

Présentation et défense du cadrage projet

Séance 6 : convaincre un comité de décision

Analyse des besoins | M1 Informatique | 2026-2027

Formateur : Réda Bourebaba

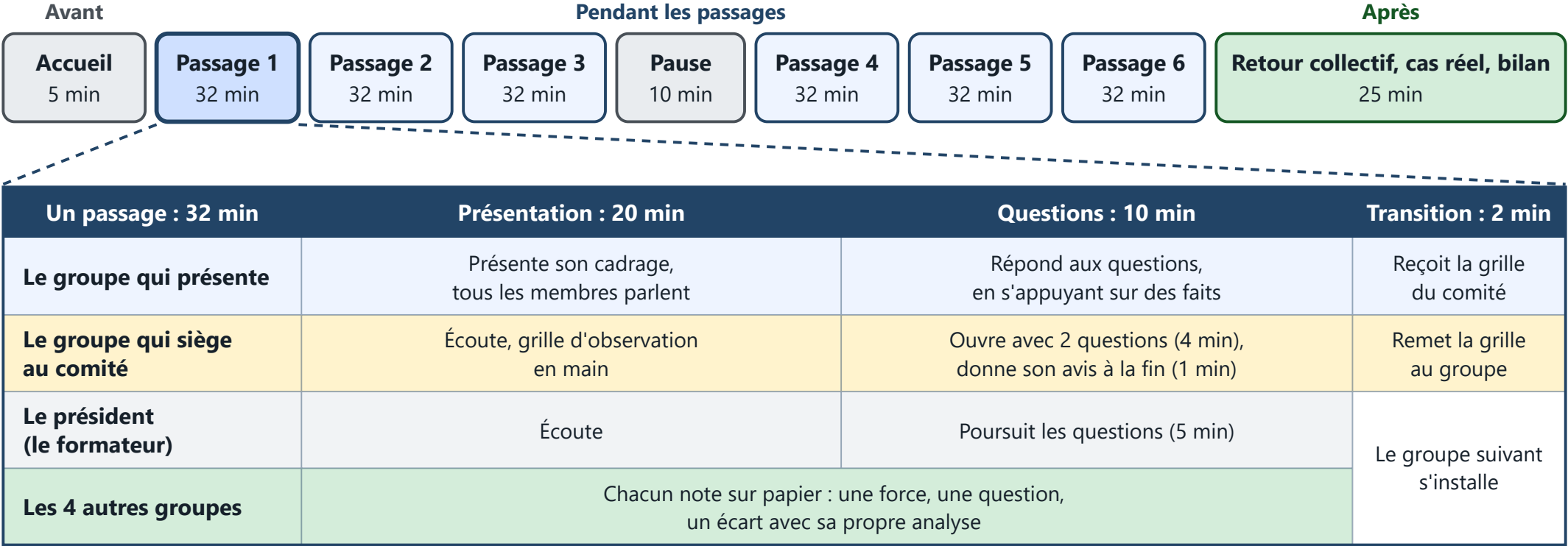
Objectifs de cette séance

- **Présenter** un cadrage de projet complet devant un comité de décision
- **Défendre** une recommandation Go ou No-Go et les stratégies de mitigation retenues
- **Répondre** de façon argumentée aux questions d'un commanditaire

Six groupes, un seul dossier, six recommandations. La matinée se termine par un retour collectif et le bilan du module.

Vue d'ensemble : la matinée

Ce matin, il n'y a pas de cours : vous **présentez**, vous **siégez**, vous **observez**. Le schéma montre les trois temps de la matinée, puis qui fait quoi pendant un passage.



Chaque groupe **présente une fois**, **siège une fois** et **observe quatre fois**. Le repère en haut de slide dit où l'on en est.

Déroulé de la matinée

Le même parcours, avec les durées. Chaque temps répond à une question et laisse une trace écrite.

Temps	Durée	La question	Ce qui en sort
Accueil et installation	5 min	Qui passe quand, qui siège quand ?	L'ordre de passage rappelé
Passages 1, 2 et 3	3 × 32 min	Le comité suivrait-il cette recommandation ?	Par passage : une grille remplie, un avis, vos notes
Pause	10 min		
Passages 4, 5 et 6	3 × 32 min	Le comité suivrait-il cette recommandation ?	Par passage : une grille remplie, un avis, vos notes
Retour collectif, cas réel et bilan du module	25 min	Pourquoi six conclusions sur un même dossier ?	Les écarts expliqués, le parcours du module relu

Un passage : 20 minutes de présentation, 10 minutes de questions, 2 minutes de transition.

