

GESTION DE PROJET

Définir la réussite avant de démarrer

Cinq blocs, douze questions, quatre jalons qui tiennent

15 pages · 4 schémas · 1 note complète · 12 pièges traités · 2 fiches

Votre projet a un budget, un délai et un périmètre. Il lui manque souvent la seule chose qui permettra de dire, dans six mois, s'il a servi à quelque chose.

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · SEPTEMBRE 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir avant le lancement

04 Les cinq blocs de la note de cadrage

05 Douze questions à poser avant de dire oui

06 Écrire le critère, écrire le hors-périmètre

07 Une note de cadrage, mot à mot

08 Douze pièges de cadrage, et quoi faire

09 Les quatre jalons qui tiennent

10 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

11 Projet subi, projet flou, projet à plusieurs

12 Ce qui se passe après trois semaines

14 À quoi ressemble un défi SeedUp

1 Le chiffre qui a faussé la question

En 1994, le Standish Group publie son rapport Chaos. Seize pour cent des projets informatiques réussissent. Le chiffre fait le tour du monde et sert encore aujourd'hui à justifier des méthodes entières.

Seize ans plus tard, deux chercheurs de l'université libre d'Amsterdam examinent la méthode. Leur article paraît dans IEEE Software et s'appuie sur 12 187 prévisions issues de 1 741 projets réels.

Leur reproche principal tient en une phrase. Le rapport mesure l'écart entre la prévision initiale et le résultat, et il appelle cela la réussite.

Un projet qui tient son budget et sert à personne y figure comme un succès. Un projet qui dépasse de vingt pour cent et transforme l'entreprise y compte comme un échec partiel.

La conclusion utile arrive ici. Un projet se juge sur ce qu'il produit, et cette définition s'écrit avant le lancement. C'est le rôle d'une note de cadrage, et c'est le sujet de ce carnet.

16 %

Le taux de réussite annoncé en 1994, repris depuis trente ans. Il mesure la précision des estimations initiales, plutôt que la valeur produite.

Standish Group, rapport Chaos, 1994

12 187

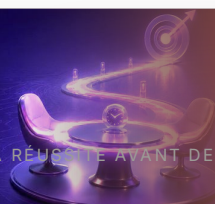
Les prévisions réelles examinées pour tester cette méthode, issues de 1 741 projets et plus d'un milliard d'euros.

Eveleens et Verhoef, The Rise and Fall of the Chaos Report Figures, IEEE Software, 2010

4 défauts

Les définitions induisent en erreur, la mesure reste unilatérale, piloter dessus dégrade la qualité des estimations, et les taux obtenus perdent leur sens.

Même article, quatre critiques établies sur la méthode du rapport



CE QUE LE CHIFFRE A FAIT OUBLIER

Tenir le budget et servir à quelque chose sont deux choses

Trente ans de pilotage par l'écart aux prévisions ont déplacé l'attention. Les équipes apprennent à bien estimer, là où la question utile reste de savoir ce que le projet aura changé.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma note de cadrage, une page

À écrire avant le premier comité. Le carnet vous aide à remplir chaque ligne, la page est indiquée en bout de ligne.

Le problème à résoudre p. 04

Chiffré, tel qu'il coûte aujourd'hui

Le critère de réussite p. 06

Une mesure observable à six mois

Le hors-périmètre p. 06

Ce que le projet laisse de côté

Qui décide, qui exécute p. 05

Des noms, plutôt que des directions

Le premier jalon p. 08

Un résultat visible sous trente jours

Le point d'arrêt p. 08

La date où l'on décide de continuer

À DÉTACHER

Mes critères de réussite, trois maximum

Chacun se mesure avec une source connue d'avance. Un critère privé de source de mesure reste un souhait.

	CE QU'ON VEUT OBTENIR	MESURÉ COMMENT	VALEUR DE DÉPART
1	Le délai de traitement d'un dossier passe sous 48h	Export mensuel de l'outil	4,2 jours en moyenne
2			
3			

3 Les cinq blocs de la note de cadrage

Une page, cinq blocs, relue en trois minutes par quelqu'un qui découvre le projet. Le troisième bloc est celui qu'on saute, et c'est celui qui décide de tout.

