

Gérez la phase d'initialisation de votre projet

Au début d'un projet, lors de la phase d'initialisation, vous allez commencer par recueillir et analyser les informations du client, pour ensuite les mettre en commun avec celles de votre équipe afin de planifier, budgétiser et synthétiser le tout dans un document contractuel.

1. Qu'est-ce qu'un projet

Un projet est un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées pour atteindre un objectif** en respectant des **exigences de qualité, de coûts et de délais**. Un projet a **une date de début et une date de fin**.

Selon qui exprime ce ou ces besoins et de quelle manière, vous (le chef de projet) allez devoir gérer des scénarios potentiellement très différents. La première différenciation à faire est celle des projets internes et externes.

1.A. Les projets internes

Dans certains cas, vous évoluerez au sein même de l'organisation qui a besoin du projet, en tant qu'employé. Vous êtes peut-être même à l'origine du projet dont vous avez identifié le besoin.

1.B. Les projets externes

Dans d'autres cas, une organisation peut identifier un besoin mais ne pas lancer un projet interne pour autant. Cela peut être dû à un manque de ressources internes ou un éloignement du cœur de métier. Dans ce cas, cette organisation peut être commanditaire du projet et travailler avec une agence ou une autre forme de prestataire.

Sinon le commanditaire peut décider de faire un **appel d'offres** ou un **avis de mise en compétition**. L'appel d'offres consiste à publier une expression de besoins sur un site spécialisé et inviter les prestataires à postuler pour mieux les étudier et sélectionner le meilleur.

Allez voir par vous-mêmes de véritables appels d'offres sur ces fameux sites spécialisés : [bepub](#) ou [francemarchés](#).

2. Analysez les besoins de votre client

Comme je vous le disais plus tôt, tout projet commence avec une expression ou l'identification d'un besoin et celle-ci peut être plus ou moins complète. Votre premier travail en tant que chef de projet, c'est donc d'analyser ce ou ces besoins, les compléter si nécessaire et les reformuler sous forme d'objectifs et de **livrables**

On emploie le terme "livrable" pour désigner le résultat d'une prestation ou d'une réalisation. Un **livrable** c'est donc littéralement ce que l'on va **livrer** au client, même si ce n'est pas un produit physique.

Pour vous assurer de formuler une proposition commerciale sur-mesure, ouvrez la communication et allez à la pêche aux informations.

Lors de vos échanges exploratoires, au-delà d'un relationnel irréprochable, vous allez porter une attention particulière à 4 choses :

- les **besoins explicites** du client
- les **besoins implicites** du client
- les **livrables potentiels**
- et sa **grille de lecture** supposée

2.A. Besoins explicites

Par "besoins explicites", comprenez les besoins exprimés clairement, sans ambiguïté et sur lesquels il y a un consensus. Pour savoir si c'est le cas, essayez de les reformuler et analysez la réaction de votre interlocuteur.

2.B. Besoins implicites

Ce besoin, en revanche, n'a pas été exprimé clairement par le commanditaire. On dira donc que c'est un besoin implicite et une contrainte qui devra être prise en compte dès le lancement du projet. Il faut donc poser des questions très ouvertes pendant un recueil de besoins.

Parfois certains besoins du commanditaire peuvent paraître contradictoires. À vous de juger s'il est préférable de confronter le commanditaire à ses contradictions ou de trouver docilement un compromis.

Faites donc preuve de discernement, de patience et trouvez un vocabulaire commun pour communiquer efficacement.

3. Décrypter une grille de lecture

Pendant que vous échangez avec votre client potentiel, profitez-en pour vous essayer à l'exercice suivant : le décryptage de sa **grille de lecture** !

La grille de lecture du commanditaire est l'ensemble des critères à partir desquels il/elle va sélectionner l'agence candidate. Certains donnent plus d'importance à la compréhension de la problématique rencontrée ou au budget proposé alors que d'autres privilégient l'esthétique des livrables ou le relationnel avec le prestataire.

Que cette grille soit formalisée ou non pour votre commanditaire, il est essentiel que vous la compreniez pour pouvoir anticiper ses priorités et ainsi rédiger votre proposition commerciale en conséquence.

Pour ce faire, listez simplement les critères de sélection qui reviennent le plus souvent et donnez-leur un ordre de priorité d'après ce que vous pensez comprendre de votre commanditaire.

