

# Introduction

## 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, 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 2 personnes, c'est le cas où l'étude est réalisée par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, 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.

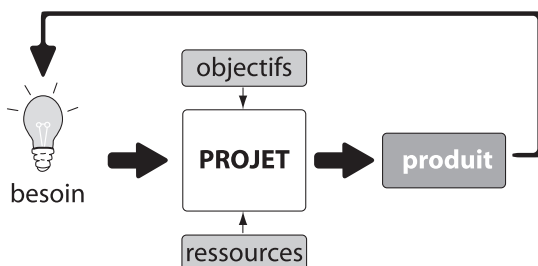
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

### *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 d'optimisation, le résultat final se décomposera en deux parties : un document, qui est le diagnostic de l'organisation (issu de la phase d'analyse), et des propositions d'amélioration qui découlent du diagnostic organisationnel.

### **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'analyse pour arriver au diagnostic et aux propositions ;
- 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 jouer leur rôle dans le projet.

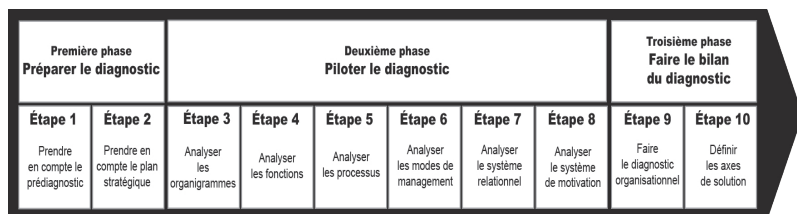
### **4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet d'organisation ?**

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

- la gestion du projet : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- la conduite de l'analyse organisationnelle : c'est la dimension « métier » ou « technique », qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif d'étude du projet.

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

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

Les documents de réalisation des étapes du processus Métier sont préfixés M xx.

Au quotidien, au sein du projet d'étude, 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 propositions d'améliorations.

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 organisation (une Direction, toute l'entreprise) ;

## RÉALISER UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- qui viennent de prendre la responsabilité d'une Direction et qui souhaitent la connaître au mieux ;
- qui souhaitent avoir une grille d'analyse sur l'organisation d'une structure.

Nous travaillerons dans ce livre sur la notion d'organisation qui peut être verticale ou transversale.

### Bonus

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

**[librairie.gereso.com/ouvrage-REOR7](http://librairie.gereso.com/ouvrage-REOR7)**

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

Première phase  
Préparer le diagnostic

Définir les objectifs et le périmètre de l'étude

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
1	Prendre en compte le prédiagnostic	M 01 - Contexte de l'étude
2	Prendre en compte le plan stratégique	M 02 - Grille d'analyse stratégique

Analyser l'existant

Deuxième phase  
Piloter le diagnostic

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
3	Analyser les organigrammes	M 03 - Grille d'analyse des organigrammes
4	Analyser les fonctions	M 04 - Grille d'analyse des fonctions
5	Analyser les processus	M 05 - Grille d'analyse des processus
6	Analyser les modes de management	M 06 - Grille d'analyse des pratiques de management
7	Analyser le système relationnel	M 07 - Grille d'analyse des modes de relations
8	Analyser le système de motivation	M 08 - Grille d'analyse du système de motivation

Faire le bilan du projet

Troisième phase  
Faire le bilan du diagnostic

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
9	Faire le diagnostic organisationnel	M 09 - Tableau de diagnostic
10	Définir les axes de solution	M 10 - Grille de proposition de solutions

## Fin du projet



## 1<sup>re</sup> phase

# PRÉPARER LE DIAGNOSTIC



Qui ?

- Chef de projet organisation.
- Managers concernés selon le périmètre de 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 macroplanning ;
  - calculer un budget ;
  - rédiger un cahier des charges ;

- Préparer la communication autour du projet (*Plan de communication - P 05*):
  - objectifs ;
  - actions ;
  - destinataires, moyens mis en œuvre, etc.
- 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 la communication en externe sont des leviers puissants à ne pas négliger... une mauvaise communication est source de 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**



Note de cadrage

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	

Note de cadrage

Macro planning du projet			Macro planning de charge du projet		Budget prévisionnel du projet (en k€)
Dénomination des étapes	Date de début de projet	Date de fin de projet	Ressources internes (en jours*hommes)	Ressources externes (en jours*hommes)	
1 : Prendre en compte le prédiagnostic					
2 : Prendre en compte le plan stratégique					
3 : Analyser les organigrammes					
4 : Analyser les fonctions					
5 : Analyser les processus					
6 : Analyser les modes de management					
7 : Analyser le système relationnel					
8 : Analyser le système de motivation					
9 : Faire le diagnostic organisationnel					
10 : Définir des axes de solutions					
Ensemble du projet (total)			0,00	0,00	0,00

Objectifs à renégocier	
Destinataires de la note de cadrage	
Documents joints	

