

# 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

## cycle " manager des projets de transition "



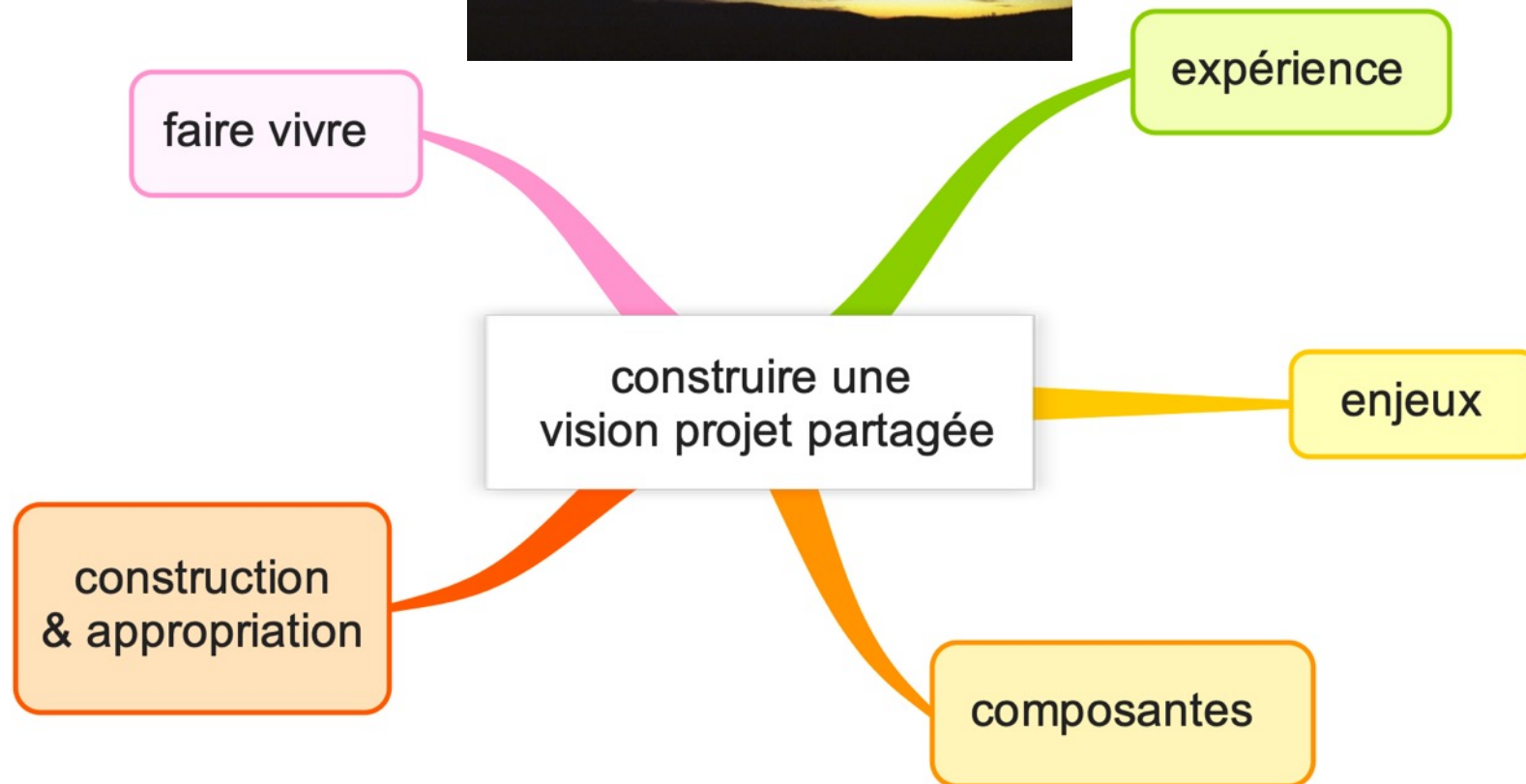
savoir utiliser la **méthode** projet et les **outils** pour  
**augmenter l'engagement** des parties prenantes

Armel Cusin-Gogat  
armel@baobab-factory.fr  
0646534917

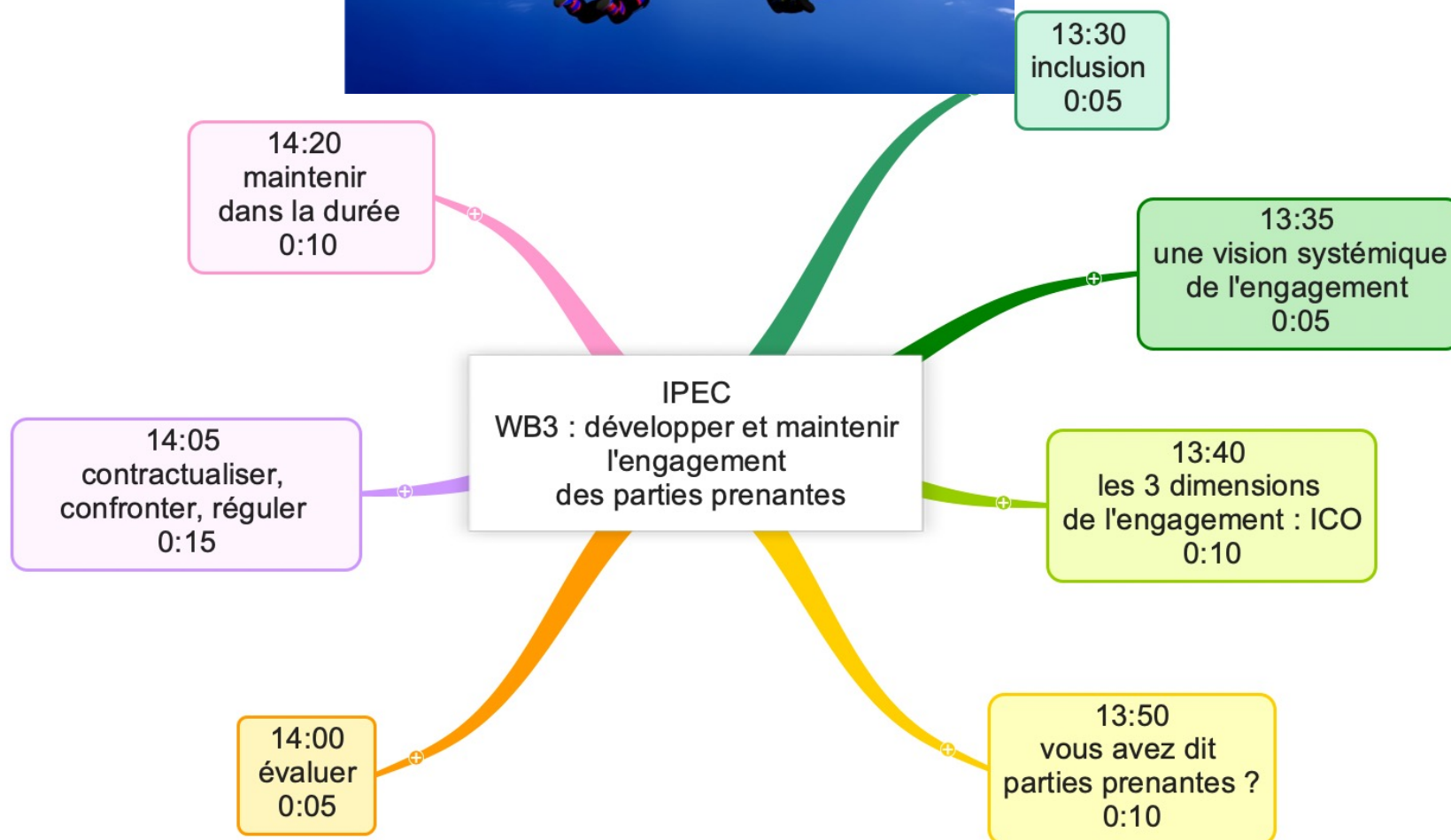
# rappel : WB1



## rappel : WB2



# rappel : WB3



quels **méthodes** et/ou  
**outils** utilisez-vous dans vos projets ?

c'est parti pour le tchat...



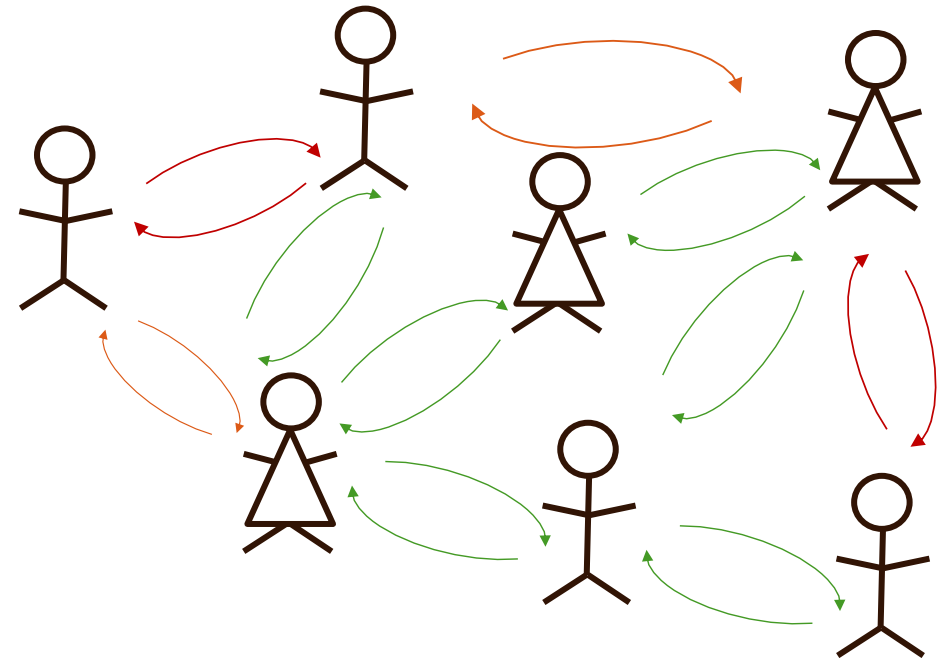
# vos questions pour ce webinar ?

c'est parti pour le tchat...



