

Le cahier des charges fonctionnel : le contexte du projet et ses enjeux

Table des matières

I. Comprendre le besoin	3
A. Donner du sens à la future réalisation.....	3
B. Enjeux d'un projet digital.....	4
C. Expression du besoin	6
D. Traduire les objectifs du porteur de projet	8
1. Préciser les objectifs	8
II. Exercice : Quiz	10
III. Comprendre l'environnement du projet	11
A. Lister les parties prenantes.....	11
B. Placer le résultat du projet dans un environnement concret.....	12
1. Étude de marché.....	12
2. Benchmark.....	14
C. Synthétiser par un SWOT projet	15
D. Nécessité du liant.....	19
IV. Exercice : Quiz	19
V. Essentiel	20
VI. Auto-évaluation	21
Solutions des exercices	22

I. Comprendre le besoin

Contexte

Le cahier des charges **est un document essentiel dans toute démarche projet**. Selon le contexte, il permet **d'exprimer un besoin**, de **tracer les contours** d'un projet ou de **décrire une solution digitale en détails**. C'est la plupart du temps pour répondre à ce troisième objectif qu'un chef de projet est amené à produire un « **cahier des charges fonctionnel** ». Ce document, correctement rédigé, a vocation à **présenter la réalisation** envisagée à l'issue du projet, **de façon complète** et **en limitant les ambiguïtés** autant que faire se peut. Dans toute démarche projet descendante, il constitue un **document de référence**, souvent à valeur contractuelle.

Le cahier des charges fonctionnel est donc **un support de communication** entre l'initiateur du projet et les équipes de réalisation. Il pourra permettre à un prestataire de **démontrer sa bonne compréhension du projet et de ses enjeux**, et, inversement, **transmettre toutes les informations utiles à une bonne appropriation du sujet** par les équipes de réalisation.

En **partageant le contexte du projet et les défis à relever**, on s'assure d'avoir toutes les cartes en main pour parvenir à une **meilleure réalisation**. Ce cours a été conçu pour vous présenter quelques outils utiles à une **bonne description de l'environnement projet** dans votre cahier des charges.

A. Donner du sens à la future réalisation

Commençons par une courte histoire, bien connue des managers, et qui va nous aider à **mieux comprendre l'intérêt de donner du sens au travail**, de **partager la vision de la future réalisation** avec l'ensemble de l'équipe.

Exemple

Il y a fort longtemps, un homme passait à proximité d'une carrière. Sur son chemin, il rencontre un tailleur de pierre. L'ouvrier est concentré sur sa tâche, **le dos vouté, misérable et triste**, il donne péniblement des coups de marteau sur un bloc de grès informe.

- « *Pourquoi tailles-tu cette pierre ? demande-t-il,*
- *Parce qu'on me l'a demandé, et ça me permet de nourrir ma famille...* », répond l'ouvrier, grincheux.

Un peu plus loin, il croise un second travailleur qui semble attelé à la même tâche. Mais celui-ci a déjà débité plusieurs blocs. Il semble **moins affligé que le premier, presque heureux** en dépit de la dureté du travail.

L'homme lui pose la même question. « *Pour gagner ma vie* », lui répond l'artisan. Et il ajoute : « *J'aime beaucoup ce métier ! Selon ce que le grès m'inspire, je réalise des pierres de différentes tailles.* »

Non loin d'eux, il remarque un troisième ouvrier. Ce dernier, **très concentré, a l'air enthousiaste et appliqué**. Il l'interroge à son tour :

- « *Pourquoi tailles-tu cette pierre, l'ami ?*
- *Je ne taille pas de pierre, je bâtis un nouveau château. Et regardez...* » L'ouvrier déroule un vieux plan tâché et lui désigne du doigt un point précis sur le parchemin : « *Ce bloc que je taille, il sera placé juste ici. Il servira de support au mécanisme du pont-levis...* ».

Ce petit récit nous montre qu'une **tâche sera d'autant mieux réalisée** qu'on en **comprendra la finalité**. De plus, et ce sera structurant dans une optique de gestion d'équipe, **percevoir le sens de son travail** est un élément essentiel à la **motivation**.

Partager la vision de la future réalisation, comprendre **pourquoi on fait les choses**, c'est sans doute **une des vocations primordiales** du cahier des charges.

B. Enjeux d'un projet digital

Un projet n'est jamais décidé pour le simple plaisir de le réaliser. C'est **un moyen** qui, au travers d'une **organisation temporaire**, doit permettre de **parvenir à une réalisation concrète** en fin de projet. Cette réalisation a été imaginée pour aider le porteur du projet à atteindre des **objectifs stratégiques clairs et définis**. Le projet représente nécessairement **un coût** pour son initiateur... et donc un risque, ou plutôt **un pari** : atteindre (ou non) les objectifs fixés.

Définition

Un **objectif** désigne un **but à atteindre**, une finalité :

Je veux perdre 5 kg avant l'été prochain.

Un **projet**, c'est la **projection** d'une **organisation temporaire**, un **moyen** mis en œuvre pour atteindre l'objectif :

Je vais demander à un coach sportif de me construire un plan d'entraînement, faire du sport chaque jour, et demander un accompagnement à une nutritionniste pour améliorer mon alimentation.

Un **enjeu**, c'est **ce que j'ai à gagner (ou à perdre)** en menant ce projet :

Une bonne santé.

De façon universelle, un projet digital est **porteur de plusieurs enjeux pour son commanditaire** :

Le projet doit être rentable, c'est-à-dire que **l'investissement** qu'il représente sera **compensé par les bénéfices** attendus du résultat du projet.

C'est dans ce but que des **objectifs dits « SMART »** seront définis.

On pourra ainsi facilement **mesurer**, aux échéances convenues, **si le résultat du projet tient ses promesses**.

Exemple

Dans le cahier des charges, il sera important de **démontrer que ces objectifs stratégiques sont à portée**. Et à minima, votre cahier des charges devra **rappeler ces objectifs** afin de **donner du sens** à la future réalisation. Nous verrons en détails plus loin dans ce cours comment intégrer les objectifs du commanditaire. Mais il faut aussi reconnaître que, parfois, vous devrez **accompagner le porteur du projet dans la formalisation** de ces objectifs.

Le résultat du projet doit être durable, et ce pour plusieurs raisons. La première, c'est qu'un projet prend place **dans une stratégie d'entreprise plus globale**. Ces stratégies ont souvent des **visées à long terme**. La seconde, c'est que les objectifs du projet **peuvent nécessiter du temps** pour être atteints et la réalisation issue du projet devra être **suffisamment pérenne** pour répondre à ces délais. Enfin, nous l'avons dit, un projet digital représente **un investissement**, souvent important, qui nécessitera un **amortissement**, généralement sur plusieurs années.

Exemple

Votre cahier des charges, **en présentant votre solution de façon solide et détaillée**, devra **convaincre votre commanditaire de sa durabilité** dans le temps.

Il ne s'agit pas là d'une section spécifique de votre document, mais **la qualité de présentation de votre future réalisation** y pourvoira.

Le résultat du projet doit être évolutif. Contrairement au château de notre petite histoire, à un document imprimé ou à un film de cinéma, **le résultat d'un projet digital est relativement simple à faire évoluer...** Ou en tous cas **il devrait l'être**. De plus, le contexte du projet peut se modifier avec le temps, les besoins et les usages peuvent changer.

Exemple

Dans votre cahier des charges, **une section** sera dédiée à la présentation de la solution **sous l'angle technologique**. **La maintenance** en particulier devra y figurer. On parlera souvent, de façon générique, de **TMA** (pour *Tierce Maintenance Applicative*), et on détaillera **comment et par quels processus** les opérations de maintenance pourront être opérées sur la future réalisation.

À ce stade, il est important de noter que **la TMA revêt deux aspects** :

- **La TMA dite « corrective »**, qui consiste à **corriger d'éventuelles anomalies** qui pourraient survenir **durant la phase de vie** de la réalisation, et qui n'étaient pas détectables au moment de la recette ; vous pouvez considérer cette TMA corrective comme **une extension de garantie**. Elle est bien entendu facturable.
- **La TMA dite « évolutive »** a elle pour objectif de **permettre des évolutions mineures** de la solution réalisée. Attention, on évoque bien ici des **évolutions** à proprement parler : une refonte ou des changements profonds ne sauraient être pris en charge dans le cadre d'une TMA. Ces derniers, nécessitant de **reformer une équipe de réalisation**, feraient l'objet d'un **nouveau projet**. Cette TMA implique du temps d'intervention d'équipes dédiées, et constitue également un coût.

En détaillant les modes de maintenance envisagés dans votre cahier des charges, vous pourrez **rassurer votre commanditaire sur l'évolutivité de la solution** et engager les équipes de réalisation dans un **développement** et une **documentation** suffisante pour **faciliter cette maintenance**.

Le résultat du projet doit s'intégrer au système d'information. C'est là un enjeu tout-à-fait spécifique aux projets digitaux. En effet, ce type de projet mobilise **une matière première unique : l'information**. Et cette information est porteuse d'une **immense valeur intrinsèque**. Selon le projet, elle pourra être **de natures diverses**, mais il s'agira tout le temps de **collecter** ou de **diffuser** de l'information. Or, cette information **ne vit pas seulement en dehors de l'environnement de l'entreprise**.

