

Toolkit

Je réussis mon projet  
**en partenariat**

Cet outil est basé sur le Guide « *Optimiser la gestion des projets en partenariat* » dont il résume et simplifie les éléments. Il vient en complément de ce document et ne constitue pas une référence indépendante.

# En deux mots

Un projet **collaboratif** (sociétal<sup>1</sup>) implique **la volonté commune de plusieurs acteurs** de s'impliquer dans un projet qui est :

- ✓ **co-construit** autour d'un objectif commun ;
- ✓ **co-géré** pendant tout son déroulement ;
- ✓ **co-assumé** en termes de risques et responsabilités ;
- ✓ **co-évalué** en termes de résultats obtenus ;
- ✓ basé sur des **expertises** spécifiques **complémentaires**.

- Nous avons structuré cet outil (et le guide) sous l'hypothèse que l'entreprise est à l'initiative du projet. D'autres cas de figure sont évidemment possibles.
- La nature des partenaires est multiple : issus du secteur associatif, public, mais également de la sphère économique (concurrent, fournisseur, client, autre entreprise en général,...)

1. c'est-à-dire visant, dans le cadre de problématiques sociales et/ou environnementales, soit à diminuer des impacts négatifs soit à développer des impacts positifs liés au cœur de métier de l'entreprise et ses partenaires.

## Comment lire ce toolkit?

Pour chaque étape de chaque phase, 3 dimensions.

Je veux... Nous voulons...	➔ Je tiens compte de... Nous tenons compte de...	➔ J'applique... Nous appliquons...
<b>Reprend</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• les <b>objectifs</b> à atteindre</li><li>• les <b>obstacles</b> à éviter à chaque étape du projet.</li></ul>	Reprend les <b>éléments</b> spécifiques au <b>cadre collaboratif</b> (et sociétal) les plus susceptibles d'influencer le projet.	<b>Actions concrètes</b> à mettre en place pour atteindre les objectifs compte tenu des éléments identifiés.
<b>Je...: objectif interne</b> propre à chaque partenaire.	<b>Je...: éléments à prendre en compte</b> par chaque partenaire <b>en interne</b> .	<b>Je...: actions à prendre en interne</b> chez chacun des partenaires.
<b>Nous...: objectif commun</b> à atteindre en partenariat.	<b>Nous...: éléments à prendre en compte collectivement</b> .	<b>Nous...: actions à prendre collectivement</b> .

 En deux mots

## Une navigation facile dans le document.

Le **menu à droite** vous permet de naviguer à tout moment dans le document.

La page "**En un coup d'oeil**" vous permet d'avoir une vision globale d'un projet collaboratif et de ses phases. Elle est **interactive**: elle vous permet en un clic d'en savoir plus sur l'étape sélectionnée.

# En un coup d'oeil

en interne

en collaboration

en collaboration

en collaboration & en interne

↳ Poursuivre le projet

↳ Démarrer la phase de  
définition

↳ Démarrer le projet  
↳ en gouvernance commune

1

# Phase d'initiation

en interne

1

Initiation

# 1. Initiation

en interne

étape A

Saisir le besoin

Je veux...



Je tiens compte...



J'applique...

**Répondre à un besoin** (sociétal):

- bien identifié
- bien compris
- clair et spécifique
- en lien avec mon coeur de métier

**Concevoir une solution:**

- efficace et finançable
- adaptée au besoin identifié
- utilisable par les bénéficiaires

De la **complexité** à définir un besoin.

Des **limites** de mes ressources internes.

Du **besoin** de disposer de compétences variées.

**Je consulte** régulièrement les parties prenantes.

**J'analyse** (en cas de projet sociétal) **les impacts** (positifs et négatifs) des produits, services, projets de l'entreprise.

1

Initiation

# 1. Initiation

en interne

étape B

## Analyser l'impact interne

Analyser le lien avec la stratégie de l'entreprise

Analyser les risques

Evaluer l'intérêt et les enjeux de la logique collaborative

Je veux...



