

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Le modèle taylorien ou séquentiel

- La plupart des produits nouveaux sont conçus au sein de grandes entreprises selon une logique de renouvellement des gammes des produits existants.
- L'organisation du modèle séquentiel repose sur trois caractéristiques [Midler, 1996] :
 1. une intégration dans l'entreprise de la plupart des expertises nécessaires au développement du projet;
 2. une séparation des expertises entre différents métiers ;
 3. une coordination hiérarchique des expertises métiers en vue de réaliser le projet.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Le modèle taylorien ou séquentiel

- C'est cette coordination de l'activité qui est séquentielle: pour être réalisé, le projet passe de métier en métier.
- Deux difficultés:
 - Modèle contra-cyclique visant la désintégration verticale.
 - La séparation fonctionnelle des différentes expertises et la coordination séquentielle soulèvent plusieurs problèmes :
 - la recherche d'une performance globale est plus difficile;
 - le traitement des modifications est long et coûteux;
 - risque élevé de multiplier des outils de pilotage différents;
 - la coupure entre les acteurs de l'amont (e.g. les designers, le marketing) et les acteurs de l'aval (e.g. les fabricants) empêche que les seconds prennent bien en compte les contraintes des premiers et réciproquement...

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Le modèle taylorien ou séquentiel

- Face à l'exigence de la vitesse de développement et de renouvellement des produits, le modèle taylorien est inopérant.
- La comparaison avec les performances des entreprises japonaises en matière de développement de nouveaux produits a été déterminante dans l'émergence, la diffusion et la théorisation du modèle concurrent.
- Modèle taylorien (course de relais) ⇔ modèle de l'ingénierie concurrente (match de rugby)

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Le modèle de l'ingénierie concurrente (IC)

- Fin des années 80: °IC afin de développer plus rapidement les projets.
- L'industrie automobile en fut l'une des premières expérimentatrices à grande échelle.
- L'IC a transversalisé des organisations historiquement fonctionnelles.
- Elle constitue une nouvelle logique de développement des projets, qui anticipe certaines tâches et décisions pour en retarder d'autres au maximum (celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques).

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

La vitesse des projets

- Fin '80: « chrono-concurrence » ou « time base competition »
- Fin '90: « time pacing »: pour maintenir un avantage dans un environnement très concurrentiel et peu prévisible, les entreprises doivent imposer au marché un rythme d'innovation soutenu (e.g. Netscape, 3M, Sony, Intel).
- Cette stratégie constitue une barrière élevée à l'entrée sur le marché pour les concurrents,
- Stratégies d'obsolescence: être le premier sur le marché avec une offre innovante pour déclasser l'offre existante (y compris la sienne) et satisfaire une demande volatile avant les concurrents ou avant qu'elle ne se transforme à nouveau.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

La vitesse des projets

- Il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut, mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir [Midler, 1995].
- « payer pour voir », « stratégie poker ».
- Lancement récurrent, sur des cycles de vie de plus en plus courts, de nombreux projets innovants.
- Logique d'anticipation de la demande → logique d'offre proactive.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les premiers travaux sur l'IC

- À partir du milieu des années 1980, l'apparition de chercheurs spécialisés en management de projet va contribuer à rendre compte de la spécificité de l'activité projet, à comparer et à capitaliser les expériences.
- L'industrie automobile japonaise va constituer une base empirique et théorique même si l'IC est en réalité définie dans l'industrie américaine de l'armement à la fin des années 1980.
- L'IDA (Institute for Defense Analyses) est à l'origine du projet CALS (Computer Aided Acquisition and Logistic Support) pour remédier à des dysfonctionnements graves de la documentation relative aux systèmes.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les premiers travaux sur l'IC

- L'idée d'informatiser cette documentation fut abandonnée au profit de l'intégration des contraintes d'exploitation, de maintenance et de documentation dès la phase de conception.
- Dans une seconde phase, le mouvement CALS a rationalisé le management de projet lui-même en anticipant le démarrage de certaines phases avant même que les précédentes ne soient achevées. C'est dans cette phase que le terme d'IC est défini.
- IC = approche systématique intégrant le développement simultané des produits et des processus associés, incluant la fabrication et le soutien logistique.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les premiers travaux sur l'IC