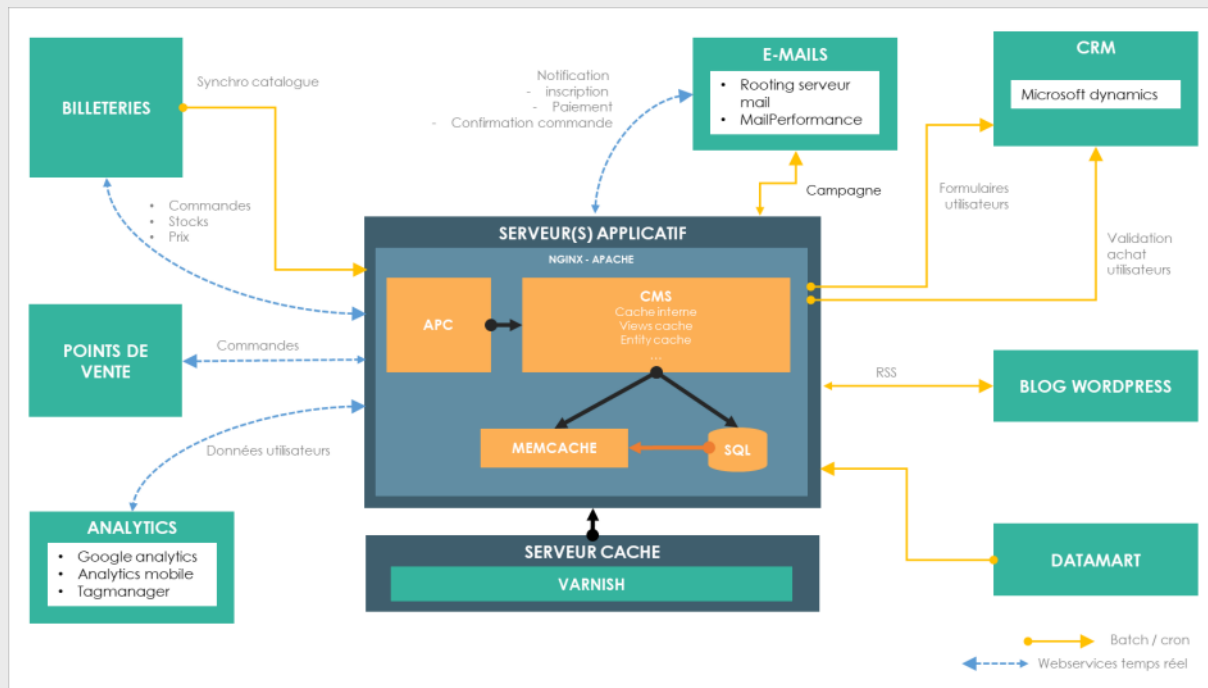
Toute entreprise **gère de l'information** au travers d'un **système spécifique** à chacune d'elle : son **SI** (Système d'Information). Il désigne son **infrastructure** informatique, les **applications** qu'elle utilise, les **données** qu'elle manipule, leurs **formats**, ainsi que les **processus** pour les **produire**, les **manipuler** ou les **consulter**. Un projet digital **ne saurait (sur)vivre hors de ce système**, vital pour l'entreprise.

Exemple

Le cahier des charges doit **démontrer la prise en compte du système d'information** auquel la réalisation issue du projet devra s'intégrer. Cela pourra se faire de plusieurs façons, selon le contexte de votre projet :

1. **En détaillant les éléments clés du système d'information existant**, s'ils sont connus au moment de la rédaction du cahier des charges. Ils seront alors considérés comme des **contraintes** à respecter dans la réalisation. **La solution devra s'adapter au SI**.
2. **En présentant les spécificités de la solution**, dans le cas où des contraintes propres au projet nécessiteraient **des évolutions du système d'information existant**. Dans ce cas, **c'est le SI qui devra évoluer** pour intégrer le résultat du projet et permettre l'exploitation de l'information.

Dans un cas comme dans l'autre, **un schéma d'architecture** (comme celui représenté ci-dessous) permettra de montrer comment la solution envisagée s'intégrera au SI de l'entreprise.



Dans cet exemple, **la réalisation concernée par le projet est représentée en orange et bleu**, au centre du schéma. Tous les éléments représentés en vert constituent **la partie du système d'information existant** avec laquelle le résultat du projet devra **interagir**.

À noter que cette représentation prendra place dans la partie technique de votre cahier des charges. Nous ne la présentons ici que pour vous donner une vision d'ensemble des enjeux d'un projet digital.

Votre cahier des charges devra donc **présenter les enjeux de votre projet**. D'une façon transversale, il devra démontrer que votre solution sera **rentable, durable, évolutive** et parfaitement **intégrée au système d'information**. Ces aspects seront **abordés au travers de différentes sections** du cahier des charges, mais, au-delà de ces enjeux génériques, **des enjeux spécifiques** au projet seront nécessairement présentés par votre commanditaire.

C. Expression du besoin

Les enjeux de votre commanditaire sont traditionnellement présentés au travers de son **expression de besoin**. Elle pourra prendre la forme d'un **cahier des charges** structuré (« *cahier des charges* » est dans ce contexte à comprendre en tant « *qu'expression de besoin initiale* »), d'un document appelé « **brief** », ou parfois même d'une simple **réunion** d'échanges.

Dans tous les cas, et quelle qu'en soit la forme, son initiateur vous transmet en début de projet un « **besoin** ». Et pour commencer votre cahier des charges, vous devrez **restituer ce besoin** pour :

- En démontrer la **bonne compréhension**,
- Le **partager** avec l'équipe de réalisation.

Définition

Un **besoin** désigne tout ce qui est **perçu comme nécessaire**. C'est une exigence qui naît d'un sentiment de manque ou de privation. Un individu a *besoin* de manger, de dormir, de rapports sociaux, etc. Une entreprise a *besoin* de se développer, de notoriété, de recruter, etc.

Cette définition du besoin met l'accent sur la **perception**. Un besoin **exprimé**, pour une entreprise comme pour un individu, ne témoignera pas toujours de la **véritable nécessité**. Le cahier des charges cherchera à **présenter le besoin réel** afin d'y répondre au mieux. Il le fera notamment au travers de la **formalisation d'objectifs**. Cette partie de **reformulation** constituera **l'ouverture de votre cahier des charges**.

Afin de pouvoir la rédiger vous allez devoir faire la distinction entre **deux notions fondamentales** :

- Les **besoins explicites**, qui sont exprimés directement par le commanditaire. Vous pourrez donc les reformuler simplement.
- Les **besoins implicites**, eux, sont parfois uniquement sous-entendus ou carrément omis par le commanditaire. Or, **il sera essentiel de les détecter** car s'ils ne sont pas satisfaits ils seront à l'origine au mieux de la **déception** du porteur de projet, au pire de **l'échec** du projet.

Par définition, **les besoins implicites ne sont pas exprimés**. Chaque fois que ce sera possible, vous chercherez donc à **questionner votre commanditaire**, en privilégiant les **questions ouvertes**, dans le but d'**identifier ces besoins implicites**.

Méthode

Plusieurs **modes de questionnement** peuvent vous aider à préciser les besoins implicites. De plus, questionner **facilite l'ouverture du dialogue et témoigne de votre intérêt** pour le projet.

- Les **questions ouvertes** appellent des **réponses longues**, non guidées. Elles vous aideront à obtenir des **compléments**, des **précisions**, des éléments de **contexte**. Vous les débuterez par un adverbe interrogatif de type *où, pourquoi, comment, quel, qui, etc.*

Par exemple : « *Comment envisagez vous l'utilisation quotidienne de votre site, du point de vue de l'administrateur ?* »

- Les **questions fermées** (ou « *de contrôle* ») vous permettent d'**obtenir un point d'accord**. Elles font suite à une **reformulation synthétique** et vous aideront à clore un point avant d'aborder le suivant. Elles appellent une **réponse de type « oui » ou « non »** ou une **réplique courte et précise**.

Par exemple : « *Vous souhaitez donc pouvoir visualiser facilement le nombre de commandes en cours de traitement ?* » ou encore « *Combien de jours par semaine pourrez vous consacrer à ce projet ?* »

- Les **questions factuelles** guident votre interlocuteur vers des **réponses appuyées sur le rationnel** tout en **limitant la part émotionnelle**. Elles invitent à la **justification** de prises de position. Elles sont très utiles dans une démarche d'identification des besoins implicites ou pour **comprendre les motivations** du commanditaire.

Par exemple, lorsque votre commanditaire vous dit : « *La page d'accueil sera l'élément essentiel de mon futur site Web* », vous pourriez lui demander en retour : « *Pourquoi pensez-vous cela ?* ».

- Les **questions alternatives** vous permettent de **proposer plusieurs solutions** à un problème. Elles peuvent vous aider à contraindre le commanditaire à **faire un choix** et dans certains cas à préciser le périmètre du projet. Dans leur formulation, elles contiennent donc **plusieurs propositions** qui s'excluent mutuellement.

Par exemple : « *Vous souhaitez que les commentaires soient publiés directement ou vous préférez une modération préalable ?* »

- Les **questions orientées** ont pour but d'amener votre interlocuteur à aller **dans le sens de votre proposition**. Dans une séance d'échanges en début de projet, elles peuvent aussi vous aider à **préciser le périmètre** attendu et à **révéler des besoins** non exprimés explicitement.

