

INTRODUCTION

Le succès de la phase d'initialisation passe par la réalisation de deux étapes successives :

- Le lancement du projet;
- L'organisation du projet.



SCHÉMA – Les entrées et sorties de la phase d'initialisation

Le succès de la phase d'initialisation passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Note de lancement du projet;
- Note de cadrage;
- Plan de management de projet.

Dans l'initialisation d'un projet, un grand nombre de questions se posent :

- **Quel est le contexte du projet?** changement de la réglementation? évolution de la concurrence? concentration, fusion? migration informatique? plan social?...
- **Quels éléments culturels faut-il prendre en compte?** distance hiérarchique forte ou faible? besoin de contrôle de l'incertitude fort ou faible? individualisme ou collectivisme? masculinité ou féminité? croyances? coutumes? héros?...
- **Quels sont les enjeux et les objectifs du projet?** quel est le problème? comment peut-on le mesurer? le problème a-t-il des effets secondaires ailleurs? que se passera t-il si rien n'est fait? quel est le changement projeté? la solution projetée fonctionne-t-elle déjà utilisée ailleurs? avec quels résultats? quels sont les critères et conditions permettant un bon niveau de performance de la solution? comment pourrait-on décrire la situation s'il n'y avait pas de problème? comment pourrait-on mesurer la qualité de la solution?...
- **Quelles sont les ressources à associer au projet?** de quelles compétences techniques, métier... a-t-on besoin dans le projet? à quel moment? combien

de temps? quelle ressource sera particulièrement disponible ou indisponible à tel ou tel moment? quelles ressources financières nécessite le projet? de quels outils, locaux, matériels... a-t-on besoin dans le projet?

- **Quels sont les délais à prévoir?** quand le projet peut-il commencer? quand le projet doit-il être terminé (échéance réglementaire, date symbolique...)? quelle période est-elle la plus propice au déroulement du projet? quelle période est-elle particulièrement à éviter (clôture annuelle des comptes, congés annuels...)?
- **Quelle est la démarche à adopter?** la nature du projet nécessite-t-elle des points de passage obligés (par ex : certification ISO)? existe-t-il des démarches types dont il est possible de s'inspirer (méthodologie de résolution de problème; analyse de la valeur; démarche de conception d'une application informatique...)? quels travaux doivent-ils être réalisés? dans quel ordre? quelles sont les grandes étapes du projet? comment ces étapes se décomposent-elles en lots de travaux? comment ces étapes doivent-elles se matérialiser (livrables, résultats observables...)? comment ces étapes doivent-elles être validées? par quelles instances?
- **Quels livrables sont-ils à produire?** à quel moment? dans quel ordre? quel formalisme (charte graphique, numéro d'immatriculation...) les différents livrables doivent-ils respecter? existe-t-il des plans types, des modèles de référence?...
- **Quelle organisation de projet faut-il mettre en œuvre?** qui est le sponsor du projet? quelles sont les personnes à associer au projet? quel est le périmètre du projet? quelles sont les différentes catégories de bénéficiaires du projet? quelles instances doivent-elles être créées (comité de pilotage, comité de projet...)? quels chantiers techniques, filières transversales... doivent-ils être créés? avec quels rôles et quelles responsabilités?
- **Quel dispositif de suivi et de validation des travaux faut-il prévoir?** qui doit valider quel livrable du projet? à quel moment? qui est habilité à modifier le contrat de départ : objectifs à atteindre; budgets; calendrier, voire à suspendre ou arrêter le projet? quel processus d'arbitrage est-il utile de créer?...
- **De quelle infrastructure matérielle a-t-on besoin pour le projet?** combien de personnes sont-elles affectées à plein temps sur le projet? à quel moment et pendant combien de temps? quelles natures d'informations doivent-elles être échangées entre les acteurs du projet? quelles informations doivent être conservées? sous quelle forme (électronique, papier...)? quelles précautions et mesures de sécurité sont-elles à prendre en compte pour certaines informations concernant le projet?
- **Quel dispositif de pilotage faut-il mettre en place?** quelles natures d'information doivent-elles être suivies dans le tableau de bord? avec quelle

fréquence? qui doit recevoir quelle information de pilotage? avec quelle fréquence? pour prendre quelle nature de décision? qui est le mieux placé pour collecter les informations? qui doit-il les mettre en forme? qui doit-il les valider avant diffusion? quels sont les attendus réciproques entre les acteurs?

