



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

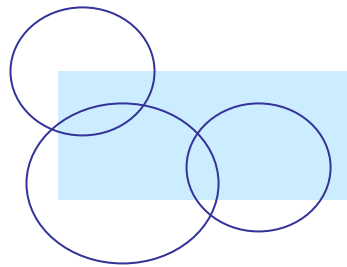
- **Pourquoi le mode projet renforce la performance durable de votre organisation et valorise ses ressources ?**
- **Comment faire fonctionner ensemble votre structure et vos projets sans « conflits de territoire » ?**
- **Quel est le chef de projets idéal pour votre organisation ? Quelles sont ses compétences 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 ?

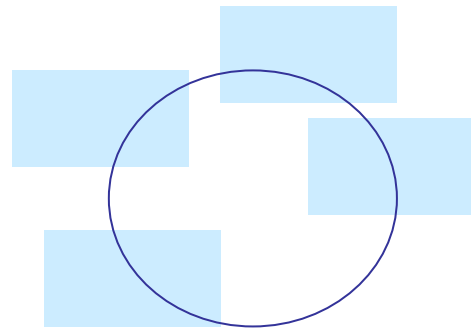


CROISSANCE

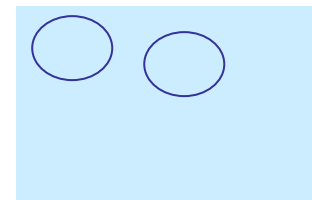
Oui... avec des configurations possibles multiples :



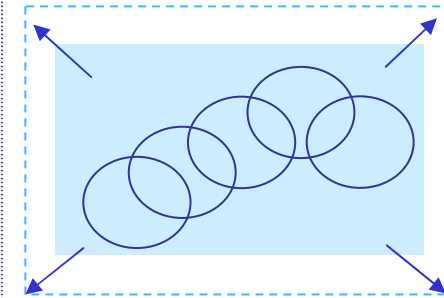
Une entreprise, pouvant éventuellement en mobiliser d'autres, est impliquée dans quelques projets vitaux pour elle



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

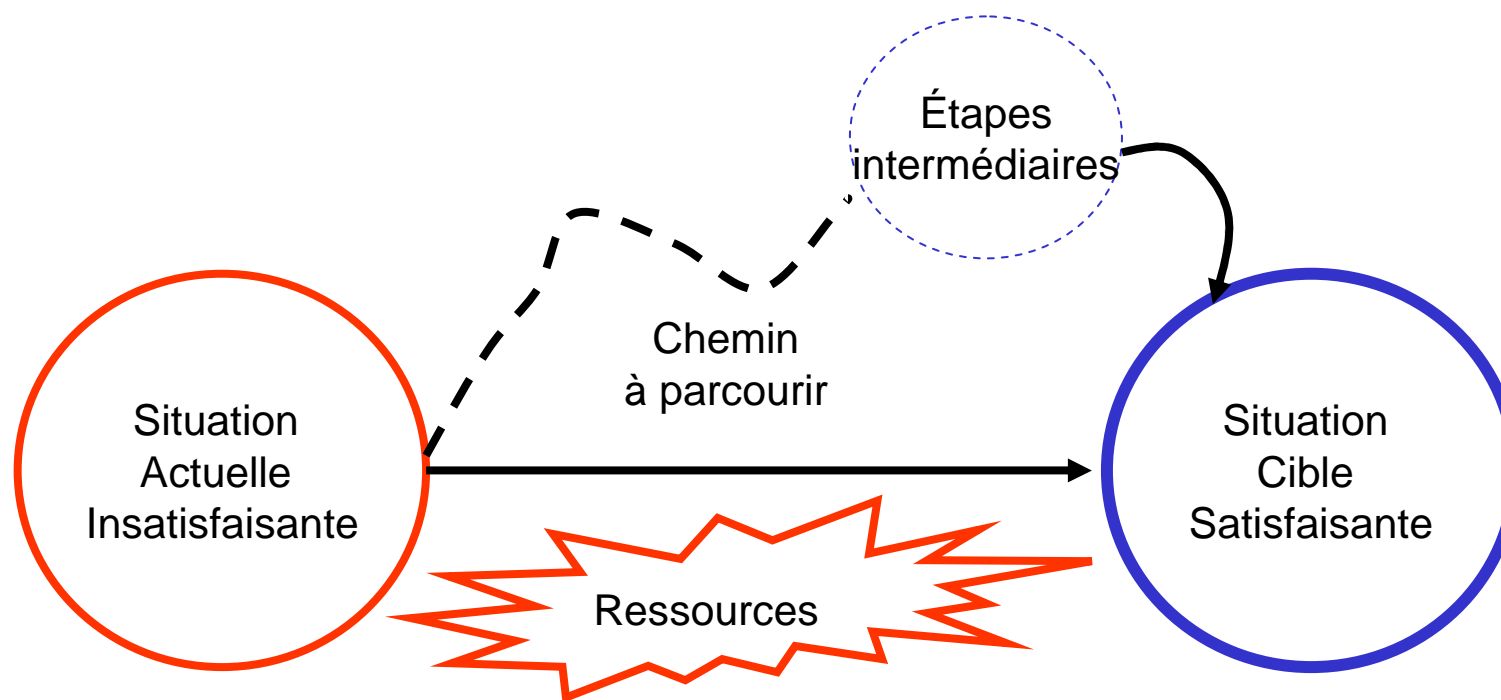
- Dans la mesure où le projet est une « construction unique », il permet d'inventer de nouveaux repères communs :
 - **Sens commun :**
 - Par sa méthode, il facilite la prise en compte **intégrée** de différents paramètres de l'entreprise (en tant que **système**) et recrée les liens parfois oubliés 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