Par exemple : « *Avez-vous pensé qu'en développant une stratégie de communication sur les réseaux sociaux, vous pourriez augmenter votre volume de vente ?* »

Ces **séquences de questionnement**, à traiter **sous forme d'une discussion** cordiale plutôt que par un interrogatoire en règle (qui pourrait mettre votre commanditaire mal à l'aise), sont précieuses pour **compléter l'identification du besoin**. Elles vous aideront à **détecter les besoins implicites**.

Parfois, il n'est **pas possible d'organiser une séance de questions-réponses** avec le porteur du projet. Il se peut que l'expression de besoin soit bien construite et qu'il n'y ait pas de besoin implicite à découvrir. Vous aurez alors en main **tous les éléments nécessaires à votre reformulation**. Dans le cas contraire, **essayez de vous poser les questions** que vous auriez formulées à votre commanditaire. **Sur la base d'informations que vous pourrez collecter en ligne** ou dans des publications diverses, vous pourrez **endosser quelques partis-pris** pour formuler les besoins implicites.

Dans tous les cas, repensez aux tailleurs de pierre. Vous n'allez pas débiter un rocher pour le plaisir d'en faire une pierre de taille. Vous devrez **comprendre** quel genre d'édifice vous allez construire, et **dans quel but**.

Exemple

Un beau matin, Monsieur Roux, un client de votre agence digitale s'adresse à vous pour **vous présenter son besoin**. Il le formule ainsi : « *J'aimerais que vous réalisiez pour moi un site marchand pour vendre mes produits en ligne* ». Le **besoin exprimé** ici, c'est **la construction d'un site e-commerce**.

Or, nous l'avons évoqué plus haut, cette **réalisation** (*fabriquer un site Web*) ne constitue qu'un **moyen** pour parvenir à atteindre un **objectif** (*vendre des produits*). L'enjeu de Monsieur Roux, c'est de **développer son activité**.

Après quelques échanges, vous pourrez **collecter les éléments nécessaires** afin de restituer **le besoin réel** de Monsieur Roux. Vous pourriez alors commencer votre cahier des charges ainsi :

« *La société Trot'Bidulle fabrique des trottinettes électriques depuis 2015. Leader sur la cible des collectivités territoriales, elle occupe aujourd'hui une position de challenger vis-à-vis des particuliers, pourtant en forte expansion. Afin de renforcer sa position sur ce marché, elle lancera courant 2021 une nouvelle gamme de produits.*

Pour soutenir ce lancement, elle souhaite mettre en place un dispositif de communication digitale centré sur un site e-Commerce.

Elle dispose aujourd'hui d'un simple site produit, pauvre en contenus destinés au grand public et complexe à mettre à jour. Trot'Bidulle souhaite développer une nouvelle plateforme digitale, plus riche en contenus, conçue pour la vente directe, facile à mettre à jour et lui permettant de gagner en visibilité sur le Web. (...) »

Au travers de cet exemple, vous pouvez constater que **le cahier des charges ne se borne pas à présenter la future réalisation en quelques mots**. Il précise le **contexte** du projet et reprend les enjeux du commanditaire.

Vous allez maintenant devoir **identifier et préciser les objectifs** de votre commanditaire.

D. Traduire les objectifs du porteur de projet

1. Préciser les objectifs

Le projet que vous allez mener doit conduire à une **réalisation**. Cette réalisation est supposée permettre à votre commanditaire d'**atteindre des objectifs**. Ces objectifs ne peuvent pas rester vagues. Il vous faudra donc connaître sur **quels critères** l'atteinte de ces objectifs sera évaluée. C'est pour cela que **la formulation SMART** sera privilégiée.

Rappel

Un objectif est rédigé de façon « **SMART** » lorsqu'il répond aux critères suivants :

- Simple et Spécifique,
- Mesurable,
- Ambitieux, Atteignable, Accepté,
- Réaliste dans le contexte,
- Temporellement défini.

Un objectif SMART contient **dans sa formulation même** un **critère d'évaluation** : ce qui le rend mesurable. Cette caractéristique **mesurable** détermine **l'indicateur clé de performance**, le fameux « **KPI** » (Key Performance Indicator).

Exemple

Vous pouvez formuler un objectif SMART par une phrase du type : « *6 mois après le lancement de la campagne de communication digitale, atteindre 20 % de notoriété spontanée auprès des consommateurs français.* »

Dans cet exemple, on cherche à **améliorer la notoriété** d'une marque auprès des consommateurs français. C'est un **objectif mesurable**, puisqu'on évaluera le **taux de notoriété spontanée**, c'est-à-dire le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque ou un produit lorsqu'on leur en présente les caractéristiques. Par exemple, si on vous demande : « *Vous découvrez un impact sur votre parebrise, qui allez-vous appeler pour le réparer ?* », quelle marque allez-vous citer ?

Ça, c'est de la notoriété spontanée.

L'objectif fixe **une valeur** pour cet indicateur, à **une échéance** donnée.

La **campagne de communication digitale**, qui pourrait être **la finalité de votre projet**, constitue un **moyen** d'atteindre l'objectif.

Mais dans un cahier des charges, on privilégie toujours une **présentation synthétique** de façon à **faciliter l'accès à l'information**. Ainsi, un **tableau des objectifs** sera un format particulièrement adapté.

Exemple

Si nous reprenons le même objectif SMART cité plus haut, vous pourriez dans votre cahier des charges le présenter **sous la forme d'un tableau** similaire à celui-ci :

Objectif	KPI	Valeur cible	Échéance
Grain de notoriété	Pourcentage de notoriété spontanée auprès des consommateurs français	20 %	6 mois après lancement
Génération de chiffre d'affaire	Chiffre d'affaire généré par le site	50,000 € HT	Semestrielle
...

Toutes les caractéristiques des objectifs sont ainsi facilement et rapidement lisibles, **en mettant en évidence les indicateurs clés de performance**.

Remarque

Il faut noter que les objectifs de votre commanditaire **ne peuvent généralement pas être conditionnés uniquement à la réalisation** construite dans le cadre du projet. La qualité des produits, la communication globale, la qualité du service client et **bien d'autres facteurs** encore **concourent à l'atteinte de ces objectifs**. En revanche, il est essentiel de **les connaître** car ils peuvent **influencer le déroulement de votre projet et les caractéristiques de votre solution digitale**.

Ainsi, votre cahier des charges débutera par **un rappel du contexte** du projet, la **reformulation des besoins explicites**, la précision éventuelle des **besoins implicites** et la présentation des **objectifs stratégiques** identifiés par votre commanditaire, idéalement de façon SMART.

En quelques lignes et à l'aide d'un simple tableau, vous aurez précisé **la raison d'être** du projet et **ses finalités**. La prochaine étape vous permettra d'en préciser l'environnement.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.23]

Question 1

Parmi les propositions suivantes décrivant **l'utilité du cahier des charges**, indiquez celles qui sont **exactes** :

- ☐ Partager la vision de la future réalisation
- ☐ Comprendre les objectifs et la finalité du projet
- ☐ Soumettre plusieurs propositions de solution au porteur du projet
- ☐ Faire comprendre les enjeux du projet

Question 2

Sélectionner la proposition qui explique ce qu'est un **enjeu** :

- ☐ Un but à atteindre, une finalité
- ☐ Ce qui est perçu comme nécessaire
- ☐ Une organisation temporaire, visant à produire une réalisation concrète
- ☐ Ce qu'on a à gagner ou à perdre
- ☐ Une éventualité

Question 3

Dans le cahier des charges, vous devrez démontrer que le projet peut relever plusieurs enjeux. Quels sont **les principaux enjeux** d'un projet digital à présenter dans ce document essentiel au projet ?

- ☐ La documentation
- ☐ L'évolutivité
- ☐ La pérennité
- ☐ La maintenance
- ☐ La rentabilité
- ☐ L'intégration au SI

Question 4

L'expression de besoin fournie par le commanditaire du projet peut également être appelée « *cahier des charges* ». **Vrai ou faux ?**

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Voici quelques affirmations en rapport avec le **cahier des charges** et **les objectifs** du projet. Indiquez celles qui sont **exactes** :

- ☐ Les objectifs doivent être présentés dans le cahier des charges de façon SMART
- ☐ Les KPI SMART peuvent être indiqués à la place des objectifs dans un cahier des charges, afin de réduire la taille du document final
- ☐ Pour faciliter la consultation des objectifs, on peut les représenter sous forme d'un tableau
- ☐ La réalisation issue du projet devra permettre de satisfaire à elle seule tous les objectifs du commanditaire. Dans le cas contraire le projet sera considéré comme un échec
- ☐ Quand le cahier des charges est réalisé en tout début de projet, on peut se contenter de restituer des objectifs généraux, sans indicateur de performance

III. Comprendre l'environnement du projet

L'environnement du projet désigne l'ensemble des facteurs qui pourraient influencer son déroulement. Le cahier des charges a vocation à préciser cet environnement, notamment par la présentation des parties prenantes essentielles, l'analyse de la sphère concurrentielle et une étude comparative des solutions déjà existantes, aussi appelée « *benchmark digital* ». Voyons maintenant comment les intégrer.