# rappel : une vision systémique & interactionnelle de l'engagement

- l'engagement est une qualité émergente des interactions



- le moteur de l'engagement, c'est l'émotion (moteur / motus / motivation) => envie
- l'objectif d'une équipe projet, c'est de créer les conditions de l'engagement, et donc de construire des interactions de qualité

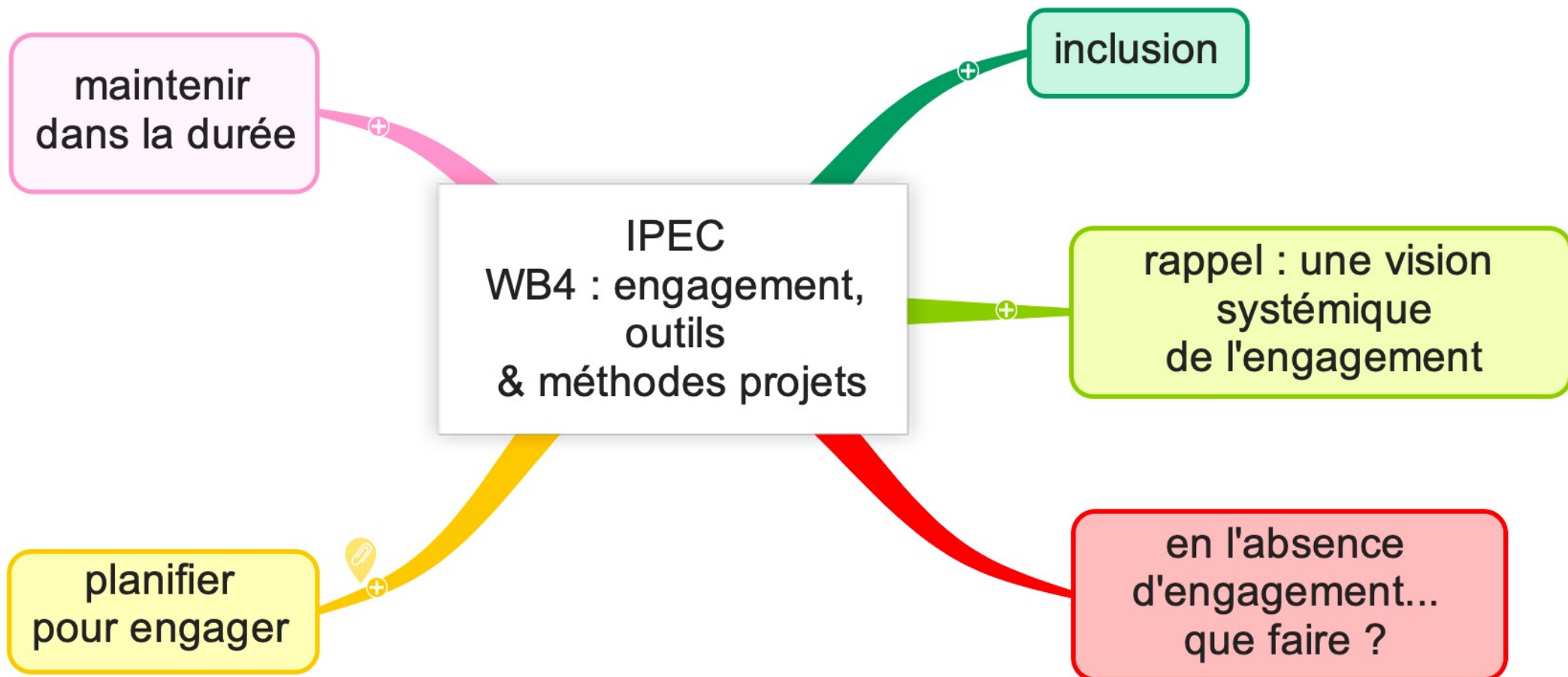


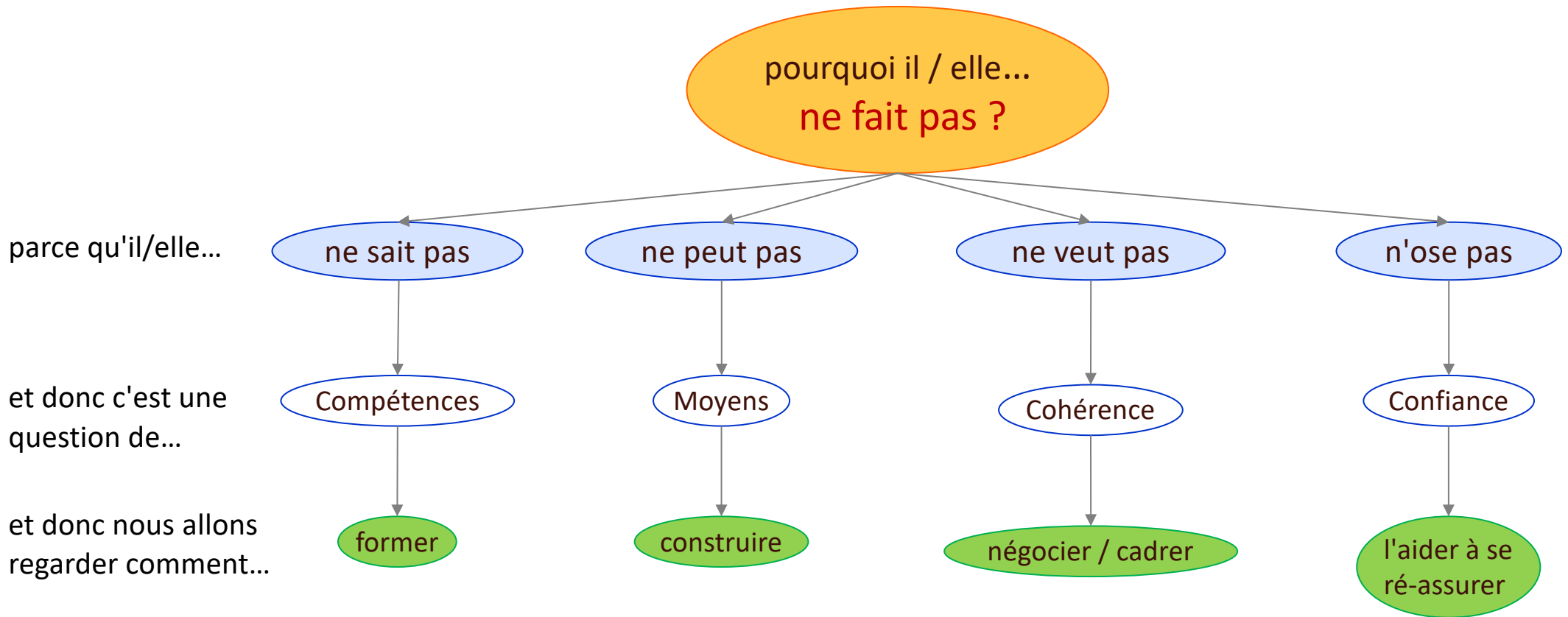
# les 3 dimensions de l'engagement

- d'après William Schutz\*



\* : l'exposé de ces principes n'engage que ma compréhension personnelle (et sans doute imparfaite) des travaux de l'auteur





- essentiel de **comprendre** pour déterminer des réponses appropriées...

# repérer quelques freins classiques

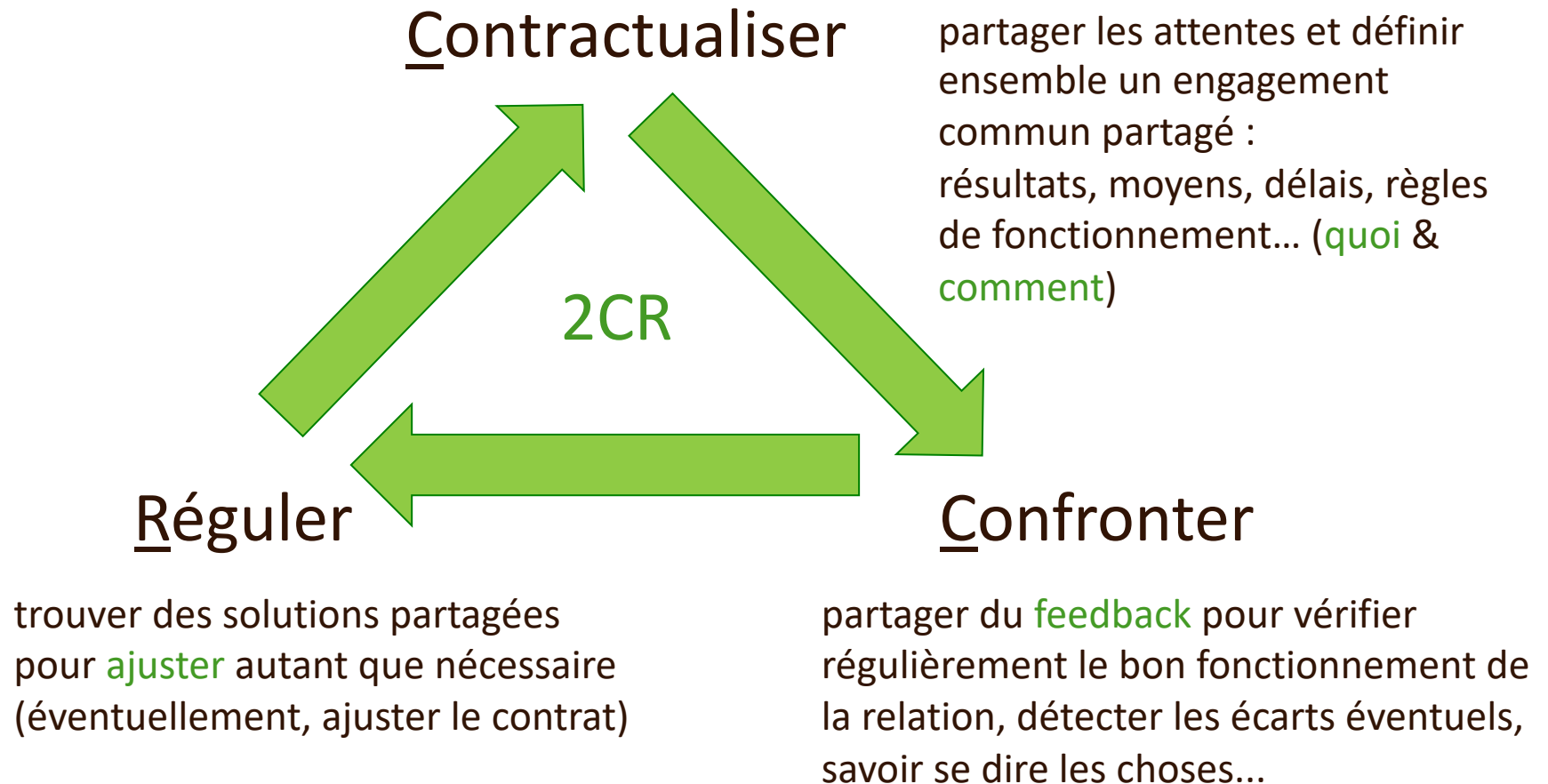
- le sens / vision n'ont pas été partagés (cf. WB2)... je ne comprends pas le sens, et/ou le chemin ou ce projet ne fait pas de sens pour moi
- je manque de disponibilité / les priorités ne sont pas claires
- les objectifs (contenu et/ou délais et/ou budget) sont irréalistes
- les charges n'ont pas été budgétées (= " travail au noir " !!!)
- les échéances sont trop lointaines (on a le temps !) / manque de jalons intermédiaires
- les délais de validation sont trop longs
- je ne comprends pas ma contribution, les attendus => cf. livrables
- on ne me dit pas où l'on va, où on en est
- je n'ai pas de feed-back, je ne sais pas si ce que je fais répond aux attentes
- je ne comprend pas ce que font les autres / j'ai le sentiment d'être seul.e à travailler
- je n'ai pas le sentiment de faire partie d'un collectif
- ...