Voici un exemple de grille de lecture supposée :

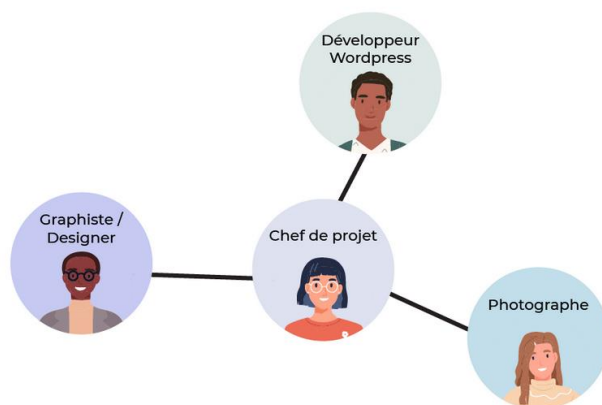
Critère de sélection	Importance
Compréhension de la problématique	2
Esthétique	3
Solution technique	4
Méthodologie	5
Budget	1

4. Cadrez le projet avec votre équipe

Appelons "**étude de faisabilité**" toutes les étapes qui précèdent la proposition commerciale. Pour vous, chef de projet, cette phase est une sorte de chasse aux informations. Celle-ci s'arrête lorsque vous connaîtrez suffisamment les tenants et aboutissants du projet pour informer vos prises de décisions et évaluer l'intérêt de celui-ci.

4.A. Quel est le rôle du chef de projet ?

Le chef de projet, lui, est l'**interface entre les différents corps de métiers et le commanditaire** du projet.



Un chef de projet coordonne l'ensemble des activités du projet pour garantir l'atteinte de l'objectif et le respect des exigences de qualité, de coûts et de délais.

En tant que chef de projet, "**organisation**" et "**communication**" seront vos 2 maîtres-mots parce que concrètement vous allez passer beaucoup de temps à créer et mettre à jour des documents, parler et envoyer des messages électroniques.

4.B. Consulter les experts pour trouver la solution

En tant que chef de projet vous ne devez pas forcément être expert en tout. En revanche, vous devez être capable de vous appuyer sur l'expertise de vos collaborateurs et créer les meilleures conditions pour qu'ils puissent s'en servir.

La **réunion de cadrage** est le moment idéal pour impliquer et aligner vos collaborateurs. Votre objectif sera d'y traduire le plus clairement possible les besoins du client et ce que vous en comprenez pour que les experts de chaque domaine identifient des risques et solutions.

Un ordre du jour (déroulé de la réunion) typique pour une réunion de cadrage serait :

1. Restitution des besoins
2. Élaboration d'une solution
3. Estimation de la charge de travail

Ainsi, en théorie, à l'issue de cette réunion vous devriez avoir ou être en attente de recevoir les informations nécessaires pour planifier votre projet (sujet du prochain chapitre). Si votre réunion est bien menée, elle ne devrait donc pas s'éterniser.

4.C. Choisir une méthodologie de gestion de projet

La réunion de cadrage est aussi le moment idéal pour choisir et annoncer la méthodologie de gestion de projet qui sera employée. Au même titre qu'un développeur choisit la technologie la plus adaptée à la réalisation d'un produit, vous devrez choisir la méthodologie la plus adaptée à la gestion de votre projet. ☑

Il existe de nombreuses méthodologies de gestion de projet. Vous ne les maîtriserez (malheureusement) pas toutes. Par contre, vous saurez les distinguer et en choisir une parmi les deux grandes familles : les **méthodologies classiques** et les **méthodologies agiles**.