A. Lister les parties prenantes

L'analyse des parties prenantes se fait traditionnellement **en tout début de projet**. C'est un outil très utile au chef de projet, puisqu'il permet de **mettre en évidence** l'ensemble des personnes, groupes ou organisations qui **sont impactées par le déroulement du projet ou par son résultat**.

Cet état des lieux réalisé, le chef de projet pourra **élaborer des stratégies** pour **contrer** ou **s'appuyer** sur ces parties prenantes, **en fonction de leurs degrés d'intérêt et de pouvoir**. Son objectif : **sécuriser le déroulement** du projet.

Si cette analyse et les stratégies qui en découlent seront très utiles lors d'une **étude d'opportunité**, dans un cahier des charges, **elles n'apporteront pas grand-chose**. En revanche, comme il s'agit de présenter le contexte dans lequel se déroulera le projet, une **simple présentation des parties prenantes** pourra éclairer l'équipe sur **les acteurs à considérer** et vous aidera à démontrer à votre commanditaire que vous avez bien **tenu compte de son organisation propre**.

Exemple

Lors de vos échanges avec M. Roux pour le projet *Trot'Bidulle*, vous avez pu en apprendre davantage sur son **organisation interne**. Vous avez ainsi pu **identifier plusieurs parties prenantes** au projet :

- **M. Roux est le porteur de projet**. Il sera assisté dans le pilotage côté maîtrise d'ouvrage par **Mme. Guidon, cheffe de projet**, qui sera plus disponible que lui pour le suivi quotidien.
- M. Roux est bien votre commanditaire, mais le projet sera financé par **le groupe Mc Adam** à qui M. Roux devra présenter le budget du projet. Il est en contact avec la **Directrice Générale du pôle « mobilités urbaines »**, **Mme. Vailieb**. Cette dernière est le **sponsor** du projet.

- **L'identité de marque** Trot'Bidulle a été réalisée par **le service de communication** de la société. Une charte graphique a déjà été établie. Vous devrez tenir compte de l'influence de ce service dans **la définition et pour la validation de vos créations**.
- **Mme. Desraiseaux** est la **DSI du groupe** Mc Adam. C'est avec elle que vous devrez vous **coordonner** afin de pouvoir **adapter votre solution au système d'information** de la société. Par exemple pour pouvoir accéder à certaines informations produit, pouvoir assurer la compatibilité des formats de données, connaître les niveaux de stocks, autoriser un accès fluide aux informations clients stockées par l'entreprise, etc.

Toutes ces personnes auront **une influence sur le projet**, il est donc pertinent de **les citer** dans votre cahier des charges. Un tableau rapide pourra les présenter :

Nom	Fonction	Contact	Téléphone
M. Roux	Directeur marketing Trot'Bidulle	a.roux@trotbidulle.com	00.05.49.03.01
Mme. Guidon	Chedde de projet Trot'Bidulle	e.guidon@trotbidulle.com	00.05.49.03.15
Mme. Vaillieb	Directrice Générale Mobilités urbaines Groupe Mc Adam	p.vaillieb@mcadam.com	00.01.28.41.16
M. Frain	Directeur Communication Trot'Bidulle	a.frin@trotbidulle.com	00.05.49.03.04
Mme. Desraiseaux	DSI Groupe Mc Adam	b.desraiseaux@mcadam.com	00.01.28.41.08

Ces **parties prenantes** constituent **l'environnement interne** du projet. En les indiquant dans votre cahier des charges, vous présentez **les principaux acteurs côté maîtrise d'ouvrage** auxquels on pourra **se référer en cas de nécessité**. Il sera donc pertinent d'y adjoindre **un moyen de les contacter**. Cela permet également de **légitimer ces acteurs** en tant que partie prenante au projet, ce qui pourrait, en cours de projet, s'avérer très utile dans l'entretien d'un bon relationnel.

B. Placer le résultat du projet dans un environnement concret

Ces différents acteurs internes ne suffisent pas pour décrire un environnement projet. En effet, il faut **envisager l'existant en dehors de l'entreprise commanditaire**. La réalisation issue du projet sera amenée à **vivre dans un écosystème global** ou de **nombreux « compétiteurs »** seront à portée de clic (ou de doigt) des utilisateurs.

1. Étude de marché

On commence rarement un projet sans avoir **au préalable réalisé une étude de marché**. Parfois, votre commanditaire **vous transmettra les études** qu'il a menées pour **valider la pertinence** de son projet. Vous pourrez donc **en faire ressortir les éléments saillants** dans votre cahier des charges.

Dans les autres cas, **vous aurez à réaliser cette étude**, même si c'est de façon « *allégée* ». Une étude de marché se base traditionnellement sur **deux volets** :

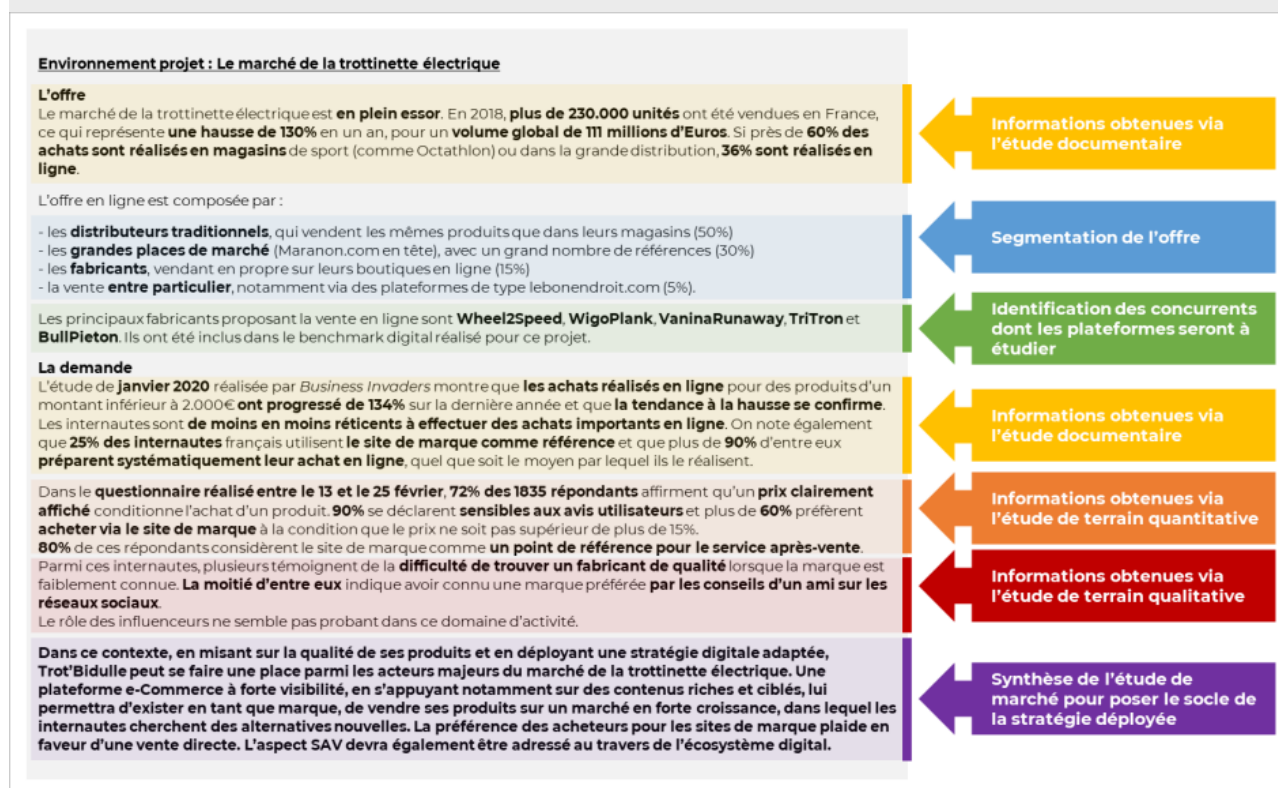
- **Une étude documentaire**, qui consiste à **compiler un grand nombre d'informations** en lien avec le contexte de votre projet, au travers de sources en ligne et de documentation diverse.

Vous pourrez ainsi dégager **les grandes tendances de votre « marché »**, à la fois en termes d'**offre** (quelles sont les solutions digitales disponibles, dans quels environnements, comment les segmenter, sont-elles très nombreuses, etc.) et de **demande** (quels sont les caractéristiques des utilisateurs ? Quel est leur équipement ? Leurs usages remarquables ? Comment peut-on les rassembler en groupes cohérents ? Quelles sont leurs attentes ? Leurs parcours types ?, etc.).

- **Une étude de terrain**, élaborée à partir de deux travaux de recherche :
 - **L'étude quantitative**, généralement menée au travers de questionnaires sur un large échantillon représentatif des cibles. Le questionnaire sera orienté sur les problématiques posées par les enjeux de votre projet. Il permettra de confirmer ou de préciser vos conclusions de votre étude de la demande.
 - **L'étude qualitative**, plus orientée sur des entretiens individuels. Elle a vocation à mettre en lumière les motivations et les freins des futurs utilisateurs, à mieux cerner leurs attentes afin de proposer la solution la plus performante.

Exemple

Voyons un exemple de **la manière dont vous pourriez restituer votre étude de marché** dans votre cahier des charges. N'oubliez pas qu'il s'agit avant tout d'**éclairer le contexte de votre projet** ; reproduire l'étude complète dans votre cahier des charges n'aurait pas beaucoup de sens. Gardez bien en tête que votre objectif est de restituer **les éléments importants du contexte projet**.



