



Management de projet

MASTER 1 MIAGE APPRENTISSAGE

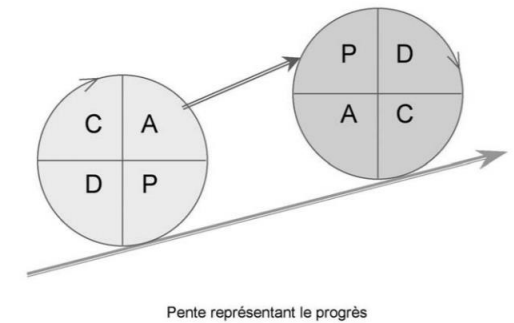
MME URSULA GROS-PRUGNY

Séquence 3

Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

Exo

- Deux grandes enseignes agro-alimentaires de distribution se lancent dans une fusion de leurs activités : la société Legrand acteur de la grande distribution générale rachète Fraicheplus spécialisée dans les produits frais et surgelés.
- Votre société de conseil est mandatée pour accompagner ces sociétés : il est demandé à votre groupe de consultants d'établir une première démarche de mesure de la satisfaction et d'amélioration continue.
- 10 mn : préparation des groupes
- 1 h : réflexions et support
- 15 mn : pitch de présentation et échanges



La phase d'opportunité

- Critères d'un lancement du projet
- Enjeux d'un projet
- Capacité
- Potentiel
- Bénéfices rencontrés (supérieurs aux coûts...a minima)
- Perspective de réalisation

- Cohérence avec la stratégie d'entreprise
 - Innovation
 - Satisfaction client
 - Différentiation face à la concurrence
 - Part de marché

- Réponse aux enjeux économiques
 - Lancement produit
 - Actionnaires / investisseurs
- Périmètre du projet face aux objectifs
- Priorisation face aux autres projets / investissements

- Obtention de l'engagement et de l'acceptabilité des sponsors
 - Economiques
 - Organisationnels
 - Communication
 - Valorisation

La phase d'opportunité

- Synthèse de l'opportunité
- Diffusion et partage des échanges et des conclusions
- Réalisation d'un relevé de décisions
- Lancement de la phase de faisabilité
 - Réunion avec les parties prenantes de la phase de faisabilité
 - Permet d'approfondir les éléments d'opportunités
 - Cadrage du projet
 - Déterminer le ou les coordinateurs du projet et leurs actions
 - S'assurer de la disponibilité
 - Calendrier

La phase de faisabilité

- Réaliser le rapport de faisabilité / Note de cadrage
- Préparer le projet
- Analyse de la situation
- Les étapes et questions clés
 - Contexte
 - Périmètre et définition du projet
 - Objectifs
 - Livrables
 - Acteurs
 - Exigences managériales / techniques
 - Ressources
 - Communication, indicateurs et conduite du changement
 - Risques et contraintes
 - Critères d'atteintes des objectifs
 - Macro Planning

La phase de faisabilité

Contexte

- Titre du projet, qui décrit l'action proposée et sa nature
- Département / Acteurs à qui s'adressent le projet
- Direction / Acteurs qui soutiennent le projet ou l'initiative (le commanditaire)
- Chef de projet
- Date de production
- Date de début et date de fin du projet

Périmètre et définition du projet

- Outils et diagrammes à disposition
- Environnement
- Contexte
- Description du projet

Objectifs

- Critères d'atteintes des objectifs
- Exigences liées aux objectifs (managériales, techniques, etc.)

Livrables

- Supports
- Compte rendus
- Spécifications
- Matrices
- Prototypes

Acteurs

- Réalisation d'un RACI projet
- Déterminer les actions et périmètres des acteurs
- Identifier les acteurs de l'équipe cœur des autres parties prenantes

La phase de faisabilité

Exigences managériales / techniques

- Contraintes
- Etudes à approfondir

Ressources

- moyens humains : ressources internes et externes nécessaires.
- moyens matériels : machines, outils, salles de réunion
- ressources financières : précision de l'enveloppe budgétaire allouée à la réalisation du projet.