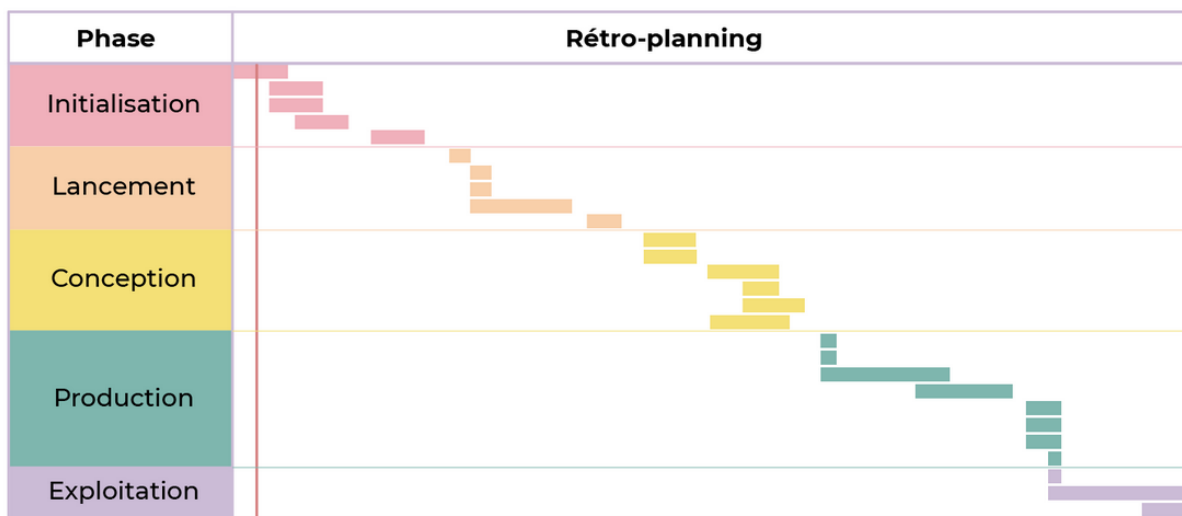
4.D. Les méthodologies classiques

Les méthodologies de gestion de projet **classiques**, aussi appelées méthodes **prédictives**, **séquentielles** comme la méthode **en cascade** ou le **cycle en V**, impliquent un déroulement en étapes, en séquences, en phases. Ces phases correspondent à des ensembles de tâches prédéfinies dans un planning de réalisation précis.

Un projet en cascade par exemple se déroule généralement en **5 phases** :

1. La phase d'**initialisation** : dans laquelle nous sommes actuellement, qui précède la proposition commerciale et qui prend fin au moment de l'acceptation du devis.

2. La phase de **lancement** : dans laquelle vous re-préciserez et formaliserez tous les éléments du projet dans un "cahier des charges". Cette phase se termine à la signature de ce fameux document.
3. La phase de **conception** : dans laquelle vous accompagnerez votre équipe dans la création des éléments graphiques et textuels à partir desquelles le site sera développé, produit.
4. La phase de **production** : dans laquelle votre équipe créera le produit final à partir des éléments réalisés en phase de conception. Cette phase s'achève à la livraison du produit.
5. La phase d'**exploitation** : dans laquelle le produit est livré conformément aux attentes et qu'il suffit de maintenir ou de faire évoluer.



Pour plus de contrôle, fixez des dates de début et de fin à chacune des phases voire à chaque tâche si nécessaire. Ces deadlines intermédiaires s'appellent des "**jalons**".

Comme toutes les méthodologies, la cascade a ses avantages et ses inconvénients :

Avantages

- précision des échéances
- clarté et visualisation de l'état d'avancement
- budgétisation facilitée

Inconvénients

- détection tardive des risques
- peu de marge d'erreur

4.E. Les méthodologies agiles

Contrairement aux méthodes classiques :

Les méthodologies agiles se veulent être itératives, incrémentales et adaptatives. Autrement dit, plutôt que de rigidement compléter des étapes les unes après les autres, le développement du produit se fait par couches amenant chacune de nouvelles évolutions.

Ainsi, le produit peut être testé et amélioré en continu (petit à petit) tout au long du projet plutôt qu'à la fin.

Avantages

- meilleure réactivité aux imprévus
- détection rapide des risques

Inconvénients

- planification peu précise
- budgétisation difficile

4.F. Méthodologie classique ou agile, telle est la question.

Comment suis-je censé choisir la bonne méthodologie ?

Il est vrai que les méthodes classiques n'ont plus très bonne réputation tandis que l'agilité a le vent en poupe.

Peut-être que vous-même, après avoir lu les deux définitions et pesé les pour et les contre, vous vous dites intuitivement que les méthodes agiles paraissent plus modernes et sexy, et donc plus adaptées à un projet digital? Attention, l'intuition peut être trompeuse !

Sélectionnez une méthodologie parce qu'elle vous permettra de coordonner et de maîtriser au mieux l'ensemble des activités qui mènent à l'atteinte de votre objectif en respectant vos exigences de qualité, de coûts et de délais.

