



RDDC 27 • BLOC 4 • MODULE III • SÉANCE DU 30 OCTOBRE

Gérer un projet : du besoin à l'agilité

Séance de 4 h • cadrer un besoin et rédiger un cahier des charges • planifier en classique (Gantt) ou en agile • pourquoi l'agilité sert l'innovation

Vendredi 30 octobre 2026 • 13 h 30 - 17 h 30 • Alexis Daguenet

Au programme

À la fin de la séance, vous saurez

- distinguer un besoin exprimé d'un besoin réel, et cadrer un projet avec des objectifs SMART
- rédiger les fonctions d'un cahier des charges et lire un diagramme de Gantt
- comparer méthode classique et agile, et expliquer pourquoi l'agilité sert l'innovation

1	Lancement du bloc et de l'épreuve E1	15 min
2	Qu'est-ce qu'un projet ?	20 min
3	Le besoin, le cadrage, le cahier des charges	35 min
4	Atelier fil rouge : cadrer Vauban Care	35 min
5	Méthode classique : WBS, Gantt, chemin critique	25 min
6	L'agilité, et ce qui change	30 min
7	Pourquoi l'agilité pour innover	20 min
8	Atelier : planifier, puis votre entreprise	45 min

Pause de 15 min après l'atelier 4

Le bloc 4 en une page

Épreuve E1 • Innovation à valeur ajoutée

C4.1 Impulser des innovations à partir du terrain

C4.2 Mener le projet en mode agile

C4.3 Coopérer avec les fonctions transverses

C4.4 Présenter et défendre devant la direction

Dossier individuel sur votre entreprise d'accueil, puis pitch de 15 min.

Épreuve E2 • Communication RSE

C4.5 Intégrer la RSE dans la communication

C4.6 Utiliser les innovations IA et data

C4.7 Mesurer l'efficacité de la communication

Dossier collectif sur un cas du certificateur, puis soutenance individuelle en format dynamique (podcast, live).

Une compétence est acquise si 75 % de ses critères sont atteints au niveau 2 sur 3. Aucune compensation entre compétences.

Votre année dans le bloc



Partie 1

Collecte des informations marché et des retours terrain

Partie 2

Formalisation des projets d'innovation et d'optimisation : c'est là que vit la gestion de projet (C4.2)

Partie 3

Démonstration chiffrée et argumentée de la valeur ajoutée

Les dates orange sont imposées par le certificateur : un dépôt en retard invalide l'épreuve.

BLOC A • 55 MIN

Qu'est-ce qu'un projet ?

Avant de choisir une méthode, savoir de quoi on parle

Projet ou activité courante ?

- 1 Ouvrir un point de location près du canal
projet · activité
- 2 Facturer les clients chaque fin de mois
projet · activité
- 3 Lancer la prise de rendez-vous en ligne
projet · activité
- 4 Répondre au téléphone du magasin
projet · activité
- 5 Refaire la vitrine pour les fêtes de fin d'année
projet · activité
- 6 Faire l'inventaire annuel
projet · activité

Définition de travail

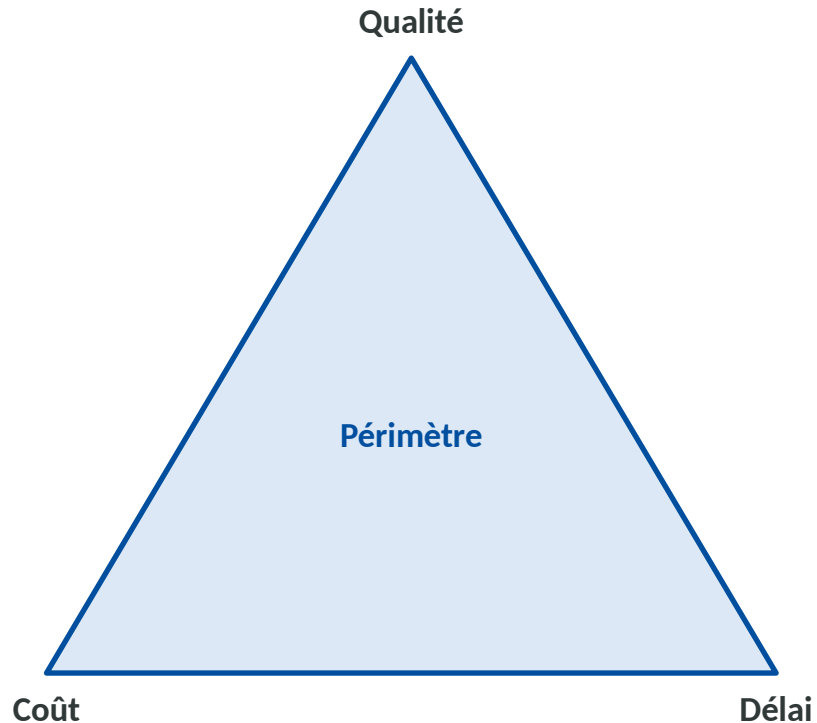
Un projet est un ensemble d'activités coordonnées, avec un début et une fin, mené pour atteindre un objectif unique dans des contraintes de délai, de coût et de ressources (d'après la norme ISO 21502).

