

Introduction

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant: le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect de délais et de budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où l'étude est réalisée par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit, ou que l'équipe pour le réaliser est petite, que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

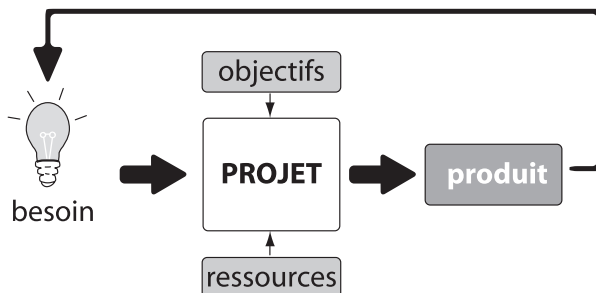
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un objet ou but à atteindre ;
- un produit ou service qui est le résultat du projet ;
- des objectifs cadrant le système projet ;
- des ressources, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Dans le cas de notre étude d'optimisation, le résultat final se décomposera en deux parties : un document, qui est le diagnostic de l'organisation (issu de la phase d'analyse), et des propositions d'amélioration qui découlent du diagnostic organisationnel.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- réaliser un produit, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées, c'est-à-dire, ici, conduire l'analyse pour arriver au diagnostic et aux propositions ;
- anticiper ou réagir face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires (les documents clefs) ;
- mettre en place un système de communication qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.

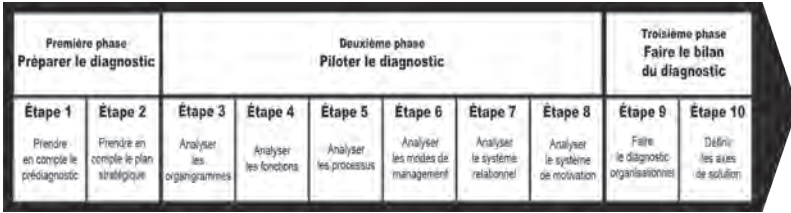
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet d'organisation ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO Édition, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un système de double lecture, vous trouverez :

- 3 phases de conduite de projet ;
- 10 étapes de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- la gestion du projet : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- la conduite de l'analyse organisationnelle : c'est la dimension « métier » ou « technique », qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif d'étude du projet.

Les documents liés permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du Projet sont préfixés P xx.

Les documents de réalisation des étapes du processus Métier sont préfixés M xx.

Au quotidien, au sein du projet d'étude, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez dans ce livre, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de tous vos projets d'analyse et propositions d'améliorations.

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont une fonction d'organisation transverse dans l'entreprise ;
- à qui on a demandé de l'aide ou un conseil pour optimiser une organisation (une Direction, toute l'entreprise) ;

- qui viennent de prendre la responsabilité d'une Direction et qui souhaitent la connaître au mieux;
- qui souhaitent avoir une grille d'analyse sur l'organisation d'une structure.

Nous travaillerons dans ce livre sur la notion d'organisation qui peut être verticale ou transversale.

1^{re} phase

PRÉPARER LE DIAGNOSTIC



- Chef de projet organisation.
- Managers concernés selon le périmètre de l'étude.
- Fonction organisation si elle existe.



- Formuler le besoin et le présenter.
- Mettre la commande en mode projet :
 - définir des objectifs ;
 - préparer un macroplanning ;
 - calculer un budget ;
 - rédiger un cahier des charges ;
- Préparer la communication autour du projet (*Plan de communication - P 05*):
 - objectifs ;
 - actions ;
 - destinataires, moyens mis en œuvre, etc.
- Préciser et planifier le rôle des acteurs (*Planning détaillé - P 02*).
- Optimiser l'affectation des ressources nécessaires sur les tâches définies.

- Chiffrer le coût global du projet (*Budget détaillé - P 03*).
- Analyser les risques (*Grille d'analyse des risques - P 04*) :
 - lister les freins, leurs effets, les hiérarchiser ;
 - lister, planifier et chiffrer les actions préventives et curatives.
- Valider l'ensemble du projet (*Note de cadrage - P 01*).



- Le projet est-il en cohérence avec la politique de l'entreprise ?
- Le contexte global a-t-il été pris en compte ?
- Quels sont les projets en cours, sont-ils concurrents ? Sont-ils cohérents avec le projet d'organisation ?
- Les rôles ont-ils clairement été attribués ?
- Les objectifs sont-ils formalisés, clairs, mesurables et atteignables ?
- Les ressources sont-elles disponibles et motivées ?
- La communication est-elle orientée vers les résultats à obtenir ?
- Toutes les cibles ont-elles été identifiées et listées ?
- Les moyens engagés en communication sont-ils en adéquation avec les objectifs à atteindre ?
- Le planning est-il exhaustif ? A-t-il été validé par l'ensemble des acteurs ?
- L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée ?
- Le périmètre des coûts est-il exhaustif ? Le chiffrage a-t-il été validé ?
- Les actions préventives et correctives face aux risques ont-elles été prises en compte ?
- La préparation et le cadrage du projet ont-ils été validés, formalisés et communiqués ?



