

MOOC CHATONS #2 : Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique

S05 - La mise en œuvre de la transformation numérique

Objectif général : maîtriser les différentes facettes de la mise en œuvre d'une transformation numérique.

Objectifs pédagogiques

- A l'issue de ce module, les apprenant·es sauront formuler des préconisations adaptées aux objectifs de transition.
- A l'issue de ce module, les apprenant·es pourront formuler un cahier des charges type.
- A l'issue de ce module, les apprenant·es auront repéré les bases d'une posture d'accompagnement d'une transformation.

Introduction

La transformation numérique d'une organisation est à entendre comme **un changement profond qui concerne à la fois des aspects technologiques, organisationnels et culturels.**

La transformation a vocation, notamment, à :

- contribuer à une évolution en profondeur du modèle socio-économique de la structure concernée ;
- faciliter des démarches d'ouverture, de co-construction avec les parties prenantes ;
- renforcer l'inscription dans son écosystème d'action ;
- permettre une autonomie plus importante des personnes dans l'organisation.

Une transformation a vocation à changer radicalement les façons de faire ensemble, d'agir avec les parties prenantes, de proposer des services. La transition est, elle, davantage centrée sur le passage d'une situation à une autre, sans modification substantielle des fondamentaux.

Dès lors, l'un des enjeux d'un projet de changement est de bien définir l'ampleur de celui-ci. La transformation implique des accompagnements plus conséquents, en profondeur et un périmètre concerné. La transition pourra se déployer de façon plus circonscrite.

Le travail de diagnostic, à travers l'ensemble du matériau produit et collecté permettra d'affiner les enjeux de transformation – ou transition – et positionner les curseurs de changements souhaités aux niveaux adaptés.

Cette séquence se concentre sur trois aspects clés de la transformation pour les personnes mobilisées dans le changement :

- la construction de recommandations ;
- l'appui à la réalisation du cahier des charges ;
- les actions d'accompagnement nécessaires.

5.1 - Les préconisations, des recommandations ancrées dans le diagnostic

5.1.1 - Une préconisation, c'est quoi ?

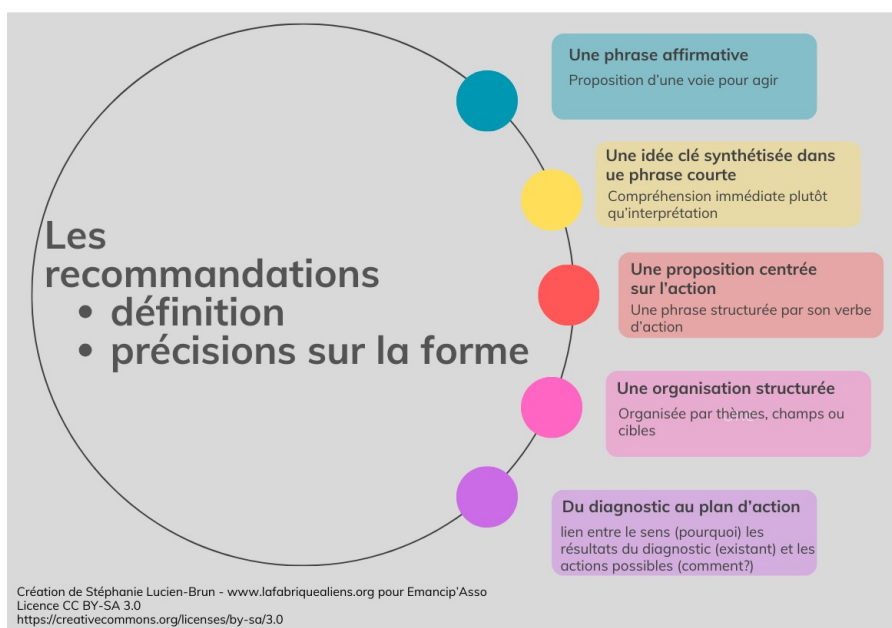
Les préconisations marquent **un changement entre une posture d'accompagnement** (« soutenir dans la capacité d'action ») et **une posture de conseil** (« proposer des recommandations », « apporter une expertise qui permet de formuler des propositions »).

Ainsi, les préconisations, ancrées dans les éléments du diagnostic, vont :

- Formaliser « ce que dit le diagnostic » en terme de passage à l'action possible et nécessaire. Ceci repose sur des choix : priorités des aspects à prendre en compte, type de réponses adaptées, etc. Les préconisations se construisent dans un lien constant entre le matériau produit dans le cadre du diagnostic et la compréhension fine des enjeux de la structure.
- Se construire dans la recherche constante de « bien vouloir » pour l'organisation concernée. Les préconisations s'inscrivent dans une logique transformatrice.
- Expliciter un chemin possible, en laissant ouvert aux parties prenantes le choix de s'y engager ou non.

De façon concrète, une préconisation va être :

- une phrase affirmative, qui propose une voie d'action ;
- une idée clé synthétisée dans une affirmation courte non sujette à interprétation ;
- une phrase structurée par un verbe d'action ;
- organisée par thème, champs ou cibles ;
- présentée d'une façon qui permet de faire le lien de sens (pourquoi) entre les résultats du diagnostic (existant) et les actions possibles (comment).



La recommandation ne sera ni trop générale (elle s'ancre dans les singularités de l'organisation concernée), **ni limitée à une action opérationnelle trop restreinte**. En effet une recommandation ouvre à diverses actions possibles.

Exemple

Le diagnostic d'une structure associative a, notamment, fait émerger la dispersion des fichiers entre une myriade de comptes associatifs et personnels et la difficulté à savoir où sont les fichiers, quelle est leur logique de rangement et d'archivage, etc.

Par ailleurs, le diagnostic a révélé que les enjeux d'une transition libre ne sont pas perçus comme importants par une partie des bénévoles et salarié·es de l'association, notamment par manque de compréhension des modèles socio-économiques et un manque de connaissances sur les alternatives existantes.

La structure qui a accompagné la mise en œuvre du diagnostic et qui a proposé de mener la phase d'analyse a, sur ces points, formulé les recommandations suivantes :

- **Recommandation 1 :**
Simplifier, clarifier et rendre visible l'architecture de partage des fichiers
Exemples d'actions possibles :
 - Mise en œuvre d'un serveur de fichiers accessible à l'ensemble des personnes actives sur les projets.
 - Co-construction d'une arborescence de fichiers avec les personnes responsables de la coordination des projets.
 - Mise en place d'une gare centrale pour faciliter l'orientation et l'accès des bénévoles et salariées aux informations nécessaires.

- **Recommandation 2 :**
Sensibiliser l'ensemble des salarié·es et bénévoles engagé·es au quotidien aux enjeux du numérique libre.
Exemples d'actions possibles :
 - Organisation, avec l'appui d'une structure ressource, d'un cycle de sessions de sensibilisation au numérique libre.
 - Organisation, dans le cadre de l'AG, d'une animation ludique « numérique éthique ? ».

Les préconisations sont, de façon générale, émises et formulées par des « tiers » en situation de faire des préconisations :

- une personne/structure missionnée sur l'accompagnement-conseil de la phase de diagnostic, extérieure à la structure,
- un « groupe projet » interne missionné pour réaliser le diagnostic et faire des préconisations. Les personnes impliquées ont alors un travail à faire pour prendre de la distance, s'ancrer de façon fine dans les conclusions du diagnostic et ne pas projeter leurs propres représentations.

5.1.2 - Prioriser

L'une des fonctions principales remplie par les préconisations est de pouvoir soutenir le travail de priorisation des actions à mener.

Elles doivent donc concourir à thématiser, hiérarchiser et structurer les actions à mener, dans une articulation cohérente et créatrice de sens sur la direction générale.

Elles sont ainsi dans un double mouvement :

- un support de clarification collective des résultats du diagnostic ;
- un vecteur de consolidation d'une représentation partagée des chantiers à faire advenir.