Le test des trois questions

Est-ce unique ? A-t-il une date de fin ? Faut-il réunir des ressources inhabituelles ?

Une activité se répète et s'optimise ; un projet se termine et transforme l'entreprise.

Le triangle qualité, coût, délai



Qualité

Le résultat répond-il au besoin, au niveau attendu ?

Coût

Budget, temps passé par l'équipe, prestataires, outils.

Délai

Date de livraison et jalons intermédiaires.

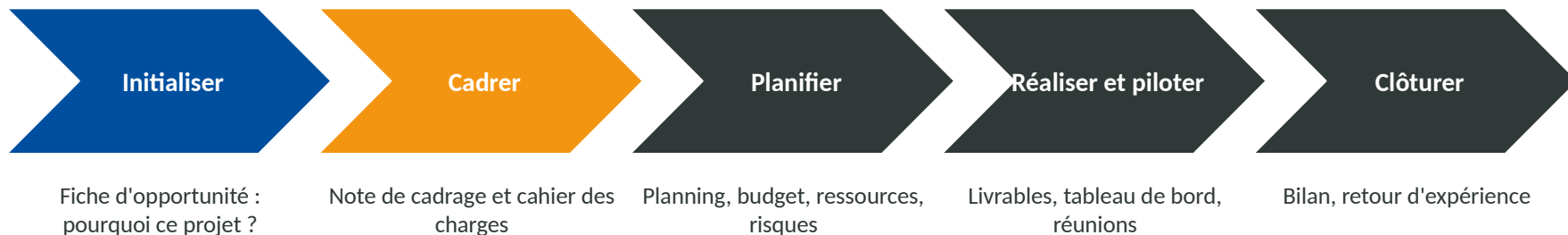
On ne peut pas tout fixer à la fois : quand un sommet bouge, un autre doit céder.

Qui fait quoi dans un projet ?

Rôle	Ce qu'il fait	Exemple chez Cycles Vauban
Sponsor	Décide de lancer, finance, arbitre les conflits	Claire Morel, présidente
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Exprime le besoin, rédige le cahier des charges, réceptionne	Samia Benali, cheffe d'atelier
Maîtrise d'œuvre (MOE)	Conçoit et réalise la solution, s'engage sur le résultat	Le prestataire de l'outil de réservation
Chef de projet	Planifie, coordonne, suit, rend compte	Souvent l'alternant, avec le tuteur
Équipe projet	Réalise les tâches	Hugo, Inès, un mécanicien référent
Parties prenantes	Sont concernées ou consultées	Clients, comptable, commerciaux

Un projet sans sponsor identifié n'a pas d'arbitre : au premier conflit, il s'arrête.

Les cinq phases d'un projet



Aujourd'hui, on travaille surtout la phase de cadrage

C'est la moins visible et la plus rentable : une erreur de cadrage découverte à la livraison coûte beaucoup plus cher à corriger qu'au départ. Le cadrage répond à : quel problème, pour qui, quel résultat mesurable, dans quelles limites ?

Un projet mal cadré est un projet qui réussit à livrer la mauvaise chose.

BLOC A • SUITE

Partir du besoin

Le besoin réel se trouve rarement dans la première demande

Besoin exprimé ou besoin réel ?

