



CROISSANCE  
Le catalyseur de  
votre changement

## **Les dessous du management de projet**

**Un levier de performance durable au service de votre entité ...**

*Petit Déjeuner Croissance*

*Juin / juillet 2007*



CROISSANCE

## Quelques questions posées en guise d'introduction

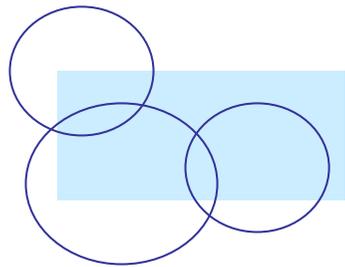
- **Pourquoi le mode projet renforce la performance durable de votre organisation et valorise ses ressources ?**
- **Comment faire fonctionner ensemble votre structure et vos projets sans « conflits de territoire » ?**
- **Quel est le chef de projets idéal pour votre organisation ? Quelles sont ses compétences et attitudes distinctives ? Et comment l'aider à assumer pleinement son rôle ?**
- **Comment appréhender le dispositif projet pertinent pour votre organisation et l'ambition que vous visez ?**

# Y a-t-il vraiment des projets dans mon entreprise ou mon administration ?

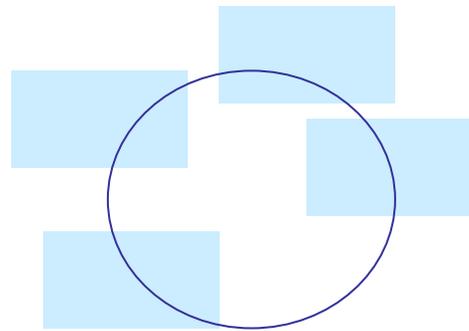


CROISSANCE

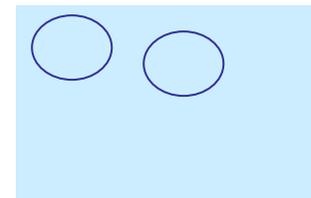
Oui... avec des configurations possibles multiples :



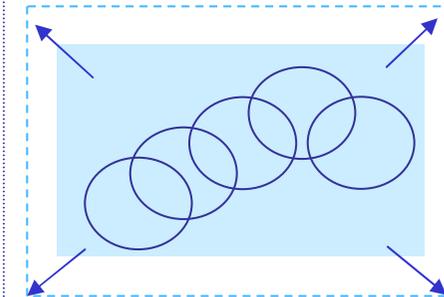
Une entreprise, pouvant éventuellement en mobiliser d'autres, est impliquée dans quelques projets vitaux pour elle



Le projet est central pour les entreprises « partenaires », qui peuvent néanmoins avoir des intérêts divergents



Une entreprise gère différents projets, dont aucun ne met en cause, à lui seul, sa pérennité



Une entreprise gère plusieurs projets, dont la somme impacte le devenir stratégique de l'entreprise

 Entreprise  Projet

## Pour commencer, demandons-nous ce qu'est un projet ...



CROISSANCE

**Un projet, c'est :**

- **Une démarche spécifique,**
- **qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir,**
- **dans une temporalité donnée,**
- **avec des ressources définies,**
- **en réponse au besoin d'un commanditaire, traduit en objectifs.**

## **Pour commencer, demandons-nous ce qu'est un projet et à quoi il sert...**



CROISSANCE

**Sa raison d'être, c'est :**

- **La non capacité de l'organisation en place à répondre au besoin défini,**
  - **Sur le plan de la compétence, structurée selon le mode établi**
  - **Sur le plan du processus de décision**
  
- **L'impérieuse nécessité de sécuriser le résultat visé (la cible et l'échéance)**