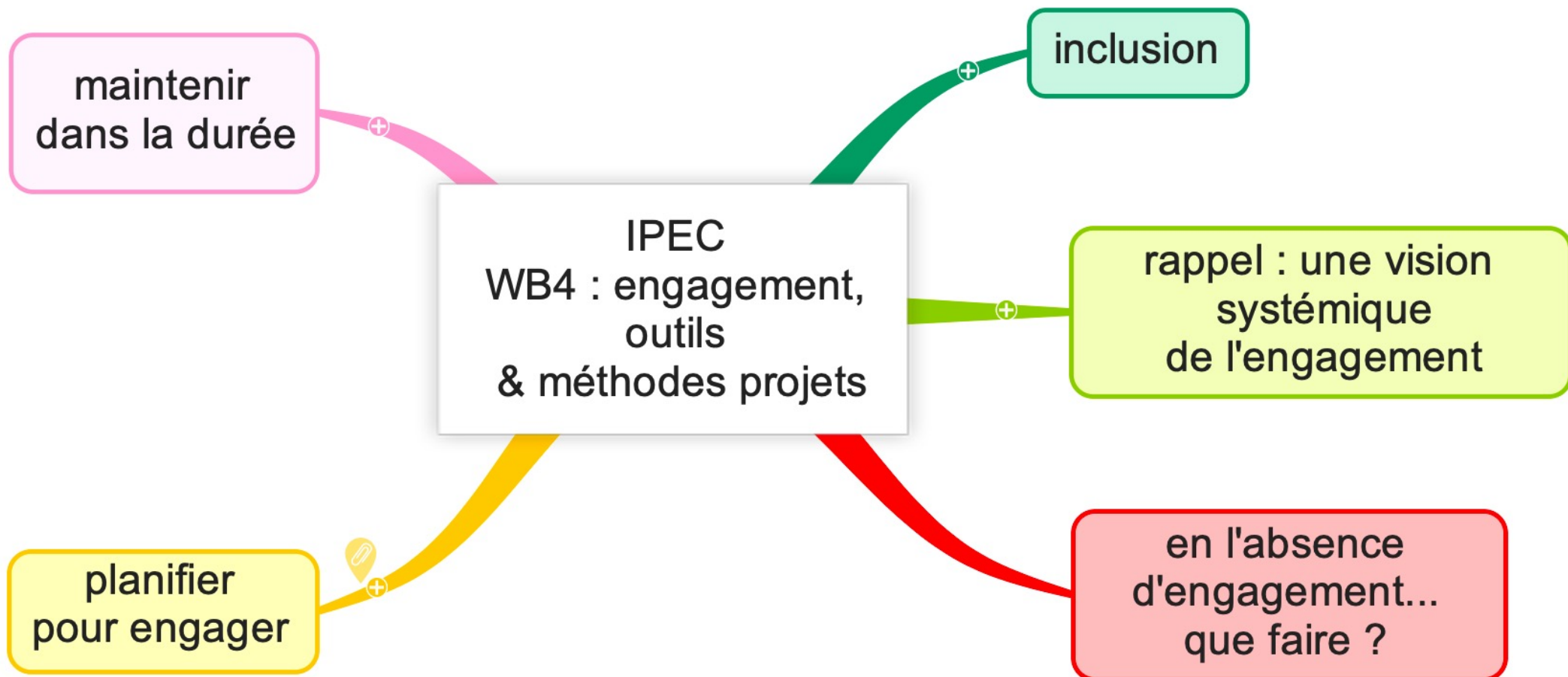
# quelques pistes d'action

- (se) reposer LA question-clé : qui est **client** de quoi ?
  - ✓ (cf WB précédent, et WB systémie / parties prenantes)
- poser et partager le constat **factuel**  
(à quoi j'interprète que telle ou telle partie prenante (PP) n'est pas engagée ?)
  - ✓ absence à des réunions
  - ✓ reports
  - ✓ retard (non-réponses à des sollicitation, délais non tenus / livraison ou validation...)
  - ✓ ressources non disponibles
  - ✓ ...
- solution de bon sens : explorer pour **ajuster le contrat** (cf. WB3)
  - ✓ le contrat était-il clair (cf. WB3) ?
  - ✓ doit-il être revu ?
  - ✓ que manque-t-il à cette PP pour s'engager ? a-t-elle des objections ?
- solution " **non-ordinaire** "
  - ✓ freiner : " visiblement les conditions de succès ne sont pas réunies, peut-être faudrait il envisager de stopper (temporairement ?) ce projet... "

