

La réalisation des tâches de planification stratégique

Identifier les principaux composants de la réussite

- Pour obtenir les résultats escomptés, un projet doit bénéficier d'objectifs clairement définis et approuvés, d'une équipe motivée, ainsi que d'un plan d'action efficace qui pourra, le cas échéant, être modifié pour s'adapter aux changements.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Définir des objectifs clairs et réalisables

- Le premier élément est de définir des **objectifs clairs et réalisables**
 - déterminer ses propres critères de succès et d'évaluation (C'est par référence à ces critères, établis a priori, que l'on pourra véritablement juger de la réussite du projet).
 - concrétiser la dimension « qualité » du projet.
- Il est indispensable que les objectifs soient partagés par toutes les parties concernées (soumettre le projet régulièrement aux parties prenantes et tenir compte de leurs remarques).
- Pour que ces objectifs puissent être atteints, le projet doit être réaliste.
- Notez que le projet n'existe qu'à la fin de l'état d'expression des besoins et selon la décision de générer ou non un projet.

La réalisation des tâches de planification stratégique

S'assurer d'un soutien au projet

- Il faut un « porteur de projet » avec une influence suffisante.
- Prise en compte des influences internes à l'organisation et des contraintes environnementales externes.
- Déterminer comment utiliser les influences positives et neutraliser les influences négatives.
- Le rôle de la communication et la création d'un comité de pilotage sont déterminant.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Planifier et communiquer

- Pour qu'un projet se déroule sans heurts, les ressources nécessaires doivent pouvoir être mobilisées au moment où vous en avez besoin.
- Cela exige une planification précise de chacune des étapes, en prenant en compte non seulement les ressources humaines, mais aussi les structures, l'équipement et le matériel.
- Un plan complet et détaillé doit guider le projet.
- Ce document permet de faire connaître les objectifs, les actions, les ressources et l'emploi du temps des différents acteurs du projet.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Motiver les équipes

- Une équipe compétente et soudée est essentielle à la bonne marche du projet.
- À cet égard, la capacité du directeur de projet à motiver et à diriger ses collaborateurs joue un rôle déterminant.
- Le chef de projet doit constituer la meilleure équipe possible, la guider, et assurer que tous les membres tirent profit de l'expérience.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Être flexible

- La dernière composante est d'être en mesure d'anticiper le changement
- Compte tenu des changements de circonstances et de contraintes, il est peu probable qu'il sera possible de se tenir au plan original tout au long du processus.
 - ➔ réviser ce plan à intervalles réguliers et le réadapter en fonction des nouvelles conditions.
- Cette notion de flexibilité c'est-à-dire d'accepter le caractère inévitable du changement ne doit pas faire oublier l'objectif initial auquel on ne devrait jamais apporter de changements importants.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Questions à se poser

- Puis-je répondre à mon besoin en lançant un projet ?
- De quels soutiens ai-je besoin ?
- De quelles ressources ai-je besoin, ressources humaines, ressources techniques, ressources financières ?
- Les personnes essentielles à la bonne marche du projet me soutiendront-elles ?
- Les objectifs du projet sont-ils vraiment réalistes ?

La réalisation des tâches de planification stratégique

Etudier les rôles clés

- On reviendra plus longuement sur la définition des rôles clés à l'occasion de notre discussion sur le management d'une équipe projet.
- Nous verrons qu'à chaque tâche du projet correspond un acteur opérationnel.
- A ce stade, le choix des intervenants est crucial, tant en ce qui concerne leur compétence que leurs motivations et leur implication dans le projet.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Définir les étapes

- Un projet se décompose en quatre étapes qui sont le cycle de vie du projet :
 - La mise en œuvre du plan.
 - La mise à exécution du projet.
 - Le suivi évolutif du projet.
 - La concrétisation du projet.
- Ces quatre étapes du projet que l'on appellera des phases seront plus ou moins longues, plus ou moins chevauchantes et avec des modalités de passage différentes selon la nature du projet.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Étape 1 : organiser le projet (phase préparatoire)

- On cherche à comprendre la situation et à définir un objectif.
- La première étape du planning constitue à définir la vision du projet et les bénéfices qui doivent en résulter.
 - ➔ réunir les partenaires
 - ➔ identifier les objectifs
 - ➔ décider des actions à entreprendre
 - ➔ décider des ressources à mettre en œuvre
 - ➔ lister et répartir les tâches
 - ➔ valider le plan

La réalisation des tâches de planification stratégique

Étape 2 : mise à exécution (phase démarrage)

- réfléchir à la composition de l'équipe
- comprendre comment elle évoluera au fur et à mesure que le projet progressera
- encourager le travail collectif
- donner son accord sur des décisions importantes
- savoir adapter son style de management aux différentes personnalités de l'équipe.
- Pour garantir l'implication de tous:
 - le lancement doit être un succès (par exemple, utiliser l'autorité du sponsor, d'un supérieur ou des partenaires)
 - chacun doit toujours avoir accès aux informations du projet (la communication doit être parfaite)
 - organiser une rencontre entre les membres de l'équipe le plus tôt possible afin qu'ils apprennent à se connaître de manière informelle.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Étape 3 : suivi de l'évolution (phase réalisation)

