



Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet

Un Livre Blanc du Cercle des Entreprises du PMI Commission « Stratégie et Organisation »

Une initiative du PMI chapitre Paris Ile-de-France

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du « PMI chapitre Paris 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 PMI du chapitre Paris Ile-de-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 Paris Ile-de-France du PMI et/ou du Cercle des Entreprises sur le site web du chapitre.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	4
1.1	UN DEFI :	4
1.2	UNE REPONSE INSUFFISANTE :	4
1.3	UNE PROPOSITION PERENNE :	5
2	QU'EST CE QU'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET ?	6
3	L'INTERET DE CREER UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET	8
3.1	LES APPORTS POUR L'ENTREPRISE	8
3.2	LES APPORTS POUR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE	9
4	PRE-REQUIS POUR BIEN FAIRE NAITRE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUES	11
5	LES PRINCIPES / ELEMENTS CLES POUR REUSSIR L'ANIMATION	13
5.1	UN CADRE CLAIR : ELABORATION D'UNE CHARTE.....	13
5.2	L'ENGAGEMENT DES PARTIES.....	13
5.3	LE DISPOSITIF DE SOUTIEN ET DE PROMOTION	14
5.4	LES RELATIONS.	14
5.5	L'ANIMATION.	14
5.6	LES INTERETS.	15
5.7	LES RESSOURCES ET LES OUTILS.	16
6	LES FREINS A LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET	18
6.1	PAS DE RESSOURCES.....	18
6.2	FREINS DE FONCTIONNEMENT.....	18
6.3	LEADERSHIP ABSENT	19
7	LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE.....	20
7.1	LES OUTILS LIES AU NIVEAU DE MATURITE DE L'ENTREPRISE QUANT A L'UTILISATION DES MOYENS COLLABORATIFS.....	20
7.2	LES OUTILS LIES A LA TAILLE DE LA COMMUNAUTE ET AU PROFIL DES PARTICIPANTS	20
7.3	LES OUTILS LIES AUX BENEFICES RECHERCHES POUR LA COMMUNAUTE & SES MEMBRES	21
7.4	CHOIX DES OUTILS TECHNOLOGIQUES ET COLLABORATIFS.....	21
8	EVOLUTION DE VIE DE LA COMMUNAUTE	23
8.1	DUREE DE VIE DE LA COMMUNAUTE	23
8.2	CYCLE DE VIE DE LA COMMUNAUTE	23
9	EXEMPLES DE CE QUI A MARCHE.....	27
10	CONCLUSION	30
11	LES MEMBRES DU CERCLE DE LA COMMISSION.....	32
11.1	LES CO-AUTEURS DU LIVRE BLANC	32
11.2	TROMBINOSCOPE DES AUTEURS DU LIVRE BLANC	36
11.3	LES ENTREPRISES DU CERCLE – COMMISSION STRATEGIE ET ORGANISATION.....	37
11.4	LE CERCLE DES ENTREPRISES DU PMI	40

1 Introduction

1.1 Un défi :

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi majeur : rester performantes face à une concurrence mondiale dont elles n'ont pas su anticiper les effets pervers et qui a bouleversé la donne du management traditionnel :

- des actionnaires de plus en plus gourmands
- des budgets & délais de plus en plus étriqués
- des contrats contraignants et verrouillés (localisation, transfert de connaissance...)
- des organisations complexes et diffuses (travail en consortium, partenariat, télétravail)
- des risques importants et mal maîtrisables
- des aspects multiculturels mal appréhendés sur les marchés export.

C'est notamment le cas pour les organisations qui dépendent fortement de la mise en œuvre du savoir dans l'entreprise ; leurs structures, leurs modes de management ne sont plus adaptés aux situations concurrentielles féroces engendrées par cette mondialisation à marche forcée.

Tout ceci ne laisse plus place à l'improvisation car les conséquences des erreurs faites ont un effet immédiat sur les comptes de l'entreprise et provoquent l'hyper réactivité de ses actionnaires.

1.2 Une réponse insuffisante :

Le management en « mode projets » est une réponse largement usitée par les entreprises. Pour supporter ce mode de fonctionnement, et souvent sous l'impulsion de restructurations, de fusions ou de divers plans de performance, elles engagent parfois des coûts importants en dotation de moyens (création de méthodes et outils de gestion de projet, mise en place de plans de formation et construction de parcours de carrières professionnelles).

Cette réponse, bien que nécessaire et justifiée, s'avère insuffisante dans bien des cas car non suivie des résultats escomptés.

A l'analyse, il apparaît généralement que les plans d'actions mis en œuvre s'effritent à l'usage du temps et s'effacent pour laisser place, selon les modes, à de nouveaux plans d'amélioration, qui faute d'accompagnement échoueront à leur tour en entretenant ainsi un sentiment de précarité et d'insécurité chez les acteurs opérationnels de l'entreprise.

Une des raisons de ces échecs ou plans inaboutis est que le partage des connaissances auxquelles les contributeurs de l'entreprise devraient avoir accès n'est pas considéré ou très mal apprécié par le management.

1.3 Une proposition pérenne :

Un manque de vision globale et pérenne des activités, de vision d'entrepreneur en réalité, fait souvent défaut. Autant la gestion de la dotation en moyens est assurée, autant l'accompagnement des actions de progrès et du changement est négligé : en premier lieu la diffusion du savoir, des bonnes pratiques et in fine la capacité à rendre l'entreprise « auto apprenante ».

En réalité, la pérennisation de tout plan d'amélioration nécessite l'accompagnement de l'humain et du social sur la durée, ce qui est bien évidemment incompatible avec une gestion à court terme du management visant essentiellement des résultats immédiats.

Ici nous touchons bien évidemment au cœur du sujet puisque le monde le monde de la « performance » est géré par le management opérationnel alors que celui de la « gestion des compétences » est ordinairement considéré comme étant une prérogative des RH.

La performance de l'entreprise repose pour une grande part sur la capacité de ses contributeurs à acquérir et à faire circuler le savoir dans l'entreprise. Cette capacité se révèle être cruciale pour les entreprises opérant sur différents continents du globe.

La pratique qui consiste à gérer le savoir sous forme de bibliothèques statiques de documents a assez vécu ; place à la gestion dynamique du savoir et à l'entreprise naturellement apprenante et évolutive.

Afin d'assurer l'accompagnement d'un tel changement, une proposition consisterait à sortir du mode « Push » prôné par l'entreprise, en impliquant la population des « praticiens en gestion de projets » organisée en « communauté ». L'objectif double partagé serait ainsi :

- D'assurer la performance et le leadership de l'entreprise sur son marché, par la maîtrise du savoir
- D'assurer la réalisation des aspirations individuelles des membres de la « communauté de pratiques de gestion de projet » qui comptent parmi les contributeurs de richesse de l'entreprise.

C'est l'objet de la présente communication que de proposer des pistes de réflexion sur cette alternative, basée sur une vision globale du management des projets.

Essayons ici d'imaginer ce qu'une « démarche d'animation de communauté de pratiques » pourrait apporter à l'accompagnement et à la pérennisation de la professionnalisation des « acteurs de la gestion de projets » dans l'entreprise.

2 Qu'est ce qu'une communauté de pratiques en gestion de projet ?

Une communauté est un groupe de personnes portant les mêmes valeurs et partageant les mêmes préoccupations ou les mêmes centres d'intérêts. Le centre d'intérêt qui nous intéresse ici est la performance de l'entreprise par la réalisation de ses contributeurs, au travers d'une communauté de pratiques.

L'une des composantes de la performance de l'entreprise étant le savoir faire en matière de gestion de projet, le groupe d'acteurs en charge de ce savoir faire est composé des « référents métiers de gestion de projet ».

Les référents métiers de gestion de projet sont les personnes directement impliquées dans la gestion des projets : les chefs de projet et les spécialistes de domaines de connaissance liés aux groupes de processus de gestion de projet (gestion de risques, assurance qualité, planification, estimation, gestion des ressources, gestion de la communication, gestion des approvisionnements). Le PMO et les méthodologues en font partie.

Les autres acteurs, même parties prenantes dans des projets, sont exclus a priori.