BLOC 1

Le problème

Ce que la situation actuelle coûte, en euros ou en heures, sur une année. Un chiffre, une source.

« Le traitement prend 4,2 jours, contre 2 chez nos concurrents. »

BLOC 2

Le résultat attendu

Ce que l'on veut obtenir, avec sa mesure et sa date. Trois critères maximum.

« Passer sous 48h d'ici juin, mesuré par l'export mensuel. »

BLOC 3

Le hors-périmètre

Ce que le projet laisse de côté, écrit noir sur blanc. Ce bloc évite la moitié des dérapages.

« La refonte de l'outil de facturation reste hors sujet. »

BLOC 4

Les personnes

Qui décide, qui exécute, qui doit être informé. Des noms, avec le temps que chacun y consacre.

« Marie décide, Paul pilote à deux jours par semaine. »

BLOC 5

Les jalons

Le premier résultat visible à trente jours, puis le point où l'on décide de continuer.

« Premier lot le 15 mars, arbitrage de poursuite le 30 avril. »

4 Les six règles du cadrage

- **Une page, une seule.** Ce qui dépasse une page reste illisible par un comité.
- **Le problème se chiffre avant tout.** Un projet dont le coût de l'inaction reste flou se coupe au premier arbitrage.
- **Trois critères de réussite maximum.** Le quatrième dilue les trois autres.
- **Chaque critère porte sa source de mesure.** Et sa valeur de départ, relevée avant le lancement.
- **Le hors-périmètre s'écrit.** C'est le bloc que l'on saute, et celui qui protège le plus.
- **La note se fait relire par un tiers.** Quelqu'un qui découvre le projet doit le comprendre en trois minutes.

5 Douze questions à poser avant de dire oui

Elles se posent au commanditaire, avant d'accepter le projet. Une seule reste en suspens, et le cadrage attend.

LA QUESTION		CE QU'ELLE RÉVÈLE
SUR LE RÉSULTAT		
01	« Que se passe-t-il si on laisse la situation en l'état ? »	Le coût réel de l'inaction, rarement chiffré
02	« À quoi verra-t-on que ça a marché, dans six mois ? »	Le critère de réussite, ou son absence
03	« Où est-ce qu'on trouvera ce chiffre ? »	La source de mesure, et sa disponibilité réelle
SUR LE PÉRIMÈTRE		
04	« Qu'est-ce que ce projet laisse de côté ? »	Le hors-périmètre, qui désamorce les dérives
05	« Qui peut arrêter ce projet d'une phrase ? »	Les arbitres réels, souvent absents du comité
06	« Combien de jours par semaine y consacrez-vous ? »	La charge réelle, derrière les engagements de principe
SUR LE RÉALISME		
07	« Qu'est-ce qui a échoué la dernière fois ? »	La mémoire des tentatives précédentes
08	« Quel résultat peut-on montrer dans trente jours ? »	La faisabilité d'un premier jalon visible
09	« Qu'est-ce qui doit survivre à ce changement ? »	Ce que l'organisation tient à préserver
SUR LA SUITE		
10	« À quelle date décide-t-on de continuer ou d'arrêter ? »	Le point d'arrêt, qui rend l'engagement possible
11	« Quel autre projet ce projet ralentit-il ? »	Les arbitrages de ressources, faits ou évités
12	« Qui portera le sujet après la livraison ? »	Le propriétaire de la suite, souvent oublié

6 Écrire le critère, écrire le hors-périmètre

1 Écrire un critère de réussite

Avant le lancement · 30 minutes

LE GESTE

Formulez ce que l'on veut obtenir, avec un chiffre et une date.
Nommez la source où ce chiffre se lira, et vérifiez qu'elle existe.
Relevez la valeur de départ avant le premier jour de travail.

RÉUSSI SI

quelqu'un d'extérieur peut aller chercher le chiffre lui-même, six mois plus tard.

