

Code	Nom
ENJEUX	La méthode des enjeux.
<b>Définition (Finalité).</b>	
C'est une des manières pratiques pour mettre les résultats au cœur du management tout en responsabilisant les acteurs ...	
La méthode des enjeux présente donc plusieurs avantages :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle permet de fixer précisément les objectifs.</li> <li>• Elle permet de les partager avec l'ensemble des parties prenantes.</li> <li>• Elle permet de partager les difficultés attendues.</li> <li>• Elle permet de construire la trame du projet global de réalisation.</li> <li>• Elle permet, sur la base d'estimations, d'apprécier la valeur du projet en posant de suite le coût prévisible par rapport aux résultats escomptés.</li> <li>• Elle permet d'identifier les principaux jalons (les principales échéances) du projet.</li> <li>• Elle structure les responsabilités et le suivi d'avancement.</li> </ul>	
La gouvernance et le suivi ne se concentreront pas sur les activités mais sur la maîtrise des enjeux. Ils donnent de la visibilité sur les progrès effectifs. Cela rassure et éventuellement, cela permet de stopper le projet ou le réorienter si un des enjeux ne peut pas être maîtrisé.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle responsabilise les acteurs tout en construisant un esprit d'équipe.</li> </ul>	

Le résultat recherché est un accord entre les parties prenantes sur le résultat à obtenir et sur les difficultés qu'il conviendra de dépasser pour l'obtenir.

Il peut en exister plusieurs variantes. Celle que je me suis appropriée est en cinq étapes.

Elles sont illustrées par une série de schémas qui peuvent être obtenus avec n'importe quel outil de dessin y compris ceux présents dans votre suite bureautique.

Cette méthode donne ses meilleurs résultats lorsque sa construction est réalisée dans le cadre d'un atelier de travail réunissant toutes les parties prenantes du projet (celles qui ont un intérêt, de toutes natures, dans le projet).

### Étape 1 – Définir le résultat global à atteindre.



Etre présent sur le marché et générer 5% du CA groupe.

Il s'agit du but global que l'on cherche à atteindre. Un produit ou un service dans le cadre d'un projet. Un résultat opérationnel ou financier dans le cas d'une organisation. Dans tous les cas ce résultat doit être suffisamment concret et objectif pour qu'on puisse déterminer s'il est atteint ou pas.

Il convient d'apporter au moins deux éléments de description :

- les caractéristiques qualitatives du produit ou service. Ce peut être un ensemble de caractéristiques physiques ou un montant, un ratio de gestion.
- le délai dans lequel le résultat est attendu.

## Étape 2 – Identifier les résultats intermédiaires.

Il s'agit, par itérations successives de se poser la question :

« *Qu'est-ce qu'il est indispensable d'avoir pour produire ce résultat ?* »

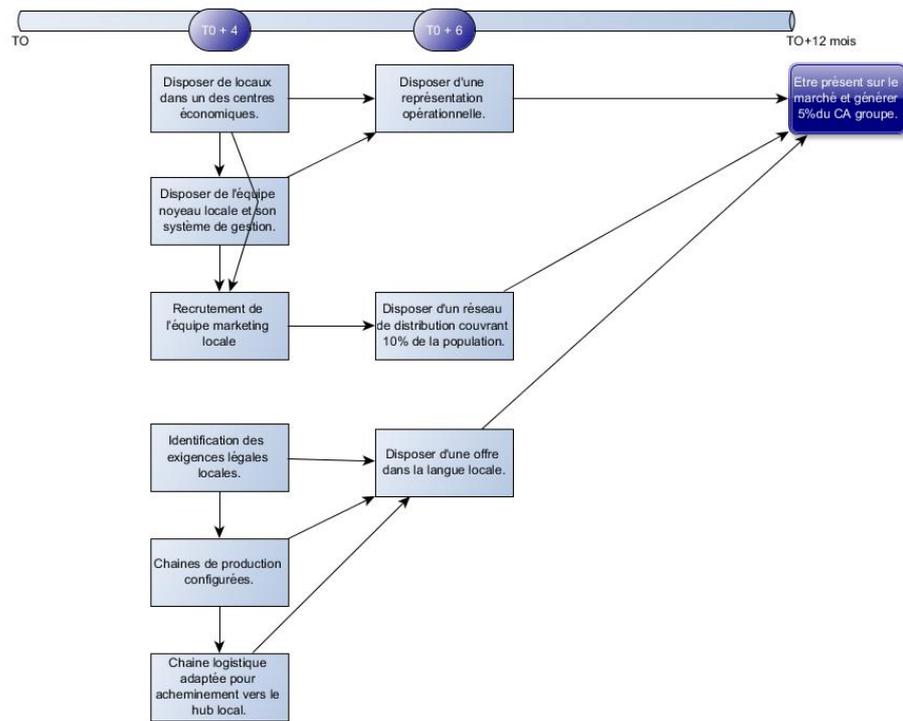
Ces résultats intermédiaires sont ceux qu'il est indispensable de maîtriser. C'est pour cela que l'on parle d'enjeux. Chacun est une difficulté qu'il convient de dépasser et qui, une fois dépassée sécurise l'étape suivante jusqu'au résultat final.