Note : ces données sont fictives, ne les réutilisez pas telles quelles si vous devez rédiger un cahier des charges pour un fabricant de trottinettes électriques, etc.

Ces informations sont **capitales** car elles auront été utilisées **pour définir les contours de votre projet**. Dans le cahier des charges, **elles ont vocation à être partagées** avec le commanditaire et l'équipe afin de **justifier la solution** qui sera présentée, **d'éclairer les choix stratégiques** effectués. C'est encore une question de sens... Mais n'oubliez pas que les informations retenues devront **toujours être cohérentes avec les objectifs de votre projet**.

2. Benchmark

Dans les **phases préparatoires du projet**, il est probable que vous ayez conduit un **benchmark digital**. Ce benchmark ne concerne pas les autres sociétés ou leurs modèles économiques, mais les **solutions digitales** qu'elles ont **déjà déployées**. Ce travail a normalement été construit sur **4 axes** :

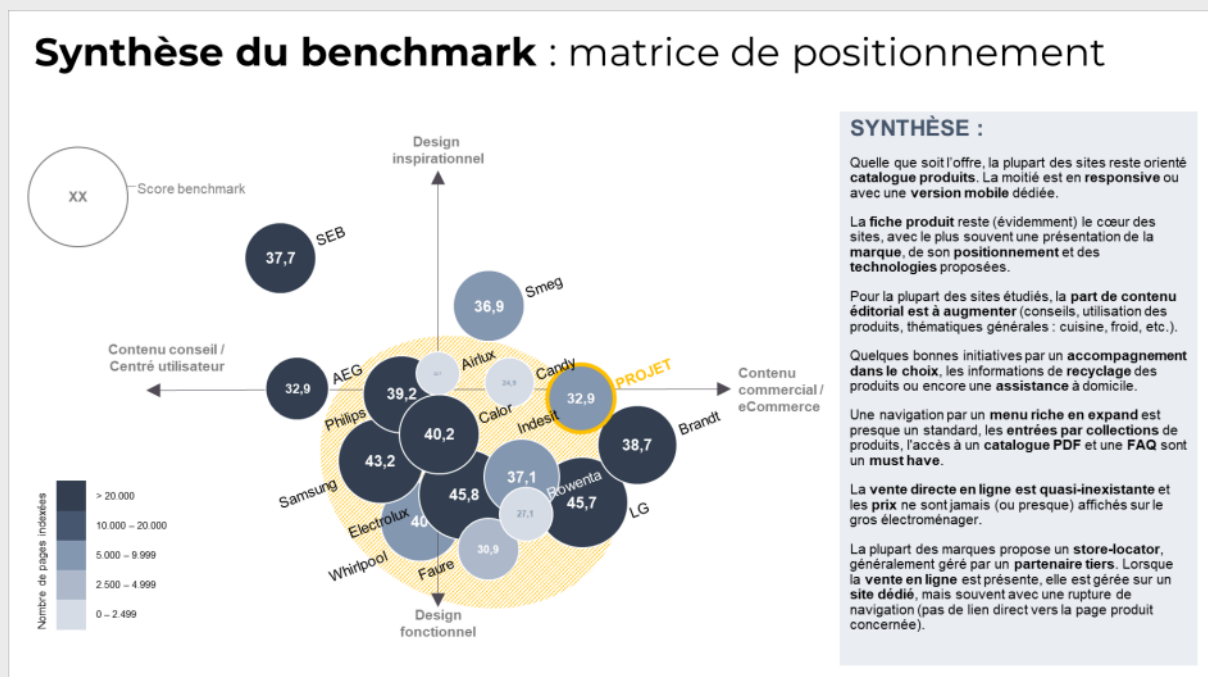
- Un **axe concurrentiel** qui vous aura permis de faire un **état des lieux des acteurs** déjà en place dans votre secteur, nourrit par votre étude de marché.
- Un **axe fonctionnel** qui, au travers d'un travail de recensement méticuleux, aura révélé **les fonctionnalités standards ou manquantes** parmi les plateformes concurrentes.
- Un **axe technique** qui vous aura aidé à **identifier les technologies** les plus utilisées.
- Un **axe stratégique** qui vous aura permis de **définir un positionnement spécifique** dans votre environnement concurrentiel.

C'est un outil qui, au-delà de la démarche de **découverte d'un environnement spécifique** au projet, constitue un précieux **terreau d'inspiration**.

Le benchmark peut donner lieu à la construction d'une **grille d'analyse** et de **fiches de synthèse** pour chaque site analysé. Ces éléments peuvent trouver toute leur place **en annexe de votre cahier des charges**. En revanche, dans le corps de celui-ci, lorsque vous décrirez l'environnement projet, il est important de **positionner votre future réalisation dans son environnement concurrentiel**. Cela aide à **mieux visualiser la future réalisation** en la plaçant dans **le domaine du concret**, au milieu de compétiteurs que chaque membre de l'équipe projet pourra facilement aller consulter.

Exemple

Voici un **exemple de synthèse de benchmark**. Il présente une **matrice de positionnement** du futur projet dans son environnement concurrentiel ainsi qu'un **court texte** utilisé pour **formaliser la synthèse** de ce type d'étude.



Votre matrice devra **présenter des axes en lien avec les objectifs de votre projet**. Dans cet exemple, issu d'un projet de création de site, le brief client posait clairement la question des **types de contenus** à produire. La **dimension commerciale** portée par les objectifs client a conduit à positionner la future réalisation sur la droite du schéma. De même, pour répondre au besoin exprimé, l'équipe a décidé d'adopter une présentation à la fois très inspirationnelle (par le choix des visuels notamment) et très fonctionnelle **pour satisfaire aux impératifs e-Commerce**. Le positionnement vertical n'est donc **pas spécifiquement marqué** d'un côté ou d'un autre.

De même, **les autres informations** indiquées sur cette matrice **sont liées aux objectifs du client**. L'un d'eux était d'être **plus présent dans les résultats de recherche** des internautes. Il était donc pertinent de prévoir un grand nombre de pages indexées, avec des contenus efficaces. C'est pourquoi l'indicateur **nombre de pages indexées** a été utilisé pour colorer les pastilles. Selon le contexte projet, **l'équipe aurait pu choisir un autre indicateur**.

Le chiffre indiqué au centre de chaque pastille reprend **le score obtenu lors du benchmark**. C'est un score construit essentiellement sur **l'efficacité marketing** (en termes de structuration des pages) et **la richesse fonctionnelle**. Le calcul de ce score aurait pu être différent selon les enjeux du projet, et l'équipe aurait pu, par exemple, choisir d'utiliser à la place un score de satisfaction client.

La synthèse rédigée, quant à elle, devra bien entendu **être orientée également selon les objectifs identifiés, en lien avec les besoins** que vous aurez collectés auprès de votre commanditaire.

Intégrer la conclusion de votre benchmark dans le cahier des charges présente l'avantage de **révéler et partager la stratégie déployée** pour votre projet. Cela contribue, de nouveau, à une **meilleure compréhension des finalités du projet** pour l'ensemble de l'équipe.

C. Synthétiser par un SWOT projet

Le **SWOT** (acronyme de **Strengths** - forces, **Weaknesses** - faiblesses, **Opportunities** - opportunités et **Threats** - menaces) est un outil traditionnellement utilisé en marketing. Mais dans notre cahier des charges, c'est **un bon moyen de présenter le projet dans son environnement spécifique**.

Attention

Vous avez peut-être déjà réalisé des matrices SWOT lors de vos études ou au cours de votre carrière. Traditionnellement, dans une logique marketing, vous allez construire le SWOT d'une entreprise ou d'un produit. **Dans notre contexte**, nous allons devoir **adapter cet outil pour le concentrer sur les spécificités du projet** et de son environnement.

Le SWOT croise **4 dimensions clés** :

- Les aspects **positifs** et **négatifs** d'une part,
- Les aspects **internes** et **externes** d'autre part.

L'interne a trait à **tout ce qui concerne votre projet directement** : sa **nature**, vos capacités de **production**, la **méthode** et l'organisation que vous allez choisir, votre **expérience** sur ce type de projets, les **compétences** des équipes de réalisation, leur **disponibilité**, etc.

Vous le comprenez, **il ne s'agit pas de s'interroger sur le produit fini** issu du projet, mais bien sur le projet en lui-même.

L'externe quant à lui se borne au recensement des **caractéristiques liées à l'environnement du projet**. Le **marché** sera bien entendu à considérer (sous l'angle des solutions déjà en place), mais également les **parties prenantes** et leur impact sur le projet, les **usages** que vous avez pu identifier, etc.

La matrice SWOT ainsi construite rassemble donc les opportunités, menaces, forces et faiblesses en considérant **uniquement le projet**.



