

LA MÉTHODOLOGIE D'ELABORATION DE PROJET



Contenus et outils de formation

Akène

PREAMBULE

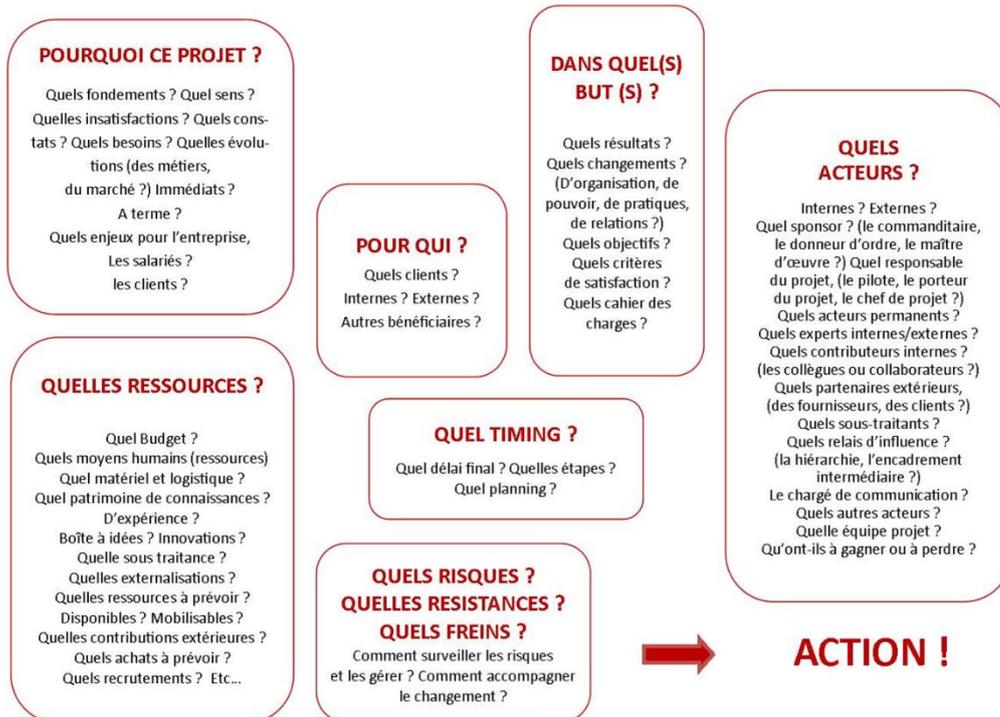
Un grand nombre de projets naissent chaque jour, pourtant, la plupart ne se réalisent pas, certains parce qu'ils ne sont pas viables, d'autres parce qu'ils sont mal préparés : on se lance trop vite dans l'action.

Réussir un projet, c'est projeter une intention dans le futur. C'est l'anticipation de toutes les étapes nécessaires pour arriver au but qui va permettre la réussite du projet.

Ce dossier « LA MÉTHODOLOGIE D'ELABORATION DE PROJET » présente toutes les étapes de la préparation d'un projet.



Akène



LE CONTENU DU DOSSIER

Tous les projets s'élaborent de la même manière. Ils sont plus ou moins importants, plus ou moins complexes mais **le processus reste le même**.

Il existe 8 étapes, qui toutes, sont une anticipation de ce que l'on veut faire.

Les étapes de la préparation du projet

La première partie du travail (les 3 premières étapes) consiste à **conduire une réflexion préalable assez globale**. Il s'agit d'identifier votre projet, sa faisabilité, et de vous préparer à en parler.

On identifie ensuite 5 autres étapes.

1. **Elaborer le cahier des charges** et clarifier d'abord vos objectifs.
2. **Identifier les ressources et les besoins du projet**. Une fois clarifiés vos objectifs, il est possible d'envisager de quelles ressources vous aurez besoin : Les acteurs et leurs rôles, l'équipe projet et la manière d'instaurer une relation positive en interne ou avec des prestataires externes. Les résistances, les oppositions au projet peuvent alors être anticipées.
3. **Préparer le plan d'action**. C'est à cette étape, et pas avant, que l'on peut envisager de planifier les étapes de la mise en œuvre du projet. On identifiera le timing et les principaux processus de réalisation, d'évaluation et de suivi.
4. **Prévoir le plan d'animation et de communication**. On distingue la communication opérationnelle, qui permet de faire connaître le projet et le traitement des questions et des objections des acteurs eux-mêmes ou de l'environnement. Les situations de vente complexe et la préparation d'un lobbying s'il est une condition de réussite du projet.
5. **Prévoir le suivi et les ajustements**. Les contrôles et les bilans intermédiaires sont indispensables pour évaluer la manière dont avance le projet, être en mesure de maîtriser les dérives et envisager des « plans B ».

D'ABORD, NOMMEZ VOTRE PROJET

Avant de commencer, **vous allez nommer votre projet**. Son nom doit être assez court pour être facilement mémorisé, significatif de son objet, positif, créatif et agréable si possible.

On peut lui trouver un nom figuratif, symbolique, ou plus clair, par exemple projet « NOVE » pour un projet d'innovation ou « TOP 2025 » pour un projet de réorganisation. Les exemples ne manquent pas. Soyez créatif(ve).



LA RÉFLEXION PRÉALABLE



Nous allons dérouler la MÉTHODOLOGIE D'ELABORATION DE PROJET et vous proposer de répondre aux questions les unes après les autres. Il n'est pas toujours possible de répondre à ces questions dès le début de la préparation du projet. Ça n'est pas très important. L'essentiel est de garder présent à l'esprit qu'il faudra y répondre à un moment ou à un autre.

Cet outil vous y aidera grandement mais vous pouvez aussi travailler avec l'IA. (Gemini de google par exemple). C'est un outil fabuleux qui peut vous aider à répondre aux très nombreuses questions que vous ne manquerez pas de vous poser.

Vous allez donc identifier votre projet, indiquer dans quel domaine il se situe, quel est son but, quels sont ses fondements, et quelles sont ses perspectives d'évolution.

L'OBJET DU PROJET

Répondez à ces questions :

L'objet du projet, c'est le « quoi » du projet. En quoi consiste-t-il ? Quelle est sa raison d'être ? Quels objectifs poursuit-il ? Est-ce un projet professionnel ? Personnel ? Social ? Politique ? « Acheter un lieu pour y faire des chambres d'hôtes », « Développer des produits industriels avec des imprimantes 3 D », « Lancer un réseau d'entraide », etc.



IDENTIFIEZ LE PROJET : GRAND ? PETIT ? OUVERT ? FERME ?

Un **grand projet** concerne un grand nombre de personnes tandis qu'un petit projet concerne quelques personnes seulement.

On dit qu'un **projet est ouvert** lorsqu'on sait qu'il ne va jamais cesser mais évoluer au cours du temps tandis qu'on connaît la date d'échéance d'un projet fermé.

Il existe des grands projets ouverts ou fermés et des petits projets ouverts ou fermés.

Mettre en place une démarche qualité dans une usine de 500 personnes est un gros projet ouvert. Créer un site internet marchand est **un projet ouvert**, évolutif, petit ou grand selon les cas. Créer une start-up est un grand projet ouvert.

Installer un nouvel équipement industriel est un grand ou petit projet, selon l'importance des travaux et des infrastructures à mettre en place, mais **il est fermé** : lorsque l'équipement fonctionne le projet est terminé.

Petits ou grands, la plupart des projets restent ouverts car ils évoluent au fil du temps.



A QUEL DOMAINE APPARTIENT-IL ?

Cette question permet de **situer le projet dans des domaines d'activité** : il peut s'agir d'un projet de création ou d'achat d'entreprise, de développement, de réorganisation interne, de management, de développement de nouvelles compétences, d'innovation, de technologie, etc.

DE QUOI S'AGIT-IL ? EN QUOI CONSISTE-T-IL ? QU'ATTEND-ON DE LUI ?

Il s'agit cette fois de dire **quels sont les buts du projet**.

- Par exemple : Un projet de management collaboratif pour numériser l'activité et faire évoluer les pratiques et les métiers.
- Ou un projet d'innovation pour créer une offre de service innovante et anticiper les attentes du marché à l'horizon 2025.

Quelle signification donne-t-on au projet, quelle substance, quelle valeur ?

Plus globalement, **quel est l'intérêt du projet ?** Il sera important lorsque vous commencerez à parler du projet, que vos interlocuteurs, pour y adhérer, comprennent en quoi le projet est valable pour le plus grand nombre.

« Ce projet de numérisation changera nos pratiques et notre façon de travailler, apportant à la fois plus de sécurité, de qualité mais aussi davantage de créativité et de meilleures relations ».

C'est particulièrement important pour les start-ups développant des produits ou des technologies innovantes : elles devront **clarifier** le mieux possible **l'intérêt de leur projet**, de leur **produit/service**, afin que les futurs prescripteurs ou acheteurs perçoivent très vite **la valeur** de ce qu'elles proposent.



QUEL SENS DONNE-T-ON AU PROJET ?

Cette question va permettre :

- De **situer le projet dans un contexte plus large** prenant en compte le passé, l'histoire de l'entreprise ou du porteur du projet,
- **D'envisager l'avenir dans un continuum logique**, passé, présent, futur, et, du même coup, d'envisager **les perspectives d'évolution** du projet ?

Par exemple : « Ce projet d'innovation va nous permettre de rester leader sur le marché, comme nous l'avons toujours été ».

Ou, « Créer notre startup va nous permettre de mettre nos compétences au service du plus grand nombre, et à terme, de créer des emplois ».

Si vous ne l'avez pas encore fait, **trouvez un intitulé, un titre à votre projet**, « baptisez-le ». Trouvez-lui un surnom ou un nom de code.

