



BETSABEH PLURIEL CONSULTING

S4. LA GESTION DE PROJET BONNES PRATIQUES ET OUTILS ***PHASE DYNAMIQUE DE PILOTAGE ET INSTALLATION D'UNE DEMARCHE COLLABORATIVE***



LES 10 BONNES PRATIQUES DE GESTION DE PROJET

- 1. Un mandat : « un client »**
- 2. Une durée limitée : un début et une fin**
- 3. Un périmètre donné**
- 4. Des objectifs précis**
- 5. Des résultats attendus**
- 6. Un calendrier avec un début et une fin et des phases de travail**
- 7. Des ressources allouées : une charge de travail évaluée dès la phase de cadrage pour chaque activité, chaque phase et chaque personne (temps plein et temps partiel)**
- 8. Une gouvernance et des règles de fonctionnement propres**
- 9. Des outils et des méthodes de travail spécifiques**
- 10. Une dynamique d'adaptation, d'évolution ou de transformation**



LES FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET

1. Le phasage global du projet doit être bien organisé et bien rythmé, en particulier dans sa phase initiale (cadrage, diagnostic, plan d'action).

• N°1. Road Map et Fixation des échéances du projet

- Préparer un macro planning directeur ou road map visuelle construite collectivement sous forme de réunion post-it afin de faciliter l'adhésion et l'alignement stratégique, dès le démarrage du projet
- Imprimé sous format A0 ou poster il devient un vecteur de communication, un support d'animation des équipes et un support de management de projet
- **La valeur ajoutée de la road map**
 - ✓ Faire prendre de la hauteur grâce à une vision globale
 - ✓ Aligner dans la même direction
 - ✓ Fédérer les équipes sur objectifs et trajectoire communs
 - ✓ Mettre dans l'anticipation et l'organisation
 - ✓ Faire prendre la bonne décision au bon moment
 - ✓ Mettre sous les projecteurs l'essentiel des informations à avoir dans le radar
- **A privilégier**
 - ✓ /!\ Animation ritualisée pour garder le cap
 - ✓ + Forme visuelle pour rapidité de lecture, de compréhension pour tous
 - ✓ + Vecteur de communication



LES FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET

- **N°2. Jalonner rigoureusement les étapes du projet** sans perdre de vue la mise en œuvre opérationnelle des actions de résolution de problème au moment où s'opère véritablement la transformation organisationnelle.
 - L'accompagnement de la mise en œuvre des actions doit être particulièrement rythmé pour ancrer les changements attendus dans les habitudes, les pratiques, le pilotage transversal et opérationnel
- **N°3. Fixer les échéances du projet** en s'appuyant sur une road map dynamique
 - Elles doivent tenir compte des éventuelles contraintes (Plan de retour à l'équilibre, déménagement, disponibilité des ressources déjà engagées dans d'autres projets ...).
 - Le séquençement à chacune de ces phases doit rester souple tout en veillant à ne jamais perdre le cap
 - Si besoin, certaines parties du diagnostic pourront également être affinées pendant la phase de mise en œuvre. Celle-ci est nécessairement plus longue (*à minima* 9 mois) le temps de mettre en place les groupes chargés de la mise en œuvre des actions, de lancer et suivre les actions retenues et d'impulser la dynamique de changement
 - Certaines actions sont plus longues à mettre en place, peuvent dépasser les 18 mois de réalisation du projet, néanmoins un bilan avec les premiers résultats devra être fait à 18 mois, afin de donner une visibilité aux acteurs impliqués dans la démarche et valoriser l'engagement des équipes



LES FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET

2. L'anticipation des risques doit être faite dès la phase de cadrage, et si possible en comité de pilotage stratégique

- L'analyse de risques sur un projet permet d'anticiper les difficultés en élaborant des actions préventives, d'adapter les mesures à prendre face à un problème identifié et donc, *in fine*, de favoriser l'atteinte des objectifs du projet. Cette étape-là, lorsqu'elle est réalisée, peut servir à prioriser les actions, à construire et orienter la communication du projet
- Elle est à initialiser en début de projet donc en phase 1 au travers d'une mise en place d'un registre des risques avec cotation (probabilité x impact) avec un suivi des actions préventives
- Ne pas rester focaliser sur la notion de risques mais sur les actions d'anticipation qui permettent ainsi un nouvel état d'esprit sur le projet