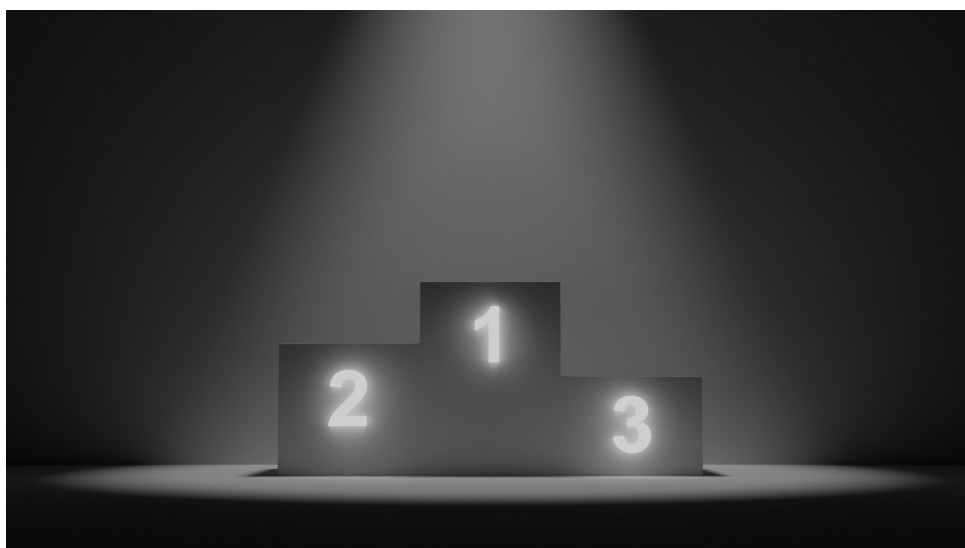


Photo de [Joshua Golde](#) sur [Unsplash](#)

5.1.3 - Une « bonne » préconisation

L'enjeu d'une « bonne préconisation » est :

- de se situer au « bon niveau » : stratégique, organisationnel ou opérationnel – en fonction des enjeux et du périmètre défini ;
- d'être argumentée, au sens qu'elle ne sort pas de nulle part et se fonde sur des éléments du diagnostic ;
- de préciser la temporalité dans laquelle elle s'inscrit (court terme, moyen terme) ;
- d'être pertinente au regard du périmètre défini dans le cadre du diagnostic ;
- de proposer des pistes de transformation réalistes et créatrices de valeur ;
- de s'ancrer dans la réalité, les besoins et les possibilités de l'organisation. Même si elle peut bousculer, dans une juste mesure, elle doit être entendable et comprise ;
- de ne JAMAIS formuler de jugements – ce qui implique de se départir de ses propres projections et de revenir, constamment, au lien entre les enjeux identifiés par l'organisation et les résultats du diagnostic ;
- de formuler des propositions qui soutiennent le pouvoir d'agir de l'organisation et sa capacité à mobiliser ses ressources. Cela n'a aucun sens de faire des préconisations que l'association n'a pas les ressources (organisationnelles, financières, etc.) de suivre ;
- de se construire avec empathie et humilité : l'empathie «qui permet de se mettre à la place de...» et l'humilité qui rappelle que ces préconisations, tout aussi nécessaires qu'elles soient, ne seront pas suffisantes et ne sont qu'un des maillons du chantier de transformation ;
- de ne pas laisser croire qu'il existe une « solution magique » - qu'elle soit technologique, organisationnelle ou autre.

5.1.4 - Dire, c'est déjà faire

Dans l'article [Formulez des préconisations](#) du cours en ligne *Menez un audit de formation* consultable sur la plateforme OpenClassRooms, on rappelle que dans la formulation des préconisations, et spécifiquement dans le choix des mots employés, une attention particulière doit être portée à :

- une expression claire, précise et concise – les phrases ont intérêt à être courtes et travaillées de telle façon à véhiculer une idée principale par préconisation ;
- une utilisation de verbes d'action qui engage déjà les possibles transformations à faire advenir – avec un verbe d'action par préconisation ;
- la cohérence lexicale et l'organisation des différentes recommandations.

5.1.5 - Format des préconisations

Pour cadrer la réalisation des recommandations, la **méthode SMART**, conçue essentiellement pour définir les objectifs d'un projet, peut s'avérer pertinente.

Cette vidéo de [Infonet.fr](#), un site d'information légale, juridique et financière des entreprises, présente (dans une approche axée entreprise) cette méthode :

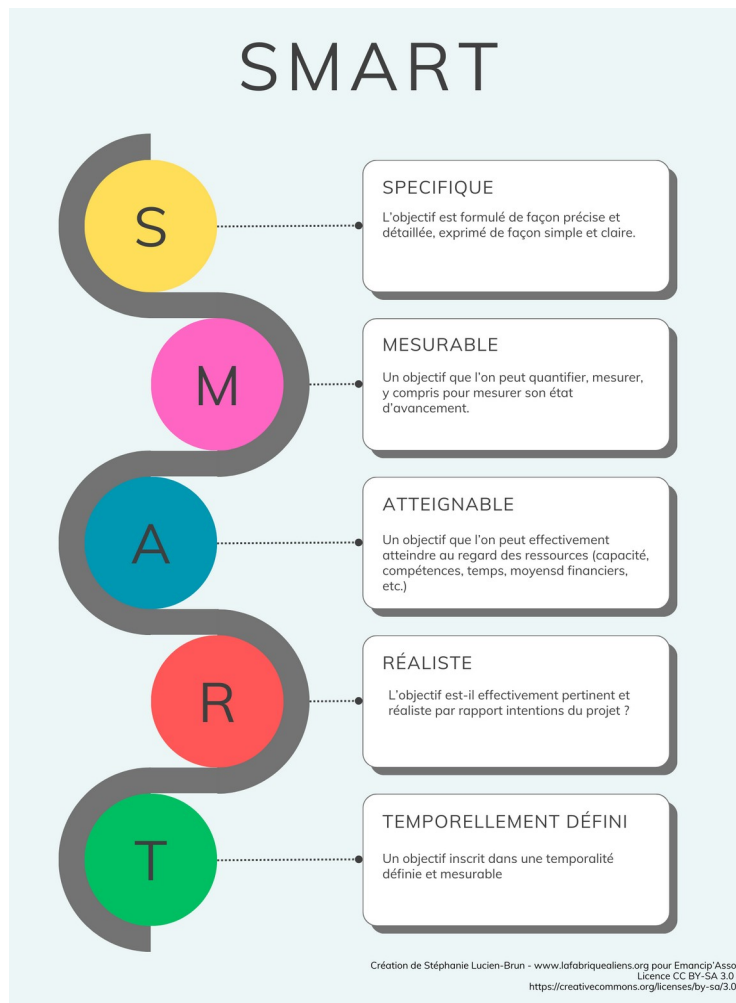


<https://yewtu.be/watch?v=N1Dgpg8RvfM>

Appliquée aux préconisations, cette méthode permet d'agencer à partir d'un même repère méthodologique l'ensemble des recommandations – ce qui peut soutenir leur cohérence et leur lisibilité.

Les critères SMART sont donc :

- **Spécifique** – Précis et ciblé - Une recommandation/préconisation spécifique traite un unique sujet et énonce une proposition circonscrite.
- **Mesurable** – Une recommandation mesurable pourra être associée à des critères qui permettent d'en suivre la mise en œuvre.
- **Atteignable ou acceptable** – Adapté au contexte et acceptable par tous - Une recommandation atteignable n'est pas un horizon lointain décalé des possibilités de transformation.
- **Réaliste** – Possible à mettre en œuvre compte tenu des ressources de la structure – Une recommandation réaliste s'inscrit dans la réalité de l'organisation concernée.
- **Temporel** – Défini dans une temporalité finie – Une recommandation s'inscrit dans un délai, une durée de réalisation, ce n'est pas une « préconisation éternelle ».



Activité - Formuler des préconisations en mode SMART

Prenez connaissance ci-dessous de la présentation théorique et simplifiée d'une situation fictive à partir de laquelle il vous est proposé de formuler en mode « SMART » des préconisations adaptées.

1. Description de la situation et résultats du diagnostic

Contexte associatif et fonctionnement

Un collectif associatif agissant pour une agriculture paysanne en soutenant des installations et en animant des actions locales souhaite renforcer ses pratiques collaboratives, faciliter l'animation de son réseau, capitaliser sur les actions menées et mettre en cohérence ses outils numériques avec les valeurs de l'association (protection des données personnelles, décentralisation, autonomie et enrichissement de communs coopératifs).