- Cette approche prend en considération, dès le démarrage du projet, son cycle de vie depuis sa conception jusqu'à son exploitation, en incluant la qualité, les coûts, la planification et les besoins des utilisateurs [Afitep, 1998, p. 259].
- Les industries de l'armement et de l'aéronautique ont édicté les premières normes concurrentes de management de projet en même temps qu'elles développaient des outils informatiques très puissants.
- Les termes d'ingénierie intégrée et d'IC sont considérés comme identiques.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les premiers travaux sur l'IC

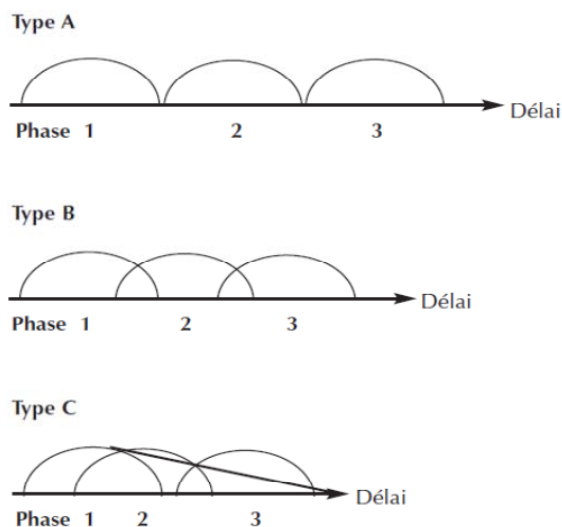
- Deux articles fondent un courant de travaux intégrateur:
 - Imai, Nonaka, et Takeuchi (1985)
 - Takeuchi et Nonaka (1986), sont fondateurs d'un courant de travaux intégrateur.
- Ces chercheurs ont étudié 5 projets chez Fuji-Xerox, Honda, Canon, NEC et Epson, afin de comprendre les processus qui rendaient les firmes japonaises capables de développer plus vite leurs projets.
- Ils ont mis en évidence six facteurs intra-organisationnels :
 1. la direction générale comme catalyseur;
 2. l'auto-organisation des équipes-projets ce qui suppose 3 conditions: l'autonomie, l'auto-transcendance et les métarègles;
 3. le recouvrement des différentes phases du développement

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les premiers travaux sur l'IC

- Les auteurs établissent une typologie des différents modes de coordination des phases d'un projet:
 - un type séquentiel
 - deux types « chevauchants » (overlapping) (Figure)
4. le multi-apprentissage;
 5. le contrôle subtil : cooptation des membres de l'équipe, environnement de travail ouvert (de type plateau), fort ajustement mutuel, partage de l'information, évaluations et récompenses de groupe, forte tolérance aux erreurs;
 6. le transfert organisationnel de l'apprentissage.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente



Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les principes de l'IC

- 1990: publication de l'ouvrage de James Womack, Daniel Jones et Daniel Roos du MIT qui synthétise la plus grande enquête (dite IMVP/International Motor Vehicle Program) jamais conduite par des chercheurs sur l'industrie automobile
- Elle met en évidence un écart significatif de performance sur tous les critères (coûts, délais, qualité, heures d'ingénierie, stocks...) entre les Japonais, les Américains et les Européens.
- Les Japonais obtiennent simultanément délais courts, heures d'ingénierie faibles et ticket d'entrée réduit.
= le modèle japonais de la « lean conception/production »

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les principes de l'IC

- Les principes managériaux de l'IC :
 1. un recouvrement des phases;
 2. une direction de projet lourde : « heavy weight project managers » ou de « directeurs de projets lourds »;
 3. une coordination de l'activité en plateau;
 4. un co-développement avec les partenaires.

Partie III a: du modèle taylorien à l'ingénierie concurrente

Les principes de l'IC

- La diffusion du modèle de l'ingénierie concurrente a rapidement soulevé la question de sa généralisation.
- Une pluralité de formes du modèle a émergé
- Petit à petit, les problématiques se déplacent : la question n'est plus seulement d'adapter une forme d'organisation à des contextes variés, mais de comprendre les limites de l'IC et d'explorer de nouveaux modèles de gestion de projet, au-delà des enjeux initiaux de vitesse de développement.

