

Comment engager les équipes et parties prenantes pour la réussite des projets ?

Un Livre Blanc du Cercle des Entreprises PMI

Une initiative du chapitre PMI-France, branche Ile-de-France

Date de publication : Décembre 2017

Version : 1.0

Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du « Chapitre PMI-France, Branche Ile-de-France » en général ainsi que des membres du Cercle des Entreprises, cités en tant qu'auteurs dans le document, en particulier.

Il peut être utilisé et partagé sans limite tant que le Cercle des Entreprises du chapitre PMI-France est cité, mais il ne peut être modifié de quelque façon que ce soit ni utilisé à des fins commerciales.

Il est disponible librement pour les membres du chapitre PMI-France sur le site web du chapitre.

Table des matières

1. Introduction	4
1.1 Préambule.....	4
1.2 Objectifs du Livre Blanc	4
1.3 Déroulé du contenu.....	4
1.4 Qu'est-ce que l'engagement	5
1.5 Synoptique : facteurs qui favorisent l'engagement	5
2. Un préalable dans l'entreprise : la culture projet	6
2.1 Un préalable	6
2.2 Développement de la culture projet au sein de l'entreprise	7
2.2.1 Acculturation et professionnalisation du Top management et des sponsors.....	7
2.2.2 Professionnalisation des chefs de projet.....	8
2.2.3 Sensibilisation et formation des autres acteurs projets.....	8
3. Sponsorship et gouvernance : un facteur stratégique de l'engagement	9
3.1 Mettre en place une gouvernance adaptée et au bon niveau	11
4. Co-Construire et organiser pour engager.....	11
4.1 Construire ensemble un contrat (Charte) projet robuste et réaliste	11
Impliquer toutes les parties prenantes dans la construction des objectifs	11
4.2 Engager les contributeurs tout au long du cycle de vie de votre projet	12
4.3 Mobiliser autour des vraies priorités et des résultats.....	13
5. Facteurs humains et d'environnement de travail	14
5.1 Adhésion au projet par le sens/valeur, la vision et l'intérêt	14
5.1.1 Introduction	14
5.1.2 Le sens, la vision	14
5.1.3 La compréhension, les conditions de la mobilisation.....	14
5.1.4 L'intérêt	14
5.2 Les conditions d'une mobilisation réussie.....	15
5.2.1 Une mobilisation réussie est celle qui dure tout au long du cycle de vie du projet.....	15
5.2.2 Créer les conditions rassurantes	15
5.3 La conduite du changement : l'accompagnement des utilisateurs finaux	16
6. Modes d'animation et de collaboration	18
6.1 Développer les collaborations et les solidarités.....	18

6.2 Expérimenter une démarche de Design Thinking	19
6.3 Favoriser un management participatif et cadencé.....	21
6.4 Fonctionner en mode AGILE.....	23
6.5 Donner la vision du futur et mettre en lumière le projet.....	24
6.6 Assurer une communication opérationnelle active sur les enjeux et l'avancement de vos projets.....	25
7. Outils collaboratifs.....	27
7.1 Introduction.....	27
7.2 Engager les parties prenantes du projet	27
7.2.1 Outils de gestion de réunion et de collaboration.....	27
7.3 Mesurer l'engagement des parties prenantes	32
8. Conclusion	34
9. Les membres du cercle	35
Les co-auteurs du Livre Blanc	35
Les animateurs et relecteurs du Livre Blanc.....	35
Les entreprises du Cercle.....	35

1. Introduction

1.1 Préambule

Relayée par la société PMGS, une récente étude du Standish Group CHAOS 2015¹ montre que le taux d'échec des projets diminue de 2000 à 2009, mais reste néanmoins très élevé (84% en 2000 contre 68% en 2009). 44% des projets sont terminés mais avec des dépassements de coûts ou de budget, 24% sont annulés à un moment donné durant leur cycle de vie.

Par projet en échec, il faut entendre,

- Un projet qui ne respecte pas ses objectifs, n'arrive pas à livrer l'envergure du projet,
- Un projet qui ne répond pas aux besoins des parties prenantes,
- Un projet qui ne livre pas les bénéfices à la hauteur des attentes.

La littérature projet et du PMI notamment étudie et met en avant les facteurs-clés de réussite des projets. Un facteur-clé est cependant assez peu développé : **l'engagement des équipes projet et des parties prenantes**².

C'est l'ambition du présent Livre Blanc : explorer les bonnes pratiques qui favorisent l'engagement des équipes projets et des parties prenantes ... et ce, sur la base d'informations collectées, partagées, analysées et mises en perspective, de différents membres du PMI chapitre Ile de France, participants aux activités du Cercle des Entreprises.

1.2 Objectifs du Livre Blanc

L'objectif du présent Livre Blanc est de mettre en avant et d'expliciter les facteurs-clés et les bonnes pratiques qui favorisent l'engagement des équipes projet et des parties prenantes. Il traite également des fausses bonnes idées ou des erreurs à éviter sur cette thématique.

Le périmètre du présent Livre Blanc est limité aux projets en général en excluant les programmes.

1.3 Déroulé du contenu

Traiter de l'engagement des équipes projets et des parties prenantes suppose en premier lieu de s'accorder sur ce que l'on entend par engagement, et a fortiori, par engagement des équipes projets et des parties prenantes. Afin de partager la même vision et la même compréhension de cette problématique, les auteurs rappellent les définitions et notions-clés qu'ils retiennent sur ce sujet.

Ensuite, les auteurs explorent les facteurs-clés qui créent, favorisent, développent et entretiennent l'engagement des équipes projets et des parties prenantes. Ces facteurs-clés, identifiés sur la base de l'expérience des auteurs, de témoignages ou de recherches, et les bonnes pratiques qui permettent de les mettre en œuvre sont illustrés par

¹ Le périmètre couvert par cette étude relève de projets relatifs aux systèmes d'information.

² « Individu, groupe ou organisme, qui peut affecter, être affecté par, ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet », PM BOK®

des présentations imagées, par des exemples ou des mises à l'épreuve dans des contextes différents. Chaque facteur-clé fait l'objet d'un chapitre.

1.4 Qu'est-ce que l'engagement

S'engager dans un projet en tant que membre d'une équipe projet ou en tant que partie prenante, c'est agir en étant proactif tout au long du projet, en contribuant à sa réussite.

C'est avant tout comprendre et partager les enjeux et intérêts du projet ; être un acteur engagé, mobilisé et motivé, dans sa construction et son déroulement en sortant des figures imposées.

De nombreux travaux ont été réalisés sur les facteurs-clés qui favorisent l'engagement individuel et collectif. Transposés au contexte de management de projet, ils montrent qu'un projet motivant et impliquant, c'est :

1	Le projet « a du sens » (je comprends la nécessité du projet)	Adhésion au projet par le sens, les valeurs, la vision...
2	Le projet « a de l'intérêt » (Nous y gagnons, j'y gagne)	Intérêt collectif : déploiement de la stratégie, réponse à des besoins, ... Intérêt individuel : bénéfices à le réaliser : apprentissage, réalisation de soi, reconnaissance, ...
3	Le projet « Implique » (Je suis acteur, je peux influencer, c'est facile de s'impliquer)	Co-construction avec les parties prenantes concernées Contrat d'engagement robuste Outils collaboratifs et de partage des informations
4	L'écosystème projet est « Positif » (Je m'y sens bien)	Ecosystème projet sain et stimulant Mode d'animation et de collaboration Communication et Conduite du changement
5	Le projet est « Réaliste, accessible » (Nous en sommes capables)	L'équipe projet/les parties prenantes ont construit un contrat de projet robuste et atteignable et sont confiants sur les conditions de réussite. Ils sont soutenus (sponsorship) et l'organisation et la gouvernance du projet sont claires et responsabilisantes.

1.5 Synoptique : facteurs qui favorisent l'engagement

Obtenir et maintenir les conditions-clés de la motivation et de l'engagement des équipes projets et des parties prenantes repose sur une démarche intégrée autour de 6 dimensions (Figure 1 ci-dessous).

CULTURE PROJET (Chapitre 2)

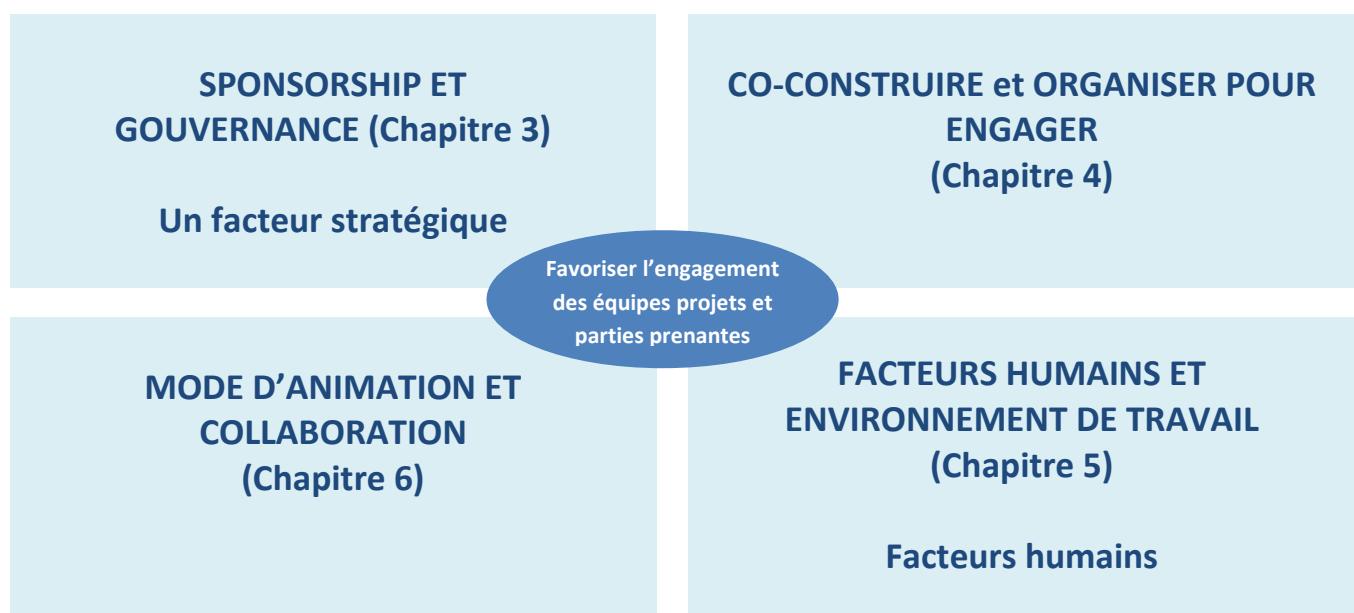


Figure 1

2. Un préalable dans l'entreprise : la culture projet

2.1 Un préalable

Les auteurs considèrent que la culture projet est un facteur-clé socle, dans l'engagement des équipes projets et des parties prenantes, car elle influence sensiblement les autres facteurs-clés (figure 1).