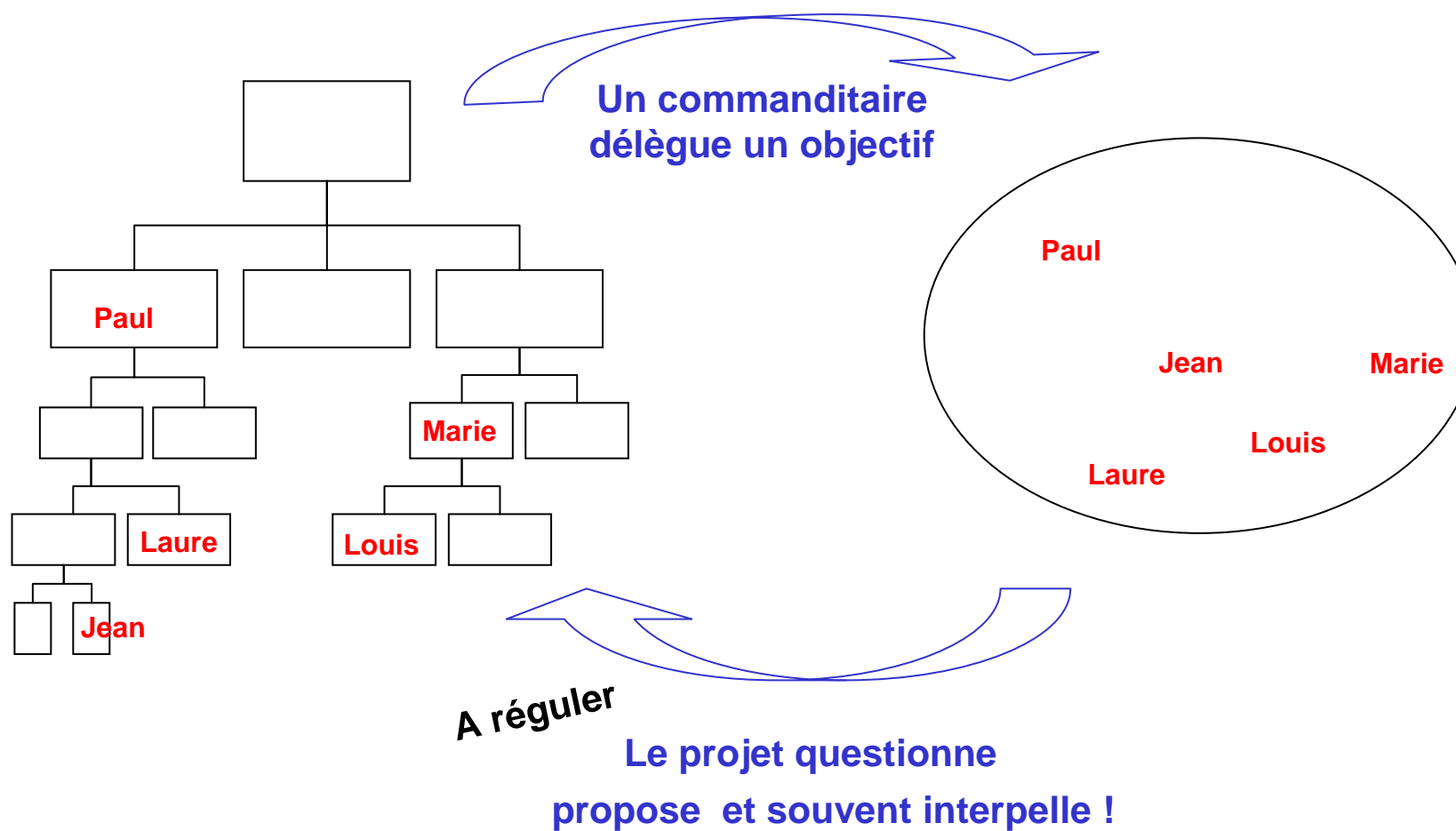
- Formalisation des objectifs
- Formalisation des enjeux