Ce qui est demandé

« Notre site date de 2017, il fait vieux. Je voudrais une refonte complète avec un e-shop moderne. »

Hugo, marketing et digital

967

appels non décrochés d'avril à juin

14 j

de délai moyen à l'atelier en mai

120 / 320

interventions en janvier / en mai, pour une capacité de 300

Ce que dit le terrain

« D'avril à juin, le téléphone sonne sans arrêt, on ne peut pas répondre et réparer en même temps. L'agenda est un cahier. Et en janvier, on a des journées presque vides. »

Samia, cheffe d'atelier

« Les gens ne veulent pas une perceuse, ils veulent un trou » (phrase attribuée à Theodore Levitt).

Trois outils pour faire parler le besoin

QQOQCCP

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?
Combien ? Pourquoi ?

Pour faire le tour d'une situation sans rien oublier, au début d'un entretien ou d'une note de cadrage.

Les 5 pourquoi

On demande « pourquoi ? » jusqu'à la cause racine, en s'appuyant sur des faits.

Pour éviter de traiter un symptôme (« le téléphone sonne trop ») au lieu de la cause.

La bête à cornes

À qui le produit rend-il service ? Sur quoi agit-il ? Dans quel but ?

Pour formuler la fonction globale du projet, en une phrase que tout le monde valide.

Un besoin se formule sans citer de solution : « réserver sans appeler », pas « une application ».

Les 5 pourquoi, appliqués à l'atelier

Constat

Des clients de l'atelier partent à la concurrence au printemps.

Pourquoi ?

Ils n'obtiennent pas de rendez-vous : 967 appels non décrochés d'avril à juin.

Pourquoi ?

Les mécaniciens réparent et répondent au téléphone en même temps.

Pourquoi ?

Le téléphone est le seul moyen de prendre rendez-vous.

Pourquoi ?

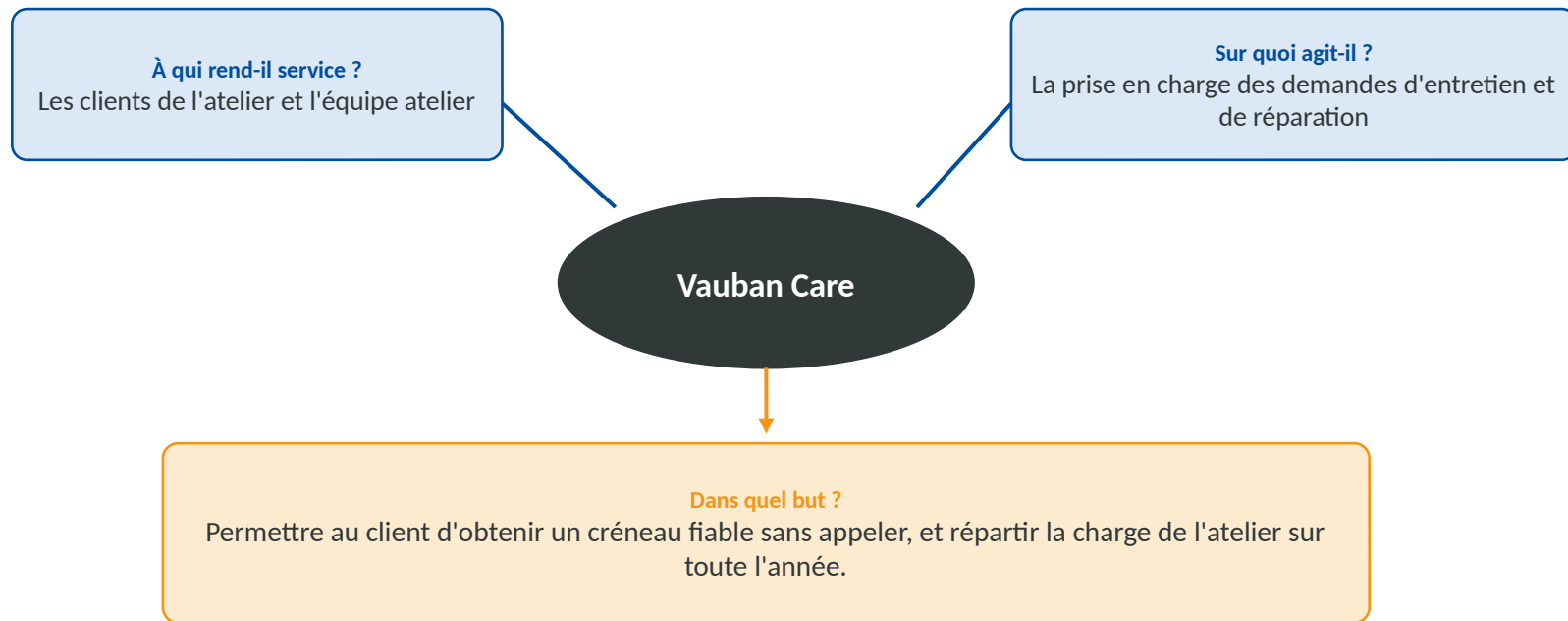
L'agenda est un cahier : impossible de proposer des créneaux ailleurs.