L'OBJET DU PROJET

Résumez l'ensemble de vos réflexions en un texte de 10 à 25 mots après quoi vous pourrez commencer à communiquer sur votre projet.

Pour communiquer efficacement, il faut s'entraîner. La première étape consiste à résumer le projet en des termes simples, non techniques, **compréhensibles par un enfant de 7 ans**.

Exemple : « L'ASTROPSYCHOblog » est un site qui encourage la connaissance de soi à travers une vision juste de l'être humain. Il s'appuie sur des connaissances historiques et scientifiques et sur l'astropsychologie pour encourager les personnes et soutenir leurs projets ».

LA FORMULATION DU PROJET

Formalisez par écrit vos idées. Écrire permet de clarifier, d'affermir, de prendre de la distance et de commencer à communiquer.

Faites-le dès que possible et observez les réactions de votre auditoire : si ce n'est pas clair, améliorez... jusqu'à ce que ça le soit, pour vous, comme pour vos interlocuteurs. Et simplifiez le plus possible.



LES FONDEMENTS DU PROJET

Comme nous l'avons dit, toute construction a besoin d'avoir des fondations, des bases. On parle ici **des fondements du projet**.

Tout projet doit répondre à une (ou des) insatisfactions du marché. Il peut s'agir d'amélioration ou d'invention, mais le produit ou service proposé doit toujours correspondre à un besoin du marché et ce besoin doit être identifié et vérifié.

C'est l'**analyse stratégique et les études de marché** qui permettent de confirmer l'adéquation entre les attentes du marché et les propositions du projet.

Une ou plusieurs études spécifiques peuvent être menées (étude de marché, d'impact, etc.) ou peuvent être en cours de réalisation au moment de la préparation du projet.

A l'issue de ces réflexions vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'origine du projet, sa source, ses fondements ?
- Quelles sont les raisons qui justifient ce projet ? Ses motifs ?
- Sur quels constats s'appuie-t-on ?

Si vous n'y parvenez pas, c'est que, soit, le projet n'est pas viable, soit que votre connaissance du marché est insuffisante.

Faites-vous aider !

Il existe un grand nombre d'organismes capables de vous aider. Contactez-les. Leur accompagnement est le plus souvent, gratuit.

[Cliquez ICI](#) pour voir l'article du blog et la liste des organismes accompagnateurs.

[Cliquez ICI](#) pour voir le site de la Région NORMANDIE.



LA FAISABILITÉ DU PROJET

Un grand nombre de projets démarrent alors qu'ils ne sont pas viables : on se lance trop rapidement dans l'action puis l'on découvre les problèmes.

Il est inutile de consacrer du temps et de l'énergie à un projet qui ne verra pas le jour. Mieux vaut consacrer le temps nécessaire à la préparation et le faire évoluer.

VERIFIER LA FAISABILITE DU PROJET

En **vérifier la faisabilité** avant d'engager des ressources et des moyens est **une étape essentielle**. Elle doit intervenir le plus tôt possible dans le processus et doit permettre de mettre en évidence le modèle économique du projet et ses enjeux.

Il existe pour ce faire une règle très simple et redoutablement efficace : la règle des « 3 P ».

LA REGLE DES 3 « P »

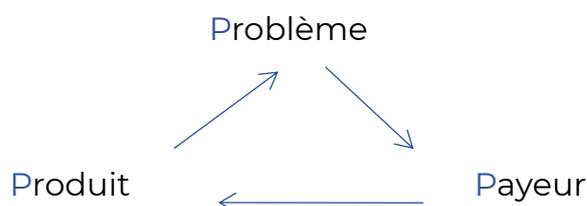
Tout projet réussi est **une réponse à un besoin ou à une carence du marché** : Nous venons de le dire, il comble un manque, il permet de **régler un problème**. C'est votre produit/service, votre projet, qui va permettre de régler le problème.

Il va donc s'agir pour vous, d'identifier qui va consommer le produit/service et qui va payer.

RAPPELEZ-VOUS TOUJOURS que pour qu'un projet soit viable, il faut :

- Un **P**roblème : C'est ce que nous avons nommé plus haut « un besoin, une attente du marché ».
- Un **P**roduit (ou un service) pour régler le problème.
- Un **P**ayeur pour payer le produit.

Ce que l'on peut aussi représenter de la manière suivante :



La question des enjeux est au cœur des projets. Pour qu'un projet voit le jour, **il faut qu'il y ait un enjeu fort à le faire, pour l'ensemble des parties prenantes.**

Qu'il s'agisse de convaincre vos futurs, clients, de trouver des financements, de convaincre votre conjoint(e) de vous lancer dans l'aventure, de votre patron, de votre futur associé(e)... **il faut qu'ils aient quelque chose à y gagner.** Si ça n'est pas le cas, ils ne s'engageront pas.

LE MODELE ECONOMIQUE

Bien avant d'élaborer un business plan, ou budget prévisionnel, il convient de formuler **le modèle économique** de votre projet. Cette formulation doit permettre en quelques mots, de faire comprendre à une personne non initiée, comment vous allez réaliser votre chiffre d'affaires et financer vos activités.

Quelques exemples de modèles économiques :

Amazon réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires par des ventes en lignes. Le développement de nouveaux produits développe à la fois le chiffre d'affaires et la notoriété. L'automatisation de plus en plus grande des activités assure un prix de revient de plus en plus bas avec de moins en moins de coûts salariaux.

L'**association culturelle** de votre quartier est financée pour 50 % par des subventions, pour 10 % par les cotisations des adhérents et pour 40 % par des prestations culturelles : cours de chants et de danse.

Le chiffre d'affaires de votre voisin **coach** est constitué pour 60 % d'interventions dans des centres de formation, pour 30 % de consultations individuelles, et pour 10 % par des conférences. Les conférences, relayées par sa chaîne YouTube, assurent un revenu aléatoire mais confortent sa notoriété.

Ces exemples sont fondés sur des modèles économiques très différents.

Il se peut que votre activité ne soit pas de nature commerciale : difficile alors de chiffrer les résultats attendus. Vous devez pourtant être en mesure **d'estimer les retombées** de votre projet, **en volume** : nombre d'adhérents, de participants, de visiteurs.

Exemple : **Le musée** de votre ville vient d'embaucher un nouveau directeur chargé d'un projet de développement. On attend une augmentation du nombre des visiteurs de 30 % sur 3 ans.



Formulez votre modèle économique.

LES ENJEUX POUR LES ACHETEURS

La situation est assez simple si le **payeur est aussi celui qui a le problème** : c'est lui qui achète le produit ce qui est le cas de la plupart des achats de consommation courante, directe.

L'acheteur ici, à tout à gagner (ou à perdre) selon qu'il effectue un bon ou un mauvais achat. L'enjeu n'est pas le même évidemment s'il s'agit d'acheter un paquet de pâtes ou une maison. Mais dans les deux cas, l'acheteur est impliqué.

Mais il n'en n'est pas de même dans le cas où **les décideurs d'achat ne sont pas les consommateurs**. Nous sommes alors en présence de **ventes complexes** dans lesquelles les **procédures d'achat sont plus longues**, qui font intervenir **plusieurs personnes** dont certaines ne sont pas concernées par le problème.

C'est le cas par exemple des achats de formation, des achats aux collectivités, aux administrations, aux grandes entreprises qui achètent sur appels d'offres ou mise en concurrence, etc.

Se posent alors 2 questions :

- Celle **des enjeux** à acheter votre produit/service pour le payeur et l'ensemble des parties prenantes,
- Et celle de **la communication** sur votre produit/service et notamment, **du lobbying**. (Cette question est traitée plus loin dans la partie « communication » de ce dossier).

LES MOTIVATIONS D'ACHAT

C'est le sociologue Michel CROZIER qui, le premier, théorisa le concept de sociologie des organisations et posa en principe que l'homme est cohérent et ne fait rien sans avoir quelque chose à gagner ou à perdre, mettant ainsi en évidence **la notion d'enjeu** au cœur des phénomènes d'implication et des motivations d'achat.

Pour voir l'ensemble de son œuvre, [cliquer ICI](#).

LES BÉNÉFICES DE VOTRE PROJET POUR LES ACHETEURS

En présence de projets complexes, il convient d'identifier quels sont, **pour les acheteurs et les prescripteurs, les enjeux**, à acheter le produit/service et, de ce fait, à **investir et à changer les habitudes** en place.

Qu'ont-ils à y gagner ? Les bénéfices doivent être perceptibles et facilement prouvables. Ils sont vos **principaux arguments de vente**.

A cause de ces complexités et de **la difficulté à percevoir les enjeux d'un changement**, le critère prioritaire partagé par tous est **le prix**.

Or, c'est souvent le plus mauvais des critères. Nous savons que **le prix est une résultante** qui ne vaut que dans son rapport à la qualité, aux services associés, à l'impact sur l'environnement, au temps gagné, et tant d'autres critères.

Pour savoir si votre projet a des chances d'être vendu, **il faut identifier les circuits décisionnels d'achat** de vos clients potentiels, les prescripteurs et les acheteurs, et formuler de manière très claire ce qu'ils ont à y gagner : ce sont les bénéfices du produit/service.

Il est rare que les décisions soient réellement collégiales. Il existe la plupart du temps un décideur final, celui qui emportera la décision. Mais dans un grand nombre de situations, le décideur souhaite avoir l'avis, et si possible, **un avis concordant, des autres acteurs** concernés par le projet.

Or, souvent, ils n'ont ni le temps, ni la compétence pour le faire et comptent sur vous pour les y aider ou pour le faire à leur place.



Quels sont les enjeux, les bénéfices et les motivations d'achat de vos « payeurs ?

