



Accompagner le Management
en mode Projet

Mémento de bonnes pratiques à l'attention des Conseillers Internes en Organisations

Pour L'INSET MONTPELLIER
Par Jean-Marc SAURET
Sociologue clinicien consultant



[Licence Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

PETIT LEXIQUE DEBRIDE

Définition : Le projet consiste à inscrire dans le temps l'élaboration, l'accomplissement et la conclusion d'une réponse à une problématique. Il est une conduite maîtrisée du changement.

La conduite de projet est généralement comprise en quatre étapes : la commande, la conception, la conduite et la conclusion (principe des 4 C)

COMPRENDRE (commander)

Le **Commanditaire** ou **Pilote Stratégique** effectue la **Maîtrise d'Ouvrage**. Il passe la commande dans une **Lettre de commande** (ou premier cahier des charges)

CONCEVOIR

Le **Chef de Projet** effectue la **Maîtrise d'œuvre** en animant une **Equipe Projet** constituée d'**Experts**, d'**Usagers** ou **Bénéficiaires**, de **Contributeurs**.

Il organise la réalisation d'un **Diagnostic de faisabilité**, évaluant les **Ressources**, les **Contraintes** et les **Usages** habituels existants.

Le chef de projet, en équipe projet réalise un **Pré Cahier des Charges** (ou cahier des charges fonctionnel) proposant les solutions chiffrées (acteurs et coûts), de ressources matérielles et humaines et de temps. Celui-ci est validé par le Commanditaire (ou Pilote stratégique).

Le chef de projet avec l'équipe projet élabore alors le **Cahier des Charges** (ou cahier des charges technique) décrivant l'ensemble des processus de réalisation avec leurs coûts évalués au plus près, les hypothèses de **durées** longues et courtes avec les **dates butoir** et les techniques et technologies investies.

Il élabore un **PERT**¹ faisant apparaître les **chemins critiques**, à savoir l'interdépendance des tâches ou activités.

Il élabore un planning dit **GANTT** précisant les dates butoirs.

Ce Gantt répond à un **objectif principal**. Celui ci est appréhendé en **Objectifs décomposés**, soit en **sous objectifs** (ou **axes**), chacun d'entre eux faisant l'objet d'un ou plusieurs **Chantiers** ou **Opérations** constitué de **Taches** ou **Activités**. (Appellation métier : Activité – Lot – Taches)

Il précisera pour chaque chantier ou opération le qui fait quoi et les **Alternatives**, les coûts.

Pour chaque tâche ou activité, il identifie les **indicateurs de succès** et les **risques**.

CONDUIRE

Le chef de projet devient ici un **Pilote de Projet** où il conduit la réalisation de celui-ci en s'appuyant sur un **Tableau de bord** faisant apparaître à partir du Gantt le temps, les coûts, les Indicateurs de Succès, les responsables et autres acteurs, les risques.

Le pilote de projet suit, avec les autres acteurs réalisateurs, l'avancement du projet au cours de **Reuves de projet**.

CONCLURE

Le commanditaire fait la **Réception** du projet et le chef de projet fait le **Bilan** du projet. Ils ferment ainsi ensemble le projet (cérémonie de réception, remerciements, etc.).

¹ Program Evaluation and Review Technique

Le négociable et le non négociable

Le non négociable : les charges cibles et les charges contextuelles

- **Les charges cibles** sont :
 - Le but, l'objectif à atteindre, comment ça doit être à la sortie
- **Les charges contextuelles** sont tout ce qui fait contexte et conditions au projet :
 - Le nombre de personnes concernées
 - Le budget et les moyens alloués
 - Le temps, la date de livraison

Le négociable : l'ensemble des modes de faire pour atteindre et réaliser le non négociable

- **La méthode de travail** : comment on va s'y prendre...
- **Le choix des agents impliqués dans le processus** : il y a les agents concernés que l'on consulte, et les agents impliqués que l'on engage dans l'action pratique
- **Les outils** : ceux choisis par les acteurs de terrain
- **Les moyens corrélés complémentaires** : d'autres apports techniques et pratiques venus des acteurs eux-mêmes.

Le négociable est donc à la discrétion des managers et agents de terrain.

Voir la formation sur les modes et méthodes de négociation.