POURQUOI

« Améliorer la satisfaction client » se vérifie de trois façons, ce qui revient à le laisser invérifiable.

Un critère utile porte trois choses : la mesure, la source, et la valeur de départ.

La valeur de départ se relève avant le lancement. Après, elle se reconstruit de mémoire, et personne y croit.

EXEMPLES

- « Le délai moyen passe sous 48h d'ici juin, mesuré par l'export mensuel. »
- « Le taux de reprise descend sous 5 %, relevé dans le tableau qualité. »
- « Trois sites sur cinq utilisent l'outil chaque semaine, vu dans les connexions. »

2 Écrire le hors-périmètre

Avant le lancement · 15 minutes

LE GESTE

Listez ce que les gens vont supposer inclus dans le projet.
Gardez les trois plus probables et écrivez-les comme exclus.
Faites valider cette liste par le commanditaire, avant le premier comité.

RÉUSSI SI

un participant demande en comité si un sujet fait partie du projet, et la note répond à votre place.

POURQUOI

Le périmètre s'étend par petites demandes raisonnables, plutôt que par grandes décisions.

Chaque ajout paraît minime au moment où il arrive. Leur somme fait le dérapage.

Un hors-périmètre écrit et validé transforme un refus personnel en rappel du cadre.

EXEMPLES

- « La refonte de l'outil de facturation reste hors sujet. »
- « La formation des équipes terrain fera l'objet d'un projet distinct. »
- « Les sites à l'étranger arrivent dans une phase ultérieure. »

À VOUS · TRANSFORMEZ CES TROIS INTENTIONS EN CRITÈRES MESURABLES

« Améliorer la satisfaction client. »

>

VOTRE VERSION

« Gagner en efficacité opérationnelle. »

>

VOTRE VERSION

« Mieux collaborer entre les services. »

>

VOTRE VERSION

7 Une note de cadrage, mot à mot

Voici la page complète, telle qu'elle se présente à un comité. La colonne de droite indique ce qui rend chaque bloc utilisable.

Ramener le délai de traitement sous 48 heures

NOTE DE CADRAGE · V1 · 12 SEPTEMBRE

1 · LE PROBLÈME

Un dossier client met **4,2 jours** en moyenne à être traité, contre 2 jours chez nos deux concurrents directs. Sur l'année écoulée, ce délai a motivé **37 réclamations** et **11 résiliations**, soit 190 000 euros de chiffre d'affaires perdu.

Un chiffre, une comparaison, un coût annuel. Le comité sait ce que l'inaction coûte avant de lire la suite.

2 · LE RÉSULTAT ATTENDU

- Le délai moyen passe sous 48 heures d'ici le 30 juin, lu dans l'export mensuel de l'outil. Départ : 4,2 jours.
- Les réclamations liées au délai descendent sous 15 par an, comptées dans le registre qualité. Départ : 37.

Deux critères, chacun avec sa source et sa valeur de départ. Quelqu'un d'extérieur peut aller vérifier.

3 · LE HORS-PÉRIMÈTRE

- La refonte de l'outil de facturation reste hors sujet.
- Les dossiers des filiales étrangères arrivent en phase deux.
- La formation des équipes terrain fera l'objet d'un projet distinct.

Les trois demandes qui arriveront de toute façon, traitées d'avance. Ce bloc évite trois arbitrages difficiles.

4 · LES PERSONNES

Marie Alvarez, directrice des opérations, tranche. Paul Ferrand pilote, **deux jours par semaine**, validés par son manager. Deux référents métier, une demi-journée par semaine chacun. Le service informatique intervient sur demande, sous 48 heures.

Des noms, avec le temps réel et sa validation. Un engagement de principe se transforme ici en charge négociée.

5 · LES JALONS

- **15 octobre** · première preuve sur une agence, délai mesuré sur trente dossiers.
- **30 novembre** · point d'arrêt, on décide d'étendre, de réduire ou de stopper.
- **30 juin** · mesure finale sur les deux critères, aux sources définies plus haut.