L'HOSTILITE AU PROJET

Il arrive parfois que certains acteurs, non seulement, n'ont rien à gagner au projet, mais au contraire, **qu'ils y aient à perdre** : hostilité, statut, pouvoir, tranquillité, logiques de réseau, confort des habitudes. Etc. Apparaîtront alors **des freins**, des résistances, des blocages.

Prenons le cas par exemple du choix d'un nouveau prestataire informatique externe pour mettre en place une plateforme : ce nouveau venu risque de remettre en cause les habitudes et les personnes, provoquant un rejet, d'autant qu'on ne comprend pas pourquoi l'on va chercher à l'extérieur ce qui (croit-on) aurait pu être fait par l'équipe en place.

Les produits/services vendus peuvent aussi être rejetés simplement parce qu'ils obligent à renoncer à un fournisseur auquel on est habitué. Cet exemple est transposable dans toutes les grandes structures, les administrations, etc.

La ou les personnes concernées vont alors **saboter le projet**, n'en faisant apparaître que les inconvénients.

LAISSER LE TEMPS AU TEMPS

Lorsqu'un projet suscite de fortes résistances, il faut savoir **compter avec le temps**.

Les premières démarches qualité ont montré que si 80 % d'une population s'oppose à un projet au moment de son lancement, **il suffira d'à peine 20 % de personnes favorables pour faire avancer le projet** et changer peu à peu l'hostilité en adhésion.

Les personnes « pour » et les personnes « contre », vont discuter, **débattre entre elles**, se convaincre et, progressivement, les résistances vont tomber, chacun retrouvant ses marques en **découvrant les bénéfices du projet**.

Mais il faudra un peu de temps. Plutôt que de vous battre et de tenter de convaincre par la force, il est plus adroit de prendre un peu de recul, de préparer une solide argumentation avant de tenter une nouvelle expérience.



Existe-il des hostilités au projet ? Si oui, comment allez-vous les traiter ?

LE LOBBYING

Chaque fois qu'un projet valable est rejeté, on peut considérer qu'il existe **un déficit de communication**, mais surtout de préparation.

Pour y remédier et faire pression sur la décision, il existe une pratique qui consiste à renseigner positivement les prescripteurs et les futurs acheteurs : c'est **le lobbying** (ou stratégie d'influence). (Voir plus loin, dans la partie « communication » du dossier).

LA PREMIÈRE FORMULATION DU PROJET

Vous avez franchi la première étape, celle de la réflexion préalable.

Vous allez pouvoir récapituler l'essentiel de vos réflexions et résumer le tout dans un langage simple et accessible à un public non averti. **Ce résumé sera la première formulation publique de votre projet.**

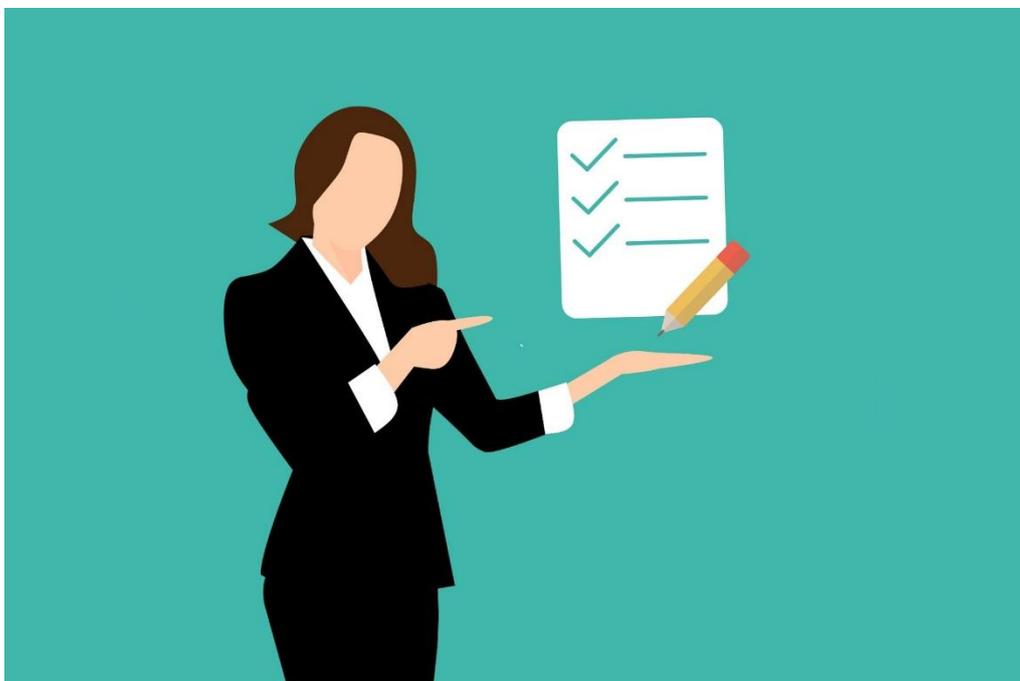
Les étapes qui suivront ne vous concerneront peut-être pas immédiatement. Passez-les tout simplement.



Formulez les principaux éléments constitutifs de votre projet. Quand cette formulation vous conviendra, présentez-là à votre entourage.

Si elle convient à tout le monde, alors, vous allez pouvoir passer à la phase suivante : **l'élaboration du cahier des charges de votre projet.**

LE CAHIER DES CHARGES DU PROJET



Avant de rédiger le cahier des charges de votre projet, il convient d'en définir les objectifs : qu'en attendez-vous ? C'est le « quoi, le combien et le pour quand » ? Et de bien détailler tous les aspects du projet.

Pour énoncer précisément les objectifs du projet, il est nécessaire de faire une analyse des besoins des futurs utilisateurs et d'établir un cahier des charges.

Les objectifs serviront de critères d'évaluation de la réussite du projet. L'objectif est-il ou non atteint ? Si oui, bravo, sinon, que manque-t-il ?

LES DIFFERENTES NATURES D'OBJECTIFS

Le mot « objectif » est un mot générique qui recouvre différentes réalités. On peut classer les objectifs selon leur nature.

LES OBJECTIFS GENERAUX

Les objectifs généraux décrivent le but général du projet : « Intégrer la nouvelle usine dans le groupe ». « Développer le nouveau produit X en Europe ». « Faire un site internet ».

LES SOUS-OBJECTIFS

Ce sont les objectifs intermédiaires, ceux des différentes étapes du projet.

Ex : « Faire évoluer le métier de technicien conseil vers celui de vendeur conseil. La première étape consistera à faire comprendre aux techniciens les enjeux à faire évoluer leur métier : pour eux, les clients, l'entreprise, la deuxième à identifier les compétences nouvelles à acquérir, la troisième à mettre en pratique au quotidien ».

LES OBJECTIFS OPERATIONNELS

C'est ce qu'on attend concrètement en termes d'actions, de résultats. On parle de « **livrables** »

Exemples : « Réorganisation de l'atelier A », « Livraison du camion », « Présentation de la maquette n° 1... », « Recrutement d'un DRH », etc.

Exprimez-les en verbes d'action observables ou mesurables. Éviter les verbes « faire » et « être », trop imprécis.

LES OBJECTIFS QUANTITATIFS

Ils permettent de chiffrer, de mesurer et à terme, d'évaluer. Il faut les utiliser chaque fois que possible. « Augmenter de 10 % la marge brute du produit A ». « Traiter 10 dossiers clients par jour avec un taux de réclamation inférieur à 2 % ».

LES OBJECTIFS QUALITATIFS

Ils peuvent être culturels, relationnels ou d'autre nature et **sont observables plutôt que quantifiables**.

Exemple : « Convaincre les collaborateurs de l'intérêt de la numérisation de leur activité ».

LES OBJECTIFS COMPORTEMENTAUX

Les objectifs comportementaux visent à **modifier les attitudes ou les comportements**.

Exemple : collaborer plus efficacement, développer l'autonomie, prendre en compte les objections des interlocuteurs et y répondre calmement. Etc.

Les objectifs comportementaux sont plus subjectifs et plus difficiles à évaluer. **Les critères de satisfaction doivent être partagés avec ceux qui feront l'objet de l'évaluation** afin de ne blesser et de ne surprendre personne et que tous partagent votre vision.

LES OBJECTIFS CULTURELS

Ils caractérisent les changements de culture : d'entreprise, de secteur, de métier. Exemple : développer une culture du service ou développer une culture technique, ou économique, etc. Il s'agit de faire accepter des changements de vision autant que de pratiques.

Ces changements s'accompagnent le plus souvent de formations qui permettent d'échanger sur ces questions.

LES OBJECTIFS D'IMPACT

Certains projets ont **un impact qui dépasse largement le cadre du projet** lui-même. Le projet a des répercussions sur l'environnement ou le contexte. C'est le cas notamment, des projets visant à faire évoluer la culture d'entreprise.

Exemple : A la Poste, l'introduction du numérique dans les activités des facteurs a été facilitée par la création de binômes constitués d'un jeune et d'un facteur expérimenté, les jeunes étant naturellement plus à l'aise avec les smartphones.

Au-delà de l'utilisation de l'appareil en lui-même, **les binômes ainsi formés ont permis des échanges fructueux** et fait évoluer les mentalités, de part et d'autre, chacun bénéficiant des apports de l'autre.

LES OBJECTIFS CACHES

Certains objectifs ne sont pas affichés, même s'ils sont souhaités. Ils concernent souvent des changements culturels : lutter contre les discriminations, la violence, développer la sécurité, permettre l'alphabétisation, etc.

La liste n'est pas limitative.



Identifiez les objectifs généraux de votre projet, les sous-objectifs et leur nature.

OBJECTIF	SOUS-OBJECTIF	NATURE
Objectif 1	1.	
	2.	
	3.	
Objectif 2	1.	
	2.	
	3.	
Etc.		