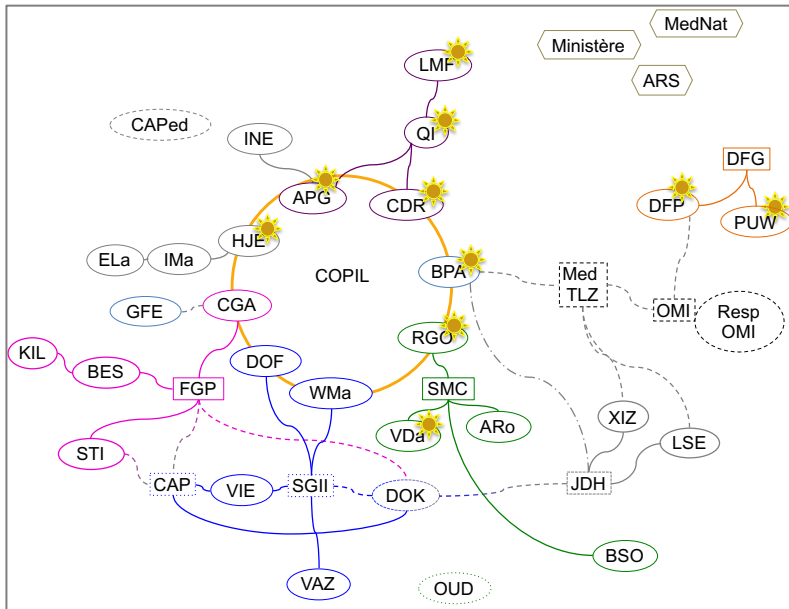
## quelques pistes d'action

- **confronter** sur les contrats





# 2 postulats

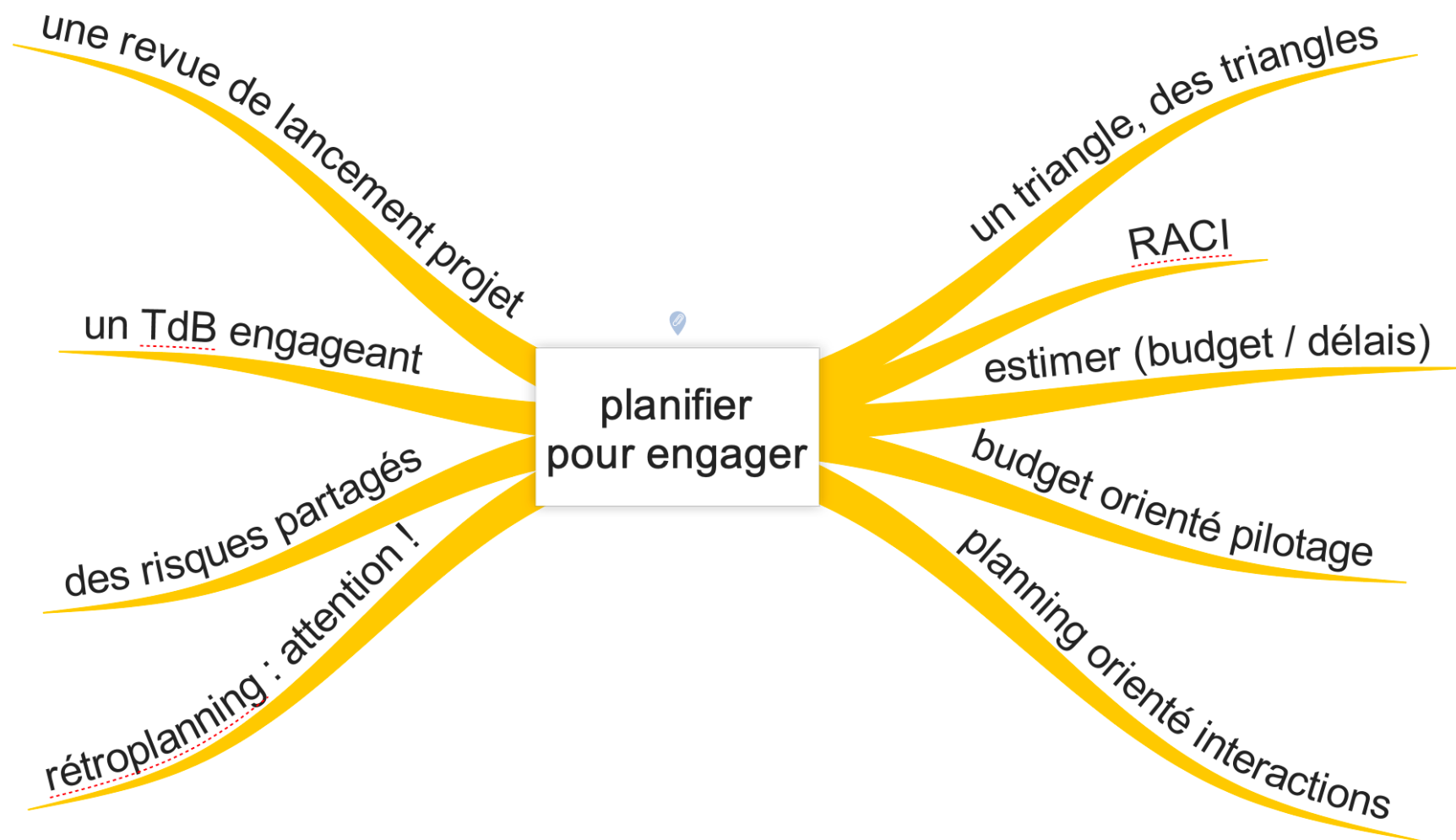


parties prenantes  
identifiées

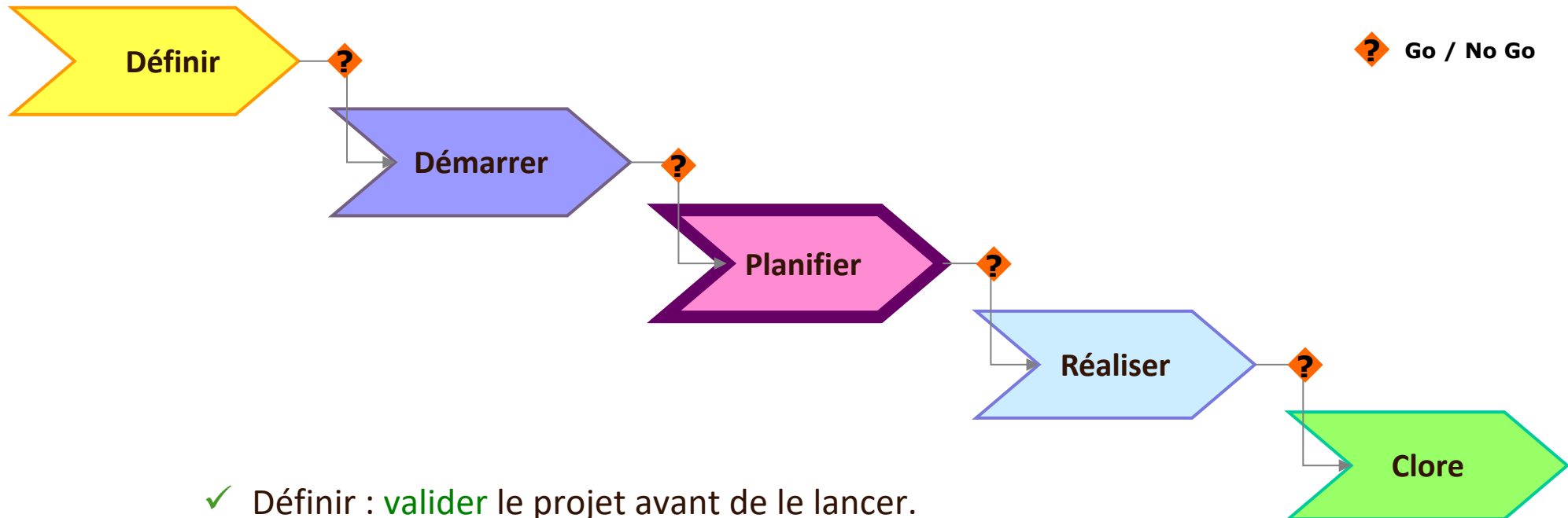


vision (a peu près ;-)  
partagée





rappel WB 1 : les 5 phases " standards " d'un projet

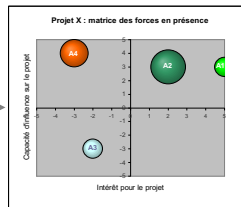


- ✓ Définir : **valider** le projet avant de le lancer.
- ✓ Démarrer : marquer **formellement** le lancement du projet.
- ✓ Planifier : définir et organiser **toutes** les dimensions du projet.
- ✓ Réaliser : **exécuter** ce qui a été défini en phase " Planifier ".
- ✓ Clore : marquer **formellement**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

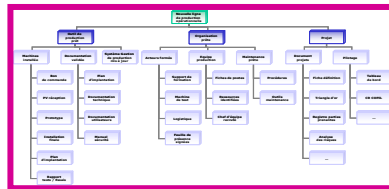
- planifier, c'est organiser le projet dans toutes ses dimensions / s'assurer que l'engagement est réaliste / construire un cadre de sécurité pour les parties prenantes



Définir le projet

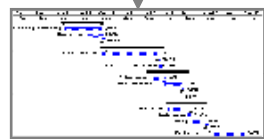


Analyser les parties prenantes

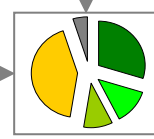


Définir le contenu / les livrables

planification insuffisante = objectifs irréalistes, flous, incertitude... => désengagement garanti !!!



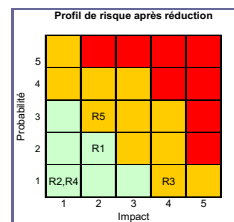
Construire le planning



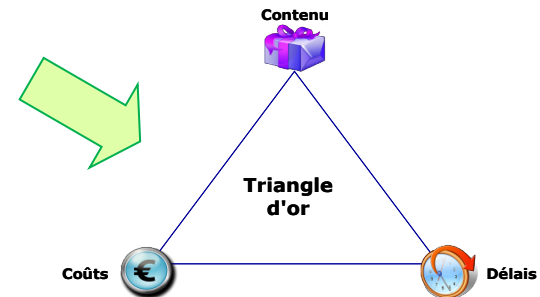
Construire le budget

	Acteur	Achats	Etudes	Production	Fournisseurs
<b>Livrables</b>					
Inventaire des fournisseurs actuels	R	A, C	A, C	C	C
Questionnaire qualité	A, R	C	C		
Évaluation qualité	A, R	C	C	C	C, I
Dossier d'appel d'offres	A, R	C	C	C	C
Proposition de choix	A, R	C	C	C	C
Commande test	T	C	R, A	I	
Évaluation commande test	R	C	A	C	
Panel sélectionné	R	I	A	C	
Liste de référencement	A, R	I	I	I	
Contrats cadre	A, R	C	C	C	
Information interne	A	R	R		

