

cycle " Manager des projets de transition "



bien démarrer un projet (ou pas !),
comment créer les conditions de réussite ?

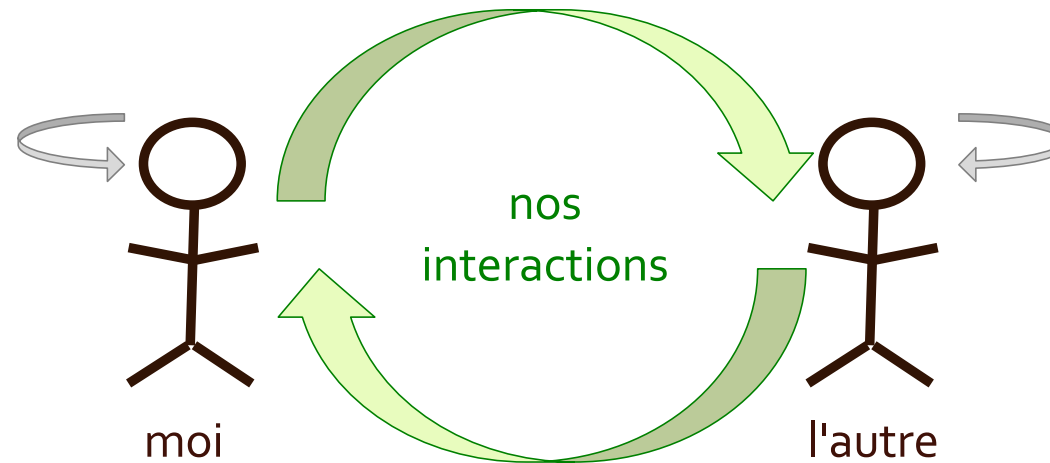
Armel Cusin-Gogat
armel@baobab-factory.fr

Cycle " Manager des projets de transition "

1. Bien démarrer un projet (ou pas !),
comment créer les conditions de réussite ? (19 septembre)
2. Construire une vision projet partagée (3 octobre)
3. Développer et maintenir l'engagement des parties prenantes (17 octobre)
4. Savoir utiliser la méthode projet et les outils
pour augmenter l'engagement des parties prenantes (7 novembre)
5. Entretenir dans la durée l'énergie d'une équipe projet (14 novembre)
6. Savoir décrypter les émotions et réguler efficacement (21 novembre)
7. Savoir accompagner les résistances au changement (5 décembre)
8. Savoir animer un retour d'expérience projet (12 décembre)

une vision technique, **interactionnelle & systémique**

- le succès d'un projet est une **qualité émergente** des interactions



- un projet s'inscrit dans un **système complexe** de parties prenantes et dans un environnement VUCA soumis aux 3 lois de la complexité
 - ✓ la totalité
 - ✓ l'homéostasie
 - ✓ l'équifinalité
- l'objectif d'une équipe projet, c'est de **créer les conditions de réussite du projet**, et non de réussir le projet

démarrer un projet, vos questions ?

c'est parti pour le tchat...



gagner 10 ans d'espérance de vie, ça vous tente ?



le sentiment de **solitude**
(seul-e à " porter, pousser, tirer " le projet)



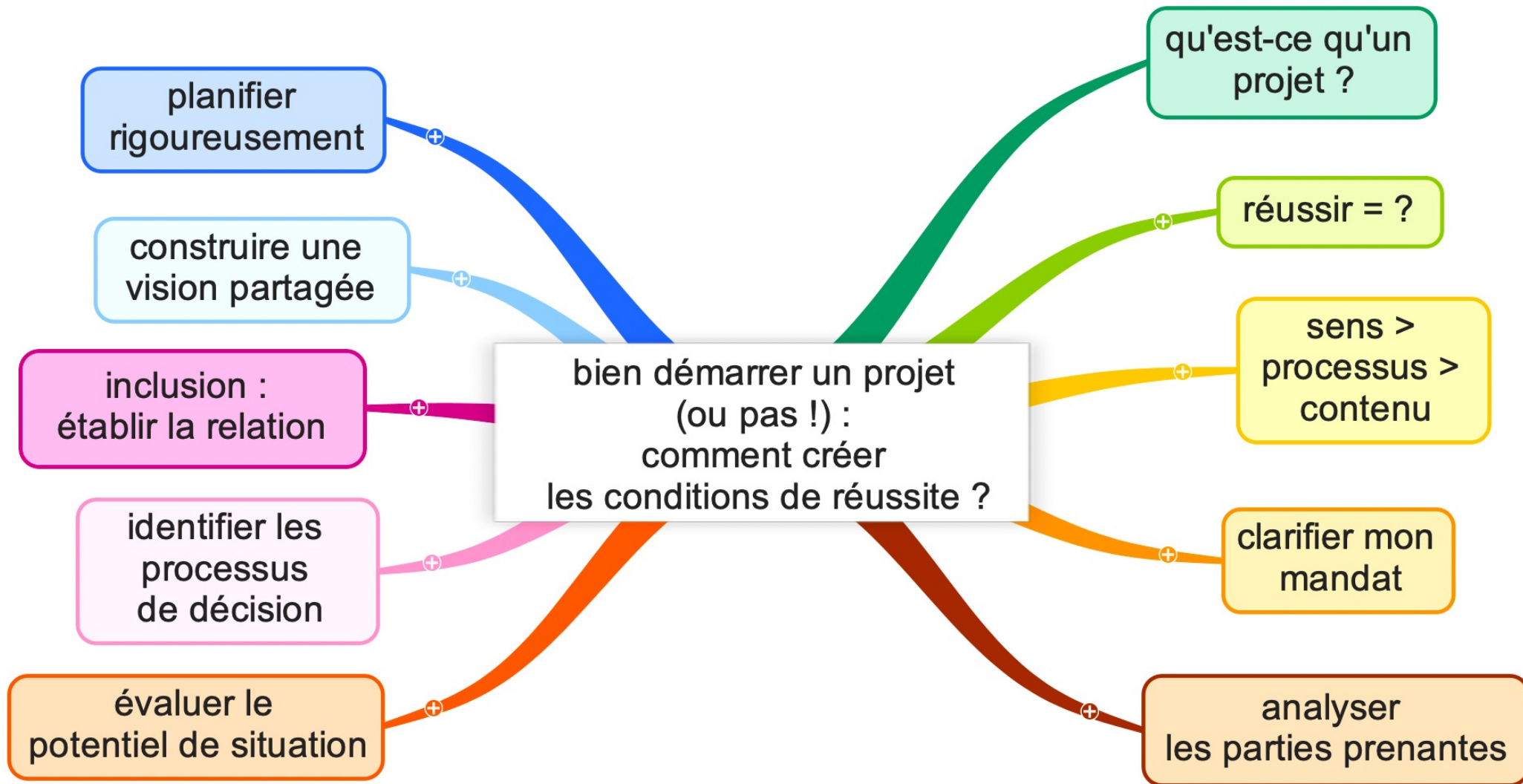
la **frustration** face au manque
d'engagement de certains acteurs



le sentiment d'être **démuni(e)**,
voir **incompétent(e)**... quand je n'y arrive pas



le sentiment d'être
parfois **instrumentalisé(e)**...



qu'est-ce qu'un projet ?

" Un projet est un effort **temporaire** entrepris pour créer un produit, un service ou un **résultat unique**. "

PMBOK® Guide,  Project Management Institute.

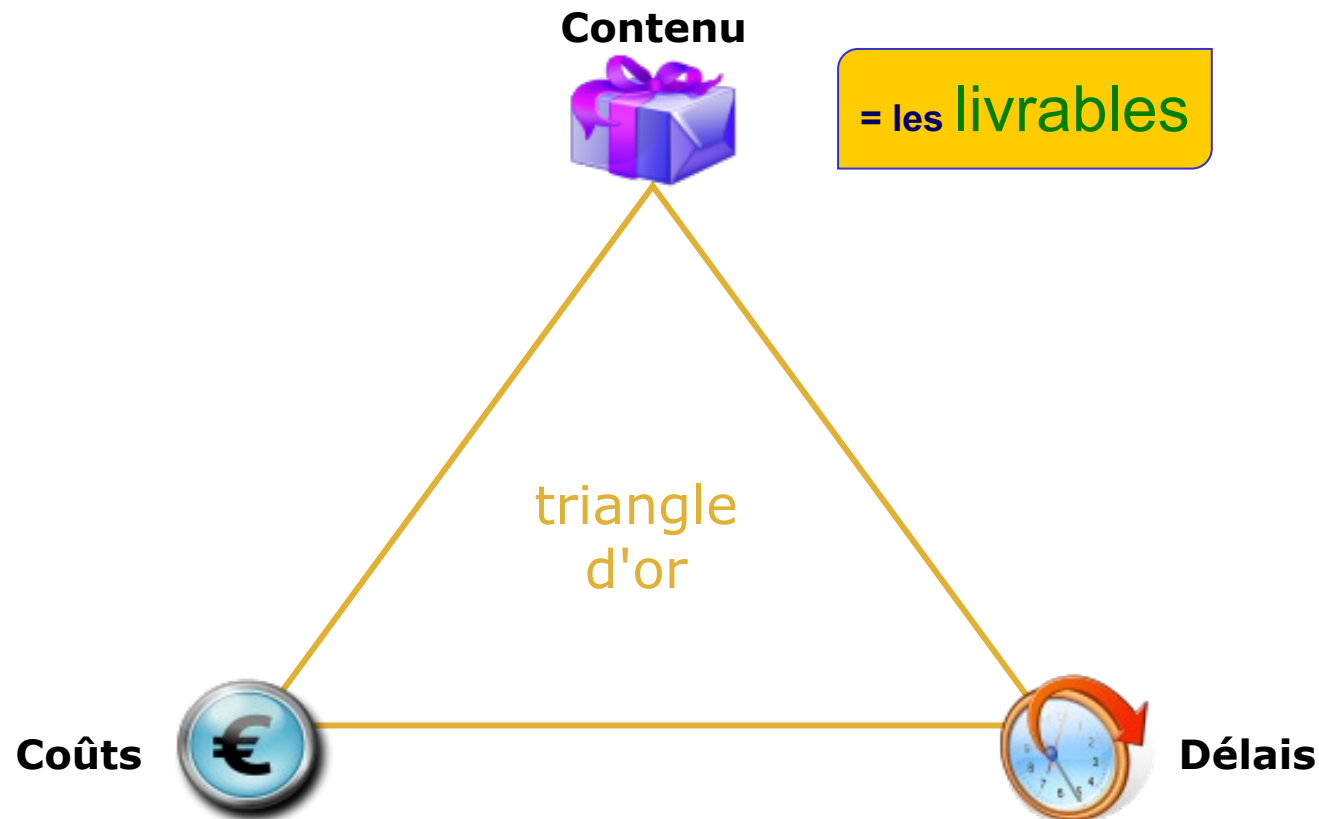
5 caractéristiques :

1. Un engagement de **résultat**
2. Un **début** et une **fin**
3. Une élaboration **progressive**
4. Une situation **d'innovation**
5. Une **co-production**

NB : il est souvent utile de prévoir une montée en culture des acteurs en début de projet

qu'est-ce qu'un projet ?