S'APPUYER SUR LES QUATRE ETAPES DE LA DEMARCHE DE « MANAGEMENT EN MODE PROJET »

COMPRENDRE, CONCEVOIR, CONDUIRE, CONCLURE

Points clés et repères pour conduire un changement d'organisation

Ce document présente un certain nombre d'outils, d'étapes, de méthodes, de principes, sous la forme de « pense-bête ». Chacun de ces éléments peut et doit être mis à sa main en fonction de ses pratiques et du contexte dans lequel le CIO exerce son métier auprès des contributeurs accompagnés (manager, commanditaire, chef de projet, utilisateur ou expert).

Il n'y a, dans ce fascicule, rien de définitif ni d'incontournable. Ce sont des indications pratiques qui ont vocation à aider les acteurs pour leur faciliter leur pratique. Elles veulent donner un peu de cadre et de l'attention dans la démarche professionnelle en interpellant tant nos parties « gauches » que « droites » de notre cerveau.

Petit guide de bonnes pratiques, il n'attend que vous pour le faire évoluer, l'améliorer, l'articuler à votre terrain.

COMPRENDRE

Identifier le problème à l'origine d'un changement (clarifier la commande)

La clarification de la problématique (commanditaire) conditionne la qualité des solutions qui seront mises en place pour y répondre. Le chef de projet ne prend jamais la commande en l'état sans l'analyser !

*On réorganise
pour des
résultats, pas
pour
« arranger » des
personnes...*

1. Effectuer une consultation d'acteurs impliqués et concernés
2. En quoi l'état des lieux est-il insatisfaisant ? (indicateurs)
3. Entre commanditaire et chef de projet, définir et lister avec précision les éléments qui posent problème dans un contexte opérationnel identifié.
4. Définir comment ils devraient être, ou sont souhaités.
5. Mesurer les écarts entre le réalisé et l'attendu.
6. S'assurer ainsi de la pertinence ou non d'un changement
7. S'assurer que les objectifs soient réalistes
8. Effectuer l'évaluation des capacités et faisabilités du changement

Structurer les objectifs du changement

Les objectifs sont porteurs de sens. La compréhension des objectifs facilite l'implication des acteurs à tous les niveaux et permet d'établir une feuille de route.

*Les aspirations
des personnes ne
sont pas des
objectifs*

1. Rédiger, ou réécrire, la commande, premier cahier des charges (charge cible et charges contextuelles)
 - A. Définir des objectifs spécifiques au changement souhaité
 - B. Les traduire en objectifs concrets et mesurables
 - C. Décrire le contexte et les conditions précis
 - D. Déterminer les critères d'atteintes de ces objectifs
2. Définir définitivement le ou la chef(fe) de projet (Maître d'œuvre) et rédiger sa lettre de mission lui donnant autorité
3. Le commanditaire communique sur la raison d'être du projet et ses objectifs visés.

Livrable : Note ou lettre de commande. **PJ** : Rapport d'analyse (contenu : raisons et causes d'insatisfactions actuelles ; « dessin » de la forme à atteindre, la charge cible ; les charges contextuelles), Lettre de mission.

COMMENT :

Préparation et participations au changement

La participation est capitale pour impulser une dynamique d'implication, d'adhésion et de succès des acteurs dans un processus de changement.

*Parler est un
besoin. Ecouter
est un art.*

Goethe

1. Respecter les acteurs par une attitude d'écoute active, la confidentialité des entretiens, la prise en compte de l'ensemble des informations
2. Capitaliser sur les expériences passées et les idées des acteurs
3. Tirer parti des connaissances et de la force de proposition des acteurs
4. Permettre l'expression des craintes et la contribution au choix de la décision
5. Organiser une communication interactive avec les acteurs

CONCEVOIR

A – Le Chef de projet constitue autour de lui un groupe projet décideur

Le diagnostic partagé permet une analyse fine de l'activité et des axes d'amélioration possibles. Ce sont les acteurs de terrain qui en détiennent les arcanes. Les experts aident à ouvrir les voies des possibles.

Face aux problèmes à résoudre, l'intelligence est collective.

Christopher A. Bartlett

1. Constituer une équipe projet (experts, praticiens, utilisateurs)
2. Identifier et associer les autres acteurs de maîtrise d'usage dont les partenaires sociaux
3. Réaliser l'analyse terrain (interviews et observations) pour dégager les points d'articulation, freins et opportunités
4. Identifier avec les acteurs concernés les pistes et les différents scénarios possibles (organigrammes, missions, modes fonctionnels, méthodes, démarches, processus, outils)
5. Elaborer avec les acteurs les axes de solutions à mettre en œuvre pour atteindre la cible, résoudre les problèmes, évaluer les possibilités d'amélioration, les opportunités et les risques

Livrables : Etude d'opportunités et de faisabilité.