Cause racine

L'atelier n'a aucun outil de planification partagé, et rien n'incite à venir en hiver.

Le vrai projet n'est pas « refaire le site », c'est « organiser la prise en charge de l'atelier ».

La bête à cornes : formuler la fonction globale



La phrase du « but » devient l'objectif du projet : il reste à la rendre mesurable.

Des objectifs SMART

S

Spécifique

Un seul résultat, clair pour tous

M

Mesurable

Un indicateur et une valeur de départ

A

Atteignable

Réaliste avec les moyens disponibles

R

Réaliste et pertinent

Relié au besoin réel

T

Temporel

Une échéance datée

Flou

« Améliorer l'accueil de l'atelier et moderniser notre image. »

Qui mesure quoi, et quand saura-t-on que c'est réussi ?

SMART

« Diviser par deux les appels non décrochés d'avril à juin 2027 par rapport à 2026 (de 967 à moins de 480), mesuré sur le journal de l'opérateur. »

Un bon objectif dit ce qui aura changé pour le client, pas ce que l'équipe aura fait.

La note de cadrage : le contrat de départ

- 1 Contexte et problème constaté, avec chiffres
- 2 Besoin réel en une phrase
- 3 Objectifs SMART
- 4 Périmètre : ce qui est inclus et exclu
- 5 Livrables attendus
- 6 Contraintes : qualité, coût, délai
- 7 Parties prenantes et rôles
- 8 Jalons et dates clés
- 9 Risques principaux
- 10 Méthode envisagée et pourquoi

Le périmètre exclu est aussi important que l'inclus : il protège le projet des demandes qui s'ajoutent.

Le cahier des charges

Cahier des charges fonctionnel

Exprime le besoin en fonctions à remplir, sans imposer de solution. Rédigé par celui qui a le besoin (MOA). Exemple : « permettre au client de réserver un créneau ».

Cahier des charges technique

Précise les solutions, les outils, les normes. Souvent rédigé ou complété par celui qui réalise (MOE). Exemple : « module de réservation compatible avec WordPress ».

Structure type

- 1 Présentation de l'entreprise et du contexte
- 2 Objectifs et besoin, chiffres à l'appui
- 3 Périmètre et utilisateurs concernés
- 4 Fonctions attendues : critère, niveau, flexibilité
- 5 Contraintes : budget, délai, réglementation, existant
- 6 Modalités : planning, réception, suivi, réponse attendue

Le cahier des charges fonctionnel décrit le quoi ; laissez au prestataire le soin de proposer le comment.

Exprimer une fonction : critère, niveau, flexibilité

Fonction	Critère d'appréciation	Niveau attendu	Flexibilité
FP1 Permettre au client de réserver un créneau en ligne, à toute heure	Durée de la réservation sur mobile	Moins de 3 minutes	F1
FC1 Respecter la capacité réelle de l'atelier	Créneaux ouverts par mécanicien et par jour	Jamais plus de 300 interventions par mois	F0
FC2 Informer le client de l'avancement	SMS de confirmation et de vélo prêt	100 % des rendez-vous	F1
FC3 Rendre les annulations visibles	Mise à jour de l'agenda partagé	En temps réel, créneau libéré	F0

Hors périmètre : refonte complète du site, e-shop, location touristique.

FP : fonction principale (la raison d'être) • FC : fonction contrainte (ce qu'il faut respecter).