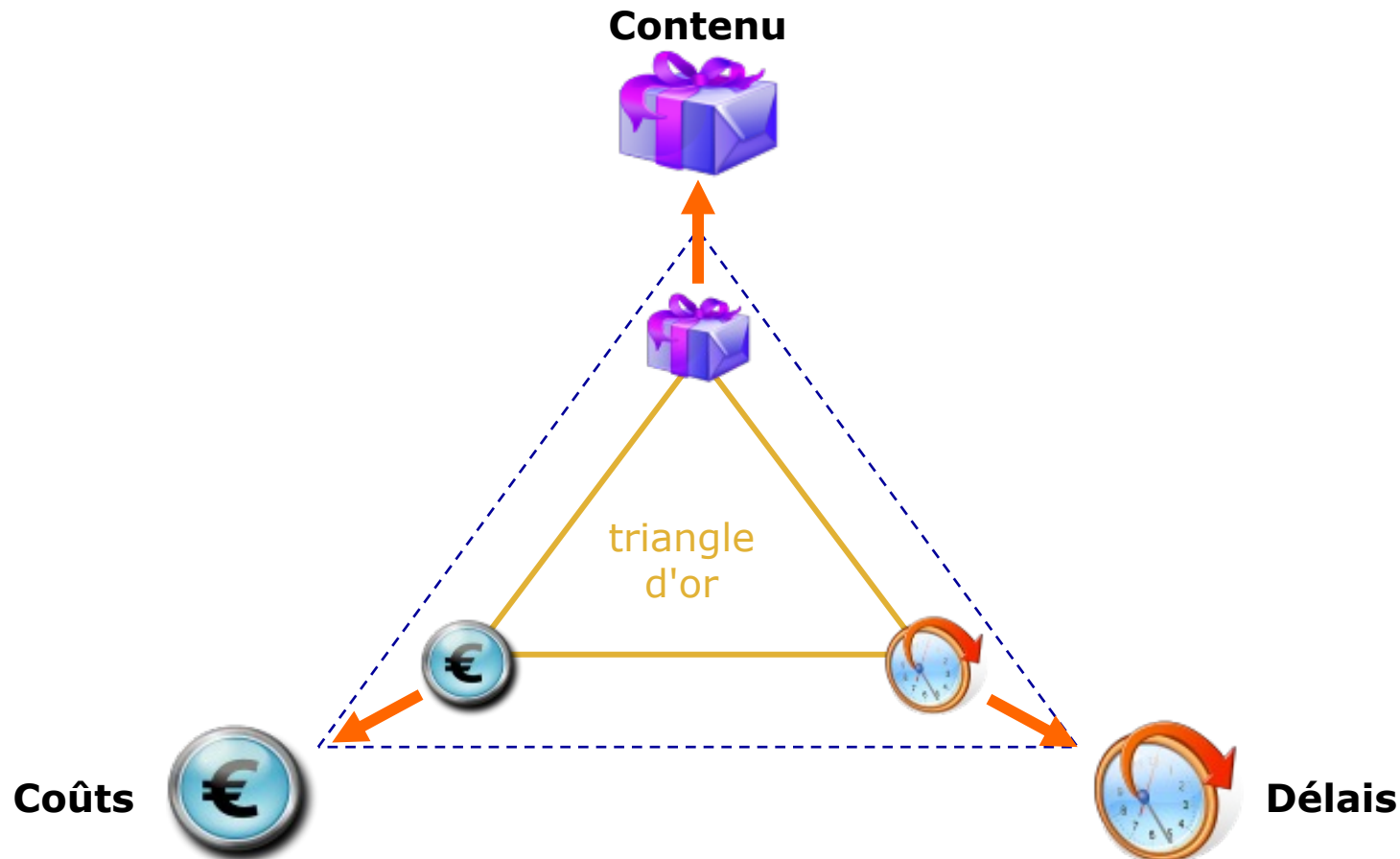
Un engagement de résultat matérialisé par les 3 dimensions : contenu, coût, délais, communément appelées le triangle d'or



→ définir l'objectif **prioritaire** (contenu ? coûts ? délais ?)

qu'est-ce qu'un **projet** ?

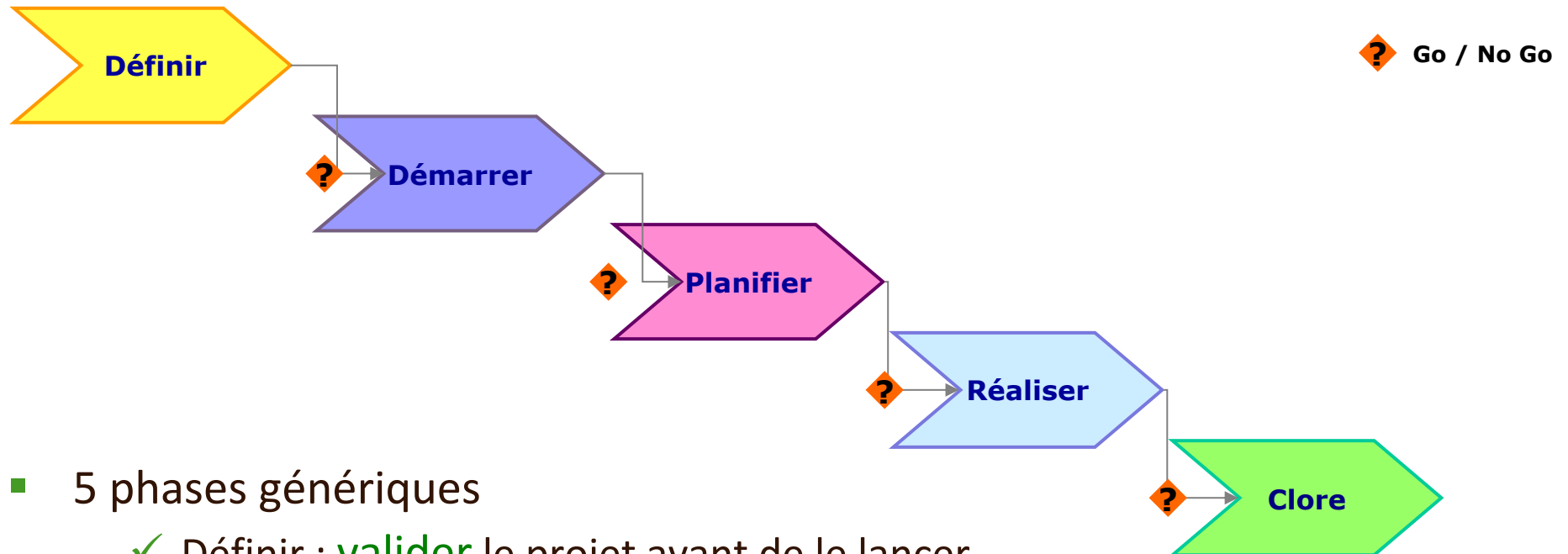
et un **équilibre invariable** à préserver tout au long du projet



➔ analyser et intégrer l'**impact** des demandes de modifications

qu'est-ce qu'un projet ?

Un effort **temporaire** : un début et une fin



- 5 phases génériques

- ✓ Définir : **valider** le projet avant de le lancer.
- ✓ Démarrer : marquer **formellement** le lancement du projet.
- ✓ Planifier : définir et organiser **toutes** les dimensions du projet.
- ✓ Réaliser : **exécuter** ce qui a été défini en phase " Planifier ".
- ✓ Clore : marquer **formellement** la fin du projet.

qu'est-ce qu'un projet ?

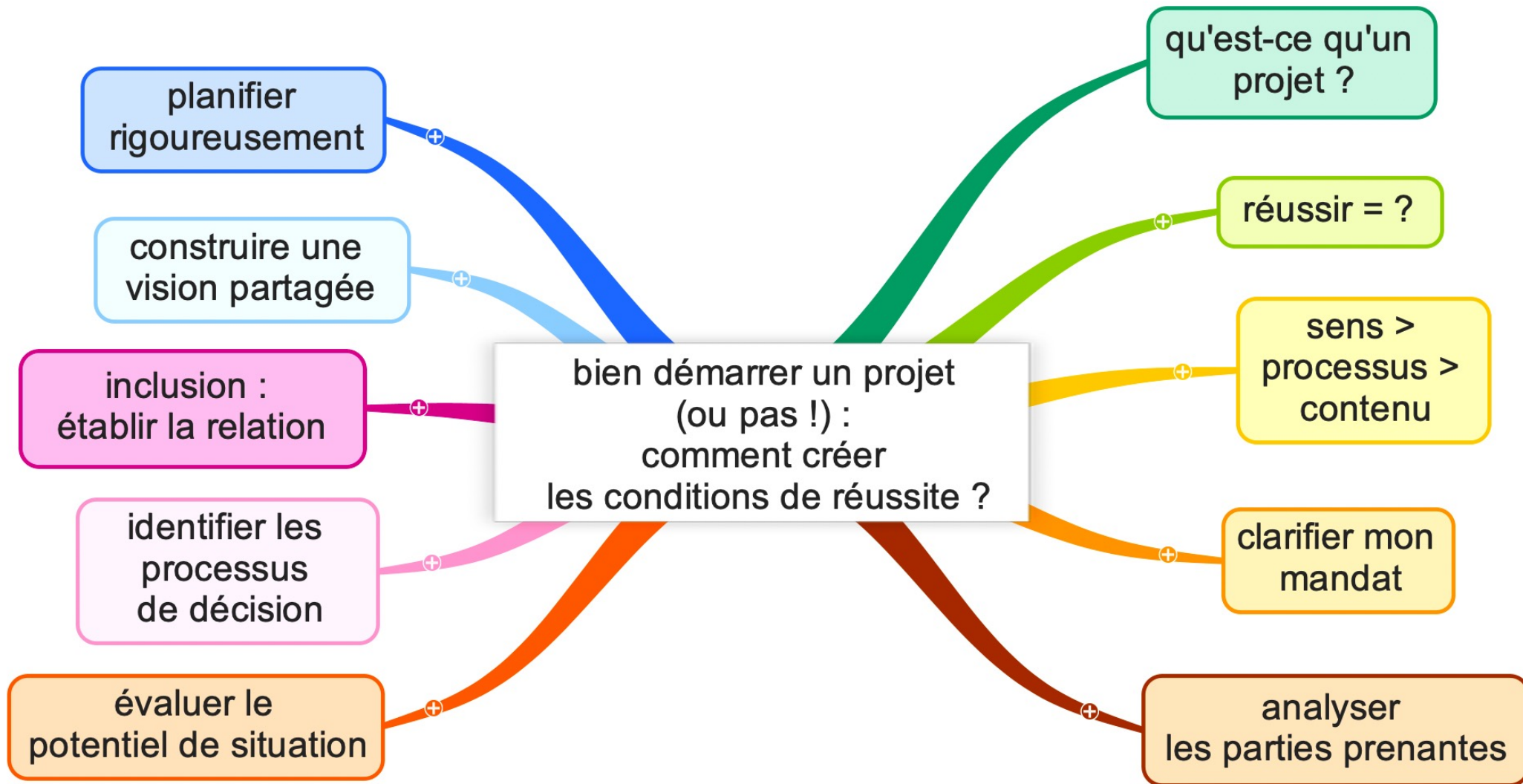
- exemple de fiche de définition

Éléments constitutifs	En entrée de phase Définir	En sortie de phase Définir
Nom du projet	optionnel	obligatoire
Demandeur du projet	obligatoire	obligatoire
Sponsor du projet = mandat	optionnel	obligatoire
Manager de Projet + mandat	optionnel	optionnel
Situation initiale, contexte, origine de la demande	obligatoire	obligatoire
Description du besoin, de l'idée, du problème à résoudre, de la demande, de l'objectif	obligatoire	obligatoire
Cible	optionnel	obligatoire
Contribution stratégique	optionnel	obligatoire
Enjeux / bénéfices identifiés (interne/externe)	optionnel	obligatoire
Risques identifiés	optionnel	obligatoire
Opportunités identifiées	optionnel	obligatoire
Critères de succès, résultats attendus (qualitatifs et quantitatifs)	optionnel	obligatoire
Hypothèses majeures	optionnel	obligatoire
Budget (ordre de grandeur)	optionnel	obligatoire
Délais de Retour sur Investissement	optionnel	obligatoire
Jalons majeurs (dates souhaitées)	optionnel	obligatoire
Parties prenantes	optionnel	obligatoire
Instance de gouvernance	optionnel	obligatoire
Décision Go / No Go	optionnel	obligatoire

qu'est-ce qu'un projet ?

