

Formation et pratiques pro

STRATÉGIE

Jacques Godart



TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	13
INTRODUCTION	15
Sujets abordés et leurs relations systémiques	16
Présentation du format	17
Les niveaux de maturité	18
Les entretiens	20
Un début de lexique commun	20
Trois organisations « fil rouge »	22
Le Centre Hospitalier de Wallonie picarde, alias CHwapi (Belgique).....	22
F. Hoffmann-La Roche, alias Roche (Suisse).....	22
La Haute-École Louvain en Hainaut, alias HELHa (Belgique).....	23

PARTIE 1

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

CHAPITRE 1. SÉCURISER LES PRÉREQUIS DE LA STRATÉGIE	27
A. Le modèle organisationnel de l'entreprise	27
L'organisation fonctionnelle.....	28
L'organisation par projets.....	29
L'organisation matricielle.....	30
Autres modèles et choix.....	31
B. La culture de l'entreprise	32
Les modalités d'organisation formelles.....	33
Les habitudes organisationnelles.....	34
C. Le b.a.-ba de la stratégie: le trio « MVV »	35
a. La Mission de l'organisation.....	36
b. Les Valeurs de l'organisation.....	41
c. La Vision de l'organisation.....	43

CHAPITRE 2. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE À SUCCÈS	47
Préambule : Les acteurs du succès de la stratégie	49
A. Évaluation du contexte d'entreprise	50
a. Analyse du contexte externe.....	50
b. Analyse du contexte interne.....	53
c. Cadre de gestion des risques d'entreprise.....	56
d. Synthèse des analyses de contexte par la matrice SWOT.....	57
B. Identification des alternatives stratégiques	60
a. La matrice TOWS.....	61
b. Les stratégies génériques de Porter.....	62
c. Le modèle de Treacy & Wiersema.....	63
d. La matrice d'Ansoff.....	65
e. La matrice BCG.....	66
f. L'alternative « ultime » : Blue Ocean.....	67
g. Le diamant de Hambrick and Fredrickson.....	69
C. Choix de la stratégie pertinente	70
D. Formulation des objectifs stratégiques	73
Une formulation intelligente.....	73
Typologie d'objectifs stratégiques.....	74
E. Qualification des objectifs stratégiques	75
F. Publication et supervision de la stratégie retenue	78
Développer une stratégie – modèle de maturité	81
Stade M1.....	81
Stade M2.....	82
Stade M3.....	82
Entretien	83

PARTIE 2

LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

CHAPITRE 3. CHOISIR ET SUPERVISER LES PROJETS STRATÉGIQUES	97
Préambule : Les acteurs du succès de la gestion de portefeuille de projets	98
Le comité de gestion du portefeuille de projets de l'organisation.....	98
Les directions fonctionnelles.....	98
Le bureau des projets.....	99
Le gestionnaire du portefeuille de projets de l'organisation.....	100

A. Processus de définition du portefeuille de projets	100
Étape 1: Identification des candidats-projets	101
Étape 2: Présélection des projets	102
Étape 3: Cadrage des candidats-projets	103
Étape 4: Classification des candidats-projets	103
Étape 5: Qualification des candidats-projets	106
Étape 6: Équilibrage du portefeuille	107
Étape 7: Sélection et planification des projets du portefeuille	109
B. Processus de livraison du portefeuille de projets	113
Remontée des informations et audits	114
Supervision & arbitrages ponctuels du portefeuille de projets	114
C. Outillage de la Gestion de portefeuille de projets	116
Modèle minimal de données	117
Prototypage par les outils bureautiques existants	120
Recours à un logiciel de gestion de projets	121
Recours à un logiciel de gestion de portefeuilles de projets	122
Outils complémentaires	123
Gérer un portefeuille de projets – Modèle de maturité	124
Stade M1	124
Stade M2	125
Stade M3	126
CHAPITRE 4. METTRE EN ŒUVRE UN PROJET STRATÉGIQUE	129
Préambule : Les acteurs du succès de l'exécution de projet	130
Le comité de pilotage du projet	131
Les directions fonctionnelles	131
Le sponsor de projet	131
Le chef de projet	132
L'équipe de projet	133
Le bureau des projets	134
Le(s) comité(s) technique(s)	135
Les instances consultatives	135
A. Définition du projet	136
a. Contenu minimum d'une définition de projet	137
b. Gestion évolutive de la définition du projet	144
c. Distinguer l'essentiel de l'accessoire	145
d. Conventions explicites quant aux leviers d'arbitrage d'un projet	146
e. Découpage fin des livrables de projet	147
f. Acheter, produire ou réutiliser ?	149

g. Identification des lots de travail.....	150
h. Distribution des rôles & cartographie des parties prenantes.....	151
i. Assignation des lots de travail.....	154
B. Planification de projet – Approche par les activités	156
a. Planification des lots de travail.....	157
b. Estimation de la charge de travail.....	157
c. Estimation des coûts du projet.....	158
d. Qualité des données de planification.....	159
e. Agencement temporel des lots de travail sans contraintes de ressources.....	161
f. Agencement temporel des lots de travail avec contraintes de ressources.....	162
g. Agencement temporel des lots de travail avec contraintes de temps.....	162
h. Planification de la qualité des livrables.....	163
i. Planification des activités d’achats.....	164
C. Planification de projet – Un sous-plan essentiel : La gestion des risques	165
Étape 1: Identification des risques.....	166
Étape 2: Qualification et évaluation des risques.....	167
Étape 3: Stratégies de réponse aux risques.....	169
Registres et plans de gestion des risques.....	170
Structure de gestion des risques du projet.....	171
Impact des risques sur les coûts et les délais du projet.....	172
D. Exécution & contrôle d’un projet	173
Contrôle de la progression d’ensemble.....	174
Mobilisation des ressources.....	176
Recours au plan de gestion des risques.....	177
Pilotage des équipes et comités de projet.....	178
Gestion documentaire de projet.....	179
Alimentation du journal des retours d’expérience.....	180
Réception des livrables par le bénéficiaire.....	181
E. Clôture d’un projet	181
Contexte de clôture de projet.....	181
Activités-clés associées à la clôture de projet.....	182
Contenu du rapport de fin de projet.....	183
Capitalisation des apprentissages: leçons tirées et bilan.....	183
Mesure du succès: bilan de moyen terme.....	184
F. Outillage de l’exécution de projet	185
Dispositifs logiciels de gestion de projet.....	186