On démarre du résultat final pour identifier les résultats intermédiaires de dernier niveau. Chacun est également un résultat et doit donc posséder les mêmes caractéristiques de description qu'à l'étape 1.

En remontant vers la gauche on identifie les résultats intermédiaires nécessaires pour produire les résultats intermédiaires de dernier niveau. Cette approche est dite de décomposition des résultats. On parle également de la structure de décomposition des résultats (RBS pour Results Breakdown Structure).

La date de disponibilité mentionnée pour chaque résultat intermédiaire est la date au plus tard. Cela permet à chacun de prendre conscience dès le départ de ce que sera le « chemin critique » du projet (tout décalage d'un résultat intermédiaire a un impact direct sur le résultat final).

Les résultats intermédiaires peuvent être dépendants entre eux. Selon les cas, ils doivent soit être synchronisés soit être séquencés. Dans l'exemple ci-dessus, ils sont synchronisés.

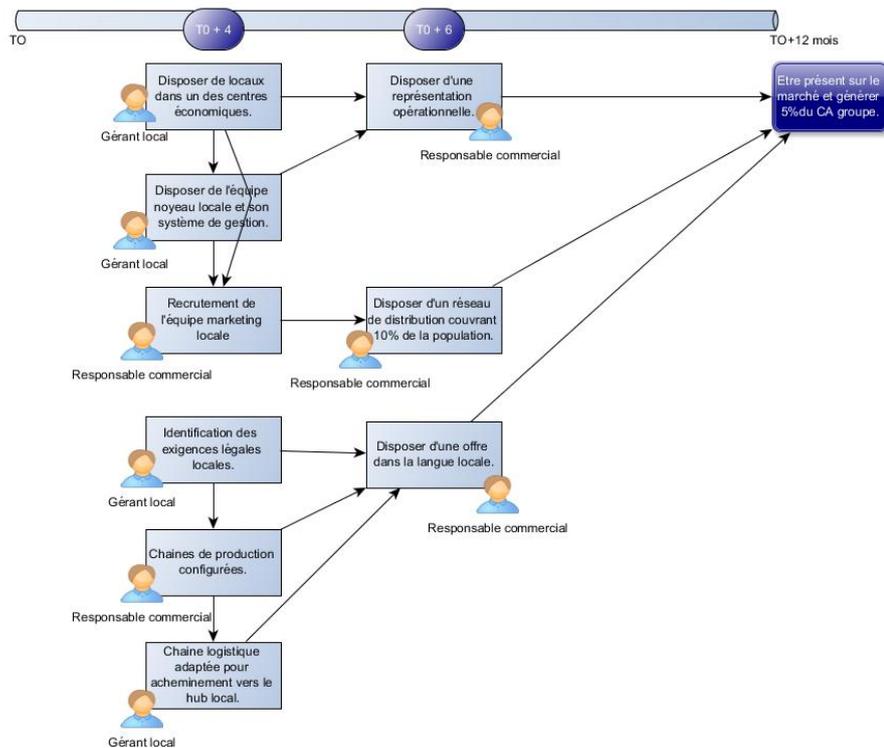


### Étape 3 – Assigner chaque enjeu à un responsable.

Le responsable d'enjeu n'est pas nécessairement celui, qui au sein de la structure a en charge la production du type de résultat attendu. Au contraire, il est même préférable qu'il ne le soit pas. Le responsable d'enjeu doit être choisi parmi ceux qui ont le plus intérêt à ce que le résultat soit obtenu dans des bonnes conditions de qualité, coûts et délais.