En effet, une forte culture projet de l'exécutif permettra un sponsorship et une gouvernance projet efficaces. De même, une maîtrise de la culture projet par les acteurs projets favorisera la mise en place d'un mode d'animation performant et de pratiques clés favorisant l'implication des parties prenantes et le déploiement de règles et d'outils innovants et efficaces.

Par culture projet les auteurs entendent :

- La normalisation des pratiques, processus, méthodes et outils de management des projets dans l'entreprise,
- La professionnalisation des différentes populations qui jouent un rôle dans le management des projets : Sponsors et Top management, chefs de projet, managers,
- Le support humain et technique aux acteurs projets : PMO, formation, coaching projet, communautés de management de projet, etc.

Une culture projet d'entreprise partagée va permettre à chacun (Top management, Sponsor, managers, chefs de projet, équipier projet, etc.) de :

- **Parler le même langage,**
- **Comprendre son rôle,**
- **Partager et maîtriser les techniques et les outils.**

La culture projet d'entreprise est un fondamental de l'engagement au sein d'un projet. Un musicien joue correctement sa partition parce qu'il sait ce qu'il doit faire. Il en est de même pour un acteur projet.

La culture projet n'est pas uniquement une question de formation. C'est un ensemble cohérent : d'état d'esprit (« l'ADN projet »), de méthodes et outils partagées et maîtrisées, de capitalisation sur les leçons apprises, ...

2.2 Développement de la culture projet au sein de l'entreprise

Le développement de la culture projet passe en particulier par l'acculturation³ du management et le développement des compétences des chefs de projet et des équipes projet.

2.2.1 Acculturation et professionnalisation du Top management et des sponsors

Considérer la culture projet de l'exécutif (CEO, Direction Générale, Comité exécutif en particulier) comme un élément à part entière, **est primordial**. C'est en effet l'exécutif qui, de par sa bonne compréhension du rôle et des responsabilités des sponsors et des facteurs-clés de réussite des projets en général, déclenchera les programmes internes de déploiement d'un **système de management des projets** performant dans l'entreprise (normalisation des processus, méthodes, outils, projets / programmes, formation des acteurs projets, mise en place de supports de méthodes projets, ...).

Ceci peut se faire au travers d'actions telles que :

- Mise en œuvre des pratiques de gestion de portefeuille de projets en lien avec le déploiement de la stratégie d'entreprise. Cela permet de sensibiliser tous les managers au choix des bons projets et à la nécessité de déployer les méthodes, outils et savoir-faire en management de projets,
- Opération de sensibilisation du management, formation et coaching de l'exécutif,
- Benchmark, évaluation de la maturité de l'organisation (via des questionnaires, ...), amélioration continue via les retours d'expérience (bilans projets, ...),
- Participation à des conférences, témoignage de pairs ... par exemple dans les communautés de leurs domaines (CIGREF pour les DSI, ...).

³ Définition du Larousse : « Acculturation : Modification des modèles culturels de base de deux ou plusieurs groupes d'individu, de deux ou plusieurs ethnies distinctes, résultant du contact direct de leurs cultures différentes »

2.2.2 Professionnalisation des chefs de projet

Ces derniers, avec les sponsors, jouent un rôle particulièrement important dans l'obtention et le maintien de l'engagement des équipes projets et des parties prenantes. Il est donc indispensable de déployer à leur égard, des programmes / parcours de développement de compétences projet (hard et soft skills)⁴ et de **reconnaître via les référentiels RH les métiers du management de projets** [voir aussi le Livre Blanc du PMI France « Parcours de professionnalisation des Chefs de projet » (Avril 2012)].

Ceci peut se faire au travers d'actions telles que :

- Formation au management de projet et certification des chefs de projets,
- Accompagnement opérationnel projet (coaching / mentoring ...),
- Mise en œuvre de « pool » de chefs de projets qualifiés (sur le modèle déployé dans de grandes entreprises)
- Déploiement de Centres d'Excellence en management de projet pouvant intervenir en support aux projets ou au développement des méthodes et outils de management de projet. Cette pratique améliore très sensiblement la performance projet,
- Développement des communautés de management de projet et animation du réseau des acteurs projets (partage d'expérience, entraide, mise en ligne de tutoriaux, MOOC, organisation de Webinar et d'événements tels que rencontres annuelles des membres de la communauté, témoignages de retours expérience projet, ...) [voir le Livre Blanc du PMI France « Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet » - février 2013]

Nota : Il faut ici **insister sur les soft skills** (capacité à communiquer, à fédérer, à mobiliser, à entraîner, à obtenir des résultats, faire preuve de leadership, développer le team building, ...). Trop souvent, les programmes de formation en entreprise sont axés sur les hard skills. Or, l'engagement des équipes projets et des parties prenantes dépend en grande partie du mode d'animation, de la communication, de la capacité à obtenir et maintenir un écosystème projet sain, convivial, stimulant, Les soft skills y jouent un grand rôle.

Il sera donc utile aux entreprises de s'interroger sur la complétude des programmes de professionnalisation de la filière management de projet au niveau des soft skills.

2.2.3 Sensibilisation et formation des autres acteurs projets

L'acculturation au management de projet est une compétence essentielle des managers et des acteurs projets. Plusieurs cas d'entreprises montrent de vraies différences dans la performance projet entre les unités où les managers ont été formés en masse et celles où ces derniers n'ont pas bénéficié de telles actions. Les formations et les composantes de la culture projet déployées dans l'entreprise seront en rapport avec la typologie de projets de cette dernière. Si les principes du management de projet sont les mêmes, certaines méthodes et outils sont propres à chaque typologie de projets : immobilier par rapport aux Système d'informations par exemple.

A l'évidence la culture projet et ses principales composantes décrites apparaissent comme le prérequis essentiel à la mise en œuvre des autres piliers de l'engagement de l'entreprise, du management et de tous les autres acteurs projets.

⁴ « Hard skills : compétences métier » « Soft skills : qualités humaines »

La sensibilisation du Top management apparaît être également déterminante, pour intégrer la pleine compréhension de leur rôle, de leurs responsabilités, des attitudes et comportements qu'ils doivent déployer pour assurer un Sponsorship efficient.

3. Sponsorship et gouvernance : un facteur stratégique de l'engagement

Le sponsorship est considéré comme le premier des facteurs clé de réussite des projets (cf. études du Standish Group - voir <http://www.standishgroup.com/outline>). De même, il est le pilier stratégique de l'engagement des équipes projets et des parties prenantes.

Pour rappel le PMI définit ainsi le Sponsor (Sponsorship) : *“Une personne ou un groupe qui fournit ressources et soutien au projet, au programme ou au portefeuille de projets et qui est responsable d'en faciliter la réussite”*.

L'absence d'un sponsor au bon niveau peut engendrer :

- Une méfiance des équipes projets et des parties prenantes, quant à l'assurance
 - De disposer des moyens suffisants pour conduire le projet
 - D'obtenir les arbitrages stratégiques nécessaires
- Un manque de légitimité du projet
- Une vision stratégique étriqué du projet

Ce qui a pour conséquence un faible engagement voire un non engagement des équipes projets et des parties prenantes.

En pratique, les principales responsabilités du Sponsor sont :

- Donner le sens et une vision claire au projet,
- Démontrer l'alignement du projet avec la stratégie et les priorités de l'entreprise,
- Défendre le projet au bon niveau managérial et s'assurer du support ad-hoc,
- S'assurer que les niveaux de gouvernance ad-hoc sont bien en place et opérationnels, par exemple :
 - Niveau stratégique (ex : Comité exécutif),
 - Niveau opérationnel (ex : COPIL),
- Sécuriser les ressources du projet (moyens humains et matériels),



- S'assurer que le projet respecte ses délais, son budget et son périmètre,
- Donner son retour sur le Reporting du projet et être sûr que les parties prenantes reçoivent la bonne information.