- la **fiche de définition** :
 - ✓ autorise le démarrage de la phase Définir : c'est une autorisation de **dépense**
 - ✓ et, en sortie, autorise éventuellement le **lancement** du projet (phase Démarrer)

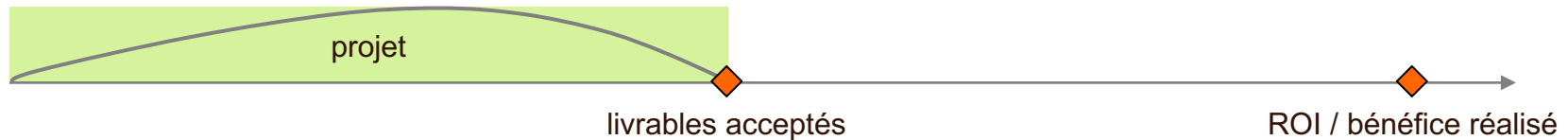
- c'est un outil de :
 - ✓ clarification (enjeux, cibles...)
 - ✓ négociation
 - ✓ **partage** de la stratégie
 - ✓ **communication** et sensibilisation
 - ✓ développement de l'engagement : compréhension / adhésion...
 - ✓ ...



réussir un projet, ça veut dire quoi ?

■ réussir =

- ✓ concrétiser des enjeux (pour quoi)
- ✓ atteindre des objectifs (quoi)



■ confusion fréquente enjeux / objectifs !

- ✓ enjeux : le bénéfice du projet
 - ce que l'on gagne, ou perd
 - ce que l'on doit obtenir
 - = les critères d'arbitrages ultimes
- ✓ objectifs : le résultat du projet
 - ce que l'on doit faire, réaliser, produire...
 - orientés actions, résultats attendus, tangibles, observables
 - ajustés si besoin tout au long du projet



■ exemples

- ✓ enjeu : " convertir " 50% des habitants d'un quartier aux mobilités douces
- ✓ objectifs : déployer une offre de vélos libres services, déployer une campagne de sensibilisation, construire une interconnexion pistes cyclables / gare...

■ enjeux / objectifs sont deux piliers essentiels du projet, solides... ou fragiles !

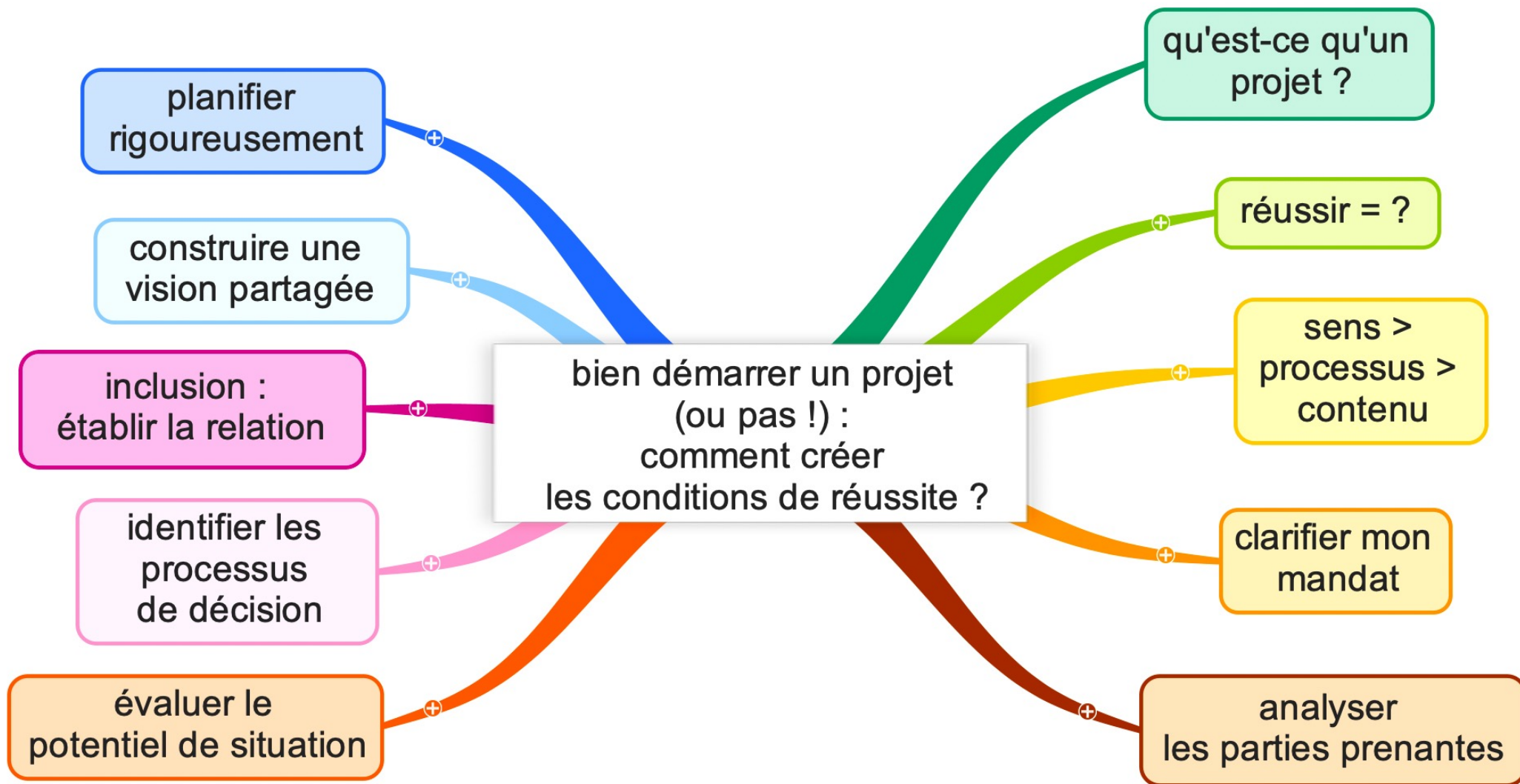
réussir un projet, ça veut dire quoi ?

■ déterminer les enjeux

- ✓ toujours questionner d'où vient la demande ?
- ✓ que voulons-nous, que devons nous gagner ?
- ✓ ou ne pas perdre ?
- ✓ quel impact souhaitons-nous pour ce projet ?
- ✓ à quoi saurons-nous qu'il est réussi ?
- ✓ ...

■ déterminer les objectifs

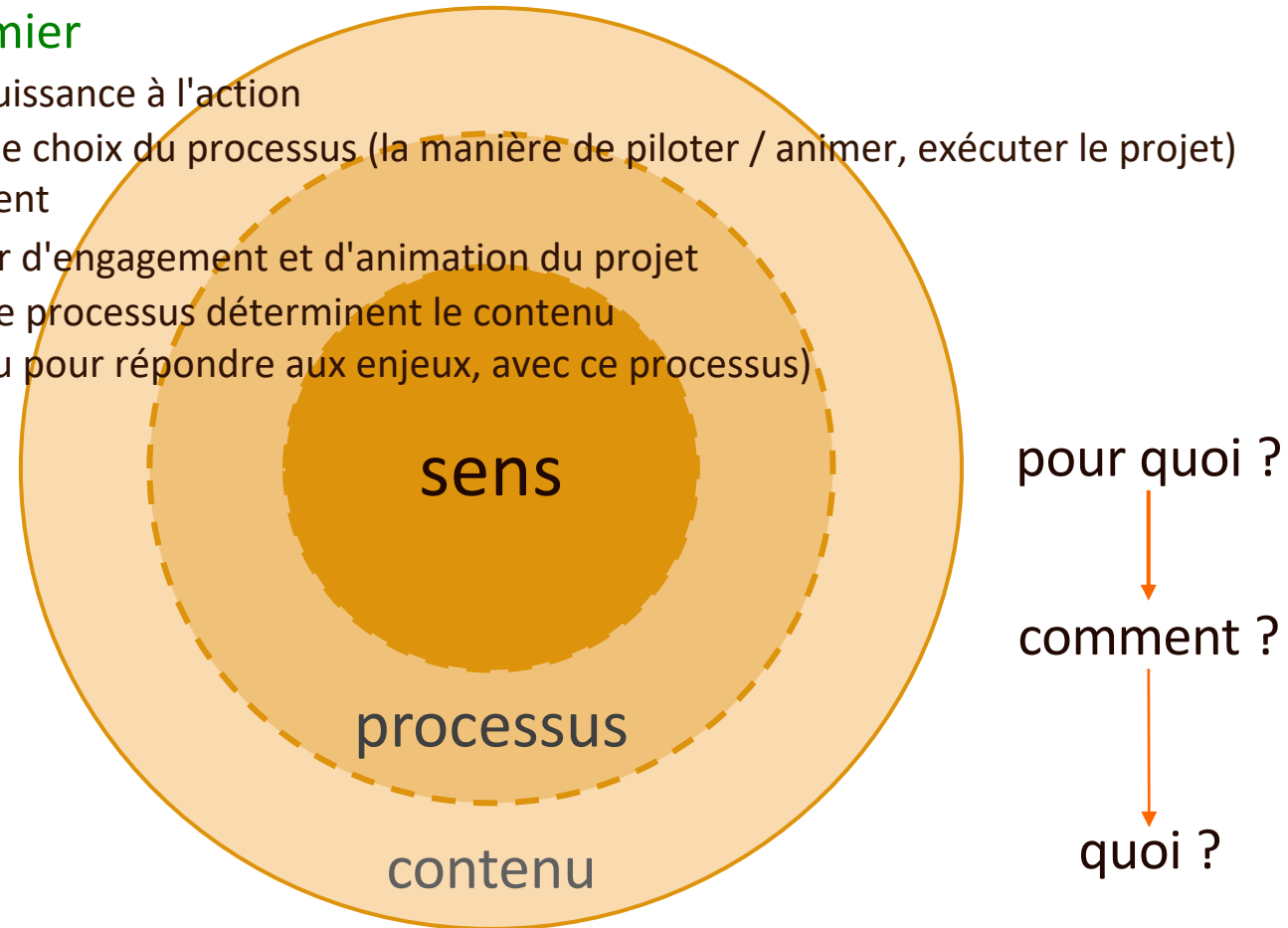
- ✓ que devons-nous réaliser, construire, livrer pour permettre la concrétisation des enjeux
- ✓ quels résultats attendus, tangibles, observables le projet doit-il fournir ?
- ✓ ...