## Pour le responsable d'entreprise (privée ou publique), c'est un levier au service de la performance durable



CROISSANCE

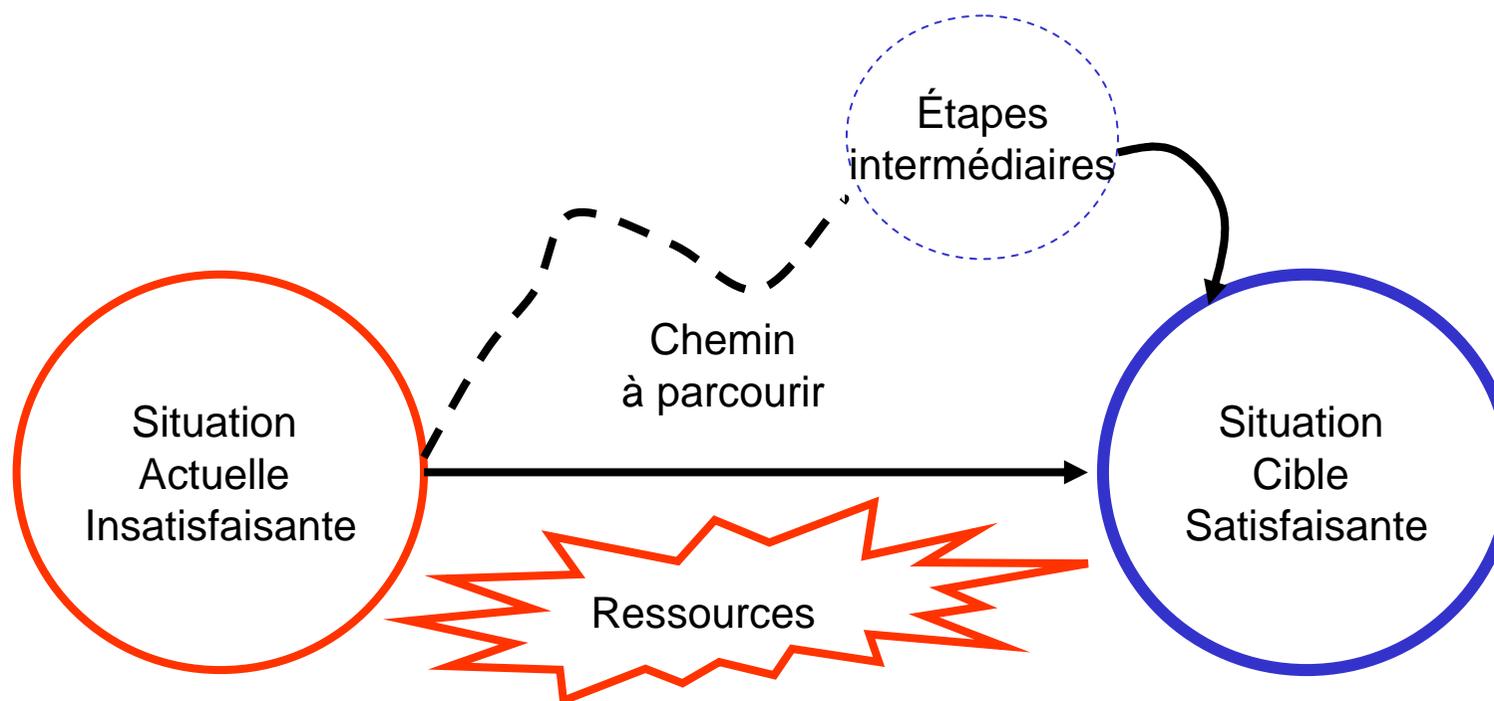
- Dans la mesure où le projet est une « construction unique », il permet d'inventer de nouveaux repères communs :
  - **Sens commun :**
    - Par sa méthode, il facilite la prise en compte **intégrée** de différents paramètres de l'entreprise (en tant que **système**) et recrée les liens parfois oubliés entre activités / services / ....
    - Il éclaire la **trajectoire** entre une situation donnée, ses atouts et ses faiblesses, et une situation cible, attractive par les enjeux qu'elle permet de réaliser
  - **Nouveaux processus de travail et de collaboration**  
Il est souvent l'occasion de fédérer des individus sur de nouveaux leviers d'appartenance, complémentaires à ceux propres à chaque unité de travail
- Il favorise de nouveaux apprentissages pour les individus impliqués :
  - gestion du risque et de l'incertitude
  - focalisation sur des résultats définis
  - fonctionnements « en réseau »



CROISSANCE

## Projet et performance durable

Du sens commun : le projet, une approche structurante et mobilisatrice du changement à conduire



- Prise de recul : diagnostic

- Délégation de ressources
- Business case

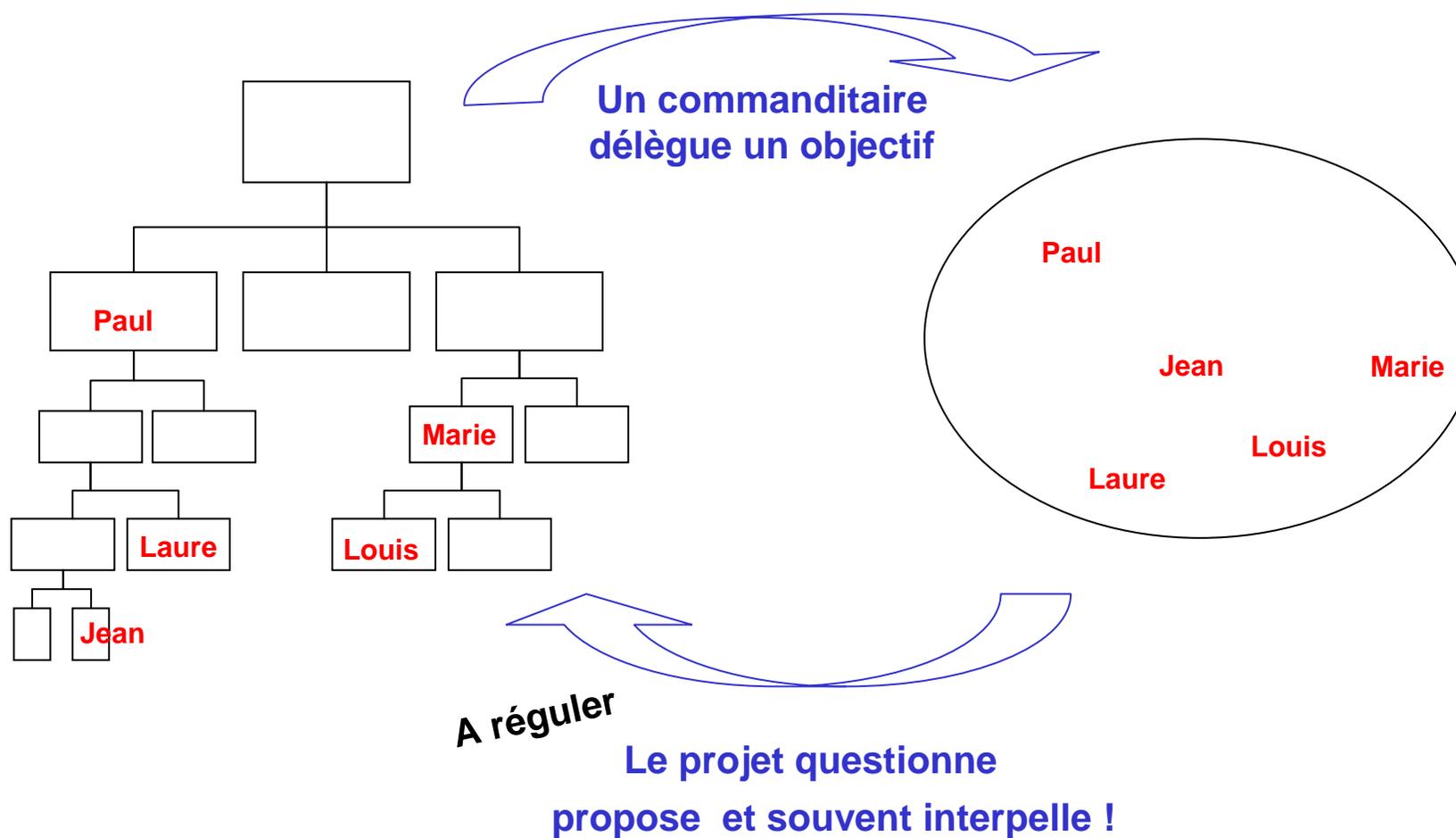
- Formalisation des objectifs
- Formalisation des enjeux



