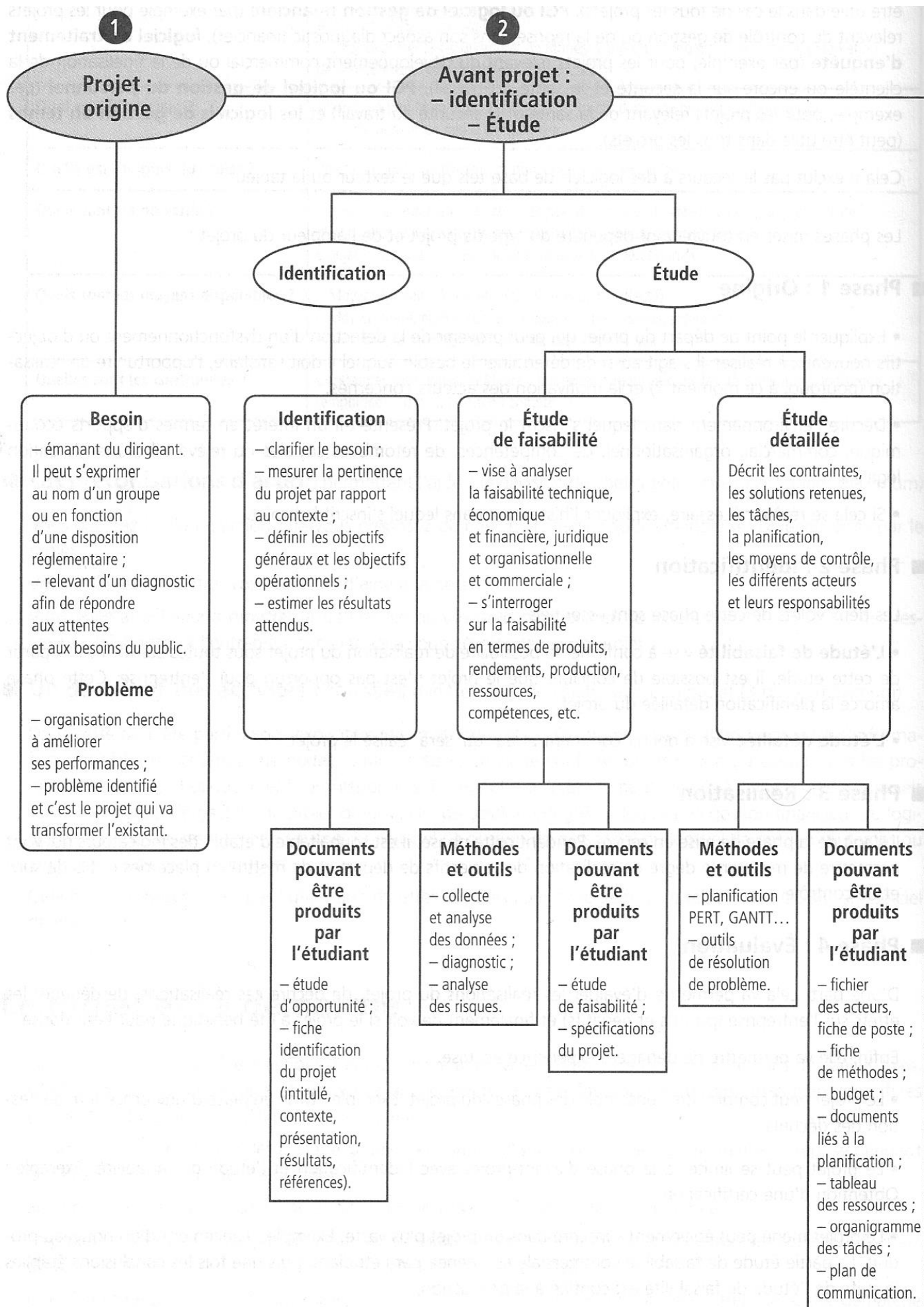