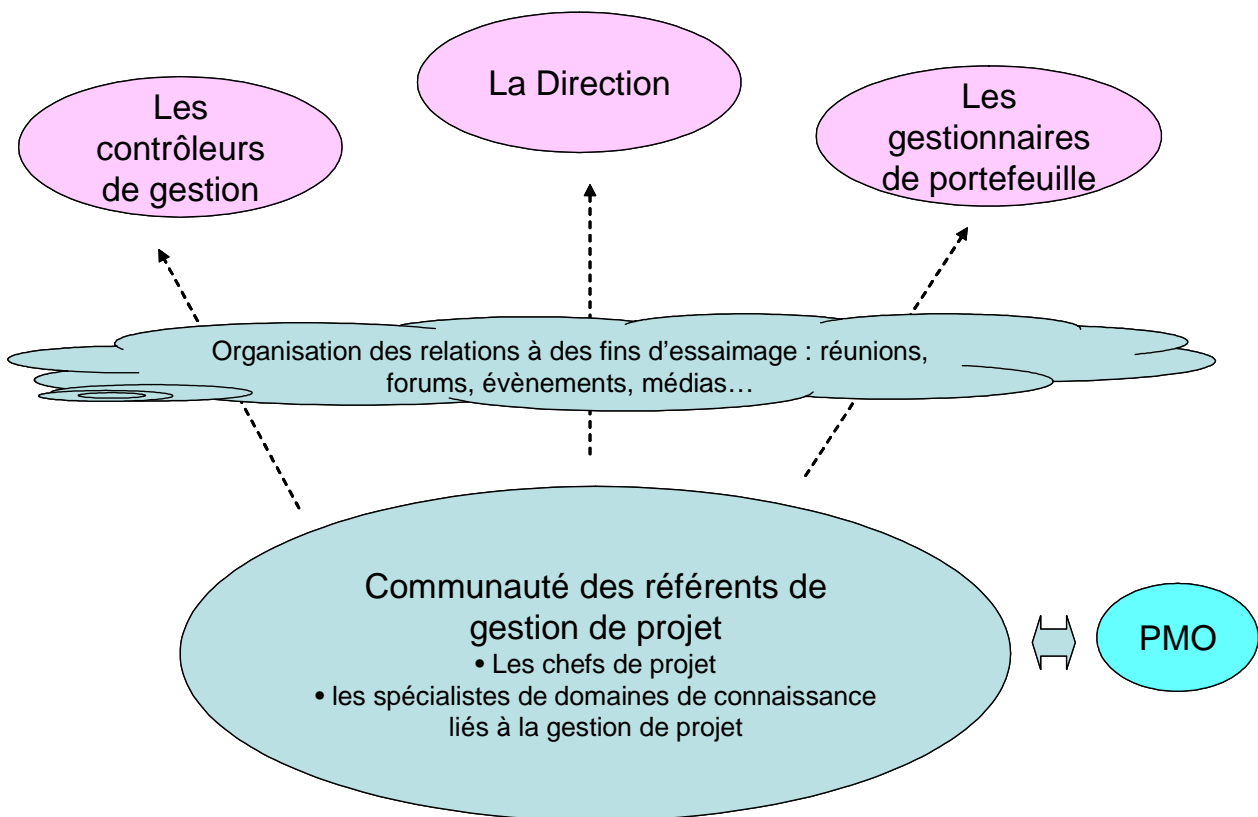
Cette communauté spécialisée en gestion de projet, mettant en commun les meilleures façons de faire, ne prétend pas garantir le succès de tous les projets de l'entreprise, mais devrait constituer un vecteur de proposition, de partage et de diffusion de bonnes pratiques à l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour réussir les projets.

Il est important de noter que la communauté de pratiques en gestion de projet ne remplace pas ou ne concurrence pas le PMO ou son équivalent en charge de la fabrication des livrables de gestion de projet, mais au contraire sert de levier pour diffuser et accompagner ces livrables, et à l'inverse sert de source d'inspiration pour améliorer les pratiques existantes et collecter de nouveaux besoins.

Par une organisation bien pensée des relations entre le PMO, la communauté des référents métiers de gestion de projet et les autres communautés (par exemple les contrôleurs de gestion, les DSI, les gestionnaires de portefeuilles de projets...), les pratiques de gestion de projet seront progressivement diffusées et utilisées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise impliqués dans les projets.

Une question reste en suspens : la communauté des référents métiers de gestion de projet nécessite t'elle une animation différente selon la maturité des chefs de projet ? Par exemple, faut-il scinder en sous communautés les populations de chefs de projets selon qu'ils soient certifiés PMP ou non ?

La réponse dépend d'abord des objectifs que se fixe ladite communauté (ou qui lui sont fixés) : par exemple forger rapidement une élite de chefs de projets considérés alors comme le fer de lance de l'entreprise, ou généraliser rapidement la culture projet auprès d'autres acteurs. Le plus souvent, la communauté inclut tous les chefs de projet, certifiés ou non, seniors et juniors, mais l'animation des réflexions peut se scinder en différents sous ensembles d'individus pour des raisons de taille de groupe et pour des raisons de spécificité des sujets abordés. La stratégie d'implantation de la communauté est également un critère à considérer : démarrer avec une communauté réduite, motivée et connaissant bien les bonnes pratiques, puis élargir progressivement à l'ensemble des référents métiers de gestion de projet.



3 L'intérêt de créer une communauté de pratiques en gestion de projet

La création d'une communauté de pratiques en gestion de projet présente des atouts majeurs pour l'entreprise et pour les membres de cette communauté.

Pour l'entreprise, cela se mesure en termes de gains de performance, d'une meilleure maîtrise des risques et d'une gestion efficiente de la connaissance et du savoir-faire.

Pour les membres de la communauté, leur participation à la vie de cette communauté contribuera, notamment, à la satisfaction de leurs aspirations et besoins fondamentaux.

3.1 Les apports pour l'entreprise

3.1.1 Améliorer la performance

La mise en place d'une communauté de pratiques est un moyen de pallier au manque d'échanges entre collaborateurs d'un même métier. Le partage des connaissances et des pratiques autour d'une même thématique permet d'optimiser le temps de travail, voire d'aboutir à la mise en place de solutions dans un délai plus réduit.

Elle permet également d'augmenter la performance des collaborateurs, que cela soit de façon individuelle, en passant par des échanges avec les experts ou bien de façon collective, en dynamisant les équipes.

3.1.2 Faciliter l'innovation

Une communauté de pratiques est un cadre propice à l'innovation. La multiplicité des acteurs pouvant être impliqués dans la communauté est un terreau favorable à la détection d'idées neuves. De plus, la communauté possède intrinsèquement les moyens de pouvoir qualifier rapidement les idées « intéressantes ». Enfin, au travers de la mobilisation des experts de la communauté, il est possible d'aboutir plus rapidement au développement et à la mise au point de l'innovation.

3.1.3 Faciliter la résolution des problèmes

La communauté de pratiques facilite la mise en relation des personnes entre elles. Ainsi, chaque membre pourra solliciter l'avis et l'expérience des autres sur les problématiques qu'il rencontre mais également accéder aux différentes solutions déjà éprouvées sur le terrain et ayant fait l'objet d'une capitalisation.

De plus, l'exploitation des difficultés et succès capitalisés par le biais de la communauté permet de mettre en œuvre des techniques de pilotage amenant à une plus grande prédictibilité.

3.1.4 Diffuser et développer le savoir

La communauté de pratiques est un excellent vecteur pour partager le savoir. D'une part, elle apporte la structure pour stocker et organiser le savoir et facilite ainsi la diffusion de la connaissance en général. Une communauté dynamique permet d'accélérer la diffusion de la connaissance. Mais cette dynamique contribue également à enrichir le savoir en facilitant l'identification des bonnes pratiques en local qui peuvent devenir un standard pour l'ensemble de la communauté. De plus, elle permet de décroïsonner et d'augmenter les interactions entre populations de cultures différentes, un autre facteur d'enrichissement du savoir de l'entreprise.

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

3.2 Les apports pour les membres de la communauté

3.2.1 Apprendre

La communauté de pratiques donne la possibilité à ses membres de développer le dialogue sur des thématiques les concernant directement et ainsi de pouvoir clarifier le sens d'une notion, de s'approprier de bonnes pratiques, d'enrichir ses connaissances. Elle permet de disposer d'une information facilement et rapidement accessible, élément accélérateur de l'apprentissage.

3.2.2 Sécuriser

La mise en place d'une communauté de pratiques permet également de sécuriser le collaborateur dans son activité. Il peut effectivement disposer, par le biais de la communauté, d'un réseau d'entraide lui permettant de ne pas rester seul face à une difficulté rencontrée sur son projet.

3.2.3 Cultiver le sentiment d'appartenance

Le fait d'être membre de la communauté répond typiquement au besoin d'appartenance à un groupe. Elle va permettre à chacun de ses membres de pouvoir contribuer au « projet communautaire », de développer un réseau interpersonnel, de partager un même savoir-faire.

3.2.4 Instituer la valorisation personnelle

L'appartenance à une communauté permet à ses membres actifs d'être vus, considérés, d'offrir une certaine ouverture en leur permettant de contribuer à d'autres projets au travers de leur réseau interpersonnel.

Elle permet donc de satisfaire le besoin d'estime de chacun.

3.2.5 Tendre vers la réalisation de soi

La communauté de pratiques, en donnant la possibilité à ses membres de partager leur expérience et de venir enrichir celle des autres, contribue au besoin de réalisation. Elle permet à chacun de s'épanouir, de participer collectivement aux décisions, d'approfondir sa culture mais également d'être reconnu par ses pairs. Se réaliser, c'est aller vers l'excellence, réussir ses objectifs, donner un sens à ses actions.