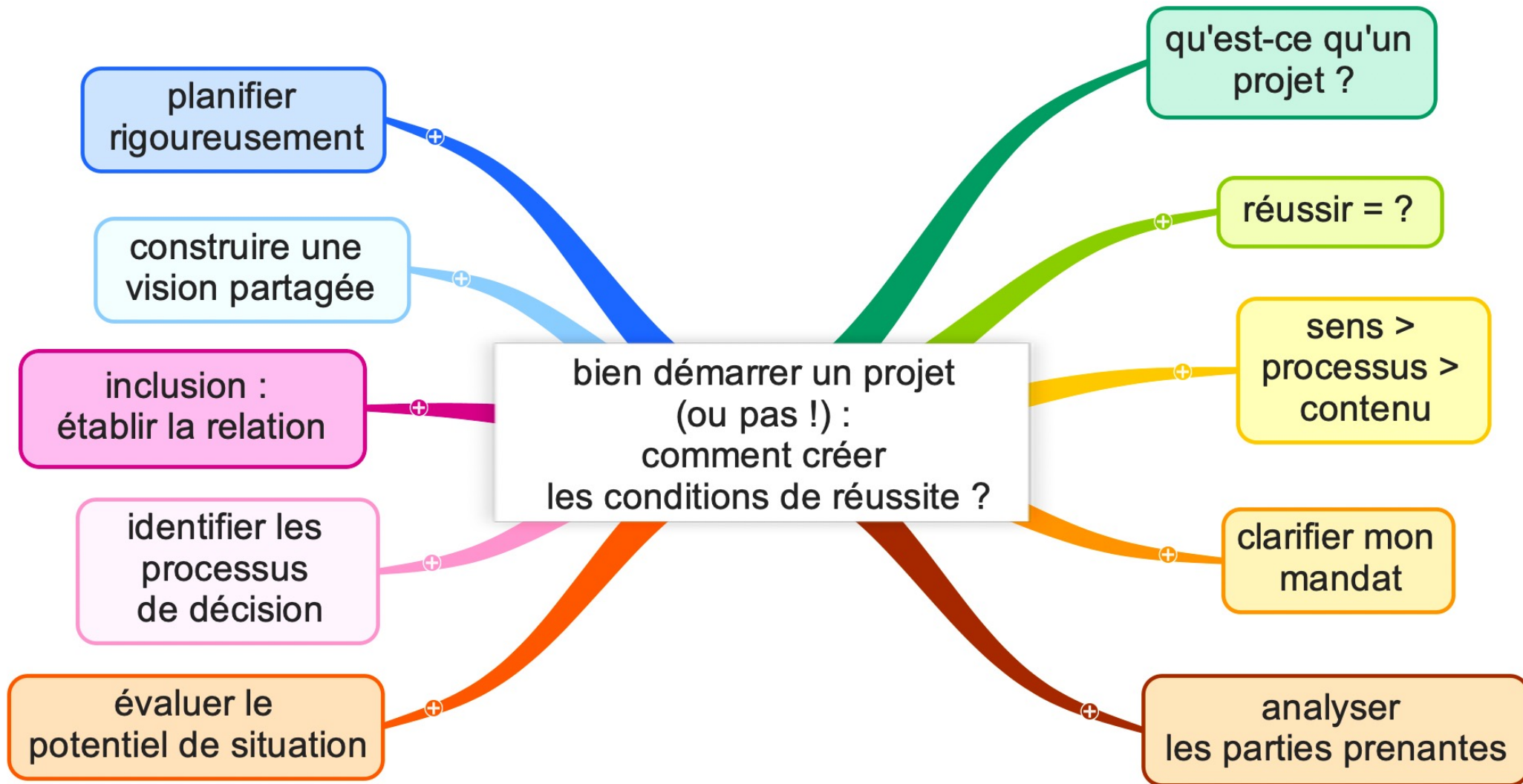
le cercle d'or : sens > processus > contenu

■ le sens est premier

- ✓ il donne sa puissance à l'action
- ✓ il détermine le choix du processus (la manière de piloter / animer, exécuter le projet) le plus cohérent
- ✓ c'est un levier d'engagement et d'animation du projet
- ✓ le sens et le processus déterminent le contenu (quel contenu pour répondre aux enjeux, avec ce processus)



- contre exemple : réaliser sans concertation, en mode " descendant ", un projet qui vise à mobiliser un public donné sur un enjeu majeur



clarifier (et publier) mon mandat

■ 2 rôles clés :

Le sponsor

- Détermine les enjeux du projet
- Maintient une vision inspirante
- Exerce son leadership
- Exerce sa capacité d'influence
- Garantit les ressources
- Arbitre quand c'est nécessaire
- ...

Le Manager de Projet

- **Pilote** : définit un objectif, une organisation, maîtrise la progression, anticipe...
- **Leader** : porte une vision et suscite la motivation
- **Communiquant** : informe, rend compte, négocie, régule, décide...
- **Manager** : sait animer des compétences et des cultures différentes
- ...



■ le mandat (d'un acteur ou d'une équipe)

- ✓ fonde sa légitimité
- ✓ définit le périmètre et les limites d'action / de décision, les ressources allouées...

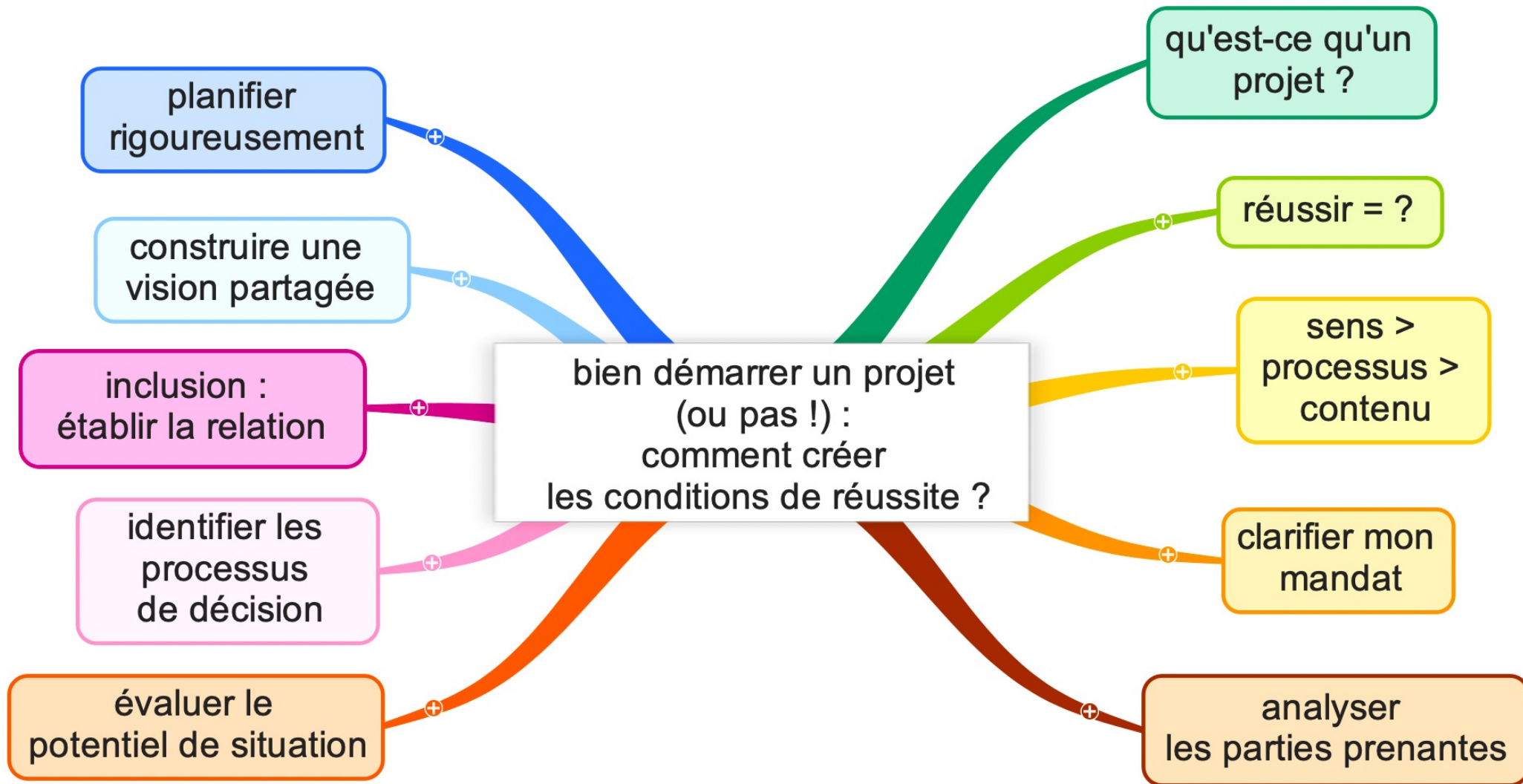


clarifier et publier mon mandat

- Le Manager de Projet n'est pas responsable :
 - ✓ de la mise à disposition des moyens,
 - ✓ des décisions qui modifient le triangle,
 - ✓ des décisions qui relèvent de la gouvernance globale des projets (exemple : lancer ou non le projet),
 - ✓ de la réalisation du bénéfice final du projet (ce pourquoi le projet a été entrepris, c'est-à-dire le retour attendu sur investissement – ROI ou Return On Investment).

=> Ces points relèvent tous de la responsabilité du Sponsor, qui est engagée sur une durée plus longue que celle du projet

- le Manager de Projet est notamment responsable
 - ✓ De faire dimensionner et de négocier les moyens nécessaires à la réussite du projet
 - ✓ D'anticiper, d'alerter, de proposer et de négocier des solutions en cas de difficulté
 - ✓ D'entreprendre dès que nécessaire toute action requise pour préserver l'engagement initial (le triangle d'or)



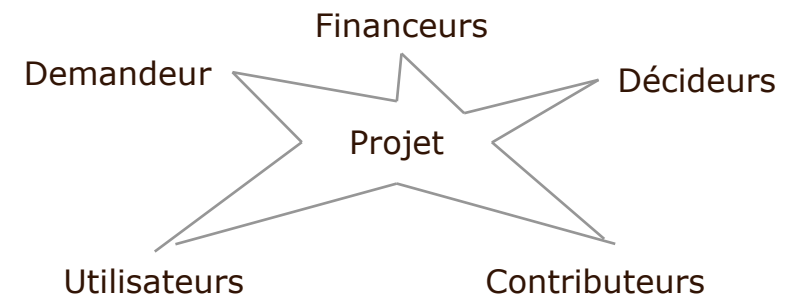
" ce qui est fait pour nous
mais sans nous
est fait contre nous. "