EVALUER L'OBJECTIF

Le propre d'un objectif est de permettre d'agir et de constater qu'on a atteint le but recherché. L'objectif doit donc être assorti de critères de satisfaction et être exprimé en termes d'actions évaluables ou mesurables.

Ex : Ne dites pas « Il faut augmenter le chiffre d'affaires ». La formulation doit être précise, sans ambiguïté : « Il faut augmenter de 5 % le chiffre d'affaires du produit X pour l'année à venir ».

Une fois les objectifs identifiés, il convient de les hiérarchiser car on doit commencer par les plus importants. Les autres suivront.

- Quels sont les objectifs de résultats **prioritaires, secondaires**, en termes qualitatifs, quantitatifs et hiérarchisés ?
- Quels sont les objectifs intermédiaires ? **Les étapes successives** ?
- Quels sont **les effets induits** ou pas si l'on atteint ou non les objectifs ? Négatifs ? Positifs ?



A vous !

Clarifiez vos objectifs et leurs effets.

OBJECTIF	RESULTAT ATTENDU	EFFETS INDUITS

LE CAHIER DES CHARGES DU PROJET

Le cahier des charges est un document **écrit** établi par un client afin de contractualiser la prestation avec un fournisseur.

Un cahier des charges rassemble **les obligations** et les éléments nécessaires pour **définir un besoin** et les principales **contraintes** à respecter.

Un bon cahier des charges est celui qui anticipe tous les points susceptibles de faire l'objet d'écarts d'interprétation entre les parties de manière à préciser les choses et à **éviter les interprétations**.

Il n'existe pas de modèle standard de cahier des charges puisque c'est, à priori un document propre à chaque client et à chaque projet, mais la plupart des branches professionnelles ou des corporations proposent **des cahiers des charges construits sur des modèles** en usage dans les secteurs ou les professions. (Voir page suivante).

Un grand nombre de clients ne savent pas élaborer de cahier des charges suffisamment complet. **Il vous appartient de les aider en leur posant les bonnes questions.**

LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL

Le cahier des charges fonctionnel se compose de trois (ou quatre) parties principales : La présentation générale du problème à résoudre, l'expression des besoins assortie de variantes potentielles.

LA PRESENTATION GENERALE DU PROBLEME

Elle est destinée à donner toutes les informations générales utiles concernant le produit/service : le marché, le contexte du projet, les objectifs, l'énoncé du besoin, l'environnement du produit/service, etc. C'est l'objet de la première partie du travail que vous avez mené.

L'EXPRESSION FONCTIONNELLE DES BESOINS

C'est la partie principale du cahier des charges. Elle décrit et définit les fonctionnalités du produit ou service, les contraintes, les critères d'appréciation et tous les éléments relatifs à son utilisation.

LA PROPOSITION DE VARIANTES OPTIONNELLES

Un appel à **des variantes optionnelles** peut être demandé. Il s'agit de fixer des limites à l'étude ou de prévoir d'autres solutions possibles.

LE CADRE DE REPONSE

Il est destiné à simplifier et à codifier la façon de répondre. En France et en Europe, il existe une réglementation sur les appels d'offres qui formalise les cahiers des charges et dans la plupart des grandes entreprises, des modèles de présentation des cahiers des charges dont l'usage est obligatoire.

Voir page suivante, un plan-type de cahier des charges proposé par l'AFNOR.

UN PLAN-TYPE DE CAHIER DES CHARGES

(Selon la norme AFNOR X50-151). [Voir le site de l'AFNOR.](#)

En voici l'essentiel :

1. La présentation générale du problème et du contexte

1.1 Projet

1.1.1 Finalités

1.1.2 Espérance de retour sur investissement

1.2 Contexte

1.2.1 Situation du projet par rapport aux autres projets de l'entreprise

1.2.2 Etudes déjà effectuées

1.2.3 Etudes menées sur des sujets voisins

1.2.4 Suites prévues

1.2.5 Nature des prestations demandées

1.2.6 Parties concernées par le déroulement du projet et ses résultats (demandeurs, utilisateurs)

1.2.7 Caractère confidentiel s'il y a lieu

1,3 Énoncé du besoin (finalités du produit pour le futur utilisateur tel que prévu par le demandeur).

1.4 Environnement du produit recherché

1.4.1 Listes exhaustives des éléments (personnes, équipements, matières...) et contraintes (environnement)

1.4.2 Caractéristiques pour chaque élément de l'environnement

2. L'expression fonctionnelle du besoin

2.1 Fonctions de service et de contrainte

2.1.1 Fonctions de service principales (qui sont la raison d'être du produit)

2.1.2 Fonctions de service complémentaires (qui améliorent, facilitent ou complètent le service rendu)

2.1.3 Contraintes (limitations à la liberté du concepteur-réalisateur)

2.2 Critères d'appréciation (en soulignant ceux qui sont déterminants pour l'évaluation des réponses)

2.3 Niveaux des critères d'appréciation et ce qui les caractérise

2.3.1 Niveaux dont l'obtention est imposée

2.3.2 Niveaux souhaités mais révisables

3. Le cadre de réponse

3.1 Pour chaque fonction

3.1.1 Solution proposée

3.1.2 Niveau atteint pour chaque critère d'appréciation de cette fonction et modalités de contrôle

3.1.3 Part du prix attribué à chaque fonction

3.2 Pour l'ensemble du produit

3.2.1 Prix de la réalisation de la version de base

3.2.2 Options et variantes proposées non retenues au cahier des charges

3.2.3 Mesures prises pour respecter les contraintes et leurs conséquences économiques

3.2.4 Outils d'installation, de maintenance à prévoir

3.2.5 Décomposition en modules, sous-ensembles

3.2.6 Prévisions de fiabilité

3.2.7 Perspectives d'évolutions technologiques.

UN AUTRE EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES

(Projet de développement d'un nouveau produit) :

- Objet : le produit - limite - durée de vie.
- Objectifs de la Direction : stratégie vis-à-vis du produit, enjeux, contraintes.
- Données générales commerciales : marché, concurrence.
- Besoin de l'utilisateur. Besoin des intervenants, des prescripteurs.
- Description de l'environnement du produit.
- Fonctions principales. Contraintes techniques et autres.
- Critères de satisfaction objectifs – subjectifs.
- Niveaux de performance.
- Flexibilité.
- Sécurité – Ergonomie.
- Aspect après-vente.
- Insatisfactions : repérage, traitement.
- Normes et réglementations obligatoires - facultatives (en particulier selon les marchés).
- Coût objectif.
- Annexes : documents justificatifs, études complémentaires, références.

Quelle que soit la présentation choisie, elle doit être claire, structurée en fonction des propriétés du projet.

QUELQUES AUTRES EXEMPLES

LES APPELS A PROJETS EUROPEENS. [Lire la suite...](#)

LES APPELS D'OFFRES PUBICS. [Lire la suite...](#)

CO-CONSTRUIRE LE CAHIER DES CHARGES AVEC VOTRE EQUIPE

Vous pouvez co-construire avec votre équipe ou avec d'autres partenaires le cahier des charges de votre projet. Les avantages sont nombreux :

- Associer vos collaborateurs aux changements qui les concernent,
- Anticiper les objections et se préparer à y répondre,
- Régler les problèmes avant qu'ils ne se posent,
- Anticiper ceux qui se poseront,
- Disposer d'un réservoir d'idées, de points de vue, de sensibilités différentes,
- Développer une culture du travail collaboratif,
- Faire de votre équipe les meilleurs représentants de votre projet.

Le travail en groupe permet de prendre en compte les différents points de vue avant d'entrer dans la phase d'action et d'éviter ainsi des confrontations ultérieures.

LA PREPARATION DETAILLEE DU PROJET

Vous avez mené une première réflexion assez globale qui vous a permis d'identifier les grands aspects de votre projet. **Vous allez maintenant entrer dans les détails.**

Les étapes de la préparation détaillée du projet vont vous permettre de clarifier chacun des éléments constitutifs du projet : le contexte du projet, ses enjeux, les résultats attendus, vos critères de satisfactions, vos priorités, les acteurs et les ressources, les risques du projet, les moyens, le planning, les contraintes et les freins.

Votre réflexion va s'approfondir, et, cette fois, ce que vous affirmez doit être incontestable.

LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE DE L'ACTION PROJETEE

Quel est le contexte actuel dans lequel se situe votre projet ? Quelles sont les évolutions en cours ? Quels sont les changements prévisibles ? De votre entreprise, de votre activité ? De votre secteur ? De vos métiers ? Y-a-t-il d'autres changements annoncés ? Quels problèmes ces changements vont-ils poser ?



Répondez aux questions ci-dessus.

LES ENJEUX DU PROJET

Quels sont les enjeux pour votre entreprise, vos clients, vos salariés ? **Qu'avez-vous à gagner ou à perdre si votre projet ne réussit pas ?**

Comme nous l'avons dit précédemment, l'enjeu doit être fort sinon STOP !



Répondez aux questions ci-dessus.

LES RESULTATS ATTENDUS DU PROJET

Qui est l'initiateur du projet ? **Est-il le décideur ?** Qui finance le projet ? Comment ? Quel est le modèle économique du projet ? Existe-t-il un business plan ?

Qu'attendez-vous du projet d'une manière générale ? Quels résultats opérationnels en attendez-vous ? Quels bénéfices ?

Quelles insatisfactions actuelles voulez-vous faire cesser ? Quelles améliorations voulez-vous apporter ? Que voulez-vous changer ? Initier ? Innover ? Faire évoluer ? (Distinguez les changements de pratiques professionnelles et les changements de comportements). Qu'attendez-vous d'autre ?

Quels sont finalement, les objectifs du projet ?



Répondez aux questions précédentes. Soyez concret(e). Exprimez vos objectifs avec des verbes d'actions observables ou mesurables.