Sa mission consistera à peser de toute son influence pour réunir les conditions de réussite de l'enjeu et pour en vérifier régulièrement la progression. C'est à lui qu'il reviendra de juger si le résultat est atteint.

Il est comptable de la réussite de l'enjeu auprès des autres porteurs d'enjeux et des parties prenantes du projet.

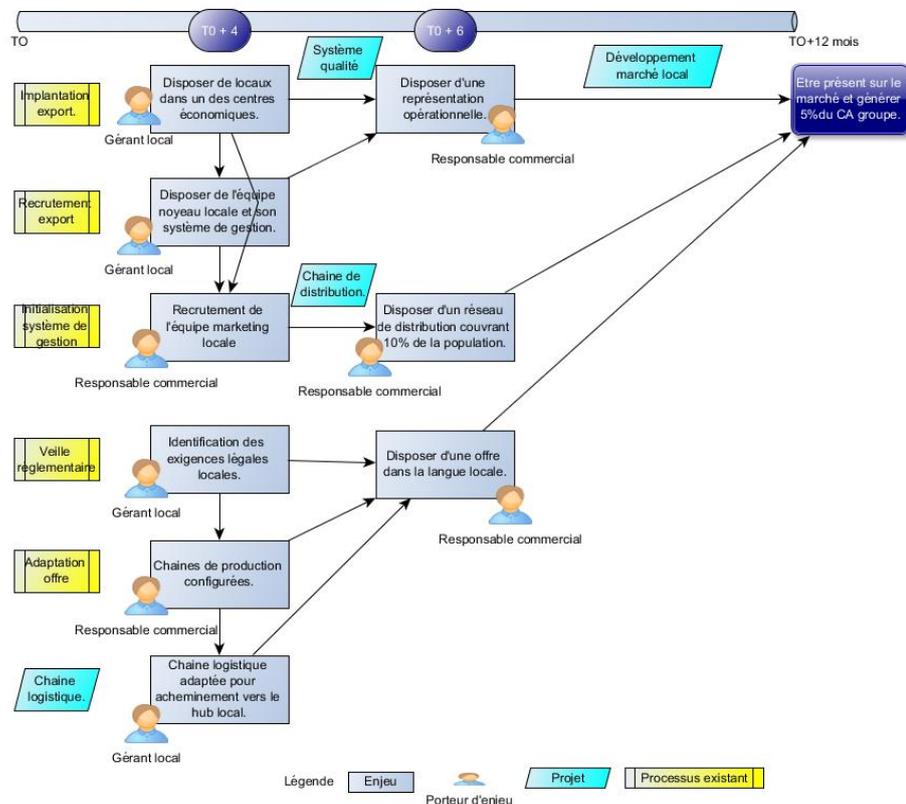


### Étape 4 – Identifier les projets.

Identifier les projets, activités et processus à mobiliser pour obtenir chacun des résultats intermédiaires.

Ces activités nécessaires à la production des résultats sont soit :

- La mise en œuvre de processus internes établis de l'organisation. Dans ce cas, il convient de préciser par la demande de service adaptée au processus, les paramètres de mise en œuvre. Il convient également de désigner qui a en charge de s'assurer de la conformité du résultat. On rappelle que le porteur d'enjeu n'est responsable que du fait que le résultat soit produit conforme. Ici, c'est bien aux acteurs de l'organisation en charge des processus de produire, contrôler et rendre compte.



- Réaliser une simple activité.  
Dans ce cas, il convient de la décrire sous forme d'une action et de l'assigner à un responsable d'action.
- Soit conduire un projet à part entière.  
C'est le cas lorsque le résultat attendu sort des pratiques et activités habituelles de l'organisation.  
Ici encore, le projet doit être doté de son organisation propre. Il est responsable de la production du résultat et de sa conformité.
- Ou une combinaison de ces différentes modalités.

### Étape 5 – En déduire les moyens nécessaires.

Les moyens sont la somme des moyens nécessaires à chaque étape de maîtrise des enjeux.

Il se peut qu'à ce stade, la somme dépasse les moyens que l'organisation peut consacrer à l'opération.

La solution n'est jamais de revoir les étapes intermédiaires. Elle est d'agir sur deux paramètres :

- Le premier – celui qui a le plus d'impact – est de réduire le niveau d'exigence portant sur le résultat final. Cela revient à réduire le niveau de service attendu.
- Le second – qui ne fait que lisser la charge – est d'augmenter les délais. On consomme moins mais sur une plus longue durée.