Autres éléments de la boîte à outils de gestion de projet.....	186
Quel outillage pour les « non-projets » stratégiques ?	187
Exécution d'un projet – Modèle de maturité	187
Stade M1.....	188
Stade M2	189
Stade M3	189
CHAPITRE 5. COORDONNER DES PROJETS STRATÉGIQUES INTERDÉPENDANTS	191
Préambule : Les acteurs du succès de la gestion de programme	193
Le comité de pilotage de programme	193
Le sponsor de programme.....	194
Le chef de programme.....	194
Le bureau des programmes.....	195
Les chefs de projets inclus dans le programme.....	195
Autres parties prenantes.....	195
A. Formulation et planification d'un programme	196
a. Cas d'affaire de programme	197
b. Charte de programme.....	197
c. Plan de gestion du programme.....	198
B. Déploiement d'un programme	201
Mise en pratique des dispositions de gouvernance de programme.....	201
Activités courantes du déploiement de programme	202
Gestion du système d'information du programme.....	203
C. Clôture d'un programme	203
Gestion de programme – Modèle de maturité	204
Stade M1.....	204
Stade M2	205
Stade M3	206
CHAPITRE 6. DÉPLOYER LA STRATÉGIE PAS À PAS	207
A. Rappel du contexte stratégique & opérationnel	208
B. Sélection des projets à mener à court terme	209
C. Planification des ressources à mobiliser à court terme	210
D. Communication des plans	211
Entretiens	212

GÉRER LE VOLET HUMAIN DU CHANGEMENT

CHAPITRE 7. IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES RÉACTIONS AU CHANGEMENT	231
A. Quels profils de personnalité face au changement ?	231
Modèle de Kotter	232
Modèle du Discovery Learning	232
B. Changer : faire le deuil du <i>statu quo</i>	233
C. Un parcours semé d'embûches	236
CHAPITRE 8. PILOTER LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE AU BÉNÉFICE DU COLLECTIF	239
A. Orchestrer la capacité à changer	240
Intégrer les résistants au changement	240
Intégrer les agents de changement	240
Faciliter le deuil du <i>statu quo</i>	241
Soutenir la prise d'initiatives et la collaboration	242
B. Bien sélectionner les chefs de projet (et l'équipe)	242
C. Gérer la dynamique des équipes de projets	244
D. Veiller à la diversité et l'inclusion	247
Diversité	247
Inclusion	248
Impact sur la gestion du changement	248
E. Un voyage collectif en huit étapes	249
Étape 1 : Créer un sentiment d'urgence	250
Étape 2 : Construire l'équipe de pilotage	251
Étape 3 : Développer la vision	252
Étape 4 : Communiquer pour faire comprendre et adhérer	253
Étape 5 : Donner aux autres le pouvoir d'agir	254
Étape 6 : Produire des victoires à court terme	255
Étape 7 : Persévérer	255
Étape 8 : Pérenniser	256
F. Contenu d'un plan de gestion du changement	257
Le plan parent : celui du changement	257
Le plan de transformation	258

Le plan de formation.....	258
Le plan de communication.....	259
Gérer le changement – modèle de maturité	263
Stade M1.....	264
Stade M2.....	265
Stade M3.....	265
Entretien	266

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Vers une maturité stratégique programmée	277
Une base agile, pas un carcan	280
Appel au pragmatisme	281

POUR ALLER PLUS LOIN...

Planification stratégique	284
Gestion de portefeuille de projets et de programmes	285
Gestion de projets	285
Gestion de la qualité	287
Gestion du changement	288
Modèles de maturité	289

ANNEXES

ANNEXE 1. EXEMPLE D'UNE ANALYSE PESTEL POUR UNE ORGANISATION DONNÉE	292
ANNEXE 2. EXEMPLE DE STRUCTURE DE CLASSIFICATION DES RISQUES D'ENTREPRISE	294
ANNEXE 3. EXEMPLE DE GRILLE D'AIGUILLAGE D'INITIATIVES: PROJET VS « NON-PROJET »	295
ANNEXE 4. EXEMPLE DE DOCUMENT DE COORDINATION POUR UN « NON-PROJET »	300
ANNEXE 5. EXEMPLE DE FICHE-IDÉE D'UN CANDIDAT-PROJET	303

ANNEXE 6. EXEMPLE DE FICHE DE CADRAGE DÉTAILLÉ D'UN CANDIDAT-PROJET	305
ANNEXE 7. EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION À DESTINATION DU CHEF DE PROJET NOUVELLEMENT NOMMÉ	308
ANNEXE 8. EXEMPLE DE STRUCTURE DE CAHIER SPÉCIAL DES CHARGES	309
ANNEXE 9. EXEMPLE DE STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DES RISQUES D'UN PROJET	311
ANNEXE 10. EXEMPLE DE STRUCTURE DE RAPPORT DE CLÔTURE DE PROJET	312
ANNEXE 11. EXEMPLE DE TABLEAU D'ANALYSE DES LEÇONS TIRÉES	314
 REMERCIEMENTS	 315