Les dirigeant·es de l'association ont pris contact avec une structure d'accompagnement pour travailler sur ce projet qui a vocation à transformer en profondeur le fonctionnement de l'association :

- évolution des modalités de prises de décision,
- transformation des modalités d'accès à l'information,
- nouvelles formes d'implication proposées aux personnes prêtes à s'engager, dans le respect des données personnelles et la sécurisation des informations partagées,
- transformation de l'écosystème informationnel pour un dispositif axé sur le renforcement des pratiques collaboratives.

Dans le cadre des entretiens de cadrage du diagnostic plusieurs priorités sont apparues :

- soutenir des décisions claires et partagées sur ce qui est gardé, ce qui est à abandonner et l'articulation entre les différents outils, en s'assurant que ces décisions sont comprises et appropriées par le collectif ;
- s'assurer que les décisions prises sont comprises de toutes ;
- se mettre en accord avec le RGPD ;
- développer un dispositif collaboratif qui accompagne les bénévoles dans leurs actions.

Quelques éléments du diagnostic

Un diagnostic a été réalisé qui a permis de faire ressortir un certain nombre d'éléments :

- la diversité des outils est grande et des « couches d'usages » se sont empilées depuis de longues années ;
- la culture des communs est forte mais le lien entre culture et importance d'un dispositif technique libre est peu fait et de fortes inquiétudes existent sur la fiabilité des outils libres ainsi que sur leur facilité d'usage ;
- la protection des comptes est tout à fait aléatoire et les mots de passes sont interchangeables, peu souvent modifiés et utilisés sur différents outils ;
- les membres du collectif tendent à stocker en local des informations stratégiques, par peur de ne pas retrouver les données importantes pour avancer dans les actions.
- les compétences et appétences pour des outils collaboratifs sont existantes en théorie mais pas forcément évidentes en pratiques ;
- le RGPD est vécu comme une contrainte avant tout ;
- la certitude est forte sur le fait que les questions numériques ne peuvent concerner que des personnes ayant les compétences techniques adaptées.

2. Activité

Rédigez 3 recommandations, en mode SMART sur 3 points clés :

- l'intérêt et la nécessité de mettre l'association en conformité avec les règles du RGPD ;
- soutenir l'accompagnement des bénévoles dans un travail de sensibilisation autour des communs numériques ;
- initier la mise en place d'un dispositif d'orientation dans les outils collaboratifs existants pour en faciliter l'évolution à terme.

Partagez vos 3 recommandations avec les autres apprenant·es sur le [forum dédié](#).

3. Propositions de préconisations

Vous pouvez consulter [ce document](#) qui présente des exemples de préconisations possibles.

5.1.6 - Modalités de partage des préconisations

La méthode de partage des préconisations a plutôt intérêt à être définie en amont du travail de diagnostic.

De façon générale, la cible principale des préconisations est l'ensemble des personnes qui prennent les décisions. En effet, c'est bien l'usage premier des recommandations que de pouvoir servir de levier à une prise de décision. Cependant, dans un cadre mobilisateur et ouvert, il peut y avoir intérêt à partager les préconisations de façon plus élargie, tout en garantissant que les conditions sont réunies pour qu'elles puissent être bien explicitées, discutées, voir bonifiées. Il peut même être envisagé de proposer des temps de travail à partir du diagnostic pour engager les parties prenantes dans la construction des recommandations.

Dans la phase de cadrage du diagnostic il est important de définir : le format des recommandations attendues, leur public cible principal, le cercle de diffusion, les modalités de partage, voir de co-construction. Il y a tout intérêt à garder en tête que, même si les recommandations sont adressées à un cercle restreint, elles doivent pouvoir être lues et comprises par un cercle plus élargi, sans générer d'incompréhensions, de tensions, etc.

Pour communiquer des préconisations, quelques principes de base de la communication s'appliquent :

- **S'adapter au public cible** – notamment en adaptant sa communication au niveau de connaissances et d'implication du public dans le projet.
- **Etre clair et concis** : Il est important d'éviter le jargon technique, qui peut renforcer un sentiment de « compétence » mais couper les cibles d'une appropriation des recommandations.
- **Mobiliser des supports visuels** - Les graphiques, tableaux, infographies, diagrammes peuvent aider à rendre l'information plus accessible et compréhensible.
- **Utiliser des canaux de communication appropriés**, adaptés aux cibles. Cela peut être des réunions en présentiel ou en visio, des supports de présentation, des documents écrits. L'enjeu est de s'inscrire dans la culture organisationnelle (ton, format, support).
- **Argumenter positivement les propositions faites** en soulignant les avantages et bénéfiques, tout en évoquant d'éventuels risques et contraintes. Cette argumentation doit s'ancrer dans les besoins identifiés lors du diagnostic.
- **Faire le lien entre les préconisations et les résultats attendus** – Ce lien permet aux cibles concernées de se projeter dans le temps et de s'approprier la dynamique de transformation.
- **Prévoir des temps de questions / réponses et discussions** – La présentation des recommandations est un temps clé de convergence et de maturation collective. Une attention particulière doit être prêtée à l'animation de ces échanges, afin de favoriser un climat d'écoute, de construction et de lien à l'intérêt du collectif concerné.
- **Accepter que les recommandations/préconisations ne soient pas comprises** – et, dans cette situation proposer des reformulations qui contribuent à clarifier, préciser les termes. Pour des personnes qui n'ont pas été directement engagées, il peut y avoir un temps d'appropriation supplémentaire, nécessaire pour comprendre les choix faits.

5.1.7 - Préconiser n'est pas décider...

Suite aux préconisations vient le temps de la décision. Dans la situation où c'est une structure d'accompagnement extérieur qui intervient, il est essentiel que celle-ci soit au clair sur le fait que :

- **La décision d'avancer, ou non, sur les préconisations appartient à la structure** – celle-ci peut, pour de multiples raisons, qui peuvent en grande partie échapper à un œil « extérieur », décider d'autres choses. Les préconisations n'énoncent pas des « vérités absolues » et les organisations dans de nombreuses situations seront amenées à faire des choix autres – y compris nourris par les échanges autour des préconisations initiales.
- Il existe un véritable intérêt à **dissocier les temps de partage des préconisations et ceux de prise de décisions**. Les préconisations ont tout intérêt à être discutées, mûries, bonifiées avant que ne soient consolidées des décisions. Les unes et les autres ne s'inscrivent pas toujours dans les mêmes cercles de responsabilité.
- Énoncer des préconisations ne peut contribuer à « donner du pouvoir » sur le devenir de l'organisation. La posture à privilégier est une posture « basse », de conseil bien intentionné et conscient de ses limites.

Une fois les recommandations faites, des décisions sont prises. Les choix qui ont été faits vont se concrétiser dans un cahier des charges qui permettra de faire appel à des prestataires à même de proposer des solutions y répondant.

A cette étape, la méthode [Passer des usages à l'outil prioritaire](#) développée par Laurent Marseault peut vous aider à consolider l'expression des besoins. Des éléments de cette méthode nourriront directement le cahier des charges.

5.2 - Le cahier des charges, expliciter les besoins... mais pas que !

5.2.1 - Définition

Un cahier des charges est un **document qui permet de lister l'ensemble des fonctionnalités attendues et de fixer les différentes contraintes (opérationnelles, techniques, financières, etc.) d'un projet.**

C'est un document dans lequel on trouve, entre autres :

- une présentation de l'organisation et de son projet ;
- les attentes en matière de transition, transformation et d'usages ;
- si possible les différentes fonctionnalités attendues, voire les spécificités techniques ;
- le calendrier du projet ainsi que les responsabilités de chaque partie prenante.

Ce cahier des charges peut être lourd à réaliser. **Parler de « cahier de besoins » peut faciliter une approche plus humaine et centrée sur les usages.** Il permet notamment de mettre l'accent sur les besoins de la structure plutôt que de présenter les solutions déjà envisagées. Il existe beaucoup de façons de répondre à un besoin. Toutes les pistes de solution possèdent leurs avantages et inconvénients. Il va donc falloir permettre d'identifier celles qui sont les plus pertinentes, efficaces et évolutives par rapport aux besoins de la structure.