Atelier fil rouge : cadrer Vauban Care

A1

Besoin exprimé ou besoin réel

Ce que demande Hugo, ce que prouvent les chiffres

8 min

A2

La bête à cornes

Formuler la fonction globale en une phrase

7 min

A3

Deux objectifs SMART

À partir des chiffres de l'atelier

8 min

A4

Mini cahier des charges

Cinq fonctions avec critère, niveau, flexibilité, et le hors périmètre

12 min

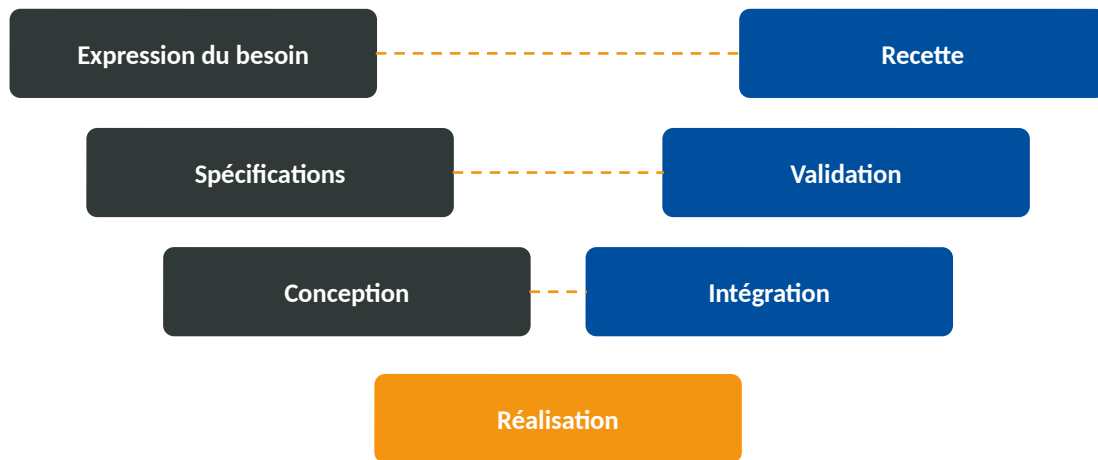
En binôme, 35 min • consigne : aucune fonction ne cite de solution technique.

BLOC B • 25 MIN

Planifier : la méthode classique

Tout prévoir au départ, puis dérouler le plan

Cascade et cycle en V : tout prévoir, puis vérifier



Adapté quand on sait exactement quoi faire et comment le faire : mise aux normes, déménagement, construction.

Forces

Jalons clairs, engagements écrits, budget maîtrisé, contrôle à chaque étape.

Limites

Le client voit le résultat à la fin ; un besoin mal compris ou qui change coûte très cher.

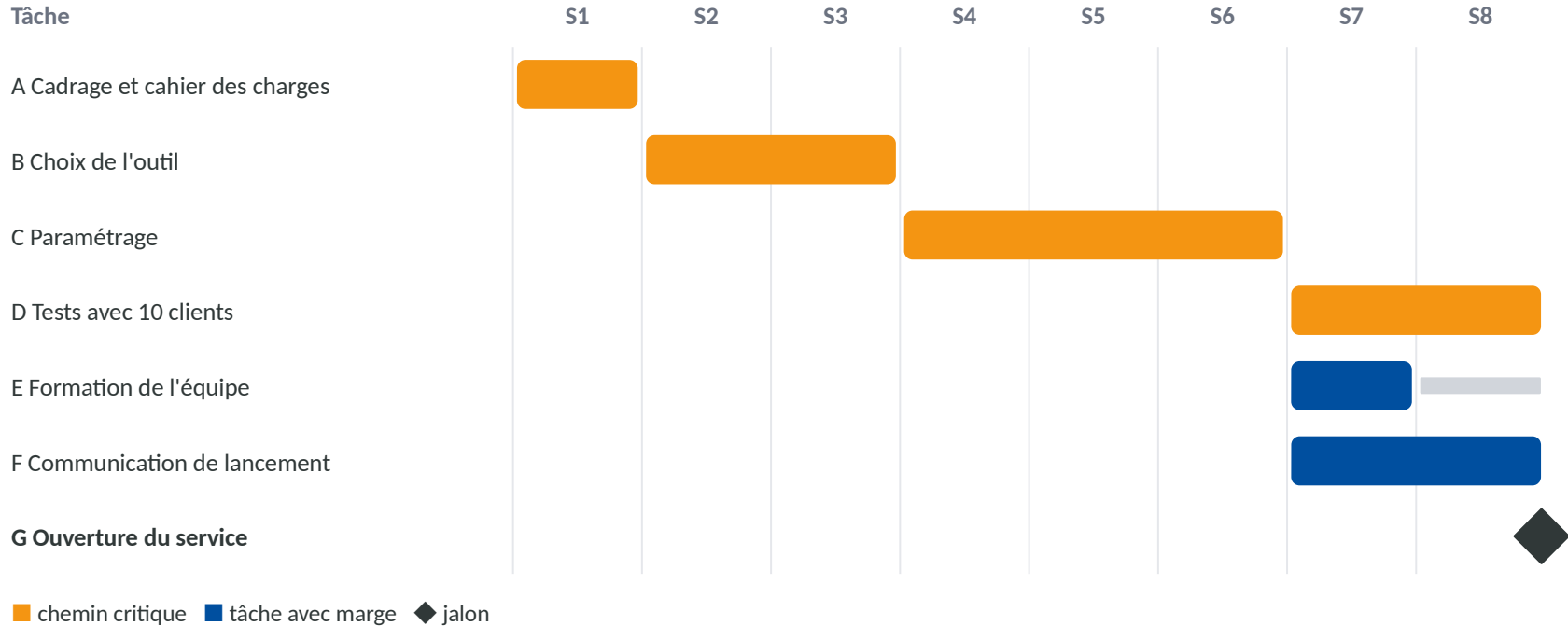
Le cahier des charges est le socle de la méthode classique : tout le plan en découle.