- Toutes les idées ne doivent pas devenir des projets : trop de projets lancés en même temps tuent la « dynamique projet » et donc la motivation de tout le monde ;
- Rares sont les projets novateurs, très souvent des éléments de projets passés sont réutilisables... autant d'efforts en moins !
- La communication en interne et la communication en externe sont des leviers puissants à ne pas négliger... une mauvaise communication est source de démotivation ;
- Le planning est l'élément essentiel du tableau de bord du chef de projet. Un planning difficile à structurer est souvent révélateur d'objectifs peu clairs ou de rôles mal définis ;
- Le coût d'un projet fait partie des indicateurs pertinents permettant un arbitrage objectif. Ne pas oublier de valoriser les coûts liés aux ressources internes afin de refléter le coût réel du projet ;

- L'anticipation dans les projets est essentielle: toutes les situations doivent être envisagées, des plus dramatiques aux plus insignifiantes ;
- Les malentendus doivent à tout prix être évités au sein de l'équipe de pilotage, veiller à obtenir des accords mutuels ;
- S'assurer d'adopter un langage commun.



P 01 - Note de cadrage

P 02 - Planning détaillé

P 03 - Budget détaillé

P 04 - Grille d'analyse des risques

P 05 - Plan de communication

Étape 1

Prendre en compte le prédiagnostic



- Commanditaire.
- Directeur.
- Chef de service.
- Celui qui réalise l'analyse.



1. Définir le périmètre de l'étude :

- Avant de démarrer, il est nécessaire de définir précisément l'étendue de l'étude: le mieux est de partir d'un organigramme et de tracer sur celui-ci les services et directions qui sont touchés par l'étude.
- Le périmètre doit être mis en rapport avec les objectifs, un réajustement mutuel entre les objectifs et le périmètre est souhaitable; plus le périmètre est grand à objectifs constants, plus l'étude coûtera cher.
- Même si cela est souvent réducteur, le périmètre peut être limité en utilisant une organisation qui constitue un échantillon représentatif, il suffira ensuite de généraliser les conclusions. Cette façon de procéder comporte des risques importants, mais permet de réduire les coûts de l'étude.
- Le périmètre doit être « tracé » dans un compte rendu afin qu'un accord soit réalisé entre le commanditaire et celui qui fait l'étude.

2. Prendre en compte le contexte de l'étude :

- Le contexte s'appréhende sous deux aspects: les aspects humains et les aspects structurels.
- Prendre en compte les aspects structurels consiste à savoir quels changements l'organisation analysée a subi dans les 10 dernières années.

- Prendre en compte les aspects humains consiste à savoir quels ont été les mouvements de personnel dans le service dans les 5 dernières années et pourquoi ces mouvements ont eu lieu.
- Vérifier quels ont été les liens entre les évolutions structurelles et les évolutions sur le plan du personnel.
- Cette première approche est macro, mais permet de faire un premier historique de l'organisation.

3. Comprendre les problèmes et leurs conséquences sur l'organisation :

- Il faut savoir s'il y a des problèmes qui ont été « factuellement » observés à la fois en interne dans le périmètre, et en externe par les « clients » du service. Le mieux, à ce niveau, est de pouvoir recueillir, s'ils existent, les documents sur lesquels sont tracés ces problèmes et de rencontrer les personnes (internes et externes) qui sont témoins des problèmes rencontrés.
- Si c'est possible, récupérer les éléments quantitatifs qui traduisent ces problèmes (nombre de plaintes des clients actuels, nombre de dossiers non traités, type de pièces défectueuses...).

4. Étudier le prédiagnostic :

- La rencontre avec le commanditaire de l'étude à ce stade est primordiale car elle va définir le champ de l'étude et la profondeur des investigations nécessaires (niveau de détail).
- Le prédiagnostic est essentiel car le commanditaire va souvent (à tort ou à raison) orienter l'étude vers des dysfonctionnements plus ou moins bien identifiés.
- Il faut vérifier si le prédiagnostic est cohérent avec les éléments recueillis précédemment.
- Si le commanditaire souhaite réduire le périmètre de l'étude en le centrant sur certains dysfonctionnements, il est souhaitable de lui faire préciser « sa commande » par écrit en le mettant toutefois en garde sur la possibilité d'erreur de prédiagnostic.
- Le prédiagnostic est souvent présenté d'une manière assez peu académique, il sera orienté souvent sur certains aspects de l'organisation au détriment d'autres qui auront été peu abordés, il faut alors rappeler au commanditaire le côté systémique du diagnostic et ainsi évoquer les périmètres à analyser pour ne pas se tromper dans le diagnostic final.

5. Étudier les faits et documents antérieurs à l'étude :

- Le recueil de toutes les études qui ont été réalisées n'est pas toujours évident car il se peut que les documents aient été disséminés et qu'ils ne soient pas connus de tous.

- Ce n'est pas parce qu'il y a eu une étude que les conclusions doivent être prises en compte à la lettre, il faut juger de l'obsolescence de l'étude, de son périmètre et de la manière dont elle a été faite.
- Le mieux est de réaliser sur une feuille au format A4 un petit historique des études réalisées ainsi que des principales conclusions.