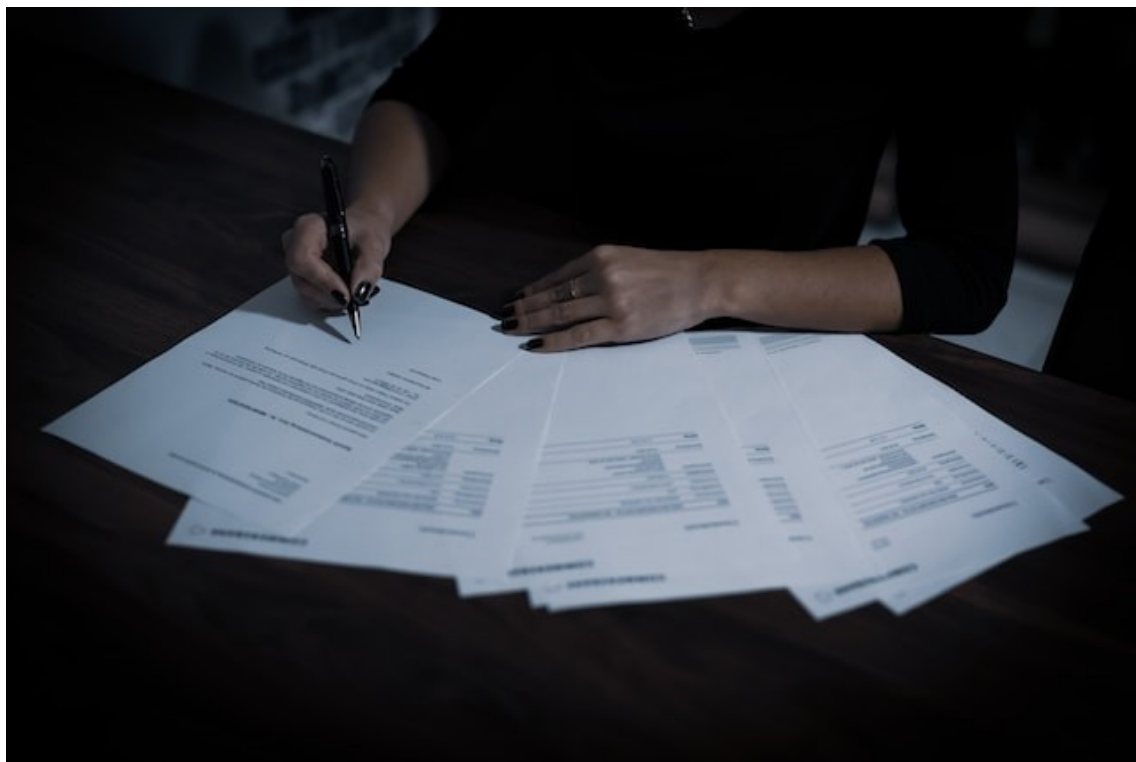


Photo de [Dimitri Karastelev](#) sur [Unsplash](#)

Le cahier des charges va permettre de définir un niveau de qualité visé qui contribuera à :

- éviter la surqualité et les coûts supplémentaires associés ;
- faire converger les différentes parties prenantes sur les attentes autour de la qualité des services finaux ;
- éviter les conflits en aval du projet car la « promesse » a été clairement explicitée.

Le cahier des charges peut être réalisé avec l'appui d'un·e prestataire – y compris prêt à répondre à celui-ci. Permettre à un·e prestataire de s'exprimer sur les pistes préconisées peut faire gagner du temps. Attention cependant à ne pas mettre le prestataire en situation de « sauveur·se » et de toute puissance.

5.2.2 - Pourquoi faire un cahier des charges ?

L'enjeu du cahier des charges

Le cahier des charges (ou cahier des besoins) permet de **formaliser les enjeux, les objectifs, le périmètre du projet d'une façon ouverte et partagée**. Il marque la fin de l'étape d'exploration, d'analyse, de définition des objectifs et priorités. Il cristallise une vision réellement partagée, par l'ensemble des parties prenantes concernées par la mise en œuvre du projet. Il fait le pont entre toute la phase d'analyse, de compréhension du besoin et celle qui permet d'identifier les réponses adaptées. Ainsi, il explicite de façon précise ce qui est attendu de la transformation et des fonctionnalités souhaitées. **Ce cahier des charges est un document de référence et pourra être mobilisé dans le temps.**

La bonne compréhension des besoins et objectifs par les prestataires va beaucoup dépendre de la qualité du cahier des charges. Plus celui-ci sera précis, meilleure sera la compréhension des enjeux. Ainsi, c'est avant tout **un travail d'explicitation des besoins et de mise en convergence des solutions imaginées**. Un cahier des charges bien détaillé permet aux prestataires sollicités de faire des réponses précises, étayées et alignées avec les besoins de la structure. Cela rend possible la comparaison des propositions et, au final, facilite le choix d'un prestataire – de façon claire et ouverte.

Formaliser son besoin

Le cahier des charges permet de communiquer au prestataire les besoins et les attentes. Ainsi, si celui-ci a besoin de faire appel à d'autres interventions, cela consolide la communication qu'il peut avoir avec ces autres intervenants. Le cahier des charges est, en soi, un document de communication – il doit être compris de l'ensemble des personnes engagées dans le pilotage du projet.

La formalisation du besoin peut être, par exemple pour une organisation :

- un projet de transition qui comprend un ensemble de besoins,
- la mise en place d'une solution spécifique pour un nouveau besoin ou un besoin non/mal couvert (un site vitrine, une plateforme collaborative, un ensemble de solutions de coopérations, du partage de fichiers, des solutions de communication interne, de la mise en conformité RGPD, etc.).

5.2.3 - Comment faire un cahier des charges ?

Un certain nombre de points sont à prendre en compte dans la rédaction d'un cahier des charges :



1. Identifier les différents besoins et les prioriser

- Quels sont les besoins prioritaires ? Pourquoi ?
- Quelles sont les évolutions anticipées ?

Découper le projet permet d'explicitier ce sur quoi les priorités sont à mettre. Et dans le même temps de se projeter dans les évolutions possibles des solutions mises en œuvre.

2. Inclure les parties prenantes dès la conception

Le cahier des charges vient « cristalliser » l'expression du besoin de l'organisation et doit donner à comprendre ce qui se vit dans l'organisation. Il est donc important d'impliquer certaines personnes dans sa rédaction :

- les personnes décisionnaires qui seront engagées sur la décision, notamment financière ;
- les personnes utilisatrices qui utiliseront les services ;
- les personnes qui ont une compétence technique mobilisée dans le cadre du projet.

Impliquer le plus de parties prenantes possible dès la phase amont permettra de construire un cahier des charges qui correspondra aux attentes de l'organisation et fera gagner du temps en aval.

3. Prévoir suffisamment de temps

La rédaction d'un cahier des charges prend toujours plus de temps que ce qui est imaginé, car il implique de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes se retrouvent bien dans ce qu'il énonce. La rédaction de ce document ne sera que la résultante du travail fourni depuis le diagnostic jusqu'à la formulation des préconisations ayant donné lieu à des prises de décisions. La phase de rédaction du cahier des charges nécessitera certainement de préciser et d'affiner le besoin auprès des différentes parties prenantes.

4. Intégrer des visuels – si possible

L'objectif est que l'expression du besoin soit la plus claire possible. Des schémas explicatifs, schémas « d'architecture », maquettes, visuels, etc. peuvent soutenir la compréhension des besoins.

5. Entrer dans le détail

Si l'expression du besoin n'est pas suffisamment détaillée, elle sera potentiellement interprétée de différentes façons. Entrer dans le détail permet d'éviter de tomber dans ce travers. Si certaines choses peuvent paraître évidentes vues de l'intérieur, elles ne le seront pas forcément pour les prestataires.

Si une partie de l'expression du besoin est trop grande, il peut être intéressant de la découper en plusieurs sous-parties. Cela aidera à entrer dans le détail et ainsi à se poser les questions structurantes de l'expression du besoin.

Pour formuler les fonctionnalités, cela peut avoir beaucoup de sens de se baser sur le modèle de rédaction des *User Stories* (ou Récits Utilisateurices) qui suit la structure suivante :

« *En tant que [rôle], je souhaite [action] afin de [résultat].* ».

