

1^{re} phase

PRÉPARER LE PROJET D'ANALYSE



- Chef de projet organisation.
- Chef du service concerné par l'étude.
- Fonction organisation si elle existe.



- Formuler le besoin et le présenter.
- Mettre la commande en mode projet :
 - définir des objectifs ;
 - préparer un macro planning ;
 - définir un budget ;
 - préparer un cahier des charges.
- Préparer la communication autour du projet (*Plan de communication* - P 05) :
 - objectifs ;
 - actions ;
 - destinataires ;
 - moyens mis en œuvre.

- 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 en externe est un levier puissant à ne pas négliger... une mauvaise communication = 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

Notes :

But du projet	
Déclencheurs du projet	
Études ou réalisations préalables	
Liste des objectifs et des livrables attendus	
Liste des acteurs du projet	
Contexte du projet	

Macro planning du projet		Macro planning de charge du projet		Budget prévisionnel du projet (en K€)
Dénomination des phases	Date de début de projet	Date de fin de projet	Ressources internes (en jours*hommes)	Ressources externes (en jours*hommes)
Phase 1 :				
Phase 2 :				
Phase 3 :				
Phase 4 :				
Phase 5 :				
Phase 6 :				
Phase 7 :				
Phase 8 :				
Phase 9 :				
Phase 10 :				
Ensemble du projet (total)			0,00	0,00

Objectifs à renégocier	
Destinataires de la note de cadrage	
Documents joints	

Étape 1

Prendre en compte le prédiagnostic



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



1. 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 le service a subi dans les dix dernières années.
- Prendre en compte l'aspect humain consiste à savoir quels ont été les mouvements de personnel dans le service dans les cinq dernières années et savoir pourquoi ces mouvements ont eu lieu.
- Vérifier quels ont été les liens entre les évolutions structurelles et les évolutions sur le plan du personnel.

2. Comprendre les problèmes et leurs conséquences sur l'organisation

- Il faut savoir si certains problèmes ont été " factuellement " observés, à la fois en interne dans le service 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 cela 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...).

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

- 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.

4. 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 de format A4 un petit historique des études réalisées ainsi que des principales conclusions.

5. Faire une synthèse de tous les éléments

- Avant de démarrer l'étude proprement dite, il est nécessaire de synthétiser tous les éléments pré-existants 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.



- Les évolutions structurelles sur les dix dernières années sont-elles connues et prises en compte ?
- Les évolutions sur le plan humain sur les cinq 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 compte rendu 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 ?
- 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, 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 le scinder en plusieurs lots ou étapes, soit en étudiant processus par processus, soit en regroupant certains postes de

travail entre eux ; en tout état de cause une dizaine de postes de travail différents par étude est un maximum pour pouvoir appliquer la méthode sereinement.



M 01 - Contexte de l'étude

Notes :

	Éléments à prendre en compte	Remarques
Évolutions structurelles du service sur les 10 dernières années		
Évolutions humaines sur les 5 dernières années		
Liste des problèmes rencontrés		
Résultat des données quantitatives illustrant les problèmes identifiés		
Pré diagnostic du commanditaire		
Liste des documents émanant des études préalables		
Conclusions des études préalables à retenir		