En synthèse, créer une communauté de pratiques : un atout pour l'entreprise et pour ses membres



Pour l'entreprise

- **Amélioration des performances** grâce aux échanges et au partage de connaissance
- **Innovation plus facile.** La collaboration favorisant la détection d'idées neuves
- **Résolution de problèmes facilitée** via les échanges et la capitalisation des solutions déjà éprouvées
- **Diffusion et développement du savoir** portée par l'organisation et la dynamique mise en place. Identification des bonnes pratiques en local qui peuvent devenir un standard

Pour les membres de la communauté

- **Accélération de l'apprentissage** via un accès plus rapide à l'information
- Émergence d'un réseau d'entraide **sécurisant**
- Contribution à un projet communautaire qui renforce **le sentiment d'appartenance**
- **Valorisation personnelle** qui passe par la reconnaissance et les éventuelles contributions à d'autres projets via son réseau.
- Tendre vers la **réalisation de soi** en visant l'excellence, réussir ses objectifs



4 Pré-requis pour bien faire naître la communauté de pratiques

Afin que la communauté de pratiques joue son rôle à plein et de façon pérenne, i.e., en apportant les atouts majeurs précédemment évoqués, certains pré-requis sont incontournables.

L'existence d'une vision qui va institutionnaliser la culture projet au niveau de tout ou partie de l'entreprise et va permettre la reconnaissance du management de projet en tant que métier fondamental (création de fiches de postes « management de projet »). L'impact de la communauté sera d'autant plus grand qu'elle aura pour sujet une problématique importante pour l'entreprise.

Le soutien d'un sponsor, haut placé dans l'organigramme de l'entreprise, qui, dès la création de la communauté, en faisant le lien avec le haut management, va légitimer l'importance stratégique de celle-ci pour l'organisation. Ce sponsor devra garantir que les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la communauté seront fournies. Il devra également s'engager sur la valorisation des travaux de la communauté.

Une charte qui servira de point d'ancrage à tous les membres (voir à cet égard §5.1 « un cadre clair »).

Une description claire et réfléchie des rôles et responsabilités des parties prenantes de la communauté en n'omettant pas de définir les différents niveaux d'implication. Une bonne pratique consistera à préférer un découpage par responsabilités transversales (gestion de la communication, gestion de l'animation...) afin d'éviter une gestion verticale sclérosante avec un seul responsable.

Trouver des hommes et des femmes dont le savoir-être et le savoir-faire impulseront l'énergie nécessaire pour animer la communauté de Chefs de projets :

- Disposer au sein de la communauté de personnes ayant une 1ère expérience dans la mise en œuvre des modes de fonctionnement et outils collaboratifs
- Identifier un animateur, au service de la communauté, en charge de l'animation proprement dite ainsi que des activités de préparation et de recherche, indispensables à son maintien.

Trouver des hommes et des femmes pour produire des éléments venant enrichir la communauté :

- Intégrer dans la communauté des personnes ayant bien compris les bienfaits potentiels de la communauté sur l'organisation et dont on sait, de par leur niveau de motivation, qu'ils seront membres actifs.
- Intégrer dans la communauté des personnes ayant une expérience avérée en matière de gestion de projets pour produire rapidement des éléments pertinents, efficaces et utilisables par la communauté dans l'optique de donner confiance dans le contenu.

Lancer officiellement la communauté en communiquant pour se faire connaître.

La réunion de lancement est souvent la première occasion de rencontrer les membres de la communauté. Dans la mesure du possible, cette réunion se tient en face à face, ce qui offre aux membres une occasion de se rencontrer, d'échanger formellement et informellement (pendant les pauses par exemple).

Cette réunion va permettre de présenter en plus des membres :

- le positionnement du sponsor : position de la communauté par rapport aux priorités stratégiques
- les objectifs de la communauté
- les outils de collaboration et l'accompagnement prévu

Elle permettra :

- d'affiner les thèmes et les sujets que les membres traiteront
- de valider le mode de fonctionnement
- d'identifier les membres susceptibles d'être très actifs en posant la question du temps consacré par chacun
- de définir le calendrier.

La mise en place d'une charte de communauté constitue un repère commun pour les membres.

Elle peut aussi être l'occasion d'exprimer par exemple les obligations des parties prenantes vis-à-vis de la Communauté, de rappeler les notions de sécurité de l'information, de propriété intellectuelles, des limites dans l'exploitation des documents ou des connaissances.

En synthèse, pour une naissance harmonieuse de la communauté :



- **Institutionnalisation de la culture projet via une vision commune**
- **Un sponsor qui légitime l'importance stratégique de la communauté pour l'organisation**
- **Une charte qui servira de point d'ancrage à tous les membres de cette communauté**
- **Une description claire et réfléchie des rôles et responsabilités des parties prenantes de la communauté en n'omettant pas de définir les différents niveaux d'implication**
- **Trouver des hommes et des femmes dont le savoir-être et le savoir-faire impulseront l'énergie nécessaire pour animer la communauté**
- **Trouver des hommes et des femmes pour produire des éléments venant enrichir la communauté**
- **Lancer officiellement la communauté en communiquant pour se faire connaître**

5 Les principes / éléments clés pour réussir l'animation

L'animation d'une communauté de pratiques est une vaste entreprise de mobilisation et d'expérimentation qui doit engendrer l'enrichissement des pratiques.

Une communauté de pratiques peut prendre différentes formes : partage et recension des « bonnes pratiques », mobilisation collective, réflexion sur les pratiques et co-élaboration de livrables.

Elle doit, dans tous les cas, être un espace de valorisation important.

Les 7 clés du développement d'une communauté de pratiques :

- le cadre
- l'engagement des parties
- le dispositif de soutien et de promotion
- les relations
- l'animation
- les intérêts
- les ressources et les outils

5.1 Un cadre clair : élaboration d'une charte

Pour bien fonctionner, une communauté de pratiques doit se donner un cadre clair : une charte de collaboration qui formalisera :

- L'identité de la communauté (son nom, les objectifs partagés)
- Les objectifs et bénéfices attendus par rapport à la communauté
- Les règles de déontologie à respecter pour s'assurer du respect des individus
- Les valeurs partagées au sein de la communauté et les critères d'appartenance
- Son mode de fonctionnement de manière pérenne (l'identification des membres potentiels et des modes de recrutements de façon à construire un groupe cohérent, les règles de communication, d'échanges...).

La charte n'est par ailleurs pas figée, elle peut évoluer au fil du temps.

La charte est définie par les participants lors de la première rencontre. Il est fortement recommandé de ne pas escamoter cette étape, elle est essentielle car elle est le point initiateur de l'engagement mutuel.

La charte valide avec les participants le « pourquoi » et le « comment » de leur communauté. Elle souligne la co-responsabilité du succès de la communauté. Une communauté ne doit pas être une forteresse impénétrable : des règles claires doivent permettre de l'intégrer.

5.2 L'engagement des parties.

Pour perdurer, une communauté ne doit pas être ou rester informelle ; l'institutionnalisation est nécessaire à la pérennité de la communauté, ne serait-ce que pour justifier le temps que les membres y consacrent.

Un partenariat doit donc s'établir entre la communauté et la ligne hiérarchique.

Ainsi l'encadrement doit s'engager à laisser les collaborateurs consacrer un peu de leur temps de travail aux activités de la Communauté de pratiques afin qu'ils puissent coopérer.

Mais attention à ne pas avoir une présence trop appuyée de la hiérarchie, avec une volonté de normer les comportements et le niveau de participation qui risquent de casser la dynamique

L'évolution de la Communauté de pratiques repose surtout sur l'engagement de chaque participant et son degré de participation. Pour attirer des membres actifs et maintenir une animation dynamique, la Communauté de pratiques doit valoriser les initiatives des contributeurs.

De manière générale, on peut observer que :

- seul 1% des membres sont actifs
- 9% sont des actifs occasionnels
- 90% restent passifs.

Ainsi les pré-requis appelés aux alinéas 5) & 6) du § 4 prennent ils tout leur sens quant au choix des animateurs de la communauté.

5.3 Le dispositif de soutien et de promotion

La réussite d'une communauté est aussi en grande partie liée au dispositif de soutien et de promotion qui gravite autour de :

- le soutien d'un sponsor haut placé dans l'organigramme de l'entreprise qui valorisera les travaux de la communauté
- l'appui de la communication interne pour assurer la promotion des travaux réalisés
- la documentation de tous les supports et livrables
- les signes de performance de la communauté doivent être capitalisés pour rendre compte de l'activité de la communauté de pratiques

5.4 Les relations.

Les relations sont déterminantes pour qu'une Communauté de pratiques s'inscrive dans la durée, elles doivent être axées sur la confiance et le respect. Les valeurs choisies par la Communauté de pratiques jouent un rôle capital.

La Communauté de pratiques est un espace qui ne doit pas être régi par des règles trop strictes de participation, un minimum est cependant nécessaire pour développer la confiance : ne divulguer que les informations validées et destinées à une communication plus large, ne pas s'approprier indûment la paternité des travaux de la Communauté.

Les différences culturelles doivent être prises en compte dans l'animation de la Communauté de pratiques.

5.5 L'animation.

Le rôle de l'animateur (ou des animateurs) est très important en Communauté de pratiques.

« Une communauté ne se dirige pas. Elle s'anime ». Ainsi, le mode d'animation doit être participatif, facilitateur et contributif.