CROISSANCE

## Projet et performance durable

De nouveaux processus de travail et de collaboration : le projet, « agitateur » d'organigrammes... et d'idées



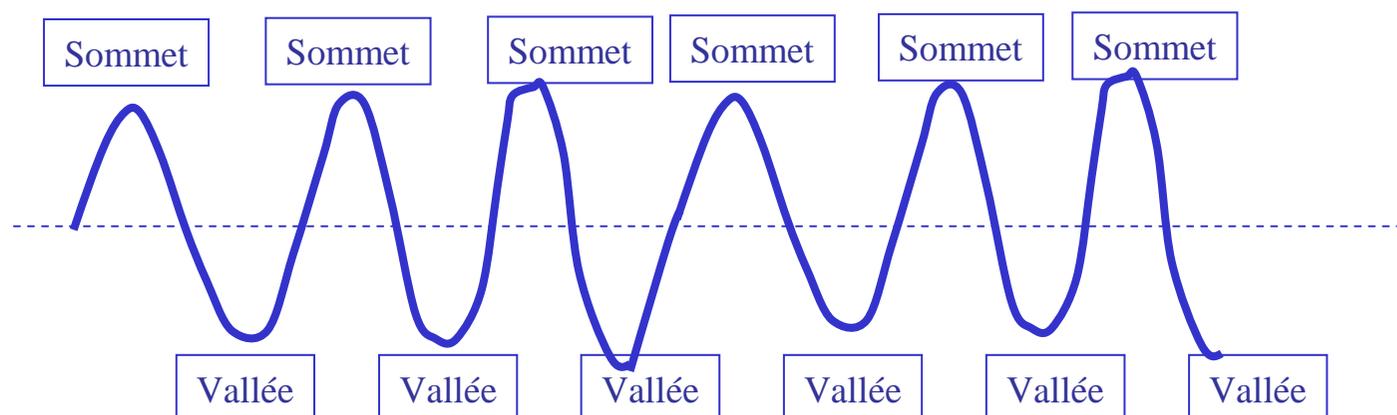


CROISSANCE

## ***Projet et performance durable***

**De nouveaux apprentissages individuels et collectifs ... et une plus grande capacité d'adaptation et d'invention**

- **Le changement devient la norme et non l'exception**



- **La capacité développée par l'entreprise / l'administration et les individus à monter, piloter et déployer des projets en réponse à des évolutions de l'environnement (nouvel intervenant, changement réglementaire, banalisation d'une offre,...) inscrit l'organisation dans un système propice à l'innovation et au changement**



CROISSANCE

## ***Projet et performance durable***

### **De nouveaux apprentissages individuels et collectifs ... et une plus grande capacité d'adaptation et d'invention**

- **Elle favorise également le progrès et l'apprentissage continu**
- **Les compétences clefs d'une organisation « apprenante » :**
  - **Flexibilité, agilité et innovation**
  - **Écoute et ouverture à des évolutions externes ou internes (pas de paralysie du dogme)**
  - **Leadership des managers : transmet du sens et de la compétence aux équipes**
  - **Capacité individuelle à apprendre et à se remettre en question tout au long de sa vie**
  - **Capacité collective à se coordonner pour aborder un changement**
- **Le projet favorise la construction de ces compétences**

## Choisir un bon chef de projet



CROISSANCE

### Un enjeu clef :

- Pour la réussite du projet
- Pour l'apprentissage de l'ensemble de l'équipe projet
- Pour l'évolution progressive des pratiques des collaborateurs de l'entreprise ou de l'administration

