

Introduction

Mener un projet d'analyse

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques et la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect de délais et de budgets.

L'équipe peut être réduite à deux personnes, c'est le cas où l'analyse est réalisée par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Ce n'est pas parce que le projet est petit, ou que l'équipe pour le réaliser est petite, que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

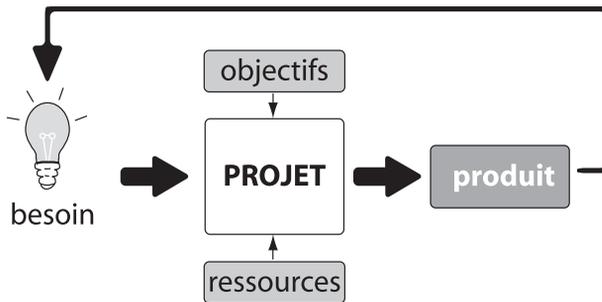
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources** humaines ou matérielles mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Dans le cas de notre étude, le résultat final (c'est-à-dire le produit), se décomposera en deux parties, un document qui est le résultat de la phase d'analyse, et une nouvelle organisation qui est le résultat de la phase de mise en place.

3 - *Qu'est-ce que la conduite de projet ?*

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- Réaliser un produit, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées, c'est-à-dire, ici, **conduire l'étude et la mise en place de nouvelles solutions** de bout en bout.
- **Anticiper ou réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires (les documents clefs).
- Mettre en place un **système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour leur jouer leur rôle dans le projet.

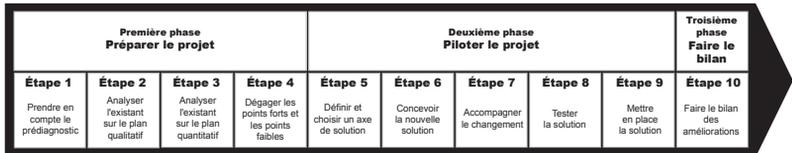
4 - *Quelle méthode pour la conduite d'un projet d'analyse et de mise en place ?*

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO Édition, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un système de double lecture, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet sont :

- la **gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- la **conduite de l'étude et de la mise en place** : c'est la dimension "métier" ou "technique", qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif du projet d'analyse (c'est-à-dire processus métier).

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du projet.

Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixés **P xx**.

Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** (l'analyse) sont préfixés **M xx**.

Au quotidien, au sein du projet, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez dans ce livre, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de tous vos projets d'analyse et de mise en place d'améliorations.

ANALYSER UN POSTE DE TRAVAIL OU UN SERVICE

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont une fonction d'organisation transverse dans l'entreprise ;
- à qui on a demandé de l'aide ou un conseil pour optimiser une petite organisation ;
- qui viennent de prendre la responsabilité d'un service et qui souhaitent le connaître au mieux ;
- qui souhaitent mettre en place un processus d'amélioration dans leur service ;
- qui veulent optimiser ou rationaliser un poste de travail.

Nous travaillerons dans ce livre sur la notion de *service* et non pas sur celle de *poste de travail*. La notion de service regroupe plusieurs postes de travail qui peuvent être identiques ou différents. Nous appliquerons donc la méthode sur un périmètre plus large que le seul poste de travail. Toutefois, il sera facile d'appliquer la méthode de la même façon sur le périmètre plus restreint du poste de travail.

Bonus

Les livrables proposés dans ce livre sont tous librement téléchargeables. Pour y accéder, rendez-vous sur la page

librairie.gereso.com/ouvrage-ANPO7

et cliquez sur le lien de téléchargement au bas de la section « résumé ».

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Définir des objectifs et analyser l'existant

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
1	Prendre en compte le prédiagnostic	M 01 - Contexte de l'étude
2	Analyser l'existant sur le plan qualitatif	M 02 - Grille d'analyses qualitatives
3	Analyser l'existant sur le plan quantitatif	M 03 - Grille d'analyses quantitatives
4	Dégager les points forts et les points faibles	M 04 - Matrice des forces et des faiblesses

Choisir une solution et la mettre en place

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
5	Définir et choisir un axe de solution	M 05 - Grille d'analyse des solutions
6	Concevoir la nouvelle solution	M 06 - Fiche descriptive de la solution
7	Accompagner le changement	M 07 - Grille d'accompagnement du changement
8	Tester la solution	M 08 - Grille d'évaluation
9	Mettre en place la solution	M 09 - Organisation du déploiement

Faire le bilan des améliorations

Troisième phase
Faire le bilan

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
10	Faire le bilan des améliorations	M 10 - Grille de bilan des améliorations

Fin du projet

1^{re} phase

PRÉPARER LE PROJET D'ANALYSE



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

Que faut-il faire ?



- 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*).



Vérifions ensemble !

- 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

ANALYSER UN POSTE DE TRAVAIL OU UN SERVICE



But du projet ¹	
Déclencheurs du projet	
Études ou réalisations préalables	
Liste des objectifs et des livrables attendus	
Liste des acteurs du projet	
Contexte du projet	

ANALYSER UN POSTE DE TRAVAIL OU UN SERVICE

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	0,00	0,00
Objectifs à renégocier						
Destinataires de la note de cadrage						
Documents joints						