Les règles, le rôle du comité et l'ordre de passage ont été vus mercredi. Les slides qui suivent en sont le rappel.

Les règles de la soutenance

Une soutenance devant un comité n'est pas un exposé : le temps est compté, et celui qui écoute doit **décider**. Chaque règle vient de là.

Règle	Pourquoi
20 minutes de présentation : le chronomètre est affiché, la parole s'arrête à 20 minutes	Un comité a un ordre du jour : ce qui n'est pas dit à temps n'est pas dit
La recommandation est annoncée dans les deux premières minutes	Le décideur sait tout de suite ce qu'on lui demande : c'est la synthèse décisionnelle de la séance 5
Tous les membres du groupe prennent la parole	La note est une note de groupe
Tous les supports ont été remis avant le premier passage	Personne ne retouche son support après avoir vu les autres
Ordinateurs fermés pendant les soutenances des autres groupes	Vous avez des notes à prendre sur chaque passage, sur papier
Le commanditaire ne donne aucune information nouvelle aujourd'hui	Le dossier est clos : on décide avec ce qu'on sait

La recommandation, c'est l'un des trois verdicts : Go (on y va), Go sous conditions (on y va si des points précis sont levés avant une date), No-Go (on n'y va pas, ou pas avec ce périmètre).

? Les 10 minutes de questions

À la vingtième minute, la parole passe au comité. Les 10 minutes sont découpées, pour que chacun sache quand parler.

Temps	Qui parle	Ce qui se passe
4 min	Le groupe désigné	Il ouvre avec 2 questions, le groupe qui présente répond
5 min	Le président	Il poursuit avec ses propres questions
1 min	Le groupe désigné	Il donne son avis : suivrait-il cette recommandation ?

Pour répondre, la méthode de la séance 5 : écouter jusqu'au bout, reformuler, répondre par un fait, vérifier que la réponse convient.

À la question « D'où vient le gain de 20 000 € par an ? » (médiathèques)	Ce qu'on en pense au comité
« C'est une estimation réaliste. »	Aucun fait : la question reste entière
« Du temps d'accueil libéré par la réservation en ligne. Le nombre d'heures est une hypothèse, nous ne l'avons pas mesuré. »	La source est dite, la limite aussi

Une réponse honnête, « nous ne l'avons pas vérifié », vaut mieux qu'une réponse inventée.

Le comité de décision

Un comité de décision est l'instance qui dit oui ou non à un projet et qui en engage le budget. **Nous sommes le 30 novembre 2026** : celui de Zinc Média se réunit.

- **Le président** : le formateur, dans le rôle de Julien Marchetti, président de Zinc Média. C'est lui qui décide
- **Les membres** : un groupe désigné, qui siège à ses côtés pendant un passage

Passage	Groupe qui présente	Groupe qui siège au comité
1		Groupe du passage 4
2		Groupe du passage 5
3		Groupe du passage 6
4		Groupe du passage 1
5		Groupe du passage 2
6		Groupe du passage 3

Pour lire le tableau : cherchez votre passage dans la colonne de droite. Si vous présentez en 5, vous siégez au passage 2.

Siéger au comité, c'est regarder un cadrage avec les yeux de celui qui paie.

Votre rôle au comité

Une fois dans la matinée, votre groupe change de côté de la table : vous n'êtes plus l'équipe de cadrage, vous êtes ceux à qui l'on demande d'engager l'argent.

Durée : un passage, 32 min | **Modalité** : le groupe désigné, sans ordinateur

Étapes

1. **20 min, la présentation.** Écoutez, grille d'observation en main
2. **4 min.** Ouvrez les questions avec **au moins 2 questions** : une sur un fait ou un chiffre, une sur un risque ou une condition
3. **5 min, les questions du président.** Remplissez la grille pendant les réponses
4. **1 min.** Donnez votre avis en une phrase : **suivriez-vous cette recommandation ?**
5. **2 min, la transition.** Remettez la grille au groupe qui vient de passer

Livrable attendu : une grille d'observation remplie et un avis argumenté. Un exemple rempli suit.