Du besoin aux tâches : l'organigramme des tâches (WBS)



Chaque tâche reçoit une durée, un responsable et ses prédécesseurs : on peut alors tracer le Gantt.

Lire un diagramme de Gantt



Chemin critique : la suite de tâches sans marge. Un jour de retard dessus, c'est un jour de retard à l'ouverture.

BLOC C • 30 MIN

L'agilité, et ce qui change

Livrer souvent, apprendre à chaque fois

Le manifeste agile : quatre valeurs

Les individus et leurs interactions

plus que les processus et les outils

Un résultat qui fonctionne

plus qu'une documentation exhaustive

La collaboration avec le client

plus que la négociation contractuelle

L'adaptation au changement

plus que le suivi d'un plan

« Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers. »

Scrum et Kanban en une page

Scrum : avancer par sprints

- Sprint de 1 à 4 semaines, qui livre un résultat utilisable.
- Product owner : porte la valeur, ordonne le backlog.
- Scrum master : fait vivre la méthode, lève les obstacles.
- Équipe : réalise et teste.
- Rituels : planification, point quotidien de 15 min, revue avec le client, rétrospective.

Kanban : rendre le flux visible



Visualiser le travail, limiter le travail en cours, mesurer le délai de traitement.

Scrum rythme le projet ; Kanban fluidifie le travail continu. Les deux se combinent.

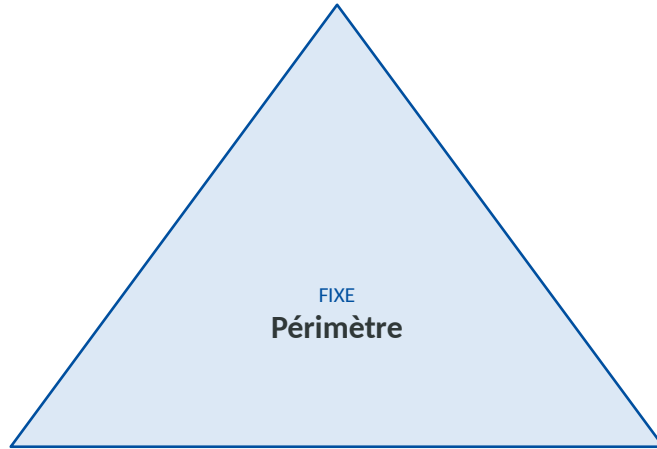
Classique ou agile : ce qui change

	Méthode classique (cascade, cycle en V, Gantt)	Méthode agile (Scrum, Kanban)
Point de départ	Cahier des charges complet et figé	Vision produit et backlog qui évolue
Planification	Tout le projet, au départ, sur un Gantt	Par itérations courtes, réajustées à chaque sprint
Livraison	Une fois, à la fin	Par incréments utilisables, à chaque sprint
Place du client	Au début (besoin) et à la fin (recette)	À chaque revue de sprint
Changement	Coûteux, à négocier par avenant	Attendu, intégré au backlog
Pilotage	Écart au plan : délai, budget	Valeur livrée, vélocité, retours clients
Risque principal	Découvrir trop tard qu'on s'est trompé	Dériver sans cadre ni échéance

Ce qui est fixe (date, budget, obligation légale) se planifie ; ce qui est incertain s'itère.