Je tiens compte...



J'applique...

**Proposer un projet** en lien avec la stratégie de mon entreprise.

De l'importance du **lien** avec le cœur de métier.

Du besoin d'une bonne **connaissance** du cadre stratégique et des objectifs finaux de chacun.

Du **risque** lié à un déséquilibre en termes d'importance stratégique entre les différents partenaires.

De la **possibilité** d'une incompatibilité entre les bénéfices recherchés par les partenaires.

**Je me demande à quel KPI** stratégique le projet peut contribuer.

**J'identifie les contraintes** et les éléments non négociables dans le cadre d'un partenariat.

**Je fais valider par la hiérarchie** les éléments ci-dessus ainsi que le droit de les communiquer aux partenaires.

**Evaluer et limiter les risques** liés à la collaboration.

Des **risques** liés à la communication externe.

Des **risques majeurs** (qui influencent l'accord de ma hiérarchie).

De l'**opportunité** de réduire certains risques via la collaboration.

**J'implique plusieurs profils internes** dans l'analyse des risques.

**J'identifie les risques** qui seront induits et ceux qui seront limités, supprimés par la collaboration.

**Evaluer la valeur ajoutée** de la collaboration.

Des **conditions sine qua non** à la collaboration:

- Déterminer collectivement les **objectifs, actions et livrables** du projet.
- Accepter et de respecter les attentes, limites et contraintes des autres partenaires.

Des **obstacles** pratiques.

**J'analyse la faisabilité** du projet en dehors d'un contexte collaboratif.

**J'analyse tous les apports** de la collaboration.

**Je détaille l'ensemble des impacts** liés à la collaboration.

1

Initiation

# 1. Initiation

en interne

étape C

## Identifier les ressources humaines

Obtenir un Mandat et un sponsor

Composer l'équipe interne

Identifier (évaluer) les partenaires potentiels

1 Initiation

Je veux...	→ Je tiens compte...	→ J'applique...
<b>Obtenir un mandat</b> clair et complet pour démarrer le projet.	De la <b>nécessité</b> de prendre des décisions qui engageront mon entreprise.  Du <b>caractère stratégique</b> de certaines informations à partager.	<b>J'obtiens un mandat clair</b> qui reprend mes responsabilités tout au long des 4 phases.  <b>J'obtiens une clarification</b> de mon degré d'autonomie et un <b>cadre budgétaire clair</b> .
<b>Former une équipe interne</b> adaptée au projet et à la collaboration.	De la <b>nécessité d'impliquer</b> tous les maillons de la chaîne le plus tôt possible dans le projet.  De la <b>nécessité d'appliquer</b> la logique collaborative en interne.  De la <b>nécessité éventuelle de faire évoluer</b> cette équipe en phase 2.	<b>J'identifie toute la chaîne de valeur</b> du projet et toutes les fonctions internes à impliquer.  <b>J'informe l'équipe</b> sur les attentes, les opportunités et les contraintes liées à la collaboration.  <b>Je clarifie les rôles et responsabilités</b> de chacun.  <b>J'implique l'équipe</b> dans le choix des partenaires.
<b>Choisir des partenaires:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• avec une valeur ajoutée pour le projet;</li><li>• compatibles avec mes objectifs et mes contraintes;</li><li>• ouverts à la collaboration.</li></ul>	Des <b>critères possibles de sélection</b> des partenaires: <ul style="list-style-type: none"><li>• expertise</li><li>• complémentarité</li><li>• ressemblance</li><li>• familiarité</li></ul> Des <b>contraintes stratégiques</b> qui m'empêchent de collaborer avec certains « profils ».  Des <b>moyens</b> (financiers, humains, techniques...) à disposition du partenaire.	<b>Je définis clairement les critères</b> de sélection des partenaires.  <b>J'analyse les partenaires</b> potentiels.  <b>Je retiens ceux qui comprennent</b> et acceptent le mieux <b>mes enjeux</b> stratégiques et les contraintes qui en découlent.  <b>Je retiens ceux qui comprennent</b> le mieux <b>les risques</b> liés au projet et les contraintes qui en découlent.