L'animateur s'assure :

- d'une animation dynamique qui se concentre, non seulement sur le contenu, mais sur la structure des rencontres et sur les processus à mettre en oeuvre
- d'avoir une attitude de non-jugement et d'ouverture
- d'instaurer un climat de confiance mutuelle et de respect
- de partager la responsabilité de la communauté avec les participants

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

et il doit :

- susciter l'intérêt et aider les participants à s'engager
- garder un rythme vibrant et dynamique
- mesurer les progrès de la communauté (questionnaires, bilans, analyse des productions, ...)
- évaluer l'impact du travail en communauté de pratiques (formalisation des pratiques, amélioration observable du niveau de culture de partage, nouvelles pratiques mises en place, évolution des connaissances, ...)

Mixer présentiel et virtuel

Pour vivre et se développer, une communauté a besoin d'une animation en continu et de temps forts.

L'animation en continu peut être réalisée au travers d'outils à distance et les temps forts supposent des moments de rencontre, des événements qui ponctuent le travail en continu et lui donnent à la fois une finalité et une réalité sociale. Les deux modalités, présenteielle et virtuelle, sont nécessaires et complémentaires.

Soutenir les valeurs de partage et d'entraide

L'animateur doit favoriser l'entraide, la synergie, le partage et les interactions entre les membres.

Il doit également respecter et assurer le respect des règles de la Communauté.

Trouver un équilibre entre partage et formalisation

Une communauté qui ne ferait qu'échanger risquerait d'apparaître stérile ; à l'inverse une communauté dont les échanges se limiteraient à la formalisation de bonnes pratiques risquerait d'épuiser les meilleures volontés.

Des cas concrets sont décrits dans le chapitre 9.

5.6 Les intérêts.

Au lancement de la Communauté, il faut identifier les intérêts communs et les différentes attentes.

Pour susciter l'intérêt, la participation à la Communauté de pratiques doit apporter une valeur ajoutée aux participants dans leur quotidien au niveau professionnel, il faut obtenir des résultats concrets.

Pour soutenir la présence et le maintien d'intérêts communs, il est conseillé, avec des représentants de la Communauté d'établir les priorités ensemble.

L'intérêt de la Communauté de pratiques réside également dans ses dimensions :

- Réseau d'échange et de soutien
- Espace d'entraide
- Lieu de ressourcement et d'épanouissement.

L'appartenance à la Communauté de pratiques donne accès aux travaux d'étude et de capitalisation de la communauté.

La fierté de participer à l'enrichissement du référentiel métier, un gain en efficacité professionnelle, un gain en assurance, une plus grande crédibilité, une réputation accrue : mieux savoir parler de son métier, avoir confronté ses idées, ses approches à ses pairs avant de les exposer à sa hiérarchie, ses clients sont autant d'intérêts qui peuvent inciter les membres de la Communauté à participer activement.

De manière générale, vis-à-vis des contributeurs actifs, on retrouve les leviers suivants :

- reconnaissance individuelle et collective
- fierté d'appartenance au groupe
- altruisme
- récompenses
- visibilité
- atteinte des objectifs individuels et collectifs
- réduction des délais dans la mise en œuvre des projets
- amélioration des connaissances
- meilleure compréhension des impacts globaux.

La Communauté de pratiques doit statuer dès le départ sur la propriété intellectuelle, l'utilisation et la diffusion des informations et des travaux.

Elle doit soutenir la mise en commun et la mise à profit et expériences de chacun.

5.7 Les ressources et les outils.

De nos jours, l'animation d'une Communauté de pratiques passe notamment par l'utilisation des technologies de l'information et de communication, ce qui suppose que les moyens nécessaires soient accordés par le Management.

Ainsi, mettre en place un dispositif outillé de Knowledge Management (KM) collaboratif nécessite d'effectuer les étapes suivantes :

- définition de la vision (quels objectifs, quelles informations, quels groupes, ...)
- identification des animateurs proches du terrain
- choix de l'outil
- lancement et formation
- teasing à prévoir sur plusieurs semaines (avec un teaser différent tous les x jours)
- promotion, communication et motivation avec par exemple :
- newsletter
- élection de la meilleure contribution du trimestre (cadeau à gagner)
- classement de l'utilité des bonnes pratiques
- chasse au trésor : serious game pour apprendre à se servir de l'outil
- trophées.

Et les clés de succès de l'animation d'une Communauté au travers d'outils sont :

- une vision liée à la stratégie
- une équipe KM impliquée
- un contenu intéressant et applicable
- un outil efficace et puissant
- une communication forte et continue.

Pour favoriser la confiance des collaborateurs dans la qualité des documents, il faut mettre en place des processus et des workflows qui permettent de garantir le contenu des documents (avec mention des auteurs, knowledge managers, valideurs et experts intervenus).

L'activité sur l'outil doit être mesurée au travers de KPI (nombre d'utilisateurs, nombre de nouveaux utilisateurs, nombre de documents ouverts, nombre de nouvelles publications, ...).

En synthèse, les 7 clés de réussite d'une Communauté de pratiques :

- le cadre : charte de collaboration
- l'engagement des parties : existence formelle de la Communauté
- le dispositif de soutien et de promotion : Sponsor, communication interne, capitalisation
- les relations : confiance et respect
- l'animation : rythme dynamique, présentiel/virtuel, partage et entraide favorisés
- les intérêts : réseau d'échanges, espace d'entraide, lieu de ressourcement
- les ressources et les outils : utilisation des technologies de l'information et de communication.

6 Les freins à la mise en place d'une communauté de pratiques en gestion de projet

Certains de ces freins se prolongent lors du développement de la communauté.

6.1 Pas de ressources

Une communauté ne peut naître sans investissement, comme :

- Sponsor absent
- Pas d'organisation, pas de cellule noyau pour créer les conditions de lancement de la communauté
- Pas de disponibilité des membres (ou non encouragée/ autorisée par la hiérarchie)
- Ressources et outils non performants ni efficaces.

6.2 Freins de fonctionnement.

Une fois la communauté lancée, quels obstacles à craindre ?

- Que le sponsor ne soutienne plus, ou moins, la communauté
- Que les membres soient privés d'initiative, par une planification régentant leur contribution
- Que les experts abusent d'une participation appuyée au-delà du démarrage, étouffant la créativité des autres membres
- Que la communauté s'éteigne... sans réaction, les indicateurs mis en place pour surveiller l'activité de la communauté n'alertent plus et la communauté a vécu...

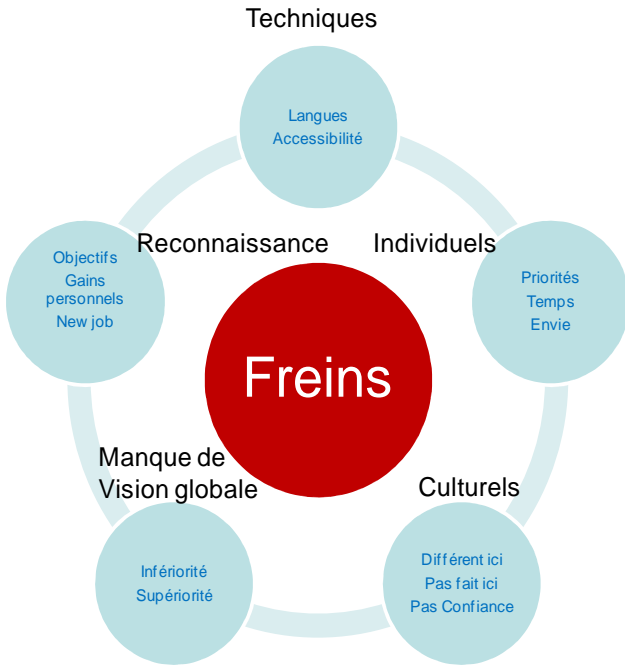
Certains freins sont moins perceptibles mais tout autant réels :

- Un esprit de compétition, freinant toute contribution spontanée pour gagner individuellement
- Un climat de défiance entre membres, avec des intérêts divergents.

Il est nécessaire de creuser ces freins liés à l'animation et plus particulièrement au leadership.

6.3 Leadership absent

Sans terreau fertile, une plante ne peut se développer. De même la communauté ne pourra se développer avec :



Manque de vision globale : « nous sommes en avance, cela n'intéresse pas les autres ou encore, hiérarchie supportant mal d'être dépossédée de son rôle et de son savoir »

Résistance individuelle ou culturelle

- pour les sachants : « je n'ai pas le temps, j'ai d'autres priorités », « ce n'est pas dans mes objectifs personnels »
- pour les apprenants : « c'est différent ici » « c'est pas fait ici »

Pas de reconnaissance, d'amélioration ressentie : « adhérer à cette communauté ne m'apporte rien de plus comme perspective dans mon emploi »

Moyens techniques en phase avec la communauté : accessibilité, langues

7 Les moyens à mettre en oeuvre

Les moyens à mettre en oeuvre seront différents suivant :

- le niveau de maturité de l'entreprise quant à l'utilisation des moyens collaboratifs
- la taille de la communauté et le profil des participants
- les bénéfices recherchés pour la communauté & ses membres.

7.1 Les outils liés au niveau de maturité de l'entreprise quant à l'utilisation des moyens collaboratifs

Quand les échanges physiques ont une place prépondérante, on préférera organiser des rencontres, séminaires, réunions mensuelles à thème, réunions avec les pairs, ateliers, petits déjeuners, événements, jeux, concours, trophées.