Gandhi

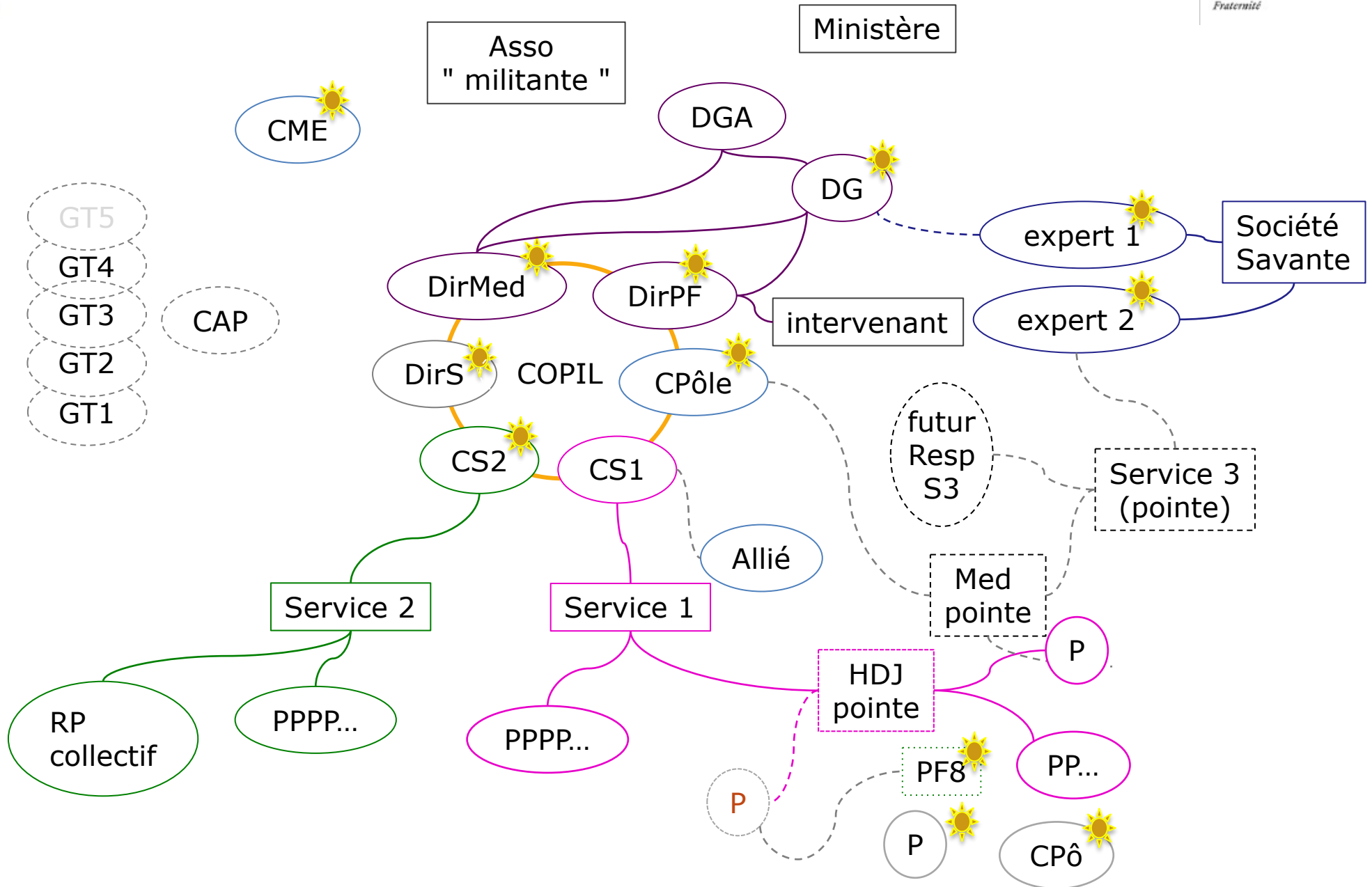
analyser les parties prenantes

- **Parties Prenantes** : individus ou organisations activement impliqués dans le projet, ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par l'exécution ou le résultat du projet.
 - ✓ Demandeur, Sponsor,
 - ✓ Clients, usagers, bénéficiaires
 - ✓ Equipe projet
 - ✓ Contributeurs internes et externes (fournisseurs, partenaires)
 - ✓ Exploitants, mainteneurs
 - ✓ Représentants du personnel
 - ✓ Financeurs, institutions, collectivités...
 - ✓ Autres projets
 - ✓ ...

- **Les consulter pour :**
 - ✓ Comprendre leur réalité, leur contexte
 - ✓ Découvrir leur vision du projet : enjeux, objectifs...
 - ✓ Définir leurs attentes et leurs contributions
 - ✓ Identifier leurs critères de succès
 - ✓ Evaluer leur position, repérer les zones de pouvoir, d'influence, de tension, de décision...
 - ✓ Recueillir les objections, identifier les résistances
 - ✓ Construire avec eux une vision partagée du projet (enjeux, résultat attendu, démarche...)

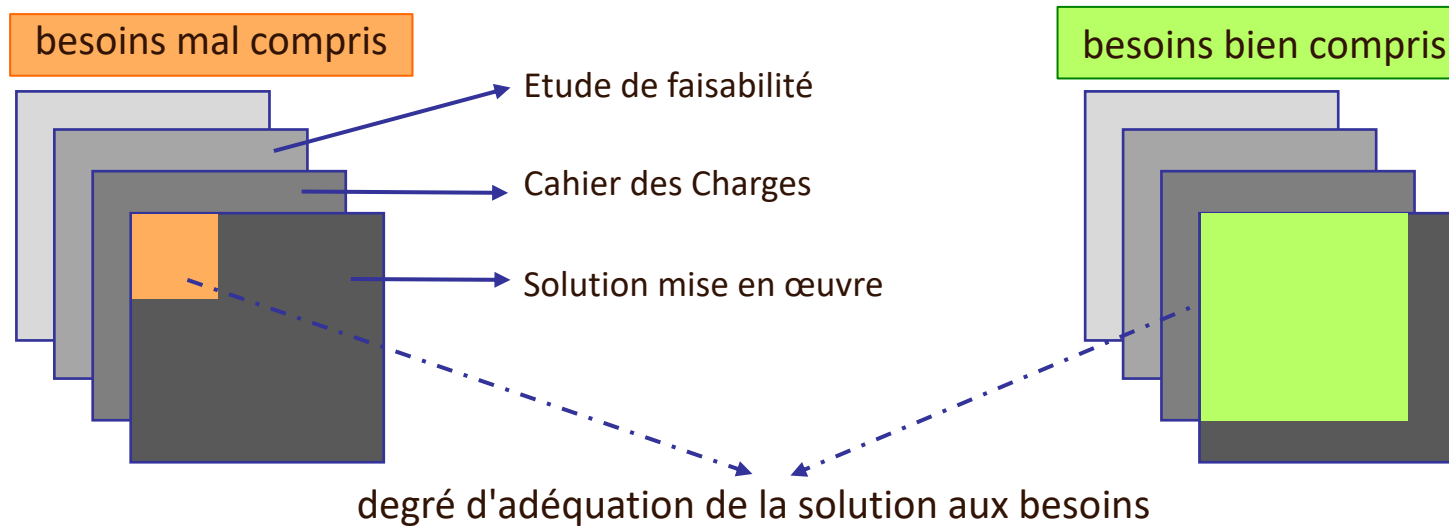


analyser les parties prenantes



analyser les parties prenantes

- enjeux :
 - ✓ répondre au mieux à l'ensemble des besoins



- ✓ éviter le **coup du lapin** (attention à la loi de la totalité des systèmes !)
- éviter d'oublier une PP essentielle
- identifiée en cours de projet (donc trop tard)



analyser les parties prenantes

■ comment faire ? quelques pistes

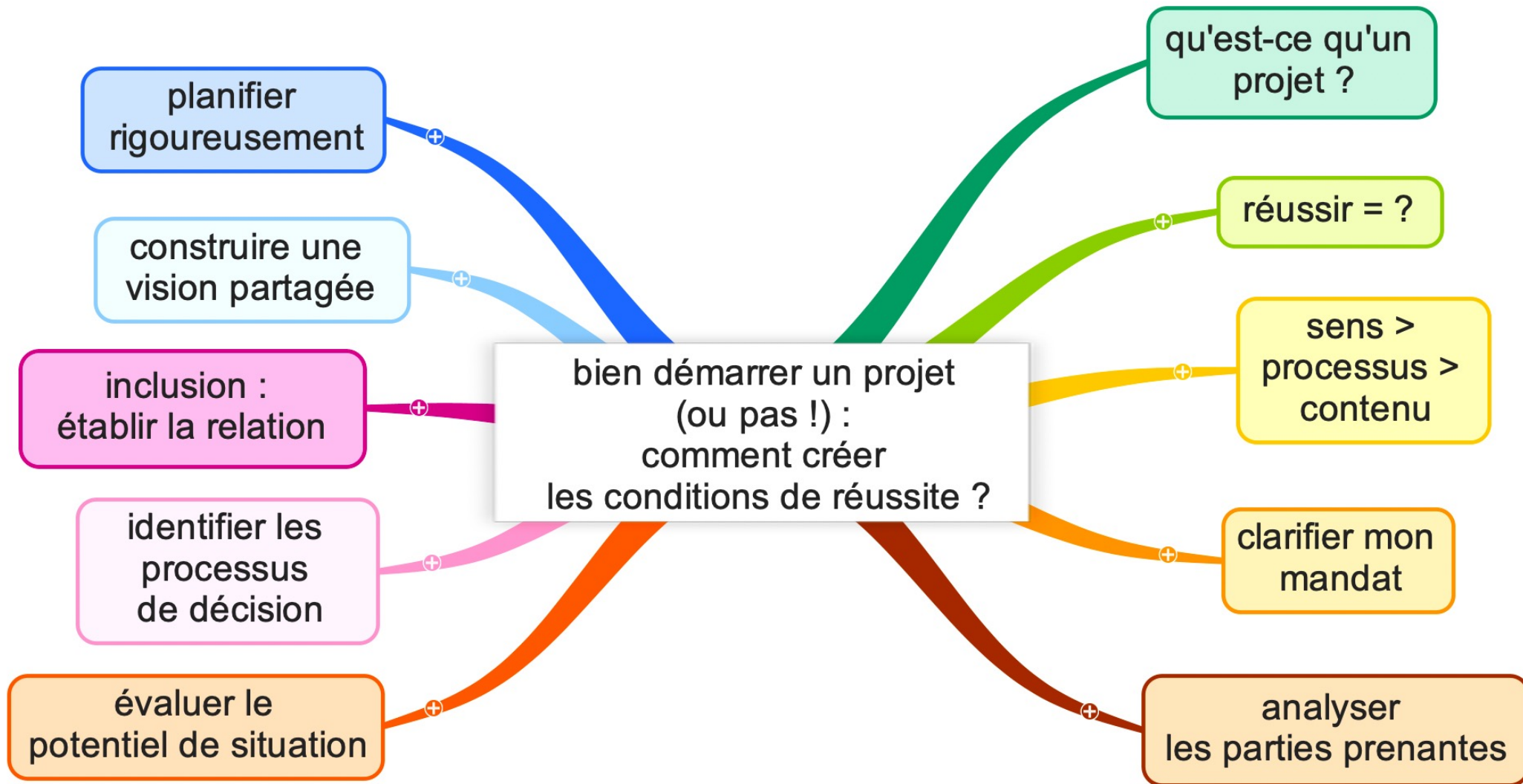
- ✓ toujours questionner d'où vient la demande ?
- ✓ étude de projets similaires
- ✓ échange avec le sponsor du projet
- ✓ ateliers en équipe :
 - chacun, en fonction de son métier, de son expérience, de sa connaissance de l'environnement, identifie individuellement les parties prenantes
 - puis chacun partage, sans " censure " : on collecte tout
 - dessin de la cartographie, en collectif
 - analyse des positions (= hypothèse à confirmer ensuite par des entretiens)
- ✓ entretiens d'exploration : à chaque rencontre d'une PP, questionner pour découvrir progressivement l'ensemble du système et explorer les positions
 - à votre avis, ce projet concerne qui ? qui est impacté ? qui devrions-nous consulter, impliquer ?
 - que pensez-vous de ce projet ?
 - quel point de vue avez-vous sur les autres parties prenantes ?
- ✓ ...

cf. WB [Analyser les parties prenantes](#)

■ les 3 outils de base de l'équipe projet : 2 oreilles + le questionnement !



■ investir du temps... pour en gagner beaucoup !