Partie III b : au-delà de l'ingénierie concurrente ?

De la réalisation à l'exploration

- Depuis quelques années, la gestion de projet est tirée par les entreprises vers une logique d'exploration interrogeant en cela les fonctions traditionnelles de l'innovation.
- Depuis la fin des années 1990: passage de la R&D (Recherche et Développement) à la RID (« I » pour innovation)
- Gestion des « projets d'offres innovantes » situés très en amont des filières et caractérisent des développements de produits ou de « process » sans marché défini *ex ante* et, souvent, sans technologies validées.
- Ces projets d'exploration se caractérisent par des modes de gestion différents des projets de réalisation.

Partie III b : au-delà de l'ingénierie concurrente ?

Du mono-projet au multi-projets

- Toute la difficulté est d'explorer simultanément des possibilités techniques et des valeurs d'usage.
- Impossible de déterminer *a priori* le déroulement du projet.
- La problématique du multi-projets a émergé dans l'industrie manufacturière venant contrebalancer
 - l'absence de continuité inter-projets
 - la faible capitalisation des connaissances
 - le gaspillage des ressources
 qui résultent d'une vision centrée sur le projet isolé.
- ° dans les secteurs où de multiples fusions/acquisitions rendent possibles des synergies en R&D et demandent davantage de cohérence globale.

Partie III b : au-delà de l'ingénierie concurrente ?

Du mono-projet au multi-projets

- Le multi-projets relève principalement de deux perspectives:
 - la conception modulaire se développe à partir de la seconde moitié des années 1990; elle permet de tirer parti des effets d'échelle liés à la standardisation des composants entre différents projets.
 - la capitalisation et l'apprentissage diachronique ou synchronique entre différents projets.
- Des réseaux inter-métiers se structurent autour de fonctions transversales ou d'enjeux stratégiques, des dispositifs entre acteurs projets se construisent et entretiennent des réseaux ritualisés de compétences, etc.

Partie III b : au-delà de l'ingénierie concurrente ?

De la gestion de projet au management stratégique

- Le système de conception de l'entreprise se définit comme le produit de l'interaction entre
 - la stratégie de l'entreprise
 - le management de ses connaissances
 - le management de ses projets.
- Le management des connaissances développe de nouveaux concepts, déclinés en projets, en fonction des ressources de l'entreprise et de ses choix stratégiques.
- Ce couplage modifie en particulier les connaissances produites par la R&D: → intégrer différents savoirs dans les projets stratégiques pour l'entreprise plutôt que de produire des savoirs fondamentaux.

Conclusion

- La gestion de projet s'est progressivement structurée: pratiques → modèles.
- Jusqu'au début du XXe siècle, l'histoire de la gestion de projet se confond avec celle des techniques ou des professions.
- La gestion de projet ne devient un modèle de gestion que dans les années 1950 et 1960.
- La standardisation des pratiques et des outils est largement encouragée par les grands donneurs d'ordres qui y voient une source de rationalisation de leurs efforts.
- L'IC constitue un modèle de gestion performant pour les projets de développement de nouveaux produits.

Conclusion

- Plusieurs pistes de mise en histoire de la gestion de projet:
 - L'histoire des institutions et des acteurs de la gestion de projet
 - Par exemple, création de la fonction de « chef de projet » en 1982 chez Renault mais aussi le maître-maçon, l'architecte, l'ingénieur ou le « heavy weight project manager »
 - L'évolution des différentes représentations de l'entreprise que portent les modèles de gestion de projet
 - Par exemple, la planification et le contrôle pour le modèle standard ; la division du travail et la bureaucratie professionnelle pour le modèle taylorien ; le réseau, la transversalité, le compromis pour le modèle concourant.
 - L'histoire des techniques et des outils de la gestion de projet
 - Hypothèse: à des moments différents, dans des contextes différents, des problèmes ont été résolus de manière semblable parce que la gestion de projet soulève des problématiques récurrentes.

Qu'est-ce qu'un projet?