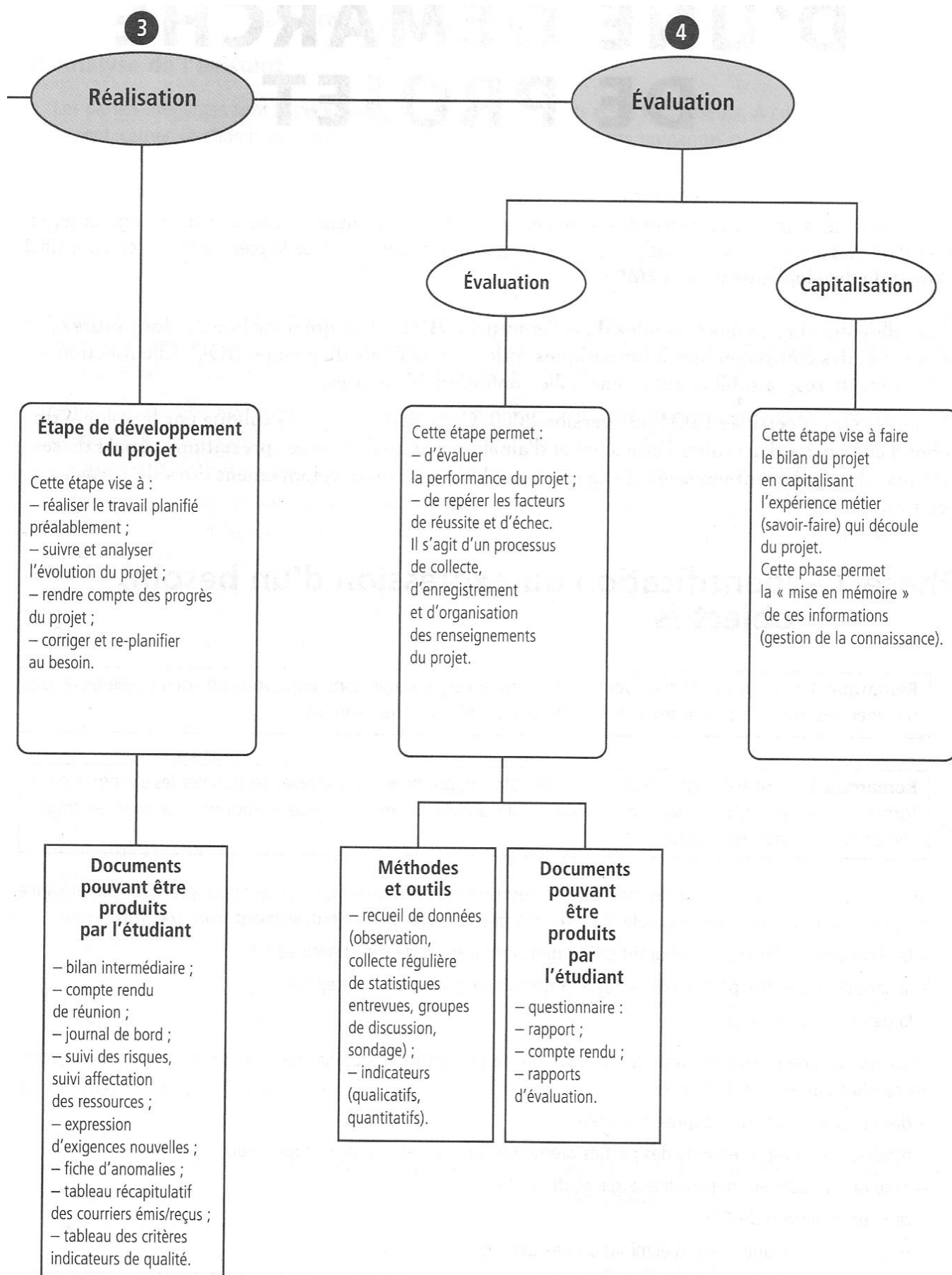