B - Mettre en place un projet d'actions concerté

La mise en place d'un projet d'actions concerté permet la meilleure réponse et la mobilisation des acteurs

Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre...

David Autissier et Jean Michel Moutot

1. Décider et travailler en Groupe projet les axes d'amélioration, les modes de faire et les moyens associés
2. Vérifier les faisabilités auprès des acteurs de terrain (OS)
3. Construire un projet d'actions qui précise la méthode, les axes de travail, les moyens logistiques induits, les étapes et les modalités de la mise en œuvre, le plan de formation, les indicateurs de suivi et de succès : Cahier des charges fonctionnel
4. Construire un plan de communication interne (information sur les méthodes, les déroulés et garanties relatives aux situations personnelles)
5. Valider le cahier des charges fonctionnel et plan de com' auprès du commanditaire (si non, retour à la ligne 1)
6. Rédiger alors le Cahier des charges technique (Rétroplanning ou GANTT) et le faire valider par le commanditaire
7. Passage en CTP
8. Dérouler le plan de communication

Livrables : Cahier des charges fonctionnel - Cahier des charges technique (Rétro planning ou GANTT et TRIRACIR²).- Plan de communication - Dossier CTP

² TRIRACIR : Fiche indiquant Temps, Risques et Indicateurs de succès, puis Responsables, Acteurs, Contributeurs, Informés et Ressources (modèle en dernière page)

COMMENT :

L'adhésion à la vision du changement

Construire avec les partenaires (agents, hiérarchie, utilisateurs) une vision partagée de la nécessité de changer et de s'engager dans un processus de changement (amender son propre regard). C'est un préalable à la réussite du changement. Sans ça, on n'y va pas !

Attention : Pas de marche forcée ni persuasive.

*Si les acteurs
résistent, c'est
qu'ils ne
comprennent pas
le sens...*

Michel Bellaïche

1. Recueillir et prendre en compte en amont les visions et conceptions des acteurs (*Comment voient-ils la chose ?*)
2. Identifier et valoriser les valeurs partagées
3. Avoir et présenter une vision claire de l'avenir mettant en valeur l'état final attendu
4. Prendre en compte les risques, les freins et les enjeux des acteurs
5. Les acteurs peuvent préférer un changement de pratiques à une réorganisation. On préférera suivre leur avis.

Le pilotage anticipé du changement

La constitution d'une équipe projet pour concevoir le processus de changement parie sur l'intelligence collective. Piloter le changement consiste à le penser tout en s'engageant sur la mise en œuvre sur toute sa durée et maintenir le cap. Cette équipe projet s'occupera de :

*Ce sont les gens
qui font le
changement, pas
les règles ni les
procédures...*

Richard T. Pascale

1. Elaborer le projet de conduire le changement et sa méthodologie
2. Anticiper et mettre en place une observation permanente du processus de transformation avec les agents concernés
3. Mettre en place les processus d'ajustements si nécessaire
4. Veiller à l'allocation des moyens nécessaires en lieu et temps
5. Penser l'animation des différentes phases du processus (il participe au maintien de l'engagement des acteurs)

La communication sur le changement

La communication est un facteur clé de la réussite et concerne toutes les étapes de la démarche de changement engagée. Le plan de communication vise plusieurs objectifs :

*La performance
du promoteur de
changement
repose sur sa
capacité à créer
le désir
d'évoluer.*

Françoise Kourilsky

1. Faire connaître la problématique, les solutions choisies et les moyens alloués à l'action
2. Résoudre les incertitudes (efficience et faisabilité)
3. Informer et échanger régulièrement sur le déroulement du processus de mises en place (communication interactive)
4. Evaluer le climat social au fil de l'eau, répondre et rassurer
5. Valoriser les contributions, les compétences et les réalisations des équipes et de chaque acteur

Mettre en œuvre et accompagner

L'accompagnement témoigne de l'engagement de la collectivité. Il limite les freins et les incertitudes.

*Les techniques
ne valent que par
les gens qui les
portent...*

J. Pierre Rives

1. Communication et suivi du GANTT par fiches individualisées (lettres de mission, TRIRACIR)
2. Mise en place des équipes de terrain à la conduite des changements
3. Déploiement des moyens logistiques induits par le changement
4. Associer les acteurs à l'évaluation permanente
5. Associer et mobiliser les acteurs sur les correctifs et ajustements dans les processus de mise en œuvre

Livrable : Fiches de réalisation par tâches et par lots

COMMENT :

L'accompagnement au changement

L'accompagnement au changement pendant toute la durée du processus contribue à l'efficacité du projet, voire à mobiliser, dynamiser et entraîner les acteurs.