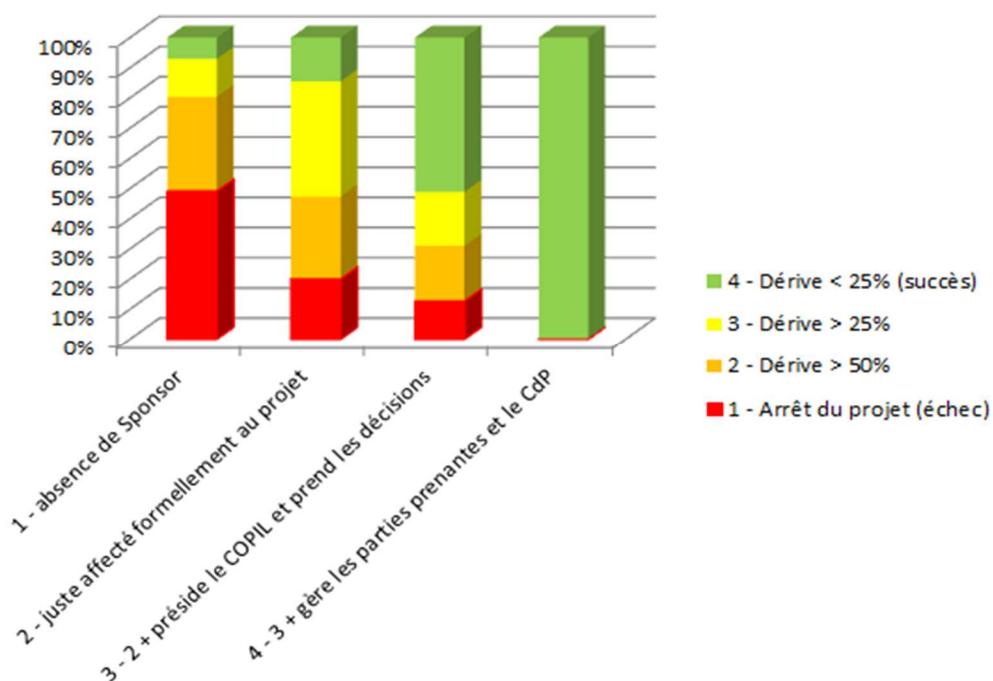
La bonne réalisation par le Sponsor de ses missions va être déterminante dans le niveau d'engagement de l'ensemble des acteurs du projet.

De fait, une bonne compréhension du projet par l'équipe projet et les parties prenantes (sens, alignement stratégique...), une gouvernance ad-hoc (écoute et implication des parties prenantes dans les différents niveaux de pilotage), des ressources adéquates, une information partagée... sont des ingrédients propres à susciter et développer l'engagement des équipes projets et parties prenantes.

A défaut d'engagement du Sponsor, l'équipe subira les situations pénalisantes suivantes :

- Insuffisance de moyens et de ressources qui crée le doute sur l'importance du projet et donc engendre des frustrations,
- Des arbitrages stratégiques non effectués qui bloquent le projet,
- Un projet qui ne correspond pas aux objectifs de l'entreprise ou un cadrage non validé par le management qui risque d'entrainer l'abandon du projet ou son patinage.

A titre d'illustration, une étude menée (sur plus de 200 projets) dans une grande entreprise française démontre les conséquences d'un bon ou mauvais Sponsorship dans la réussite des projets.



Il est de la responsabilité du Top management de nommer le sponsor et de veiller à ce qu'il soit au niveau attendu par rapport au projet. Le Top management devra en particulier prendre attention à ne pas nommer un Sponsor sur ou sous dimensionné par rapport à la taille et aux enjeux du projet. Il faut ici, rappeler trois principes essentiels :

1. Le rôle de Sponsor ne peut être délégué,
2. Trop de Sponsors sur un projet dilue le Sponsorship,
3. Le Sponsor doit être disponible pour le projet : il doit y consacrer 10 % à 20 % de son temps.

3.1 Mettre en place une gouvernance adaptée et au bon niveau

Engager, c'est aussi responsabiliser sur la conduite des activités déléguées et cela impose :

- De préciser le cadre des délégations et marges de manœuvre des contributeurs,
- De définir le Reporting périodique et les indicateurs de pilotage attendus du projet,
- D'organiser les prises de décision au bon niveau et appliquer la subsidiarité. Tout ne doit pas être arbitré au niveau de l'équipe de projet sous peine d'asphyxie et de perte de réactivité et productivité,
- Privilégier une chaîne de décision étagée en fonction des enjeux et des impacts potentiels.

4. Co-Construire et organiser pour engager

Un management du projet qui implique et maintient l'engagement dans la durée.

Pour s'impliquer, il faut avoir la possibilité d'être un acteur du projet (être entendu, collaborer et participer aux décisions)

4.1 Construire ensemble un contrat (Charte) projet robuste et réaliste

Impliquer toutes les parties prenantes dans la construction des objectifs

Partager les enjeux et exigences du projet, construire avec les différentes parties prenantes internes et externes le cadrage du projet et les objectifs de Qualité, Coût et Délais (QCD), sont des conditions nécessaires à la réussite de celui-ci.

Ces partages préalables à la construction du contrat de projet sur lequel le chef de projet s'engage vis-à-vis des sponsors, doivent permettre :

- **D'obtenir l'adhésion** de toutes les parties prenantes, en intégrant leurs attentes et contraintes,
- **De construire avec eux une cible QCD robuste et réaliste** : une solution optimisée, répondant au juste niveau au besoin exprimé par le client, et des contraintes caractérisées ; un planning et un coût cible raisonnablement ambitieux,
- **De bénéficier de leurs expériences et savoir-faire** : impliquer précocement les contributeurs internes et les fournisseurs dans l'optimisation des exigences et la construction des solutions industrielles,
- **Sortir de sa zone de confort** et accéder aux innovations et solutions du marché pour améliorer la compétitivité du projet (optimal technico-économique) et dégager des leviers de performance,

- **D'évaluer les risques et opportunités** : les parties prenantes peuvent être un levier de réussite du projet ou au contraire, en constituer un frein.

Converger sur des engagements réciproques qui viseront à minimiser les risques et maximaliser les opportunités préalablement identifiées.

Notamment, ne pas négliger les parties prenantes institutionnelles, collectivités, etc. qui seront des facilitateurs si vous prenez le temps de les informer et de les associer.

L'évaluation des risques et des opportunités est un travail collectif et régulier : il est essentiel d'impliquer les différentes parties prenantes représentatives.

Ne jamais oublier la maxime : « je ne me sens engagé que si je suis impliqué ». Sinon, les objectifs ne seront que les vôtres, en réduisant fortement les chances de succès.

Des échecs de nombreux projets sont liés à une définition non robuste des différents éléments :

- Des priorités et grands jalons insuffisamment partagés induisant un non alignement des acteurs,
- Chacun travaille dans « sa direction » et à son rythme,
- Un planning non réaliste : mauvaise répartition des activités, excès de parallélisme, sous-estimation chronique des volumes de travail et durées des tâches, absence de marges pour couvrir les risques et aléas,
- Des ressources et moyens sous-dimensionnés.

4.2 Engager les contributeurs tout au long du cycle de vie de votre projet

L'engagement réciproque constitue une seconde condition nécessaire de réussite.

Une équipe Projet professionnelle vise à mobiliser les énergies des contributeurs ; pour cela il vaut mieux chercher à converger sur des conditions d'engagement réciproques que d'imposer (« toute imposition est subie et imprudente »).

Cela passe par :

- Construire avec les contributeurs internes et fournisseurs les conditions de leur engagement,
- Négocier et formaliser les engagements réciproques (et le corps d'hypothèses associées),
- Réengager / réaligner lors des changements de priorité ou de survenance d'événements significatifs (impliquant une évolution du périmètre, du planning, etc.)

Des conditions convenues entre les parties qui :

- Garantissent une adéquation entre les charges confiées et les ressources disponibles,
- Ne peuvent être dénoncées à la moindre difficulté (car nous nous sommes engagés et il en va de la crédibilité et la réputation de chacun).

4.3 Mobiliser autour des vraies priorités et des résultats

Donner de la visibilité et piloter par un planning unique et partagé avec tous : Il permet de caractériser les chemins critiques et sous critiques proches), les séquences d'activités et les grands jalons constitutifs, sur lesquels doivent être mobilisés tout effort et attention.

Mettre en place un système de pilotage SMART : SIMPLE – MESURABLE – ATTEIGNABLE – REALISTE et TEMPOREL (dynamique) pour baliser les activités critiques vis-à-vis du planning, du coût et des performances techniques et qualité.

Un système qui :

- Repose sur des indicateurs pertinents, représentatifs de l'avancement des activités, simple à renseigner,
- Permet d'apprécier de façon factuelle l'état de la situation et de détecter précocement toute dérive,
- Permet d'assurer le cadencement des activités,
- Sert de support aux comités de pilotage régulier.

Un système qui mobilise le collectif sur l'atteinte d'étapes et de jalons intermédiaires (pas trop éloignés) évite la dispersion des efforts et créé une émulation et des succès favorables au maintien d'une dynamique positive dans la durée.

Un système à exploiter de façon positive et constructive et non en mode échec :

- Marquer les victoires (reconnaissance autour de l'atteinte des jalons),
- Transformer les écueils en opportunités, en se re-questionnant en permanence et en faisant preuve d'agilité :
 - Comment faire autrement et plus simplement ?
 - Quelles adaptations possibles des activités, du planning (sans en changer le jalon final) ...?
 - Quels ajustements nécessaires des moyens et ressources ?
 - Quel renforcement nécessaire de l'organisation ou de la gouvernance ?

Les signes indiquant qu'un projet ne va pas bien (preuve de désengagement) :

- Les instances ne se tiennent plus,
- Les fréquences qui s'espacent,
- Des compte-rendu erratiques,
- des signes de démobilisation, de perte de confiance,
- la dilution des responsabilités (les personnes ne se sentent plus responsables des engagements pris).

5. Facteurs humains et d'environnement de travail

Pour s'engager l'être humain et a fortiori les nouvelles générations ont besoin de comprendre le sens, d'une certaine cohérence entre le projet et ses propres valeurs, d'y trouver un intérêt et de bénéficier de conditions rassurantes.

5.1 Adhésion au projet par le sens/valeur, la vision et l'intérêt

5.1.1 Introduction

La mobilisation, au sens large, est « l'action de mettre en jeu des forces (ressources), y faire appel, les réunir en vue d'une action commune ».

Ainsi, le processus de mobilisation des membres d'une équipe projet se définit comme **une démarche continue les regroupant autour d'un objectif commun** : chaque participant est acteur, contributeur à l'atteinte de l'objectif collectif.