Une preuve à trente jours, un point d'arrêt, une mesure finale. Le comité s'engage sur une première étape, plutôt que sur neuf mois.

8 Douze pièges de cadrage, et quoi faire

Ils se repèrent en relisant votre note. Chacun se corrige en moins d'une heure, avant le lancement.

LE PIÈGE		CE QUE VOUS FAITES
SUR LA MESURE		
01	Le problème reste qualitatif	Chiffrez le coût actuel avant tout, en euros ou en heures
02	Le critère manque de source	Nommez où le chiffre se lira, et vérifiez que la source existe
03	La valeur de départ manque	Relevez-la avant le premier jour, le rattrapage reste illusoire
SUR LE PÉRIMÈTRE		
04	Le hors-périmètre reste implicite	Écrivez les trois exclusions les plus probables, et faites-les valider
05	Le commanditaire reste flou	Obtenez un nom unique qui tranche, plutôt qu'un comité
06	La charge des équipes reste théorique	Demandez des jours par semaine, et faites-les confirmer par les managers
SUR LE RYTHME		
07	Le premier jalon arrive à six mois	Trouvez un résultat visible à trente jours, quitte à réduire le périmètre
08	Le point d'arrêt manque	Posez une date où l'on décide de continuer, cette porte facilite l'accord
09	Les dépendances restent invisibles	Listez ce qui doit exister ailleurs pour que votre projet avance
SUR LA SUITE		
10	Le propriétaire de la suite manque	Nommez qui reprend le sujet après la livraison, dès le cadrage
11	Les tentatives précédentes restent tues	Demandez ce qui a échoué avant, et intégrez la réponse au cadrage
12	La note tient sur trois pages	Ramenez à une page, le reste part en annexe

9 Les quatre jalons qui tiennent

Un jalon utile produit une décision, plutôt qu'un compte rendu. Ces quatre-là suffisent à piloter un projet de six mois.

JOUR 30 · 45 MINUTES

La première preuve

Un résultat visible sur un périmètre réduit. Il rassure les sceptiques mieux que dix présentations.

LA DÉCISION ATTENDUE

On garde le périmètre prévu, ou on le réduit.

CHAQUE QUINZAINE · 20 MINUTES

Le point d'avancement

Trois questions seulement. Ce qui avance, ce qui bloque, ce qui demande un arbitrage.

LA DÉCISION ATTENDUE

Les blocages trouvent un responsable et une date.

À MI-PARCOURS · 1 HEURE

Le point d'arrêt

On rouvre le cadrage. Les critères tiennent-ils encore, le problème a-t-il bougé, le projet garde-t-il son sens.

LA DÉCISION ATTENDUE

Continuer, réduire, ou arrêter franchement.

À SIX MOIS · 30 MINUTES

La mesure réelle

On relit les critères écrits au départ et on va chercher les chiffres à leur source.

LA DÉCISION ATTENDUE

Ce qui reste à faire pour atteindre le critère.



LA RÈGLE DU POINT D'ARRÊT

Une porte de sortie facilite l'entrée

Un projet annoncé comme irréversible se négocie pied à pied. Le même projet, avec un arbitrage de poursuite à mi-parcours, obtient l'accord bien plus vite. La porte de sortie rassure ceux qui hésitent à s'engager.

10 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

Quatre situations reviennent au moment du cadrage. Chacune se traite avant le lancement, le rattrapage coûte cher.

CE QUI SE PRODUIT, CE QUE VOUS FAITES

Le commanditaire presse

« on cadrera en marchant »

UNE HEURE

Vous demandez une heure, une seule, pour écrire la page. Elle évite les semaines d'allers-retours qui suivent.

Le critère reste flou

« on verra bien »

PROPOSEZ

Vous proposez un critère, même imparfait. Un chiffre écrit se corrige, un flou se prolonge.

Le périmètre s'étend

une demande raisonnable de plus

ARBITREZ

Vous acceptez l'ajout et vous demandez ce qui sort en échange. Le commanditaire tranche, plutôt que vous.

Les ressources manquent

promises, puis retenues

CHIFFREZ

Vous traduisez le manque en semaines de retard, et vous portez cet arbitrage au commanditaire.