2

# Phase de définition

en collaboration

2

Définition

# 2. Définition

en collaboration

étape A

## Définir et clarifier le projet

Clarifier et définir les objectifs et résultats spécifiques attendus

Clarifier et définir les concepts clés

Clarifier et définir les actions et les livrables

Définir les budgets et les sources de financement

Définir le cadre de la collaboration

Nous voulons...



Nous tenons compte...



Nous appliquons...

Clarifier les objectifs et les résultats attendus.

Garantir l'impact du projet et de son ROI.

De la **compatibilité** et/ou la **complémentarité** des objectifs réciproques

De la **nécessité** de faire ressortir un objectif commun.

Nous impliquons les sponsors dans la clarification des objectifs.

Nous identifions, pour chaque partenaire, la **valeur ajoutée** attendue.

Nous lions les objectifs identifiés à des KPI/KSI.

Clarifier les concepts clés du projet.

Eviter les malentendus.

Des **différences** de culture et de jargon.

Des **concepts** sujets à interprétation et définitions multiples.

Nous identifions, clarifions et documentons les **concepts clés**.

Nous partageons ces définitions avec toutes les parties prenantes du projet.

Clarifier les actions concrètes à mener.

Fixer les étapes intermédiaires.

Définir les résultats attendus.

De la **pertinence** des actions.

Du **besoin** de quick wins.

Nous clarifions la contribution de chaque action à l'objectif général à atteindre.

Nous prenons en compte les attentes des parties prenantes.

Nous établissons des étapes intermédiaires.

Etablir le budget du projet.

Clarifier les apports de chaque partenaire.

Garantir la faisabilité financière du projet.

Des **différences d'apports** de chacun en fonction de leurs moyens.

D'un **engagement à long terme** (durée du projet + durabilité des résultats).

De la **nécessité d'une certaine flexibilité** en cours de projet.

Nous analysons ensemble les **ressources disponibles** de chacun.

Nous clarifions les apports de chacun dans une convention.

Nous envisageons le cas où un partenaire voudrait sortir du projet.

Clarifier le cadre de fonctionnement du partenariat.

Des **éléments** à éclaircir :

- partage du pouvoir de décision
- partage des risques
- durée du partenariat

Nous rédigeons un **contrat clair** entre les partenaires, validé par les hiérarchies.

2

Définition

# 2. Définition

en collaboration

étape B

## Analyser l'écosystème du projet

Analyser les parties prenantes

Analyser les contraintes et les risques

Nous voulons...



Nous tenons compte...



Nous appliquons...

**Connaître et comprendre les attentes** des parties prenantes (PP).

**Estimer leur impact** sur le projet.

**Inclure ces aspects** dans le plan d'action.

Des **parties prenantes** spécifiques au projet mais aussi celles des partenaires.

Des **incompatibilités** entre les attentes des différentes parties prenantes.

**Nous identifions les PP internes.**

**Nous identifions les PP. spécifiques** au projet.

**Nous identifions les PP. externes** des partenaires.

**Nous déterminons leur importance,** leur impact, leurs attentes et les actions à mettre en œuvre.

**Compléter l'analyse de risques** en détail.

**Mieux apprendre à connaître nos contraintes** réciproques.

Des **contraintes et risques** propres à chacun des partenaires.

De la **logique** de co-responsabilité.

**Nous analysons les contraintes** et les risques pour les 4 phases du projet et pour tous les partenaires.

**Nous pondérons les risques** et les contraintes et identifions ce qui est non négociable.

2

Définition

# 2. Définition

en collaboration

étape C

## Mobiliser et structurer les ressources humaines

Définir le mode de gouvernance et constituer le comité de pilotage

Constituer l'équipe projet

Identifier les ressources externes

Nous voulons...