- On distingue 3 grands niveaux de projets, à savoir :
 - Des projets individuels ou « existentiels », organisés autour de la recherche de sens et liés aux âges de la vie
 - Des projets d'objets (centrés sur un objet technique à façonner) ou des projets d'actions (qui visent à dégager les moyens nécessaires de conduire des processus d'actions)
 - Des projets de société régulés par des valeurs de référence
- Concernant ce troisième niveau de projet: opérations dont le profit économique n'est pas le moteur principal
- Sous le prétexte que de tels projets n'auraient pas de résultats comptables, on se contente bien souvent de définir un « schéma directeur » et de voter un « budget de fonctionnement », en traitant au jour le jour les besoins les plus pressants.

[Qu'est-ce qu'un projet?]

- Or, dans ce type de projet, les 3 difficultés principales sont :
 - Définir clairement les objectifs, car trop souvent des raisons politiques empêchent de notifier explicitement des choix dont les résultats s'inscrivent sur le long terme. Les pressions extérieures peuvent d'ailleurs continuer à peser sur les objectifs initialement définis au cours de la réalisation du projet.
 - Trouver des critères physiques d'avancement, permettant d'estimer à coup sûr que le projet dévie, et de corriger.
 - Le pouvoir insuffisant délégué au chef de projet, se traduisant par une absence d'autonomie vis-à-vis des organismes influents pour mener à bien le projet.

[Définir un projet]

- Ce qu'un projet n'est pas :
 - Un projet n'est pas une intention ou une ébauche : le projet a un caractère concret et un but défini ;
(mais, tant qu'il n'est pas achevé, un projet n'est pas une réalité opérante).
 - Ce n'est pas une prévision abstraite qui tente de déterminer ce qui va se passer ;
(bien que nous trouvons une part importante de prévision dans le management de projet).
 - Ce n'est pas une opération de production pour laquelle on dispose d'un modèle que l'on peut reproduire indéfiniment ;
(bien que nous cherchions pour réaliser un projet, à nous appuyer sur des références extrapolables).

[Définir un projet]

- Ce qui caractérise un projet...pour mieux le définir :
 - Définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 :

«Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources»

 - ➔ le projet se caractérise par l'aspect intentionnel des choses et l'objectif à atteindre, qui permet ainsi de structurer méthodiquement une réalité à venir.

[Définir un projet]

- Une autre définition est celle retenue par l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) :
 - «Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ».
- Cette définition, d'inspiration plus anglo-saxonne, fait bien apparaître l'aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre.
- Le projet se définit comme une démarche spécifique tant dans la méthode que dans les ressources mises en œuvre. ! la façon dont on atteindra l'objectif, dès lors qu'il est défini.

[Définir un projet]

- Une autre façon, plus pragmatique, de définir un projet pourrait être schématisée au travers du processus de satisfaction d'un besoin.
 1. Constat initial : existence d'un besoin.
Réponse apportée : analyse du besoin et recherche de solutions en fonction des contraintes de qualité et des délais (phase avant-projet).
 2. Étape intermédiaire : décision de réaliser.
Réponse apportée : mise en œuvre des moyens pour atteindre l'objectif (phase projet).
 3. Étape finale : réalisation du résultat appelé ouvrage qui devra répondre à la satisfaction du besoin exprimé.

[Définir un projet]

- On distingue souvent :
 - Le projet ouvrage, dont la finalité est d'obtenir un résultat considéré pour lui-même (par exemple un ouvrage d'art, un navire, un spectacle).
 - Le projet produit, dont la finalité est la mise au point d'un produit qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive (par exemple automobile, produit pharmaceutique).
- Le premier est aussi appelé projet d'ingénierie ou projet client (car il est destiné à un client unique), et le second, projet de développement ou projet marché.

[Définir un projet]

- Un projet est donc caractérisé par :
 1. Un ensemble d'actions coordonnées : diverses compétences et ressources sont mobilisées pour atteindre un but
 2. La satisfaction d'un besoin spécifique particulier (par opposition à une production de série)
 3. Un objectif autonome, en ce sens qu'il y a un début et une fin
 4. Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique
 5. En outre, un projet présente le plus souvent une certaine complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires

[Management de/par projet]

Le management de projet :

- La gestion de projet est indispensable pour savoir où l'on en est à un instant donné sur l'invention du projet dans les domaines des coûts, des délais et de la configuration.
- Mais le résultat de la gestion de projet n'est pas suffisant pour assurer à elle seul le bon déroulement du projet.
- D'autres dimensions s'avèrent fondamentales dans le succès final :
 - la dimension humaine liée au management des hommes et des équipes
 - la mise en place d'un système d'animation et l'utilisation optimale des compétences