**EPREUVE E62**

**METHODOLOGIE**





# EXEMPLE D'UNE DÉMARCHE DE PROJET

Cette proposition a pour objectif de mettre en évidence, à partir d'un exemple concret, la méthodologie et les différentes phases à suivre lors de l'élaboration d'un projet dans la perspective de la préparation à l'épreuve **U6.2 « Projet de développement de la PME »**.

Lors de votre stage, vous travaillez dans l'entreprise BUROVERT qui distribue des fournitures de bureau et des consommables informatiques. Elle est une filiale du groupe BOC. Elle fonctionne en centre de responsabilité autonome. Elle comprend 56 salariés.

L'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000. Cette certification s'explique par la volonté du chef d'entreprise d'accroître l'efficacité et d'améliorer la qualité de ses prestations auprès de ses clients. Il a également envisagé d'engager une démarche de développement durable (projet en cours).

## Phase 1 – Identification ou expression d'un besoin, objectifs

**Remarque 1 :** un projet est déjà défini dans l'entreprise, il s'agit donc pour vous de vous y insérer, et de dégager des axes qui permettront de répondre à la définition de l'épreuve.

**Remarque 2 :** parallèlement à la définition de votre propre projet, vous devez rechercher les éléments d'information nécessaires pour analyser la situation de la PME sur les plans organisationnel, commercial, financier et de la gestion des risques.

Vous sollicitez un entretien auprès du chef d'entreprise ou du responsable du projet pour prendre connaissance du projet de développement durable. Il en ressort que le projet vise essentiellement trois axes :

- les économies d'énergie (carburant utilisé dans le transport de marchandises...) ;
- la sensibilisation des parties prenantes à la démarche qualité de l'entreprise ;
- la gestion des déchets.

Vous menez une première phase de réflexion qui va permettre de définir précisément les principaux objectifs recherchés par le chef d'entreprise :

- donner une image d'entreprise sociétale ;
- modifier les comportements des parties prenantes (personnel, clients et fournisseurs) ;
- réduire les coûts en matière d'énergie et de déchets ;
- réduire l'émission de CO<sub>2</sub> ;
- mettre en place une filière d'élimination des déchets.

**Remarque 3 :** une fois ces objectifs mis en évidence, vous devez choisir celui qui va servir de support à votre propre étude. Il est évident que votre projet ne peut couvrir l'ensemble des domaines. Nous prenons comme hypothèse que vous allez vous intéresser à la modification du comportement des parties prenantes.

## Phase 2 – Étude d'opportunité ou de faisabilité, étude détaillée

Il faut commencer par analyser l'existant et dégager les contraintes et les ressources.

### ■ Analyse de l'existant

Les parties prenantes sont le personnel de l'entreprise, les clients et les fournisseurs. À cette étape, il faut également cerner le champ de votre étude (couvrez-vous les 3 parties prenantes ou vous limitez-vous à une seule ?).

Prenons l'hypothèse que vous vous limitez au seul **personnel de l'entreprise**.

**Méthodes :** remue-méninges, recherche d'informations, enquête, analyse

Dans ce cas précis, il est indispensable de procéder par enquête (sous forme d'entretiens semi-directifs, il vous faut donc préparer le questionnaire correspondant) auprès des membres du personnel, afin de déterminer leurs comportements en matière de développement durable (gestion des lumières, du chauffage...), d'identifier le type de déchets produits (nature, quantité, élimination...), les pratiques mises en œuvre (contrôle des produits, taux d'erreur...). Tous les salariés ne sont pas nécessairement interrogés.

Votre enquête doit être complétée par la recherche et le traitement d'informations internes relatives au problème traité :

- existence de normes, de fiches de procédure (sont-elles respectées ?), de calcul de coûts ;
- données quantitatives sur la consommation de matières, d'électricité...

Des indicateurs de gaspillage doivent être construits et renseignés (consommation de carburant, d'électricité, nombre de retours...) avec une évaluation du coût induit.

Cette phase doit aboutir à un diagnostic interne (ou un rapport d'opportunité) mettant en évidence l'intérêt du projet, les éléments positifs existant actuellement en matière de développement durable et les éléments négatifs ainsi que les coûts induits.

### ■ Identification des ressources et des contraintes

Les ressources pour mener à bien ce projet et les contraintes ont été a priori définies lors de votre entretien avec le chef d'entreprise puisque le projet a été engagé par celui-ci. De nouvelles contraintes risquent cependant d'apparaître lors de l'enquête et tout au cours du projet.

À ce stade, un entretien avec le chef d'entreprise peut permettre un « point d'étape » sur la démarche adoptée et la validation des premières solutions qui émanent des réponses de l'enquête et des recherches complémentaires.

**Remarque 4 :** dans de nombreux cas, le projet n'étant pas prévu par le chef d'entreprise, aucune ressource financière n'y sera affectée. Il convient toutefois d'aborder le problème avec le chef d'entreprise et, dans tous les cas, de prévoir un budget (même fictif) nécessaire au projet. Votre budget peut être plus élevé que les ressources prévues par le chef d'entreprise, vous pouvez alors proposer plusieurs scénarios. Ce sera à lui d'effectuer les arbitrages nécessaires.

### ■ Proposition d'actions et planification

Les résultats de votre étude ont conduit aux propositions d'actions suivantes :

- **Mise en place d'une sensibilisation au développement durable de tout le personnel de l'entreprise.**
- **Mise en place d'une formation à l'éco-conduite auprès des chauffeurs-livreurs.**
- **Actions de limitation des déchets.**

Une fois les solutions déterminées et validées par le chef d'entreprise, vous pouvez planifier le travail et définir les acteur(s).