« On a déjà une note de cadrage de vingt pages. »

01 · LE DOCUMENT FLEUVE

Faites-en le résumé sur une page, avec les cinq blocs. Les vingt pages deviennent l'annexe.

« Voici la page que le comité lira vraiment. »

« Impossible de mesurer ce qu'on cherche. »

02 · LE CRITÈRE INSAISSISSABLE

Cherchez un signe indirect, disponible et régulier. Un indicateur imparfait bat un objectif invérifiable.

« Quel chiffre bougerait si ça marchait ? »

« Le projet a déjà démarré, personne l'a cadré. »

03 · LE RATTRAPAGE

Cadrez maintenant, en relevant la valeur de départ à date. Vous perdez l'historique, vous gagnez la suite.

« On part de là, et on mesure à partir d'aujourd'hui. »

11 Projet subi, projet flou, projet à plusieurs

Trois situations changent le cadrage. Les cinq blocs restent, leur contenu s'ajuste.

CAS 1 · LE PROJET SUBI

La décision vient d'ailleurs

Vous héritez d'un projet décidé plus haut, avec un budget et une date déjà fixés. Votre marge se limite à la mise en œuvre.

Concentrez le cadrage sur le bloc 3, le hors-périmètre. C'est là que votre marge existe encore. Et écrivez le critère de réussite même si personne le demande, il vous protégera au bilan.

« La date est fixée. Voici ce que nous livrons à cette date, et ce qui viendra après. »

CAS 2 · LE PROJET FLOU

Le commanditaire cherche encore

La demande arrive sous forme d'intention. Personne sait dire ce que le projet doit produire.

Proposez une phase de cadrage de deux semaines, budgétée comme telle, avec un livrable unique : la note d'une page. Un cadrage payé vaut mieux qu'un projet lancé dans le vide.

« Deux semaines pour écrire la page, puis vous décidez de lancer ou non. »

CAS 3 · LE PROJET À PLUSIEURS ÉQUIPES

Chacun a sa lecture du sujet

Trois directions portent le projet, avec trois idées de ce qu'il doit produire. Le désaccord apparaîtra à la livraison.

Faites écrire la note par chacun, séparément, avant toute réunion. Les écarts entre les trois versions donnent l'ordre du jour du premier comité. Ils se traitent en une séance, plutôt qu'en six mois.

« Chacun écrit sa page. On compare mardi, et on en fait une seule. »



LA RÈGLE DES VERSIONS

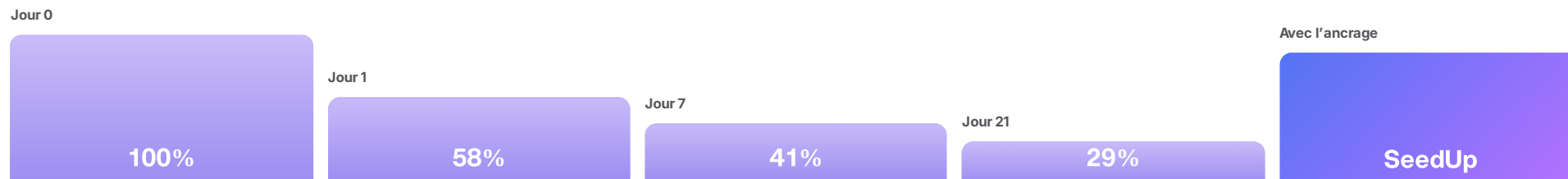
Trois cadrages séparés valent mieux qu'une réunion de cadrage

Une réunion produit la version de celui qui parle le mieux. Trois notes écrites séparément font apparaître les désaccords réels, ceux qui reviendront de toute façon, mais six mois plus tard et sur du travail déjà fait.