Votre avis n'entre pas dans la note du groupe : c'est son premier retour.

? Poser une question de comité

Vos deux questions ouvrent les 10 minutes. Une question utile vise **un point précis** de la présentation et oblige à répondre par un fait. Exemples sur le projet des médiathèques.

Type	Question faible	Ce qui lui manque	Question utile
Sur un fait ou un chiffre	« Vous êtes sûrs de votre budget ? »	Elle appelle « oui » et ne vise aucun chiffre	« Le gain de 20 000 € par an : sur quelle mesure repose-t-il ? »
Sur un risque	« Et si la migration se passe mal ? »	Aucun risque nommé, aucune conséquence	« Si le second agent n'est pas formé un mois avant la migration, votre Go tient-il ? »
Sur une condition	« Pourquoi pas une application mobile ? »	C'est une solution proposée, pas une question sur le dossier	« Votre Go dépend de la subvention régionale : que faites-vous si elle est refusée ? »

Trois repères :

- **Citez** ce que vous visez : « vous avez dit que... », « sur votre slide des risques... »
- **Une seule** question à la fois, en une phrase
- Pas d'**avis déguisé** en question : l'avis vient à la fin, en une minute

La grille d'observation du comité

La grille est votre outil de travail au comité, et le premier retour écrit que reçoit le groupe. Ses cinq lignes sont les cinq critères du barème de l'oral.

Critère	Ce qui convainc	Ce qui manque
Besoins et acteurs		
Faisabilité, risques et mitigation		
Spécifications et critères d'acceptation		
Recommandation Go ou No-Go		
Clarté et réponses aux questions		

Comment la remplir :

- **Ce qui convainc** : un élément vu ou entendu, cité tel quel. Pas une impression
- **Ce qui manque** : un élément absent, que le groupe pourrait ajouter. Pas un jugement
- Quelques mots par case suffisent, et une case peut rester vide

Mitigation : l'action choisie pour traiter un risque. **Critère d'acceptation** : le test qui dit si une exigence est satisfaite.

 Grille : un exemple rempli

Un groupe vient de défendre le projet des médiathèques : Go sous condition pour le changement de logiciel, 90 000 € et 10 mois. Voici la grille du comité.

Critère	Ce qui convainc	Ce qui manque
Besoins et acteurs	« Réserver depuis son téléphone » : un besoin, pas une solution, rattaché aux usagers	Les bibliothécaires n'apparaissent pas parmi les acteurs
Faisabilité, risques et mitigation	Agent absent pendant la migration : coté 15 sur deux faits, second agent formé par le directeur	Bascule après la fin du support : action sans échéance
Spécifications et critères d'acceptation	Exigence « Réserver un document » montrée avec son critère nominal	Aucun critère d'erreur : que se passe-t-il avec un document en retard ?
Recommandation Go ou No-Go	Verdict annoncé à la première minute, repli chiffré à 30 000 €	Subvention régionale : condition sans date ni responsable
Clarté et réponses aux questions	Temps tenu, les quatre membres ont parlé	Gain de 20 000 € par an : aucune source donnée

À l'inverse : « bonne présentation » ou « risques pas clairs » ne disent au groupe ni quoi garder, ni quoi corriger.

Le bas de la grille : questions et avis

Le bas de la grille garde la trace de vos questions et de votre avis. Suite de l'exemple des médiathèques.

Rubrique	Exemple rempli
Les questions que vous avez posées	1. Le gain de 20 000 € par an : sur quelle mesure repose-t-il ? 2. Que faites-vous si la subvention régionale est refusée ?
Votre avis : je suivrais, je suivrais sous conditions, je ne suivrais pas	Je suivrais sous conditions
La raison, en une phrase appuyée sur un fait de la présentation	Le support s'arrête fin 2027 et le repli à 30 000 € est chiffré, mais la subvention n'a ni date ni responsable

Un avis trop court, et ce qui lui manque :

Avis	Ce qui lui manque
« Je suivrais, c'était convaincant. »	Le fait de la présentation qui a convaincu
« Je ne suivrais pas, c'est trop risqué. »	Le risque visé, et ce qui manque à son traitement

Vous jugez la recommandation qu'on vous présente, pas celle que votre groupe a faite.