# Choisir un bon chef de projet... sous l'angle des compétences



CROISSANCE

## La capacité à gérer à la fois :

**Des acteurs  
divers, aux  
attentes variées**

- Nombre et diversité des acteurs à prendre en compte
- Contraintes des acteurs à prendre en compte
- Parfois, une difficulté à les mobiliser

+

**Des aspects  
techniques**

Multiplicité des dimensions (technologique, économique, juridique) et des disciplines à conjuguer pour assurer la qualité du projet

+

**Des exigences  
liées au projet**

- Respect impératif d'un délai final, d'un coût cible, de spécifications contraignantes
- Ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise / l'administration

+

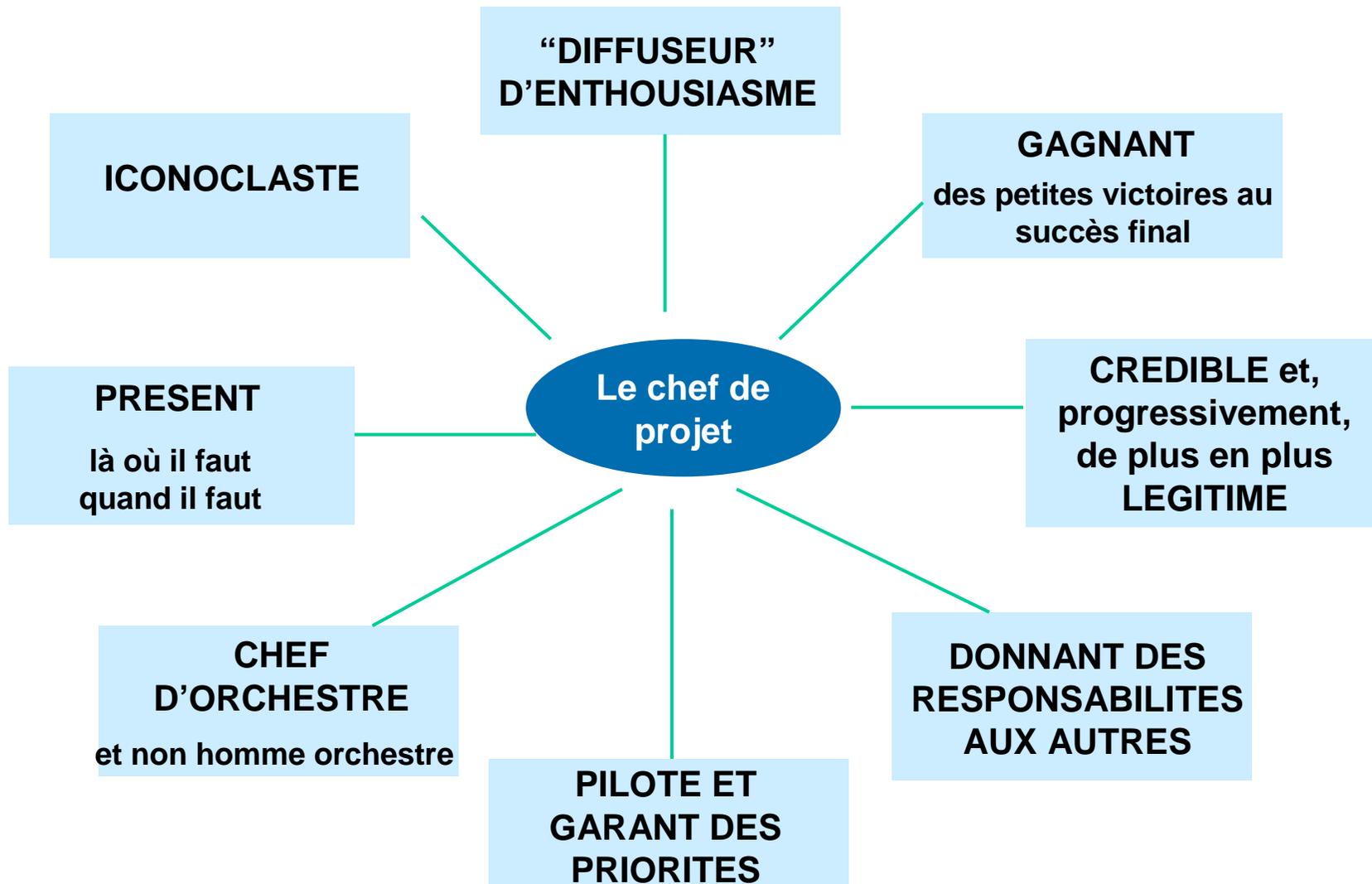
**Une part  
d'inconnu**

- Une difficulté en amont à spécifier les résultats et les moyens
- Le caractère innovant, unique du projet oblige à se placer en démarche de création/ conception plutôt que de reproduction d'expériences antérieures