[Management de/par projet]

- Ce premier aspect du management de projet a 2 volets :
 - Un volet organisationnel
 - Un volet de pilotage
- Sur le plan organisationnel: indispensable de définir comment on va atteindre l'objectif:
 - définition des moyens nécessaires
 - définition des rôles de chacun et leur interaction
 - mobilisation des acteurs sur l'atteinte du but.
 - mise en place de tout le système de communication du projet qui intègre non seulement la nature de l'information, mais son support, sa fréquence, et sa destination aussi bien interne qu'externe → système de communication multidirectionnel (système nerveux du projet)

[Management de/par projet]

- Le management de projet intègre la gestion de projet.
 - le management de projet doit intégrer la construction détaillée de la référence qui servira de base à la gestion du projet et qui est construite avec les acteurs parties prenantes
- Sur le plan du pilotage, le management du projet va consister tout d'abord, à partir des informations recueillies par la gestion de projet, à analyser la situation à l'instant donné en mesurant les écarts avec la référence établie précédemment.
- Si nécessaire, on décide des actions à entreprendre pour recalibrer le projet sur sa référence.
- Ces actions seront définies au niveau du chef de projet, mais également discutées, éventuellement négociées, avec les acteurs concernés.

[Management de/par projet]

- Pour résumer, le management de projet doit permettre :
 - Une meilleure réactivité en termes de délais
 - Une optimisation des moyens pour limiter les coûts
 - Un meilleur pilotage des compétences

[Management de/par projet]

Le management par projet :

- Le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation → projets = outils, vecteurs du changement, de l'organisation et du management des hommes.
- Il importe d'envisager les projets aussi sous l'angle des transformations qu'ils induisent dans un contexte organisationnel donné.
- Le projet est limité dans le temps et fait appel à des spécialistes d'horizons divers amenés à travailler ensemble.
- Ceci va créer au niveau de l'entité opérante un effet de transversalité

[Management de/par projet]

Le management par projet :

- À la différence du simple management de projet qui se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources, le mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques, auraient travaillé séparément les unes après les autres.
- L'intérêt, c'est le décloisonnement que l'on qualifiera d'organisation transversale, ou hors hiérarchie.

[Pourquoi recourir au management par projet?]

- Les techniques de gestion de projets fournissent un cadre de travail, une hiérarchisation des tâches, ainsi que la nécessaire souplesse permettant d'atteindre les objectifs fixés.
- Dans le cas de l'entreprise, pour rester compétitif dans un monde des affaires de plus en plus concurrentiel, une approche modulable et réactive est essentielle.
- La gestion de projet nous permet de nous concentrer sur nos priorités, et nous permet de surmonter les difficultés en nous adaptant le mieux possible au changement.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Aujourd'hui, de par son manque de dimension dynamique, le seul concept de gestion de projet ne suffit plus.
- Les entreprises sont confrontées à quatre défis majeurs :
 - Innover « plus », car face à des clients plus ou moins stables, les produits se périment vite et le client réagit positivement à l'innovation.
 - Innover « vite », car dans un environnement fortement concurrentiel, il s'agit d'être le premier sur le marché.
 - Innover « mieux », car le client attend un produit parfaitement adapté à ses besoins.
 - Produire de la qualité au moindre coût et pour cela améliorer sans cesse les méthodes et les outils.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Pour répondre à ses défis, les entreprises construites selon un modèle pyramidal, centralisé et hiérarchisé font évoluer leurs organisations vers le management par projet, à savoir un mode de management qui comporte les trois dimensions suivantes :
 - La culture, c'est-à-dire les valeurs caractérisées en particulier par l'importance que l'entreprise accorde au projet.
 - L'organisation, c'est-à-dire les structures et les règles de procédure.
 - Les systèmes d'information qui permettent de piloter l'utilisation des ressources.

Pourquoi recourir au management par projet?