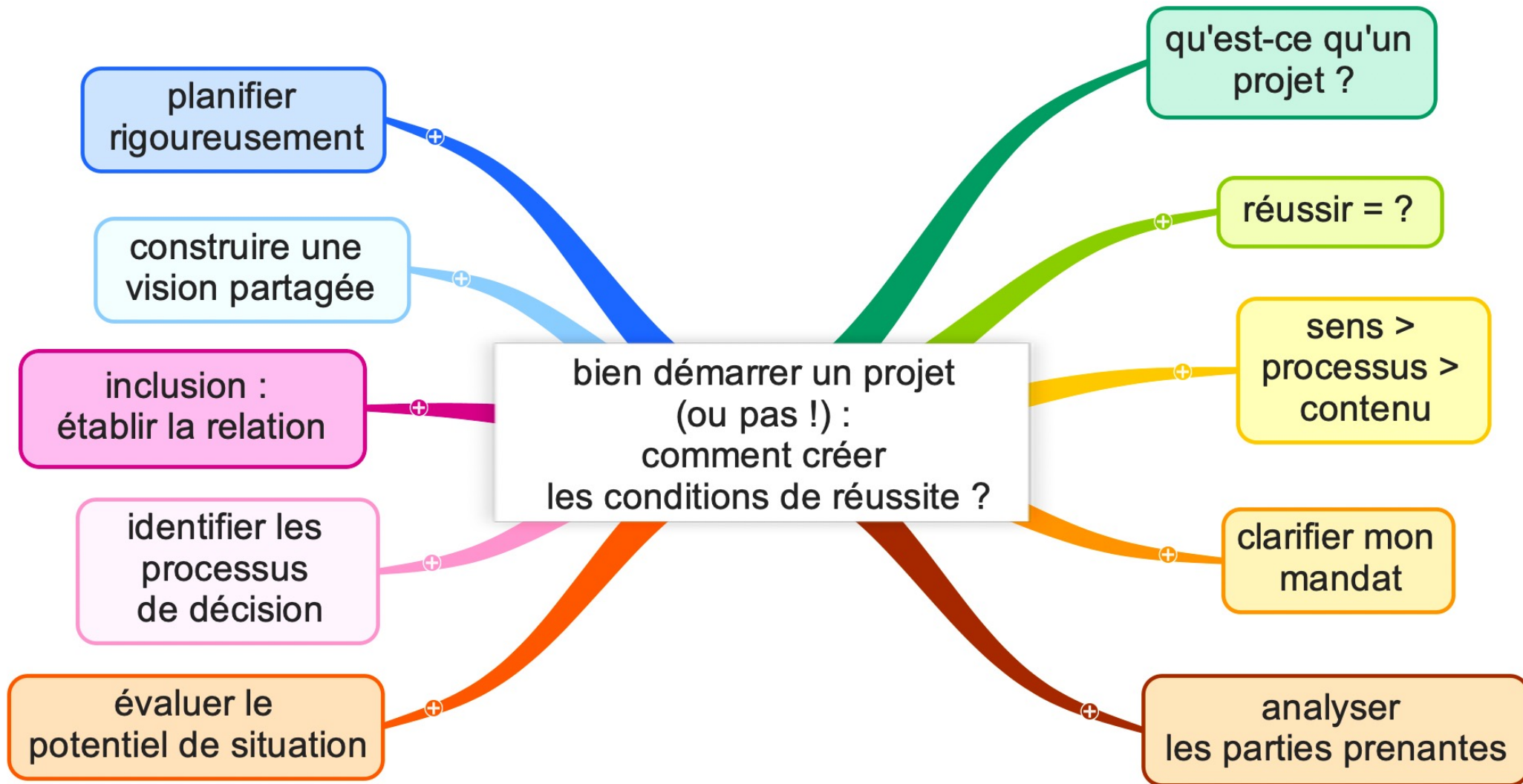


évaluer le potentiel de situation

- l'ensemble des facteurs qui favorisent le projet (ou pas) (contexte particulier qui génère des risques / opportunités, danger, envie, désir, peur, menace...)
- il est utile de les repérer pour en faire des leviers de mobilisation
- notamment la position des parties prenantes

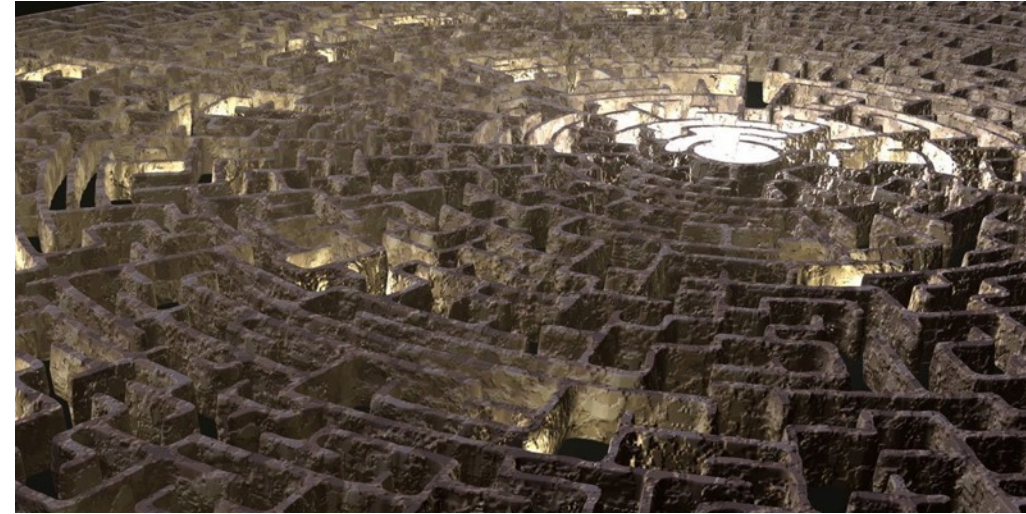
" le plus haut niveau de maturité d'une organisation en management de projet, c'est de savoir ne pas lancer et/ou stopper un projet "

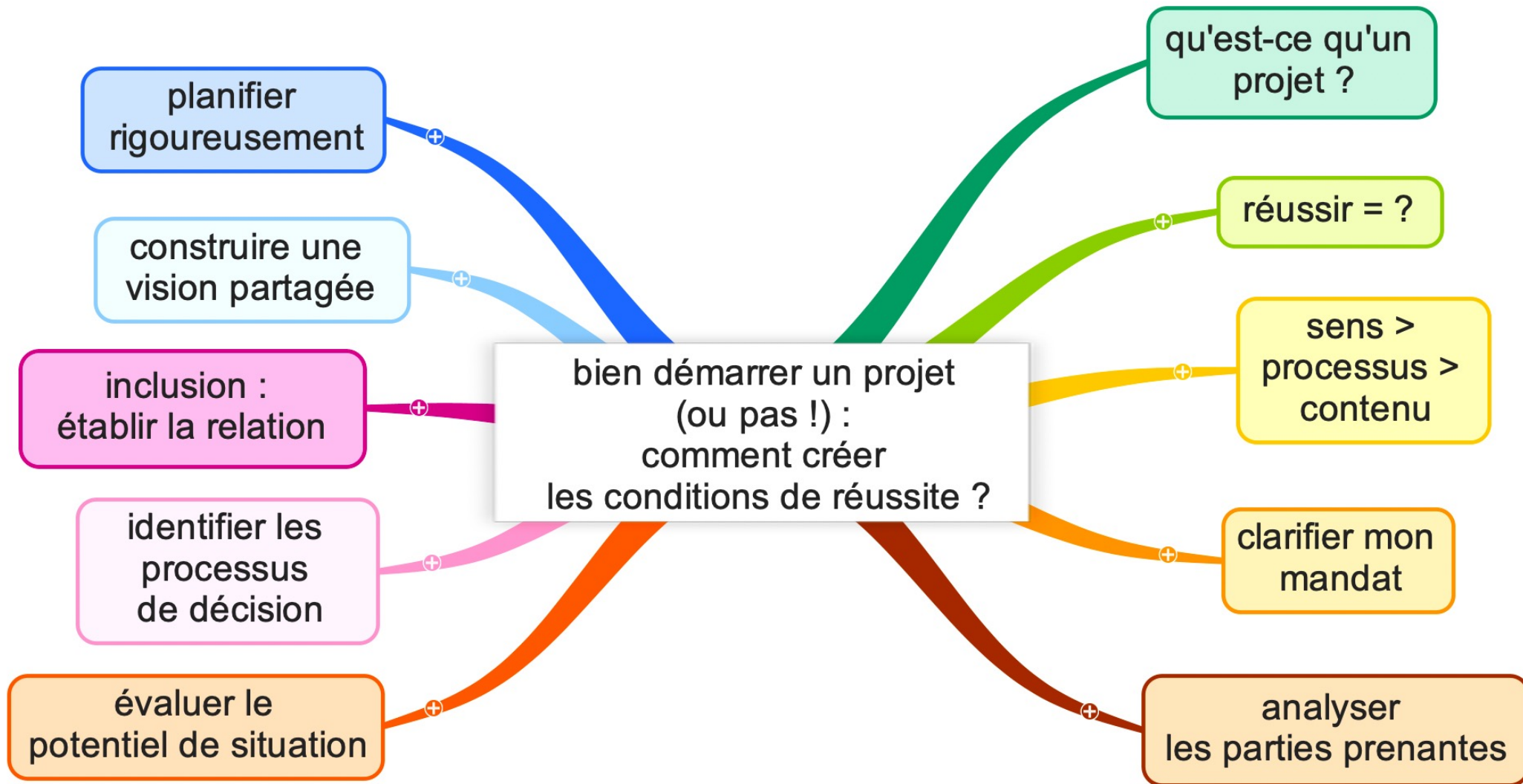
	qui est " client " du projet ?	comment " clientéliser " ?
Direction	oui	
Sponsor	oui	
D° projet	oui	
équipe projet	non	
contrib métier	?	
DSI	non	
RH	?	
fournisseur log.	un peu...	
commissaires c.	?	
" détenteurs " info	non	
" consommateurs "	oui	
" producteurs "	non	



identifier les processus de décision

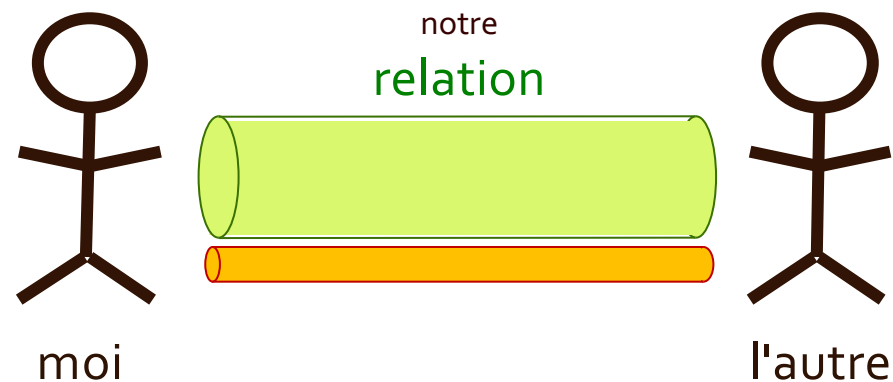
- un projet peut être vu comme une **succession de décisions multiples**
- chaque décision implique :
 - ✓ un / des décideur(s)
 - ✓ des critères
 - ✓ un processus
 - ✓ des données d'entrées
 - ✓ des délais d'instruction et d'évaluation
 - ✓ des négociations
 - ✓ ...
- de nombreux projets prennent du retard **faute d'avoir évalué correctement les délais de décision**
- donc : identifier très tôt les points de décision majeurs, **les intégrer dans l'analyse des parties prenantes, et dans les plannings**