Nous tenons compte...



Nous appliquons...

Choisir le bon modèle de gouvernance.

Garantir la représentativité des différents partenaires.

Clarifier les responsabilités de chacun.

Garantir la mise en œuvre du plan d'actions.

De la nature et des objectifs du projet.

Du degré de complexité du projet.

Du niveau de responsabilité du Comité de pilotage et des directions respectives.

Nous adaptons le mode de gouvernance aux caractéristiques du projet.

Nous vérifions la cohérence avec les mandats des différents « Project Managers ».

Nous revalidons ces mandats en interne.

Nous clarifions la nature et l'ampleur des responsabilités du Comité de Pilotage.

Nous impliquons les sponsors dans le Comité de Pilotage.

Constituer une équipe projet:

- cohérente par rapport aux objectifs;
- efficace;
- compétente;
- complémentaire.

Des différences en ressources des différents partenaires.

De l'intérêt de la complémentarité.

Du besoin en communication interne.

Nous identifions les compétences requises.

Nous formons l'équipe aux méthodes de travail collaboratif.

Nous organisons une réunion de lancement (kick off).

Compléter l'équipe projet avec:

- des compétences manquantes;
- un regard neutre.

Des compétences manquantes au sein du partenariat.

Du besoin d'un avis neutre dans certains domaines.

Nous complétons l'équipe projet avec des experts externes neutres (si nécessaire).

2

Définition

3

# Phase de réalisation

en collaboration

3

Réalisation

# 3. Réalisation

en collaboration

étape A

## Planifier et réaliser

Planifier les actions et les milestones

Identifier les quick wins et produire des livrables intermédiaires

Gérer les changements dans l'environnement interne et externe

Gérer la communication interne

Nous voulons...	➔ Nous tenons compte...	➔ Nous appliquons...
<b>Construire un plan d'action détaillé.</b> <b>Identifier les milestones.</b>	Du <b>temps nécessaire</b> au lancement du partenariat. Du <b>rythme et des contraintes</b> de chacun. De la <b>complexité</b> d'une gestion en partenariat.	<b>Nous planifions</b> de manière détaillée en tenant compte des contraintes de chacun. <b>Nous fixons des délais</b> de réalisation acceptables pour tous.
<b>Planifier les quick wins</b> pour maintenir la motivation. <b>Identifier les livrables</b> intermédiaires. <b>Tester la faisabilité du projet</b> au fur et à mesure.	Du <b>besoin de garantir</b> l'implication et la motivation pour un projet « annexe ». Du <b>besoin de crédibilité</b> vis-à-vis des parties prenantes externes.	<b>Nous identifions</b> et planifions les <b>quick wins</b> . <b>Nous évaluons les actions</b> . <b>Nous communiquons</b> sur les quick wins.
<b>Rester vigilants et réactifs</b> face aux changements de l'environnement interne et externe du projet.	Des <b>sources de changement</b> liées au partenariat. De l' <b>impact de la collaboration</b> sur la volonté de poursuivre le projet. Du <b>risque élevé</b> de changements externes dans le cas d'un projet sociétal.	<b>Nous nous référons au contrat</b> de collaboration. <b>Nous évaluons</b> régulièrement les <b>changements importants</b> . <b>Nous revalidons</b> régulièrement le <b>plan d'action</b> et les objectifs finaux.
<b>Assurer le suivi</b> du plan d'action. <b>Maintenir la cohésion</b> dans l'équipe projet. <b>Garder le lien</b> avec les organisations d'origine.	D'un <b>besoin important de communication</b> interne. De l' <b>impact du projet</b> sur les collègues de son organisation. Des <b>contraintes</b> de chacun.	<b>Nous définissons un plan</b> de communication interne. <b>Nous remontons l'information</b> vers les organisations partenaires.