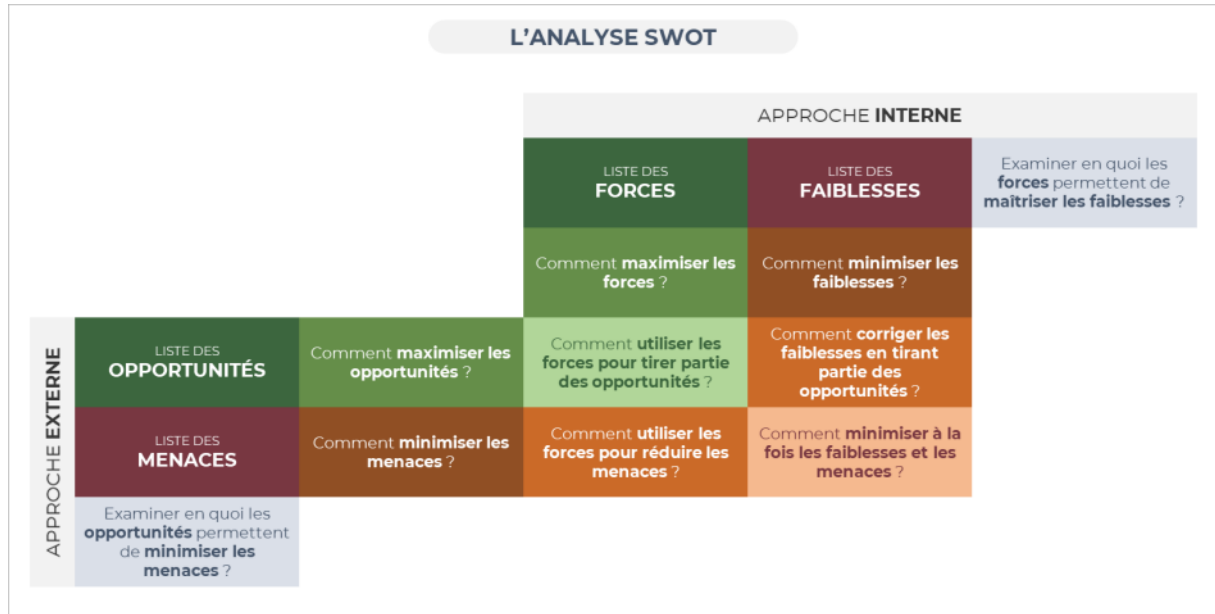
Exemple

Nous pouvons pour l'exemple reprendre le projet du fabricant de trottinettes. Vous vous attacherez donc à **préciser des informations relatives au projet**, en excluant les caractéristiques du produit (la trottinette en elle-même) ou celles de la marque *Trot'Bidulle*. Cela pourrait donner quelque chose de semblable à ceci :

		Aspects POSITIFS	Aspects NÉGATIFS
Origine INTERNE LIÉ AU PROJET	FORCES	<ul style="list-style-type: none">- Objectifs clairs et périmètre bien défini- Équipes de production expertes en e-Commerce- Méthode éprouvée permettant de sécuriser les livrables- Implication forte du commanditaire, avec mobilisation d'une équipe dédiée- ...	<ul style="list-style-type: none">- Volume important de contenus à produire sans auteurs identifiés- Manque de visibilité sur les échéances intermédiaires- Indisponibilité du consultant SEO entre mars et avril- ...
	OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none">- Charte graphique déjà définie par le service communication- Les utilisateurs accueillent favorablement les achats en ligne- 60% des acheteurs préfèrent réaliser l'achat sur le site de marque- Beaucoup de contenu produit par la marque pour ses brochures revendeurs- ...	MENACES

Le SWOT n'est qu'un outil et il serait judicieux, dans votre cahier des charges, **de le faire suivre d'une analyse** permettant d'esquisser les contours de votre organisation projet. En construisant un SWOT, vous faites **un inventaire synthétique**. En rédigeant votre analyse, **vous démontrer votre expertise**.

Pour vous y aider, vous pouvez vous baser sur cette matrice, qui vous orientera dans votre rédaction au travers de **questionnements croisés** :



Il ne s'agit pas de reprendre ce schéma dans votre cahier des charges et de compléter les cases avec vos réponses : toutes n'en auront pas nécessairement. Mais c'est **une façon méthodique** de parvenir à **un paragraphe de conclusion structuré**.

Exemple

Voici les notes que vous pourriez prendre pour répondre à certaines questions de cette matrice :

Comment maximiser les forces ?

- Mobiliser les équipes de développement dès la conception,
- Former les équipes commanditaires à la méthode projet,
- Etc.

Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?

- Mettre en relation le lead-développeur et le représentant de la DSI Groupe,
- Mobiliser les équipes expertes sur de la veille concurrentielle,
- Etc.

Comment corriger les faiblesses en tirant partie des opportunités ?

- Réutiliser le contenu revendeurs dans le site,
- Etc.

Vous pourrez regrouper ces propositions par thème à la suite de votre matrice SWOT ou encore rédiger une synthèse qui pourrait prendre cette forme :

Les équipes de réalisations disposent d'une grande expérience dans le domaine du e-Commerce. Afin de faciliter la conception d'une solution efficace, elles concourront activement aux phases de conception. Pour assurer la bonne intégration de la plateforme e-Commerce au SI client, une relation privilégiée et directe sera établie entre le lead

développeur et le représentant de la DSI groupe. Afin d'assurer le volume de contenus nécessaire, les éléments produits à destination des revendeurs pourront être utilisés. Ils seront optimisés pour le référencement par notre consultant SEO en février...

À ce stade la rédaction de votre cahier des charges, vous aurez produit **une description concise, détaillée et utile de l'environnement** de votre projet et des **enjeux** qui en sont à l'origine.

D. Nécessité du liant

Vous savez maintenant **comment amorcer la rédaction de votre cahier des charges**. Mais attention, il ne saurait être une simple collection de graphiques et de tableaux juxtaposés. Même si les **formats courts** et **l'accès direct à l'information** doivent toujours être privilégiés, n'oubliez pas la parabole des tailleurs de pierre : vous chercherez en permanence **à donner du sens à votre projet**.

Ainsi, chaque tableau, chaque schéma **sera présenté par une courte phrase d'introduction**. Une **synthèse** le suivra pour **mettre en lumière les éléments importants**, si possible en constituant **le fil rouge** qui vous aidera à **donner de la cohérence à l'ensemble** de votre document.

À l'aide de **phrases courtes**, sans délayer l'information, **vous produirez du « liant »** entre chacun des éléments présentés dans votre cahier des charges. Un peu comme le mortier vous permettra de construire un mur solide en comblant le vide entre les pierres, tout en servant d'assise pour le rang suivant. À l'image des tailleurs de pierre, en construisant votre cahier des charges, **vous êtes aussi un bâtisseur**. Et il serait regrettable de voir tout votre travail s'effondrer par le simple manque d'une cohérence d'ensemble.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.24]

Question 1

Quelle est l'utilité de lister **les parties prenantes** dans le cahier des charges ?

- ☐ Définir des stratégies adaptées pour sécuriser le déroulement du projet
- ☐ Démontrer la prise en compte de l'organisation interne du commanditaire du projet
- ☐ Présenter à l'équipe les acteurs impliqués dans le projet
- ☐ Valoriser les responsables côté commanditaire

Question 2

« Le projet conduit à une réalisation unique qui sera construite sur-mesure pour répondre aux objectifs du commanditaire. C'est pourquoi il n'est pas utile d'encombrer le cahier des charges avec une description de l'environnement externe du projet. » **Vrai ou faux ?**

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Le **benchmark digital** est un travail préparatoire qui sera mené afin de prendre connaissance de l'environnement concurrentiel existant et d'inspirer la conception. Quels éléments de ce benchmark devriez-vous intégrer dans le corps de votre cahier des charges ?

- ☐ Une grille d'analyse détaillée présentant les critères utilisés pour le benchmark
- ☐ La matrice de positionnement du résultat du projet dans son environnement concurrentiel
- ☐ Les fiches de synthèse de chaque site ou application étudiés
- ☐ La synthèse rédigée du benchmark

Question 4

Quelle est ma meilleure façon de présenter **l'étude de marché** dans le corps de votre cahier des charges ?

- ☐ Dans un tableau de type SWOT
- ☐ En en présentant les éléments essentiels au travers de quelques courts paragraphes
- ☐ En présentant une étude documentaire avec ses sources et une étude de terrain détaillée

Question 5

« Le cahier des charges est un document qui doit être synthétique et facile à lire. On privilégiera donc des représentations en schémas et tableaux, en évitant les passages rédigés parce qu'ils brouillent la compréhension. »

Vrai ou faux ?

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Essentiel

Fondamental

Le **cahier des charges** est un **document structurant** dans toute démarche projet.

Lorsqu'il décrit la raison d'être du projet, son environnement et présente les détails de la solution attendue, on parle de « **cahier des charges fonctionnel** ». C'est avant tout **un support de communication** qui doit permettre de **démontrer la bonne compréhension du projet** tout en **transmettant les éléments essentiels** à l'équipe de réalisation afin qu'elle en perçoive **le sens**.

Dans cette optique, **comprendre le besoin** est la pierre angulaire du cahier des charges. Au-delà des **enjeux communs à tout projet digital** (la **rentabilité**, la **pérennité**, l'**évolutivité** et l'**intégration au système d'information**), chaque porteur de projet transmet aussi **ses propres enjeux** au travers de son **expression de besoin**.

Souvent, elle présente des **besoins explicites**, mais un **échange**, structuré autour de **questionnements ouverts**, permettra de **décélérer des besoins implicites** que le résultat du projet devra satisfaire. Ces besoins seront **traduits en objectifs**, idéalement **SMART**, afin de pouvoir en **évaluer l'atteinte** lorsque le résultat du projet sera en phase de vie. Ils peuvent être condensés sous forme de tableau pour en **faciliter la lisibilité**.