*Il n'est pas
nécessaire
d'espérer pour
entreprendre ni
de réussir pour
persévérer...*

Guillaume d'Orange

1. Identifier avec les acteurs les freins et les résistances au fil de l'eau
2. Identifier les sources susceptibles d'apporter une aide à la résolution des problèmes locaux et temporels
3. Libérer la parole
4. Accueillir l'imprévu
5. Développer la créativité des acteurs

La formation liée au changement

Pour favoriser le changement, il ne suffit pas de savoir ou de vouloir, il faut également pouvoir.

*Rien ne
prédispose plus
au conformisme
que le manque
de formation*

Gustave Thibon

1. Identifier avec les acteurs concernés (agents et managers) et impliqués (DRH) les points forts et les faiblesses des acteurs
2. Identifier en commun les formations nécessaires au développement des compétences convoquées par la nouvelle organisation
3. Elaborer en concertation un plan de formation et de soutien
4. Effectuer au plus tôt et sans attendre sa mise en place

CONCLURE

Clore le projet et faire l'évaluation du changement (bilan)

Dès le début, penser la clôture du projet (reprendre les clés du camion) et la programmation d'un bilan de fin apporte de la crédibilité et permet de capitaliser des enseignements

Le meilleur carburant du changement sont ses premiers résultats.

Colson

1. Célébrer la fin, remercier et féliciter les acteurs
2. Evaluer à partir des indicateurs de suivi des objectifs définis
3. Vérifier l'atteinte des objectifs, mesurer les écarts
4. Recueillir l'appréciation des acteurs sur les changements opérés
5. Thésauriser les pratiques et les leçons
6. Poser le principe et modalités d'ajustements éventuels en concertation avec les acteurs
7. Opérer aux transmissions (maintenance)

Livrable : Note de bilan ; célébration institutionnelle.

COMMENT :

Bilan et célébration

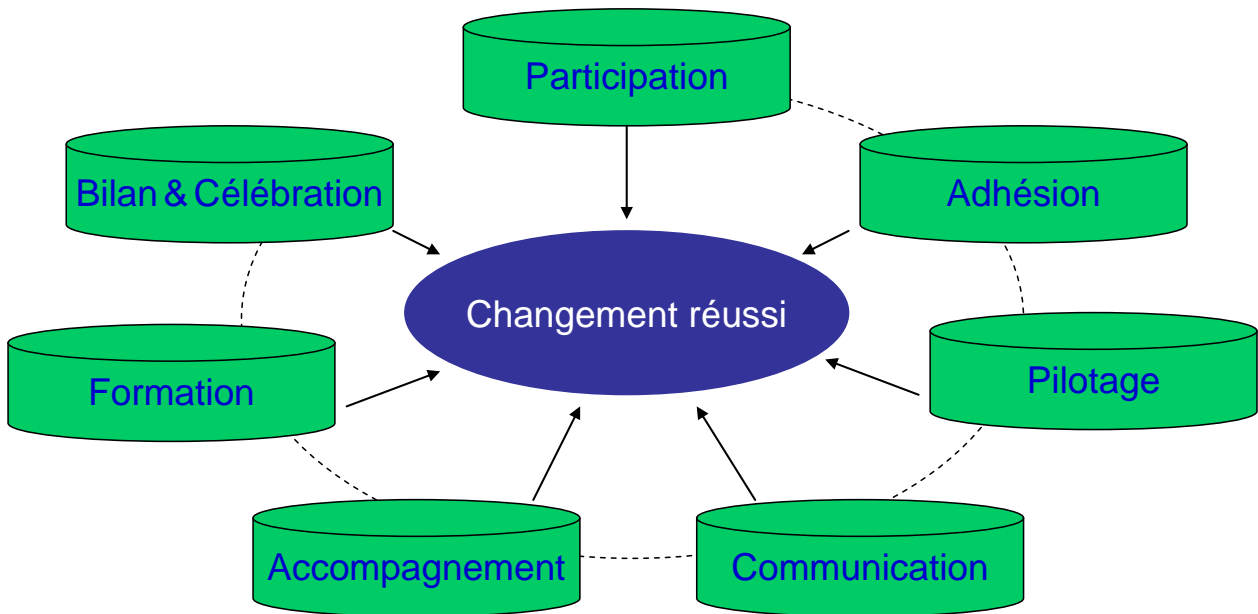
Tirer le bilan consolide le changement, célébrer sa fin permet de passer à autre chose et à chacun d'être fier de ce qu'il a fait (indispensable pour la confiance et l'efficacité des actions à venir).