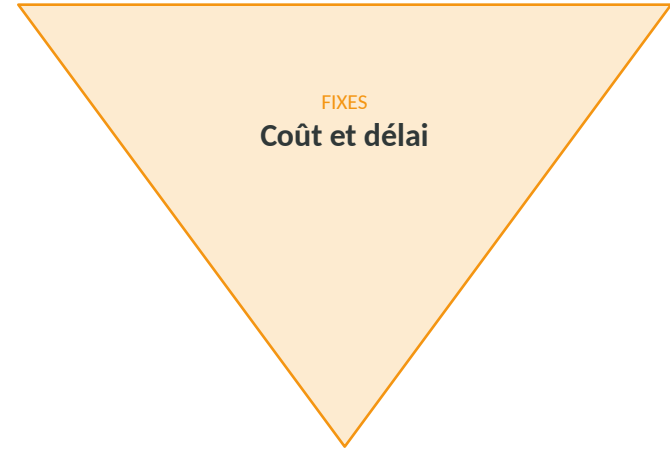
Le triangle inversé

Méthode classique



ESTIMÉS
Coût et délai

Méthode agile



AJUSTÉ
Périmètre, par priorité de valeur

En agile, on ne se demande pas « quand tout sera-t-il fini ? » mais « qu'est-ce qui a le plus de valeur maintenant ? »

BLOC D • 20 MIN

Pourquoi l'agilité pour innover

Innover, c'est avancer sans connaître la réponse

Innover, c'est décider dans l'incertitude



Zone	Approche adaptée
Simple	Plan classique, Gantt
Complicqué	Plan à jalons, appui d'experts
Complexe	Agilité : itérer, tester, ajuster

Plus le besoin est flou et la solution inconnue, plus le plan initial a de chances d'être faux.

Un projet d'innovation vit dans la zone complexe : c'est là que l'agilité est la plus utile.

Cinq raisons d'innover en mode agile

1

Apprendre vite

Chaque sprint teste une hypothèse auprès de vrais clients.

2

Réduire le risque

On échoue petit et tôt, plutôt que gros et tard.

3

Créer de la valeur tôt

Une première version utile existe en quelques semaines.

4

Mettre le client au centre

Ses retours orientent la suite à chaque revue.

5

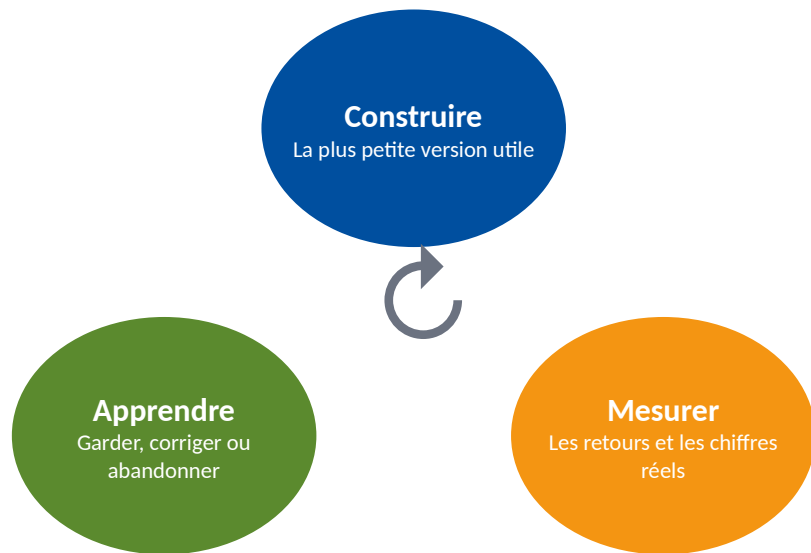
Mobiliser l'équipe

Les fonctions support voient et ajustent le résultat.

39 % de projets réussis en agile, contre **11 %** en cascade (Standish Group, CHAOS Report 2015, projets logiciels).

L'agilité ne garantit pas le succès : elle rend l'échec moins cher et plus rapide à corriger.