Au-delà du besoin, **l'environnement du projet** doit également être décrit. Il conviendra de **présenter les parties prenantes** essentielles et de compléter le cahier des charges par une **restitution de l'étude de marché**. Cette dernière sera utile pour **bien appréhender l'environnement concurrentiel** et **les usages** en vigueur. Elle sera complétée par **la synthèse d'un benchmark digital** qui facilitera la compréhension du **positionnement stratégique** de la future réalisation.

Le **SWOT**, **adapté au projet et accompagné de son analyse objective** guidera l'équipe dans la réalisation d'une solution **adaptée à l'environnement du projet et à ses enjeux**.

Pour cette première partie du cahier des charges, comme d'ailleurs dans le reste de ce document indispensable à la réussite du projet, vous serez toujours attentifs à **donner une cohérence globale**, essentielle à la **bonne compréhension du contexte et des enjeux** du projet que vous vous apprêtez à mener.

VI. Auto-évaluation

Exercice 1 : Quiz

[solution n°3 p.26]

Question 1

Parmi les propositions suivantes, indiquez celles qui **décrivent ce qu'est un projet** :

- ☐ Un projet est une organisation temporaire
- ☐ Le résultat du projet est supposé apporter de la valeur au commanditaire
- ☐ Un projet est un moyen de satisfaire des objectifs
- ☐ Le déroulement d'un projet rapporte de la valeur à son commanditaire
- ☐ Un projet représente un coût pour son commanditaire
- ☐ Un projet permet toujours d'atteindre les objectifs fixés initialement

Question 2

« Dans le cahier des charges, il est important de démontrer que ces objectifs stratégiques sont à portée. » **Vrai ou faux ?**

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Parmi ces propositions en rapport avec **l'expression de besoin**, identifiez celle qui est **fausse** :

- ☐ L'expression de besoin initiale du commanditaire doit être restituée dans le cahier des charges
- ☐ La synthèse du besoin dans le cahier des charges permet d'en démontrer la bonne compréhension
- ☐ La reformulation du besoin se place au début de votre cahier des charges
- ☐ Seuls les besoins explicites doivent être présentés dans le cahier des charges

Question 4

Pourquoi est-il important d'intégrer une synthèse de **l'étude de marché** dans le cahier des charges ?

- ☐ Pour justifier la solution proposée auprès de l'équipe et du commanditaire et éclairer les choix stratégiques effectués
- ☐ Pour prouver qu'une étude documentaire a bien été menée au lancement du projet
- ☐ Pour identifier les compétences nécessaires afin de sécuriser le déroulement du projet

Question 5

« Dans le cahier des charges, le **SWOT** doit présenter les forces, les opportunités, les menaces et les faiblesses de l'entreprise porteuse du projet. Ce sera essentiel pour bien guider la réalisation. » **Vrai ou faux ?**

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Exercice 7

[solution n°4 p.27]

Le cahier des charges est un document essentiel pour présenter les origines du projet et son environnement. Associez les éléments du cahier des charges abordés dans ce cours à leurs objectifs respectifs.

Matrice de positionnement

SWOT projet

Synthèse de l'expression de besoin

Tableau des objectifs SMART

Présentation des enjeux du projet

Synthèse du benchmark

Synthèse de l'étude de marché

Tableau des parties prenantes

Donner du sens au projet	Démontrer la bonne compréhension de la demande client	Savoir sur quels critères la réalisation sera évaluée par le commanditaire	Pouvoir identifier les acteurs clés du projet	Comprendre l'environnement du projet	Éclairer la stratégie mise en œuvre
--------------------------	---	--	---	--------------------------------------	-------------------------------------

Exercice 8

[solution n°5 p.28]

Voici un petit texte à propos du cahier des charges. Complétez-le avec les termes appropriés parmi cette liste : OBJECTIFS (x2), ENVIRONNEMENT, STANDARDS, COMMUNICATION, SMART, SYNTHÈSE, DIMENSION, LISIBILITÉ, BENCHMARK, SWOT, SENS, CONTEXTE, ENJEUX, TABLEAU. Attention, il y a quelques intrus dans cette liste qui n'ont pas leur place dans le texte à compléter !


Un cahier des charges est avant tout un support de . Il permet de démontrer au commanditaire la bonne compréhension de ses et de ses . Il est également essentiel à l'équipe qui a besoin de comprendre le du projet qu'elle va mener. Les y seront présentés de façon , par exemple sous forme d'un pour en faciliter la . La de l'étude de marché et du digital permettent d'en comprendre le et l' concurrentiel.

Solutions des exercices

Exercice p. 10 Solution n°1**Question 1**

Parmi les propositions suivantes décrivant **l'utilité du cahier des charges**, indiquez celles qui sont **exactes** :


- ☒ Partager la vision de la future réalisation
- ☒ Comprendre les objectifs et la finalité du projet
- ☐ Soumettre plusieurs propositions de solution au porteur du projet
- ☒ Faire comprendre les enjeux du projet

 Le cahier des charges est un document structurant pour un projet digital. En décrivant la solution proposée, il permet de partager une vision de la future réalisation avec l'ensemble de l'équipe. Il aide à mieux faire comprendre les objectifs, la finalité et les enjeux. En revanche, ce n'est pas une « *recommandation* » dans laquelle plusieurs pistes pourront être évoquées : seule la solution retenue par le porteur du projet y est décrite.

Question 2

Sélectionner la proposition qui explique ce qu'est un **enjeu** :


- ☐ Un but à atteindre, une finalité
- ☐ Ce qui est perçu comme nécessaire
- ☐ Une organisation temporaire, visant à produire une réalisation concrète
- ☒ Ce qu'on a à gagner ou à perdre
- ☐ Une éventualité

 Un objectif désigne un but à atteindre, la finalité du projet. Le projet est une organisation temporaire (l'équipe formée n'a pas vocation à perdurer à l'issue du projet) qui a pour but de produire une réalisation concrète. Cette dernière permettra - ou non - de satisfaire les objectifs identifiés. Un enjeu désigne ce qu'on a gagner ou à perdre en menant le projet à son terme.

Question 3

Dans le cahier des charges, vous devrez démontrer que le projet peut relever plusieurs enjeux. Quels sont **les principaux enjeux** d'un projet digital à présenter dans ce document essentiel au projet ?

- ☐ La documentation
- ☒ L'évolutivité
- ☒ La pérennité
- ☐ La maintenance
- ☒ La rentabilité
- ☒ L'intégration au SI


 Un projet digital doit conduire à une réalisation rentable, pérenne, évolutive et intégrée au système d'information (SI) de l'entreprise commanditaire. Le cahier des charges doit préciser ces enjeux, afin que tous les acteurs puissent avoir une compréhension précise du contexte du projet. La documentation est bien entendu importante, mais elle constitue un livrable qui facilitera les évolutions et la maintenance future de la solution.

Question 4

L'expression de besoin fournie par le commanditaire du projet peut également être appelée « *cahier des charges* ». Vrai ou faux ?

☒ Vrai

☐ Faux

 C'est vrai. L'expression de besoin du commanditaire pourra prendre la forme d'un cahier des charges structuré, à comprendre dans ce contexte comme « *expression de besoin initiale* », mais on rencontrera aussi d'autres termes tel que « *brief* ».

Question 5

Voici quelques affirmations en rapport avec le **cahier des charges** et **les objectifs** du projet. Indiquez celles qui sont **exactes** :


☒ Les objectifs doivent être présentés dans le cahier des charges de façon SMART

☐ Les KPI SMART peuvent être indiqués à la place des objectifs dans un cahier des charges, afin de réduire la taille du document final

☒ Pour faciliter la consultation des objectifs, on peut les représenter sous forme d'un tableau

☐ La réalisation issue du projet devra permettre de satisfaire à elle seule tous les objectifs du commanditaire. Dans le cas contraire le projet sera considéré comme un échec

☐ Quand le cahier des charges est réalisé en tout début de projet, on peut se contenter de restituer des objectifs généraux, sans indicateur de performance

 La présentation des objectifs permet de comprendre pourquoi on réalise le projet. Ils doivent être rédigés de façon SMART (Simple et Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Atteignable et Accepté, Réaliste et Temporellement défini) et ne peuvent pas rester vagues. Les indicateurs de performance (KPI) associés aux objectifs doivent être précisés. Un KPI ne peut donc pas être « *SMART* ». Pour en faciliter la consultation, on pourra les représenter sous forme de tableau. À noter que le résultat du projet, à lui seul, ne pourra pas toujours satisfaire les objectifs du commanditaire, beaucoup d'autres facteurs sont à prendre en compte.

Exercice p. 19 Solution n°2

Question 1


Quelle est l'utilité de lister **les parties prenantes** dans le cahier des charges ?

☐ Définir des stratégies adaptées pour sécuriser le déroulement du projet

☒ Démontrer la prise en compte de l'organisation interne du commanditaire du projet

☒ Présenter à l'équipe les acteurs impliqués dans le projet

☐ Valoriser les responsables côté commanditaire


 L'analyse des parties prenantes et les stratégies qui en découlent seront très utiles au moment de la définition du projet et au chef de projet. Dans un cahier des charges, elles n'apporteront pas grand-chose. En revanche, comme il s'agit de présenter le contexte dans lequel se déroulera le projet, une simple présentation des parties prenantes pourra éclairer l'équipe sur les acteurs à considérer et vous aidera à démontrer à votre commanditaire que vous avez bien tenu compte de son organisation interne.