établir la relation : l'inclusion

- un haut degré de coopération maximise les chances de réussite d'un projet, surtout dans un environnement complexe (cf. WB sur ce sujet) – cf. qualité émergente de la relation
- il y a donc un enjeu majeur à établir rapidement des relations de qualité avec l'ensemble des acteurs



- une relation interpersonnelle, c'est comme un tuyau
 - ✓ plus le tuyau est large, plus le niveau de coopération est élevé, plus notre capacité d'ajustement est forte, plus nous sommes performants
 - ✓ plus il est étroit, moins la relation fonctionne, et donc...
- l'inclusion est une manière d'établir la relation et d'ouvrir " grand " le tuyau

établir la relation : l'inclusion

- l'absence d'inclusion, c'est le risque du ~~syndrome TGV~~

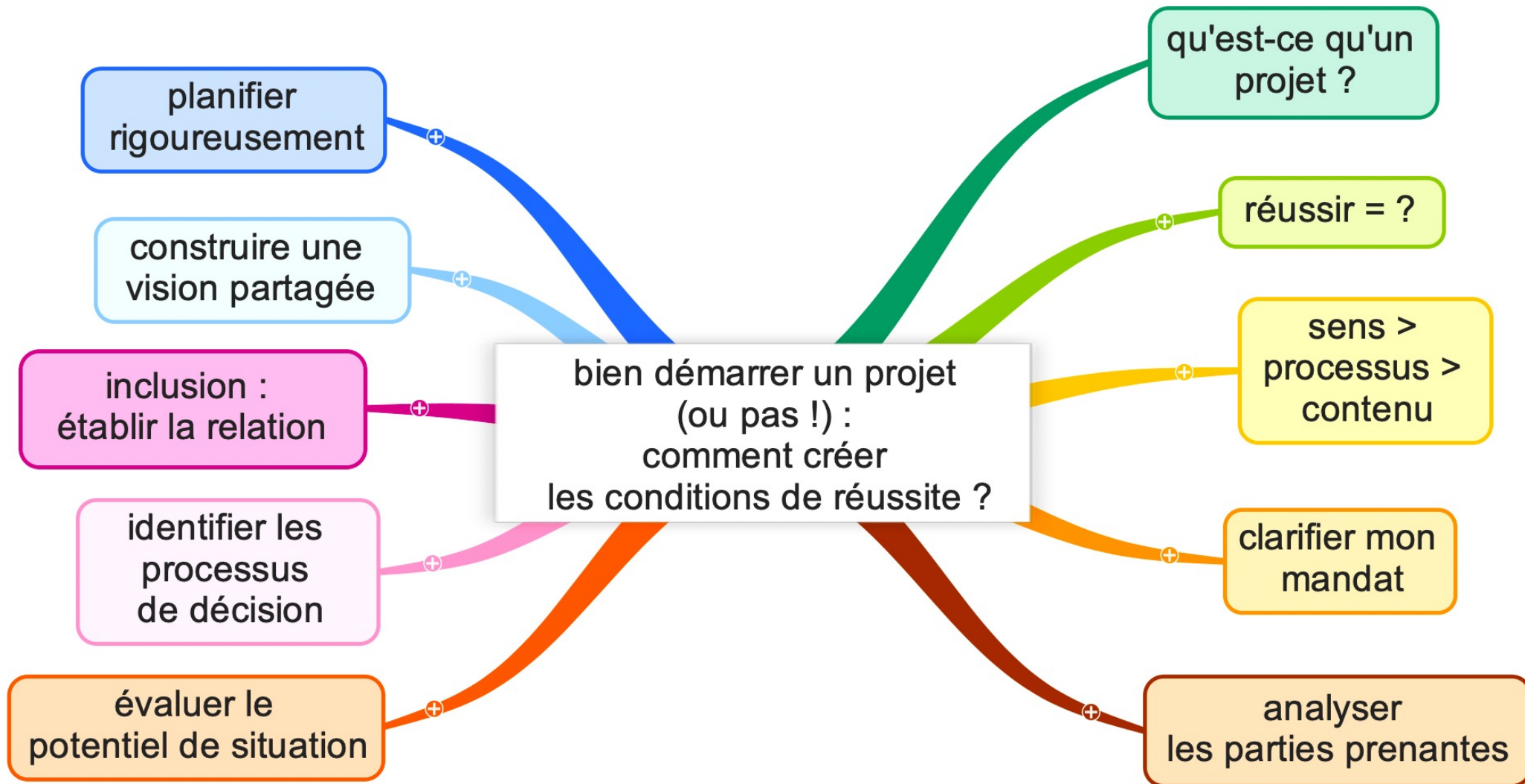


- pour ne pas me retrouver seul à bord, avant de démarrer, je vérifie notamment :
 - ✓ que tout le monde est vraiment monté à bord (informé, concerné, impliqué...)
 - ✓ que chacun.e est bien installé.e (qui a besoin de quoi ?)
 - ✓ que l'objectif et l'itinéraire sont partagés
 - ✓ ...

établir la relation : l'inclusion

- comment faire ? par exemple
 - ✓ rencontrer individuellement les acteurs majeurs : partager le cadre, le sens, les enjeux, objectifs, les attendus, les rôles... écouter leurs attentes, leur besoin, leurs souhaits...
 - ✓ animer des ateliers collectifs : présentation des acteurs, partage de représentation (comment chacun voit le projet, son rôle, celui des autres, etc.), co-construction des modes de fonctionnement...
 - ✓ ...
- une inclusion réussie permet
 - ✓ de créer le lien entre les personnes
 - ✓ de créer le lien avec le projet
 - ✓ d'obtenir du feedback pour s'ajuster
 - ✓ et de faire sentir à chacun qu'il est important pour le projet