La mission des patrons est de rendre leurs collaborateurs fiers de ce qu'ils font.

Sumantra Ghoshal

1. Regarder comment le changement s'est passé, thésauriser les bonnes pratiques et poser les correctifs sur celles qui ont moins bien marché
2. Célébrer et communiquer, remercier, discerner les talents, font partie du résultat : cela reconnaît les compétences et les contributions des agents et favorise l'engagement pour la suite et dans les prochains projets.
3. Marquer la fin du projet pour que chacun puisse passer à autre chose : « A la fin du chantier, on reprend les clés du camion »...

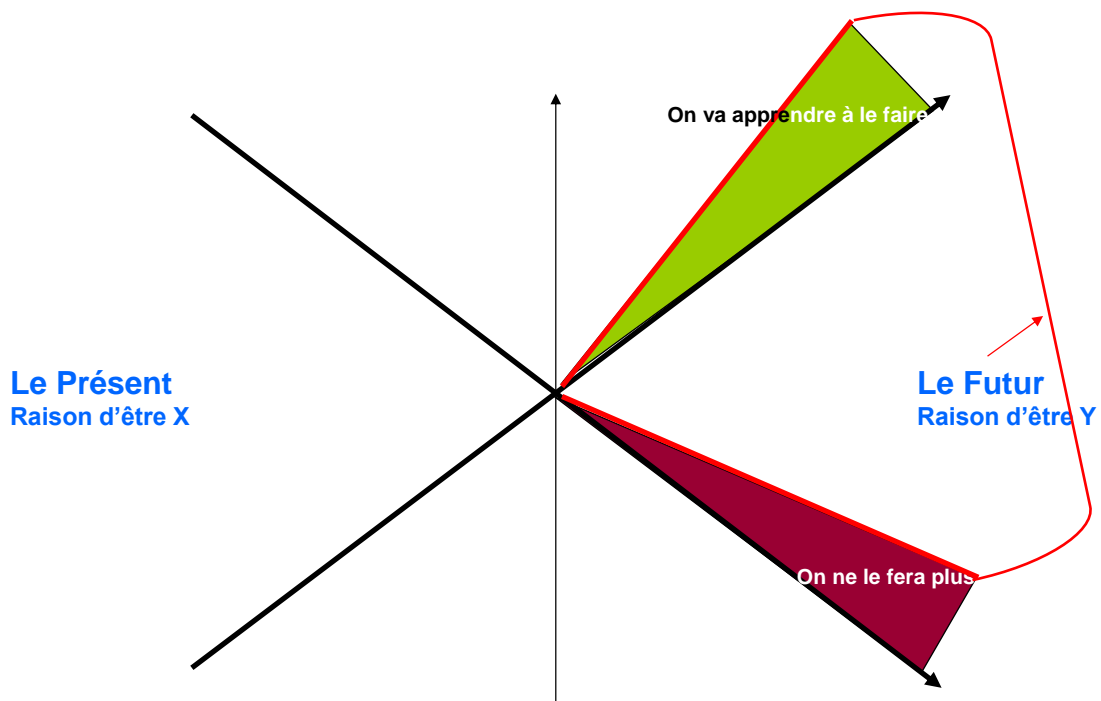
Rappels pour la conduite de projet



Les sept facteurs du projet réussi

Un cycle vertueux pour une démarche qui serve à tous.

Miroir du changement



Nous avons tendance à reproduire le passé dans nos projections malgré le changement. Or, **il y a des choses que nous ne ferons plus**, et **d'autres que nous apprendrons à faire**.