VOS CRITERES DE SATISFACTION

Reprenez tous vos objectifs, classez-les par rubriques et clarifiez les modalités d'évaluation de vos résultats. Pour chacun d'eux, répondez à la question « **comment saurez-vous que cet objectif est atteint ?** »



Répondez aux questions ci-dessus.

LES PRIORITES

Quels sont vos objectifs prioritaires ? Par quoi voulez-vous commencer ? **Pour quelles raisons ?**

LES ACTEURS ET LES RESSOURCES DU PROJET



Les acteurs du projet sont toutes les personnes qui y prendront part, peu ou prou. Vous-même, en premier lieu, vos collaborateurs, partenaires et prestataires, mais aussi vos clients et vos réseaux.

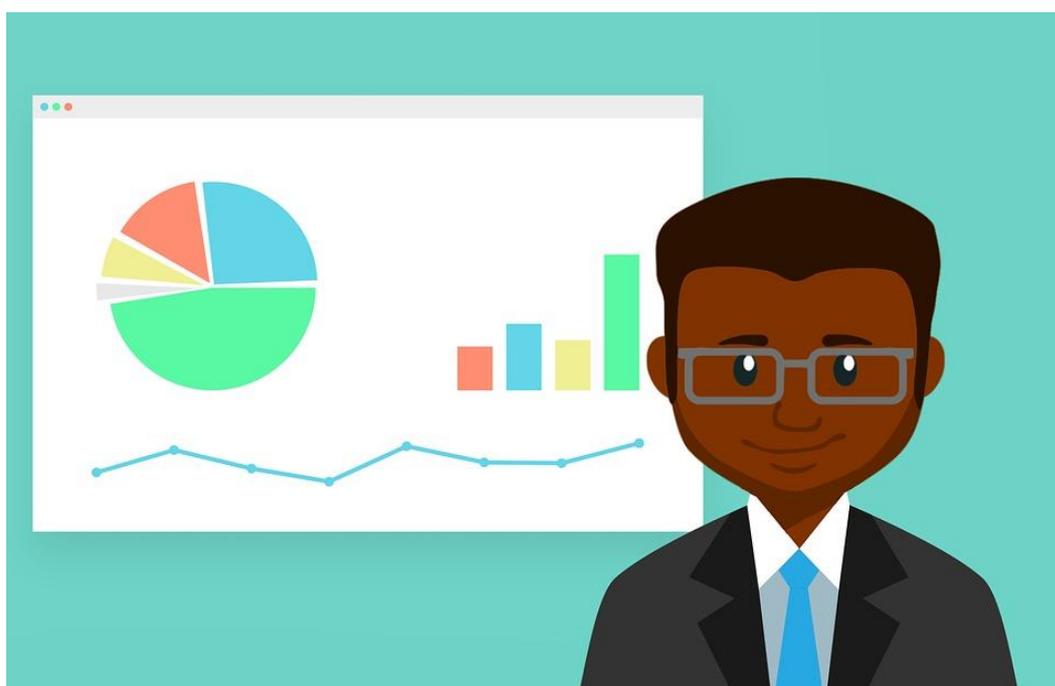


Répondez aux questions suivantes :

Qui sont les acteurs du projet ? (Les nommer. Indiquer leur rôle, leur mission).
Qu'attend-on d'eux ? Quelle sera leur contribution au projet ? De quoi auront-ils besoin ? (Compétences nouvelles, ressources). Qu'est-ce qui va changer pour eux ? Sont-ils demandeurs des changements ? Qu'ont-ils à y gagner ? Sont-ils d'accord ? Existe-t-il des résistances aux changements générés par le projet ?

De quelle façon va-t-on les impliquer dans la préparation du projet ? Dans sa mise en œuvre ? Dans son évaluation ? Dans la mise en œuvre des actions correctives ? Que pouvez-vous dire d'autre en ce qui concerne les acteurs du projet ?

LES MOYENS



La question des moyens recouvre l'ensemble de ce dont vous aurez besoin pour mettre en œuvre votre projet : vos moyens matériels, financiers en premier lieu, mais pas seulement. Il peut aussi s'agir de moyens immatériels : brevets, licences, de moyens intellectuels, de temps disponible, etc.



Répondez aux questions suivantes :

Quand voulez-vous commencer ? Quand voulez-vous fermer le projet ? De quels moyens disposez-vous ? Faites-en la liste. De quel temps disposez-vous pour être au service du projet ? Quelles sont vos disponibilités ? Quels sont vos moyens de financement ? Quels sont vos autres moyens ?

LE PLAN D'ACTION



Une fois le cahier des charges défini, il est possible d'établir le plan d'action et de le planifier.

Ce chapitre concerne plus particulièrement les aspects logistiques et organisationnels du projet.

La plupart des porteurs de projet ont une expérience de la gestion de projet. Nous de détaillerons donc pas ici la méthode ni les outils.

Pour réaliser votre planning, vous pouvez utiliser un tableau Excel ou un graphique de Gantt. Il existe sur internet de nombreuses ressources pour planifier et gérer les projets.

On peut décomposer le plan d'action en 3 parties :

- Les ressources, les moyens, (Voir le chapitre précédent)
- Le calendrier, la planification,
- La synchronisation de l'ensemble.

C'est le déroulement des opérations dans le temps, **la planification**. Cette étape se matérialise par l'utilisation de plannings (GANTT, PERT) et par l'élaboration d'un plan d'action qui se résume à **détailler, séquencer** et **hiérarchiser** les différentes tâches du projet.

Il existe un grand nombre de logiciels de gestion de projet, dont certains en accès gratuit.

La plupart des professionnels de l'organisation maîtrisent ces outils. Nous ne nous y attarderons pas davantage.

EVALUER LES DUREES

Pour planifier et anticiper, il est nécessaire **d'identifier les étapes**, les délais et le temps nécessaire à leur réalisation ce qui peut sembler difficile lorsqu'on n'a pas de représentation, pas d'expérience.

On procède alors par analogie si l'on connaît des situations similaires, sinon, on se renseigne auprès d'une personne qui, elle, a l'expérience.

L'APPROCHE PROCESSUS

Un processus est **une suite d'étapes ayant un objectif**. Toutes les activités humaines peuvent s'exprimer sous forme de processus. C'est l'objet de la norme AFNOR ISO 9001.

[Voir le site de l'AFNOR.](#)



S'il vous semble que la mise en œuvre de votre projet est complexe, qu'elle comprend de nombreuses étapes, utilisez l'approche processus.

Sinon, faites simplement la liste des étapes qui vous semblent les plus importantes et détaillez-les.

La méthode :

Identifiez vos principaux processus. Nommez-les, indiquez leur objectif final, les principales étapes, les délais et les acteurs associés.

Vous analyserez en détail chacun des processus dans une phase ultérieure et y ajouterez alors les informations nécessaires.

Pour l'instant, utilisez un modèle tel que celui-ci :

Nom du processus :

Objectif final :

	Etape	Objectif de l'étape	Délai de fin d'étape	acteurs	commentaire
1					
2					
3					
4					

Exemple pour le processus de création de votre site internet.

Nom du processus : Création du site internet

Objectif final : Mise en ligne d'un site vitrine à J + 3 mois

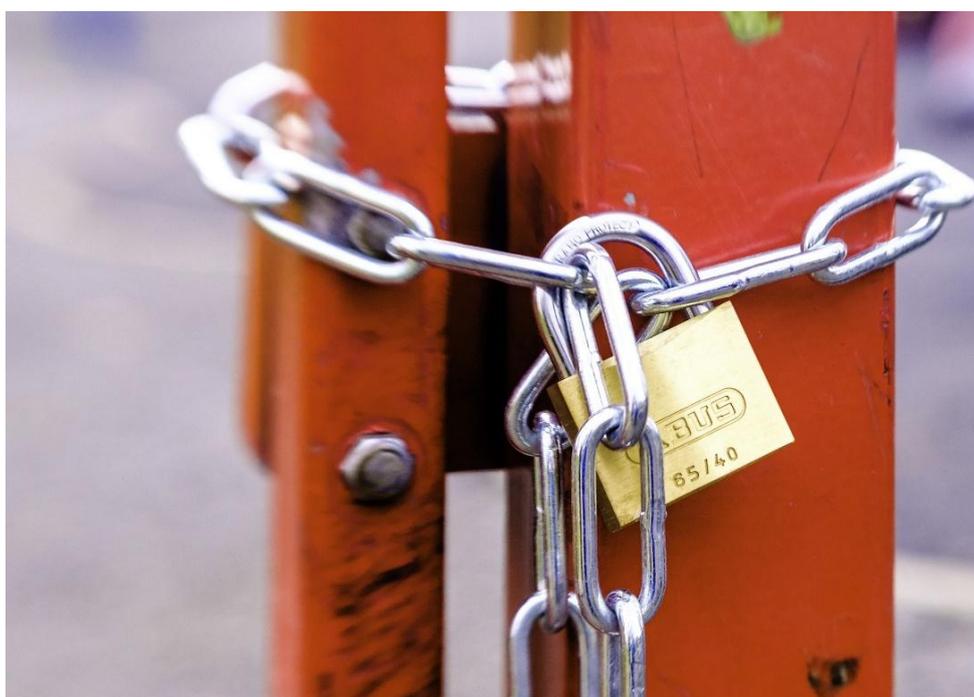
ETAPE	OBJECTIF DE L'ETAPE	DELAI DE FIN D'ETAPE	ACTEURS	COMMENTAIRE
Elaboration du cahier des charges	Savoir ce que l'on souhaite	J + 15 jours	Le porteur de projet	
Recherche d'un prestataire	Trouver le prestataire qui réalisera le site	J + 20 jours	Le service RH	
Choisir le template avec le prestataire	Choisir l'image du site	J + 21 jours	Toute l'équipe	Associer un maximum de personnes
Etc...				