LES FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET

3. Définir les plans d'actions via une approche par processus successive ... (du niveau macro au détail).

- Lors de l'identification et définition des plans d'actions, il y a un risque de se faire piéger en pensant trop outil ou identifier des actions fondées sur des propositions individuelles.
- La définition d'un plan d'actions et d'un calendrier ambitieux mais réaliste est un élément structurant. Il n'est pas rare de constater sur ce type de projet qui s'inscrit sur le long terme, que les plans d'actions sont amenés à évoluer au cours du projet (abandon d'actions au profit de nouvelles plus prioritaires).
- Le choix d'abandonner ou de mettre en place une action peut dépendre d'une décision en COPIL, d'un recentrage des actions par manque de temps, d'une contrainte d'investissement ou d'interface notamment en ce qui concerne les systèmes d'information. Il est nécessaire de se laisser de la flexibilité pour adapter le plan d'actions et répondre aux besoins réels et actuels des professionnels.
- Par ailleurs, il est important de veiller à une alternance entre des actions très pragmatiques (par exemple la mise en place de la check liste de sortie) et des actions plus structurelles ou sur le long terme (par exemple la mise en place d'une fonction de coordination des séjours) dont les impacts seront visibles moins rapidement.

▶ **La mise en œuvre et l'exécution des fiches actions doivent être rigoureusement suivies dans la durée, facteur d'ancrage des changements et d'une optimisation réelle des flux et des ressources**

▶ **Facteur de réussite : installation d'une démarche agile avec la prudence de ne pas s'installer dans la sur qualité, facteur de « rigidification des organisations par excès de procédure**



LES FACTEURS CLES DE REUSSITE D'UN PROJET

4. L'Accompagnement des changements

- Une impulsion forte : il s'agit d'une priorité stratégique pour l'établissement, les efforts à accomplir comme les bénéfices attendus pour tous sont clairement énoncés ;
 - Une transparence de l'information ;
 - Un travail sur les nouveaux comportements à adopter liés aux changements d'où la nécessité de mettre en place les structures et les moyens de motivation, d'information, de communication ;
- ▶ **La création d'une « tension » du temps : le projet de changement doit être considéré comme une réelle priorité et chacun doit lui accorder le temps nécessaire.**
- Un projet de transformation peut se faire à 2 vitesses :
 - Lentement et de manière indolore (stratégie des petits pas)
 - Rapidement et dans la douleur (big bang)
 - Il conviendra donc de :
 - Déployer des compétences fortes en conduite du changement, qui sachent rassurer, accompagner ...
 - Se focaliser plutôt sur le modèle de Bruce Wayne Tuckman (modèle de cohésion de groupe) -cf site internet



EN SYNTHÈSE : LA MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET A INSTALLER AVEC.....

5. Faire l'effort de la Méthode

1. Un outil de **Planification** yc Road map et suivi : méthode de processus avec feuille de papier craft et post it....avec construction des phases et activités en équipe projet
2. Une **Estimation des coûts prévisionnels** (moyens, ressources) et suivi de la consommation des ressources
3. Un ou des **Tableaux de bord de pilotage** (avancement, budget, ressources, ...)
4. Une **Communication soutenue** et qui évite les surprises
5. La **Qualification et plan d'anticipation des risques** dès la phase de cadrage
6. Une **Gouvernance** qui épouse l'arbre managérial :
 1. Des référents au niveau stratégique : Groupements/direction
 2. Des référents au niveau tactique : Pôles/filières
 3. Des référents au niveau opérationnel : Services, Unités, Professionnels de « terrain »
7. Un **Pilotage des ressources multi-projets** : projection de charge de travail et suivi des écarts entre prévu et réalisé
8. Une **Priorisation des projets dans le portfolio** avec un jalonnement standardisé
9. La **Croix du management** à structurer et piloter et animer : reporting permettant de nourrir le haut, le milieu et le bas, et la transversalité d'autre part (ateliers inter métiers et interdisciplinaire)