Check list de la conduite de projet

1. **Analyser la raison d'être du projet**
 - a. Evaluation des écarts entre résultat attendu et résultat obtenu (praticiens, organisateurs et usagers).
 - b. Evaluation de l'objectif cible
 - c. Elaboration du cahier des charges cibles et contextuelles (la commande)
 - d. Désignation du chef de projet (lettre de mission)
 - e. Réécrire précisément la commande (Cahier des charges)
2. **Concertation : analyse partagée de l'état de l'existant avec les agents concernés et impliqués pour déterminer avec eux les « quoi » du projet, du changement, de la réorganisation**
 - a. Vérifier et préciser « comment cela doit être à la sortie »
 - b. Analyse des causes (praticiens, organisateurs et usagers).
 - c. Analyse dynamique de chaque cause
 - d. Etude du champ des possibles
 - e. Elaboration d'une stratégie de changement (quoi, pourquoi)
3. **Constituer le groupe projet autour du chef de projet**
 - a. Constituer le groupe projet avec les agents praticiens, les experts, les partenaires, les organisateurs et les utilisateurs (sous-groupes, commissions, groupes de travail)
 - b. Si révision, faire valider le cahier des charges par le commanditaire
4. **Co-construire un cahier des charges fonctionnel sur le « comment on va s'y prendre » et les solutions visées**
 - a. Constitution du groupe projet autour du chef de projet (experts, utilisateurs, partenaires, lettres ou ordres de mission)
 - b. Elaboration du calendrier du groupe projet et mise en route
 - c. Ecriture du cahier des charges fonctionnel et retour pour validation vers le commanditaire (maître d'œuvre)
 - d. Vérification terrain et consultations partenaires techniques et sociaux
5. **Valider avec le commanditaire**
6. **Co-construire un cahier des charges technique précisant le « où ? qui ? quoi ? quand ? Combien ? »**
 - a. Ecriture du cahier des charges technique
 - b. Rédaction du rétro-planning (GANTT)
 - c. Rédaction des TRIRACIR pour chaque étape : Temps (date et durée), Risques, Indicateurs de succès, Responsable, Acteurs, Contributeurs, Informés, Ressources
7. **Valider avec le commanditaire**
8. **Y aller tout en une fois**
9. **Evaluer et consolider le changement** (remercier, célébrer, communiquer...)

Modèle d'outil TRIRACIR

TRIRACIR	T	R	I	R	A	C	I	R
	Temps	Risque	Indicateur de réussite	Responsable	Acteur	Contributeur	Informé	Ressource
Tâches	• De la tâche • Date	• De la • D'avalé par la tâche						
-								
-								
-								
-								
-								
-								
-								

« Si nous sommes en désaccord, nous sommes capables de peu de choses.

Si, par contre, nous sommes d'accord, il y a peu de choses dont nous ne sommes pas capables »

J.F.Kennedy

Bibliographie

AYACHE Magali & LAROCHE Hervé, **La construction de la relation managériale**, *le manager face à son supérieur*, revue française de gestion, Ed Lavoisier - 2010

De GAULEJAC Vincent, HANIQUE Fabienne, **Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou**, Le Seuil, Paris, 2015

GETZ Isaac & M.Carney Brian, **Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises**, Fayard, Paris, 2012

GHOSHAL Sumantra & BARTLETT Christopher, **L'Entreprise individualisée**, MAXIMA, 1997

HERSEY Paul, **Le leader Situationnel**, Editions d'Organisation, Paris, 1998

KENNEDY Carol, **Toutes les théories du management**, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Ed. MAXIMA, Paris, 2008

LECOMTE Jacques, **Les entreprises humanistes**, Eds. Les Arènes, 2016

MINTZBERG Henry. **Le manager au quotidien – les dix rôles du cadre**, Edition d'Organisation, Paris 1984

MINTZBERG Henry, **Le management, Voyage au centre des organisations**, Editions d'Organisation, Paris 2004 (2e édition revue et corrigée)

PICQ Pascal, **Un paléanthropologue dans l'entreprise, s'adapter pour innover**, Editions Eyrolles, Paris 2012

SAURET Jean-Marc, **Le management Post-moderne - Comprendre, Concevoir, Communiquer**, Dynamique d'Entreprises, L'Harmattan, Paris, 2003

SAURET Jean-Marc, **Chroniques pour un management humaniste, vers l'autonomie fertile**, Dynamique d'Entreprises, L'Harmattan, Paris, 2014

SAURET Jean-Marc, **Management humaniste - Les raisons de la métamorphose**, Dynamique d'Entreprises, L'Harmattan, Paris, 2017

SCHEID Jean-Claude, **Les grands auteurs en organisation**, Col. Stratégies et Management, DUNOD, Paris, 2005

SERIEYX Hervé, **La confiance, mode d'emploi**, Maxima, Paris 2009

SERIEYX Hervé & FALLOU Jean-Luc, **La confiance en pratique : des outils pour agir**, Maxima, Paris 2010

TISSIER Dominique, BERGER Joëlle, VERNE Etienne, **Le Management Situationnel**, vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP Consulting Editions, 2011 (*D. TISSIER s'attribue là des concepts de P. Hersey et K. Blanchard, cependant le livre est bien fait*)