6. Faire une synthèse de tous les éléments :

- Avant de démarrer l'étude proprement dite il est nécessaire de synthétiser tous les éléments préexistants et de faire un point avec le commanditaire sur les pistes et le périmètre à observer.
- Cette synthèse est un des premiers éléments du dossier d'analyse, cela permet de constituer un dossier physique (classeur par exemple) et électronique qui va servir de structure pour archiver au fur et à mesure les éléments de l'étude.
- Cette synthèse peut amener une nouvelle rencontre avec le commanditaire afin de revoir les objectifs à la hausse ou à la baisse.



- Le ou les organigrammes de l'organisation à étudier ont-ils été analysés ?
- Le périmètre de l'étude a-t-il été tracé sur le ou les organigrammes ?
- Le périmètre a-t-il été mis en perspective avec les objectifs ?
- Les objectifs sont-ils cohérents avec le périmètre de l'étude ?
- Les évolutions structurelles sur les 10 dernières années sont-elles connues et prises en compte ?
- Les évolutions sur le plan humain sur les 5 dernières années sont-elles connues et prises en compte ?
- Les liens entre les évolutions structurelles et humaines sont-ils connus ?
- Les personnes qui connaissent les problèmes en interne ont-elles été rencontrées ?
- Les personnes qui connaissent les problèmes de l'extérieur ont-elles été rencontrées ?
- Tous les documents traçant les problèmes ont-ils été recueillis ?
- Les données quantitatives traçant les problèmes ont-elles été recueillies ?
- Le commanditaire de l'étude a-t-il été rencontré et a-t-il fait part de son prédiagnostic ?
- Le prédiagnostic est-il complété par des éléments factuels ?
- Un PV de réunion avec le commanditaire a-t-il été rédigé ?
- Le commanditaire a-t-il été informé des risques du centrage excessif de l'étude sur le prédiagnostic ?

- Le commanditaire a-t-il été informé des risques de réduire le champ de l'étude à certains éléments de l'organisation ?
- Tous les documents émanant de l'externe et de l'interne et concernant le même périmètre ont-ils été recueillis ?
- Les conclusions des différentes études ont-elles été comparées ?
- Une synthèse de l'historique des différentes études a-t-elle été réalisée ?
- Tous les éléments connus ont-ils été synthétisés dans un seul et même document ?
- Le périmètre et les pistes à explorer sont-ils clairs pour vous et le commanditaire ?
- Un dossier physique et un dossier électronique ont-ils été préparés afin de recevoir de manière organisée tous les éléments de l'étude ?



- La grande difficulté de cette étape est de ne pas se laisser « polluer » par tous les éléments antérieurs à l'étude, si les éléments sont du domaine du ressenti il faut éviter de les prendre en compte.
- Les rapports de confiance avec le commanditaire sont très importants car si c'est un supérieur hiérarchique, il peut influencer considérablement sur le périmètre et les objectifs de l'étude afin de « faire passer ses idées »; votre professionnalisme dans l'étude et la mise en œuvre des outils devrait vous permettre de mettre en évidence les éventuelles mauvaises pistes sur lesquelles il souhaite vous emmener.
- Si vous êtes votre propre commanditaire, il serait peut-être sage de déléguer une partie de l'étude à un chef de projet, un consultant, un organisateur interne ou tout simplement un des responsables du service. Dans ce cas-là vous pourriez servir de « coach méthodologique ».
- Il se peut que cette étape débouche sur la décision de ne pas mener l'étude, en aucun cas il ne faut s'obstiner, si les rôles de chacun ou si les objectifs ne sont pas clairs il vaut mieux s'abstenir.
- Si le périmètre de l'étude semble trop étendu, il serait peut-être opportun de la scinder en plusieurs lots ou étapes, en étudiant processus par processus ou en regroupant certains postes de travail entre eux, en tout état de cause une dizaine de postes de travail différents par étude est le nombre maximal pour pouvoir appliquer la méthode sereinement.
- Dans certains cas, il y a très peu d'éléments du prédiagnostic, le périmètre est alors difficile à définir. Cela peut entraîner des difficultés dans le calcul de la charge de travail nécessaire à la réalisation de l'étude. Il peut alors être nécessaire de réaliser une « étude préalable », qui consiste à faire une première étude « macro », qui

permettra d'évaluer plus exactement non seulement le périmètre exact à analyser mais aussi la charge de travail pour faire l'analyse.

- Le prédiagnostic doit être tracé par écrit par le commanditaire car c'est lui qui doit s'engager s'il impose un périmètre précis dans l'étude.
- Il faut être très pédagogique avec le commanditaire, c'est d'ailleurs le moment de lui expliquer la démarche méthodologique de réalisation d'un diagnostic et notamment le côté systémique. Cette démarche intéresse la majorité des commanditaires qui en profitent généralement pour parfaire leurs connaissances en organisation.



M 01 - Contexte de l'étude