Communication, indicateurs et conduite du changement

Risques, limites et contraintes

Critères d'atteintes des objectifs

- Facteurs clés de succès
- Echechs

Macro Planning

Initialiser son projet

- Réunion de cadrage
- Kick off ou réunion de lancement
 - Cette réunion rassemble l'ensemble des parties prenantes directs du projet et acteurs du projet
 - Exemple de plan
 - Tour de table
 - Organisation du projet
 - Organisation des étapes / sprints (si projet agile)
 - Livrables
 - RACI
 - Enquêtes de satisfaction client / Indicateurs de suivi
 - Comitologies
 - Prochaines étapes

Séquence 4

Le chef de projet – introduction



Le chef de projet – introduction



empathie
leader
soutenir
compétences
sens
relation
business
rituels
confiance
échanges
structurer
ennemi
aimer
artiste
magicien
ami
héro
valeurs
orchestre
vision
culture
inconnu
manager
politique
humains
équipe
organisation
popularité
challenge
expérience
détester
compréhension
exécuter
développement
sombre
famille
communiquer
fédérateur



Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

- Contribution essentielle à deux niveaux
 - Conduite du projet
 - Conduite de l'équipe
- Autorité formelle / informelle
- Participation de l'équipe
- Suivi et pilotage du projet
- Organisation de l'ensemble des *ressources*

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Conduite du projet

- Phase de faisabilité → orchestre l'organisation du projet et des livrables
- Phase de réalisation → définit le planning, réalise le suivi, pilotage et gouvernance du projet avec l'ensemble des parties prenantes , remonte les risques
- Phase de validation → maintient les backlogs, reporting, indicateurs
- Phase de maintenance / support → coordonne voire réalise la communication, la formation, le support et l'accompagnement suite au lancement du projet

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Rôle et responsabilités

- Autorité / Délégation du pouvoir
- Participation de l'ensemble des parties prenantes

➤ Ses qualités / atouts

- Leadership
- Adaptabilité
- Pragmatisme
- Communiquant
 - Processus
 - Contenu
- Enjeux des porteurs d'objectifs, rôles, enjeux

Organisation

- Gérer les ressources
- Assurer la communication
- Piloter le projet
- Résoudre les risques / anomalies / conflits
- Réaliser un reporting régulier

Client

- Garantir l'intégrité du projet
- Résoudre les conflits entre les parties prenantes
- S'assurer que les objectifs sont maintenus

Equipe

- Fluidifier les échanges entre les acteurs
- Remplir ses rôles et missions
- Conserver ses qualités de chef de projet (cohérence, respect, écoute empathique et proactive, etc.)

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Les parties prenantes d'un projet – séance 2



- Maîtrise d'ouvrage / Maîtrise d'œuvre
- Interactions
- Contrats / Projet

➤ L'identification des parties prenantes participe au succès de votre projet

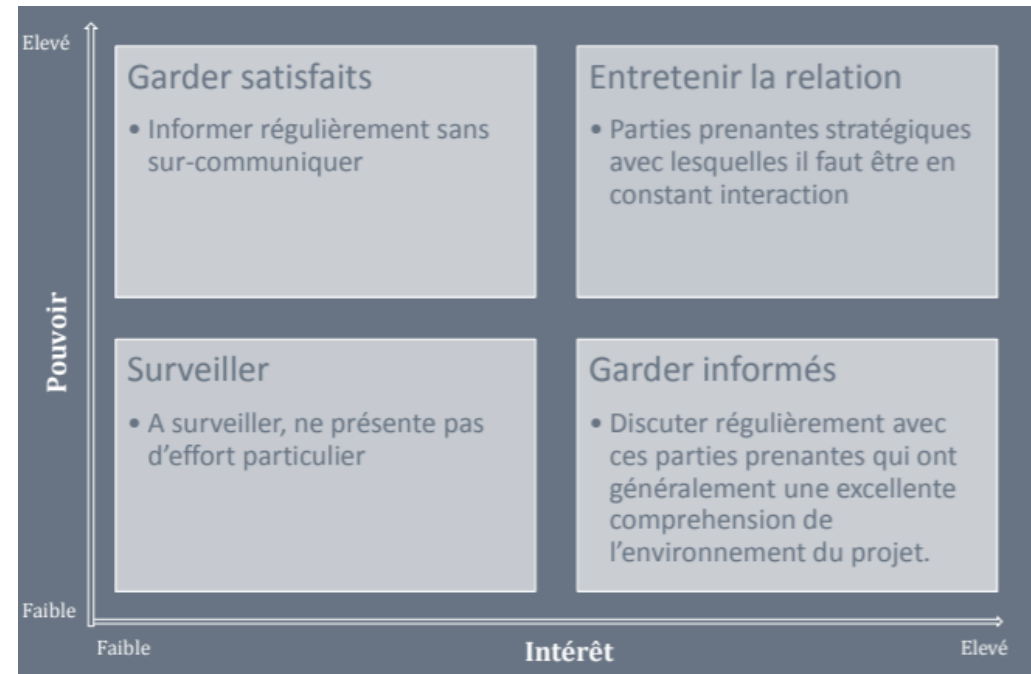
- Les parties prenantes directes (impliquées) : sponsors, clients, organisation, fournisseurs, équipe projet
- Les parties prenantes indirectes (impactées) : collègues, familles, voisins, lobbies, agences, média, public, autres chefs / équipes projets, associations, organismes externes
 - Le succès repose sur la cohérence des objectifs et des enjeux projets
 - La gestion de projet implique une gestion d'individus
 - Les enjeux pour les individus peuvent être différents (responsabilités, priorités, agendas, liens) d'où une coordination par le chef de projet