Construire, mesurer, apprendre



Le MVP de Vauban Care

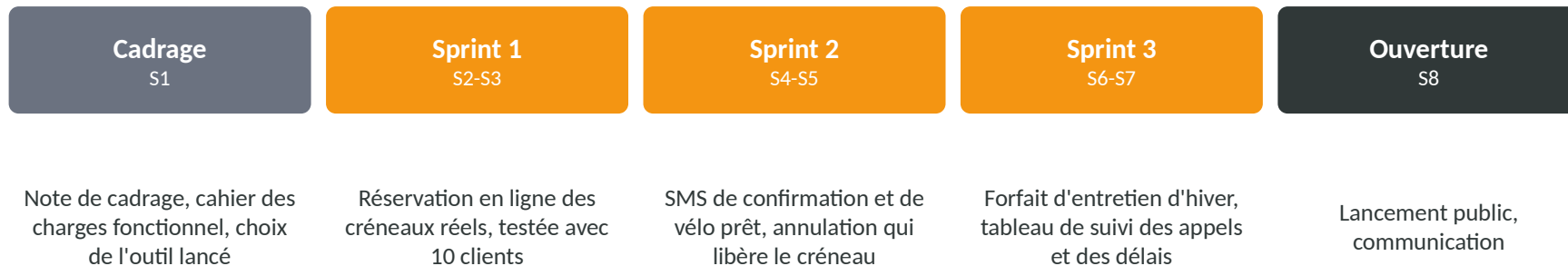
Construire : réservation en ligne des créneaux réels, pour 10 clients volontaires.

Mesurer : temps de réservation, annulations, appels évités, avis de Samia.

Apprendre : les clients veulent-ils un rappel SMS ? un forfait d'hiver ? On décide du sprint suivant sur ces preuves.

Innover en agile, c'est remplacer les certitudes du cahier des charges par des preuves tirées du terrain.

Le même projet, en sprints



Revue en fin de sprint avec Samia (product owner) • revue finale avec Claire (sponsor)

Approche hybride

Ce qui est fixe (ouverture avant le printemps, budget) se planifie avec des jalons ; le contenu de chaque sprint s'ajuste selon ce que les clients et l'atelier ont appris au sprint précédent.

Atelier : planifier, puis votre entreprise

A5 • Deux plans pour le même projet • 10 min

- Compléter le Gantt de Vauban Care à partir des durées et des prédécesseurs.
- Trouver la durée totale, le chemin critique et les marges.
- Découper le même projet en trois sprints : que livre-t-on, qui valide ?

B • Votre fiche de cadrage • 35 min

- Un projet réel de votre entreprise, en cours ou envisagé.
- Problème constaté avec un chiffre, besoin réel, deux objectifs SMART.
- Périmètre, livrables, contraintes, rôles, jalons.
- Méthode envisagée, placée sur la matrice de Stacey, et trois arguments.

Relecture en binôme les 5 dernières minutes : le besoin cite-t-il une solution ? l'objectif a-t-il un chiffre de départ ?

Ce que l'évaluateur lira

C4.2 • « Le candidat a une bonne compréhension des principes et des méthodes agiles de gestion de projet. »

- 1 « Il utilise les concepts clés tels que les sprints, la planification itérative, la collaboration, l'adaptabilité et la livraison continue. »
- 2 « Il propose une planification détaillée de la réalisation des tâches. »
- 3 « Il présente une définition précise et argumentée de l'allocation des ressources (financières, matérielles...). »
- 4 « Il décrit le dispositif de suivi et de contrôle les avancées du projet. »

Aujourd'hui : indicateurs 1 et 2. Dans votre dossier, employez ces concepts pour votre projet, sans vous contenter de les définir.

Feuille de route jusqu'au 1er décembre

Avant le 1er décembre

- Terminer votre fiche de cadrage et la montrer à votre tuteur.
- Repérer dans votre entreprise les outils de gestion de projet disponibles (Planner, Trello, Teams, Notion, tableur).
- Commencer le plan de collecte de la partie 1 : avis clients, entretiens, statistiques des canaux.

La suite du bloc

- 01/12 : stratégie digitale, mix marketing et parcours client.
- Décembre à février : proposition de valeur, créativité, choix du projet d'innovation.
- Mars et avril : backlog, user stories, rituels, ressources et suivi de votre projet.

À retenir

1

Un besoin se formule sans solution ; un objectif sans chiffre de départ n'est pas mesurable.

2

Le cahier des charges dit le quoi ; le Gantt dit le quand ; le chemin critique dit ce qui ne peut pas glisser.

3

Ce qui est fixe se planifie ; ce qui est incertain s'itère. Innover, c'est surtout de l'incertain.