Et pour savoir si vous devez opter pour du classique ou de l'agile, intéressez-vous à la **prédictibilité** de votre projet. Autrement dit, demandez-vous à quel point votre projet est prévisible ou non. Vous pouvez consulter votre équipe pour vous aider.

Vous pourriez par exemple créer et chercher à placer un curseur sur une échelle de 1 à 10, **1 étant complètement imprévisible et 10 étant tout à fait prévisible**.

- Si vous **tendez vers le 10**, une méthodologie classique fera l'affaire.
- Si vous **tendez vers le 1**, une méthodologie agile s'impose.
- Si vous tombez entre les deux, **aux alentours de 5**, trouvez un compromis entre vos préférences, celles de votre équipe et la solution qui rassurera le plus votre client.

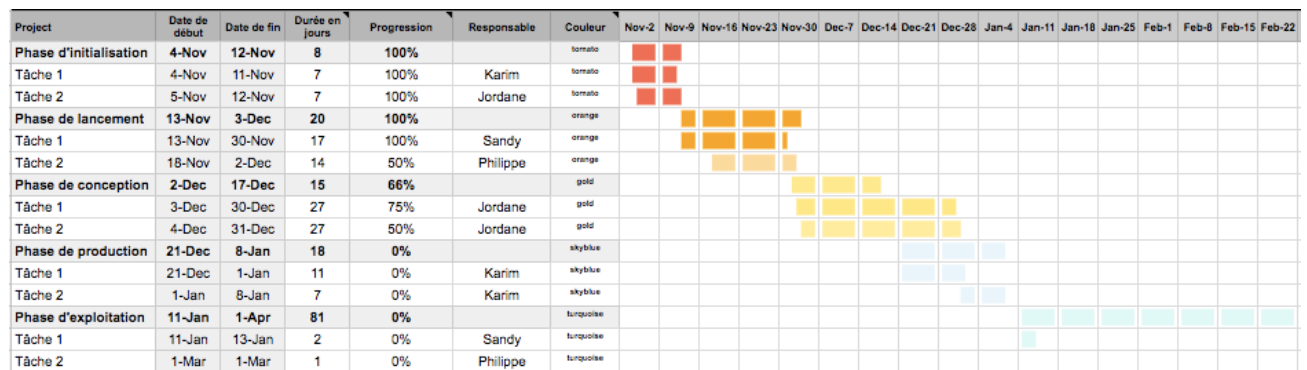
5. Planifiez la réalisation de votre projet avec un diagramme de Gantt

Après réception de l'estimation de la charge de travail de vos équipiers vous allez pouvoir passer à la planification. C'est notamment durant cette étape que vous allez définir les exigences de délais dont vous garantirez le respect pendant le déroulement du projet.

5.A. Créer un diagramme de Gantt

Un diagramme de Gantt, qu'est-ce que c'est ?

Le diagramme de Gantt est une méthode classique de planification et de gestion qui permet de représenter visuellement l'état d'avancement d'un projet.



Il existe de nombreuses applications et logiciels spécialisés. Ils ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients.

5.B. Listez les tâches et leur durée

Comme je vous le disais dans le chapitre précédent, lorsque vous gérez votre projet en cascade, vous partez du principe que toutes **les tâches qui le composent sont prévisibles** (et que vous pouvez donc les planifier).

Votre premier travail sera alors de vous projeter à travers le déroulement des 5 phases du projet en détaillant les tâches correspondantes à chacune d'entre elles. La première fois cet exercice peut s'avérer difficile mais très vite vous remarquerez que d'un projet à l'autre certaines tâches se répètent quasi-systématiquement.

Demandez aux personnes concernées, tout simplement. En même temps demandez une estimation de la charge de travail que chaque tâche représente. Plus vous gagnerez en expérience et en synergie avec votre équipe, plus vous serez capable de faire ce travail vous-même. Après quelques projets, vous pourrez faire la liste des tâches et l'estimation de la charge vous-même. Ainsi vos équipiers n'auront qu'à valider ou ajuster votre planning prévisionnel.

Dans le Web, une charge de travail est généralement comptée en **jours-homme** ou en **demi-journée-homme**. Autrement dit, combien de journée sont nécessaires à une personne pour réaliser la tâche. Toutefois, certaines tâches prendront moins d'une demi-journée à réaliser. Essayez alors, dans la mesure du possible, de les regrouper.