CROISSANCE

Projet et performance durable

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



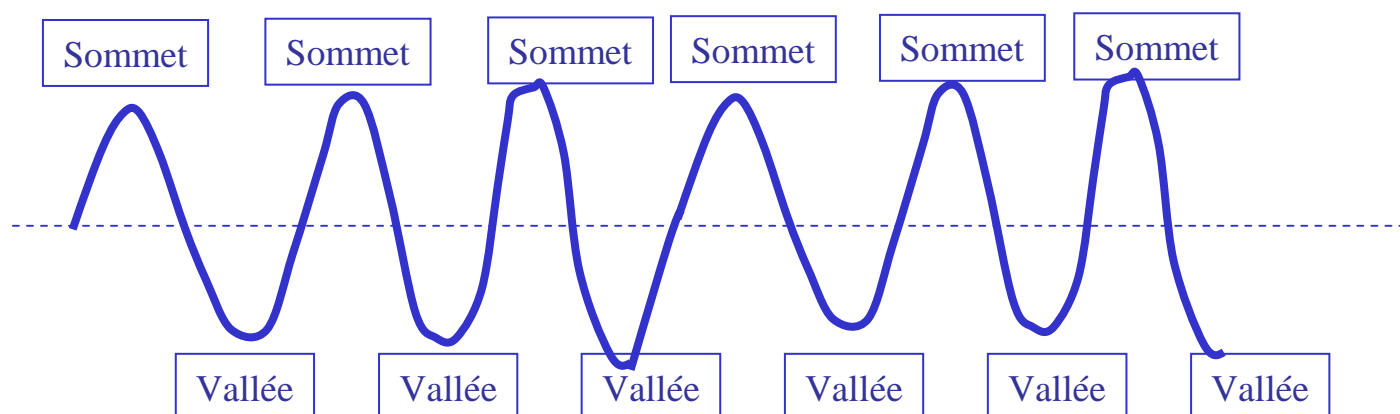


CROISSANCE

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



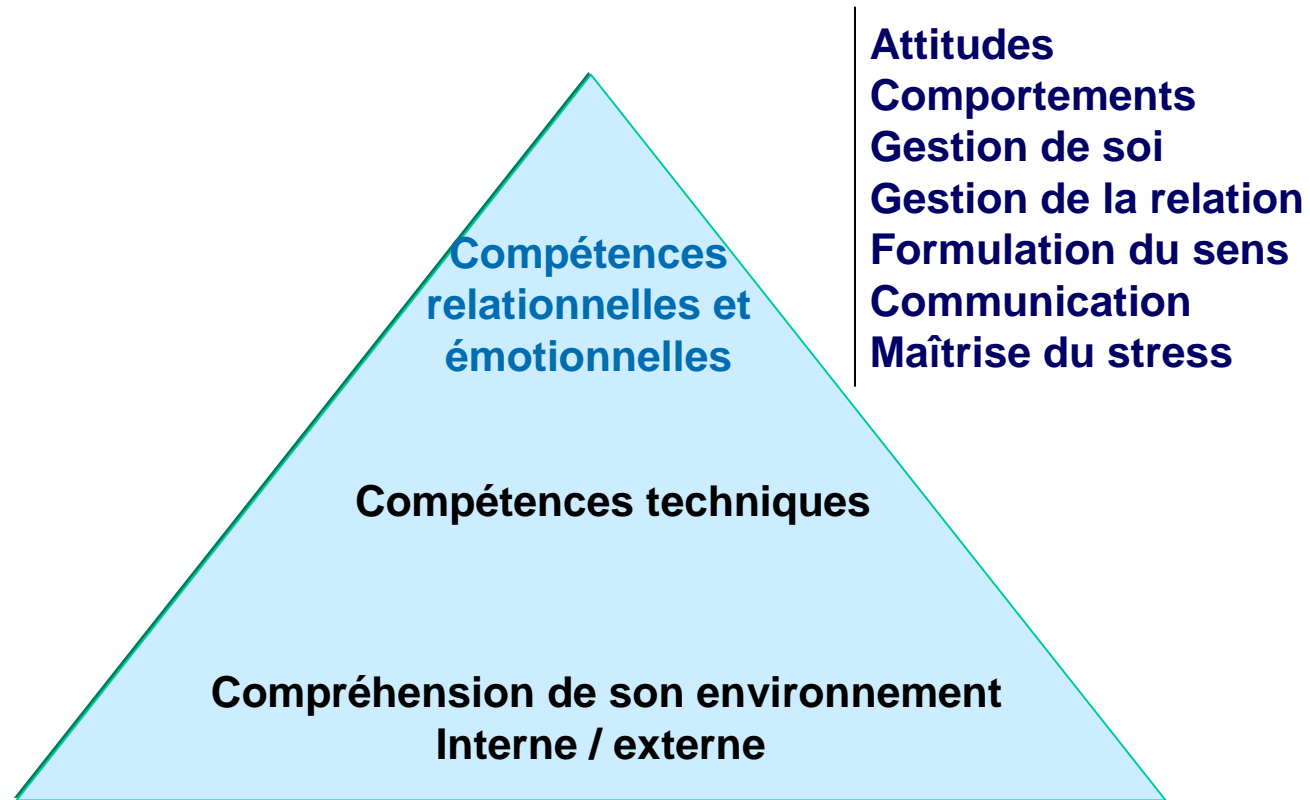
CROISSANCE



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