Représentez vos processus. Identifiez les grandes étapes. Hiérarchisez les priorités. Planifiez globalement.

Faites-le sur un tableaux Excel, un outil de mapping ou avec un outil de planification.

LES CONTRAINTES, LES FREINS PREVISIBLES



Certaines activités sont libres, d'autres sont réglementées, voire contraintes par des normes (santé, sécurité, environnement, etc.) ou des obligations réglementaires externes ou internes.

LES CONTRAINTES

Il existe des contraintes de différentes natures.

On distingue en général les contraintes financières, juridiques, techniques et culturelles. Mais la liste n'est pas limitative.

- **Financières** : Cotisations, droits, licences, délais de paiement longs à prévoir, (armée, administration).
- **Juridiques ou réglementaires** : normes, contraintes environnementales, réglementaires spécifiques à certains métiers tels que l'HACCP, les processus qualité, le commissaire aux comptes, l'expert technique, etc.
- **Techniques** : contraintes liées à la sécurité ou normes environnementales liées à certains produits. (Alimentation, énergie, médical).
- **Culturelles** : tous les pays n'ont pas les mêmes habitudes culturelles, il est bon de les connaître et de les respecter. (Périodes de congé, de fêtes religieuses, mixité sociale, etc.)



Avous !

Existe-t-il des contraintes auxquelles vous êtes soumis ? (Juridiques, réglementaires, financières ou autres). Existe-t-il des freins ? En interne ? En externe ?

EN RESUME



Faites une synthèse de votre travail et présentez-le à votre environnement. Les retours qui vous seront faits vous permettront de vous corriger et de mieux préparer votre communication.

LES RESSOURCES LES BESOINS



De quoi avez-vous besoin ? Cette question concerne à la fois les besoins en ressources humaines ou en compétences et les moyens matériels et financiers nécessaires à la réalisation du projet.

C'est le « comment, avec quoi et avec qui ».

Pour classer les catégories de besoins, on distingue : Le budget, le matériel, la logistique, les ressources humaines et les compétences nécessaires.

LE BUDGET PREVISIONNEL

Le budget prévisionnel est la somme des besoins associés aux ressources et aux financements possibles.

Il comprend les ressources dont on dispose au départ et celles qu'il faudra trouver.

On parle aussi de **business plan**.

LE BUSINESS PLAN

Le business plan est un document qui synthétise tous les aspects de votre projet, pour, entre autres fonctions, présenter votre projet à de futurs investisseurs ou associés.

Il existe de nombreux modèles accessibles gratuitement sur internet. Voici quelques liens à titre d'exemple.

PETITE ENTREPRISE.NET.

[Téléchargez l'information ICI.](#)

RÉDIGER MON BUSINESS PLAN.

[Téléchargez l'information ICI.](#)

LOGICIEL BUSINESS PLAN.

[Téléchargez l'information ICI.](#)

LE MATERIEL ET LA LOGISTIQUE

Ce sont tous les besoins matériels du projet : bureaux, moyens de production, équipements, informatique et téléphonie, notamment, site internet, véhicules, etc.

LES RESSOURCES HUMAINES ET LES COMPETENCES

On distingue :

- Les ressources humaines,
- Les partenaires et prestataires occasionnels,
- Le patrimoine d'expérience,
- Les boîtes à idées, innovations,
- La sous-traitance, externalisation,
- Les réseaux et associations diverses à fréquenter.

La question des ressources à prévoir permet de préciser quelles sont les ressources disponibles et les investissements à prévoir.

LES RESSOURCES DISPONIBLES

On pourra en réaliser l'inventaire.

- Celles qui sont **facilement mobilisables** : Quelles contributions extérieures sont possibles : fournisseurs, prestataires, intérim, formations, mutations, etc.
- **Les investissements** à prévoir : recrutements, achat de brevets, licences, autres...



Faites l'inventaire de vos besoins et de vous ressources. Qu'en déduisez-vous ?

L'ÉQUIPE PROJET



La plupart des projets se construisent en équipe car ils nécessitent des compétences diverses, et surtout, ils permettent de mieux appréhender tous les aspects d'un projet.

Une personne seule peut se tromper, il est rare qu'un groupe le fasse.

L'équipe projet peut être constituée de quelques personnes ou de nombreuses ; vous pouvez aussi préparer seul(e) votre projet.

Quoi qu'il en soit, la réussite du fonctionnement de l'équipe repose sur des règles simples.

LES ACTEURS ET LES ROLES

Dans les petites structures et pour les petits projets, plusieurs rôles sont cumulés par les mêmes personnes, mais l'on doit veiller à identifier les différents rôles que nous jouons car les responsabilités, le pouvoir ne sont pas les mêmes dans toutes les situations.

Clarifier les rôles, c'est dire quelles sont les personnes qui seront particulièrement impliquées dans le projet pendant toute sa durée.

Mêmes si les rôles se retrouvent dans tous les projets, ils portent parfois des noms voisins ou différents. **Une même personne peut remplir plusieurs rôles.**

LES COMPETENCES NECESSAIRES

Il est primordial de **définir clairement les compétences** dont on aura besoin pour mettre en œuvre le projet.

Cette liste pourra faire l'objet de la constitution d'une **base de données.**, très utile lorsqu'on voudra communiquer.

- **Le sponsor** (le commanditaire, le donneur d'ordre, le maître d'œuvre),
- **Le responsable du projet**, (le porteur du projet, le chef de projet),
- **Le champion** (le chantre du projet), c'est souvent le chef de projet,
- **La cheville-ouvrière**, (l'homme-clé), c'est souvent le chef de projet,
- **Les acteurs permanents**, (ceux qui font),
- **Les experts** internes ou externes,
- **Les contributeurs** internes, (les collègues ou collaborateurs),
- **Les partenaires** extérieurs,
- **Les sous-traitants, les fournisseurs**,
- **Les relais d'influence**, (la hiérarchie, l'encadrement intermédiaire),
- **Le chargé de communication**, c'est souvent le chef de projet.
- **Et bien d'autres...**

LES REGLES DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Qu'il s'agisse de manager une équipe de salariés, une équipe de prestataires indépendants ou de sous-traitants, il arrive fréquemment que des conflits se produisent lors de la mise en œuvre d'un projet : certains acteurs dérivent, d'autres ne produisent pas ce qu'on attend d'eux, d'autres ont tendance à imposer leur point de vue ou prennent trop d'importance dans le groupe.

Il vous faut alors recadrer. On constate **la difficulté de recadrer lorsque le cadre n'a pas été préalablement posé**. On pense toujours que si les personnes sont compétentes, alors, elles savent travailler en mode projet.

Or il est rare qu'il en soit ainsi. Il existe très peu de formations qui s'appuient sur la pédagogie du projet, au contraire, les personnes sont invitées à performer individuellement et donc, à ne pas coopérer ni faire appel aux autres.

Construire l'équipe (le comité de projet, l'équipe projet, l'équipe de pilotage du projet, l'équipe d'artisans, de prestataires) est une des clés du succès du projet.

Même s'il s'agit d'une toute petite équipe, à la limite, d'un binôme, il est important de **clarifier qui fait quoi** et de **définir les zones de pouvoir** en définissant les rôles :

- **Champs de responsabilité** : qui est responsable de quoi, qui décide en cas de besoin ? De quelle manière ? Quelle procédure ?
- **Missions spécifiques** : quelles actions, missions doivent être menées, par qui ?
- **Contribution aux objectifs** : de quelle manière chacun contribue-t-il aux objectifs ?

Avec une règle simple en cas de nécessité d'arbitrage : **c'est celui qui est le plus impliqué ou le plus compétent pour le faire qui décide**. (Et non le hiérarchique).

LES ENGAGEMENTS RECIPROQUES

La question **des rôles** dépasse largement celle des responsabilités et des compétences : il s'agit d'implication et de motivation. **L'implication réelle** des membres de l'équipe est essentielle. Accepter un rôle ne suffit pas, il faut en avoir envie, adhérer au projet, sinon, c'est l'équipe entière qui en souffre.

C'est le rôle du responsable du projet de vérifier cette motivation et de **ne pas accepter** dans l'équipe **quelqu'un qui n'y adhère pas vraiment**.

La motivation est une condition mais **elle ne suffit pas**. Il faut aussi clarifier les choses afin de **partager une vision commune** du projet et de la façon dont il va se dérouler.

Les règles du jeu de l'équipe doivent permettre un fonctionnement souple, aisé et en confiance. Il convient pour cela d'établir **un contrat mutuel clair et écrit** dans lequel on précisera les attentes en termes de :

- Disponibilité,
- Motivation,
- Délégation,
- Règles de fonctionnement,
- Planning des rencontres,
- Contributions/rétribution.

LA CHARTE DE L'EQUIPE

Une fois les choses clarifiées avec les différents acteurs, il est d'usage d'écrire ensemble, la charte de l'équipe.

Ce contrat fera office de règle du jeu. Fixant le cadre du fonctionnement de l'équipe, il vous permettra de faire un rappel à la règle si nécessaire.

LES RISQUES DU PROJET



Tout projet présente des risques qui sont envisageables ou même prévisibles. Les prendre en compte dans l'élaboration du projet est une bonne manière de les maîtriser.

Certaines étapes peuvent présenter des risques : perte de temps, aléas non prévus, non fiabilité d'un fournisseur, départ d'un collaborateur, etc.

On identifie par avance les risques et les modalités de surveillance du processus ainsi que les moyens de les anticiper et d'y palier : c'est la question du plan « B » : que fait-on si X ne livre pas dans les délais ? Si Y est en rupture de stock ? Etc.