5.1.2 Le sens, la vision

Parce que le chef de projet endosse le rôle de leader et qu'il communique une vision claire du projet et que les rôles et responsabilités sont clairement identifiés, le projet a un sens. Plus les acteurs se sentent concernés ou touchés par l'objectif du projet (et le sens associé) plus ils seront mobilisés.

5.1.3 La compréhension, les conditions de la mobilisation

Pour mobiliser, il conviendra de s'assurer que les acteurs ont une bonne compréhension du projet et de ses enjeux, qu'ils sont en mesure d'entendre et de s'approprier ce besoin de mobilisation.

- Les acteurs ont-ils d'autres préoccupations ?
- Les acteurs ont-ils vécu récemment un succès ou un échec dans un projet ? quel est le sentiment qu'ils en ont gardé ?
- Quel est le climat qui règne entre les acteurs du projet (dynamique de collaboration, de concurrence, de confrontation...) ?

5.1.4 L'intérêt

L'une des conditions, non suffisantes, pour obtenir l'adhésion, l'engagement individuel et collectif, est que chaque acteur « se retrouve » dans le projet :

- Que puis-je apporter ?
- Qu'attend-on de moi ?
- Quel intérêt pour moi ?

L'intérêt peut être de plusieurs natures :

- Développement personnel :
 - Elargissement de compétences, acquisition d'une vision élargie, nouvelles perspectives de déroulement de carrière ...
 - Appréhension de nouveaux écosystèmes, pluriculturels ...
- Stimulation personnelle, challenge :

- Des modes de fonctionnement différents, hors des processus opérationnels quotidiens ;
 - Une autonomie, des responsabilités confiées ;
 - Tester ses capacités entrepreneuriales, son leadership et ses facilités au management fonctionnel ; ses capacités à évoluer dans un environnement incertain, évolutif rapidement.
- Réputation, fierté :
- Le projet présente des enjeux stratégiques et est sous les feux des projecteurs,
 - Le projet porte une innovation technique, sociétale ou managériale,
 - Il véhicule une image positive ; contribue à notre image externe ; met en valeur nos compétences, ...
- Un environnement de travail stimulant, qui donne envie :
- Ambiance de travail, relations interpersonnelles saines,
 - Environnement pluridisciplinaire, multi-pays ; diversités des expériences.

5.2 Les conditions d'une mobilisation réussie

5.2.1 Une mobilisation réussie est celle qui dure tout au long du cycle de vie du projet

Pour cela l'équipe projet devra :

- S'assurer d'avoir les ressources adéquates et disponibles
- Etre ouverte à la participation de nouvelles personnes et aux idées nouvelles. Par exemple dans certaines entreprises et sur des projets de longue durée, le chef de projet lui-même est amené à changer de projets tous les 3 – 4 ans, sous pilotage collectif des différentes Business Units concernées.
- Etre capable de revoir et d'adapter son plan d'action au besoin.
- Mettre en place un processus robuste d'on-boarding,
- Intégrer les nouveaux arrivants,
- Maintenir la cohésion de l'ensemble et l'équipe :
- Etre capable de prévenir et gérer les conflits qui surviennent ;
- Etablir des relations de confiance et de respect et disposer de lieux d'échange ;
- Faire des exercices de bilans collectifs : mener des interrogations collectives régulières sur le fonctionnement de l'équipe et l'amélioration d'organisation possible ;
- Fêter ses réussites !

Il est important pour le chef de projet de veiller à la maturité émotionnelle des acteurs de projets ; c'est-à-dire d'identifier et de traiter préocemment tous les signes avant-coureur d'une perte de temps, de confiance et d'engagement. Ils sont caractérisés par des manques d'objectivité, des comportements d'arrogance, des non participations, etc.

5.2.2 Créer les conditions rassurantes

Un management de confiance et un environnement de travail stimulant et approprié constituent deux facteurs de la performance.

Un management qui inspire la confiance

Le chef de projet doit inspirer la confiance et la manifester envers les acteurs du projet. Ainsi, il sera exemplaire et porteur des valeurs de l'entreprise dans chaque décision qu'il prend.

Par ailleurs, le management collaboratif et l'implication des acteurs du projet dans la prise de décision renforceront la confiance. Les facteurs suivants favorisent la confiance :

- L'écoute,
- La collaboration,
- Le feedback régulier,
- La délégation,
- Le respect de l'équilibre vie privée - vie professionnelle.

Le chef de projet favorise le droit au questionnement et tolère le droit à l'erreur en tirant les leçons et en identifiant les voies d'amélioration.

Un bon environnement de travail

Un environnement de travail positif peut prendre différentes formes, en fonction des contraintes de toute nature (géographique, contractuelle, etc.)

- Les plateaux projet qui rassemblent tous les partenaires du projet en un même lieu, pour favoriser les interactions et accélérer les échanges d'information et la prise de décisions réactive. Au sein de ces plateaux, des lieux privilégiés de collaboration et de co-construction sont mis en place.
- Des plateformes collaboratives et d'intercommunication pour rapprocher les acteurs répartis sur une multitude de sites.
- Les espaces travail dynamique (ou desk sharing) permettent une optimisation de l'espace, une collaboration renforcée des acteurs, des gains de temps liés à la proximité et donc globalement une performance renforcée.

5.3 La conduite du changement : l'accompagnement des utilisateurs finaux

Tout projet apporte des solutions (produits, outils et évolutions des pratiques) et induit des transformations socio-organisationnelles qu'il est nécessaire d'accompagner par la mise en œuvre d'une conduite du changement reposant sur :

- L'analyse des impacts socio-organisationnels,
- La mise en œuvre de plan d'accompagnement du changement auprès des populations impactées (par ex, pour des produits et outils, les premiers concernés sont les utilisateurs mais également d'autres parties prenantes telles que fournisseurs et clients)

La conduite du changement vise à faire comprendre, faire adhérer et préparer la bonne appropriation des solutions par les parties prenantes concernées, en mettant en avant les intérêts induits au niveau individuel, collectif (simplification, facilité, efficacité, ...) et pour l'entreprise, sans occulter les « difficultés » (évolutions des champs de responsabilité, des missions, des façons de faire, ...).

La collaboration et l'écoute entre l'équipe projet et les parties prenantes est au cœur de la réussite de ce changement, ces personnes étant aussi bien à l'intérieur (équipes projet, sponsor, contributeurs, clients internes) qu'à l'extérieur (clients et fournisseurs) de l'entreprise.

L'équipe projet ou une équipe dédiée, doit piloter cette conduite du changement, c'est à dire :

- Réaliser un diagnostic, pour caractériser les impacts,
- Identifier les populations concernées et leur niveau d'adhésion,
- Construire et déployer un plan d'accompagnement adapté (comprenant des actions de co-construction et autre démarche collaborative ; l'organisation de phases pilote, d'expérimentation et test, de communication et de formation, ...).

6. Modes d'animation et de collaboration

Un mode d'animation positif a une incidence majeure sur la qualité du relationnel entre les acteurs projet.

6.1 Développer les collaborations et les solidarités

Organiser un mode de fonctionnement matriciel efficace entre l'équipe projet, les contributeurs internes et externes (les fournisseurs, entre autres) :

- C'est un projet chef d'orchestre, cadençant le rythme et coordonnant les actions des parties prenantes impliquées ; un chef de projet qui oriente et décide des meilleures trajectoires à suivre pour tenir les objectifs QCD
- C'est un projet, dont le lotissement a été structuré (XBS) dans une logique industrielle (politique et schéma industriels) et en fonction des finalités (orientation produit) ; et non pas en fonction de l'organisation existante dans l'entreprise
- C'est un projet, dans lequel la gouvernance (instances stratégique et de pilotage) et les responsabilités de chaque acteur sont claires ; dans lequel, le projet et les acteurs ont convergé sur les attendus de chacun, constituant ainsi des engagements réciproques conditionnés.

Favoriser les réseaux collaboratifs entre acteurs

Un premier levier pour favoriser une collaboration entre les acteurs est de les placer dans un environnement facilitant les interactions, le partage d'informations et la transparence.

Ainsi les données et informations seront partagées au travers d'un site collaboratif, les échanges informels et formels seront encouragés via des espaces de partage entre sachant d'un même domaine ou entre acteurs pluridisciplinaires du projet.

Des interactions qui sont gages d'efficacité notamment pour résoudre rapidement les difficultés et problèmes que rencontre en permanence un projet, pour accélérer les arbitrages et prises de décision en s'appuyant sur la concertation préalable des parties prenantes impliquées.

Un deuxième levier consistera à rassembler les acteurs du projet dans des plateaux intégrés, avec un périmètre d'activités et des sous-objectifs « QCD » (Qualité Coût Délais) caractérisés et mesurables sur chacun.

Fonctionner en « entreprise étendue »

La performance et l'innovation d'une équipe ne peuvent s'exprimer uniquement au travers de son propre périmètre : elles se nourrissent des observations, recommandations, exigences de l'externe – fournisseurs, concurrents, fournisseurs de services complémentaires, utilisateurs finaux, partenaires, ...