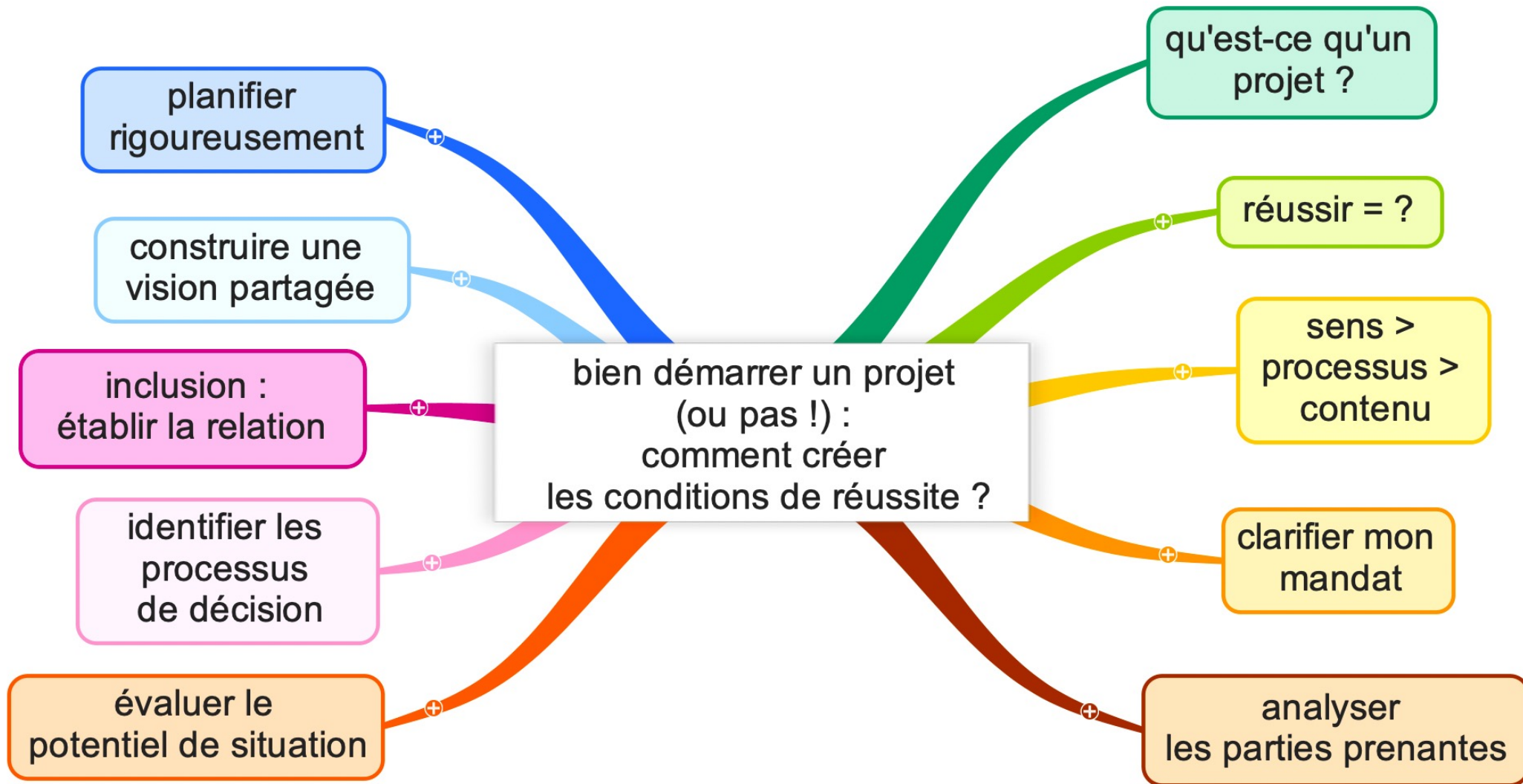




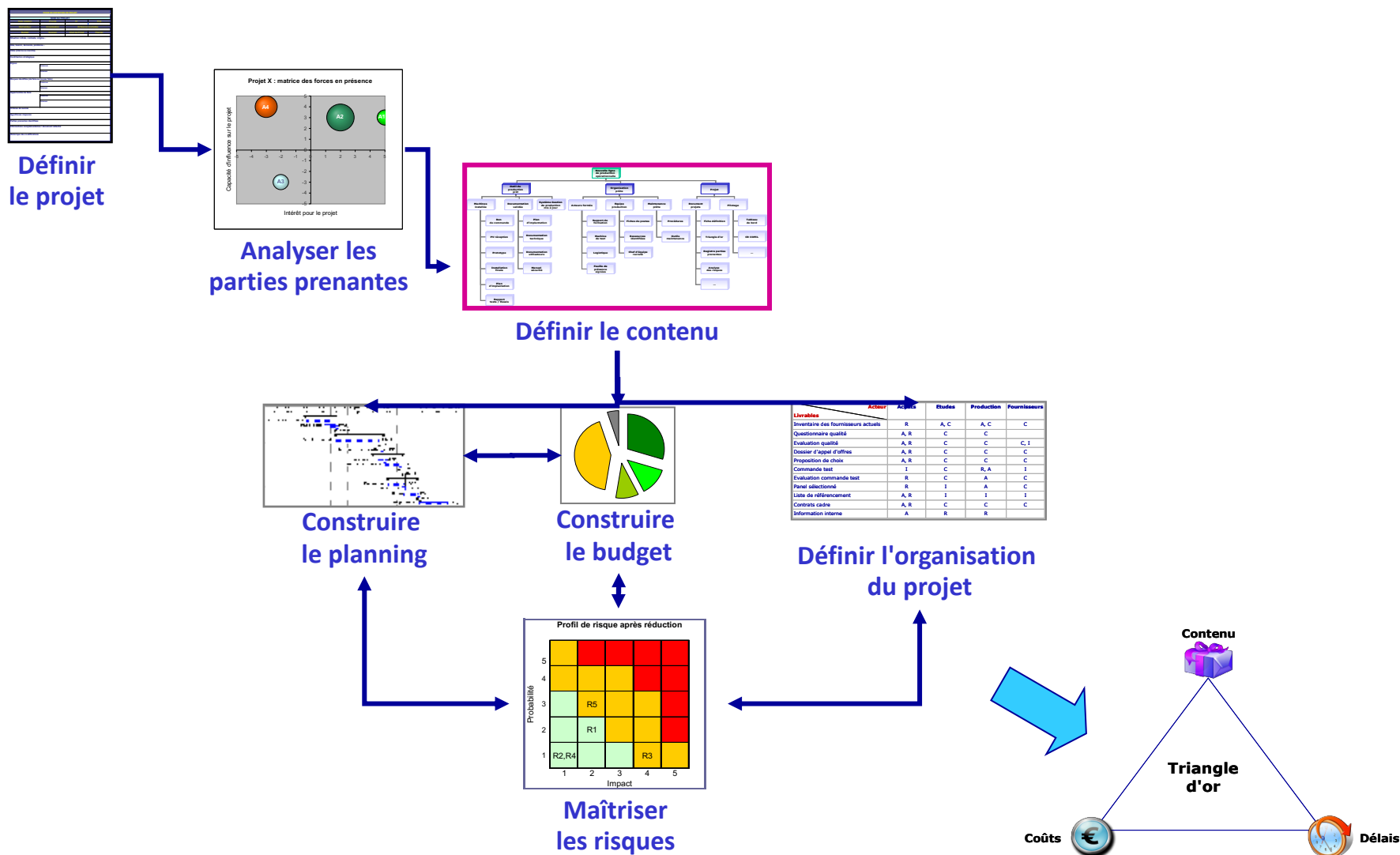
construire une **vision partagée**

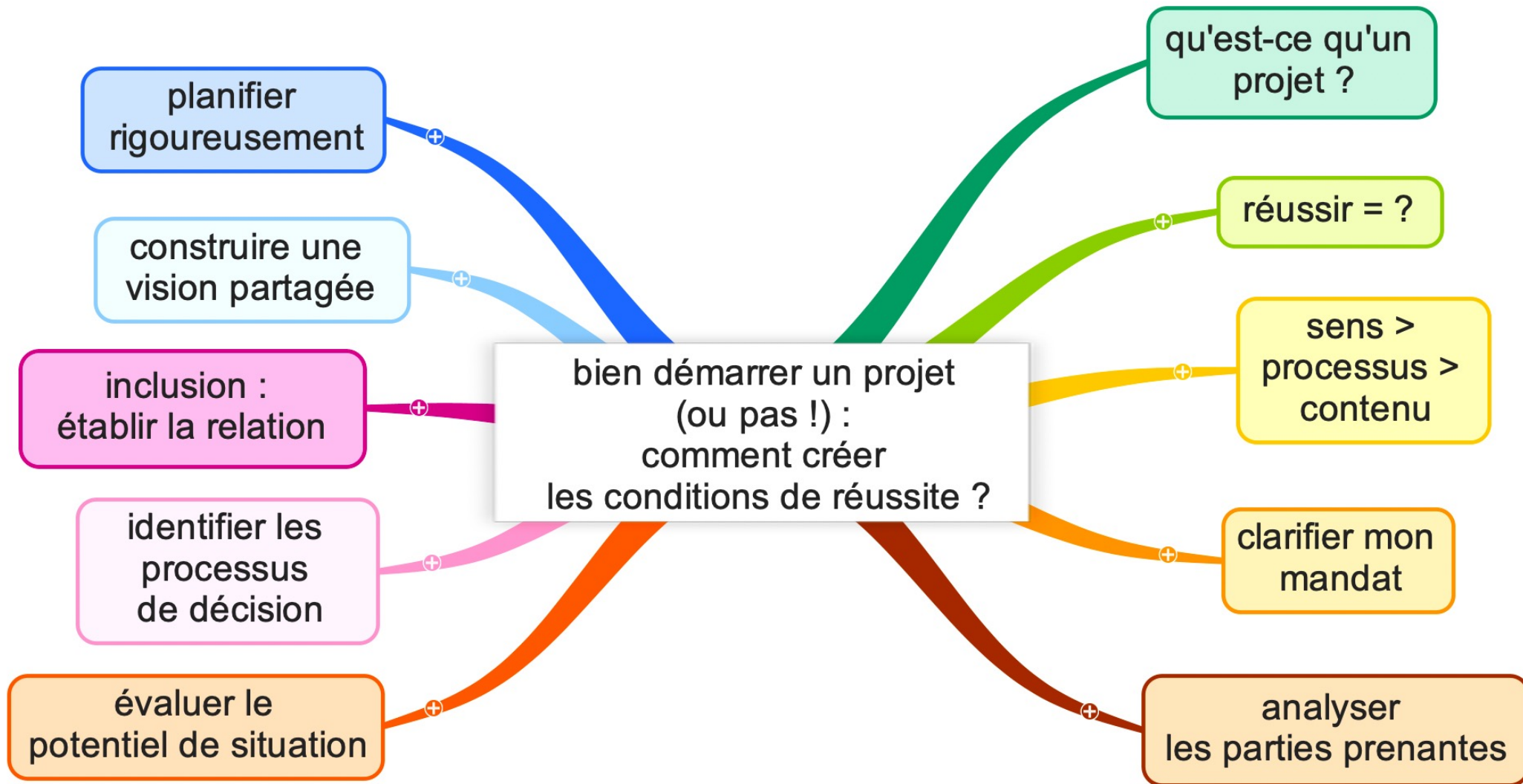
- un projet induit du **changement**, tout changement se heurte à **l'homéostasie du système**, et il faut beaucoup **d'énergie** pour la compenser
- la vision partagée est l'un des **premiers moteurs** du changement :
" au nom de quoi les acteurs du projet se mobiliseraient-ils ? => cf WB spécifique

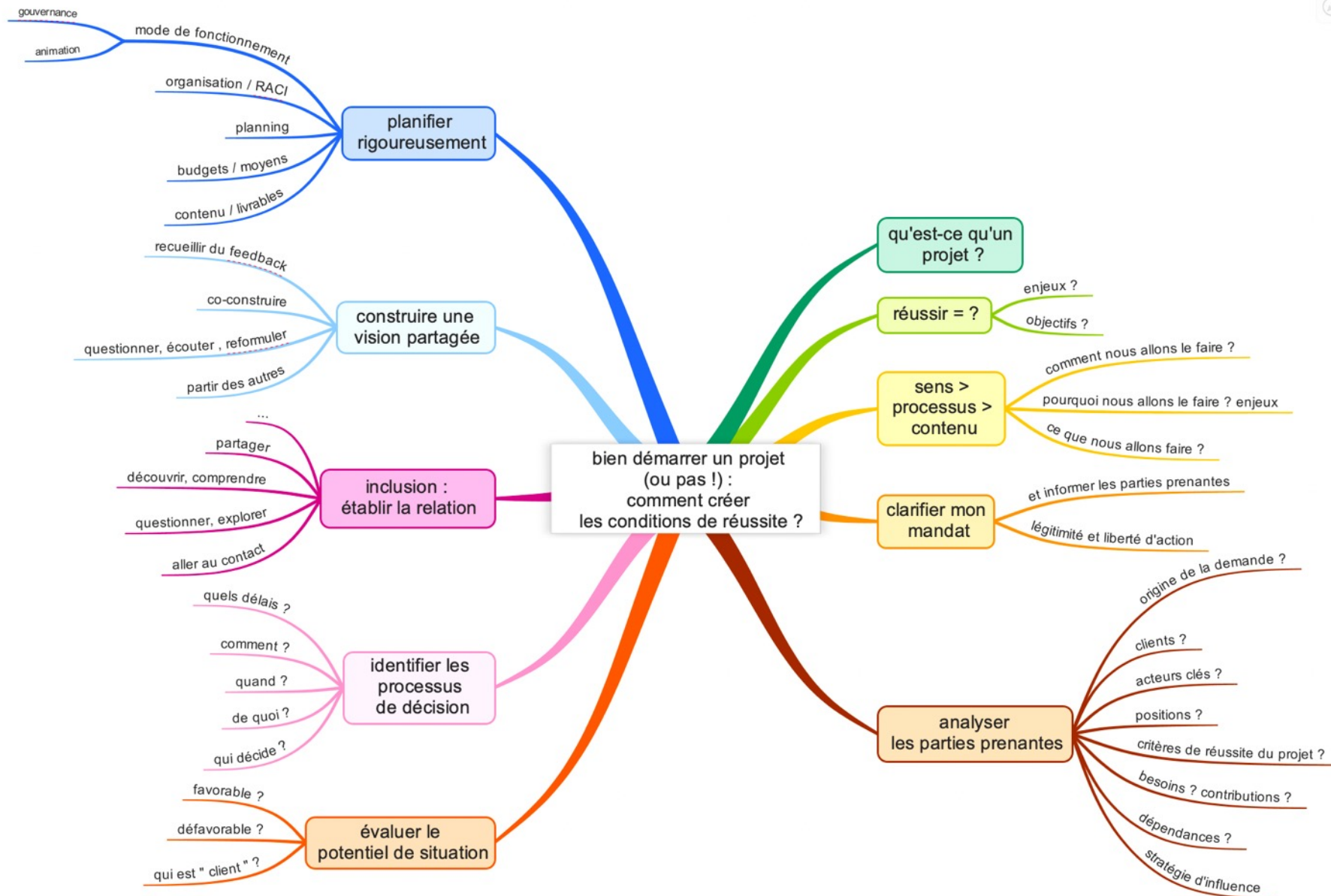




- planifier, c'est organiser le projet dans toutes ses dimensions







ressources (inclus webinaires précédents)

- site du PMI : <https://www.pmi.org/>
- le référentiel du PMI : [le PMBBOK Guide](#) (en français)
- vidéo ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
- vidéo TED (16mn) :
 - [comment de trop nombreuses règles inhibent l'action](#) (Yves Morieux)
 - [adapter les organisations à la complexité](#) (Yves Morieux)
- webinaires IPEC (1:00)
 - ✓ Cycle " complexité "
 - [1.1 du compliqué au complexe : déconstruire nos idées reçues](#)
 - [1.2 VUCA, 4 lettres pour décrypter et agir dans un monde en mutation](#)
 - [1.3 Les 3 lois fondamentales d'un système complexe](#)
 - [1.4 Réussir à échouer dans les changements complexes](#)
 - ✓ Cycle " le regard systémique "
 - 2.1 l'approche systémique & stratégique de la complexité : [l'Ecole de Palo Alto](#)
 - 2.2 réussir les changements complexes : [l'analyse systémique des parties prenantes](#)
 - 2.3 un impératif dans la complexité : [oser sortir du cadre](#)
 - 2.4 observer les interactions et les impacts : [un nouveau regard sur la performance](#)
 - ✓ Cycle " permaculture / s'inspirer du vivant "
 - [rien ne se perd...](#)
 - [quand la frugalité réouvre l'univers des possibles !](#)
- Coursera / Mooc HEC (21h) : [l'avenir de la décision : connaître et agir en complexité](#)
- Construire une vision partagée : Vincent Lenhardt " l'intelligence Collective en Action "



merci de votre attention !

Armel Cusin-Gogat
armel@baobab-factory.fr