Définir l'organisation du projet

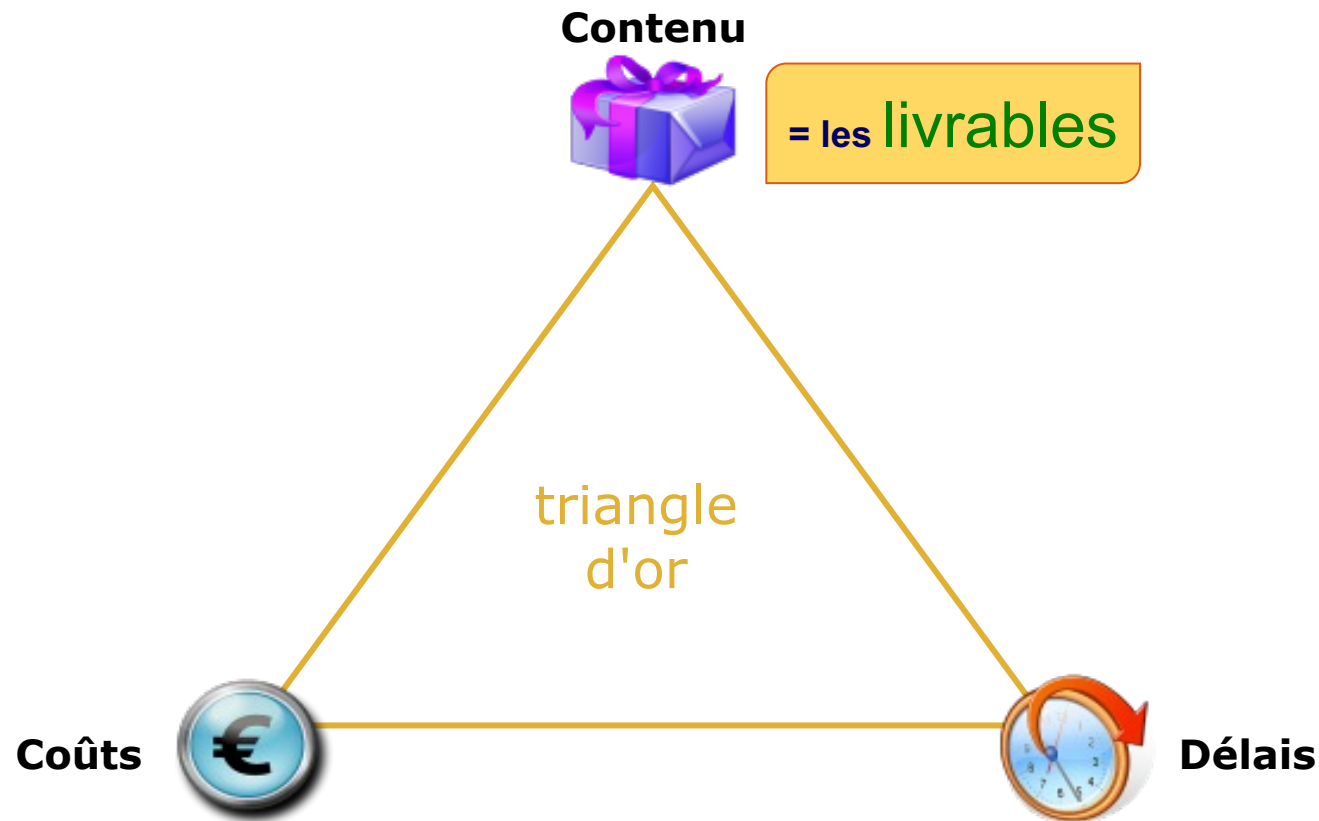


Maîtriser les risques



# un triangle = des triangles

- (rappel WB1) un projet est un engagement de **résultat** matérialisé par un **équilibre** entre 3 dimensions (contenu, coût, délais) : c'est le **triangle d'or**



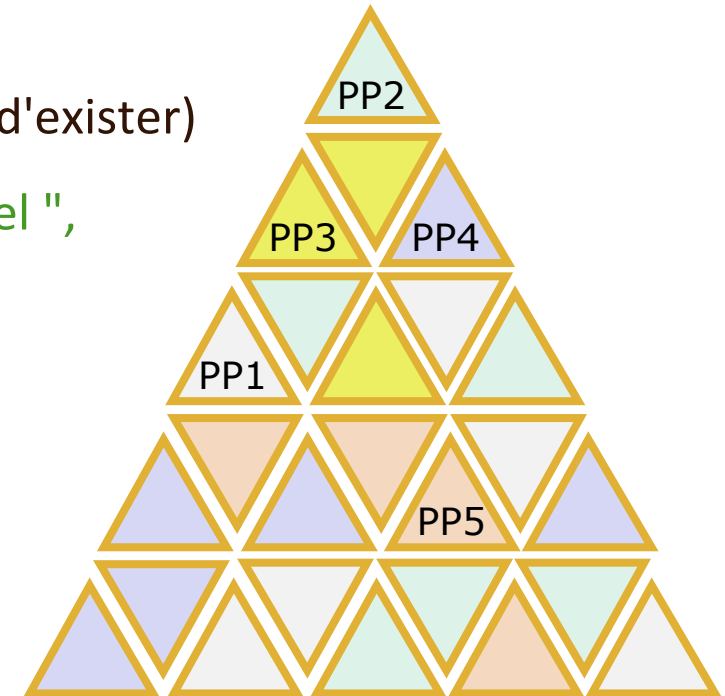
# un triangle = des triangles

- rappel : penser **livrables** vs activités / tâches



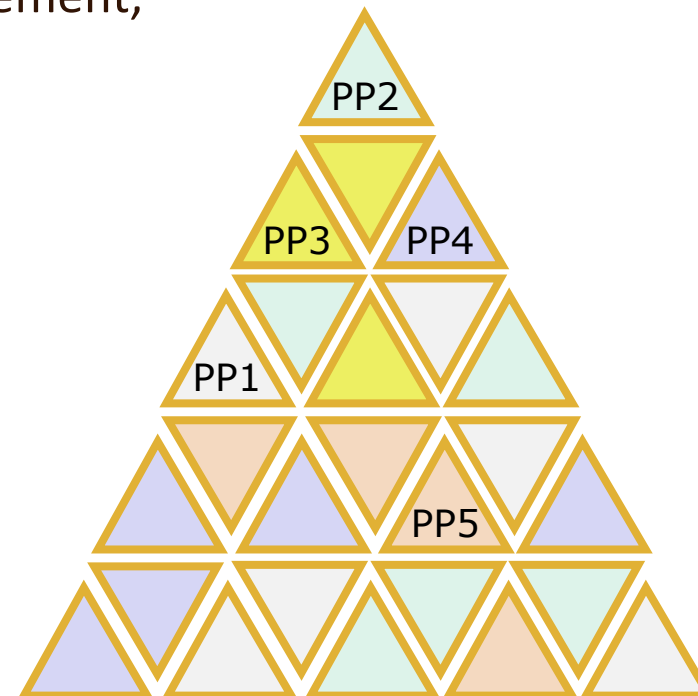
# un triangle = des triangles

- le triangle final se décompose en " triangles unitaires" qui constituent le résultat final (sinon, ils n'ont pas lieu d'exister)
- chaque triangle représente un engagement " contractuel ", un résultat attendu d'une partie prenante, destiné à une autre partie prenante (interdépendance)
- questions-clés
  - ✓ je produis quoi ? pour quoi ? pour qui ? pour quand ?
  - ✓ chaque partie prenante
    - a-t-elle identifié ses livrables ?
    - sait-elle les situer dans l'ensemble ?
    - est-elle explicitement engagée sur leur réalisation ?
    - dans le temps et le budget imparti ?
  - ✓ les engagements sont-ils partagés entre toutes les PP ?
- expliciter, clarifier, afficher = engager et créer la confiance réciproque



# un triangle = des triangles

- raisonner livrables et triangle d'or = être **orienté résultat** et **autonomie**
- pilotage par le **résultat** et non par les moyens  
(ce que j'ai produit vs le temps que j'ai passé)
- autonomie par **l'autocontrôle**
  - ✓ je sais en permanence où j'en suis en terme de contenu / coût / délais),
  - ✓ donc je peux évaluer mon avancement,
  - ✓ anticiper tout dépassement,
  - ✓ ajuster en autonomie...



- Les 4 niveaux de responsabilités d'un livrable : la technique **RACI**

## RESPONSABLE

- S'engage sur une livraison conforme aux objectifs
- Réalise, ou pilote la réalisation

## AUTORITÉ

- Décide, arbitre, valide (et donc doit prévoir du temps et de la disponibilité !)
- Est responsable de la qualité du résultat

## INFORMÉ

- A informer des décisions et/ou de l'avancement du livrable

## CONSULTÉ

- Fournit de l'information, donne un avis consultatif



- exemple de RACI d'un projet d'optimisation du panel fournisseurs

<b>Acteur</b>	<b>Achats</b> L. Dupuis	<b>Etudes</b> J. Demaon	<b>Production</b> K. Dgibuh	<b>Fournisseurs</b> I. N'Guyen
<b>Livrables</b>				
Inventaire des fournisseurs actuels	R	A, C	A, C	C
Questionnaire qualité validé	A, R	C	C	
Evaluation qualité complétée	A, R	C	C	C, I
Dossier d'appel d'offres validé	A, R	C	C	C
Proposition de choix terminée	A, R	C	C	C
Commande test passée	I	C	R, A	I
Evaluation commande test terminée	R	C	A	C
Panel sélectionné	R	I	A	C
Liste de référencement complétée	A, R	I	I	I
Contrats cadre signés	A, R	C	C	C
Information interne diffusée	A	R	R	

- Analyse du RACI :
  - ✓ Vérifier qu'il y a bien 1 et 1 seul A par livrable
  - ✓ Vérifier qu'il y a 1 R par livrable
  - ✓ Vérifier le nombre de R par colonne : si trop de R, risque sur la disponibilité...

# estimer (budget / délais)

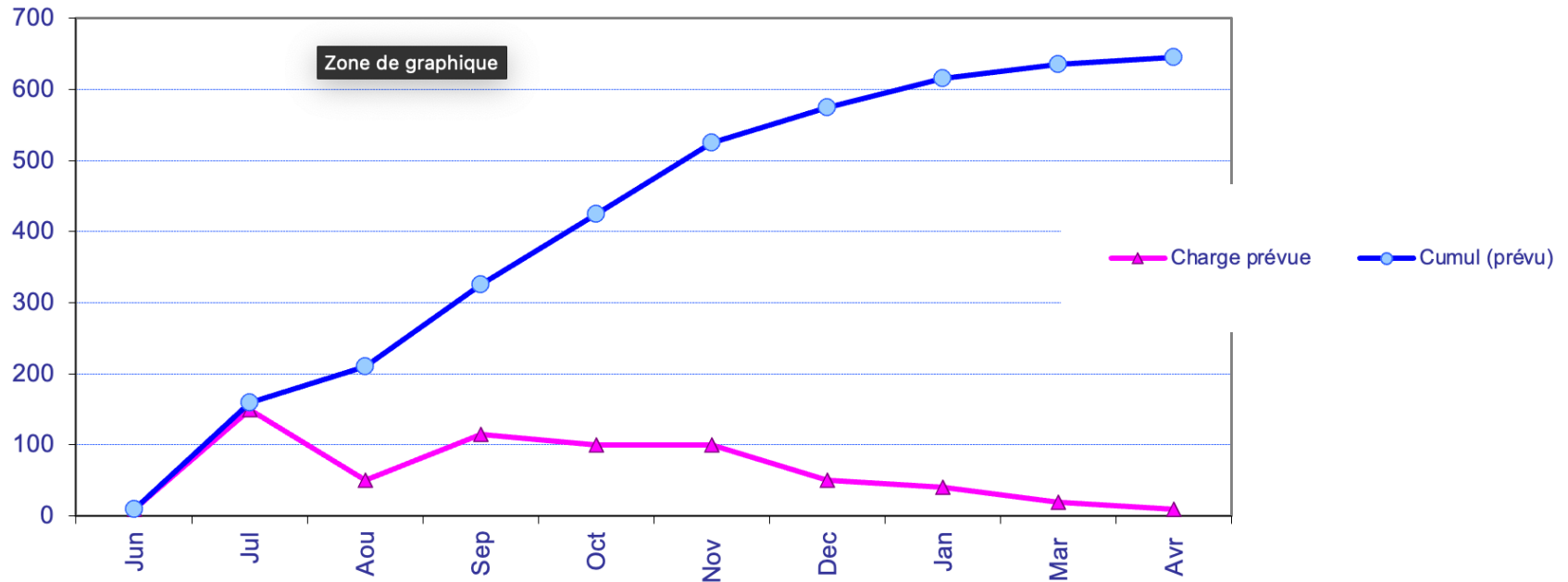
- une estimation est par définition **inexacte** ( $\neq$  prédiction)
- les estimations doivent être produites / validées **par les acteurs concernés** (sinon ils ne s'engagent pas !)
- quelques **questions** préalables :
  - ✓ que devons-nous estimer ? quels sont les livrables ?
  - ✓ qui participe à l'estimation ?
  - ✓ sujet familier, découverte ?
- quelques techniques
  1. par **analogie**
  2. **paramétrique**
  3. par **unité d'œuvre**
  4. l'analyse de **devis**
  5. le jugement **d'expert**
  6. la technique **Delphi**
  7. **3 points (PERT)**
    - estimation optimiste : **Co**
    - estimation pessimiste : **Cp**
    - estimation réaliste = **Cr**