Cette méthode est présentée par Laurent Marseault dans ce webinaire :



Par exemple : “En tant qu'administratrice de l'association, je souhaite avoir accès à un compte-rendu des réunions des instances décisionnelles afin de pouvoir les lire depuis chez moi.”

Cette méthode fonctionne très bien à cette étape comme à celle de la clarification des objectifs du projet.

Décrire les fonctionnalités en suivant ce modèle prend plus de temps. Par contre, cela à l'avantage de forcer à penser « Pour qui est-ce qu'une fonctionnalité existe ? », « Que va faire cette personne avec celle-ci ? ». Cela aidera en même temps à évaluer la valeur qu'apportera cette fonctionnalité à ses utilisatrices et permettra de décider des priorités avec une précision renforcée.

6. Intégrer des annexes

Certains documents qui vont apporter des précisions sur l'environnement et les enjeux sont à associer au cahier des charges. Ils aideront le prestataire à mieux comprendre à la fois le contexte et le besoin.

7. Faire relire le document final

S'assurer de la cohérence, de la lisibilité, avec un œil neuf – qui fait gagner de la qualité (non ambiguïté, précision, etc.).

5.2.4 - Qu'est-ce qu'un cahier des charges doit contenir ?

Cette proposition de plan est, bien évidemment à adapter à la réalité de l'organisation, du projet poursuivi et des raisons pour lesquelles un cahier des charges est rédigé.

1. Introduction du projet

- **Présentation de l'organisation**
 - les valeurs, le projet politique,
 - les actions menées,
 - l'histoire de l'organisation et du projet,
 - le modèle socio-économique, les réseaux, les partenaires.
- **Le but du projet**
 - Quel(s) objectif(s) est-ce que ce projet va couvrir ?
 - Si d'autres projets « inspirants » ont nourri les réflexions, les introduire en précisant pourquoi.
 - Est-ce un nouveau projet ? La création de nouvelles possibilités ? Ou s'agit-il de consolider des ressources déjà existantes ?
 - Description du projet
- **Les enjeux**
 - Quels sont les enjeux pour l'organisation ?
 - Quelles sont les transformations attendues ?

2. Les utilisatrices / bénéficiaires

Description des personnes utilisatrices ou bénéficiaires du projet

Conseil : s'il y a plusieurs types d'utilisatrices, il est essentiel de prendre le temps de les présenter un par un et d'entrer dans le détail pour chaque typologie. Cela va permettre de bien caractériser des profils d'usages.

3. Périmètre fonctionnel et technique

• Périmètre fonctionnel

C'est la description des fonctionnalités attendues. Cette liste rassemble l'ensemble des fonctionnalités et les classe par ordre de priorité. Pour prioriser les fonctionnalités, il est possible de mobiliser la **méthode MoSCoW** (*Must, Should, Could, Won't*).

Qu'est-ce que la méthode MoSCoW ? C'est une technique issue des méthodologies agiles qui peut aider à prioriser ses besoins. Elle se décompose de la façon suivante :

- **Must** : les fonctionnalités sans lesquelles le projet n'a pas de sens.
- **Should** : les fonctionnalités qu'il serait bon d'implémenter si cela est possible.
- **Could** : les fonctionnalités qui peuvent potentiellement apporter quelque chose mais qui ne sont pas indispensables.
- **Won't** : les fonctionnalités qui sortent du périmètre du projet, mais que l'on souhaite noter pour potentiellement les intégrer à moyen/long terme.

- **Périmètre technique**

Cette partie permet de préciser les spécifications techniques que les prestataires devront respecter. Certaines spécificités techniques sont à préciser aux prestataires, que ce soit pour les technologies choisies, les systèmes d'exploitations à viser, etc.

- **Précisions techniques**

Accessibilité à toutes les personnes ? Éco-conception ? Quels sont les éléments à préciser pour s'assurer que la réalisation est à la hauteur des enjeux d'accès aux droits, légaux et éthiques ?

Pour comprendre ces différents enjeux et pouvoir introduire les éléments adaptés dans les cahiers des charges, des références nationales existent. Sur la question de l'accessibilité, le [Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité](#) (RGAA) propose un cadre d'actions. Pour l'éco-conception, le [Référentiel Général d'éco-conception](#) trace les lignes à suivre.

Le cahier des charges se devra également de répondre à d'autres questions techniques :

- Quelles dépendances à des solutions déjà existantes ?
- Quels besoins, contraintes liées à la sécurité, au traitement des données ou à la maintenance ?

- **Ressources**

Cette partie va permettre de préciser et décrire les ressources affectées au projet. Qu'elles soient humaines ou autres.

Pour les ressources humaines, il est nécessaire de préciser les responsabilités de celles-ci ainsi que leur rôle afin que le prestataire puisse ajuster sa proposition aux réalités de l'organisation.

4. Déroulement du projet

Il s'agit là de décrire ce que qui est attendu de la part des prestataires et, selon le besoin, de préciser (ou non) :

- Quelles typologies de prestations ?
- Quelles compétences ?
- Quel niveau d'expertise pour chaque compétence ?
- Quel livrable ?
- Réalisation de designs sur la base d'un modèle ou *from scratch* (= de zéro) ?
- Quel mode relationnel avec l'équipe du prestataire ? Quelle fréquence ?

Conseil : Cette partie est très importante. Elle sera un point d'entrée de la collaboration avec le prestataire. Prenez le temps de définir les responsabilités des différentes parties prenantes.

- **Planning du projet**
 - Quelles seront les dates clés du projet ?
 - Comment seront suivies les avancées du projet ?
 - Si le projet venait à prendre du retard, quelle serait la procédure à suivre ?
 - Quels sont les délais nécessaires pour valider des avancées réalisées par le prestataire ?

Conseil : Tout au long du cahier des charges les responsabilités des différentes parties prenantes seront évoquées. Il est important d'inclure ces responsabilités dans la conduite du projet.

- **Critères de sélection du prestataire**

Afin que les prestataires identifient « ce qui fait la différence » et puissent s'assurer d'apporter des éléments significatifs, il est important de :

- lister tous les critères qui seront pertinents au moment de choisir le prestataire ;
- préciser la méthode d'évaluation si plusieurs prestataires sont consultés.

- **Budget du projet**

Budget inconnu et à estimer par le prestataire ?

Il est possible de demander aux prestataires de faire des propositions budgétaires. Cela peut aider à dimensionner le projet. Cependant cette situation demande d'être particulièrement attentif à bien étudier ce que couvrent les différentes propositions. Le « moins disant » en terme de coût n'est pas toujours le mieux disant en terme de qualité des propositions.

Budget connu et à respecter par le prestataire ?

Il existe un budget fixe à ne pas dépasser ? Autant le communiquer aux prestataires dès la consultation. Cela leur permettra de formuler une proposition réaliste par rapport aux moyens financiers. Cela lève le flou et permet des propositions plus avancées et équilibrées.

- **Condition de paiement**

Existe-t-il des conditions de paiement spécifiques à respecter ?

Si c'est le cas, elles sont à partager au prestataire.

Si non, ceci est à discuter lors des échanges finaux.

5.2.5 - Accompagnement et réponse au cahier des charges sont-ils compatibles ?

La structure accompagnatrice, en charge de la rédaction du cahier des charges, peut par ailleurs être intéressante (et intéressée) et compétente pour répondre au cahier des charges. Le fait d'être ainsi associé à la rédaction du cahier représente un avantage concurrentiel conséquent et peut interroger sur le « mélange des genres ».

Par éthique et souci de transparence, il peut alors être spécifié dans le cahier des charges que sa rédaction a été accompagnée par une structure extérieure – et en précisant laquelle, cela peut permettre à d'éventuels répondants de se situer dans le jeu d'acteurs.