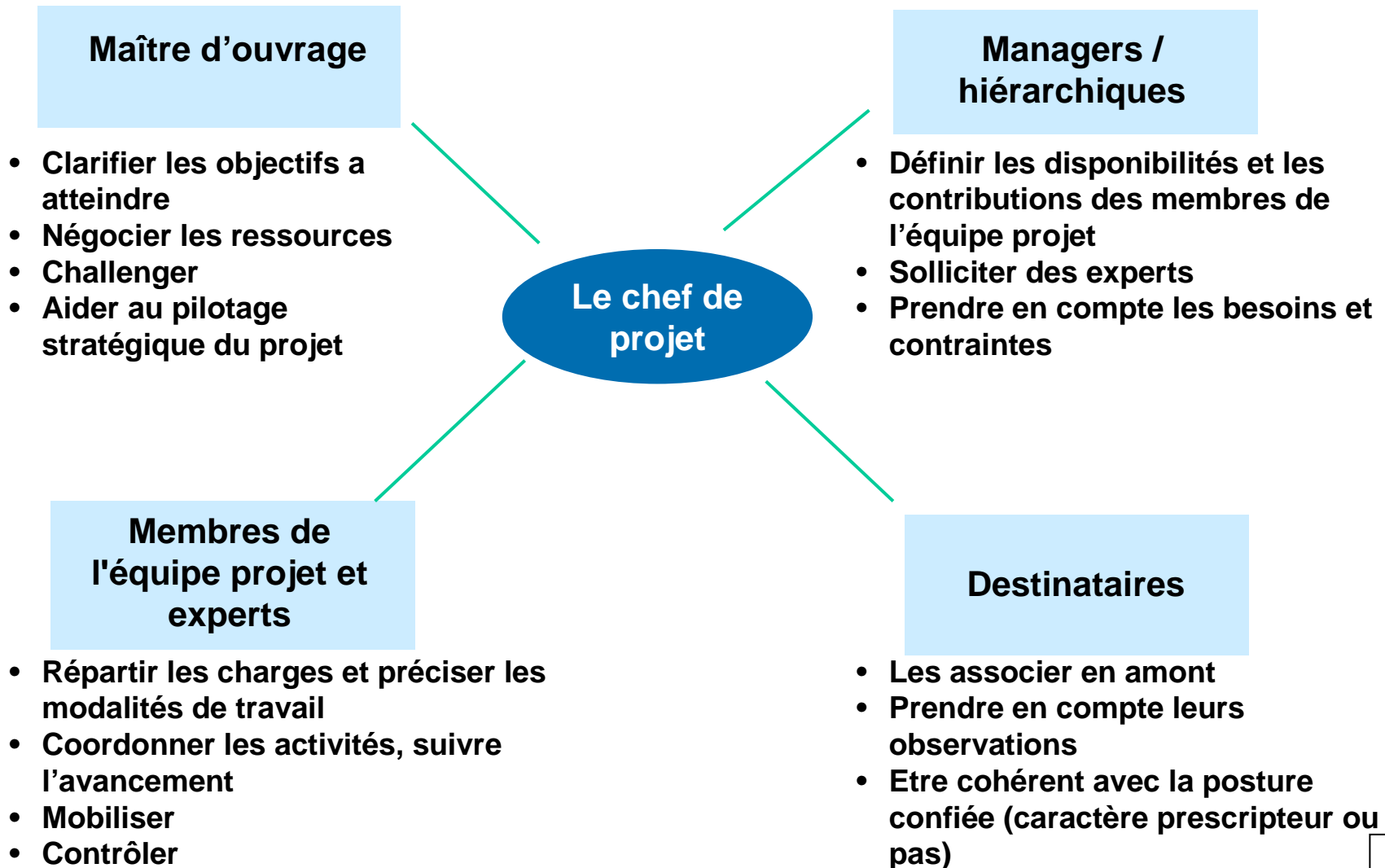
CROISSANCE



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

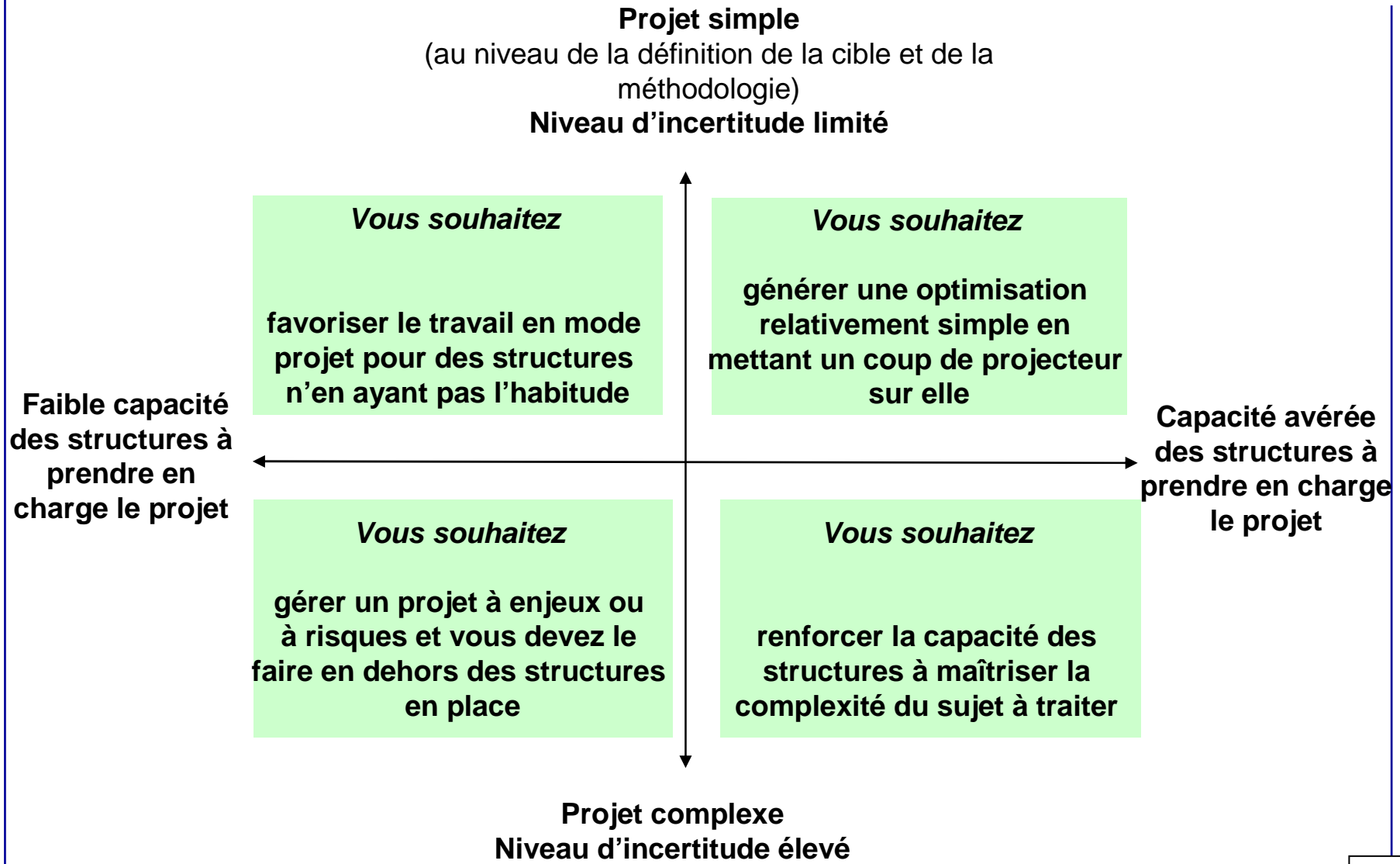


Reporting centré sur les moyens

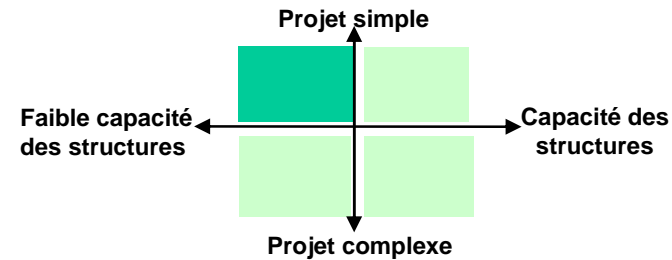
En guise de synthèse... réductrice



CROISSANCE



En guise de synthèse...



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**