Le chemin critique : Certaines tâches doivent être terminées **afin que la suivante puisse commencer** : il existe là un risque particulier qu'il faut surveiller plus attentivement, c'est le chemin critique de l'enchaînement des tâches.

Ce risque sera mis en évidence lors de la conception du planning de mise en œuvre.



Répondez aux questions suivantes :

Quels sont les risques envisageables ? Prévisibles ? Que se passera-t-il si le projet dérive ? S'il n'aboutit pas ? Si l'un ou plusieurs acteurs ne jouent pas le rôle qu'on attend d'eux ?

LES RESISTANCES AU PROJET

Ce sont les difficultés, **les freins, les oppositions**, les scénarios à risques qui pourraient apparaître.

Cette question pose celle **du contexte** : « le contexte est-il globalement favorable au projet, hostile ? » et renvoie à la question de **l'accompagnement des changements** et à celle **des enjeux**. « Qu'ont à gagner les différents protagonistes aux changements apportés par le projet ? » (Voir la partie sur les enjeux et le lobbying).

On tentera d'analyser les résistances, d'en mesurer les conséquences pour accompagner au mieux les changements.

Les résistances au projet sont vécues par les porteurs de projet comme une épreuve. Or, il faut savoir que bien **des résistances sont liées à la méconnaissance des bénéfices** du projet ou du contexte.

Des résistances très fortes à certains moments peuvent **se transformer en adhésion** plus tard.

LES RESISTANCES PREVISIBLES

Il est possible **d'anticiper les résistances** en les analysant selon leur nature :

- Humaines ? Probables, potentielles ? (Préciser).
- Organisationnelles ? Probables, potentielles ? (Préciser leur nature).
- Passives : inertie, indifférence,
- Négatives : polémiques, critiques, obstruction,
- Constructives : apports, amendements,
- Structurantes : contre-projets.



Reprenez les questions ci-dessus et répondez-y.

LES OBSTACLES MATERIELS

Précisez les **obstacles** matériels que vous anticipez :

- Juridiques, réglementaires,
- Budgétaires,
- Techniques,
- Accidents,
- Carences,
- Autres.

Si les réponses ne viennent pas, ne vous « creusez » pas la tête. Les résistances et les freins, quand ils existent, sont tellement visibles qu'on ne peut passer à côté. Dans bien des projets, ils n'existent pas, tout simplement.

Répondez aux questions ci-dessus.

LES AJUSTEMENTS

Ce sont les types de réponses possibles à apporter pour faire face aux résistances et aux obstacles. (« **Plan B** »)

Gérer un projet, c'est avoir **un souci constant d'adaptation**. Il est assez fréquent qu'un projet évolue au cours de sa mise en œuvre, c'est pourquoi Il est important de savoir s'arrêter pour adopter éventuellement une position de repli : c'est le propre d'une **conduite d'anticipation**.

La question-clé à vous poser est « qu'est-ce que je fais si... »

En général, le choix s'exercera entre :

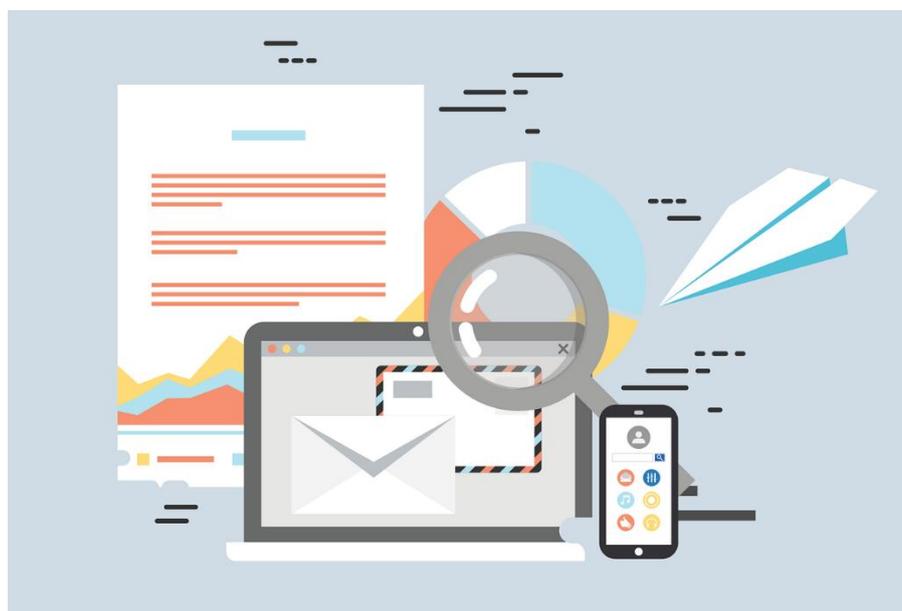
- **Décalage, repli, glissement** dans le temps sans modification du projet,
- **Modification**, variante, alternative **sans changement des objectifs** prioritaires du projet, solution de remplacement,
- **Révision des objectifs** à la baisse ou à la hausse,
- Scénario « catastrophe ».



Quel est votre « Plan « B » ?

Vous disposez maintenant de tous les éléments pour rédiger le cahier des charges de votre projet après quoi vous pourrez en prévoir le séquençage et la mise en œuvre.

LA COMMUNICATION ET L'ANIMATION



Le projet est maintenant formalisé. Il convient de prévoir comment informer l'ensemble des acteurs de l'avancement du projet et répondre à leurs nombreuses questions.

Il est temps aussi de réfléchir à la manière dont le projet va être accompagné, soutenu, afin d'anticiper la baisse de motivation qui surviendra assurément au bout de quelques temps, lorsque le projet sera entré dans sa phase de mise en œuvre.

LA COURBE DE MOTIVATION

Il est normal que la motivation soit forte au début d'un projet, puis qu'elle s'essouffle.

Il importe alors de relancer l'intérêt par différents moyens. C'est un des objectifs du plan de communication et d'animation.

LE PLAN D'ANIMATION

Le plan d'animation va couvrir l'ensemble des aspects relatifs à la communication tant sur le plan humain qu'en termes de stratégie et d'organisation.

On distinguera 3 parties :

- **L'anticipation** (des risques notamment) et le traitement des résistances,
- **Le suivi** et les ajustements à apporter,
- **La communication interne et externe** du projet à proprement parler.

Le plan d'animation prévoira des " moments clés " et des indicateurs permettant de suivre le bon déroulement du projet, ce qui impactera le plan d'action.

De nos jours, la communication est importante, avec, pourtant, une règle essentielle : mieux vaut ne pas communiquer plutôt que de mal communiquer ou de le faire trop tôt alors qu'on n'est pas encore prêt(e).

Une bonne communication sert votre projet, une mauvaise communication **le dessert**, donnant de lui (de vous ?), une mauvaise image, pas intéressante ou pas fiable, ou... différente de ce que vous êtes vraiment.

Il sera difficile par la suite, voire impossible, de la faire évoluer : un internaute qui aura été déçu par votre site n'y reviendra pas.

COMMUNIQUER SUR LE PROJET

Il faut prendre garde à communiquer trop tôt, trop tard, pas assez ou trop. **Mieux vaut ne pas communiquer du tout que de mal communiquer.**

Communiquer sur le projet, c'est réfléchir :

- Aux **cibles**, (quel public ?)
- Aux **messages** et à leurs formes, (Que veut-on dire et comment ?)
- Aux **médias**, (Site ? Réseaux sociaux ?)
- Aux **moments** auxquels communiquer. (Quelle animation ?).

La communication est « l'oxygène du projet ». Communiquer c'est faciliter la circulation de l'information, donc nourrir le projet, le mettre en réseau. C'est un moyen d'agir sur l'environnement et non un but en soi.

En ce sens, la communication est **un processus avec un but évaluable** : une augmentation des ventes, des appels entrants, etc.

LA COMMUNICATION OPERATIONNELLE

On distinguera différents acteurs :

- Les acteurs permanents,
- Les contributeurs internes,
- Les sous-traitants, les fournisseurs,
- Les experts,
- Les réseaux,
- Autres ? (Les institutionnels, les actionnaires, etc.)



Quels seront les acteurs impliqués dans la communication de votre projet ?

LA PRESENTATION DU PROJET

La présentation du projet se fera numériquement de façon à être facilement diffusée et transmise, via un site internet ou les réseaux sociaux.

Selon les moyens dont vous disposez, vous pouvez aussi faire imprimer des plaquettes, des flyers, des cartes, etc.

LA PRESENTATION ORALE DU PROJET

On ne communique pas pour soi mais pour autrui, l'important n'est pas ce que l'on a dit, mais ce qui a été compris **et surtout, les effets produits.**

Mesurer l'efficacité de votre communication c'est répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont mes cibles ?
- Quel est mon objectif ?
- Quel est le message à communiquer ?
- Comment saurais-je que j'ai atteint mon objectif ?

Chaque fois que possible, laissez les interlocuteurs **exprimer leurs objections**, leurs réticences, leurs doutes. Leurs remarques vous permettront d'améliorer votre présentation et votre argumentation.

La plupart des questions qui vous seront posées sur le projet, **et que vous devez susciter**, portent sur les thèmes suivants :

QUOI	De quoi s'agit-il ? Le nom du projet ?
POURQUOI	Qu'est-ce qui justifie le projet ? En quoi est-il intéressant ? Qu'offre-t-il ? Quels sont ses objectifs ?
COMBIEN	Avec quelles ressources ? Comment est-il financé ?
QUAND	Selon quel timing ?
QUI	Qui sont les acteurs et les clients ? Quels sont leurs rôles ?
COMMENT	En fonction de quelles résistances ? En tenant compte de quels ajustements possibles ? Avec quel suivi et quel bilan ? En s'appuyant sur quelle communication ?