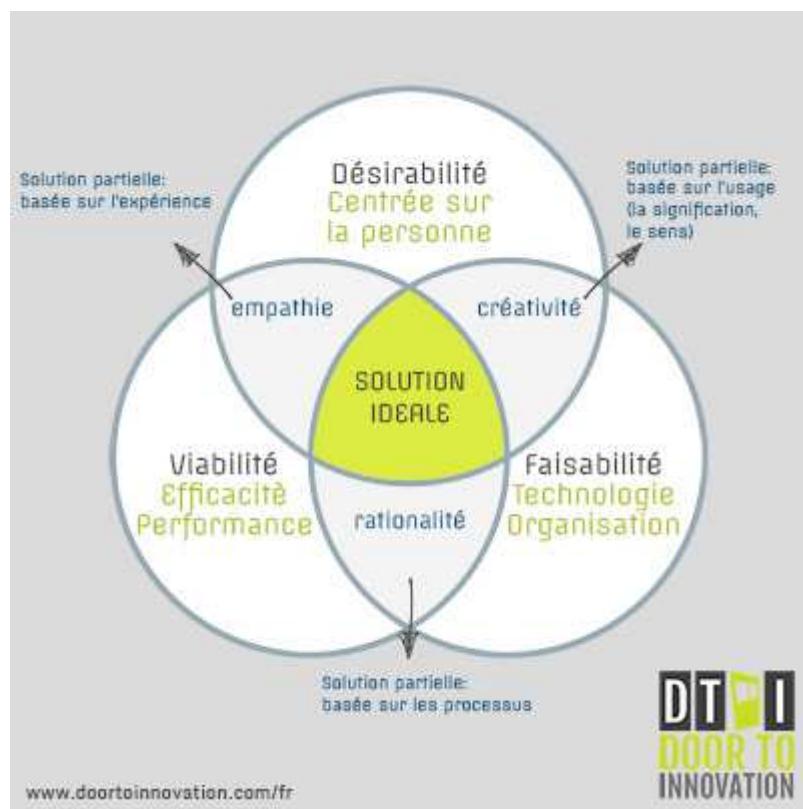
Le sentiment d'appartenance au projet et par voie de conséquence l'engagement des acteurs, s'étend à l'ensemble des parties prenantes. On parle ainsi d'« entreprise étendue » et cela se traduit ici en « équipe projet étendue ».

Accélérer les processus de conception, améliorer les processus et produits et intégrer l'innovation, par :

- Des workshops avec les fournisseurs visant à construire ensemble les solutions, en challengeant les exigences, en optimisant par l'analyse de la valeur, en intégrant les standards et innovation du marché ;
- Des ateliers d'open innovation rassemblant acteurs internes et externes pour développer ensemble les produits et services de demain ;
- L'animation de Laboratoire d'innovation, espaces de Co-création, Co-innovation ouverts permettant à des groupes de compétences diverses de se réunir pour brainstormer, designer, construire collaborativement des solutions ou encore améliorer les processus et produits, sur des cycles de création accélérés ;
- Plus simplement, organiser des « hackathons » rassemblant sur une durée limitée (< 1 semaine) et en mode projet, des acteurs aux compétences multidisciplinaires autour d'un objectif caractérisé (concevoir un nouveau produit ou service ; résoudre une problématique définie, etc.).

6.2 Expérimenter une démarche de Design Thinking (ex : Centre de test client)

Le design Thinking fait travailler ensemble différentes disciplines Métier (ex : ingénieurs et professionnels du marketing, créatifs, ...) afin d'améliorer ou innover dans toutes les dimensions : organisation, processus, produits et services.



Les 7 étapes du Design Thinking sont :

1. Définir : identifier le problème à régler, prioriser le projet et déterminer ce qui en assurera le succès,
2. Rechercher : revoir l'historique des problèmes rencontrés, collecter des exemples d'échecs, identifier les supporters, investisseurs et critiques du projet, parler au client final,
3. « Idéater » : identifier les besoins et motivations des clients finaux, générer autant d'idées que possible pour répondre à ces besoins sans les juger, « brainstormer »,
4. Prototyper : combiner, croiser et affiner les idées, créer des brouillons/maquettes/prototypes, recevoir un retour de clients potentiels ou non,
5. Sélectionner : revoir les objectifs, faire perdre la propriété de l'idée sélectionnée à celui qui l'a eue, choisir l'idée la plus surprenante, nouvelle et économique...
6. Mettre en place : rédiger le plan d'action et donner les responsabilités, déterminer les ressources nécessaires, délivrer au client,
7. Apprendre : recevoir un feed-back du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration.

Il est recommandé d'intégrer le client dans le processus de conception des offres et des produits et de favoriser le travail collaboratif, en équipe pluridisciplinaire.

Cela peut être complété par des Centres de Test Client permettant d'impliquer les utilisateurs et de tester les prototypes de solutions dès l'étape de la conception.





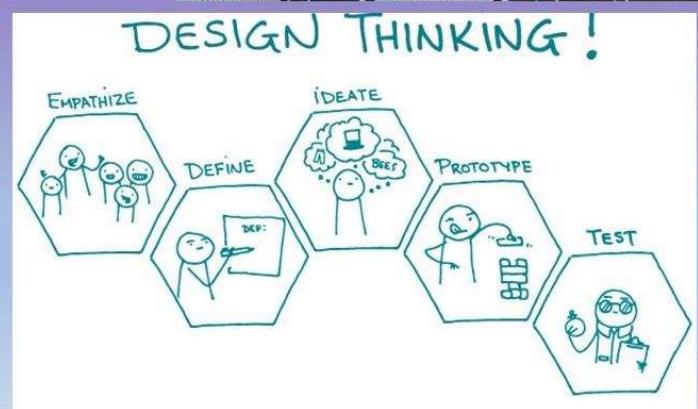
Paulina Pimentel (México)
UX/UI Strategist Innovation Leader

Design Thinking, Lean UX, Design Sprint Master, Startups, Silicon Valley, Innovation Center BBVA BANCOMER, Agile, SEO, CMS

WORKSHOP
Guayaquil 17,18 y 20 de octubre
Quito 19 de octubre

CBTS

DESIGN THINKING!



EMPATHIZE

DEFINE

IDEATE

PROTOTYPE

TEST

6.3 Favoriser un management participatif et cadencé

Organiser les Rites et rythmes pour mettre en mouvement, assurer la bonne dynamique et rendre systématiques des revues et autres points d'avancement périodiques pour donner le rythme, cadrer et mobiliser sur les priorités.

Adopter un management visuel aux différents niveaux des collectifs, pour impliquer l'ensemble de la ligne managériale.

C'est fédérer les collectifs autour de représentations synthétiques et visuelles pour piloter collectivement :

- La trajectoire de performances vers l'objectif fixé (la cible),
- Le planning : donner la vision de l'avancement et du reste à faire,
- La construction et l'affectation des programmes d'actions court terme (semaine, mois M+1 à M+3),
- L'adaptation de ces programmes en fonction des évènements et des écarts entre Prévu/Réalisé,
- L'identification et l'avancement des plans d'actions sur les difficultés et les risques.

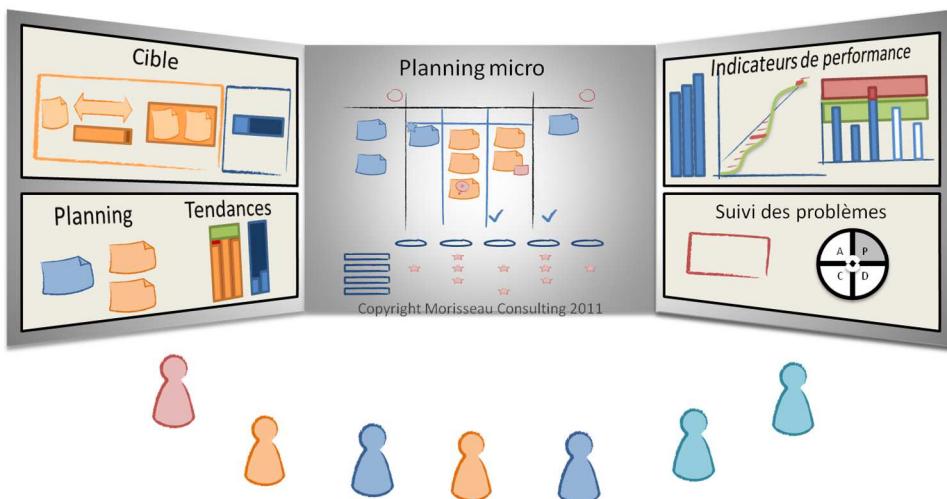
Le management visuel, c'est un rituel hebdomadaire qui organise et cadence les rythmes de production du collectif (en lieu et place des traditionnelles réunions du lundi où on écoute le chef). C'est un mode qui, en facilitant les interactions, fait passer les acteurs de posture passive à la proactivité et à être forces de proposition.

L'**Obeya room**, appelé également « war room » ou encore « project cockpit », est un stade avancé du management visuel adopté pour les projets à forts enjeux. C'est une salle dédiée à la conduite du projet :

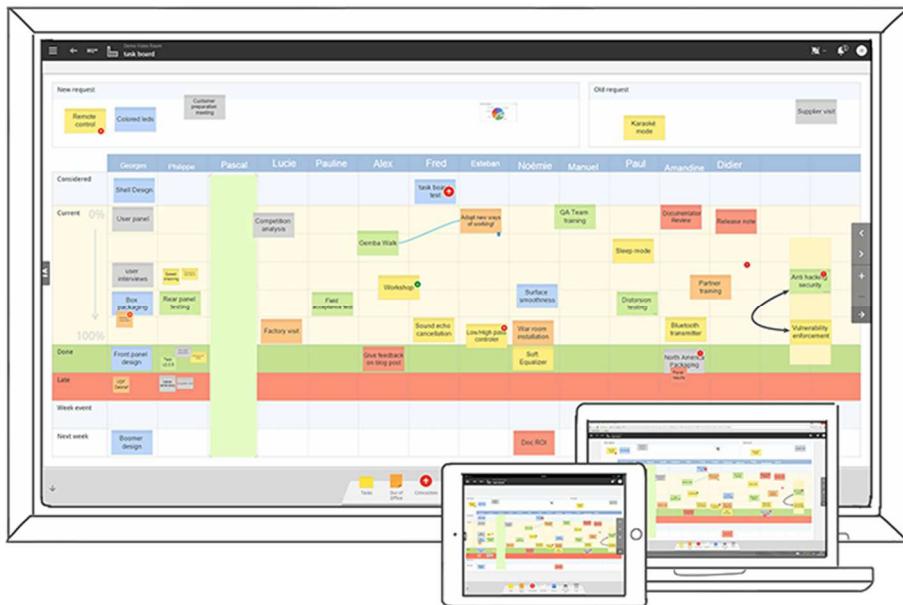
- Qui regroupe les tableaux de bord et toutes les informations nécessaires à la conduite du planning, de la trajectoire des coûts et du développement du « produit » - ou autre livrable du projet, en intégrant la maîtrise de la sécurité et de la qualité ;
- Avec une utilisation large des outils informatiques et de communication.