Granularité des tâches : si votre liste de tâches est découpée trop finement vous allez perdre en lisibilité. À l'inverse, si elle n'est pas assez détaillée, le diagramme perd de son intérêt. À vous de trouver un équilibre.

5.C. Assignez les tâches aux membres de votre équipe

Maintenant que vous avez votre liste de tâches et leur durée estimée, vous allez pouvoir les assigner à vos équipiers. Pour chaque tâche vous allez donc identifier la personne la plus à même de la réaliser.

Cela peut paraître contre-intuitif mais cette personne ne sera pas toujours la plus qualifiée, compétente ou expérimentée. En effet, tous les employés ne produisent pas au même niveau de qualité, au même coût et dans les mêmes délais. Il y a donc des chances pour que la personne la plus compétente et la plus rapide soit aussi celle qui coûte le plus cher à votre organisation.

Il est possible que vous et vos équipiers soyez impliqués dans plusieurs projets simultanément. Auquel cas, vous n'allez pas être disponibles 100% du temps. Avant d'assigner quelqu'un à une tâche, **assurez-vous donc que cette personne soit disponible** ! Avec le temps, vous apprendrez à jongler avec vos projets en fonction des priorités et des emplois du temps de chacun.

Il ne vous reste alors plus qu'à **donner une date de début et de fin à chaque tâche** et à chaque phase. Pour aboutir à un planning réaliste, vous devez porter une attention particulière à deux choses : les **dépendances** et les **chevauchements**.

a) Les dépendances

Certaines tâches ne peuvent pas être réalisées dans de bonnes conditions tant qu'une autre tâche n'a pas été finalisée au préalable. On parle alors de dépendance de deux tâches.

Dans l'exemple ci-dessous, j'attire votre attention sur la dépendance directe entre le recueil des besoins et les trois tâches qui suivent. En effet, on ne peut pas faire une étude de faisabilité dans de bonnes conditions si un recueil n'a pas été réalisé au préalable. De la même manière, une proposition commerciale ne peut pas être finalisée tant que l'étude de faisabilité et le cadrage n'ont pas été réalisés.

Phase du projet	Date de début	Date de fin	Durée en jours/hommes	Progression	Equipe	Couleur	Nov-1	Nov-5	Nov-9	Nov-13
Phase d'initialisation	2-Nov	10-Nov	3,5	0%		tomato				
Recueil des besoins	2-Nov	2-Nov	0,5	100%	Guillaume	tomato				
Etude de faisabilité	3-Nov	3-Nov	0,5	0%	Toute l'équipe	tomato				
Cadrage	3-Nov	3-Nov	1	0%	Guillaume	tomato				
Proposition commerciale	4-Nov	5-Nov	0,5	0%	Guillaume	tomato				
Soutenance	10-Nov	10-Nov	1	0%	Guillaume	tomato				
Phase de lancement	13-Nov	24-Nov	7	0%		orange				
Benchmark	16-Nov	16-Nov	1	0%	Guillaume	orange				

Dépendances de plusieurs tâches

Pour qu'un projet soit mené de manière optimale, vous devez chercher à minimiser les temps morts, c'est-à-dire les périodes d'inactivité durant lesquelles un ou plusieurs membres de l'équipe sont bloqués à cause d'une dépendance.

b) Les chevauchements

Tandis que certaines tâches sont dépendantes, d'autres au contraire sont indépendantes. Ces tâches peuvent donc être réalisées **en parallèle** par différents membres de l'équipe. Dans l'exemple ci-dessous, j'attire votre attention sur trois tâches qui peuvent être réalisées en même temps.

