

L'entreprise augmentée,

Animé par : Christian DUCHESNE et Marie-Alexandrine GODIN

Objectifs :

- Permettre aux décideurs d'oser la transformation de leur entreprise vers une organisation plus flexible.
- Comprendre les résistances au changement, connaître les réponses à y apporter
- Optimiser les leviers de motivation qui faciliteront la conduite du changement.
- Etudier tous les paramètres à prendre en compte
- Mettre en forme la conduite du changement adaptée à votre situation.

Public : Les décideurs qui réfléchissent à la mise en place d'une organisation favorisant le mode projet et les représentants des grandes fonctions support concernées : DRH, stratégie, DAF.

Prérequis : Savoir ce que la gestion de projet et la gestion de portefeuille d'activités impliquent en termes de processus et de compétences.

Méthodes pédagogiques :

- En présentiel : 2 jours de formation. Ateliers de co-développement. Apporter un PC

Mot des animateurs : Forts de plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie et le tertiaire, nous avons maintes fois constaté combien le succès de l'implantation de la gestion par projet dans les entreprises était corrélé à l'accompagnement des hommes et des femmes lors de cette évolution. Nous sommes convaincus que la gestion par projets renforce l'ADN de l'entreprise rendue ainsi plus engageante, responsabilisante pour les collaborateurs et plus agile pour atteindre la vision de ses dirigeants. Ainsi «augmentée», l'entreprise accroît sa performance et fidélise.

L'entreprise augmentée

Comment adapter l'entreprise et le management pour en augmenter l'engagement et la rendre agile ?

Comment organiser une entreprise pour qu'elle obtienne la meilleure performance dans l'exécution de ses activités ? En particulier lorsque l'entreprise mène de nombreux projets qui sollicitent de multiples ressources à travers l'organisation. La capacité de l'entreprise à rassembler et motiver les bonnes compétences aux bons moments pour effectuer les bons projets devient la clé de son agilité. La réussite de l'adoption de processus adaptés à cette organisation agile - décrits et analysés en détail dans d'autres formations Capgemini Institut (gestion de projet, PMO, Gestion de portefeuille de projets) - tient en grande partie à l'accompagnement des managers et des collaborateurs lors de cette évolution. De nouveaux rôles émergent, autonomes et transverses, tandis que les postes d'encadrement « hiérarchiques » se transforment pour apporter davantage de support à leurs collaborateurs.

Les deux animateurs vous aideront à identifier les clés de l'adaptabilité de votre entreprise à un fonctionnement agile et collaboratif nécessaire à la généralisation d'une gestion de projet performante.

1 La performance d'une entreprise

Ce chapitre introductif en trois ateliers invite les participants à identifier les freins et leviers de la performance dans leurs entreprises. Guidé par les animateurs, les participants conviennent d'une définition commune de la performance de l'entreprise, de la réussite des projets, et identifient les indicateurs à suivre (KPIs).

Les freins qui empêchent une entreprise de réussir ses projets et de généraliser les bonnes pratiques dans le temps

- Les facteurs externes: le marché, l'accès aux ressources (financement, compétences, matériels...)
- Les types d'organisation : les processus qui introduisent de la rigidité, de la bureaucratie...
- Le style de management : paternaliste, autocratique, collaboratif...
- Les modes d'interaction entre collaborateurs, entre équipes : répartition des responsabilités, séparation maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, distances géographiques...

Les conditions de succès qui favorisent l'atteinte de la performance

- Les facteurs externes: les marchés prometteurs, l'aide à l'investissement, les ressources...
- L'objectif / la vision de la Direction.
- Le bon timing du changement d'organisation.
- Les rôles des intervenants existants pouvant favoriser la flexibilité (vision, communication, coordination, motivation, gestion RH)
- Les caractéristiques d'adaptabilité/d'agilité de l'organisation.

Les KPI: indicateurs de succès d'une entreprise performante

- Les définir : clairs, simples, utiles, sur tous les aspects (gestion de projet, gestion de portefeuille, motivation, efficacité vis-à-vis des clients, réclamations...)
 - Internes : financiers, commerciaux, ressources humaines (compétences, niveau d'engagement)
 - Externes : positionnement, concurrence, ROI, actionnaires/investisseurs, Achats.
- Les suivre, les utiliser, les faire utiliser.
- Leurs limites.

2 La gestion en mode projet et la gestion de portefeuille augmentent l'agilité et la performance

Ce chapitre explique les règles organisationnelles d'une entreprise performante en mode projet et invite chaque participant à mesurer l'écart avec ce qu'il perçoit dans son entreprise. Comprendre l'impact de la gestion de portefeuille dans la nécessaire agilité de l'entreprise permet d'identifier les conditions de succès du changement.

La généralisation de la gestion en mode projet répond à la demande de performance

- Illustrations d'organisations adaptées à la gestion de projet.

Les règles organisationnelles d'une entreprise performante

- Rappel des caractéristiques d'un projet : objectifs, difficultés, équipe temporaire, paramètres à maîtriser.
- Les types d'organisation : les organisations adaptées et celles qui le sont moins.
- Processus et règles simplificatrices pour que l'entreprise maîtrise son portefeuille d'activités.
- Problème de la multitude de petits « projets » : qu'est-ce qu'un « vrai » projet ?
- Les rôles et responsabilités à distribuer : managers, fonctions support, administrateurs de ressources.
- Gouvernance à mettre en place pour gérer le portefeuille d'activités et relation avec les managers : anticipation, connaître les priorités...
- Vers un suivi budgétaire à deux vitesses ? Les différents cas selon l'organisation : le manager conserve-t-il un budget ou non ? Prêt ou transfert de ressources ?...
- Impacts de la mise en place de la gestion de portefeuille sur la structure hiérarchique : valoriser le chef de projet et le manager d'équipe.
- Comment impliquer tôt les managers dans la survenue des projets pour qu'ils ne « subissent » pas l'arrivée de ces projets, les prévenir suffisamment tôt du résultat des arbitrages stratégiques, organiser la descente des informations vers les managers.