L'Obeya room a trois finalités principales :

- Le partage et la fluidité des informations entre tous les managers et décideurs de l'équipe projet et des directions impliquées, dans un espace adapté et à accès limité,
- La rapidité dans la prise de décision et les arbitrages ;
- Le renfort de l'esprit d'équipe autour de la maîtrise collective et solidaire des performances.



L'e-Obeya peut être organisée sous forme de support classique ou support numérique (ex. des logiciels e-Obeya) et permet d'étendre le plateau projet en s'affranchissant d'une grande partie des contraintes liées à l'éloignement des sites géographiques sur lesquels opère le projet.



Des gains avérés, en termes :

- D'efficacité du collectif, avec un plein engagement de chacun motivé par une contribution active à la production du résultat (et non pas à la réalisation d'une tâche dans un processus complexe),
- De maîtrise des coûts et des délais, dans une logique de « résultat » et de qualité définie de manière collective. La conformité n'est pas auto-déclarée par l'équipe qui développe un produit ou un service mais par des pairs externes au projet et par les utilisateurs,
- D'engagement des membres de l'équipe au travers des 'rérospective' sessions où on partage sur les pistes d'amélioration mais aussi sur sa satisfaction personnelle (« mood »). Cette étape permet de développer la confiance entre les acteurs du projet.

Avec comme garde-fou, un cadre de délégations posé qui implique de soumettre à décision des instances de gouvernance du projet toute orientation ou évolution potentiellement sensible en terme QCD.

6.4 Fonctionner en mode AGILE

Il ne s'agit pas ici de décrire les processus de pilotage de projet Agile, qui ne sont pas adaptables à tous les projets puisque supposant que le périmètre et les exigences fonctionnelles du produit sont des variables d'ajustement alors que le coût et/ou les délais sont figés.

Il s'agit d'adopter une conduite de projet en mode agile.

C'est en premier lieu, déléguer et confier la responsabilité de la réalisation de lots d'activités cohérentes à un collectif fonctionnel désigné et responsabilisé sur la tenue d'objectifs « QCD » formalisés, agissant dans un cadre de délégations. Un lot d'activités cohérentes concourt à une même finalité, à un même « résultat », au sens produit ou étape de réalisation.

Un fonctionnement qui pourrait s'apparenter à une « task force » mais qui en diffère en étant structurellement installé, légitimé et non mis en œuvre pour faire face à un problème à résoudre.

Cela permet de libérer toute la force et l'intelligence d'un collectif autonomisé et responsabilisé sur un objectif concret de « résultat » dans un champ de contraintes de coût, de délai et d'interfaces fixés.

Ce mode de fonctionnement responsable, véhiculant une culture de résultat anglo-saxonne (produire, adapter et itérer ; se différenciant d'un modèle consistant à parfaire la solution avant de commencer à produire), favorise notamment :

- Des modes de collaboration plus interactifs, construisant et convergeant ensemble plus efficacement,
- L'émergence de simplifications et de solutions innovantes, en s'extrayant de processus trop formatés et hiérarchisés, mais surtout en réinterrogeant les exigences pour répondre au juste besoin sans « sur-qualité » et en traquant les exigences coûteuses sans valeur ajoutée avérée.

6.5 Donner la vision du futur et mettre en lumière le projet

Exercer votre leadership sur l'anticipation et la préparation de l'Avenir

La réussite d'un projet dépend étroitement du maintien dans la durée de l'engagement de tous les contributeurs. Or un projet par nature se déroule rarement comme cela avait été prévu étant soumis à des événements perturbateurs, des évolutions de contexte, des risques, des opportunités et des difficultés.

Dans un contexte d'incertitudes, le collectif a besoin d'être guidé, rassuré, pour ne pas se démobiliser ou tout au moins pour ne pas disperser ses efforts.

L'équipe projet peut alors avoir le réflexe de se mobiliser exclusivement sur le traitement des événements dans une vision « court-termiste », perdant la capacité à préparer l'avenir.

« *Un projet ne se gagne pas seul, quels que soient l'engagement, la bonne volonté et les capacités de son capitaine ; il doit impérativement entraîner et être reconnu de l'équipage* »

L'urgence est d'abord de partager et mesurer collectivement les impacts induits par ces événements **et travailler sur un nouveau futur** ; c'est-à-dire :

- adapter les chemins directeurs du planning, repenser les priorités et l'ordonnancement des activités,
- consolider de nouveaux jalons réalistes, balisant les chemins critiques et fédérant les énergies,
- aménager en conséquence les étapes et programmes de travail.

« Ne pas foncer » tête baissée, prendre le temps de se réinterroger et privilégier la reconstruction des directions communes et des perspectives sans changer le cap QCD à terminaison.

Éclairer pour donner confiance, réaligner et maintenir l'engagement de tous les contributeurs.

6.6 Assurer une communication opérationnelle active sur les enjeux et l'avancement de vos projets

Le chef de projet doit donc avant tout fédérer, partager la vision et l'état de la situation, sans cesse maintenir la mobilisation et l'alignement des acteurs impliqués, en ayant besoin de soutien et d'appuis.

C'est pourquoi, la communication opérationnelle sur le projet est un facteur essentiel et doit s'adresser à toutes les parties prenantes internes et externes : « Bien communiquer pour faire adhérer et mieux impliquer ».

Toutefois, on ne communique pas de la même façon avec tout le monde et toutes les informations ne sont pas diffusées à tous.

Il convient donc d'adapter le Reporting en fonction de 4 cibles à privilégier :

- Le management de l'entreprise, sponsors et décideurs : lignes managériales impliquées
- Les acteurs internes : contributeurs directs ou indirects
- Les parties prenantes externes : fournisseurs, institutionnels, ...
- Les clients et utilisateurs.

Bien identifier toutes les parties prenantes et s'adresser à chacune d'entre elles de manière spécifique, constitue le cœur d'une communication efficace.

Construire le plan de communication, c'est :

- Identifier les différentes parties prenantes qui comptent,
- Caractériser les natures d'informations pertinentes pour chacune,
- Préparer les supports de Reporting adaptés aux différentes parties prenantes.

Vers le management de l'entreprise : la communication est orientée sur la tenue des objectifs QCD du projet et présente :

- Un état factuel et transparent de la situation sur la maîtrise du planning et du budget autorisé ; sur les difficultés et évolutions des risques et opportunités ; sur la vision de la feuille de route préparant « l'à venir » moyen terme,
- Les arbitrages et décisions attendus.

Vers les contributeurs internes et fournisseurs : la communication vise à maintenir leur mobilisation dans les bonnes directions, en :

- Mettant en avant les résultats concrets atteints ; ainsi que ceux non atteints sur lesquels il conviendra d'orienter les actions pour les faire aboutir,
- Donnant de la visibilité sur les priorités et prochaines étapes, les jalons et livrables attendus.

Vers le client : les informations sont de même nature que celles adressées au management de l'entreprise et aux contributeurs internes, dans une approche sélective pour faire ressortir les avancées et messages clés (en particulier sur les évolutions de périmètre, de risques et responsabilités qu'il convient de mettre en regard des engagements contractuels).

Vers les utilisateurs : les bénéfices apportés par le projet sont à mettre en avant.

En conclusion, une communication synthétique est orientée en fonction des besoins et intérêts de chaque cible pour faire adhérer, maintenir l'engagement des collectifs, favoriser les appuis pour ne pas porter seul les enjeux et résultats.

Une communication efficace passe également par :

- La transparence : en excluant toute langue de bois et en restant factuel et pondéré (ni alarmisme ni positivisme disproportionnés), pour gagner et maintenir la confiance
- La simplicité et la régularité :
 - Viser des Reporting synthétiques (moins de 10 pages),
 - Faciliter l'appropriation des informations essentielles et la lisibilité des messages clés : privilégier les visuels et indicateurs graphiques,
 - Adresser périodiquement une newsletter du projet, etc.

Enfin, la communication opérationnelle ne doit pas être considérée comme un exercice particulier à faire en plus. Elle ne doit pas être qu'une synthèse du Reporting établi à l'attention du comité de pilotage du chef de projet. Elle n'est donc pas qu'un simple bilan de la situation mais constitue d'abord un outil de pilotage, de mise en perspective et d'éclairage de l'à venir, préparant les arbitrages et actions de sécurisation à lancer.

7. Outils collaboratifs

La collaboration entre les acteurs projet est primordiale. Les outils efficaces et innovants favorisent la collaboration et l'engagement des parties prenantes

7.1 Introduction

Les nouvelles technologies permettent d'enrichir le panel des outils mis au service de l'engagement des parties prenantes dans les projets et donc favorisant la réussite des projets. Elles s'appliquent à la fois à l'organisation en charge de la réalisation du projet (équipe projet, contributeurs internes ou fournisseurs externes), au client, au public, aux parties prenantes externes (autorités publiques, collectivités territoriales, associations, riverains, etc.)

Elles sont pour la plupart inspirées par la culture des « réseaux sociaux » : établissement de communautés des parties prenantes (interne, externe), interaction en temps réel, diffusion sur le net et pour certaine gratuité d'usage, ainsi que par les nouveaux modes de pilotage et réalisation de projets en mode Agile.

Ces outils sont largement adoptés par les Grands Comptes de par la nécessité d'abolir les frontières géographiques ou hiérarchiques inhérentes à leur organisation et leur fonctionnement. D'autres outils du domaine public sont très utilisés par les Start-Ups ou petites entreprises car ne nécessitant aucun investissement tout en ayant à l'esprit cependant dans leur usage les risques inhérents à la confidentialité : informations circulant sur le net ou d'hébergement non sécurisé.