Le barème de l'oral

Le formateur note avec les mêmes cinq critères que la grille du comité. Les points disent ce que pèse chaque critère dans les 10 points de l'oral.

Critère	Points	Ce qui est regardé
Analyse des besoins et des acteurs	2	Besoins distingués des solutions, acteurs clés et leurs intérêts, apports de l'entretien
Faisabilité, risques et mitigation	3	Faits distingués des affirmations, risques majeurs cotés et justifiés, action, responsable et échéance
Spécifications et critères d'acceptation	2	Exigences vérifiables, critères limite et d'erreur, lien avec les besoins
Recommandation Go ou No-Go	1	Verdict explicite, conditions datées s'il y en a, alternative comparée
Clarté et réponses aux questions	2	Conclusion en tête, temps tenu, réponses appuyées sur des faits

Total : 10 points, note de groupe.

Pour le lire : la dernière colonne liste ce que le comité doit trouver dans votre présentation. Le gabarit de la séance 5 a réparti vos 20 minutes selon ces points.

Aucun verdict n'est « le bon ». Ce qui est noté, c'est ce qui l'appuie.

Barème : point acquis, point perdu

Sur chaque critère, la différence se joue au même endroit : ce qui est dit est-il **précis, appuyé, vérifiable** ? Exemples sur le projet des médiathèques.

Critère	Point perdu	Point acquis
Besoins et acteurs	« Les usagers veulent une appli mobile » : c'est une solution	« Les usagers veulent réserver depuis leur téléphone », avec l'acteur et l'entretien d'où vient le besoin
Faisabilité, risques et mitigation	« Risque humain fort, nous serons vigilants »	Agent absent pendant la migration, coté 15 sur deux faits. Second agent formé par le directeur, un mois avant
Spécifications et critères d'acceptation	« Le portail doit être rapide »	« La page de réservation s'affiche en moins de 2 secondes en 4G »
Recommandation Go ou No-Go	« Le changement de logiciel pourrait être envisagé »	« Go sous condition : subvention notifiée avant le 31 janvier 2027. Sinon, mise à jour pour 30 000 € »
Clarté et réponses aux questions	Verdict donné à la dix-huitième minute	Verdict dans les 2 premières minutes, chaque chiffre avec sa source

Les deux colonnes peuvent défendre le même verdict : seule celle de droite donne au comité de quoi le vérifier.

Pendant les autres passages

Quatre fois dans la matinée, vous ne présentez pas et vous ne siégez pas. Ce n'est pas une attente : vous avez travaillé sur le même dossier, vous êtes les mieux placés pour voir ce qu'un autre groupe a lu autrement.

Durée : chaque passage où vous ne présentez pas et ne siégez pas | **Modalité** : individuel, sur papier

Pour chaque soutenance, notez trois choses :

Vous notez	Exemple de note (médiathèques)
1. Une force que vous reprendriez	La matrice des risques réduite aux 3 risques majeurs, chacun commenté en une phrase
2. Une question que vous auriez posée au groupe	« Qui forme le second agent, et sur quel temps ? »
3. Un écart avec votre analyse : même dossier, conclusion différente, pourquoi ?	Ils cotent la subvention refusée à 8, nous à 12 : pour eux, le repli à 30 000 € suffit

Livrable attendu : vos notes, qui serviront au retour collectif.

Les écarts entre vos six conclusions sont la matière du retour collectif. Notez-les avec le fait qui les explique.

Retour collectif

Les six passages sont terminés. Vous avez entendu six lectures du même dossier : il reste à comprendre **pourquoi** elles diffèrent. Trois questions pour comparer les six soutenances.

Question	Ce qu'on cherche	Avec quoi répondre
1. Sur quoi vos recommandations divergent-elles , et quel fait explique l'écart ?	Le fait ou le critère qui fait basculer un verdict	Vos notes : les écarts
2. Quelle information, obtenue en entretien par un groupe, a manqué aux autres ?	Ce qu'un entretien change à un dossier	Vos comptes rendus d'entretien
3. Quelle question du comité vous a mis en difficulté , et que feriez-vous autrement ?	Ce qu'il aurait fallu vérifier avant	Les grilles reçues

Un écart expliqué (médiathèques) : deux groupes, un même dossier. L'un recommande le changement de logiciel, l'autre la mise à jour. Ce qui les sépare : le second a demandé au commanditaire quel délai de retour il acceptait. Réponse : 3 ans. Le changement de logiciel en demande 4,5.

