

La réunion de lancement (kick-off)

Les points essentiels

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Les enjeux de la réunion de lancement	3
Les parties prenantes concernées	4
Les points essentiels à aborder en réunion de lancement	4
Documents de référence	4
Ordre du jour	4
Cahier des Charges	5
Calendrier prévisionnel	5
Budget	5
Compte-rendu	5
Conclusion	5
Références	6

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De comprendre les enjeux de la réunion de lancement
- D'identifier les parties prenantes concernées par la réunion de lancement
- D'identifier les points essentiels à aborder lors d'une réunion de lancement
- D'identifier les documents de référence concernés par la réunion de lancement

Introduction

Le lancement marque la **transition entre la phase d'initialisation et la phase de réalisation et de contrôle**. Matérialisé par une réunion (appelée *kick-off meeting* en anglais), il s'agit du démarrage officiel du projet. Dans ce cours nous allons voir les enjeux de cette réunion de lancement et les parties prenantes concernées, avant de présenter les points essentiels à aborder lors de cette réunion. Nous indiquons aussi les documents qui servent de référence à cette réunion.



Figure 1 : La réunion de lancement dans le cycle de vie d'un projet

Les enjeux de la réunion de lancement

La réunion de lancement est un moment très important dans la vie d'un projet. Elle rassemble tous les acteurs du projet, qui se retrouvent ensemble très probablement pour la première fois. Les enjeux concernent la modalité de la réunion, le partage d'informations, la création d'un sentiment d'appartenance et la compréhension du projet par l'ensemble de l'équipe.

Modalité de la réunion de lancement

Traditionnellement, les réunions de lancement avaient lieu en présentiel, justement pour réunir les acteurs-projet. Toutefois, avec le développement du télétravail, il est tout à fait possible d'envisager une réunion de lancement en ligne. Dans ce cas, il faut prêter encore plus attention à la compréhension par l'ensemble des acteurs, ainsi qu'à la création d'un sentiment de groupe. Dans le cas des réunions hybrides (avec certains présents physiquement et d'autres à distance), il faut être particulièrement attentif à ne pas laisser une partie des participants en-dehors des échanges, le risque principal étant de voir son attention captée par les échanges avec les personnes physiquement présentes au détriment de celles qui sont connectées à distance.

Partage d'informations

Le premier objectif de cette réunion est de s'assurer que tout le monde dispose du même niveau d'information avant de commencer à travailler sur le projet. Il convient donc de la préparer avec soin, avec un ordre du jour, et l'envoi au préalable des documents clés comme le Cahier des Charges et le calendrier prévisionnel.

Sentiment d'appartenance

Cette réunion de lancement a aussi pour objectif d'instaurer un sentiment d'adhésion et d'appartenance. Dans la préparation, il faut donc prévoir suffisamment de temps pour des échanges, à la fois pour faire connaissance et pour lever les incompréhensions ou malentendus. Un compte rendu de cette réunion est indispensable, comme pour toutes les réunions ultérieures.

Compréhension du projet

À l'issue de la réunion de lancement, chaque acteur devrait avoir une vision claire de son rôle dans le projet, des tâches à effectuer et leur déroulement dans le temps, et de ses relations avec les autres membres de l'équipe projet. Dans la réalité, au vu de la masse d'informations transmises en réunion de lancement et du fait que l'appropriation du projet soit un processus progressif, il est souvent nécessaire pour le chef de projet d'intervenir ultérieurement, individuellement et / ou collectivement, pour clarifier certains points et lever des incompréhensions.

Les parties prenantes concernées

Le commanditaire du projet, aussi appelé la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. C'est la personne qui pilote le projet au niveau stratégique.

Le **chef de projet** dans le rôle de **Maîtrise d'Œuvre (MOE)**. C'est lors de cette réunion de lancement que le chef de projet joue pleinement son rôle de « chef d'orchestre ».

Les membres de l'équipe projet. Détachés ou recrutés spécifiquement, les membres de l'équipe contribuent au projet, chacun dans son domaine d'expertise. La réunion de lancement est peut-être la première fois qu'ils se rencontrent tous ensemble.

Les acteurs métier. D'autres membres de l'organisation peuvent être invités à la réunion de lancement, surtout dans le cadre d'un projet interne à l'organisation.

Les points essentiels à aborder en réunion de lancement

Comme chaque projet, chaque réunion de lancement est unique. Toutefois, il est vivement conseillé de couvrir les points suivants :

- Les objectifs
- Les enjeux
- Le déroulement du projet
- Le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe
- Les tâches à effectuer par chacun
- Les mécanismes de contrôle de la qualité et de validation
- Les principes, modalités et outils de communication

Documents de référence

Ordre du jour

Préparé avec soin, l'**ordre du jour** (souvent connu sous son abréviation **OJ**) structure la réunion, de préférence avec des estimations de durée de chaque point. Il sera envoyé plusieurs jours avant la date de réunion accompagné des documents clé pour permettre aux participants d'en prendre connaissance en amont.

Cahier des Charges

Le **Cahier des Charges** étant le document de référence principal, il sera envoyé aux participants avec l'ordre du jour. Chaque membre de l'équipe projet doit l'avoir à disposition pendant la réunion.

Calendrier prévisionnel

Le **calendrier prévisionnel** peut aussi être envoyé avec le Cahier des Charges en amont de la réunion de lancement, pour permettre aux membres de l'équipe projet de comprendre le déroulement du projet, leurs tâches et leurs moments d'intervention, ainsi que le liens entre leur travail et celui des autres acteurs. Toutefois, il sera toujours nécessaire d'expliquer ce calendrier en réunion de lancement.

Budget

Selon la nature du projet et le niveau de transparence souhaité par la MOA, le **budget** sera présenté ou non en réunion de lancement. L'avantage est de renforcer la compréhension du contexte financier du projet (le coût et les ressources disponibles) parmi les membres de l'équipe projet ; l'inconvénient est de s'exposer à un risque de déviation, qui focalise les échanges sur ces questions financières plutôt que sur travail à effectuer dans le cadre du projet.

Compte-rendu

Le **compte-rendu** représente la trace des points abordés lors de la réunion de lancement. Comme indiqué dans la section précédente, il peut être établi collectivement et en direct pendant la réunion. A ce stade de lancement d'un projet, il vaut mieux faire un compte-rendu détaillé. Plus tard dans le cadre de réunions de suivi, le compte-rendu peut être allégé sous forme de **relevé de décisions**, indiquant uniquement les actions décidées en réunion.

Pour compléter le compte-rendu, un **enregistrement** d'une réunion par webconférence peut être publié pour consultation ultérieure.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons passé en revue les points essentiels de la réunion de lancement ou « *kick-off* ». Nous avons détaillé les enjeux, identifié les parties prenantes concernées et listé les différents documents de référence concernés par une réunion de lancement.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : La réunion de lancement dans le cycle de vie d'un projet2