Question 2

« Le projet conduit à une réalisation unique qui sera construite sur-mesure pour répondre aux objectifs du commanditaire. C'est pourquoi il n'est pas utile d'encombrer le cahier des charges avec une description de l'environnement externe du projet. » **Vrai ou faux ?**

☐ Vrai

☒ Faux

 C'est faux. Le cahier des charges doit présenter l'environnement du projet, qu'il soit interne ou externe. Cette description de l'environnement explicite les choix effectués, permet à l'équipe de mieux les comprendre et lui donne des informations clés qui pourront aider la prise de décision en cours de projet.

Question 3


Le **benchmark digital** est un travail préparatoire qui sera mené afin de prendre connaissance de l'environnement concurrentiel existant et d'inspirer la conception. Quels éléments de ce benchmark devriez-vous intégrer dans le corps de votre cahier des charges ?

☐ Une grille d'analyse détaillée présentant les critères utilisés pour le benchmark

☒ La matrice de positionnement du résultat du projet dans son environnement concurrentiel

☐ Les fiches de synthèse de chaque site ou application étudiés

☒ La synthèse rédigée du benchmark

 Le benchmark peut donner lieu à la construction d'une grille d'analyse et de fiches de synthèse pour chaque site analysé. Ces éléments peuvent trouver toute leur place en annexe de votre cahier des charges. En revanche, dans le corps de celui-ci, lorsque vous décrierez l'environnement projet, il est important de positionner votre future réalisation dans son environnement concurrentiel. Cela aide à mieux visualiser la future réalisation en la plaçant dans le domaine du concret, au milieu de compétiteurs identifiés. Intégrer la conclusion de votre benchmark dans le cahier des charges présente l'avantage de révéler et partager la stratégie déployée pour votre projet. Cela contribue à une meilleure compréhension des finalités du projet pour l'ensemble de l'équipe.


Question 4

Quelle est ma meilleure façon de présenter **l'étude de marché** dans le corps de votre cahier des charges ?

☐ Dans un tableau de type SWOT

☒ En en présentant les éléments essentiels au travers de quelques courts paragraphes

☐ En présentant une étude documentaire avec ses sources et une étude de terrain détaillée

 Dans un cahier des charges, on présente habituellement une synthèse de l'étude de marché afin de partager avec l'ensemble de l'équipe les éléments essentiels qui pourront influencer le déroulement du projet. Elle permet d'éclairer le contexte global et sera présentée de façon concise.

Question 5

« Le cahier des charges est un document qui doit être synthétique et facile à lire. On privilégiera donc des représentations en schémas et tableaux, en évitant les passages rédigés parce qu'ils brouillent la compréhension. » **Vrai ou faux ?**

☐ Vrai

☒ Faux

- Q C'est faux ! Bien évidemment, les formats courts comme les tableaux et les schémas seront très utiles pour transmettre des informations, mais votre cahier des charges doit donner du sens à la future réalisation. Vous devrez présenter chaque élément par une courte introduction et rédiger des synthèses ou de courts paragraphes explicatifs lorsque ce sera nécessaire. Il est important que chaque élément soit relié aux autres pour donner une cohérence à l'ensemble du document.

Exercice p. 21 Solution n°3

Question 1

Parmi les propositions suivantes, indiquez celles qui **décrivent ce qu'est un projet** :

- ☒ Un projet est une organisation temporaire
- ☒ Le résultat du projet est supposé apporter de la valeur au commanditaire
- ☒ Un projet est un moyen de satisfaire des objectifs
- ☐ Le déroulement d'un projet rapporte de la valeur à son commanditaire
- ☒ Un projet représente un coût pour son commanditaire
- ☐ Un projet permet toujours d'atteindre les objectifs fixés initialement

- Q Un projet n'est jamais décidé pour le simple plaisir de le réaliser. C'est un moyen qui, au travers d'une organisation temporaire, doit permettre de parvenir à une réalisation concrète en fin de projet. Cette réalisation a été imaginée pour aider le porteur du projet à atteindre des objectifs stratégiques clairs et définis. Le projet représente nécessairement un coût pour son initiateur... et donc un risque, ou plutôt un pari : atteindre (ou non) les objectifs fixés.

Question 2

« Dans le cahier des charges, il est important de démontrer que ces objectifs stratégiques sont à portée. » **Vrai ou faux ?**

- ☒ Vrai
- ☐ Faux

- Q C'est vrai. Et à minima, votre cahier des charges devra rappeler les objectifs stratégiques afin de donner du sens à la future réalisation.

Question 3


Parmi ces propositions en rapport avec **l'expression de besoin**, identifiez celle qui est **fausse** :

- ☐ L'expression de besoin initiale du commanditaire doit être restituée dans le cahier des charges
- ☐ La synthèse du besoin dans le cahier des charges permet d'en démontrer la bonne compréhension
- ☐ La reformulation du besoin se place au début de votre cahier des charges
- ☒ Seuls les besoins explicites doivent être présentés dans le cahier des charges

- Q Le cahier des charges ne se borne pas à présenter la future réalisation en quelques mots. Il précise le contexte du projet et reprend les enjeux du commanditaire. Pour cela, il est nécessaire de restituer l'expression de besoin initiale dans le cahier des charges. Vous pourrez ainsi partager la demande initiale avec l'ensemble de l'équipe et démontrer votre bonne compréhension du besoin. Vous placerez cette reformulation en début de cahier des charges de manière à éclairer la présentation de la solution qui suivra.


Question 4

Pourquoi est-il important d'intégrer une synthèse de **l'étude de marché** dans le cahier des charges ?

- ☒ Pour justifier la solution proposée auprès de l'équipe et du commanditaire et éclairer les choix stratégiques effectués
- ☐ Pour prouver qu'une étude documentaire a bien été menée au lancement du projet
- ☐ Pour identifier les compétences nécessaires afin de sécuriser le déroulement du projet
-  Dans le cahier des charges, la synthèse de l'étude de marché sera partagée avec le commanditaire et l'équipe afin de justifier la solution qui sera présentée, d'éclairer les choix stratégiques effectués. Elle permet d'apporter du sens à la réalisation.

Question 5


« Dans le cahier des charges, le **SWOT** doit présenter les forces, les opportunités, les menaces et les faiblesses de l'entreprise porteuse du projet. Ce sera essentiel pour bien guider la réalisation. » **Vrai ou faux ?**

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  C'est faux. Le SWOT à intégrer au cahier des charges est un format de synthèse utile pour présenter les aspects positifs et négatifs du projet, du point de vue interne et du point de vue de son environnement. Il doit se concentrer sur le projet et son déroulement, sur la solution issue du projet, mais n'a pas vraiment d'utilité s'il est orienté sur l'entreprise porteuse du projet.

Exercice p. 22 Solution n°4

Le cahier des charges est un document essentiel pour présenter les origines du projet et son environnement. Associez les éléments du cahier des charges abordés dans ce cours à leurs objectifs respectifs.

Donner du sens au projet	Démontrer la bonne compréhension de la demande client	Savoir sur quels critères la réalisation sera évaluée par le commanditaire	Pouvoir identifier les acteurs clés du projet	Comprendre l'environnement du projet	Éclairer la stratégie mise en œuvre
Présentation des enjeux du projet	Synthèse de l'expression de besoin	Tableau des objectifs SMART	Tableau des parties prenantes	Synthèse de l'étude de marché Matrice de positionnement SWOT projet	Synthèse du benchmark



Cible	Étiquettes associées
Donner du sens au projet	Présentation des enjeux du projet
Démontrer la bonne compréhension de la demande client	Synthèse de l'expression de besoin
Savoir sur quels critères la réalisation sera évaluée par le commanditaire	Tableau des objectifs SMART



Cible	Étiquettes associées
Pouvoir identifier les acteurs clés du projet	Tableau des parties prenantes
Comprendre l'environnement du projet	Synthèse de l'étude de marché Matrice de positionnement SWOT projet
Éclairer la stratégie mise en œuvre	Synthèse du benchmark

Exercice p. 22 Solution n°5

Voici un petit texte à propos du cahier des charges. Complétez-le avec les termes appropriés parmi cette liste : OBJECTIFS (x2), ENVIRONNEMENT, STANDARDS, COMMUNICATION, SMART, SYNTHÈSE, DIMENSION, LISIBILITÉ, BENCHMARK, SWOT, SENS, CONTEXTE, ENJEUX, TABLEAU. Attention, il y a quelques intrus dans cette liste qui n'ont pas leur place dans le texte à compléter !

Un cahier des charges est avant tout un support de COMMUNICATION. Il permet de démontrer au commanditaire la bonne compréhension de ses ENJEUX et de ses OBJECTIFS. Il est également essentiel à l'équipe qui a besoin de comprendre le SENS du projet qu'elle va mener. Les OBJECTIFS y seront présentés de façon SMART, par exemple sous forme d'un TABLEAU pour en faciliter la LISIBILITÉ. La SYNTHÈSE de l'étude de marché et du BENCHMARK digital permettent d'en comprendre le CONTEXTE et l'ENVIRONNEMENT concurrentiel.