=> retenue par le modèle :  $(Co + 4Cr + Cp)/6$

sans " coller " strictement au modèle,  
approche à privilégier pour travailler  
sur des fourchettes d'estimation,  
sécuriser les acteurs  
et négocier un engagement réaliste

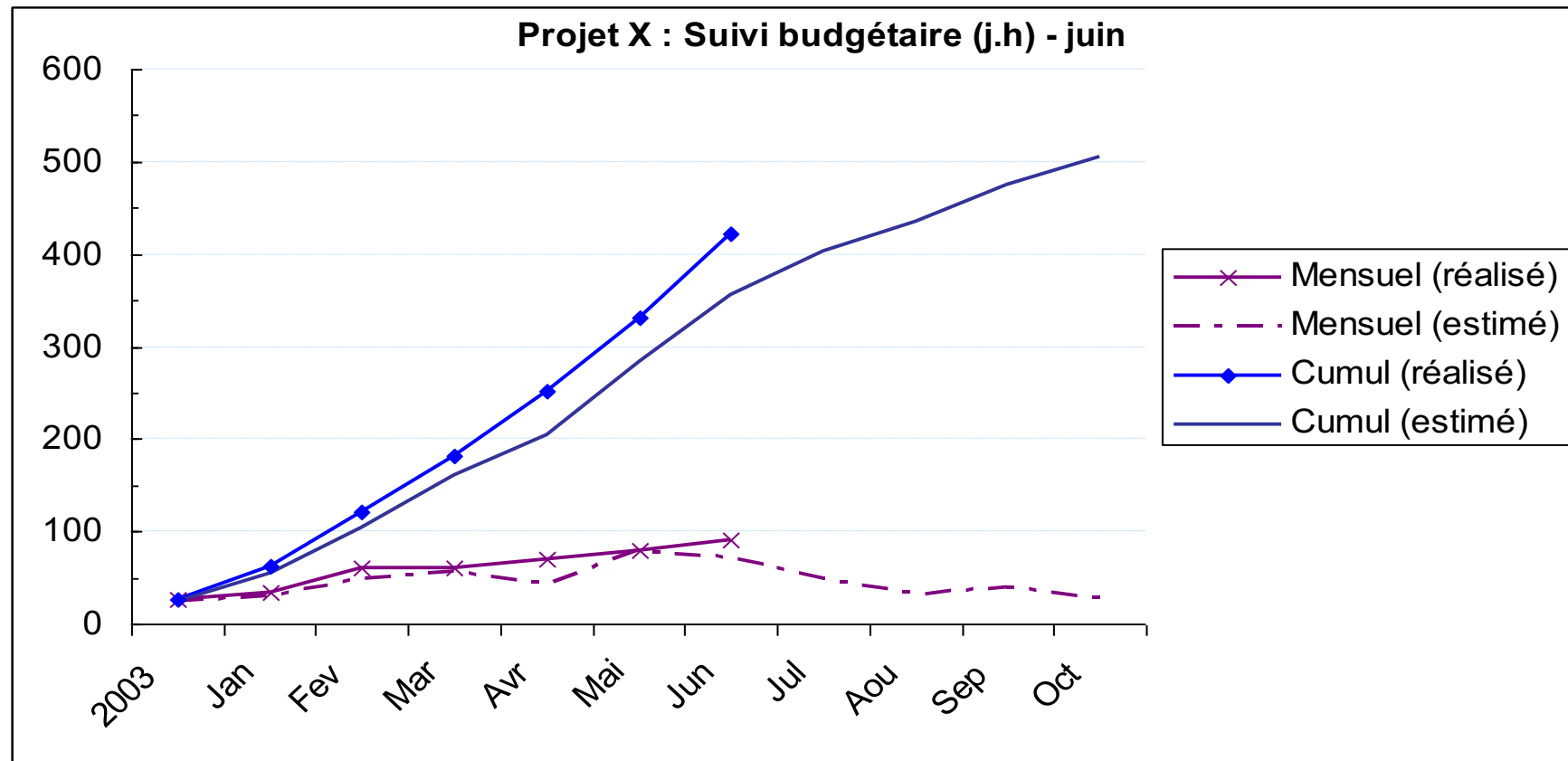
# un budget, orienté pilotage

- estimer l'effort à réaliser, et donc les moyens à mobiliser
- achats, et surtout charges (en jour.homme)
- budget échelonné orienté pilotage (et pas suivi)



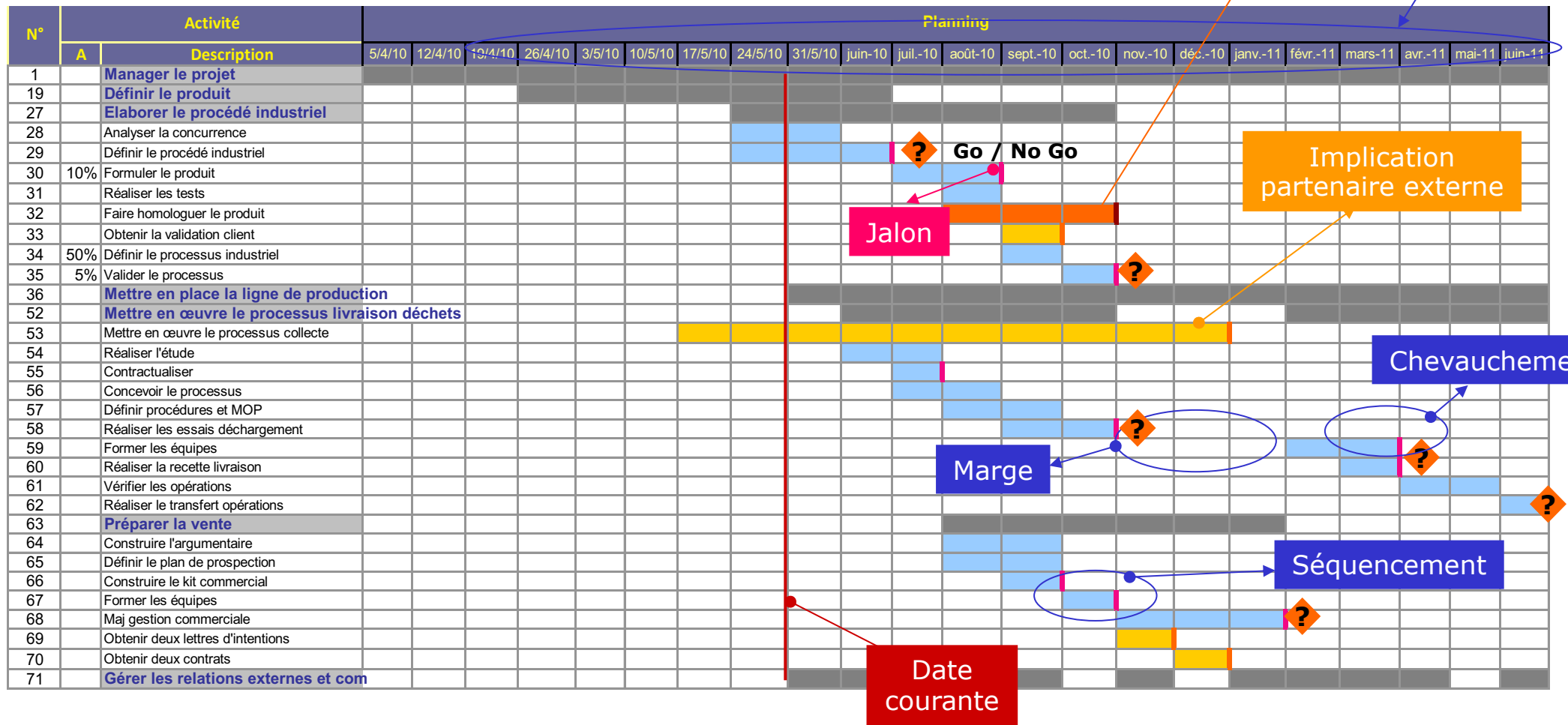
	Jun	Jul	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Mar	Avr
Charge prévue	10	150	50	115	100	100	50	40	20	10
Cumul (prévu)	10	160	210	325	425	525	575	615	635	645

- pilotage du budget : vision **dynamique** (exemple)



# un planning, orienté interactions

- construit et validé collectivement par les parties prenantes
- partager les engagements réciproques
  - ✓ de qui je reçois quoi ? à qui je transmet quoi ?
- matérialiser et partager les interdépendances