# Choisir un bon chef de projet... sous l'angle de l'état d'esprit et des comportements



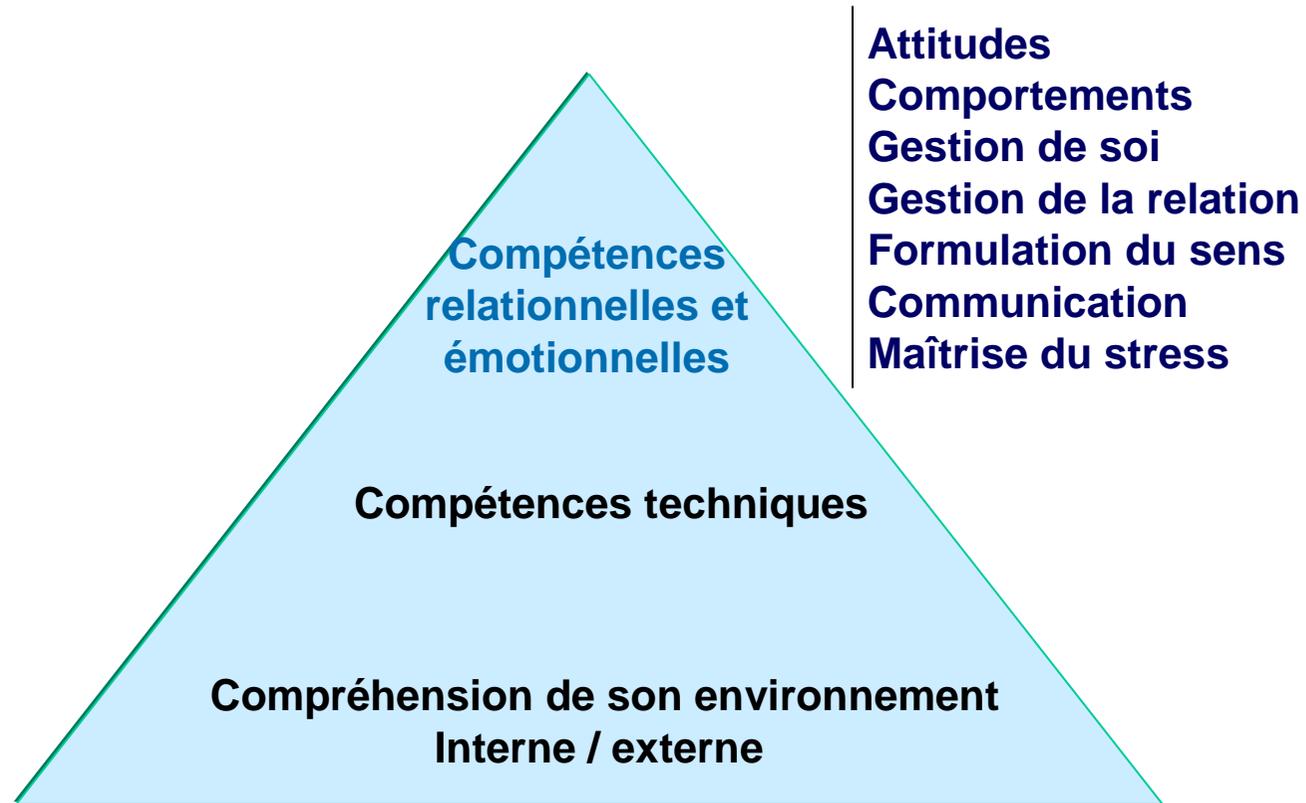
CROISSANCE



# Choisir un bon chef de projet... sous l'angle de l'état d'esprit et des comportements



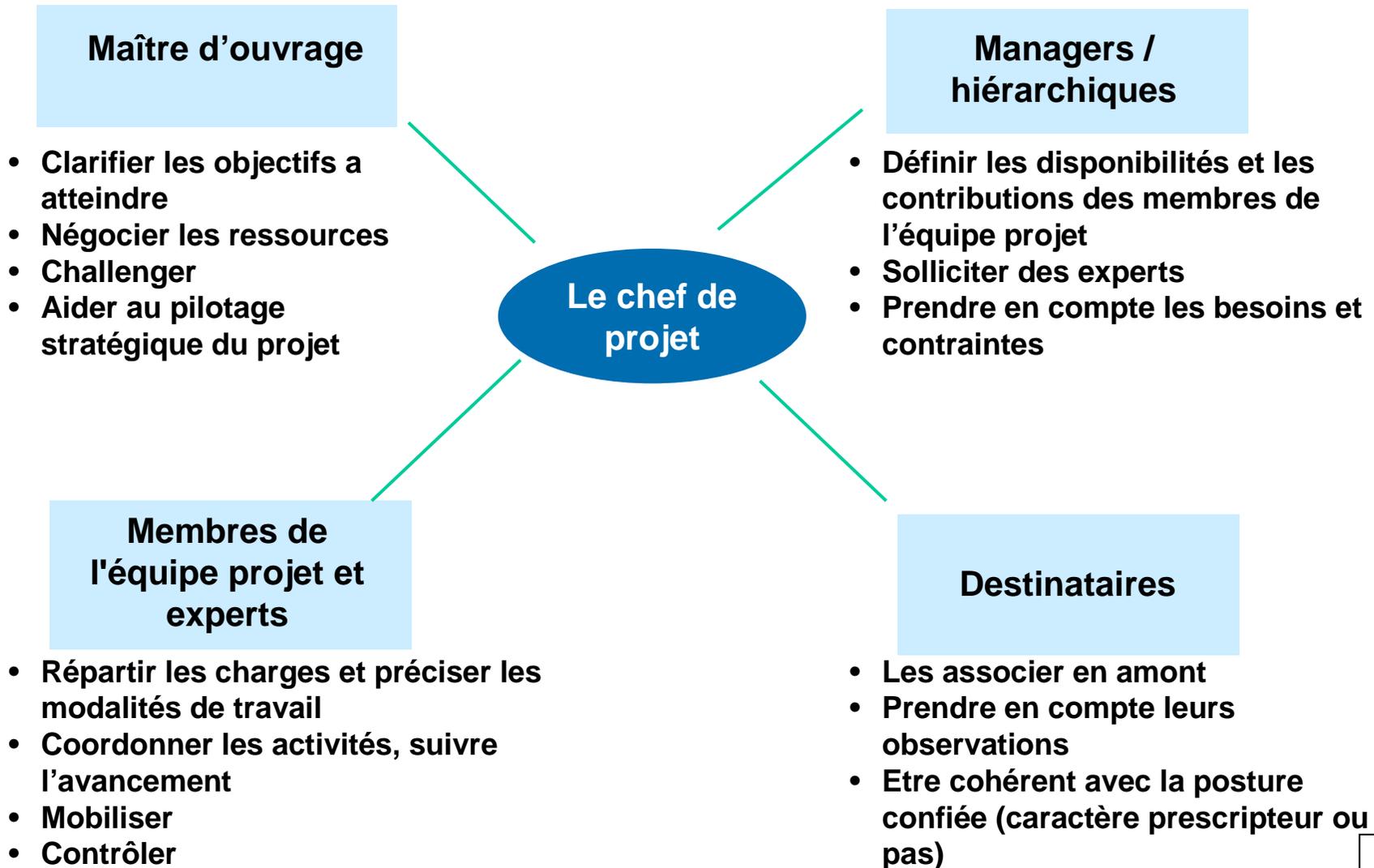
CROISSANCE



# Choisir un bon chef de projet... sous l'angle des inter-actions et du positionnement



CROISSANCE



## Pour finir, tous les projets ne se ressemblent pas. Voici quelques questions à approfondir avant de lancer un projet



CROISSANCE

**Quelle est la responsabilité du projet ?**



**Le projet ne porte pas les résultats.**

La responsabilité de sa réussite est dans l'organisation.

*Ou*



**Le projet porte les résultats.**

**Quel est le rôle du projet ?**



**Le projet a un rôle de support (apport d'expertise, coordination,...) mais il ne produit pas le résultat final.**

C'est l'organisation qui le produit et qui définit donc les règles du jeu de cette production.

*Ou*



**Le projet a un rôle de production.**

Il décide qui contribue à la production et selon quelles modalités.

**Où se trouve la principale difficulté du projet ?**



**Elle est largement créée dans les interfaces entre le projet et le hors projet (organisation, partenaires externes,...)**

*Ou*



**Elle est localisée dans l'application d'une méthode définie en amont.**

## Selon les réponses apportées... il vous reste à mettre en œuvre le dispositif de projet adapté



CROISSANCE

### En termes de mode de décision

- ➔ **Le système de décision est celui de l'entreprise.**  
Les instances traditionnelles valident les productions du projet.
- Ou*
- ➔ **Le projet est décisionnaire et dispose de son propre système de décision.**  
Il reporte à la Direction de l'entreprise.

### En termes de structure projet

- ➔ **Les ressources sont hiérarchiquement rattachées au projet.**  
Elles sont souvent dédiées au projet.
- Ou*
- ➔ **Les ressources sont rattachées au projet sur un plan fonctionnel.** Elles sont rarement dédiées au projet.

### En termes de pouvoirs donnés au chef de projet

- ➔ **Il a une large délégation de la Direction :** il arbitre en cas de conflit et il négocie les moyens accordés au projet.
- Ou*
- ➔ **Son statut est le même que celui des responsables métiers.**
- ➔ **La délégation porte sur la coordination des activités.**  
Les responsables métiers assurent l'allocation et la gestion des ressources mobilisées dans le projet.