Dans ce chapitre les outils seront présentés selon les processus :

- Engager les parties prenantes du projet,
- Mesurer l'engagement des parties prenantes du projet.

7.2 Engager les parties prenantes du projet

7.2.1 Outils de gestion de réunion et de collaboration

Réunions à distance

La réalisation de réunions à distance est banalisée par l'intégration des outils de communication dans les postes de travail et la mise à disposition de salles de réunions équipées de dispositif de vidéo-conferencing.

Parmi les outils largement utilisés on peut citer par exemple :

- Messagerie instantanée type Skype Entreprise (Microsoft),
- Outils de conférence type Webex (Cisco), Zoom
- Outils d'aide à la planification des réunions tels que Doodle (www.doodle.com).

Ces outils permettent d'organiser des réunions multi-sites avec partage d'écran, chat, notes et possibilité de voir les personnes connectées par la caméra de son ordinateur ou des caméras/écrans de la salle de visio-conférence voire télé présence pour rapprocher encore plus les participants et créer du lien grâce à l'image.

Outils collaboratifs

Si ces outils de téléconférence ou télé partage de documents permettent d'échanger entre parties prenantes d'un projet à distance ils peuvent aussi induire une certaine passivité du fait de la non présence en physique, avec le risque d'une participation passive aux réunions ou événements.

Pour aller plus loin que le simple partage d'écran, d'un pont téléphonique ou de documents, certains de ces outils intègrent nativement des possibilités de capter les réactions ou de faire réagir les participants en direct telles que :

- Feedback (donner son sentiment, faire voter en ligne, « liker » les propositions en temps réel, ...),
- Chat en live,
- Partage de décisions et Co-construction de prise de décision collective.



Ces outils sont utilisés à la fois pour préparer et animer des événements et des réunions. Ils fonctionnent sur tout format d'écran avec un accès facilité via flash code à scanner via sa tablette ou son mobile. Les plus élaborés disposent de fonctions enrichies telles que génération de nuage de mots.

On peut citer des outils tels que :

- Survey Monkey : utilisé pour collecter un feed-back sur un événement, une formation (outil gratuit pour des fonctionnalités basiques),
- Klaxoon <https://klaxoon.com/> : Co-élaboration / Co-construction : utilisé pour faire du brainstorming anonyme, des sondages - QCM - en live, des challenges, ...
- Sondage en ligne tel que « MS-Survey », Form (Microsoft), ...
- ConnexMe (Evenium) : suite d'outils utilisée lors de grands événements et incluant au-delà des fonctions désormais classiques de réaction ou vote en temps réel la fonction de génération dynamique de nuages de mots,
- IOBEYA (voir plus loin),
- Les outils de type « Mindmapping » très utilisés pour « brainstormer » et dans des activités de recherche de causes racines de problèmes,
- Toute la panoplie des outils accompagnant les méthodes Agile tels que :
 - Fun retro : gestionnaire de « Retrospective » (<https://funretro.github.io/distributed/Retro>),
 - Trello : gestionnaire de tâches en ligne (<https://trello.com/>).

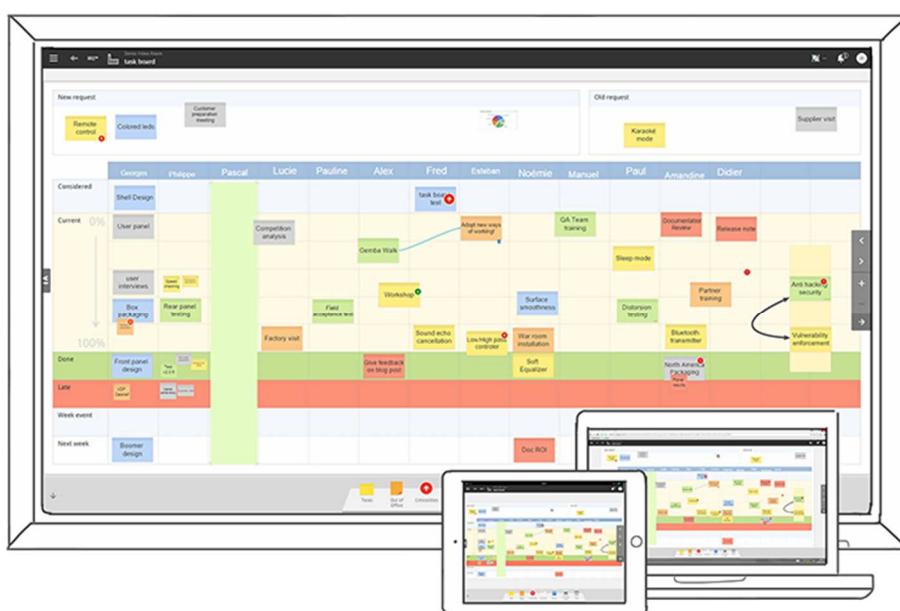
Ainsi que les outils librement disponibles sur le net parmi lesquels on peut citer :

- Doodle : planification partagée (www.doodle.com),
- Padlet : collaboration en ligne (www.padlet.com),
- Ethercalc : tableur en ligne (www.ethercalc.com).

Exemple : IOBEYA

L'lobeya ou war room numérique permet d'étendre le plateau projet en s'affranchissant d'une grande partie des contraintes liées à l'éloignement des sites géographiques sur lesquels opère le projet.

Par exemple, sur certains projets de construction, l'lobeya s'applique particulièrement bien lors de la phase d'aménagement sur site et de préparation à l'aménagement. Il permet de renforcer les liens amont/aval et améliore la coordination du chantier, notamment avec les fournisseurs.



Cependant, la mise en place de cet outil ne dispense pas de respecter les règles d'animation d'un plateau projet. Son efficacité en dépend fortement :

- Définition claire et précise des rôles et responsabilités,
- Rites et rythmes convenus entre les acteurs,
- Leadership de l'animateur.

Pour aller plus loin : https://www.youtube.com/watch?v=F_yEL13Nc2k

Outil « assistant réunion »

L'organisation et le pilotage des réunions est une des activités projet les plus chronophages tant pour le Chef de projet que les participants. Il serait donc utile d'offrir des services permettant de faciliter la préparation et d'améliorer la productivité des réunions.

Les techniques d'analyse sémantique de textes et de captation sonore permettront dans le futur d'automatiser une bonne partie des tâches de préparation et de restitution des réunions : convocation et ordre du jour composé à

partir des comptes rendus et plan d'actions des précédentes réunions et rédaction automatisée des comptes rendus.

Ces outils utilisant les techniques d'intelligence artificielle offriront plus de fonctionnalités que celles déjà offertes en standard par les solutions de travail collaboratif (enregistrement vocal et des documents partagés, chat, etc.).

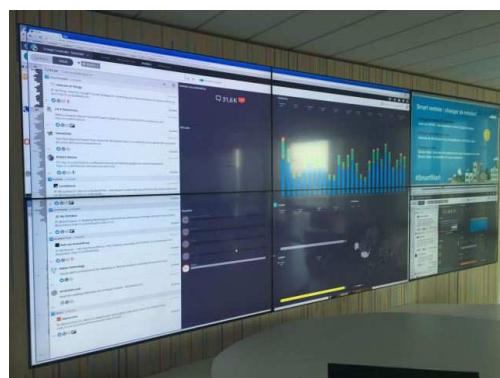
Les réseaux sociaux au service des projets

Le management de projet s'est largement approprié les outils et la philosophie d'usage des médias numériques du domaine public : Facebook, Twitter, Périscope, Ils font partie des essentiels du projet pour la communication au sein ou à l'extérieur du projet ainsi que pour le management des parties prenantes internes et externes.

En voici quelques exemples :

Les « Social Hub »

Les war rooms permettent l'analyse en temps réel des réseaux sociaux pour être capable de communiquer de manière efficace et ainsi de limiter toute dérive : atteinte à l'image du projet, de l'entreprise,



Les équipes du « Social Hub » composées principalement de community managers interviennent sur les deux domaines :

- Influence et e-réputation :
 - Engager la conversation avec les leaders d'opinion des écosystèmes,
 - Déetecter et anticiper les risques de crise,
 - Accompagner la présence numérique du Top management.
- Communication
 - Piloter les campagnes et les événements du projet,
 - Saisir les opportunités de prise de parole et créer du contenu en temps réel,
 - Benchmarker les performances de la communication sur les réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux d'entreprise

Les réseaux sociaux en général et les réseaux sociaux d'entreprise en particulier sont au cœur des échanges entre les collaborateurs, entre les départements des grandes entreprises. Ces outils permettent les interactions directes

entre les parties prenantes des projets et ainsi de casser les « silos » entre les entités ; cette constitution de silo liée aux structures verticales des grandes entreprises est très souvent un frein au bon fonctionnement des projets. Ces outils sont donc essentiels comme facilitateurs de communication et d'interaction directe entre les parties prenantes des projets organisés en mode fonctionnel ... ce qui correspond au mode d'organisation des grands projets.

A titre d'exemple d'utilisation dans les grands comptes on peut aussi mentionner la plateforme « Plazza » - construite sur la technologie JIVE.

Ces réseaux sociaux, en quelque sorte le Facebook de l'entreprise, disposent de fonctions telles que :

- Gestion de profil,
- Gestion d'amis,
- « J'aime », « Partager », « Répondre »,
- Gestion de blogs,
- Gestion de communautés (lieu de partage d'expertise - créer une communauté ne prend que quelques minutes),
- Gestion de projet (bibliothèque de documents, planification, ...),
- Édition collaborative (gestion de versions, fusion de documents, ...) complètement intégrée avec les outils Microsoft (Outlook, Office).