Phase du projet	Date de début	Date de fin	Durée en jours/hommes	Progression	Equipe	Couleur	Nov-1	Nov-5	Nov-9	Nov-13	Nov-17	Nov-21	Nov-25	Nov-29
Phase d'initialisation	2-Nov	10-Nov	3,5	0%		tomato								
Recueil des besoins	2-Nov	2-Nov	0,5	100%	Guillaume	tomato								
Etude de faisabilité	3-Nov	3-Nov	0,5	0%	Toute l'équipe	tomato								
Cadrage	3-Nov	3-Nov	1	0%	Guillaume	tomato								
Proposition commerciale	4-Nov	5-Nov	0,5	0%	Guillaume	tomato								
Soutenance	10-Nov	10-Nov	1	0%	Guillaume	tomato								
Phase de lancement	13-Nov	24-Nov	7	0%		orange								
Benchmark	16-Nov	16-Nov	1	0%	Guillaume	orange								
Considérations marketing	17-Nov	17-Nov	0,5	0%	Guillaume	orange								
Considérations graphique	17-Nov	17-Nov	0,5	0%	Laura	orange								
Spécifications fonctionnelles	17-Nov	20-Nov	3	0%	Guillaume ; Emma	orange								
Spécifications techniques	23-Nov	24-Nov	2	0%	Emma	orange								
Phase de conception	26-Nov	4-Dec	12	0%		gold								

Chevauchement de trois tâches

Bon sens : dans la majorité des cas, vos équipiers ne travailleront pas le week-end, **ne répartissez donc la charge de travail que sur les jours ouvrés**. Ainsi un projet qui nécessite 30 jours-homme, n'est pas un projet d'un mois mais plutôt d'un mois et demi !

5.D. Mettre à jour votre progression

Une fois que toutes les tâches de votre projet auront une estimation de temps, un responsable, une date prévisionnelle de début et de fin, votre diagramme de Gantt ne vous servira plus uniquement à la planification mais aussi à la gestion quotidienne. Ainsi, vous allez pouvoir suivre l'avancement du projet en renseignant le niveau de progression de chaque tâche.

À ce moment-là, trois cas de figure peuvent se présenter :

1. Vos estimations étaient trop optimistes et vous êtes **en retard**. 😞
2. Vos estimations étaient parfaitement calibrées et vous êtes **dans les temps**. 😊
3. Vos estimations étaient trop pessimistes et vous êtes **en avance**. 😊

Plus vous prenez du retard plus votre marge rétrécit. Il est même possible de perdre de l'argent sur un projet. À l'inverse, plus vous prenez de l'avance et plus vous économisez d'argent et augmentez donc votre bénéfice.

Si vous êtes dans le deuxième cas de figure pour toutes les tâches de votre projet alors vous êtes un véritable voyant, un devin, un prophète autant qu'un chef de projet.

Vraisemblablement ça n'arrivera que très rarement, les aléas du quotidien font qu'il y a souvent quelques tâches en retard et d'autres en avance. Attendez-vous donc à devoir mettre à jour votre diagramme pour refléter ces changements.

5.E. Avantages et limites du diagramme de Gantt

Avantages

- simple à créer
- précis

Inconvénients

- nécessite des mises à jour régulières

- facile à comprendre pour toutes les parties prenantes
- éventuels problèmes d'affichage sur des projets complexes

6. Budgétisez votre projet

Une fois que vous aurez planifié votre projet dans un diagramme de Gantt, vous saurez **quelles tâches** devront être exécutées, **quand**, **par qui** et **en combien de temps**. Avec ces informations vous allez pouvoir établir le budget prévisionnel de votre projet.

Pour commencer, sachez que le budget que vous allez proposer à votre client ne sera pas le même que celui que vous allez calculer en interne. Dans ce chapitre, nous allons donc calculer le budget en interne, autrement dit le coût de revient du projet **côté prestataire**. C'est à partir de celui-ci que nous préparerons notre proposition commerciale et le budget **côté client**.

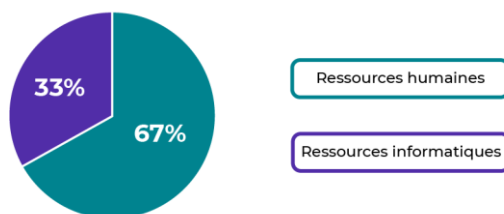
6.A. Différencier les postes de dépenses

Sur un projet simple comme celui-ci vous pouvez simplement commencer par distinguer différents postes de dépenses, par exemple :

- des ressources **matérielles**
- des ressources **informatique** (licences, logiciels)
- des ressources **humaines** (salaires)

Selon la nature de votre projet, certains postes de dépenses seront plus importants que d'autres.

Dans un projet digital comme celui de notre scénario, avant même de calculer précisément le budget, vous pouvez vous attendre à ce que les ressources humaines représentent le premier poste de dépense.