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

- Identifier les parties prenantes
- Analyser les parties prenantes pour définir / compléter la matrice de risques
- Manager les parties prenantes pour limiter les impacts
- Déterminer leur rôle, intérêts, connaissance du projet, attentes, niveau d'influence
- Analyser les impacts potentiels, les classer et définir au besoin une stratégie d'approche priorisée en fonction des acteurs afin d'adapter son organisation, son pilotage et sa communication

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

- Quels sont les intérêts financier ou émotionnel vis-à-vis du projet ?
- Quelles sont leurs motivations ?
- Quelles informations souhaitent-ils obtenir ?
- Comment obtenir ces informations ? Sur quel support ? A quelle fréquence ?
- Ont-ils déjà un avis / opinion sur votre projet et votre organisation ?



PDCA

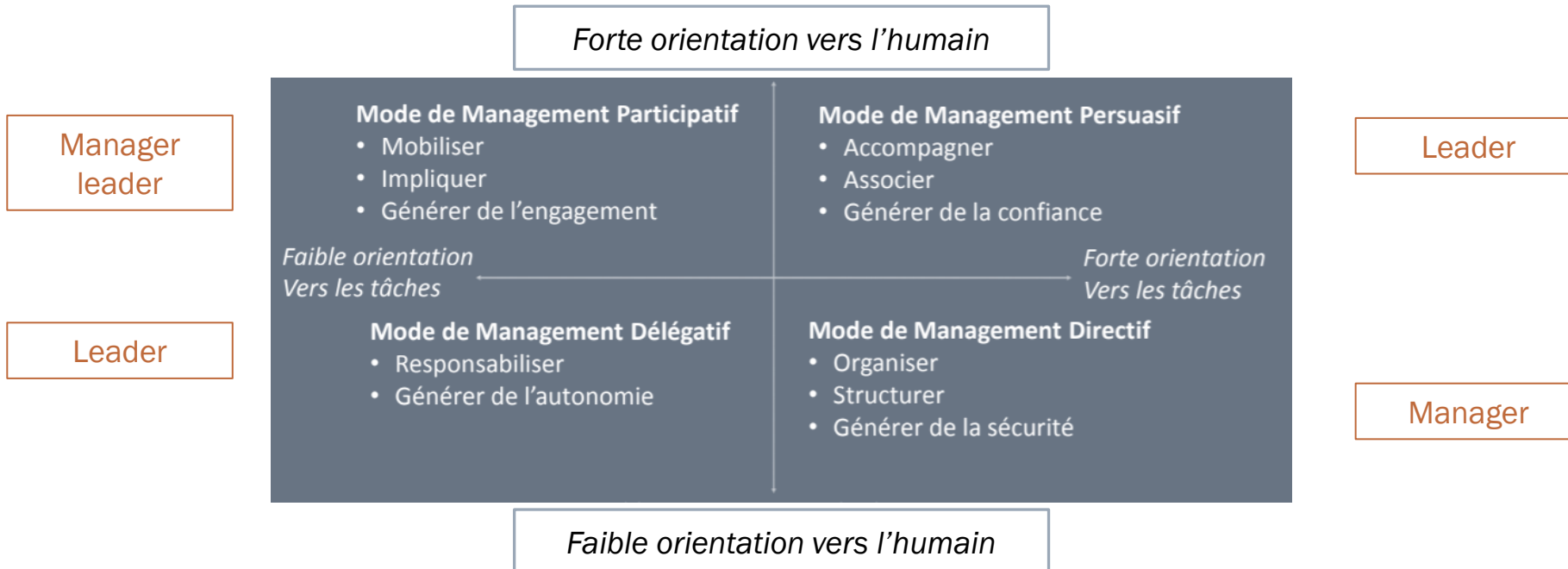
Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Leader et/ou Manager ?