Dans un contexte où les échanges d'information à distance fonctionnent, on pourra aussi utiliser des moyens tels que des outils de capitalisation du savoir (knowledge management) ou des sharepoints, des média (Newsletter, radio d'entreprise, diffusion par mail), une diffusion de l'information catégorielle du métier (revues, publications, ouvrages, sites web, Webinars avec des auteurs, des relecteurs, des utilisateurs).

Dans un Contexte où la production collaborative est installée, le Réseau social d'entreprise et les Forums, wikis, blogs, chats seront appropriés.

7.2 Les Outils liés à la taille de la communauté et au profil des participants

Dans un contexte où la communauté est petite et peu dispersée, il sera facile de privilégier les moyens par lesquels les membres de la communauté peuvent se rencontrer physiquement.

Lorsque la communauté est importante & éparse, il peut être plus judicieux de s'appuyer sur des outils liés au Knowledge Management, à la diffusion d'information à distance et à la collaboration.

En fonction du profil des membres de la communauté, les outils seront à adapter.

- Dans le cas d'une population maîtrisant peu les techniques informatiques, on se doit de privilégier des supports utilisant d'autres médias (ex : radio d'entreprise)
- Dans le cas où les membres de la Communauté auraient peu de temps pour se connecter à des sites spécialisés, il est conseillé de privilégier des supports courts (ex : webinars de quelques minutes, newsletter rapides à lire...).

7.3 Les Outils liés aux bénéfices recherchés pour la communauté & ses membres

Pour mettre en place un langage commun à la communauté, on privilégiera des moyens touchant un nombre important de membres (par ex : séminaires, newsletters, sharepoints ou sites intranet permettant l'accès à une base de données de capitalisation du savoir).

Pour développer la transmission du savoir et la montée en compétences, on utilisera les moyens d'échange de l'information en interne (ex : réunion avec les pairs, webinars...).

Pour améliorer la coopération entre les membres, on proposera des moyens permettant les échanges et la convivialité (ex : ateliers, petits-déjeuners, séminaires, événements...).

Enfin, pour développer l'ouverture vers l'extérieur, les outils permettant les rencontres externes (ex : benchmark, conférences) seront exploités.

D'une manière générale, il conviendra d'être particulièrement attentif à mettre en place des outils adaptés, simples, ergonomiques et attrayants de manière à favoriser l'accès aux contenus.

7.4 Choix des outils technologiques et collaboratifs

Les communautés de pratique s'appuient pour la plupart sur des outils technologiques et collaboratifs. Ils permettent d'atteindre les membres les plus éloignés, d'obtenir une grande couverture géographique, de répondre au nomadisme de certains collaborateurs ; voir à cet égard dans le § 9 l'expérience rapportée par MAESTRO Conseil (experts sur site).

Il est important de choisir l'outil selon les caractéristiques de la communauté, ses aspirations, ses membres, ses activités et son environnement. On se posera certaines questions :

- Les futurs membres utilisent-ils ce type d'outils ? Quelle est leur sensibilité en matière de technologie ? (Son appropriation peut être facilitée par un accompagnement au changement),
- L'outil logiciel choisi est-il compatible avec les autres logiciels de l'entreprise?, répond-il aux contraintes techniques édictées par la direction des systèmes d'information ?

Faute de réponses à ces questions, le risque de choisir un outil inadapté au fonctionnement d'une communauté est réel, ce qui pourrait entraîner la limitation et l'arrêt in fine des échanges entre ses membres.

En plus d'être sécurisé et de permettre une gestion simple des droits d'accès l'outil permettra d'assurer la visibilité de son administrateur afin de le valoriser.

Il faudra aussi choisir l'outil selon les bénéfices apportés par la solution :

- Améliorer l'interaction entre membres. Les échanges peuvent avoir lieu à tout moment: les membres communiquent entre les réunions en face à face, posent des questions à chaud, partagent leur problématiques, et sont ainsi plus proches, plus visibles et plus interactifs.
- Faciliter la publication. Les membres peuvent créer des répertoires communs auxquels chacun a accès et ainsi avoir accès, rapidement et simplement, à une information structurée et personnalisée
- Entretenir les liens, repérer les compétences disponibles au sein de la communauté
- Favoriser le sentiment d'appartenance à la communauté
- Collaborer, trouver des réponses collectives à des questions posées (principe des forums).

Attention aux risques :

- Il s'agit de faire partie d'une communauté et non d'une liste électronique
- En plus des connaissances explicites que favorisent l'outil collaboratif, la Communauté de pratiques devra veiller à développer d'autres activités permettant d'aller rechercher les connaissances tacites et les bonnes pratiques de ses membres.

On peut également choisir l'outil selon ses possibilités intrinsèques, ses atouts.

Un espace collaboratif est susceptible de proposer aux membres :

- Une base documentaire structurée en plusieurs bibliothèques
- Un annuaire des membres avec leurs coordonnées et leur expertise
- Un calendrier commun reprenant les événements internes et manifestations extérieures
- Une rubrique « Actualités » permettant de faire vivre la page d'accueil
- Des forums d'échange.

Enfin rappelons-nous qu'une plateforme sociale doit être :

- simple (peu de fonctionnalités)
- attractive
- ouverte
- évolutive.

En synthèse, les moyens à mettre en œuvre :

Les moyens seront différents suivant

-La taille de la communauté et le profil des participants

Population Dispersée / Peu de maîtrise des outils informatiques / Peu de temps disponible

-Les bénéfices recherchés pour la communauté & les membres

Langage commun / Transmission du Savoir / Coopération entre membres / Ouverture vers l'extérieur

-Le niveau de maturité de l'entreprise sur l'utilisation des moyens collaboratifs

Echanges Physiques Prépondérants	Echanges d'Information à distance	Travail Collaboratif
Rencontres Séminaires Ateliers Petit Déjeuners Réunions à thèmes Réunions avec les Pairs Événements Jeux, Concours, Trophées	Outil capitalisation du savoir Espace projet (sharepoint..) Newsletter Radio entreprise Diffusion Info catégorielle: revues, publications ouvrages, sites, conférences... Webinars	Réseau social entreprise Forum Blog Wiki Chat

Les Outils doivent être ADAPTES, SIMPLES, ERGONOMIQUES, ATTRAYANTS
→ Favoriser l'accès aux contenus

8 Evolution de vie de la communauté

8.1 Durée de vie de la communauté

Les communautés de pratique peuvent avoir ou non une durée déterminée, suivant leurs vocations et objectifs.

En ce qui nous concerne, et s'agissant ici de la « pratique en Gestion de Projet » pour une entreprise qui en fait son mode de fonctionnement majeur, la communauté correspondante est a priori destinée à fonctionner sur une période continue et non sur une durée planifiée.

La communauté de pratiques qui nous intéresse ici s'inscrit dans une démarche de consolidation, de partage, de diffusion et de maintien des connaissances dans le domaine qui est celui de la gestion de projets. C'est-à-dire que l'entreprise est supposée être dotée d'une organisation professionnelle de management de projets.

A tout le moins, la durée de vie de la communauté de pratiques sera a priori celle que les parties prenantes voudront bien lui donner; à savoir aussi longtemps qu'ils trouveront un intérêt commun à s'y investir, à l'améliorer et à la maintenir. C'est en tout état de cause au sponsor (voir à cet égard le § 4) qu'il appartiendra de statuer sur le destin de la communauté et en particulier sur sa durée de vie.

C'est bien le challenge qui s'offre à l'entreprise de rendre pérenne la communauté de pratiques par une animation ad hoc, sans cesse à l'écoute et qui répondra non seulement aux préoccupations de performance de l'entreprise, mais aussi aux aspirations personnelles des contributeurs de l'entreprise sous ses aspects humains et sociaux.

8.2 Cycle de vie de la communauté

8.2.1 Phase de naissance

Nous envisageons ici la création d'une communauté qui :

- répond à une finalité,
- est dotée d'une logique de fonctionnement et de règles associées,
- met en œuvre des modes d'actions appropriés et connus de tous.

Dans cette phase, la principale clé de succès est de savoir susciter et entretenir l'adhésion des acteurs à une communauté de pratiques organisée ; c'est-à-dire celle qui répond à leurs aspirations individuelles mais aussi aux besoins de l'entreprise.

Constitution de la communauté durant cette phase

La naissance d'une communauté de pratiques ne peut raisonnablement se faire qu'avec un nombre restreint de personnes ayant un parcours similaire et partageant les mêmes valeurs.

Il est donc souhaitable que ses membres fondateurs puissent être immédiatement reconnus comme éléments matures et moteurs du système.

Le noyau de départ pourrait être constitué, par exemple mais pas nécessairement, par des chefs de projets seniors certifiés PMI qui pourraient apporter :

- Un cadre de référence professionnel reconnu dans le monde entier (PMP)
- Un standard structuré de processus, méthodes & outils de gestion de projets (standard PMI)
- Une vision globale, structurée et évolutive de la profession de manager de projets
- Une capacité à fédérer et à partager les bonnes pratiques.