Pour les actions ainsi retenues, vous devez prévoir les modalités, le coût et les gains attendus en termes de réduction des dépenses.

## ■ Mise en place d'une sensibilisation du personnel au développement durable et d'une formation à l'éco-conduite

La mise en place d'une formation nécessite par exemple la recherche d'un prestataire pouvant assurer cette formation.

Pour cette action, le projet devra décrire l'enchaînement des tâches suivant :

**Définir des critères de sélection → rechercher des prestataires → comparer les offres → sélectionner le prestataire → prévoir un planning et un budget → soumettre au chef d'entreprise**

## ■ Action de limitation des déchets

L'analyse de l'existant a permis d'identifier les types de déchets générés dans l'entreprise (papier, piles, cartouches d'encre, carton...).

Pour chaque type de déchet, vous avez recherché des solutions permettant de maîtriser l'utilisation du papier et des consommables. Vous avez proposé de privilégier les systèmes de collecte organisés par des associations. Vous avez également envisagé la valorisation de certains déchets.

Pour compléter la sensibilisation du personnel, vous proposez de rédiger un guide des bonnes pratiques en matière d'énergie et de déchets.

**Remarque 5 :** si le nombre de déchets générés par l'entreprise est important, vous pouvez limiter les actions à mener sur quelques déchets, par exemple les valorisables.

## Phase 3 – Réalisation du projet

Les deux formations (sensibilisation du personnel au développement durable et formation des chauffeurs à l'éco-conduite) sont mises en œuvre par le (les) prestataire(s) choisi(s). La collecte des déchets par les associations et la valorisation de certains d'entre eux s'effectuent selon le plan adopté en phase 2.

## ■ Suivi du projet

Le suivi du projet va consister à s'intéresser aux opérations de formation et de sensibilisation (participation aux stages, remontées de questions et d'observations des formateurs ou des formés, compléments qui apparaissent éventuellement nécessaires à la formation, etc.), d'une part, et, pour ce qui concerne la collecte et la valorisation des déchets, d'autre part, de mesurer la collecte par les associations (fréquence, quantités collectées), et de relever les éventuels problèmes rencontrés par les organismes de revalorisation des déchets pour recycler, réutiliser ou régénérer ceux de l'entreprise.

Enfin, les indicateurs de consommation et de production de déchets permettent de mesurer les effets de la mise en œuvre du projet en termes d'économie d'énergie et de réduction des déchets :

- la consommation d'électricité et de gaz/m<sup>2</sup> mensuellement ;
- la consommation d'eau mensuellement ;
- le volume des déchets par type de déchet hebdomadairement ;
- la consommation de carburants par chauffeur hebdomadairement.

## Phase 4 – Évaluation du projet

Cette phase n'est possible que dans les cas où le projet a été mis en œuvre et qu'il est possible d'en percevoir les effets. Elle peut éventuellement n'être que partielle en fonction de l'état de mise en œuvre.

Vous pouvez proposer une évaluation déclinée par résultats :

- résultats techniques (contrats signés avec les collecteurs de déchets, avec les prestataires des filières de valorisation...) ;
- résultats financiers (coût total du projet et retour sur investissement...) ;
- résultats comportementaux (évolution des indicateurs définis en phase 3, image de l'entreprise pour les salariés mesurée à l'aide d'une enquête...).

CRITÈRES D'ÉVALUATION	T.Insuf.	Insuf.	Satisf.	T. Satisf.
Analyse de la situation de la PME				
Analyse organisationnelle				
Analyse commerciale				
Analyse financière				
Analyse des risques				
	/32			
Contexte professionnel du projet				
Identification du besoin de l'entreprise				
Présentation du contexte : objectifs, contraintes, ressources et acteurs				
Méthodologie de recherche et de traitement de l'information				
	/21			
Conduite du projet				
Méthodologie du déroulement du projet : planification, organisation, méthodes et outils				
Respect des contraintes : financières, matérielles, organisationnelles, humaines...				
Maîtrise et efficacité des outils TIC mobilisés				
Pertinence des préconisations et énonciation des effets attendus				
Initiative, autonomie, responsabilité dans la conduite du projet				
	/32			
Exposé et entretien				
Structure et cohérence de l'exposé				
Qualité de l'argumentation et de l'écoute				
Qualité de l'expression et du vocabulaire courant et technique				
	/15			

		<b>TOTAL: /100</b>
		<b>NOTE : /20</b>