- Toutes les entreprises, administrations, collectivités, sont aujourd'hui concernées par les concepts de projet et de management de projet.
- Ceci ne fait pas ressortir l'échelle des problèmes posés, puisque la notion de projet est applicable à des opérations impliquant quelques personnes durant quelques heures aussi bien que des programmes mobilisant des milliers d'intervenants pendant plusieurs années.
- Mais quel que soient le domaine et la taille, c'est une même attitude prospective et prévisionnelle vis-à-vis du management que l'on devra attendre.
- Exemples historiques, cfr. cours 1

Clarifier l'environnement d'un projet

- Un projet est rarement, pour ne pas dire jamais, isolé et indépendant du reste de l'entreprise ou de la structure qui le met en œuvre.
- Une prise de conscience exacte de l'environnement du projet permettra de mieux apprécier l'importance des trois contraintes : coûts, délais et qualité.
- Ces trois contraintes existent toujours et elles sont souvent telles qu'elles rendent le projet presque irréalisable. Il faut alors définir les marges de manœuvre possible.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de délais

- Découle du fait qu'un projet est limité dans le temps.
 - contraintes externes absolues
 - contraintes dues aux clients
- Une contrainte externe absolue sera par exemple une contrainte calendaire externe au projet, qui s'impose à tous.
- Le client peut imposer
 - une contrainte externe « fixe » : souvent contractuelle, généralement moins forte que la précédente mais forte par son caractère contractuel, souvent assortie d'une pénalité de retard.
 - une contrainte externe dite « variable » : la réalisation d'une partie du projet est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe; insertion du projet dans une stratégie ou dans un projet plus important; contrainte qui est difficile à gérer, car elle dépend d'éléments peu visibles; classique pour les projets de sous-traitance.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de coûts

- Le principe général d'efficience s'applique toujours mais gradation dans l'importance que l'on y accorde
- Au moment de l'établissement du budget initial : contrainte de coûts est très forte: établir le budget le plus fiable possible et prévoir des points de contrôle précis
- Un dérapage dans le budget devra donner lieu à une décision: les dépassements devront être réexaminés à la lumière de l'intérêt stratégique du projet et des sommes déjà engagées.

Clarifier l'environnement d'un projet

Les contraintes de qualité

- Jamais la qualité ne peut être « parfaite » et son appréciation ne peut être que statistique et probabiliste.
- Des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique existent.
- Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels existent.
- La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité fait qu'elle se doit de respecter certaines règles.

Clarifier l'environnement d'un projet

L'équilibre des contraintes

- Les trois contraintes existent toujours, mais le projet n'est gérable que lorsqu'une au moins n'est pas « en butée », il faut à un projet un minimum de « degrés de libertés » pour pouvoir réagir face aux imprévus.
- La question se pose de savoir quelle doit être la contrainte que l'on privilégie.
- Très généralement un type de contrainte est plus fort que les deux autres à un moment donné du déroulement du projet → en cas de dérapage, jouer sur les deux autres facteurs.
- Une manière de réagir aux imprévus consiste à modifier une partie plus ou moins importante du projet, à réajuster les objectifs fixés initialement afin que ces objectifs restent réalisés et acceptés de tous

Clarifier l'environnement d'un projet

Conduite de projet ou gestion d'opération ?

- Première phase « avant-projet »
 - À partir d'un besoin exprimé, une première phase constitue par analyser et éventuellement préciser le besoin puis à rechercher la meilleure solution en fonction des contraintes de qualité, coûts et délais.
 - Lorsque le porteur du besoin est d'accord sur une solution, il prend la décision de réaliser :
- La phase « projet »
 - « gestion d'opération » = habituelle ⇔ caractère unique et non répétitif du projet.
 - La mise en place d'une organisation spécifique, spécialement adaptée et temporaire, voire évolutive au cours du déroulement du projet est nécessaire.

Clarifier l'environnement d'un projet

Conduite de projet ou gestion d'opération ?

- Une autre caractéristique essentielle du projet et son caractère complexe.
- Un projet est complexe car il va faire appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui ne sont pas généralement placées sous une même autorité et qu'il va falloir coordonner afin que leurs actions concourent ensemble à l'atteinte d'un même objectif.
 - ➔ arbitrages nécessaires qui ne peuvent être exercés que par une équipe pluridisciplinaire, conduite par un généraliste ayant autorité pour prendre les décisions.

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.