Rôle de la communauté durant cette phase

Dans sa phase « naissance », le rôle de cette communauté consiste à évaluer le système de management de projets de l'organisation et à s'assurer qu'il répond bien aux défis de l'entreprise.

Il conviendra d'évaluer la robustesse du système existant et de vérifier la cohérence des éléments concourants à :

- La diffusion large de la culture de management de projets dans l'entreprise
- la diffusion des processus, méthodes & outils modernes de gestion de projets
- la mise à disposition d'une offre de formation adaptée aux métiers de la gestion de projets
- la mise à disposition d'un système de certification des acteurs métiers de la gestion de projets.

8.2.2 Phase de développement et croissance

Constitution de la communauté durant cette phase

Le développement de la communauté de pratiques peut se faire, par exemple mais pas nécessairement, par la création d'un système composé :

1. D'une communauté principale, stratifiée en cercles concentriques autour du noyau fondateur (cf. § 8.2.1.) et comprenant successivement:
 - les chefs de projets confirmés
 - les chefs de projets expérimentés
 - les chefs de projets juniors
 - les ingénieurs de projets nouveaux entrants.
2. De sous-communautés de pratique satellites, organisées par métiers clé de la gestion de projet : Time, Cost, Risks... et le PMO (voir à cet égard le § 2). Ces sous-communautés seraient dotées chacune d'un animateur propre en interface avec l'animateur coordinateur de la communauté principale (cf. définition ci-dessus).

Le développement et le contrôle de la croissance de la communauté devront bien évidemment se faire sur la base d'un schéma clair et compréhensible par tous et selon un calendrier réaliste. L'accompagnement de cette phase nécessitera une forte implication de la Communication, afin d'accompagner le processus à chaque étape.

Rôle de la communauté durant cette phase

Le rôle qui pourrait être attribué à cette communauté dans sa phase « développement » serait de mettre en place les conditions permettant de satisfaire aux deux intérêts principaux recherchés (voir à cet égard le § 3):

- la satisfaction des besoins de l'entreprise
- la satisfaction des aspirations des membres de la communauté

C'est dans cette phase que l'animation de la communauté va se structurer et mettre en place les moyens lui permettant d'accompagner la croissance et de tendre vers la phase de croisière (voir à cet égard les § 4, 5 & 7).

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

8.2.3 Phase de croisière

Constitution de la communauté durant cette phase

La communauté ne devrait pas dans cette phase « croisière » étendre son action à l'intérieur de l'entreprise. Elle devrait en toute logique anticiper et gérer au mieux les entrées et sorties des acteurs dans la structure, à périmètre constant.

Dans une phase de croisière mature, elle pourrait toutefois tisser des connections, des rapprochements ou bien des alliances avec des communautés de même nature existantes dans des entreprises similaires, mais non concurrentes.

Rôle de la communauté durant cette phase

Passée l'excitation initiale du démarrage de la communauté, il convient de s'assurer qu'elle maintient son intérêt, son dynamisme, sa créativité et son engagement.

C'est le propre de l'animation que de jalonner périodiquement la vie de la communauté d'évènements et de manifestations permettant de relancer l'intérêt et la motivation des protagonistes.

L'animation devra permettre (voir à cet égard le § 5):

- de donner la parole acteurs de la communauté,
- de faire des bilans périodiques permettant de réorienter les actions le cas échéant,
- de fêter les succès et/ou les avancées de la communauté,
- etc...

En complément des évènements programmés, l'animation se devra de maintenir une écoute active permettant de détecter, ou mieux, d'anticiper les baisses de régime de la communauté afin de remotiver ses protagonistes et ainsi de maintenir leur intérêt au programme.

8.2.4 Phase de clôture

Si d'aventure, la communauté devait s'éteindre :

- soit pour des raisons externes au fonctionnement de la communauté ; celles liées à la vie de l'entreprise : fermeture, cession, fusion ou bien réorientation des activités,
- soit pour des raisons intrinsèques à la communauté : échec de la démarche, désintérêt/insatisfaction des protagonistes (y compris du sponsor) ou bien performance insuffisante par rapport aux investissements consentis,
- soit aussi pour permettre à une communauté alternative de naître, qui sera vouée à fonctionner avec d'autres impératifs, d'autres règles et/ou d'autres parties prenantes,

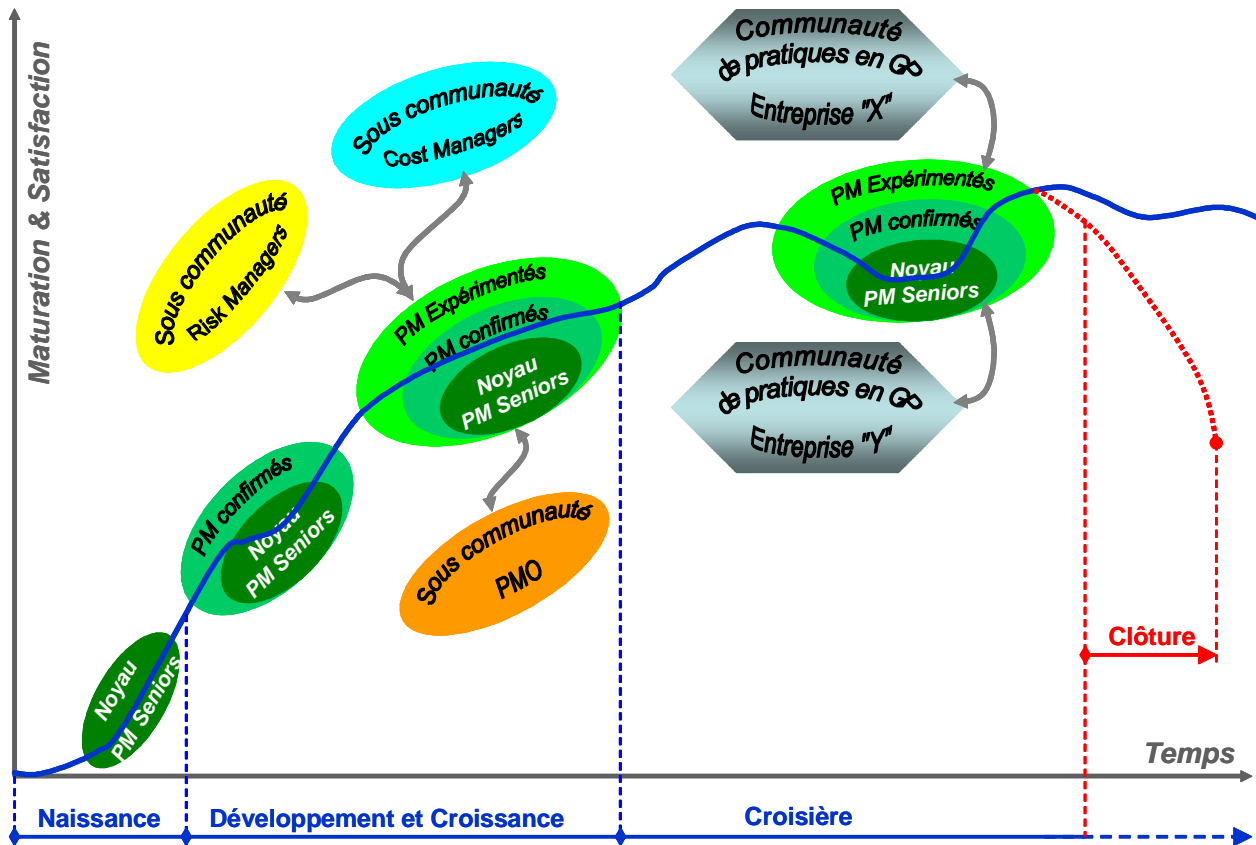
Alors, il est de la responsabilité du (des) animateur (s), en accord avec le sponsor de la communauté, de procéder à sa clôture dans les règles, de la même façon que l'on procéderait à une clôture de projet.

On portera notamment attention à accompagner les protagonistes de la vie de la communauté qui se seront impliqués pendant des mois ou des années, en apportant une information circonstancielle leur permettant de faire leur « deuil » et d'envisager un autre avenir.

On prendra soin de célébrer la vie de la communauté par la valorisation de ses succès et de ses avancées, en mettant en valeur la contribution de ses acteurs.

Enfin, on vérifiera que les connaissances acquises et collectes de Rex et de bonnes pratiques, qui font le savoir de l'entreprise en matière de gestion de projets, sont bien formalisées, stockées sur des supports adéquats et sont facilement disponibles.

En synthèse, un exemple d'une évolution de vie de la communauté de pratiques :





9 Exemples de ce qui a marché

De nombreuses grandes entreprises ont mis en œuvre des initiatives d'Animation de Communauté de Chefs de Projets avec succès.

Schneider Electric, précise Laurent Maceyko, a mis en place dès 2003 une initiative « Project Management Excellence » dont les objectifs étaient professionnaliser, améliorer la qualité, capitaliser les expériences, unifier les bonnes pratiques.

Cette initiative s'est concrétisée par l'organisation de séminaires de capitalisation, la rédaction d'un PM Guide, le développement d'un Project Excellence Action Plan couvrant les aspects d'audits, de revues de projet, de définition de dashboards, d'actions de capitalisation, ...