- **Quel dispositif de gestion des risques faut-il mettre en œuvre?** à quels risques le projet est-il confronté : technologie nouvelle? changement culturel majeur entraînant des résistances au changement? nombre de personnes concernées? échéance non négociable? de quelles façons ont-ils été traités les mêmes risques dans d'autres projets analogues? qui peut-il remplir le rôle de gestionnaire des risques dans le cadre du projet? avec quel rattachement?
- **Quel dispositif de communication faut-il mettre en œuvre?** quelles sont les personnes concernées par une information sur le projet? quelles natures d'information doivent-elles être communiquées? à quels destinataires? quelles obligations réglementaires doivent-elles être respectées (par exemple : information au comité d'entreprise pour avis)? à quel moment ou avec quelle fréquence? avec quel objectif (par exemple : rendre compte, mobiliser...)? quels sont les canaux de communication habituellement utilisés pour communiquer sur les projets de cette même nature? quelles sont les personnes les mieux placées pour communiquer sur le projet?

1. LANCEMENT DU PROJET

Le lancement d'un projet se fait à partir d'une note de lancement. Celle-ci officialise le lancement du projet auprès de l'ensemble des responsables et des personnes concernées par le projet dans l'entreprise. La note de lancement est rédigée et diffusée au démarrage du projet.

En plus de la note de lancement, une réunion de lancement avec l'ensemble des participants au projet peut être très utile pour partager une vision claire du projet quant à sa finalité et ses enjeux.

Le document de lancement qui sera présenté à l'équipe projet doit reprendre les éléments suivants :

- Le contexte du projet;
- Le rappel des enjeux et de la problématique;
- Les objectifs fixés au projet;
- L'organisation du projet;

- Les grandes étapes du projet;
- Le budget;
- Les facteurs clés de succès;
- Les livrables pour chacun des acteurs impliqués sur le projet;
- Les règles et les méthodes qui seront utilisées dans le cadre du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faites valider la note de lancement par le commanditaire ou le sponsor du projet;
- Lancez la réunion de lancement avec l'ensemble de votre équipe le plus tôt possible;
- Définissez dès ce stade votre stratégie de communication au sein de l'entreprise;
- Identifiez les différents freins potentiels dans la structure et pour cela, aidez-vous de la cartographie des forces en présence;
- Assurez-vous d'une communication la plus large possible.

2. ORGANISATION DU PROJET

La manière de structurer le projet est capitale.

Il est indispensable de passer le temps nécessaire pour structurer au mieux le projet et définir les différentes instances de décision.

Les travaux à réaliser par le chef de projet pour organiser le projet sont les suivants :

- Décomposer le projet par grands domaines ou fonctions;
- Identifier les chantiers en regroupant des blocs homogènes. En règle générale un chantier donne une vision transverse du thème abordé. Exemple : le chantier «Conduite du changement» dans le cadre d'une réorganisation;
- Recenser les filières impactées par le projet. En général, à chaque domaine métier impacté correspond une filière;
- Elaborer un planning pour chaque chantier et les consolider dans un planning général du projet;
- Nommer les responsables de chantier et de filière métier;

- Déterminer pour chaque chantier et chaque filière les livrables à produire;
- Estimer le plan de charge nécessaire au management du projet et à la réalisation des différents travaux des filières métiers et des chantiers;
- Prendre en compte les grands jalons du projet;
- Définir le noyau dur de l'équipe projet et les acteurs qui seront sollicités à un moment clé du projet;
- Définir les instances nécessaires au projet pour son bon fonctionnement;
- Identifier les processus supports de l'entreprise indispensables à la réussite du projet (achats, juridique, ressources humaines..);
- Définir la stratégie de communication en fonction des enjeux du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- N'hésitez pas à vous faire aider par un consultant extérieur;
- Un responsable de filière doit être issu de préférence du métier;
- Pour un projet complexe, pensez à la problématique de coordination entre les filières et les chantiers;
- Prenez en compte dans votre gestion des risques le niveau de disponibilité des acteurs affectés au projet;
- Ne pas intégrer le plus tôt possible un processus support peut avoir pour conséquence le retard de livraison d'un livrable;
- Une communication avec les partenaires peut s'avérer payante dans certains cas.

CONCLUSION

Le succès de la phase d'initialisation passe par la réalisation de deux étapes successives : le lancement du projet et l'organisation du projet ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.