12 Ce qui se passe après trois semaines

Vous cadrez bien votre prochain projet. Le troisième repartira comme avant, sur une intention et une date. C'est mécanique, et ça se contourne.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos chefs de projet cadrent leurs projets réels, en séance.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Racontez-nous le projet qui avance le moins vite en ce moment. Un expert vous dit ce qui se règle par un cadrage, et ce qui demande autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées - Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

13 Ce que ça donne sur un portefeuille de projets

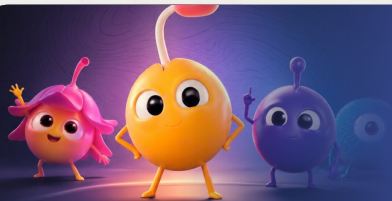
Un chef de projet qui cadre bien améliore son projet. Une organisation qui cadre pareil partout peut enfin comparer ses projets entre eux, et arbitrer ses ressources sur autre chose que la conviction de celui qui présente.

Le déploiement, en quatre temps

- J0** **Une journée sur les projets réels.** Chaque participant arrive avec un projet en cours ou à lancer, et repart avec sa note d'une page écrite.
- S1 à S12** **Un défi par jour ouvré sur le téléphone.** Une question posée à un commanditaire, un critère réécrit, un hors-périmètre validé.
- Toutes les 3 semaines** **Une revue croisée de 45 minutes.** Chacun fait relire sa note par un pair. Le regard extérieur trouve les flous devenus invisibles à l'auteur.
- S12** **Le modèle retenu devient le standard.** La même page pour tous les projets rend le portefeuille comparable.

Ce que vous mesurez, et à quelle échéance

- **En continu** · notes de cadrage écrites, critères dotés d'une source, valeurs de départ relevées.
- **Dès le troisième mois** · la part des projets qui atteignent leur premier jalon à trente jours.
- **À un an** · la part des projets dont le critère de réussite se vérifie réellement à sa source.
- **Le préalable** · combien de vos projets en cours portent un critère mesurable aujourd'hui. La réponse est votre point de départ.



LA RÈGLE DU PORTEFEUILLE

Des projets cadrés pareil deviennent comparables

Tant que chaque projet se présente à sa façon, l'arbitrage revient à celui qui présente le mieux. Une page identique pour tous déplace la décision vers ce que les projets produisent.

14 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvré arrive sur le téléphone de vos chefs de projet. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « gestion de projet ».**

01 Demande où se lira le chiffre

Gestion de projet · micro-expérience · 5 min · facile

LE DÉFI

Prends un objectif de projet en cours, le tien ou celui d'un autre.
Demande où le chiffre se lira dans six mois, et qui ira le chercher.

RÉUSSI SI

la personne hésite, ou découvre que la source manque.

POURQUOI

Un objectif s'écrit en trente secondes. Sa source de mesure demande de vérifier qu'elle existe.

La plupart des critères tombent à cette question, et c'est une bonne nouvelle : ils tombent avant le projet.

Un critère privé de source reste un souhait écrit au futur.

EXEMPLES

- « Où est-ce qu'on lira ce chiffre en juin ? »
- « Qui va le sortir, et à quelle fréquence ? »
- « Il vaut combien aujourd'hui ? »

02 Écris trois exclusions

Gestion de projet · pari · 10 min · intermédiaire

LE DÉFI

Sur ton projet en cours, écris trois choses que les gens supposent incluses et qui restent dehors.

Envoie-les au commanditaire, et demande sa validation par écrit.

RÉUSSI SI

le commanditaire en discute au moins une, plutôt que de tout valider d'un bloc.

POURQUOI

Le périmètre s'étend par petites demandes raisonnables, plutôt que par grandes décisions.

Un refus prononcé sur le moment passe pour un manque de souplesse. Le même refus, écrit et validé en amont, devient un rappel du cadre.

Ces dix minutes d'écriture vous épargnent trois arbitrages difficiles.

EXEMPLES

- « La formation des équipes fera l'objet d'un projet distinct. »
- « Les sites à l'étranger arrivent en phase deux. »
- « Merci de me confirmer ces trois points par retour. »

LA SUITE

Vous savez quoi écrire. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous le projet qui avance le moins vite en ce moment. Un expert Sinéa vous dit ce qui se règle par un cadrage, et ce qui demande autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.