## Selon les réponses apportées... il vous reste à mettre en œuvre le dispositif de projet adapté



CROISSANCE

**En termes de profil du chef de projet**



**Profil de pilote de projet, capable d'inter-agir et de décider dans un environnement ouvert et mouvant**

*Ou*



**Profil de gestionnaire de projet, capable de sécuriser la conformité de l'action avec ce qui était prévu**

**En termes de reporting attendu du chef de projet**



**Reporting centré sur les résultats**

*Ou*

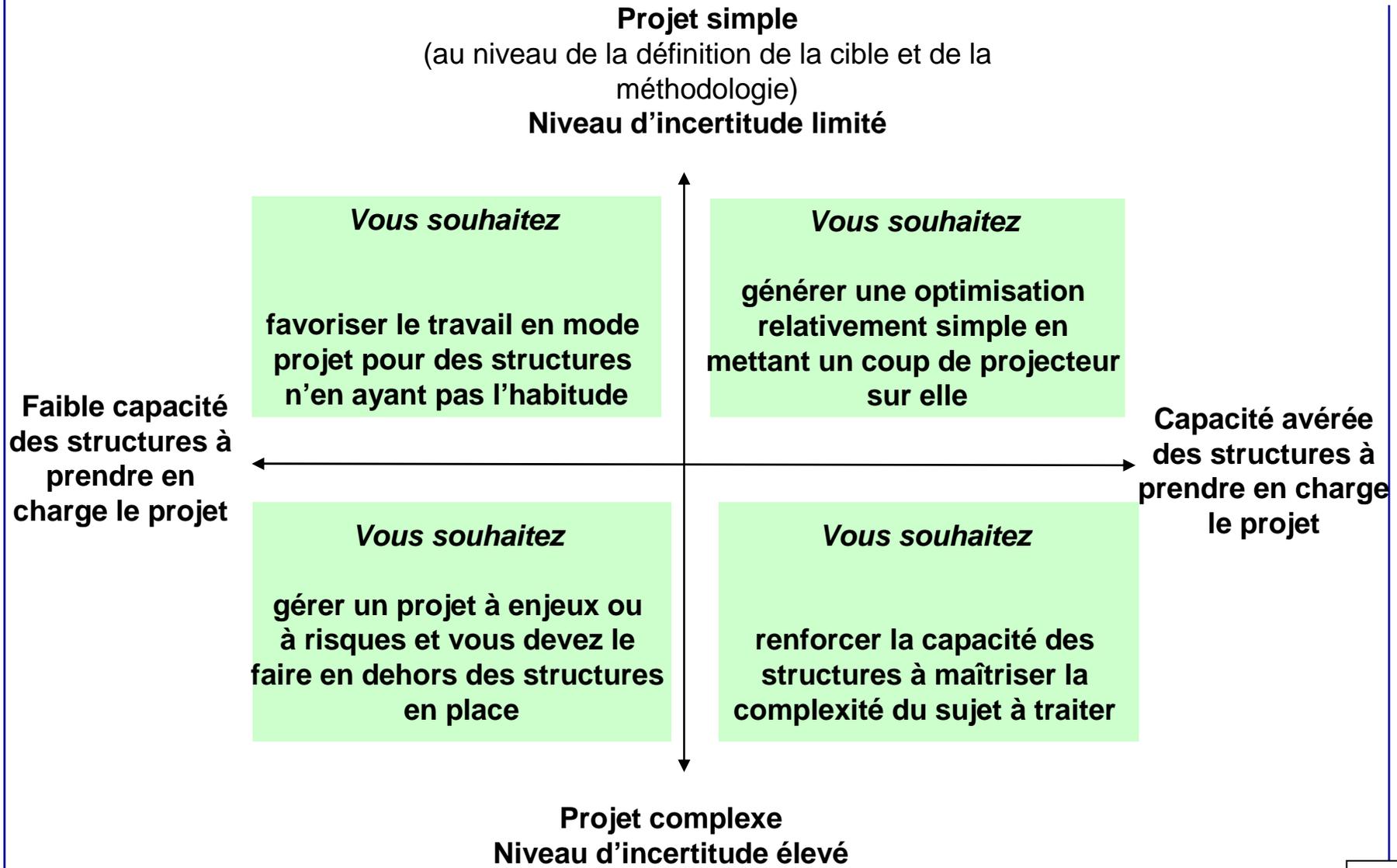


**Reporting centré sur les moyens**

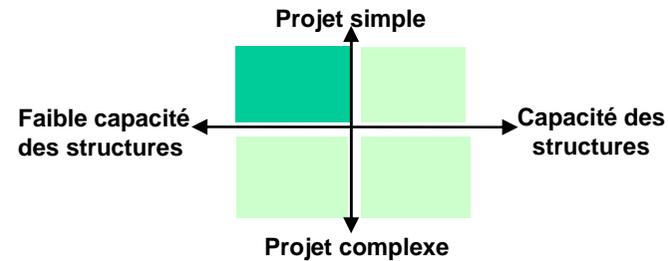
# En guise de synthèse... réductrice



CROISSANCE



## En guise de synthèse...



CROISSANCE

***Vous souhaitez***

**favoriser le travail en mode projet pour des structures n'en ayant pas l'habitude**



**Votre enjeu prioritaire :**

**Le décroisement /  
la transversalité (ex :  
orientation client ou usager)**

**La cohésion interne /  
la solidarité**

L'enjeu principal du projet, à vos yeux, réside dans **l'application, par un collectif n'en ayant pas l'habitude, d'une méthode définie en amont**

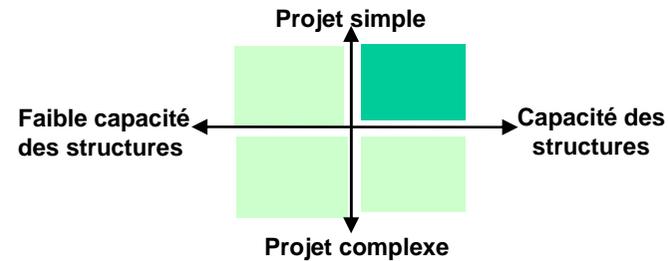
L'apprentissage du mode projet est au cœur du résultat attendu. C'est pourquoi vous confiez au projet un rôle de **production** et une **responsabilité de résultats**  
Vous en faites une entité **décisionnaire**