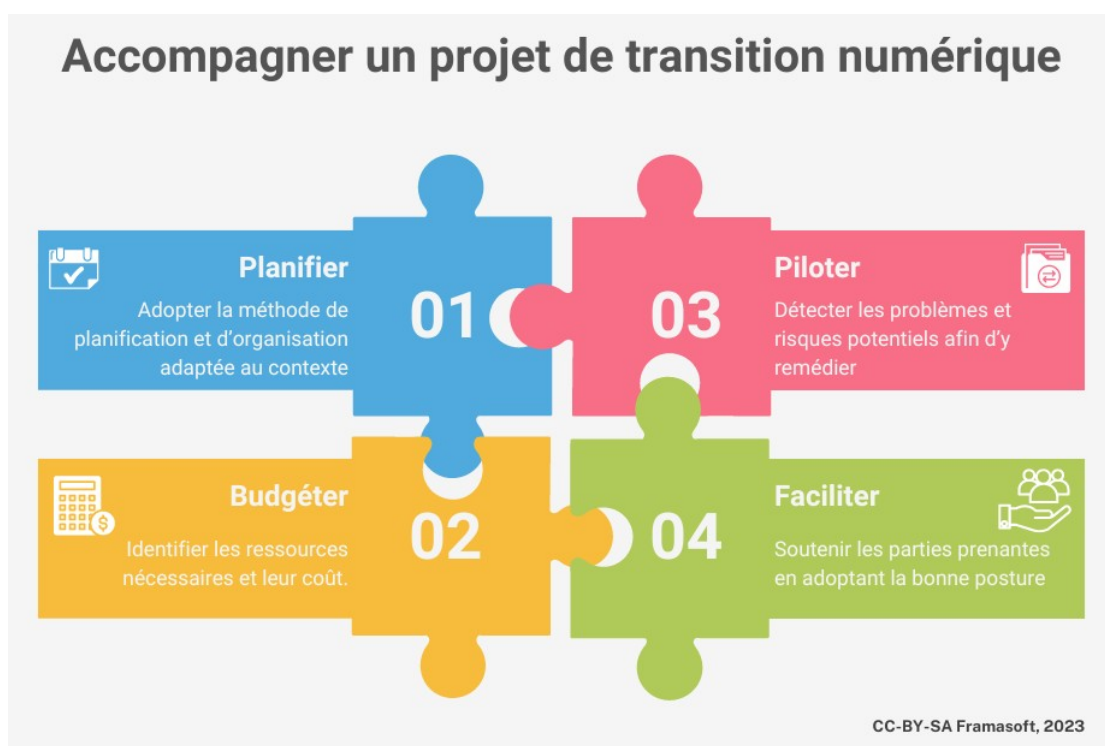
Ce souci d'éthique est à mettre en lien avec une certaine économie de la ressource. En effet, si l'envie n'est pas réelle d'ouvrir le champ à différentes réponses, on peut se demander s'il est judicieux que d'autres prestataires passent temps et énergie à répondre au cahier des charges alors que ce temps et cette énergie seraient utilement mis au profit d'autres projets.

5.3 - L'accompagnement de la gestion de projet, la juste posture

En terme de posture, dans le cadre d'un accompagnement de la gestion d'un projet de changement / transition, l'intérêt est fort de passer d'une approche « prescriptive », qui apparaît souvent comme la plus évidente, à une approche « co-construite ».

- **L'approche prescriptive** pose le changement comme « nécessaire » et peu négociable, sous la conduite de certaines personnes, qui en maîtrisent les différents aspects et rouages. Cette approche, qui peut être rassurante pour l'ensemble des parties prenantes (« on laisse faire les spécialistes ») risque de ne pas pouvoir anticiper la réalité des situations rencontrées dans les usages et dans l'appropriation effective des changements recherchés.
- **L'approche « co-construite »** vise, elle, à faire participer les parties prenantes au processus de changement, à chacune de ses étapes. Elle est autant une façon de faire qu'un état d'esprit. Le processus est certainement plus lent et parfois complexe mais il est mieux partagé et fait l'objet d'une plus grande appropriation des décisions, des étapes, des difficultés et permet d'ajuster avec les parties prenantes qui deviennent des actrices à part entière du projet.

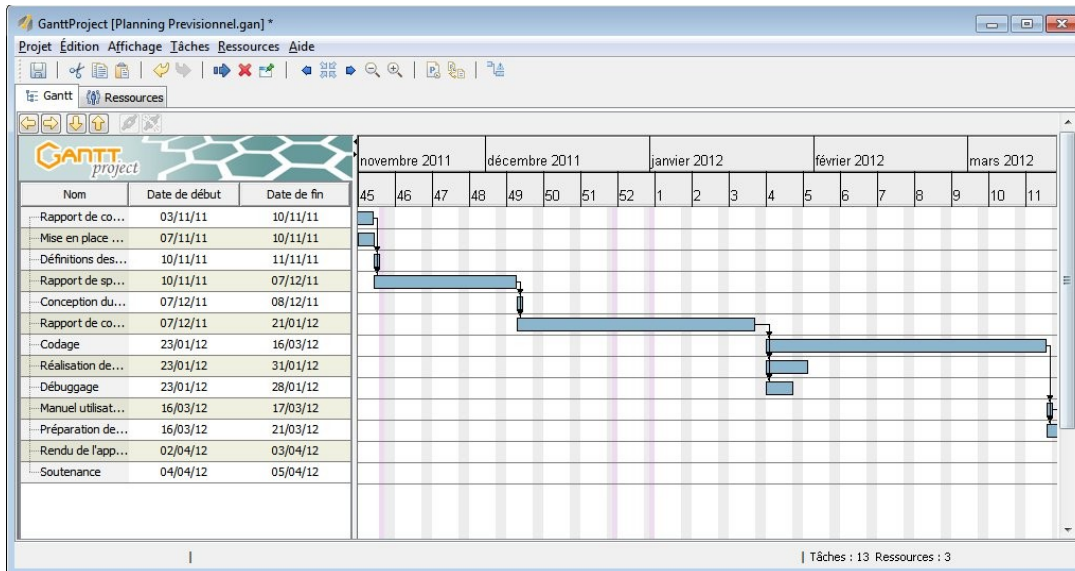
Dans cette approche, **les grandes missions d'un accompagnement d'un projet de transformation / transition numérique** seront de planifier, budgéter, accompagner le pilotage, soutenir les actrices du projet dans une posture de facilitation, d'étayage, d'appui.



5.3.1 - Planifier

Les méthodes de planification sont à relier au type de gestion de projet souhaitée : d'un mode « ingénieur » avec balisages très fins des étapes intermédiaires à des méthodes plus agiles, l'enjeu est de trouver la méthode qui correspond à la culture organisationnelle de la structure concernée.

Le Diagramme de Gantt - Planification visuelle, séquencée et monitorée



source de l'image : <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=403961>

Largement documentée, y compris en fonction de ses contextes d'usages, cette méthode consiste en **l'organisation d'un projet en tâches et sous-tâches, dont les exécutions sont liées et peuvent être conditionnelles.**

Pour comprendre la méthode de création d'un diagramme de Gantt vous pouvez consulter [la page Wikipedia dédiée.](#)

Même si le diagramme n'est pas suivi de façon très fine dans le temps, le processus d'élaboration permet de séquencer de façon globale le déroulé anticipé du projet et de prendre la mesure des temps nécessaires.

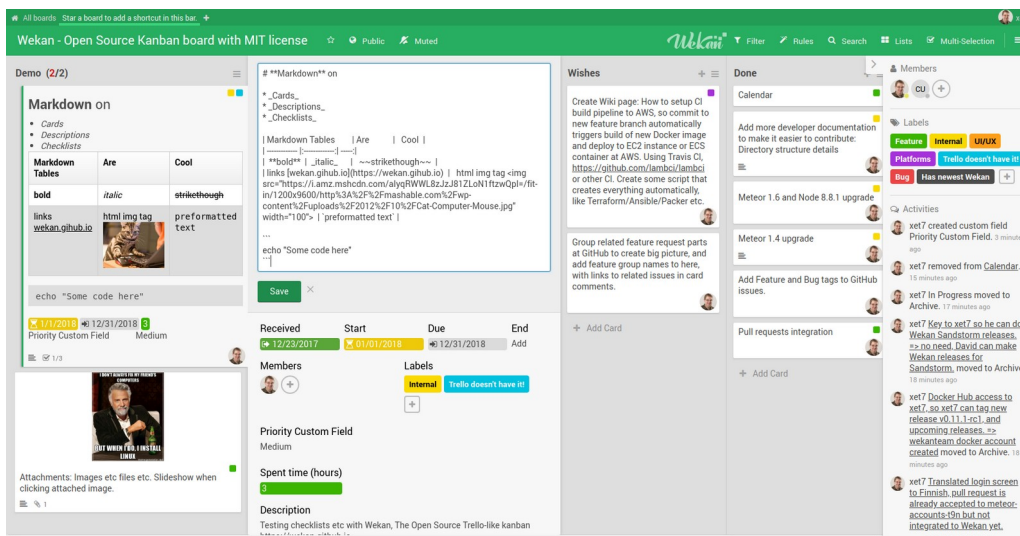
Pour des projets de transformation cela permet, de façon très visuelle, de poser des jalons intermédiaires à respecter et qui constituent des dates butoirs de livrables, par exemple. **En début de projet, la construction d'un diagramme de Gantt peut servir de support à la prise de conscience des échéances, des temporalités, des liens entre les différents parties d'un projet.** Cela peut donc être mobilisé comme un support de co-construction afin que les personnes concernées s'approprient les questions de co-responsabilité et d'interdépendance dans l'avancée des tâches.