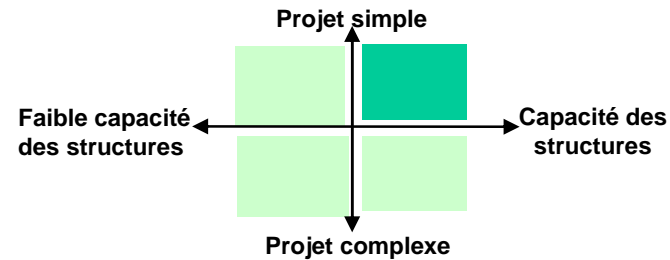
L'apprentissage du mode projet est au cœur du résultat attendu. C'est pourquoi vous confiez au projet un rôle de **production** et une **responsabilité de résultats**
Vous en faites une entité **décisionnaire**

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...

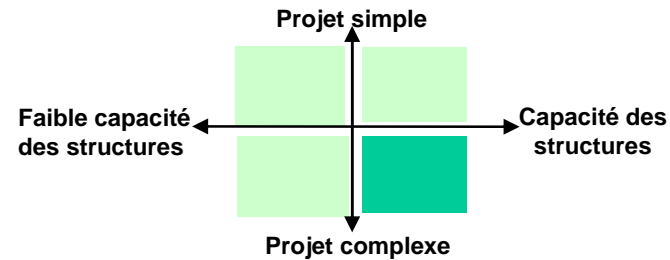
Vous souhaitez

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**

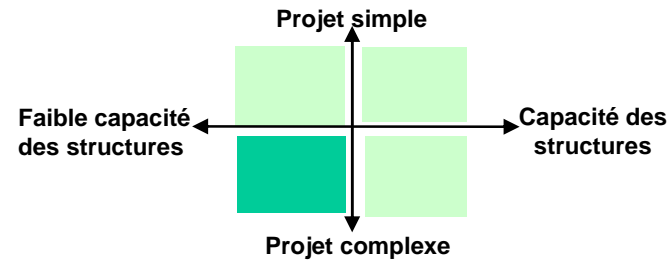
L'aide de CROISSANCE :

- **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...



CROISSANCE



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

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)