Vous cherchez un chef de projet, capable d'assumer un rôle de **direction** du projet, d'animation et de transfert de compétences

**L'aide de CROISSANCE :**

- **Conseil au commanditaire sur son dispositif de conduite du changement**
- **Assistance à la direction de projet pour le chef de projet** (vis-à-vis de l'équipe, du commanditaire, du comité de pilotage)
- **Formation et/ou coaching du chef de projet** (conduite du changement, direction de projet)

## En guise de synthèse...



CROISSANCE

***Vous souhaitez***  
**générer une optimisation**  
**relativement simple en**  
**mettant un coup de projecteur**  
**sur elle**



**Votre enjeu prioritaire :**

**La valorisation d'une action**  
**aux yeux des équipes**  
**(ex : « quick win »)**

**L'initialisation d'un**  
**changement pour créer un**  
**effet d'entraînement**

L'enjeu principal du projet, à vos yeux, réside dans la **visibilité** aux yeux des équipes d'une action / un changement relativement peu complexe (méthode anticipée)

Ce qui suppose la bonne **coordination** des membres de l'organisation en place au service du résultat visé et la mise en œuvre d'une **communication** renforcée au fil de l'eau

Vous confiez au projet un rôle de **support** (**coordination** des acteurs) et une **responsabilité de moyens**

Vous cherchez un chef de projet, capable de **coordonner** et d'**animer** le projet et d'en **valoriser** les effets en continu

**L'aide de CROISSANCE :**

- **Assistance en matière de communication**  
(conception et déploiement d'un plan de com, montage d'une convention de l'encadrement,...)
- **Assistance au chef de projet (dans un rôle de facilitation)**
- **Coaching du chef de projet**  
(posture et positionnement, compétences relationnelles)

## En guise de synthèse...

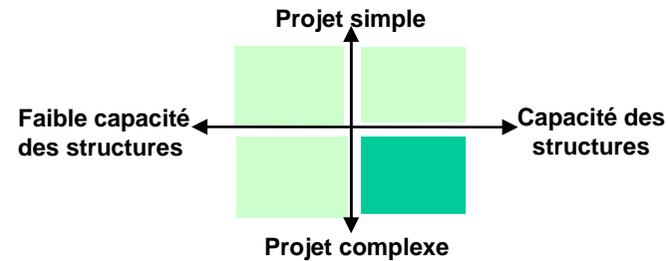
*Vous souhaitez*

**renforcer la capacité des structures à maîtriser la complexité du sujet à traiter**



**Votre enjeu prioritaire :**

**Le déploiement d'un changement profond, une fois défini (ex: nouvelle organisation)**



CROISSANCE

L'enjeu principal du projet, à vos yeux, réside dans la **montée en puissance et en compétences des structures en place** en ce qui concerne la problématique visée

Elles sont légitimes à porter le projet.

Vous lui confiez donc, à lui, un rôle de **support** (expertise méthodologique, accompagnement,...)

Vous êtes un **sponsor volontariste** du projet, afin de peser de toute votre autorité sur les structures en place

Vous cherchez un chef de projet, capable de **coordonner** le projet avec une forte intelligence relationnelle, de piloter son calendrier, de gérer aléas et incertitudes potentiellement importants, tout en apportant un **soutien et une expertise sur le contenu et/ou la méthode**

**L'aide de CROISSANCE :**

- **Conseil au commanditaire sur sa stratégie de changement** (contenus et dispositif de changement)
- **Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le chef de projet :** (Expertise méthodologique et/ou appui en matière de coordination)

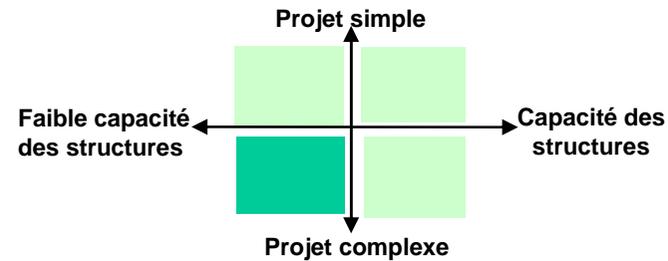
## En guise de synthèse...

***Vous souhaitez***  
**gérer un projet à enjeux ou à risques et vous devez le faire en dehors des structures en place**



**Votre enjeu prioritaire :**

**La capacité à « sortir du cadre », à innover dans les solutions trouvées**



CROISSANCE

L'enjeu principal du projet, à vos yeux, réside dans la capacité à « **faire autrement** » qu'aujourd'hui

Vous confiez au projet un rôle de **production** et une **responsabilité de résultats**, ceci dans le cadre d'une **équipe projet dédiée**, à même de se focaliser sur la complexité de la problématique du projet

Vous en faites une entité **décisionnaire**

Vous cherchez un chef de projet avec un leadership fort, en qui vous avez confiance, capable d'assumer un rôle de **direction** du projet et de **résolution de problème** complexe  
Vous avez tout particulièrement besoin de **regards externes** à l'organisation (benchmarkings, conseil externe)

**L'aide de CROISSANCE :**

- **Conseil au commanditaire sur sa stratégie de changement** (contenus et dispositif de changement)
- **Etudes et benchmarks**
- **Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le chef de projet :** (Expertise méthodologique et/ou appui en matière de direction de projet)