Une divergence ne veut pas dire qu'un groupe a tort. Elle montre le plus souvent une information que tous n'avaient pas, ou un critère que tous n'ont pas pesé de la même façon.

Et dans la réalité ?

Vous venez de comparer vos six dossiers entre eux. Il reste un dernier point de comparaison.

Le cas Zinc Média est tiré d'un projet réel. Le formateur raconte ce qui a été décidé.

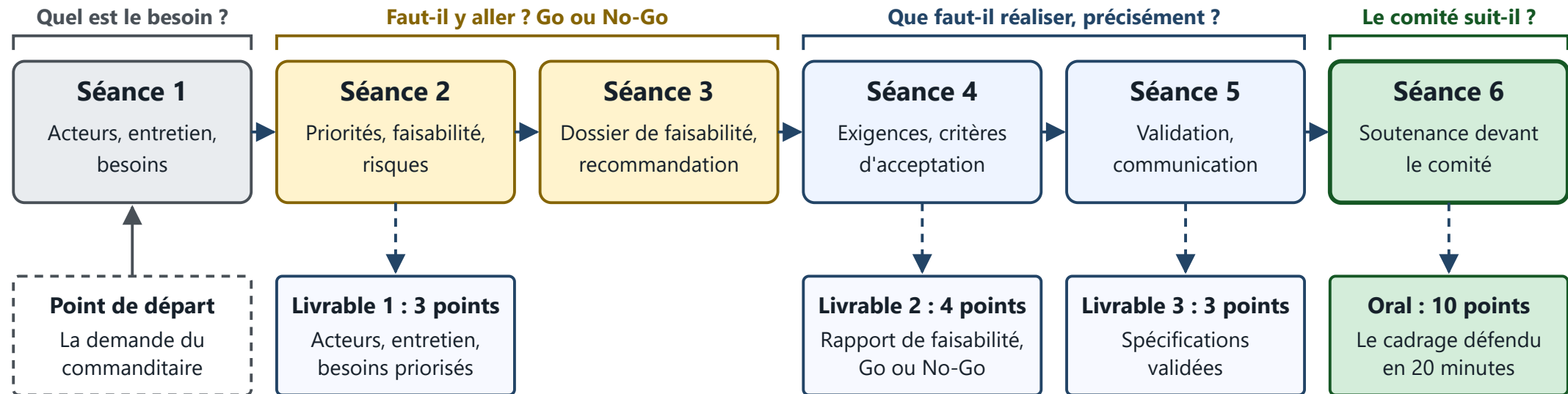
Pendant le récit, comparez avec votre dossier :

- La décision réelle ressemble-t-elle à votre recommandation ?
- Quels éléments de votre dossier retrouvez-vous dans le récit ?
- Qu'apprenez-vous que votre dossier ne contenait pas ?

La réalité n'est pas le corrigé. Une décision réelle se prend aussi avec ce qu'on ignore au moment de la prendre.

Bilan : le parcours du module

Six séances pour passer d'une demande à une décision défendue. Le schéma remet chaque séance et chaque livrable à sa place.



En pointillé : ce qui est remis et noté, sous la séance de la remise. Le rapport de la séance 3 est relu et corrigé en séance 4, avant d'être remis.

- **Séances 1 à 3** : de la demande, qui était une solution, au besoin, puis à une recommandation
- **Séances 4 et 5** : ce qui a été recommandé devient des exigences que l'on peut vérifier
- **Séance 6** : l'ensemble se défend en 20 minutes, devant celui qui décide

Le cadrage produit une **décision**, pas un produit.

Six séances, six questions

Le même parcours, séance par séance : la question, les outils, ce que vous avez produit sur le cas Zinc Média.