# attention au faux rétro-planning

## ■ Comment réussir à échouer ?

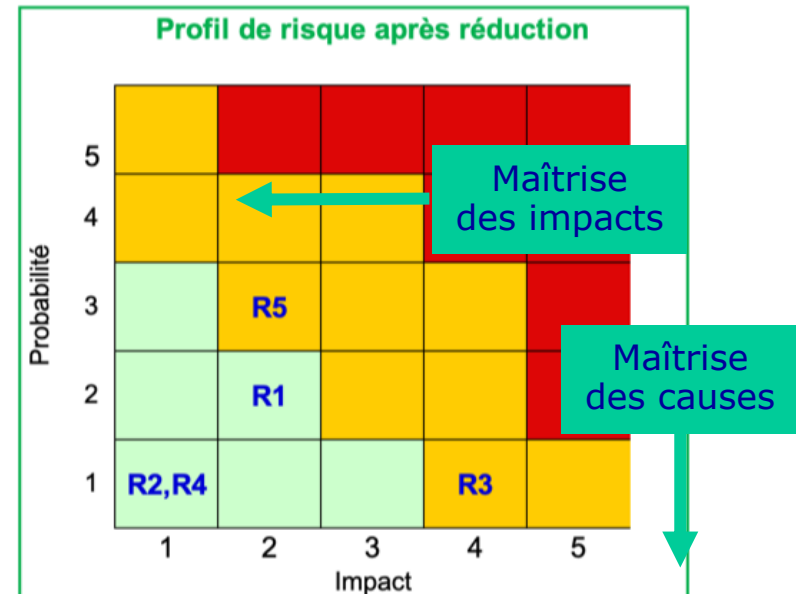
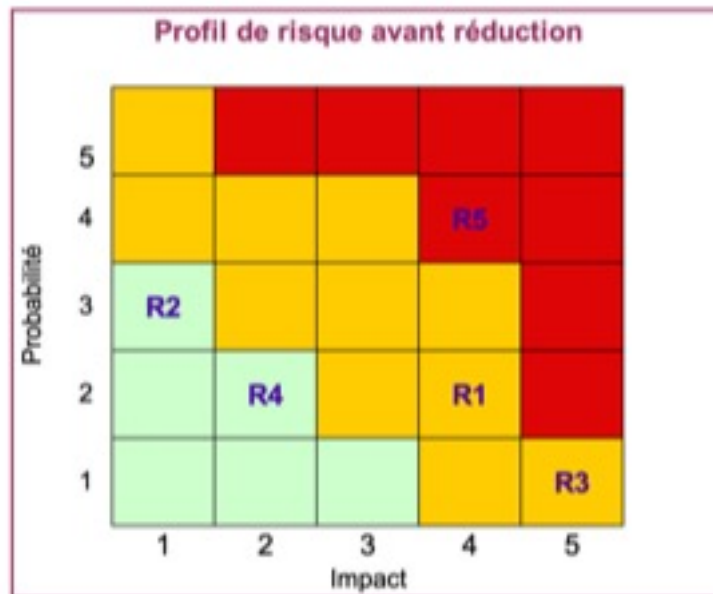
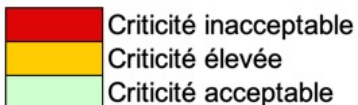
- ✓ Je pars de la date de fin
- ✓ Je remonte le temps à partir d'évaluations que je réalise en toute conscience
- ✓ Je dépasse la date de début du projet, et je réalise que j'aurais dû démarrer il y a plusieurs mois... **Oups, moment d'angoisse !!**
- ✓ Je me rassure en me disant que j'ai été pessimiste dans mes évaluation
- ✓ " Allez, soyons positif...tout va bien se passer ! "
- ✓ Je dénie la réalité, j'arrange mon planning (je réduis systématiquement mes évaluations) pour me persuader que je peux livrer à la date prévue
- ✓ et beaucoup se disent " de toute façon, ça ne passera jamais " => **désengagement**



## ■ En faisant cela, qu'est-ce que je fais ?

- ✓ Je crée d'entrée de jeu les **conditions de l'échec** (pour moi et toutes les parties prenantes)
- ✓ Je me masque la vérité...(presque) en conscience... je masque les risques, **logique d'évitement**
- ✓ J'annonce une chose **fausse** et j'en deviens **responsable**
- ✓ je prépare des **déceptions**, des **frustrations**, des **tensions** encore plus grandes...

- **Risque** : événement probable dont la concrétisation aurait un impact positif ou négatif sur les objectifs du projet
- Démarche
  - ✓ Identifier
  - ✓ Evaluer
  - ✓ Planifier les réponses (refuser, éviter, transférer, atténuer, accepter)
  - ✓ Surveiller
- Exemple d'analyse des risques : **afficher & valoriser**



- exemple de registre des risques

impact

probabilité

criticité  
= I x C

Danger  
Maîtrisé  
Inactif

tendance depuis la dernière évaluation :  
augmentation, maintien,  
baisse de la criticité

Projet OMEGA : Tableau de Bord Risques au 20/04/20

	Description du risque	Evaluation			Situation		Conséquences	Actions de maîtrise				Précisions
		I	P	C	Etat	T		Quoi	Qui	Quand	A	
R1	Les consignes de tri ne sont pas respectées par les usagers (cause : manque d'information ou trop contraignant)	5	3	15	D	→	Exploitation des déchets Impossible	1/ Suivre de près la conception des bacs par Ramastou 2/ Participer à la conception des actions de communication 3/ Prévoir une phase de test avancée	1/ R&D 2/ COM 3/ CDP			0%
R2	Le produit ne séduit pas les industriels des engrais (causes: qualités intrinsèque ou pression de la concurrence)	5	3	15	D	↗	Echec commercial, perte marge	1/ Approfondir l'étude de marché 2/ Faire participer des clients potentiels à la conception 3/ Leur faire valider les échantillons	1/ MKT 2/ R&D 3/ R&D			0%
R3	Le délai de mise au point du produit est dépassé (cause : manque de compétence / expérience sur nouveau domaine)	3	3	9	M	↘	Échéance contractuelle non tenue	1/ Recruter les compétences clés 2/ Les renforcer par une expertise externe 3/ Intégrer une marge dans le planning				0%
R4	Le taux de change augmente et majore le coût d'acquisition de la ligne de prod	3	2	6	M	↘	Budget dépassé	1/ Anticiper le passage de commande 2/ Négocier une couverture par assurance				0%
R5	Le délai de mise en service de la ligne est dépassé (cause : manque de compétence / expérience sur nouveau domaine)	3	3	9	M	↘	Échéance contractuelle non tenue	1/ Renforcer les équipes par une expertise externe				0%
R6	Ramastou n'est pas prêt à temps pour la collecte (cause : retard sur mise au point du processus)	4	4	16	D	↗	Échéance contractuelle non tenue	1/ Mettre en place un cadre commun de pilotage 2/ Inclure des pénalités dans le contrat				0%

↗ : criticité en hausse    ↘ : criticité en baisse    → : criticité stable



- l'engagement **se pilote** comme tout autre paramètre
- l'évaluer, le mesurer, c'est en faire **un sujet d'attention**

	Contenu	Coûts	Délais	Climat	Engagement
Situation d'ensemble	😊	😞	😞	😊	😊

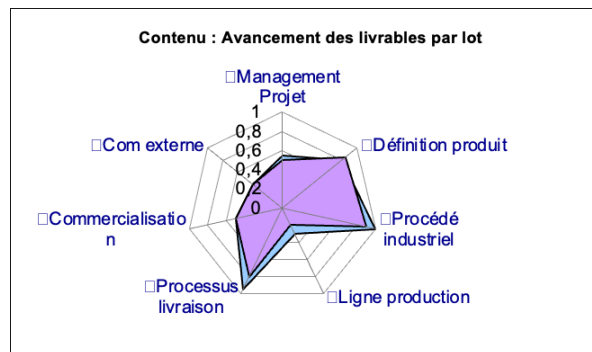
Délais	Définir	Démarrer	Planifier	Réaliser	Clore
Fin prévue	30-mars-10	30-avr.-10	30-juil.-10	30-mars-10	30-juin-09
Fin revue	30-mars-10	30-avr.-10	30-août-10	30-mars-10	30-juin-09
Ecart (sem)	0	0	4	0	0

**Commentaire**

Progression satisfaisante malgré un planning très tendu  
 Fort engagement des équipes  
 Vigilance de mise sur l'avancée de Ramastou



climat relationnel,  
 niveau d'engagement... :  
 indicateur parfaitement  
 subjectif, et essentiel !



