la situation décrite pose problème ?), **présente**, quant à elle, **les dysfonctionnements** (ou les nouveaux challenges) **et les conséquences de la situation décrite auparavant**. Cette seconde partie du contexte justifie le besoin de changement et, donc, la nécessité d'aborder la question centrale (que nous appelons problématique) dans le cadre du projet que vous avez à réaliser.

Ainsi comme le montre la figure ci-après, il s'agit de pratiquer une démarche dite d'entonnoir (Fig. 1.5) afin de :

- ▶ déterminer le plus clairement possible le champ d'intervention dans lequel s'inscrit votre projet ;
- ▶ déboucher, ensuite, sur la problématique de votre projet ou encore la question centrale.