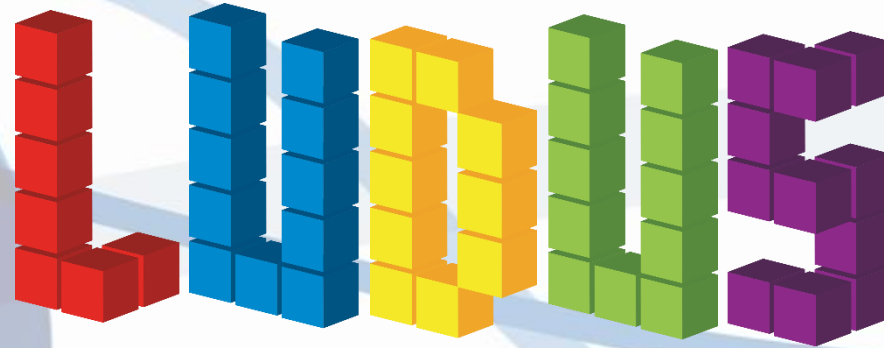


Conduite de projet en 10 étapes

De la lettre de mission au bilan projet



ACADÉMIE

Gestion de projets – Nicolas Lehmann

Etape 1 : Endosser le rôle de chef de projet

- Estimer les qualités à posséder
- Opportunité personnelles (test potentiel)
- Refus éventuel de la mission
- Demande / négociations (fonction, salaire, équipe, ...)
- Liens hiérarchiques / rôle de chacun (pas de confusion)
- Organisation personnelle (conjoint, agenda, contraintes, ...)
- Organisation de l'équipe actuelle (liste des tâches déléguables ou non, autonomie, responsabilité, ...)

Etape 2 : Examiner la lettre de mission

- A la charge du comité de pilotage
- Précise le contenu de la mission, la stratégie, les responsabilités, les critères d'évaluation et le mode de communication
- En découle le cahier des charges / les spécifications

Poser les bonnes question – Avant projet crucial

- Enjeux de l'entreprise ?
- Objectifs à atteindre ?
- Meilleure solution ?
- Quels moyens alloués ?
- Bon pour l'entreprise ? Peut-elle supporter l'investissement humain et financier ? Retour sur investissement attendu ?
- Rôles et responsabilités des différents services ?
- Se lancer maintenant ou attendre ?
- ...

Bonnes pratiques

- Insister pour obtenir la lettre de mission formalisée
- Signaler les points délicats
- Proposer des alternatives avant d'entamer les démarches

Etape 3 : Sélectionner les acteurs projet

- Evaluer les profils nécessaires
 - Négocier les ressources avec les directions métiers
 - Intérêt de l'entreprise au dessus de l'intérêt projet
 - Allier compétences et personnalités (animosités, clans, ...)
-
- Une structure efficace sur un projet peut ne pas fonctionner sur un nouveau projet (routine, créativité, motivation, clans, ...)

Etape 4 : Définir le calendrier

- Identifier toutes les tâches, bâtir un retro-planning (trame de référence de tous les acteurs)
- Etapes clés (4 à 6) déterminées par des objectifs
- Préciser les tâches : attribuer le contenu technique à réaliser, les moyens, le délai, le responsable, les personnes à informer
- Evaluer les durées

Bonnes pratiques

- Etre exhaustif : penser aux plages de réflexion (brainstorming), de relance des parties prenantes, de validation, de tests, ...
- Ne pas créer un stress excessif par un planning trop serré
- Confronter les points de vue et opter pour le plus réaliste, et non celui qui vous avantage
- Prévoir des marges de sécurité (non communiquées) (loi de parkinson)
- Etudier les post-mortem des autres projets

Etape 5 : Etablir un budget

- Mobilisation des talents humains : quel niveau de compétences et durée
- Investissement : nouveau logiciel, formation, recrutement
- Penser aux coûts cachés (conduite du changement, formation utilisateurs, baisse de productivité)

Etape 6 : Informer les parties prenantes

- Récurrente sur toute la durée du projet
- Reporting :
 - Remonter l'information au comité de pilotage
 - Expliquer à quel stade se situe le projet
 - Décrire les éventuels problèmes à résoudre / soumettre des propositions

Bonnes pratiques

- Indicateurs / fréquences indiquées dans la lettre de mission
- Ne pas rentrer dans les détails, vision générale de l'état d'avancement projet (gradué +/-, couleurs, ...) sur:
 - Situation générale
 - Avancées techniques
 - Respect coût / délais
 - Respect procédures
 - Qualité
- Un paragraphe sur les événements marquants depuis le dernier reporting

⇒ Garder un historique

Etape 7 : Gérer les aléas

- Prévenir le risque
 - Dépassement de budget
 - Délais non respectés
 - Conflits relationnels
- Qualité
 - Si le projet paraît d'emblé risqué, établir une analyse de risques

Bonnes pratiques

- Etre réactif et flexible
- Accepter que tout ne se passe pas exactement comme prévu
- Prendre garde aux « petits problèmes » qui peuvent s'ils ne sont pas gérés, dégénérés en catastrophe
- Ne pas négliger l'impact des relations humaines : désamorcer un conflit grâce à une communication appropriée
- Ouvrir l'équipe à des personnes extérieures en cas de problème (expertise, nouvelles idées, ...)

⇒ Ne pas appliquer « C'est au pied du mur qu'on voit le mieux le mur » car il sera trop tard

Etape 8 : Soigner mon équipe

- 5 étapes dans la vie d'une équipe projet
 - Forming : les acteurs se découvrent
 - « team-building » : s'estimer et reconnaître la légitimité de chacun
 - Storming : les acteurs confrontent leur opinions
 - « laisser faire » pour faire émerger les idées, observer, constater, décider
 - Norming
 - Fixer un cadre commun, reprendre l'autorité, cadrer
 - Performing
 - Veiller à la bonne entente, à l'autonomie => Coordonner
 - Mourning : L'équipe se dissout
 - Entretenir les relations

Bonnes pratiques

- Motiver dans la durée
- Créer une forte adhésion d'un acteur projet:
 - Reconnaître ses talents et les utiliser à bon escient
 - Valoriser son implication : ce qu'il y a à gagner, sa possibilité de progresser, ...
 - Informer ceux qui n'interviennent qu'en fin de projet
 - Etre attentif au stress
 - Faire attention aux personnes très investies : particulièrement demandeuses de reconnaissance

Etape 9 : Clore le projet

- Penser l'avenir
 - S'assurer que chacun retrouve une place dans l'organisation

Bonnes pratiques

- Tout au long du déroulement du projet
 - Rester au plus près de l'actualité de l'entreprise
 - Cultiver les relations internes
 - Valoriser votre projet : le tremplin
 - Faire le deuil du projet
 - Relâchement de pression et retour des activités mises de côté = source de déprime
- ⇒ Pour limiter cet effet = en amont, insister sur le fait que la fin approche pour que l'idée fasse son chemin dans les esprits

Etape 10 : Capitaliser l'expérience

- Rédiger un bilan = partager les acquis de l'expérience pour:
 - Eviter de répéter les mêmes erreurs
 - Discerner ce qui est lié au contexte de ce qui peut être généralisé
 - Formaliser le retour des personnes qui ont vécu le projet
 - Tirer des conclusions sur les bonnes pratiques à retenir
 - Présenter ce bilan auprès des autres chefs de projet

⇒ Créer un post-mortem et le diffuser