LE TRAITEMENT DES OBJECTIONS

Il est normal que des questions, des remarques et des critiques soient formulées au sujet du projet.

Il convient de les entendre et d'y répondre, sans en prendre ombrage. **La meilleure des argumentations est la réponse à une objection.**

LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne a pour cible le personnel et la direction de l'entreprise. Elle peut être :

- Promotionnelle pour vendre le projet à la direction, au reste de l'entreprise,
- Informatrice pour faire vivre le projet et informer en continu.

LA COMMUNICATION EXTERNE

La communication externe vise les acteurs ou clients futurs du projet. Il conviendra, le moment venu d'en faire la liste.

Identifions pourtant dès à présent deux types de cibles :

- Les relais d'influence, (les clients, prospects, réseaux, l'environnement),
- Les médias.

Il existe un grand nombre de prestataires extérieurs capables de vous aider en matière de communication mais il est souvent difficile d'évaluer leur compétence. Le « bouche à oreille » reste le meilleur moyen de les connaître.

Avant de faire appel à l'un d'eux, définissez bien ce que vous en attendez et demander un « bon à tirer » avant toute impression ou parution.

COMMUNIQUER SUR LE WEB

Il existe 2 grands moyens de communiquer sur le WEB : Le site internet et les réseaux sociaux.

Chaque media possède **des caractéristiques propres** avec des buts particuliers, des cibles différentes, des règles d'écriture et d'animation.

- Le site Web remplace souvent les plaquettes institutionnelles devenues trop onéreuses pour les petites structures. Il est comme la vitrine de votre activité ou de votre projet.
- Les réseaux sociaux sont des moyens de vous montrer et d'échanger avec vos lecteurs au jour le jour, ou avec des internautes qui vous intéressent.

Communiquer sur le net nécessite de **connaître les règles** de la communication écrite et celle de la communication web.

Inutile donc de vous empresser à communiquer sur ces médias. Cela risquerait d'être contre-productif.

A moins d'être vous-même un professionnel de ces métiers, **faites-appel à un professionnel**. Il en va de votre image et de votre notoriété.

LE LOBBYING

« **Lobbying** » en anglais signifie « **pression** ». En France, le lobbying est le propre de groupes de pression, associatifs, politiques, industriels, (chasseurs, industrie pharmaceutique, grosses entreprises, représentants de secteurs professionnels, etc.) qui se manifestent surtout pour influencer une décision publique ou politique.

Dans l'esprit du grand public, ces pratiques sont souvent associées à de la corruption, à des pratiques d'influence plus ou moins occultes, plus ou moins malhonnêtes.

Et pourtant... **les maires, les responsables de commission d'appels d'offres, les parlementaires, les décideurs d'achat public ou d'investissements privés** le disent très clairement : « Nous n'avons pas la connaissance de plus en plus complexe des produits ou des systèmes que nous sommes censés acheter, préconiser ou interdire. **Sans l'aide des lobbyistes, nous sommes incapables de prendre des décisions éclairées.** Encore faut-il qu'ils soient honnêtes »

Nous sommes à l'aube **d'un nouveau lobbying** comme le laissent penser les travaux actuels de la commission européenne, du parlement et des experts du secteur.

Comme la réponse aux appels d'offres, autrefois réservée aux grandes entreprises, le lobbying se développe aussi pour les PME, les TPE **et les indépendants.**

Les enjeux sont énormes et quels que soient les auteurs et les travaux, tous s'accordent pour dire que **le lobbying est nécessaire** mais qu'il faut **qu'il soit honnête et transparent.** L'intégrité est la règle.

Plusieurs acteurs travaillent sur le sujet et sur le secteur, tentant d'assainir et de normaliser les pratiques.



Lire les documents de VIE PUBLIQUE sur les pratiques de lobbying. [Téléchargez ICI.](#)



Et ceux de TRANSPARENCY INTERNATIONAL « Qu'est-ce que le lobbying ? »
[Téléchargez ICI.](#)

[Voir le site de l'Association Française des Conseils en Lobbying](#) et affaires publiques

[Voir le site de la CNIL.](#)



Selon vous, votre projet nécessite-t-il de faire du lobbying ? Auprès de quels interlocuteurs ? Vous détaillerez cette partie lorsque vous aborderez la question de la commercialisation de votre projet.

LE SUIVI ET LES AJUSTEMENTS



Le suivi et l'animation du projet vont faire apparaître des problèmes, des résistances, des écarts, des conflits ou au contraire une avancée plus rapide que prévue du projet et, au pire, le recours au « plan B ».

LES CONTROLES ET LES BILANS

Les contrôles et les bilans sont **les étapes de suivi** et de **recadrage** au fil du déroulement du projet. Il s'agit de prendre le soin de **tirer des enseignements** et de progresser, d'adapter le projet, à travers les bilans intermédiaires.

MAINTENIR LA MOTIVATION GENERALE

L'autre intérêt, non négligeable, du suivi est d'en assurer le « feed-back » d'informer, de communiquer et de **relancer la motivation** générale.

On peut le faire par des rendez-vous planifiés ou non, (réunions de suivi), **en présentiel ou à distance**.

La fréquence est en général d'une réunion par semaine ou quinzaine mais elle peut être plus ponctuelle selon la nature du projet.

Les questions à vous poser visent à clarifier **qui** l'on veut rencontrer et **pourquoi** :

- Quels **rendez-vous** ? Avec qui ? Pourquoi ?
- Quels **briefings** ? Avec qui ? Pourquoi ?
- Quelles **réunions** ? Avec qui ? Pourquoi ?

Dans quel **but** ? On distinguera le suivi de contrôle, de recadrage ou de soutien :

- De contrôle, par exemple : Visite de chantier,
- De recadrage, par exemple suite à un aléa,
- De soutien. Par exemple en cas de difficulté d'une personne en particulier.



Que décidez-vous ?

LES BILANS PARTIELS

Pour maintenir le cap, vous allez réaliser des bilans partiels. Pour ne rien oublier, aidez-vous des questions ci-dessous.

- **Quels indicateurs ?** (Clignotants). Vous pouvez créer des tableaux de bord de suivi avec des indicateurs qui vous informent d'un danger potentiel. Par exemple : le nombre minimal d'articles devant figurer en stock. Dès que le nombre est atteint, vous devez passer une nouvelle commande sous peine de vous trouver en difficulté.
- **Quelles étapes-clés ?** Certaines étapes sont cruciales et doivent faire l'objet de l'attention de tous.
- **Quels ajustements ?** Prévoir les ajustements permet de les mettre en œuvre lorsque la situation le demande.

LE BILAN FINAL

Terminer par un **bilan final** permettra l'amélioration continue. N'oubliez pas :

- Vos critères **d'évaluation de la satisfaction**,
- **Mesurez les écarts**. S'ils sont trop importants, il conviendra de réfléchir à un ajustement,
- **Résumez**, synthétisez afin de mieux communiquer,
- **Notez les enseignements que vous tirez de ces bilans** et quelles anticipations vous faites pour la suite. (Ce fournisseur ne tient pas ses délais, donc...)

Soyez attentif (ve) à ne pas céder à « **la réunionite** » (maladie fréquente consistant à organiser des réunions pour des gens qui ne sont pas concernés).

Si vous sentez que le projet avance bien et que les réunions ne sont peut-être pas si nécessaires, espacez-les, **changez la forme**, passez au numérique, à la vidéo, ou organisez un « pot » pour fêter la fin d'une étape. Soyez créatif (ve) et convivial(e).

Certains outils numériques (plateformes) permettent de **suivre l'avancée d'un projet à distance** en temps réel. C'est une formule qui présente l'avantage de tenir tout le monde au courant sans avoir à se réunir.



Faites le résumé des bilans et ajustements essentiels que vous prévoyez d'effectuer. Ne soyez pas trop précis, vous pourrez détailler ultérieurement.

A ce stade d'anticipation du projet, il n'est pas facile de tout prévoir. C'est la mise en œuvre de votre projet qui vous permettra d'y voir plus clair.

FÊTER LES HEUREUX EVENEMENTS



Vous disposez maintenant de toutes les informations pour vous lancer à fond dans la mise en œuvre de votre projet.

N'oubliez pas de fêter les heureux évènements et d'inclure dans votre planning des moments festifs qui sont l'occasion de créer du lien et de favoriser la convivialité. Invitez vos futurs clients et vos partenaires, cela vous fera connaître et vous permettra de développer votre réseau.

LE PLANNING

Identifiez les grandes étapes. Hiérarchisez les priorités. Planifiez globalement.

LES CONTRAINTES ET LES FREINS PREVISIBLES

Existe-t-il des contraintes auxquelles vous êtes soumis ? (Juridiques, réglementaires, financières ou autres). Existe-t-il des freins ? En interne ? En externe ?

RESUMEZ VOTRE PROJET ET PRESENTEZ-LE A DES TIERS

Faites une synthèse de votre travail et présentez-le à votre environnement. Les retours qui vous seront faits vous permettront de mieux préparer votre communication.

LA PRÉSENTATION DE VOTRE PROJET

Vous atteignez la dernière partie de votre travail : il s'agit de résumer tout ce que vous avez pensé, découvert, pris en compte, décidé. Ce résumé vous permettra de parler facilement de votre projet, quel que soit le public concerné et les questions qui vous seront posées.

Résumez ci-dessous les principales caractéristiques de votre projet et d'abord, nommez-le :

GRAND / PETIT / OUVERT / FERME	
DOMAINE	
FONDEMENTS	
BUT	
VALEUR	
PERSPECTIVES	
CIBLES	
ENJEUX	Détaillez les enjeux pour vous et les enjeux pour vos cibles.
BÉNÉFICES	
FREINS POTENTIELS	
LOBBYING	