3 La gestion des ressources humaines dans une entreprise flexible

Ce chapitre se concentre sur l'identification, les motivations, les freins, les rôles et les responsabilités des acteurs clés d'un projet réussi ou d'une organisation plus flexible.

Les KPA (« Key Project Actors »): ce qu'on attend d'eux et ce qu'eux attendent

- Liste de tous les rôles clé vus au §2.
- Le visionnaire inspire :
 - Sous quelle forme faut-il définir sa vision ou ses objectifs ?
 - Comment doit-il communiquer sa vision ou une culture d'entreprise ?
- Le chef de projet coordonne :
 - Les attentes / besoins de l'entreprise/ du projet.
 - Qui peut devenir chef de projet ? Adéquation entre compétences techniques, comportementales et implication.
 - Comment développer la motivation d'un chef de projet ?
 - Quels sont les métiers associés à la gestion d'un portefeuille de projets ? Quelle carrière proposer au chef de projet ?
- Le manager est un coach qui motive et accompagne : les responsabilités du manager d'équipe dans une organisation orientée projets ; profil idéal du manager agile.
 - Les impacts du changement d'organisation sur les managers hiérarchiques.
 - Qui gère les affaires, qui gère les activités et qui gère les ressources humaines ?
 - Gestion des compétences et modalités d'affectation.
 - Qui gère l'adéquation entre les besoins et la disponibilité des ressources, en termes de compétences et de quantité ?
- L'administrateur de ressources : dans quels cas est-il nécessaire ? Quels sont les impacts de la création de cette fonction sur les managers et les collaborateurs ?
- Le Gestionnaire de portefeuille : la gestion des priorités perturbe-t-elle l'autonomie des managers d'équipe ? Comment articuler les rôles ?
- le PMO veille au bon fonctionnement : quelles sont les limites de la délégation des contrôles du PMO vers les managers ? Quel est le meilleur partage des responsabilités ?
- La distinction MOA/MOE apporte-t-elle de la souplesse ou au contraire complexifie-t-elle la distribution des responsabilités ?
- Les collaborateurs :
 - Y a-t-il un risque de sentiment de perte de repères ou de stabilité ? Et comment y remédier ?
 - Quels sont les profils qui sauront tirer parti de l'entreprise flexible ?
 - Quels sont les impacts transgénérationnels ?

Le gestionnaire RH (DRH) : l'accompagnant du parcours professionnel

- Quel chemin professionnel proposer à un chef de projet pour déclencher des candidatures et motiver ?

- Que devient le chef de projet dans une organisation qui n'a pas généralisé le mode projet ?
- Comment introduire une filière de professionnalisation en gestion de projet à l'intérieur de l'entreprise ?
- Comment promouvoir les métiers liés à la gestion de projet ?
- Comment évaluer les collaborateurs dans une organisation matricielle ?
- Quelle politique salariale adopter ?
- Quelles étapes suivre vis-à-vis des instances représentatives du personnel ?
- Comment accompagner l'évolution des besoins en compétences ?

4 Votre projet de conduite du changement organisationnel *(uniquement en présentiel)*

Les participants sont amenés à mettre en œuvre les acquis et les conclusions de la première journée. Ils identifient les freins dans leur propre organisation et cherchent des pistes de solution. Ils préparent un plan méthodologique de mutation de l'organisation en mode projet (qui fait quoi et quand). Les participants sont répartis en petits groupes de co-développement et exposent leurs résultats.

Définir les objectifs du projet et cadrer son périmètre:

- Les processus et les fonctions clés à faire évoluer dans votre entreprise [identifiés au §2]
- Les principaux freins [listés au §1] et les leviers envisagés.
- Les moments privilégiés pour déclencher le projet : arguments techniques et arguments managériaux.
- Les grands changements organisationnels [listés en §2 et 3]
- Le périmètre du projet.

Choisir la gouvernance du projet, les sponsors

Fixer le calendrier, le rythme de la transformation organisationnelle : big bang ou mutation progressive ?

Le cycle de vie du projet d'évolution organisationnelle : les phases et les étapes classiques

- Où situer la conduite du changement à l'intérieur de toutes les activités du projet ?
- Les livrables opérationnels de la conduite du changement : fiches fonctions, organisation, plan de communication (messages à communiquer, quand et comment)

Nommer l'équipe projet au complet

L'accompagnement des hommes : formation, coaching, etc.

- Détail des tâches à prévoir pour accompagner les acteurs.
- Exemples d'accompagnement pour que chaque profil puisse trouver sa place.

Leçons à retenir concernant la conduite du projet : écueils et points d'appui.

5 Conclusion: les leçons à retenir pour réussir la mutation de l'entreprise

Cette conclusion comporte deux volets :

- Le premier est une succession de recommandations issues de la première journée, énoncées en clôture de la première journée.
- Le deuxième volet résume - tous ensemble - les enseignements issus de la deuxième journée.