Lionel Bourceret, de AUBAY, souligne les apports de mise en œuvre d'une communauté récente sur les projets à engagement, comme disposer de tous les processus et outils nécessaire au démarrage des projets, mais également communiquer et capitaliser.

Les actions de communication sont centrées sur le partage à travers un intranet méthodologique, mais aussi des workshops afin d'échanger sur les « best practice », les expériences, ...

Sylvain Coffinet, d'Orange Business Services, rend compte de l'animation, depuis 2009, d'une Communauté de Chef de Projets certifiés PMI, à travers diverses activités et solutions mises en place progressivement et avec les certifiés eux-mêmes.

- C'est par exemple un **espace partagé Sharepoint** qui, au départ, a permis les premiers échanges d'information pour les postulants aux certifications, puis pour le maintien de ces certifications. Il a désormais évolué en regroupant aujourd'hui l'ensemble des certifiés du Groupe autour d'une communauté de **réseau social** interne, Piazza. Ce nouvel espace propose également des discussions « en direct » autour de bonnes pratiques.
- C'est aussi le **conseil individualisé** pour l'accès aux certifications et leur renouvellement, la mise en place de formations et ateliers « pour certifiés », facilitant ainsi ce **renouvellement**.
- C'est encore, avec la croissance de la communauté, l'édition d'une **newsletter** désormais mensuelle, ainsi que la mise en place de **référénts PMI locaux** (par grand site géographique) qui relaient désormais l'animation auprès des certifiés PMI.
- C'est enfin la **rencontre annuelle des certifiés** (chaque année 150 participants sur 250 certifiés), avec des interventions de haut niveau et un fil rouge (en 2012 : l'Agilité dans un monde incertain) et les **webinars mensuels** sur des sujets d'actualité (le dernier a ainsi réuni plus de 100 participants autour d'une classe virtuelle interactive).

Pascal Emery et Véronique Nicolle expliquent que chez PSA Peugeot Citroën le Management de projet est reconnu comme une filière à part entière. Dans ce contexte une organisation est mise en place pour accompagner les opérationnels : Elle est constituée d'une entité qui établit et améliore les processus et outils de Management de projet et d'entités support qui accompagnent les équipes projet dans leur mise en application opérationnelle. Parcours d'intégration, explication des standards, échanges avec les pairs, séminaires, coaching, aide à la résolution de problèmes complexes ou à forts enjeux (...) permettent la montée en compétences de chacun des membres et de fédérer la Communauté.



Alain Fraillon du Groupe Areva prône pour sa part la promotion de la communauté de pratiques en Gestion de projets comme composante sociale, essentielle au management de Projets dans les entreprises soucieuses de leurs performances.

Corinne Millot et Catherine Migot à la Banque de France partagent les mêmes priorités concernant l'Animation de la Communauté des Chefs de Projet : informer et partager à travers lettres d'information et sites dédiées, mais aussi grâce au développement de réseaux d'échange, capitaliser sur les expériences, enfin s'appuyer sur la communauté pour gérer le changement et diffuser les bonnes pratiques, promouvoir la filière de gestion de projets.

Fiona Charonnat précise que chez Ericsson, où les Chefs de Projet ont à gérer une réalité complexe, un focus particulier est appliqué sur la gestion du savoir, le « knowledge management ». Il regroupe un ensemble de stratégies de méthodes destinées à augmenter l'efficacité de l'organisation, et cela à travers la création de « best practices », avec en support des plateformes collaboratives. Le partage du savoir s'organise à partir de briques fournies par des contributeurs, aboutissant au développement de « best in class » et enfin de standards industriels.

Jean-Luc Abelin présente les objectifs de la mise en place du Knowledge Management Collaboratif chez **Lafarge** : « améliorer la performance, conserver et enrichir notre savoir faire, accélérer le transfert des best practices, réduire les délais de mise en oeuvre, identifier les best practices locales pouvant devenir des standards groupe ». Lafarge c'est donc doté d'un outil puissant intégré au Portail, comprenant un puissant moteur de recherche, multilingue avec une interface utilisateur simple et ergonomique, adapté aux différents niveaux d'utilisation.

Des leviers/accélérateurs ont été mis en place : « newsletters, meilleur contributeur, meilleur partageur, classement de l'utilité des bonnes pratiques, reconnaissance individuelle du bon usage de l'outil, chasse au trésor, trophées du meilleur transfert. »

Fabienne Demontoux, du Groupe Société Générale, a démarré l'animation de la Communauté des Managers de projets certifiés PMP courant 2011. Le lancement s'est organisé, avec les 35 premiers certifiés, au travers d'un séminaire qui avait pour objectif de définir les piliers de la future Communauté de pratiques : ses valeurs, ses objectifs, ses règles, son fonctionnement, les activités à mener en son sein, une première liste de thématiques à traiter.

En conclusion de ce séminaire, un bureau de 7 volontaires très motivés, s'est spontanément formé pour co-animer l'ensemble de la Communauté. Un programme d'animation a ainsi très vite pu se mettre en place :

- Création d'un groupe sur le réseau social de l'entreprise avec un WIKI
- 2 séminaires d'une demi-journée par an dédiés à la Communauté
- 3 conférences de 2h par an
- Programme d'ateliers pour identifier les bonnes pratiques à partager
- Action de mentorat pour accompagner les chefs de projet juniors
- Project Bar : espace d'échanges, entre 12h et 14h, ouvert une fois par mois à tous les managers de projet, tenu par des certifiés PMP, qui reçoivent en binômes, les collègues qui ont besoin d'un conseil ponctuel sur leur projet ou qui ont une bonne pratique à faire connaître.

A fin 2012, la Communauté des certifiés PMP s'élève à 100 personnes et ne cesse de grandir.

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

Des acteurs spécialisés apportent leur savoir-faire à la mise en place de solutions innovantes en matière d'Animation de Communauté.

Francis Meleard de Maestro Conseil, explique le changement fondamental généré par la révolution du Web Social, la place fondamentale que les Réseaux Sociaux* prennent dans notre société.

« Les médias sociaux sont :

- des nouveaux médias de masse, en évolution constante, centrés autour de l'individu.
- des outils pour faciliter la conquête, la fidélisation et l'innovation
- des outils pour réduire certains coûts (relation client, coûts d'acquisition) et améliorer la satisfaction client
- des leviers pour mieux connaître ses clients, leur porter assistance (relation client), échanger ou même co-créeer avec eux
- des leviers d'amélioration de la notoriété, de l'image de marque et de l'e-réputation »

« Des solutions pertinentes par leur spécificité de cible ou de support, ou spécifiques par le format de leurs traitements éditoriaux, peuvent alors être mis en œuvre pour animer et supporter des communautés. »

On pourra citer par exemple :

- une communauté hors cadre métier autour de la créativité des collaborateurs
- une communauté d'experts sur site (chefs de chantier expatriés) accédant à un référentiel métier et échangeant avec d'autres experts à travers un support adapté (Ipad)

* Réseaux sociaux : un ensemble de services et de technologies permettant de développer des interactions sociales sur Internet.

Mathilde Girault de Moustic, the Audio Agency présente la radio d'Entreprise comme outil de communication sociale et d'animation de communautés.

« La radio, de par ses caractéristiques intrinsèques, apporte en plus de l'information, les notions de proximité, de complicité, de dialogue nécessaires à une communication réussie. Adaptée aux supports numériques, elle répond aux exigences d'une animation de communauté de part son caractère, mobile, souple, réactif et interactif.

Ce qu'apporte une animation de communauté à travers une radio d'entreprise :

- Le parler vrai : libérer la parole des collaborateurs, leur apporter des réponses et des solutions pour leur permettre de mener à bien leurs missions
- La possibilité donnée à chacun de se faire entendre, de participer à la vie du Groupe
- Une accessibilité multiple : intranet France, groupe, téléphonie. Une relance en milieu de mois via un format court « focus ». Une boîte vocale et une adresse email pour poser ses questions. »

10 Conclusion

- Dans le monde des affaires où rien n'est acquis, où toute entreprise en position dominante se transforme inexorablement en cible,
- Devant les défis mondiaux que doivent affronter les entreprises occidentales en général et européennes en particulier,
- Face à la pugnacité, l'adaptabilité, l'inventivité et la force de travail des entreprises issues des pays émergents,

Nos organisations centralisatrices et hiérarchisées sont obsolètes et non préparées aux combats qui s'annoncent.

Le management basé sur :

- une vision à court terme,
- une culture du résultat qui occulte la façon dont il a été obtenu,
- un système de contrôles en cascade,

a probablement conduit ces dernières années à des gains de productivité qui sont aujourd'hui taris. Il a en outre insensiblement induit un individualisme, un isolement et une démotivation des contributeurs de l'entreprise.

En d'autres termes, si l'on continue à raisonner à organisation constante, le système de management qui prévaut aujourd'hui dans les entreprises du « vieux monde » arrivera rapidement et inexorablement au bout de ses limites.

Reconsidérer le management en mettant au centre de l'action les contributeurs, en suscitant une synergie, un partage et une émulation naturelle, nécessite une vision d'entreprise, un courage et de l'opiniâtreté de la part de nos dirigeants.