- Un suivi efficace est indispensable afin d'anticiper les problèmes et les changements.
- rapports réguliers des collaborateurs concernant les progrès enregistrés
- organiser des réunions entre les membres de l'équipe
- identifier les grandes étapes d'avancement.
- Une fois identifiés les problèmes et les risques, procéder avec méthode pour les surmonter.
- Le cas échéant, aménagements du plan initial.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Étape 4 : concrétiser le projet (phase finalisation)

- maximiser l'impact du projet.
- tirer les leçons du projet : on dresse ici le bilan du projet

La réalisation des tâches de planification stratégique

Vérifier la faisabilité

- Avant de lancer un projet, s'assurer qu'il a de bonnes chances de réussir, que le délai est raisonnable, que le projet est réalisable, et qu'il constitue un vrai challenge.
- Bien évaluer les délais :
 - Le moment de lancement est-il bien choisi
- Identifier les forces motrices :
 - créer une liste des raisons pour lesquelles le projet doit être poursuivi
 - déterminer le secteur d'activité sur lequel le projet aura un impact et le comparer à d'autres projets
- Identifier les forces d'inertie :
 - La résistance face au changement, le poids de la charge de travail quotidienne, le défaut d'information ou de ressources, ou le manque de personnes compétentes sont autant de freins à l'aboutissement d'un projet.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Vérifier la faisabilité

- Analyser les forces au travers d'un diagramme pour comparer les forces motrices et les forces d'inertie :
 - lister les forces motrices suivant une grille verticale, et donner à chaque colonne un chiffre entre 1 et 5.
 - faire la même chose avec les forces d'inertie mais en leur attribuant une valeur négative.
- Exemples de forces d'inertie: budget insuffisant, charge de travail quotidienne trop importante.
- Exemples de forces motrices: baisse de rentabilité, frustration des équipes par manque d'implication.

La réalisation des tâches de planification stratégique

Questions à se poser

- Y a-t-il des projets en cours qui ont priorité sur le mien et qui mobilisent des ressources clés ?
- Les objectifs de mon projet concordent-ils avec ceux à long terme de l'entreprise ?
- Comment le projet une fois réalisée affectera-t-il les performances de mon entreprise ?
- Ce projet pourrait-il être nuisible à un autre projet qui se révèle être un succès ?

La réalisation des tâches de planification stratégique

Identifier les priorités

- Pour un projet complexe se déclinant en plusieurs sous-projets: établir un ordre de priorité avant de concentrer tous les moyens sur le plus urgent.
- Mal définir cet ordre → désorganisation et aucun sous-projet n'aboutira aux résultats escomptés.
- Prendre en compte la valeur du projet (ou du sous-projet) :
 - Avant d'entamer, savoir combien de collaborateurs et quelles ressources sont nécessaires.
- Classer les actions par ordre de priorité :
 - Pour gérer une série de sous-projets, établir un planning des ressources.
 - Pas besoin d'identifier en détail toutes les ressources à ce stade, mais fait tout de même une estimation.
 - Cela permettra de voir où se situent les conflits de ressources entre les différents sous-projets et de donner ou non le feu vert à un nouveau projet.

ÉTAPE 1 : ORGANISER LE PROJET (PHASE PRÉPARATOIRE)

- Un bon plan de travail appelé « plan d'exécution de projet » (« plan directeur du projet » ou « plan de management du projet ») décrit le projet de son début jusqu'à sa fin, détaillant ce qui doit être fait, comment le faire, à quel moment, et combien cela coûtera.
- La planification du projet consiste à :
 - Définir le contenu technique du projet.
 - Définir le détail des coûts et des délais dans le cadre de l'enveloppe établie lors de l'évaluation.
 - Identifier, évaluer et parer les risques encourus.
 - Déterminer les responsabilités et les circuits d'information et de décision.
 - Concevoir et mettre en place les outils permettant de contrôler l'avancement du projet.

ÉTAPE 1 : ORGANISER LE PROJET (PHASE PRÉPARATOIRE)

- Planifier demande du temps, de la rigueur et de l'expérience, mais c'est un facteur clé du succès du projet.
- La planification présente la manière dont le chef de projet souhaite atteindre l'objectif.
- Il sert à présenter à tous les intervenants ce qui devrait se passer, quand et comment → chaque acteur peut se situer dans le projet et prendre conscience de son rôle.
- Cinq étapes constituent les points clés de toute planification :
 - 1ère étape : dresser la liste des tâches et des jalons
 - 2ème étape : déterminer les relations entre les tâches
 - 3ème étape : estimer la durée de chaque tâche
 - 4ème étape : construire le réseau
 - 5ème étape : optimiser le réseau

ÉTAPE 1 : ORGANISER LE PROJET (PHASE PRÉPARATOIRE)

- Le plan d'exécution de projet définira en particulier :
 - Les objectifs du projet.
 - L'interprétation des clauses contractuelles (en cas de clients externes).
 - L'organisation mise en place des ressources humaines (rôle et responsabilité, dépendance hiérarchique).
 - Les circuits d'information et de décision.
 - Le format des comptes-rendus et leur périodicité.
 - Le système de codification des activités.
 - Le découpage du projet en sous-ensembles et les interfaces entre ces éléments.
 - L'outil de gestion utilisé et les responsabilités de fonctionnement.
- Parallèlement: établir le « business case », document justifiant la mise en œuvre du projet en définissant les bénéfices attendus, financiers ou non, ainsi que le planning d'avancement et les autres contraintes.