Il existe de nombreux logiciels libres pour en créer, tels que [GanttProject](#), [Gnome Planner](#) ou [TaskJuggler](#).

La critique principale adressée à ce type de planification est à la fois sa rigidité (qui implique notamment de la tenir à jour de façon très régulière), et la difficulté à inclure toutes les actions à mener, sauf à le complexifier et perdre en visibilité. De plus, il est nécessaire de prendre un peu de temps pour apprendre les "codes", logiques et règles de fonctionnement de la méthode et du logiciel choisi.

De façon plus « agile » puisque cette méthode est né du *Lean management* visant à réguler de façon optimum les flux, la méthode Kanban peut s'inscrire en complément ou en substitution.

Le Kanban – S'inscrire dans la dynamique entre réalisations individuelles et aboutissement collectif



source de l'image : <https://framalibre.org/content/wekan>

La méthode Kanban repose sur une répartition des tâches en trois grandes familles, qui vont évoluer au cours de l'avancée du projet. Chaque tâche devient une étiquette, celles-ci étant organisées par colonne « à faire », « en cours », « terminé ». Les étiquettes changent de colonne au fil de l'avancée et cela permet de façon dynamique de suivre l'avancement des tâches rassemblées en groupes d'actions, au sein d'un groupe, ou à titre individuel.

Il existe plusieurs logiciels libres dédiés : [Kanboard](#), [WeKan](#), l'application [Deck](#) dans Nextcloud ou la fonction Boards de [Mattermost](#).

Les « méthodes agiles »

Les méthodes agiles consistent à décomposer un projet en une suite de petits objectifs atteignables, en petits cycles courts (que l'on appelle sprints ou itérations) qui durent généralement entre 1 semaine et 1 mois.

Pour découvrir l'intérêt que peuvent revêtir les méthodes agiles, nous vous invitons à consulter cette [vidéo de présentation des méthodes agiles](#) proposée par Laurent Marseault et Audrey Auriault :



Ces méthodes ne sont pas l'occasion de contourner les exigences de résultats et demandent une maturité collaborative forte des parties prenantes engagées. En effet, parler de mode « agile » pour nommer un mode « au fil de l'eau » ne correspond pas aux différentes méthodes agiles, lesquelles reposent sur des dynamiques tenues, des communications très précises entre les parties prenantes, des livrables bien définis. **Une « méthode agile » mal menée risque de décourager les avancées d'une transformation et l'engagement des parties prenantes par manque de visibilité.**

Au final, la « bonne méthode » de planification et d'organisation est celle qui va être la plus en adéquation avec :

- la complexité du projet,
- sa durée,
- le nombre de parties prenantes,
- la culture organisationnelle
- les ressources de facilitation disponibles.

Si vous souhaitez en savoir plus, vous pouvez consulter cet [article présentant les méthodes agiles et leurs limites](#).

5.3.2 - Budgéter

Construire un budget va permettre de faire le point de façon précise sur les ressources effectivement nécessaires pour mener à bien le projet – y compris dans la perspective d'en limiter l'ampleur pour en réduire les coûts. Ce budget ne pourra se construire qu'à partir d'objectifs à atteindre clairement définis.

Un budget estimatif peut se construire de différentes façons :

- La somme globale allouable est connue et le travail de budgétisation va être de diviser le budget entre les différents postes de dépenses. Ceci est rarement la situation d'un projet de transition ou transformation numérique.
- Les différents postes de dépenses sont budgétés et le coût total estimé.

Les grands postes de dépenses sont :

- Les ressources humaines : temps de travail des salarié·es, valorisation du temps de travail éventuel de bénévoles (qui représente une partie conséquente du budget dans un projet de transformation).
- La formation : elle est à identifier et à intégrer dès le départ. Son coût n'est jamais négligeable et a un rôle essentiel dans la réussite des changements.
- Les prestations de service : développement spécifique, accompagnement, conseil, etc. Selon le projet, le coût peut être conséquent.
- Matériel et logiciels : mise en place de services d'hébergement et coûts de maintenance, coût de services en ligne, etc.
- Communication : selon les structures et les projets, ces coûts peuvent être négligeables ou prendre une place importante.
- Les coûts administratifs, logistiques, de structure : à la fois coûts fixes et variables.

Il est également nécessaire de prévoir une marge pour les imprévus.

Ces grandes familles de coûts sont ensuite à penser dans le temps. Par exemple, les ressources mobilisées dans le cadre du diagnostic ne seront pas les mêmes que celles à budgéter dans le cadre de l'accompagnement au déploiement.

Avoir une idée claire de son budget permet de faire des choix :

- internaliser ou externaliser une ressource humaine ;
- penser les financements pour que les ressources soient à la hauteur des objectifs du projet ;
- réduire certains aspects.

En terme de budgétisation, même si une partie des données sont identiques, la mise en œuvre ne sera pas la même que l'on se situe du côté du « donneur d'ordre » (l'organisation qui conduit un projet de transformation) ou du côté « prestataires ».

En effet le donneur d'ordre devra :

- intégrer une multiplicité d'autres coûts que celui d'éventuels prestataires ;
- prendre du temps pour dissocier les coûts directs et indirects ;
- valoriser certaines des ressources mises à disposition du projet (bénévolat, salles de réunions, etc.)

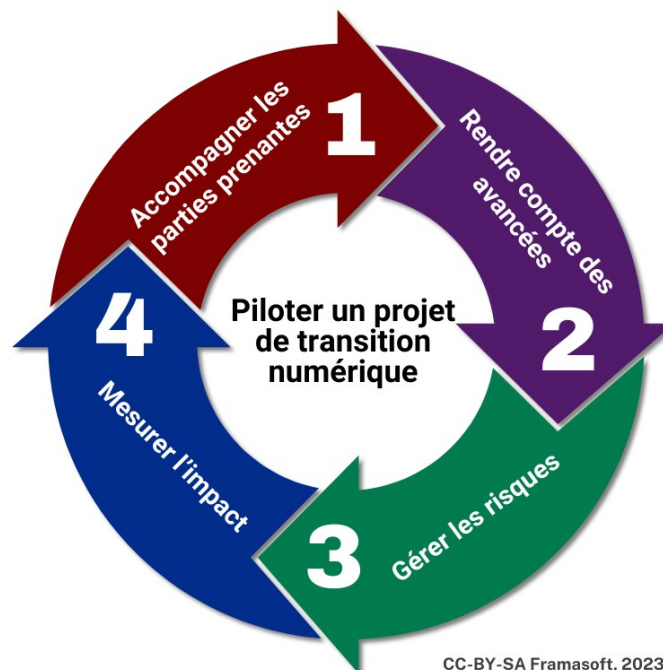
Le prestataire devra, notamment :

- s'assurer de ne pas sous estimer la réalité des temps passés ;
- intégrer des coûts indirects dans sa proposition.

Si vous voulez en savoir plus, le site OpenClassRooms propose le cours en ligne [Gérez un projet digital avec une méthodologie en cascade](#), dont une grande partie est accessible à toutes et qui présente, du côté prestataire, les grandes étapes de la gestion de projet, dont la partie [construction budgétaire](#).

5.3.3 - Le pilotage du projet

Dans la conduite de projet, les grandes missions de pilotage vont se concentrer sur quatre aspects : l'accompagnement des parties prenantes, le pilotage, la gestion des risques et la mesure d'impact.