- Garder à l'esprit l'importance de l'influence dans un but d'amener les acteurs du projet à exécuter / réaliser les tâches nécessaires.
- Le chef de projet est un « couteau-suisse » qui doit s'adapter en fonction des situations et adopter un état d'esprit de leader (stratégie et planification) à chef de projet (plus opérationnel)
- Le management de projet n'est pas un processus linéaire en fonction des étapes du projet, des risques ou encore des aléas le chef de projet orientera ses actions dans une attribution des rôles et tâches à effectuer tout en veillant à orienter les échanges et relations humaines tout en restant dans un cadre de bienveillance pour atteindre les objectifs fixés.

Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe



➤ Point d'attention : ne pas confondre le mode de management qui relève du niveau de maturité de l'équipe et de son avancement dans le projet; avec le style de management « brand » / marque de fabrique du manager qui correspond à sa personnalité

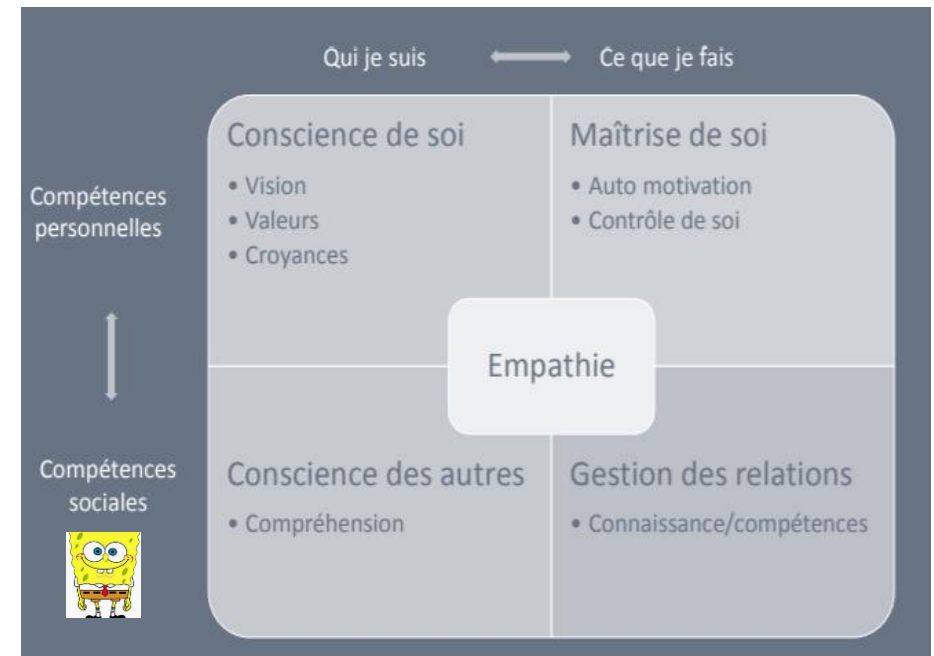
Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Les qualités d'un chef de projet efficace

- Proactif
- Vision de l'ensemble de l'organisation
- Prise de hauteur
- Bon communicant
- Optimiste
- Gestion du stress
- Animer l'esprit d'équipe
- Anticiper les aléas planning ou au mieux « communiquer » sur les écarts
- Garder un œil sur les parties prenantes



- Un exemple de Manager / Leader : Maud Bailly Chief Digital Officer chez Accor et sa métaphore du « Sachet de thé » : transversalité, température ambiante, diffusion, acculturation, bienveillance, humilité, « matricialité »



Son rôle : de la gestion de projet à la gestion de l'équipe

➤ Les missions d'un chef de projet efficace

- Procéder à l'analyse de l'avancement du projet
- Maintenir la matrice de risques à jour
- Résoudre les anomalies/ risques en mettant en œuvre un plan d'actions
- Lever les obstacles à une bonne cohésion d'équipe
 - Le manque d'écoute peut provoquer des malentendus et nuire à la cohésion car cela peut entraîner des conflits entre les membres de l'équipe
- Suivre les coûts et les dépenses
- Prioriser, valider et décider
- Représenter l'équipe aux instances
- Déléguer
- Engager et maintenir la motivation
 - Le manque de motivation impliquera la baisse de qualité et l'implication des parties prenantes
- Instaurer l'esprit d'équipe
- Communiquer et Collaborer
 - Eviter les inconvénients, la répétition des efforts, une mauvaise répartition des tâches