Voir par exemple le réseau social « Plazza » : <https://www.youtube.com/watch?v=uj4Hzh1Ef5w>

Les nouveaux outils de collaboration

Il existe tout un panel d'outils de collaboration reprenant aussi les fonctionnalités des outils de groupware (Lotus Notes, ...) disponibles sur le marché. Les plus connus étant ceux intégrés à la suite Microsoft Office365 :

- « SharePoint » : pour des usages demandant de structurer du contenu, pour consolider du partage d'expérience ou faire de la communication interne structurée,
- « Yammer » : le réseau social d'entreprise permettant l'échange avec des groupes de taille importante (100, 200, 1000 personnes),
- « Teams » : espace de travail d'équipe, basé sur du chat persistant, parfait pour des plus petits groupes qui ont besoin d'échanger rapidement, quasi instantanément,
- « Planner » : pour la gestion des tâches en équipe, de manière agile.

Pour plus d'information et retour d'expérience sur ces outils voir aussi : <https://www.linkedin.com/pulse/pourquoi-ian%C3%A7ons-nous-microsoft-teams-alexandre-cipriani>

Parmi les autres outils de collaboration en temps réel Slack, acronyme de Searchable Log of All Conversation and Knowledge (<https://slack.com/is>), avec plus de 5 millions d'utilisateurs est très populaire dans les communautés « Start-up ».

Voir une présentation sur Slack <https://www.youtube.com/watch?v=9RJZMSsH7-g> et un retour d'expérience sur l'utilisation de Slack : <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1149771-tutoriel-slack/>

Des passerelles entre G Suite (ex Google Apps) et sa solution de messagerie instantanée Hang-Out et Slack devraient être proposées permettant à Google de proposer une solution de Digital Workspace complète alternative à la celle de Microsoft Office 365.

7.3 Mesurer l'engagement des parties prenantes

Maintenir la mobilisation des parties prenantes d'un projet et tout particulièrement sur des projets longs où les acteurs du projet sont nombreux, dispersés dans les organisations ou physiquement est un des grands challenges à relever par l'équipe de pilotage du projet.

Il est donc nécessaire une fois la cartographie des parties prenantes établie de mesurer leur implication dans le projet ; ceci peut se faire désormais grâce à des outils de mesure des interactions reposant sur des progiciels du marché ou de solutions à base de technologie « big data ».

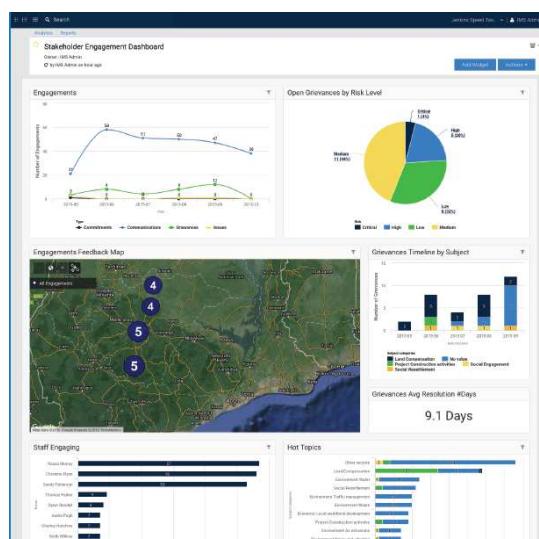
Pour établir la carte des interactions entre parties prenantes

Etre capable de dresser la cartographie des interactions au sein d'un projet permet de détecter les dysfonctionnements dus par exemple à des freins hiérarchiques, géographiques ou relationnels.

Aujourd'hui, les outils de cartographie comme Boréalis (www.boreal-is.com/fr/) permettent de représenter les indicateurs d'engagement des parties prenantes.

Ces modes de représentations facilitent la compréhension des parties prenantes clés et rendent leur gestion plus efficace. Ils permettent par exemple de mieux voir l'impact d'un projet sur une population, son évolution dans le temps et sa variation en fonction des secteurs géographiques,

Cependant cette représentation « centripète », où le projet est au centre, s'applique essentiellement sur l'unique représentation de la relation Projet/Partie Prenante.



Le Big-Data au service de l'engagement dans les projets

Les techniques du Big-Data permettent d'ores et déjà d'analyser des flux de données non structurés en temps réel ou différé. Issues des applications de type Messagerie, Chat, Réseau Social Entreprise, ponts téléphoniques, ... il sera alors possible d'analyser ces données et ainsi établir la cartographie des échanges entre les parties prenantes. La matérialisation des échanges entre les parties prenantes, structures, entités permettra donc de détecter des

dysfonctionnements dans l'écosystème du projet : démobilisation ou passivité de certains acteurs, non circulation ou rétention de l'information, absence de communication entre Groupes, entités, etc.

8. Conclusion

L'engagement des équipes projet et des parties prenantes est un facteur clé de la réussite des projets cependant assez peu développé dans la doctrine PMI®. Le présent Livre Blanc a tenté de combler ce manque en explorant les bonnes pratiques qui favorisent l'engagement des équipes projets et des parties prenantes. Cette exploration s'est structurée autour d'un préalable et de quatre grands thèmes :

Un préalable : une culture projets doit être diffusée et maintenue dans l'entreprise, notamment au niveau de ses dirigeants,

Adopter des dispositifs de pilotage favorisant l'engagement comme une gouvernance claire et adaptée,

Construire, organiser et engager autour de quelques fondamentaux structurants et maintenir l'effort dans la durée,

Privilégier des facteurs humains et d'environnement de travail adaptés, comme le partage par le sens/valeur ou la vision, l'accompagnement du changement,

L'animation et les modes de collaboration au sein des projets mettent l'accent sur le développement des solidarités, la vision du futur avec un management participatif et cadencé. La communication du projet sur ses objectifs, bénéfices attendus et son avancement est fondamentale. Elle doit cibler toutes les parties prenantes et les traiter chacune de façon spécifique,

Des outils efficaces et innovants qui favorisent la collaboration et l'engagement comme les réseaux sociaux, les outils de gestion de réunion et de collaboration ou les outils de mesure de l'engagement des parties prenantes.

9. Les membres du cercle

Les membres du Cercle des Entreprises du PMI, ayant collaboré à la réalisation de ce Livre Blanc sont par ordre alphabétique :

Les co-auteurs du Livre Blanc

Amar Bouamrire, EDF – amar.bouamrirene@edf.fr
Jean-Marc Bouillon, PMP – bouillon682@gmail.com
Guillaume Bourgeaux, EDF – guillaume.bourgeaux@edf.fr
Nabil Cherqui, entrepreneur indépendant - cherqnab@gmail.com
Valérie Gibert, ENGIE - valerie.gibert@engie.com
Pol Gouriou, Orange - pol.gouriou@orange.com
Laurent Maceyko, Schneider-Electrique – laurent.maceyko@schneider-electrique.com
Jean Bosco Rwagaju, Business Consulting Firm, jeanborwa@gmail.com
Jacques-Olivier Simonneau, ENGIE – jacquesolivier.simonneau@engie.com
Didier Véronneau, STEF - didier.veronneau@stef.com

Les animateurs et relecteurs du Livre Blanc

Mohammed Aissa, PMI, Responsable du pôle La Défense, mohammed.aissa@pmi-france.org
Céline Durnez, Président de Achievup, cdurnez@achievup.com
Iolanda Pedra, PMI, Directeur domaine Développement Professionnel, iolanda.pedra@pmi-france.org

Les entreprises du Cercle

Les Entreprises ayant collaboré- par ordre alphabétique - au Cercle des Entreprises du PMI©, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

<p>Business Consulting Firm</p>	<p>Gestion des relations individuelles de travail Gestion des relations collectives de travail Audit social de conformité Gestion et sécurisation des projets RH et des projets de restructuration Stratégie et politique RH</p>
	<p>Le Groupe EDF, Leader de l'Energie et des services énergétiques a mis au cœur de son programme de transformation CAP 2030, la maîtrise de ses projets avec pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de Réussir nos projets industriels en respectant nos engagements coût, délais et qualité - d'Améliorer nos performances pour assurer notre compétitivité - de Standardiser les meilleures pratiques issues des expériences internes et internationales - de Professionnaliser nos métiers pour gagner en efficacité et s'inscrire dans une culture du résultat, du challenge et de l'anticipation
	<p>Le management de projet est au cœur du modèle de leadership d'ENGIE. La filière management de projet est organisée autour de 5 piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui et supervision des projets au niveau central et local – en phase de développement et d'exécution, via des équipes supports, des outils et des méthodes, - Reporting au niveau du Groupe des projets les plus critiques, - Identification et développement des ressources, - Staffing (mobilisation et démobilisation des équipes projets), - Animation de la Communauté de pratique et communication. <p>ENGIE est fier de cette première participation à un livrable du PMI Chapter France – IDF et se réjouit de poursuivre cet engagement.</p>

 <p>orange™</p>	<p>Afin d'améliorer son efficacité et sa capacité à satisfaire ses clients et ses salariés, Orange s'est doté d'une politique ambitieuse de professionnalisation des métiers de management de projet. Elle vise à répondre aux enjeux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux maîtriser les projets stratégiques du Groupe, - Booster la performance des projets (délai, coût, livrable et qualité) en libérant l'énergie des équipes, - Accompagner la transformation de l'entreprise vers la digitalisation et l'agilité. <p>Pour valoriser la filière management de projet et la possibilité de déroulement de carrières riches et diversifiées, Orange a mis en place une communauté de management de projet et une certification visant l'excellence avec Orange Project Manager. Par ailleurs Orange participe toujours activement aux activités du PMI.</p>
	<p><i>Le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie s'appuie sur la gestion de projet :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Présent dans plus de 100 pays, Schneider Electric offre des solutions intégrées pour de nombreux segments de marchés pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte ➤ La gestion de projet permet de sécuriser la mise sur le marché des offres et services d'un point de vue délai, coût et qualité ➤ Schneider Electric s'est engagé dans un programme de professionnalisation (sélection et nomination) des chefs de projets, d'animation de cette communauté et d'évaluation des projets d'offres