L'accompagnement des parties prenantes

Le pilotage de projet implique de rassembler et de coordonner les différentes parties prenantes du projet, en s'assurant qu'elles travaillent ensemble de la façon la plus harmonieuse possible pour atteindre les objectifs communs.

Ce pilotage repose sur des actions de coordination, de rétroaction, d'explicitation, de réponses individualisées et collectives qui permettent à chacune des parties prenantes d'être conscientes de leur place dans l'avancée du projet. Il ne s'agit pas de créer des « goulots d'étranglements » de coordination, mais bien au contraire de soutenir les modalités de coordination, partage, décisions qui sont situées aux « bons endroits » pour garantir à la fois le respect du cadre collectivement fixé et l'autonomie d'action des personnes engagées.

Dans cet accompagnement une communication efficace est vitale. Régulière, transparente, accessible, elle permet, entre autres,

- de partager régulièrement les informations pertinentes avec les parties prenantes concernées (mails collectifs, newsletter du projet, informations collectives présentiels, etc.) ;
- de rythmer les étapes de la transformation et de rendre compte des avancées et écarts ;
- de valoriser l'énergie collective déployée dans les transformations ;
- d'informer sur les actions de sensibilisation et les formations mises en œuvre ;
- de répondre aux inquiétudes perçues ;
- de consolider la vision partagée en ramenant la question du sens des transformations.

Cette communication va se construire autour d'un principe qui peut sembler évident mais pas toujours si simple à mettre en œuvre « On fait ce qu'on dit et l'on dit ce que l'on fait » afin de permettre d'établir les conditions d'une confiance collective dans le chemin emprunté.

Le pilotage

Le pilotage reprend l'ensemble des actions spécifiques au suivi des avancées, ajustements et reporting. Le suivi de l'avancement repose sur la mise en perspective régulière de la façon dont les choses se passent avec ce qui a été initialement prévu, voir planifié. Cette mise en perspective des réalisations au regard des intentions permet de détecter les écarts, les changements de trajectoire – et permet de nourrir les actions correctrices à apporter.

Dans la même veine, le pilotage s'attache à s'assurer que les standards de qualité qui ont été définis sont effectivement compris et mis en œuvre dans les réalisations. En cas d'écarts, le pilotage permet d'apporter les évolutions attendues. Les indicateurs d'avancée et de qualité sont à fixer et à intégrer dans d'éventuels tableaux de bord de suivi, si de tels outils sont mis en place.

Ces outils, comme les diagrammes de Gantt (voir partie 5.3.1 - Planifier) peuvent s'avérer complexes et chronophages à manier, mais y réfléchir permet de s'accorder sur les modalités de pilotage et de définir les réalisations comme qualitatives. Le diagramme de Gantt sera un outil facilement mobilisable pour piloter les avancées, les jalons qu'il comprend permettant de suivre la façon dont s'enchaînent les différentes phases du projet.

La responsabilité du pilotage de projet est de rendre compte des avancées à l'ensemble des parties prenantes, et des solutions qui sont à mettre en place pour apporter les corrections nécessaires. Ceci peut prendre des formes multiples : réunions d'avancées de projet, reporting régulier, communications spécifiques (newsletters et autres.). L'enjeu est de s'assurer que les parties prenantes sont en phase avec la réalité de ce qu'il se passe, des problématiques rencontrées, des solutions construites pour apporter des réponses adaptées – dans une approche de coresponsabilité.

La tentation peut exister de « mettre sous le tapis » les difficultés rencontrées – le risque est alors réel que la poussière se transforme , dans le temps, en caillou, en pierre, puis en montagne.

Pour des projets avec un nombre conséquent de personnes impliquées sur des tâches multiples, les outils de gestion de projet peuvent faciliter le suivi de l'avancement en fournissant des fonctionnalités de suivi, de gestion des tâches et la génération de rapports automatisés. Une très grande variété de solutions logicielles existent, dont une partie peuvent être auto-hébergées. Nextcloud propose également un certain nombre d'applications qui relèvent de la gestion de projet, de même que Mattermost a mis en place la fonctionnalité Boards qui permet de générer des tableaux Kanban.

Face à la multiplicité des outils, l'enjeu est de privilégier ce qui est simple, accessible, déjà partiellement présent dans les pratiques des personnes concernées. En effet, un outil de gestion trop complexe peut s'avérer à la fois chronophage et décourageant.

La gestion de risques

La gestion des risques est rarement ce qui va être regardé avec le plus d'attention dans le cadre d'un projet de transition, mais n'est pas pour autant à totalement négliger.

Ces risques peuvent être :

- **techniques** (inadéquation des solutions aux besoins fonctionnels),
- **humains** (manque de compétences dans la mise en œuvre du projet, disparition d'une personne clé, communication inefficace entre les parties prenantes, etc.),
- **juridiques** (mauvais gestion du RGPD, défaut d'exécution d'une prestation, souci d'usages d'éléments sous droits, etc.),
- **liés à la « fabrication »** (retards de mise en œuvre, manque de qualité, etc.),
- **liés à des soucis de gestion de projet** (incompréhension des actions à mener, redondance ou contradictions de réalisation, manque d'engagement des parties prenantes, etc.).

La matrice des risques est un outil qui permet d'identifier les risques existants. Vous pouvez consulter la présentation de la construction d'une telle matrice sur le blog spécialisé en gestion de projet : <https://blog-gestion-de-projet.com/matrice-gestion-des-risques/#t-1683651946850>

Sans entrer dans une construction aussi avancée qui peut être chronophage, l'identification des grandes « zones » de risques permet, dans le cadre du pilotage d'apporter l'attention nécessaire à des indicateurs qui permettent d'agir avant que les situations ne se soient aggravées.

La mesure de l'impact par les cibles du projet de transformation

Dans des approches « formelles » de la conduite du changement, la phase de diagnostic contribue à identifier de façon fine l'impact identifié de la transformation sur les différentes parties-prenantes. Il existe une diversité de méthode pour affiner cette compréhension et investiguer les impacts, et, prévoir ainsi les accompagnements adaptés (communication – formation – accompagnement).

Une fois le projet lancé il peut-être intéressant de mesurer les effets réels des transformations. La méthode du baromètre ICAP permet de le faire, en associant les publics cibles. Cette méthode, relativement lourde, peut être inspirante pour, sous une forme simplifiée, construire une baromètre de la transformation qui associe les personnes concernées.

Pour en savoir plus sur le baromètre ICAP, nous vous invitons à regarder la présentation qu'en fait David Autissier, co-auteur de la [Boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation](#) (Dunod, 2019) dans cette vidéo :



<https://yewtu.be/watch?v=H6eixK4gFzg>

et à consulter la [fiche très détaillée](#) sur <https://www.e-marketing.fr/>.

En combinant ces actions spécifiques, l'équipe de projet et les parties prenantes peuvent obtenir une vue d'ensemble complète de l'état d'avancement du projet et prendre des décisions éclairées pour garantir sa réussite.

Pour aller plus loin

- Fiche pratique [Diagramme de Gantt](#) du guide [30 outils pour innover](#) réalisé par Nexa, Agence Régionale de Développement, d'Investissement et d'Innovation (2021).
- Article [Tout savoir sur le diagramme de Gantt : définition, avantages et limites](#) par Julia Martins pour Asana (2023).
- Article [Créez facilement un diagramme de Gantt](#) par Laurent Granger pour Manager Go! (2023).
- Article [Méthode Kanban : Le guide étape par étape](#) sur le site Everlaab.
- Article [Qu'est-ce que la méthode Kanban ? Définition et outils](#) par Julia Martins pour Asana (2023).
- Article [Méthode Kanban : définition et utilisation](#) par Clarisse Guigon pour Manager Go! (2023).
- Article [Méthodes Agiles : pourquoi et dans quel cas implémenter l'approche agile](#) sur le blog Gestion de Projet.
- Cours [Gérez un projet digital avec une méthodologie en cascade](#) sur la plateforme OpenClassrooms.
- Article [Matrice des risques : Définition et étapes d'analyse](#) sur le blog Gestion de Projet.
- Fiche [Le baromètre ICAP : Définition, principe et exemple](#) sur le site emarketing.fr (2023).
- Livre [La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation](#) par David Autissier, Jean-Michel Moutot, Kevin Johnson et Emily Métais-Wiersch. Dunod, 2022.