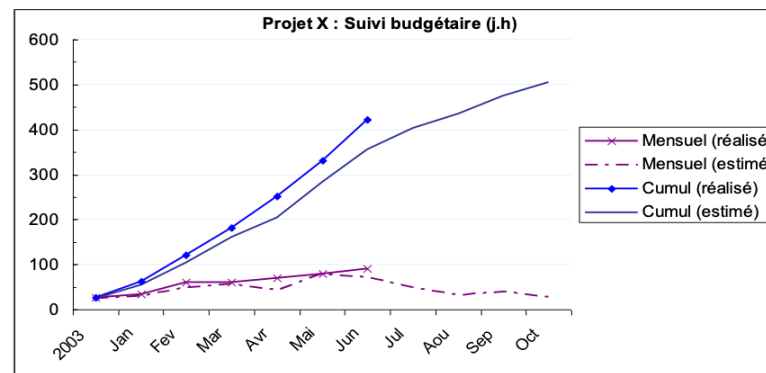
**Livrables majeurs**

**Réalisés**  
 Procédé industriel validé  
 Essais déchargement OK

**En cours**  
 Formation commerciaux  
 Signature premiers contrats

**A venir**  
 Réception machines production

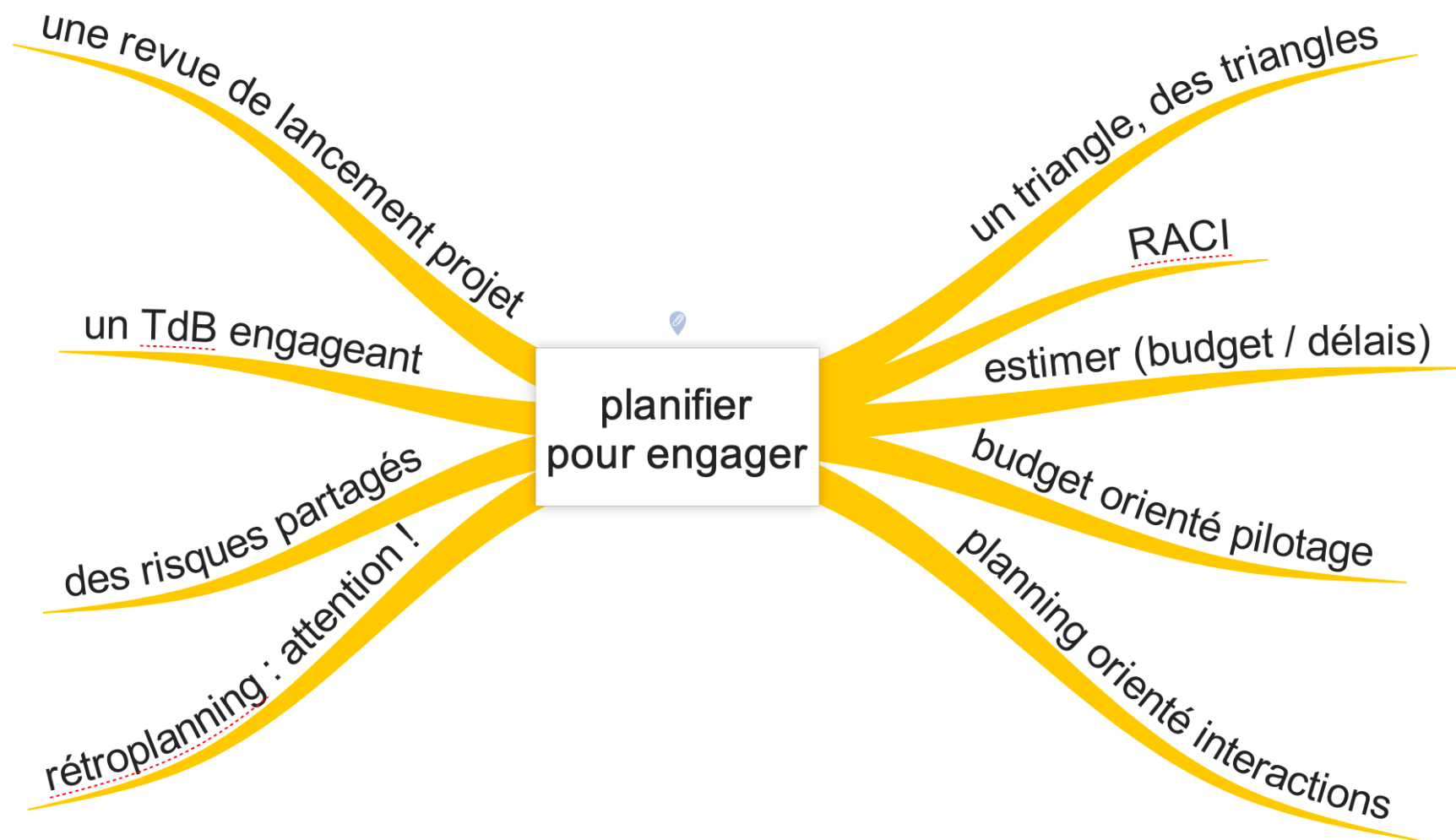
Description du risque	Evaluation			Situation	
	I	P	C	Etat	T
R1 Les consignes de tri ne sont pas respectées par les usagers (cause : manque d'information ou trop contraignant)	5	3	15	M	→
R2 Le produit ne séduit pas les industriels des engrais (causes: qualités intrinsèque ou pression de la concurrence)	5	3	15	D	↗
R6 Ramastou n'est pas prêt à temps pour la collecte (cause : retard sur mise au point du processus)	4	4	16	D	↗

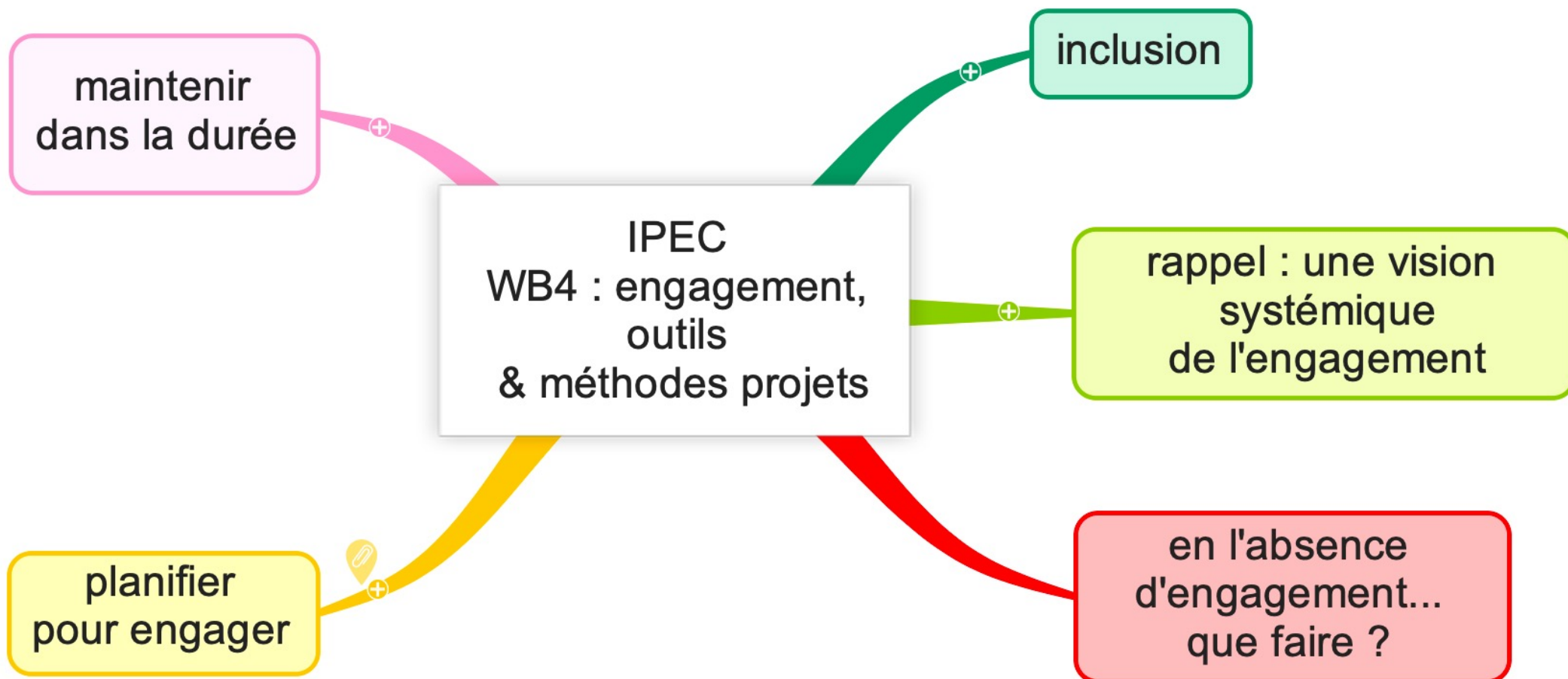


# une **revue** (de lancement) de projet

- initiale (avant le décollage) ... et régulière (pendant le vol) !
- revoir la planification avec les parties prenantes clés
- investissement temps rentabilisé au centuple !
- en collectif :
  - ✓ faire présenter ses engagements **par chaque partie prenante**
  - ✓ aller chercher du **feedback** (vs. monologue) à
    - sommes-nous bien d'accord ?
    - sur tel point, c'est bien ça .







# réveiller les parties prenantes

- **avant** chaque début d'étape, phase, engagement...
  - ✓ prévenir
  - ✓ rappeler les informations clés
  - ✓ (re)vérifier que tout est ok (feedback)



# garder toute le monde à bord

- rappel : le syndrome TGV



- pour ne pas me retrouver seul à bord, je vérifie régulièrement :
  - ✓ que tout le monde est toujours à bord (informé, concerné, impliqué...)
  - ✓ que chacun.e est bien installé.e (qui a besoin de quoi ?)
  - ✓ que les enjeux, les objectifs et l'itinéraire sont toujours partagés
  - ✓ que les contrats sont toujours ajustés
  - ✓ ...
- c'est le checkup régulier !

revue de projet,  
entretiens,  
baromètres,  
pause café,  
appels gratuits...

## ressources (inclus webinaires précédents)

- livres
  - ✓ Will Schutz : l'Élément Humain
  - ✓ Vincent Lenhardt " l'Intelligence Collective en Action "
  - ✓ le référentiel du PMI : [le PMBBOK Guide](#) (en français) (et le site du PMI : <https://www.pmi.org/>)
- vidéo
  - ✓ ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
  - ✓ TED (15 à 20mn) :
    - Simon Sinek, [le cercle d'or](#) (sous-titrage FR en bas à droite de la vidéo) – NB : approche marketing à transposer aux contextes de changement
    - Yves Morieux : [comment de trop nombreuses règles inhibent l'action](#)
    - Yves Morieux : [adapter les organisations à la complexité](#)
- webinaires IPEC (60mn chrono)
  - ✓ 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 !](#)
- Mooc : Coursera / HEC (21h) : [l'avenir de la décision : connaître et agir en complexité](#)

## cycle " manager des projets de transition "



merci de votre attention !

Armel Cusin-Gogat  
armel@baobab-factory.fr  
0646534917