6.B. Calculer le coût total de votre projet

Calculer le budget prévisionnel d'un projet revient à calculer le coût de chacune des 5 phases qui le composent.

Coût total du projet = coût phase d'initialisation + coût phase de lancement + coût phase de conception + coût phase de production + coût phase d'exploitation

Ces phases sont elles-mêmes composées de tâches ; celles que vous avez listées dans votre diagramme de Gantt au chapitre précédent :

Coût total d'une phase = coût tâche 1 + coût tâche 2 + coût tâche n...

Si calculer le coût total d'un projet revient à additionner le coût des phases et donc des tâches, comment calcule-t-on le coût d'une tâche ?

Heureusement, pour calculer le coût d'une tâche simple n'impliquant que des ressources humaines, vous n'avez pas besoin d'avoir fait Math Spé. ; de simples multiplications feront l'affaire. Tout ce que vous devez savoir, c'est quelles informations connues vous devez multiplier pour trouver votre inconnue ! Vous allez voir, ce n'est pas sorcier. 😊

Coût estimé d'une tâche = durée estimée de la tâche * coût des personnes impliquées

Pour vous donner un exemple, calculons le coût de la tâche "Rédaction de la proposition commerciale" (sujet du prochain du chapitre) :

- Durée estimée : 0,5 jour
- Personne impliquée : Chef de projet (Guillaume)
- Coût journalier de la personne impliquée : 130,80 €

Notez qu'au stade de la budgétisation prévisionnelle, **ces coûts ne sont que des estimations** et pas des coûts réels. Au fur et à mesure du projet, vous allez donc suivre l'évolution de ces coûts et mettre à jour votre budget en fonction. À la fin du projet, vous allez donc faire un comparatif entre le prévisionnel et le réel.

7. Rédigez votre proposition commerciale

Après un **recueil et une analyse des besoins du client**, une **réunion de cadrage** avec votre équipe et la **planification** du projet, dans le chapitre précédent, vous avez appris à faire un **budget prévisionnel**. On peut donc dire que vous avez tous les éléments pour clôturer l'**étude de faisabilité**.

À partir de celle-ci, vous allez maintenant pouvoir rédiger votre **proposition commerciale**.

Objectif : vous démarquer de la concurrence en inspirant suffisamment la confiance et l'engouement pour être sélectionné par le client. 🏆

Si votre proposition ne parvient pas à convaincre le client de vous sélectionner, alors tout le travail fait jusqu'à présent aura été une perte de temps et donc d'argent...

7.A. Structurez votre document

Qu'est-ce que je dois inclure dans ma proposition commerciale ?

Au minimum,

- Une page de garde
- Une note de synthèse
- Un devis

mais aussi,

- des conditions de ventes en annexe
- une version plus rédigée de l'étude de faisabilité

À quel point est-ce que ma proposition commerciale doit être détaillée ?

Encore une fois, selon l'ampleur du projet concerné, son niveau de complexité, le risque et le profil du client, votre proposition commerciale sera plus ou moins détaillée.

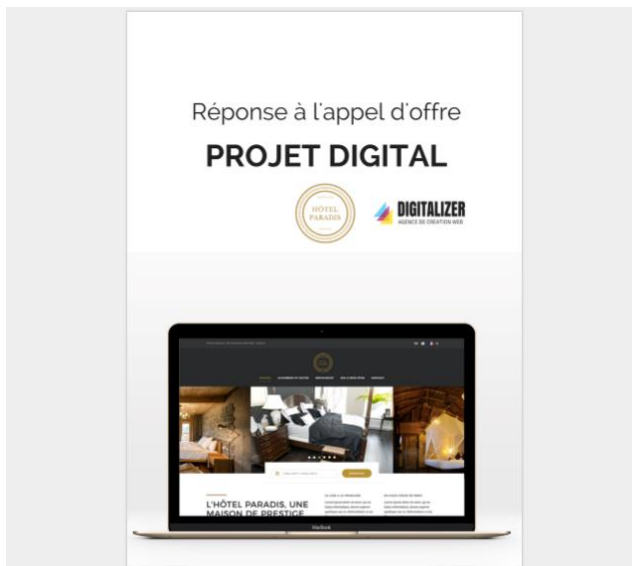
Ainsi vous n'adresserez pas la même proposition au gérant d'une organisation de 10 personnes pour un projet de 10000 € et au comité d'une organisation de 5000 personnes pour un projet de 500000 €. Cela peut sembler être du bon sens mais ça ne coûte rien de le re-préciser. 😊

7.B. Soignez la présentation de votre page de garde

Passer du temps à embellir une page de garde peut paraître superficiel et futile. Cela dit, si le commanditaire du projet ne vous connaît pas, alors cette page de garde sera une des premières choses qu'il verra venant de vous.