3

Réalisation

# 3. Réalisation

en collaboration

étape B

## Evaluer et pérenniser

Evaluer les résultats

Gérer la communication externe

Pérenniser les résultats

Nous voulons...	➔ Nous tenons compte...	➔ Nous appliquons...
<p><b>Garantir une évaluation qualitative</b> des résultats.</p> <p><b>Evaluer la contribution du projet</b> à nos stratégies respectives.</p>	<p>De la <b>nécessité de définir</b> et d'analyser les indicateurs en commun.</p> <p>Des <b>objectifs identifiés</b> pour chacun des partenaires.</p>	<p><b>Nous clarifions les indicateurs</b> et les principes de mesure.</p> <p><b>Nous validons en commun l'évaluation</b> des résultats et leur communication.</p> <p><b>Nous organisons un reporting</b> périodique du projet.</p>
<p><b>Garantir la cohérence</b> de la communication entre les différents partenaires.</p>	<p>Des <b>enjeux</b>, contraintes et besoins différents.</p> <p>Des <b>interférences possibles</b> entre la communication du projet et la communication « corporate ».</p>	<p><b>Nous déterminons qui communique</b> quoi, comment, à qui, quand.</p> <p><b>Nous impliquons les responsables</b> « communication » des différents partenaires.</p>
<p><b>Pérenniser les résultats</b> du projet.</p>	<p>De la <b>nature</b> des résultats.</p> <p>De l'<b>étendue dans le temps</b>.</p> <p>De la <b>nécessité</b> d'une structure de gestion durable.</p>	<p><b>Nous identifions la structure</b> la mieux adaptée.</p> <p><b>Nous définissons le mode de</b> gouvernance.</p> <p><b>Nous traduisons éventuellement les aspects financiers et juridiques</b> dans un contrat.</p>

3

Réalisation

4

# Phase de clôture

en collaboration & en interne

4

Clôture



# 4. Clôture

en collaboration  
& en interne

étape A

## Clôturer avec les partenaires

Evaluer la collaboration

Identifier et documenter les procédures et les « lessons learned »

Nous voulons...	➔ Nous tenons compte...	➔ Nous appliquons...
<p><b>Evaluer le partenariat.</b></p> <p><b>Mettre en place un processus d'amélioration continue.</b></p>	<p>Des <b>objectifs</b> respectifs.</p> <p>Des <b>engagements</b> respectifs.</p> <p>Des <b>éléments à améliorer.</b></p>	<p><b>Nous procédons à l'évaluation tout au long du projet</b> : bonnes pratiques et points d'amélioration.</p> <p><b>Nous impliquons les sponsors</b> du projet.</p> <p><b>Nous faisons la fête.</b></p>
<p><b>Capitaliser sur l'expérience</b> du projet.</p>	<p>Des processus suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la <b>gestion</b> des parties prenantes internes et externes.</li><li>• la <b>clarification des objectifs</b> et la mesure des résultats.</li><li>• la <b>mise en place du modèle</b> de gouvernance.</li><li>• la <b>détermination du cadre</b> de la collaboration.</li></ul>	<p><b>Nous documentons</b> l'ensemble des processus.</p> <p><b>Nous transmettons</b> dans nos organisations.</p>

# 4. Clôture

en collaboration  
& en interne

étape B

## Clôturer en interne

Identifier et transmettre les  
compétences acquises

Je veux...



Je tiens compte...



J'applique...

**Mettre en place une culture**  
d'organisation apprenante.

**Propager la culture** collaborative.

Des **compétences acquises** en matière  
de partenariat.

**J'identifie les compétences** acquises.

**J'identifie des formations utiles** pour  
développer la culture collaborative.

**Je forme les membres du projet** comme  
« experts internes » en matière de  
partenariat.

# Toolkit

Ce toolkit a pu être réalisé grâce au soutien de nos précieux partenaires:

