**Première partie : Communiquer avec les parties prenantes internes du projet**

Votre statut d’intrapreneur au sein de W.L Gore vous met en contact avec 4 parties prenantes internes pour la mise en place de vos projets RSE :

- votre hiérarchie : leader. Normalement le leader est choisi par les équipes projets. Ici, c’est l’enseignant.

- votre commanditaire : Selon les principes de Gore, chaque projet doit être validé par l’ensemble de l’entreprise, c’est-à-dire les différents associés de l’organisation. Dans notre cas, il s’agira de notre groupe de communication.

- vos utilisateurs : Il s’agit des cibles que votre projet vise.

- votre équipe projet : C’est-à-dire nous.

1. Constituer une équipe projet

La première étape pour constituer une équipe est de s’interroger sur les compétences techniques de ses potentiels collaborateurs. Cette stratégie est valable uniquement si vous connaissez les contraintes techniques du projet. C’est-à-dire un cahier des charges finalisé. Dans notre cas, cette méthode ne fonctionne pas car c’est à vous de définir le cahier des charges du projet RSE. Il peut être alors utile de s’intéresser à l’inventaire des rôles définis par BELBIN (rôle de réflexion, d’action et de relation). La méthode des rôles se base sur les savoir-être des différents membres d’une équipe. Une équipe optimale est celle où chaque rôle est assumé par un ou plusieurs individus. Le modèle de BELBIN a tout de même une limite, il ne prévoit pas l’évolution des rôles dans le temps. Dans notre cas, on doit choisir nos collaborateurs en fonction de leur savoir être afin qu’un maximum de rôle soit pris en charge. Dans un troisième temps, la constitution de l’équipe devra prendre en compte la méthodologie de gestion du projet. En agilité, 6 comportements humains sont attendus :

- la coopération. C’est-à-dire savoir développer une communication au sein de l’équipe.

- l’interdépendance. Les collaborateurs doivent être interdépendants. C’est-à-dire connaitre leurs points faibles, leurs atouts et surtout savoir demander de l’aide.

- démarche incrémentale du projet (petit à petit).

- non perfectionnistes. Les collaborateurs perfectionnistes font perdre du temps au projet car ils veulent tout revérifier.

- être adaptable aux changements.

- Curiosité. Les collaborateurs doivent être curieux pour faire évoluer leur champ de compétences.

Vous devez donc considérer les compétences techniques, humaines et la méthodologie de projet pour constituer la meilleure équipe possible. Néanmoins, chaque équipe devra traverser le cycle d’évolution défini par TUCKMAN. Chaque équipe va passer par étapes :

- la formation. Phase de lancement de l’équipe. Les membres sont motivés mais non mobilisés. Certains membres vont déjà développer des inquiétudes par rapport au déroulement du projet. Le rôle du manageur est de fédérer les membres afin que chacun se fasse confiance.

- la confrontation. Les membres de l’équipe échangent leurs idées et leurs opinions mais à ce stade les intérêts personnels sont supérieurs aux intérêts du groupe. Le manageur de projet a ici pour rôle de faire consensus.

- la normalisation. Elle permet à l’équipe de développer des processus, des outils propres à l’équipe mais aussi des valeurs et des attitudes. Le manageur à ce stade doit favoriser l’autonomie des collaborateurs.

- la production. C’est l’étape la plus longue et l’équipe est orientée vers la réussite du projet. Les collaborateurs sont interdépendants et le manageur n’est plus qu’un superviseur.

- la dissolution. Elle est rarement envisagée par le responsable du projet. Pourtant, il doit l’anticiper pour éviter une baisse de motivation avant la fin du projet.

En conclusion, chaque équipe projet devra s’autogérer pour passer d’une étape à une autre de ce cycle d’évolution. Cela signifie également bien choisir son manageur de projet.

1. Organiser une séance de brainstorming
2. Transmettre des informations à son leader

La communication interne est l’ensemble des actions de communication mise en œuvre ou issu par les collaborateurs d’une organisation. Son principal objectif est de permettre une meilleure compréhension de son environnement de travail. Elle peut prendre 3 formes distinctes :

- Communication interne descendante qui provient du sommet hiérarchique pour descendre jusqu’à la base de l’entreprise. Elle prend naissance dès le Taylorisme avec la division des taches entre col blanc et col bleu. Aujourd’hui cette communication prend la forme de plans d’actions stratégiques financiers ou sociaux ou alors de chartres éthiques ou de déontologie.

- Communication interne ascendante qui est issue des collaborateurs pour remonter vers le sommet stratégique. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle prend naissance avec les théories des Écoles des Relations Humaines. Cette communication prend la forme de réunions, d’enquêtes ou encore de cercles de qualité.

- Communication interne transversale ou mutuelle correspond aux échanges d’informations entre les collaborateurs sans tenir compte de son rang hiérarchique. Elle prend naissance dans le courant du Knowledge Management. Les outils numériques ont fortement contribué à son développement grâce aux messageries interne, des intranets, des chats et des forums. Dans sa forme classique, cette communication peut prendre la forme de livrets d’accueil ou de parrainage.

Dans le cadre du projet RSE, le compte rendu du brainstorming est un support de communication ascendante diffusable auprès de l’ensemble de l’équipe et du leader. Sa présentation n’est pas formalisée. Au sein des organisations, les comptes rendus se basent sur des Template ou des documents types ou de ProFormats. Ces Template ont en commun d’avoir un entête qui référence le titre du compte rendu, le type de réunion, sa date et son lieu, les prénoms et noms des collaborateurs présents ou absents, le nom du ou des rédacteurs et ceux des destinataires.

Chaque compte rendu se structure avec :

**L’introduction :** Devant rappeler le contexte de la réunion, son objectif, sa durée, la méthodologie adoptée, le rôle des participants, vote ou non du manager, la date et l’heure de la tenue de réunion.

**Le développement :** Le rédacteur doit rapporter l’essentiel des informations et des opinions échangés des collaborateurs. Ce développement va être composé de plusieurs paragraphes en fonction des thèmes abordés.

**Conclusion :** Le compte rendu doit préciser la ou les décisions prises par le groupe, les points à valider et les tâches à réaliser. C’est-à-dire de définir votre plan d’actions.

Au niveau rédactionnel, le style doit être clair et synthétique. Un CR dépasse rarement 2 pages. Il est possible d’utiliser le je ou le nous car cela permet d’impliquer l’équipe projet.

Bien entendu l’orthographe et la syntaxe sera irréprochable.

1. Formaliser le cadrage du projet avec l’équipe-projet

La note de clarification va permettre de débuter le cadrage du projet, c’est-à-dire de définir des objectifs, ses finalités, ses contraintes mais aussi sa planification et son budget et ce document sera transmis à notre leader. Dans un projet, notre client va nous fournir un cahier des charges. Ce cahier des charges que le client nous fournit fourni le contexte historique, les attentes, les objectifs et les contraintes techniques et humaines du projet. Le cahier des charges contractualise la relation entre nous et le client. À partir du cahier des charges, l’équipe projet doit appréhender l’intégralité du projet et en fixer les modalités concrètes. C’est ce qu’on va formaliser dans la note de clarification. Cette note précise les caractéristiques du projet en termes d’objectifs à atteindre, de contraintes de délais, de coûts et de performances. Son but principal est donc de traduire le cahier des charges du client en termes opérationnel mais aussi de valider une première représentation commune du projet entre les différents acteurs. On va donc diffuser la note de clarification en interne à toutes les parties prenantes impliquées, notamment notre hiérarchie. Pour la forme, elle n’obéit à aucun formalisme précis.

Mais, la note se décompose en plusieurs parties :

* **Présentation du contexte :** Présentation brève des origines du projet et du client s’il existe. On peut également rappeler l’environnement du projet pour en faciliter la compréhension.
* **Définition du projet :** Présenter notre problématique en quelques phrases en la replaçant dans son contexte (À quel problème allons-nous essayer de répondre).Il faut définir les objectifs opérationnels du projet (utiliser des verbes d’actions). Pour chaque objectif, il faut préciser les modalités d’évaluations qualitatives et quantitatives. Dans notre cas, la problématique doit être concrète et idéaliste. Il faut ensuite fixer les finalités de notre projet (à quoi servira le projet, quels sont les objectifs que notre équipe se fixent en mettant en œuvre se projet). Chaque objectif doit être SMART (S : Spécifique, lié à une personne ou projet ; M : Mesurable, précis surtout chiffrable afin de permettre une vérification d’atteinte de l’objectif ; A : Ambitieux, créer le challenge pour les membres de l’équipe projet et le client ; R : Réaliste, par rapport au contexte et aux ressources du projet afin de ne pas démotiver les membres de l’équipe ; T : Temporelle, défini dans le temps par une période et une date butoir). Il faut également fixer le périmètre de notre projet notamment les parties prenantes visées par le projet et les conséquences plus globale sur la société et l’environnement.
* **Déroulement du projet :** Il se décompose en deux dimensions. Il faut prévoir la planification du projet et l’évaluation budgétaire sous forme de bilan (débit, crédit)
* **Présentation des acteurs du projet :** Expliciter les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes impliquées dans le projet. Il faut également faire l’inventaire des compétences que l’on possède au sein de l’équipe et l’apport de chacun au projet. Si notre projet implique des parties prenantes externes, nous devons les contacter.
* **Présentation des risques et des contraintes :** Évaluer les contraintes sous plusieurs dimensions : budgétaire (trouver des sources de financement potentiel et crédible pour mettre en œuvre notre projet, on peut avoir des subventions internes avec Gore ou externes), environnement (météorologique, technique ou juridique), humaines et matérielles (notamment la mobilisation des acteurs que l’on souhaite impliquer dans notre projet)
* **Authentification du projet :** Date et signature des membres de l’équipe projet.
* **Annexes :** Joindre des documents s’ils sont pertinents.

En méthode agile, on appelle cette note une chartre projet. Elle est en permanence dans l’environnement de travail, souvent sous la forme d’un tableau paperboard. Elle se limite à quelques phrases de description avec le nom du projet, la description du projet, le champ d’application, les membres et leurs rôles et le planning délivrable en fonction des itérations (=étapes du projet).

**5. Les outils de répartition des tâches et des responsabilités**

5.1. Caractérisation des taches

Deux modes de gestion différente (agile ou en cycle en v) :

**Agile :**

La caractérisation des taches s’effectue avec le client, en fonction de ses attentes et de la valeur métier accordée aux différentes tâches (moyens matériels, compétences, temps). Cela va nous permettre de définir nos taches fonctionnelles (users stories). Les taches fonctionnelles doivent être INVEST (Independent Negociable Valuable Estimable Small Testable).

- Planning poker : estimation de la valeur de chaque tâche

Le **planning poker** est une méthode ludique d'estimation, utilisées par de nombreuses équipes Agiles. L'équipe se réunit avec son client ou Product Owner. Autour de la table, chacun dispose d'un jeu de cartes représentant des valeurs typiques pour l'estimation en points d’une user story. Le client présente rapidement l'objectif d'une story. Chacun choisit ensuite une estimation, en silence, et prépare la carte correspondante face cachée. Lorsque tout le monde est prêt, on retourne les cartes simultanément et on donne lecture des estimations. Les membres de l'équipe ayant donné les estimations la plus basse et la plus haute sont invités à expliquer leur raisonnement ; après une brève discussion, on cherche à émettre une estimation faisant consensus, éventuellement en répétant le jeu.

Les taches fonctionnelles définies sont ensuite évaluées au travers d’une séance de planning poker. Les membres de l’équipe doivent estimer la valeur et l’effort que nécessite chaque tâche. La répartition se fait en fonction des valeurs accordées à chaque tâche par les membres de l’équipe. Et le plus souvent, la tâche sera attribuée au membre auquel l’effort demandé est moins important.

- Listing des informations

Il se fait sous la forme des informations de SCRUM ou de KANBAN.

Le **SCRUM** est le format le plus simple, il permet de s’adapter à de nombreux projet et est réalisé sous forme de tickets (post-it) qui sont déplacés par les membres de l’équipe chargés de réaliser la tâche.

Le **KANBAN** est plus complexe et s’inspire des méthodes managériales de TOYOTA. Dans notre tableau, une zone est créée pour placer les tickets défectueux. Ils seront ensuite analysés, soit à intervalle réfugier, soit quand le bac rouge (case du tableau) aura atteint un certain seuil.

Le KANBAN comporte davantage de colonnes que le SCRUM afin de mieux visualiser le flux des taches et la progression des tickets. Il permet aussi de détecter plus rapidement les goulots d’étranglement tout au long de la chaine de valeur du projet. (Colonnes : En cours, à faire, en développement, en test, fait).

Ce sont des outils de travails visuels, idéalement affichés dans l’environnement de travail pour que chaque membre de l’équipe projet aient une vision globale du projet.

**Cycle en V:**

- to do list

C’est une liste des choses à réaliser pour mettre en œuvre le projet. 4 principes à respecter :

* Inscrire des taches concrète, factuelles
* Identifier le degré de priorité de chaque classe (urgence et importance de la tâche).

L’urgence se caractérise par une échéance, une date butoir.

L’importance doit être évaluée en fonction des conséquences de la non réalisation de la tâche.

* Déterminer la durée de la tâche. Estimer le temps allouer à la réalisation de la tâche. Si une tache est trop longue, n’hésitez pas à la fractionner en plusieurs sous taches. Il faut être réaliste.
* Actualiser cette to do List régulièrement, outils évolutif et adaptable aux outils du projet.

On peut utiliser un Trello, Todogenius, Toodlero.

- Fiche de tâches

Elle précise pour chaque tache de la to do List les travaux à réaliser, les moyens affectés, le responsable de la tâche, son niveau de responsabilité et les dates butoir.

**Référence** : Nom du projet et la référence de notre to do List.

**Identification :** Numéro / l’intitulé / le responsable de la tache

**Définition :** Décrire en quoi consiste cette tâche à réaliser / données entrée et sortie : tache réalisée avant et tâche que l’on va réaliser après.

**Ressources :** Ressources humaines : qui va intervenir pour réaliser cette taches / Ressources matérielles : moyens techniques

**Contraintes :** Date de début et de fin : propre à la tache / Synchro : Lien entre cette tâche et les autres

**Résultat de la planification :** Rempli une fois que la tâche est terminée.

- Tableau de répartition des tâches

Outils de synthèse regroupant uniquement la répartition des tâches aux membres de l’équipe projet.

- Tableau de bord de suivi des collaborateurs

On y intègre le temps de travail de chaque collaborateur et les tâches effectuées. Il permet également de calculer les heures supplémentaires des collaborateurs et effectuer un suivi RH hebdomadaire. Il permet également d’effectuer des heures facturables au commanditaire et d’évaluer la rentabilité du projet.

Partie 2 : Communiquer avec les Parties Prenantes externes au projet

2.1. Mobiliser les associés de votre communauté

Présenter un projet devant un client ou un comité de pilotage demande de la méthodologie et de la rigueur. Le responsable de projet ou le SCRUM Master prend généralement en charge la présentation des projets. La première étape de construction d’une présentation orale repose sur le ciblage de votre public et son état d’esprit. Par exemple, celui peut être hostile à votre démarche de projet ou sceptique sur l’application de votre livrable. En fonction de ces réponses, votre stratégie sera différente mais surtout il faudra s’adapter à nos interlocuteurs. Dans le cadre du projet RSE il est souvent malvenu de faire un résumé oral de notre proposition commerciale.

Pour sélectionner les bonnes informations, c’est-à-dire celles adaptées au public. Il est possible de construire un tableau d’objectifs.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectif | Informations à transmettre | Moyens de transmission |
| Démontrer l’intérêt du projet RSE de votre projet | Sujet de la thématique :  - 6 thématiques  - Nom de projet  - Environnement du projet | - Oral  - Page de garde |
| Démontrer les phénomènes auxquels le projet répond | - Montrer des effets négatifs | - Mise en œuvre théâtrale  - Oral |

Ce tableau doit nous permettre de construire notre message mais celui-ci dépend du format et notamment de la durée de la prestation. Par exemple, un format court type elevator pitch va se concentrer sur une durée d’environ 2 min. Chaque responsable de projet devra construire son pitch en début de prestation afin de convaincre la communauté. Cette technique demande beaucoup de rigueur et de préparation.

Suite à l’Elevator pitch, chaque équipe projet aura 15 minutes pour présenter leur concept à leur communauté d’associés. Cette présentation sera structurée autour d’une introduction, d’un développement et d’une conclusion. A l’issue de cette présentation la communauté d’associés devra élire le meilleur projet du groupe.

La présentation doit être vivante, dynamique et marketing.

2.2. Mobiliser l’environnement du projet

L’environnement du projet englobe tout son univers externe. Il peut donc s’agir d’une multitude d’acteurs qui peuvent avoir une influence non négligeable sur sa réussite ou son échec. En règle générale, on dresse une cartographie de 8 catégories d’acteurs :

* Association de lobby
* Administration publique (ministère, région, mairie)
* Banques (est ce qu’elles vont suivre)
* Fournisseurs
* Consommateurs (s’ils n’en veulent pas)
* Associations de défense des consommateurs
* Médias (presse nationale, régionale, presse à scandale)
* Opinion publique

Les projets doivent respecter l’éthique et la déontologie de l’ensemble de ces acteurs afin d’être soutenu. Mais la réelle difficulté est de parvenir à un consensus entre les intérêts de tous ces acteurs. Pour satisfaire l’ensemble de ces acteurs, les porteurs d’un projet peuvent s’interroger sur la construction d’un plan de communication. Il se présente sous la forme d’un tableau récapitulatif afin de cibler toutes les parties prenantes. Ce tableau est également appelé **media planning**.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Plan de communication externe de projet | | | | | | | | | |
| Parties prenantes visées | Objectif de l’action de communication | Support et canal de communication | Messages clés à transmettre | Responsable du support de communication | Avantages du support de communication | Limites du support de communication | Planning de l’action de communication | | Indicateur de performance du support |
| Début | Fin |
| Élèves de l’ESIR | Sensibiliser les élèves  Communiquer en dehors des périodes scolaires | Mail | Planning de campagne  Information concernant le projet | Fevrier Robin  Guilpain Léo | Communiquer en dehors des périodes scolaires | Possibilité que le mail tombe dans les spam  Tous les élève ne lisent pas les mails | 25/12 | 10/01 | Taux de participation aux différents évènements |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Clôturer un projet

1. Organiser une réunion de clôture de projet

La fin de projet implique la mise en œuvre d’une réunion de fin de projet. Elle permet de réunir l’ensemble des parties prenantes les plus impliquées dans le projet (les membres de l’équipe, le client, le responsable de projet, parfois un représentant de la hiérarchie ou bien les utilisateurs finaux de notre projet). La réunion a plusieurs objectifs :

* Valider la réalisation des tâches et des activités par l’équipe projet
* Obtenir l’acceptation du client sur le livrable
* Établir un bilan qualitatif et quantitatif du projet (notamment la satisfaction du client et de l’équipe projet)
* Évaluer les résultats, les objectifs et vérifier les critères de réussite du projet.
* Capitaliser sur le déroulement du projet (sur les pratiques managériales du projet, sur les compétences acquises par l’équipe projet, sur l’affectation des ressources financières et technologiques)
* Organiser la documentation liée au projet (archivage de la charte projet, du plan de management de projet, du cahier des charges, de l’appel d’offre, des comptes rendus de réunion)
* Communiquer une dernière fois avec les parties prenantes, surtout si on est dans une équipe projet matricielle (pas ici du même endroit, pas forcement amené à être ensemble)
* Faire valider le rapport de clôture par l’ensemble des parties prenantes

Ce rapport de clôture se compose des éléments suivants :

* Rappeler le contexte, les enjeux et les objectifs du projet
* Rappeler les critères d’achèvement du projet
* Confirmation de l’aboutissement de chacun de ces critères
* Liste des actions, des tâches ou des problèmes rencontrés
* Les actions de clôture
* L’historique du projet
* L’évaluation des risques
* Les techniques de communication et la liste des documents réalisés
* Les données financières
* Les recommandations pour la maintenance du projet ou des projets futurs qui sont en lien avec le votre

Comme pour chaque réunion, il faut rédiger un compte rendu de chaque réunion. Ce compte rendu doit être distribué à chaque partie prenante et doit être annexé au rapport de clôture.

2. Dissolution de l’équipe projet

La dissolution de l’équipe amène le responsable de projet à concevoir le processus de deuil de chaque membre de l’équipe. Chaque collaborateur lors de la fin de projet peut traverser plusieurs étapes psychologiques :

* Se sentir déstabiliser
* État de choc
* Du dénie
* De colère
* De marchandage
* De dépression
* D’espoir

On doit amener nos collaborateurs à envisager la suie du projet, notamment les guider vers une réflexion d’inter-contrat, une réflexion sur l’intégration et l’adaptation à une nouvelle équipe ou encore une progression en compétence. C’est sur la progression en compétence que le responsable de projet joue un rôle déterminant.

Il y a deux types d’évaluations :

* **Évaluation collective :** Destinée à l’équipe pour évaluer la maitrise des méthodologies de gestion de projet. Il faut estimer les bonnes pratiques de gestion de projet des collaborateurs. Pour cela, il faut répondre à un questionnaire. Le but de ce questionnaire est de montrer que les comportements humains, la coopération, la gestion des connaissances, l’interdépendance, la communication. A partir des réponses fournies par les collaborateurs, on peut établir une cartographie des points forts et des points faibles de l’équipes. Cela permet de relever les disfonctionnements dans l’équipe, de regrouper les questions par domaine (les scores les plus faibles feront l’objet d’une action corrective). Ces informations sont généralement transmises au service des ressources humaines afin d’ajuster le plan de formation interne de l’entreprise. Cette démarche est très utile lorsque l’équipe est amenée à collaborer sur un nouveau projet commun rapidement.
* **Évaluation individuelle :** Certaines évaluations sont imposées par la loi et d’autres sont le fruit des organisations.
  + **Entretien professionnel :** Obligatoire tous les deux ans et vise à recenser les besoins en formation d’un collaborateur et placer ce dernier au cœur de son processus d’évolution de carrière
  + **Bilan d’état professionnel :** Obligatoire tous les 5 ans pour les collaborateurs qui ont plus de 2 ans d’ancienneté. L’objectif est d’appréhender les capacités du collaborateur et construire son projet professionnel en évaluant ses besoins de formation
  + **Entretien de seconde partie de carrière :** Obligatoire à partir des 45 ans du collaborateur et tous les 5 ans. L’objectif est d’anticiper la seconde partie de la vie professionnelle du collaborateur et ainsi d’éviter les pratiques discriminatoires liées à l’âge dans la gestion des carrières. En marge de ces évaluations qui sont imposées par la loi, il y a des entretiens annuels ou des entretiens de fin de projet qui sont mis en place dans l’entreprise pour évaluer régulièrement vos compétences, vos besoins de formation mais aussi pour ajuster votre rémunération. Il y a plusieurs types d’évaluations :
    - **Fiche de poste :** Critères d’évaluation des compétences remplies
    - **Évaluation à 180° :** Le responsable du projet tient compte des autres membres de l’équipe
    - **Évaluation à 360° :** Le responsable du projet tient compte des clients, des fournisseurs

Conclusion

On peut dire que cette évaluation est une pratique imposée ou un usage des organisations. On a notre disposition une multitude d’outils, il faut sélectionner l’outil le plus équitable pour valider les produits mais aussi l’évaluation des compétences de l’équipe. Le responsable du projet doit s’interroger sur l’utilité de l’évaluation en tant qu’outil de management et comme un levier de motivation pour ses équipes. En tant que responsable de projet, on est responsable de la qualité des conditions de travail mais le mode projet n’est pas dénué de risques. Il n’y a pas que des avantages, il faut être très flexible.