Rédiger une proposition commerciale est par nature un exercice de vente. Dans la vente, selon la personne que vous avez en face de vous, la forme peut compter tout autant, plus, ou moins que le fond. Ne la négligez pas !

La première impression qu'une personne projette conditionne l'image que l'on s'en fait. De la même manière, le premier document que vous transmettez à un client potentiel conditionne l'image qu'il se fait de vous ou de votre agence. Faites-en sorte que cela joue en votre faveur.



Exemple de page de garde d'une proposition commerciale

D'où sort la maquette du site ?

Dans l'exemple ci-dessus, vous remarquerez que la page de garde comporte déjà un aperçu du site afin de créer un agréable **effet de surprise**, de **projection** et espérons, d'**attachement**. Pourtant, si vous avez suivi ce cours depuis le début, à aucun moment il n'a encore été question de créer cette maquette. En effet, si vous suivez à la lettre la progression classique d'un projet en cascade, votre équipe ne réalisera les maquettes haute-fidélité qu'en phase de conception.

Cependant, lorsque vous êtes en concurrence avec d'autres agences pour un projet, vous devez créer une proposition commerciale suffisamment impactante pour vous différencier. Pour ce faire, vous pouvez anticiper sur la production de certains livrables pour appuyer votre proposition, comme la maquette de la page d'accueil. En agence de communication, nous appelons ce genre d'investissement en travail pseudo-bénévole du travail "**pro-bono**".

Muscler votre proposition avec du travail pro-bono augmente vos chances de remporter un appel d'offre mais aussi vos pertes en cas d'échec.

7.C. Rédiger une note de synthèse

Comme son nom l'indique, votre note de synthèse doit être... **synthétique**. Le format n'est pas figé, cela dit, à mon sens, trois sous-parties suffisent pour démontrer votre compréhension du projet et votre capacité à le mener à bien :

1. Une **description du projet et des besoins** qui lui sont propres.
2. La **solution préconisée** pour répondre à ces besoins.
3. L'**objectif daté et si possible chiffré** du projet.

7.D. Formaliser un devis

À la suite de votre note de synthèse vous allez inclure un devis, autrement dit une proposition de prix que vous vous engagez à ne pas modifier tant que le client ne s'est pas engagé contractuellement (et donc définitivement).

a) Poser la trame

Votre devis étant un document juridique, veillez à respecter les normes et la réglementation en vigueur dans votre pays. En France, par exemple, certaines mentions obligatoires devront figurer sur votre devis.

- La durée de validité de l'offre
- L'indication manuscrite, datée et signée du client : « Lu et accepté »
- La mention « Lu et accepté », daté et signé par l'entrepreneur

b) Calculer votre marge commerciale

Une fois que votre trame sera posée, vous n'aurez plus qu'à la remplir avec vos informations de base, la liste des livrables du projet et les prix auxquels vous les proposez.

Vous allez donc être confronté à **2 risques** principaux :

- **faire une proposition trop chère** et risquer de ne pas remporter l'appel d'offre
- **faire une proposition pas assez chère** dont vous tirez peu de profit au risque de vendre à perte

Pour vous prémunir au maximum contre ces risques, vous allez devoir habilement calculer votre **prix de vente** et donc votre **marge commerciale**. Encore une fois, n'ayez crainte, un niveau basique en mathématiques sera suffisant.

Pour faire simple, votre marge commerciale est la différence entre votre **prix de vente** et votre **coût de revient**.

Marge commerciale = prix de vente - coût de revient

Et inversement, votre prix de vente est l'addition de votre coût de revient et de votre marge commerciale.

Prix de vente = marge commerciale + coût de revient

Cette formule est disponible partout sur Internet, vous n'avez donc pas besoin de l'apprendre par cœur. Essayez plutôt de la comprendre.