Séance	Question	Outils	Ce que vous avez produit
1	Qui compte, et que leur faut-il vraiment ?	Matrice pouvoir et intérêt, RACI, RASCI, entretien	Cartographie des acteurs, compte rendu d'entretien
2	Quels besoins d'abord ? Peut-on le faire, à quel risque ?	MoSCoW, SWOT, matrice probabilité-impact	Livrable 1 : besoins priorisés
3	Faut-il y aller ?	Registre des risques, scénarios comparés	Rapport de faisabilité et sa recommandation
4	Le rapport tient-il à la relecture ? Que faut-il réaliser ?	Revue croisée, critères d'acceptation	Livrable 2 : rapport corrigé
5	Les spécifications sont-elles validées ?	Fiche d'exigence, matrice de traçabilité	Livrable 3, plan de soutenance
6	Le comité suit-il ?	Synthèse décisionnelle, grille d'observation	Une recommandation défendue

MoSCoW : indispensable, important, souhaitable, pas cette fois. **RACI, RASCI, SWOT** : rappelés sur la slide suivante.

Bilan : les 6 objectifs du module

Le module annonçait six objectifs. Chacun a été pratiqué sur le cas Zinc Média, à une séance que vous pouvez retrouver.

Objectif	Où vous l'avez pratiqué
Cartographier les acteurs et définir leurs rôles (RACI, RASCI)	Séance 1, livrable 1
Conduire un entretien d'explicitation structuré	Séance 1, entretien avec le commanditaire
Analyser l'environnement technique existant (SWOT)	Séances 2 et 3, livrable 2
Identifier et quantifier les risques	Séances 2 et 3, registre des risques
Proposer des stratégies de mitigation adaptées	Séance 3, livrable 2
Rédiger un rapport de faisabilité avec une recommandation Go ou No-Go	Séances 3 et 4, livrable 2

Et au-delà : spécifications, critères d'acceptation et soutenance, en séances 4 à 6.

RACI : qui réalise (R), qui approuve (A), qui est consulté (C), qui est informé (I). **RASCI** ajoute S, qui soutient. **SWOT** : forces, faiblesses, opportunités, menaces.



Votre note

La note du module additionne ce que vous avez remis au fil des séances et ce que vous venez de défendre : 10 points de contrôle continu, 10 points d'oral.

Élément	Séance	Points
Livrable 1 : acteurs, entretien, besoins priorisés	2	3
Livrable 2 : rapport de faisabilité	4	4
Livrable 3 : spécifications	5	3
Soutenance	6	10
Total		20

Pour le lire : la colonne « Séance » donne la séance de la remise. Les trois livrables font le contrôle continu, la soutenance fait l'oral.

- La note est une **note de groupe**
- Chaque livrable a été noté sur les critères présentés le jour de sa remise

Pour aller plus loin

Quatre références, une par grand sujet du module. Vous les avez toutes croisées en séance.

Sujet	Référence	Croisée en
Risques	ISO 31000, <i>Management du risque : lignes directrices</i>	Séance 2 : la démarche de gestion des risques
Exigences	ISO/IEC/IEEE 29148, ingénierie des exigences	Séance 4 : les qualités d'une bonne exigence
Entretien	Pierre Vermersch, <i>L'entretien d'explicitation</i>	Séance 1 : faire décrire plutôt que faire juger
Synthèse	Barbara Minto, <i>The Pyramid Principle</i>	Séance 5 : la conclusion en tête

Les deux normes sont payantes. Les deux livres suffisent pour commencer.

Ce qu'il faut retenir du module

-  Un commanditaire apporte une **solution** : le cadrage retrouve le **besoin**
-  Une affirmation devient un **fait** quand on sait sur quoi elle repose
-  Un risque se formule, se cote et se traite : **action, responsable, échéance**
-  Une exigence vaut par son **critère d'acceptation**
-  La recommandation se dit **d'abord**, se chiffre, et un No-Go argumenté est un résultat

Changelog

Version	Date	Auteur	Modification
V0.0.1	12/10/2026	R. Bourebaba	Création initiale du deck
V0.0.2	12/10/2026	R. Bourebaba	Corrections après relecture pédagogique et contrôle visuel
V0.0.3	13/10/2026	R. Bourebaba	Vue d'ensemble de la matinée et du module, repère dans l'en-tête, mise en contexte, exemples de grille, de questions et de barème