Cette vision ne peut s'envisager que sur la durée et dans une relation de confiance solide entre dirigeants et contributeurs. L'intérêt bien compris de tous étant la performance de l'entreprise, il suffit d'admettre qu'elle doit passer par la satisfaction de ses contributeurs dans une relation gagnant-gagnant.

C'est le message que nous avons essayé de faire partager dans cette communication en décrivant la « Communauté de pratiques en Gestion de Projets » et son mode d'animation.

Le levier de progrès indéniable qu'elle constitue est un moyen de contribuer à bâtir l'âge de l'entreprise apprenante et mature, capable d'affronter les défis du futur.



*Pour en finir avec les missions de
saltimbanque*

*Pour rompre avec la quête exclusive de
la productivité et de la performance
individuelle*

Misez sur la performance
collective au travers de la
réalisation individuelle,



Osez la Communauté
de Pratiques!

*Pour migrer vers l'entreprise apprenante
et mature,*

*Pour accéder à la performance collective
et durable,*





11 Les membres du cercle de la commission

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

11.1 Les co-auteurs du livre blanc

Caroline Boulet-Gilly : caroline.boulet-gilly@ngahr.com

De formation informatique, Génie Logiciel, Certifiée PMP en 1998, Caroline Boulet-Gilly dispose d'une expérience de plus de 15 ans en management de grands projets dans des groupes internationaux des secteurs de la défense, de l'informatique et des télécommunications, comme Thales Division Navale, AT&T, NCR, Convergys, ...

Caroline a rejoint NorthgateArinso en 2009 où elle occupe la fonction de Directeur des Opérations, en charge du delivery des grands projets, des services externalisés et du PMO France, dans le domaine des solutions dédiées aux Ressources Humaines.

Lionel Bourceret : lbourceret@aubay.com

Lionel Bourceret est expert en Système d'Information depuis de nombreuses années, et a travaillé pour le compte de sociétés comme Cap Gemini, Atos et Aubay.

Ingénieur ISEP et diplômé CAAE, Lionel a exercé et piloté des missions principalement pour de grands groupes bancaires et opérateurs telecom.

Sur les dix dernières années, Lionel anime des cours sur les progiciels intégrés et sur la gestion de projet. Nommé Directeur de la Qualité chez Aubay en 2006, conduit des programmes d'amélioration (ISO9001, CMMI) notamment sur les projets à engagements.

Depuis 2005, Lionel est certifié PMP et adhère au PMI Ile de France.

Maria-Fiona Charonnat : maria-fiona.charonnat@ericsson.com

Maria-Fiona Charonnat a intégré le Groupe Ericsson, leader mondiale en télécom-munications, en Irlande en 1988 et en France à partir de 1990. Elle a travaillé dans la branche de Recherche et Développement de la téléphonie mobile au démarrage avant prendre en charge des projets R&D en tant que chef de projet pour la France et par la suite pour le Groupe. Depuis 2005, elle est responsable de la Qualité et des Processus, Méthodes et Outils lié à la gestion des projets clients en France.

Son rôle a été élargi au niveau de la Région Méditerranée en 2010 (27 pays, 650 chefs de projet) ou elle continue de promouvoir les bonnes pratiques eu sein du Project Management Office.

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

Sylvain Coffinet : sylvain.coffinet@orange.com

Sylvain COFFINET a intégré le Groupe Orange en 1977. De formation Ingénieur Telecom Lille1, il a assuré différentes activités (marketing, système d'information, recherche & développement) où la composante « évolution des compétences » a toujours été présente, jusqu'à en devenir son métier depuis maintenant plus de quinze ans. Responsable de la Formation Continue à Telecom Bretagne, puis Responsable de la Formation Professionnelle pour la filiale Transpac, il est aujourd'hui Directeur de Programmes à Orange Business Services, où il a en charge l'ingénierie, la conception, et la mise en œuvre de programmes d'évolution des compétences et de certifications au sein de la filière Project Management.

Il co-anime par ailleurs la communauté des certifiés PMI du Groupe Orange, la plus importante de France regroupant plus de 270 certifiés.

François Delignette: fdelignette@fd-conseil.com

Titulaire en 1991 d'un diplôme d'ingénieur à Nancy, François Delignette est consultant indépendant depuis 1995. Initialement développeur puis chef de projet en systèmes d'information, François intervient actuellement en tant que directeur de projet ou responsable de mission d'appui aux projets pour des grands comptes. Il anime également, depuis 2002, pour le compte d'un organisme de formation affilié PMI - REP - des séminaires sur la « Gestion de Projets Informatiques », l'utilisation de « Microsoft Project », la « certification PMP » ou encore la « Gestion de Programme ».

François est membre du PMI depuis 2003 et PMP depuis Fin 2005, il est certifié ITIL Foundation v3 et Prince 2 Foundation et vient de terminer en 2010 un Executive MBA aux Ponts et Chaussées.

Au sein du bureau du Chapitre Paris-Ile-France du PMI, François a occupé les postes de Secrétaire Général (2004-2006) et Directeur des Programmes (2007-2008). En tant que directeur du Développement Professionnel (2010-2012), il a pour objectif de faire la promotion à destination des entreprises du Management de Projet en général, des Référentiels et Certifications du PMI en particulier et, bien sûr, de permettre aux entreprises d'améliorer leurs pratiques opérationnelles du management de projet. C'est dans ce cadre qu'il a lancé début 2011 le Cercle des Entreprises avec Isabelle Levavasseur et Caroline Boulet-Gilly.

Fabienne Demontoux : fabienne.demontoux@socgen.com

Responsable du Cercle de Management de Projet du Groupe Société Générale.

Depuis janvier 2011, après avoir passé près de 20 ans dans le monde des grands projets stratégiques de la Société Générale (Risques, Référentiels, 4D, GRC à l'international) en y ayant exercé les différents métiers (côté Maîtrise d'œuvre, Maîtrise d'ouvrage, Responsable bancaire, Direction de projet, Superviseur des grands projets de la Banque de détail).

Christian Duchesne : conseil@pmo-performance.com

Après de nombreuses années de projet et de pilotage d'activités dans de grands groupes industriels, bancaires et assurances, Christian DUCHESNE a créé son cabinet PMO-Performance en 2006 spécialisé dans le conseil et la formation auprès de sociétés ou d'administrations désirant adapter leur organisation au mode de gestion par projet, créer leur PMO ou piloter leur portefeuille d'activités. Il donne de nombreux séminaires à Capgemini Institut et a écrit le livre « Le pilotage d'une DSI » aux éditions AFAI. Créé en 2010, son club « pmo-performance » réunit une trentaine de sociétés partageant leur expérience sur différents aspects du pilotage. Il anime en 2013 la commission « les différents PMO d'entreprise » au sein du chapitre PMI Ile de France.



Pascal Emery : pemery@mpsa.com

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur ENSTA, Pascal EMERY a tout d'abord travaillé durant 18 ans chez PSA Peugeot Citroën. Après un démarrage comme Responsable de Production dans l'usine de Montage d'Aulnay-sous-Bois, il a ensuite travaillé sur des grands programmes internationaux (Chef de Projet Industriel, Responsable Délais & Coûts du Programme Peugeot 207, Responsable Qualité & Risques du Projet Citroën C3 Picasso). Il a ensuite pris la Direction du PMO Global de PSA (processus, outils, formations) avec pour mission d'améliorer la performance des projets et de garantir l'efficacité opérationnelle des équipes projets (15000 personnes). Dans ce cadre il a lancé différents programmes de transformation : reengineering & harmonisation des processus entre l'Europe, l'Amérique du Sud et la Chine, généralisation des principes LEAN dans le développement des projets, intégration des standards & outils du management de projet au sein du PLM, amélioration du management des risques projets ...et en particulier un programme transversal dédié à la professionnalisation des équipes projets (dispositif de formation, parcours qualifiants...).

En novembre 2012, il a créé son entreprise de conseil et de formation avec pour objectif d'aider les entreprises à améliorer la performance de leurs projets et de leurs équipes.

Alain Fraillon : alain.fraillon@areva.com

Alain Fraillon occupe actuellement le poste Responsable du Management de Projets au sein de la Business Unit « Valorisation des Installations Nucléaires » (démantèlement & traitement des déchets nucléaires) appartenant au groupe AREVA et localisée à Paris La Défense.

De formation ingénieur en Mécanique & Hydraulique, il a consacré la première partie de sa carrière à la conception et à la construction de machines spéciales (turbomachines hydrauliques & matériels de manutention automatisée) pendant une vingtaine d'années dans diverses entreprises industrielles opérant sur le marché de l'énergie (pétrole & nucléaire).

Ayant rejoint le groupe AREVA depuis plus de vingt ans, il a exercé le fonction de Chef de Projet Senior dans le cadre d'activités concernant notamment :

- la construction de centrales nucléaires à l'export, en Chine et en Finlande,
- le revamping de réacteurs nucléaires en France et en Bulgarie,
- la construction d'une usine de fabrication de combustibles nucléaires en France.

Il est certifié « Project Manager Professional » auprès du Project Management Institute.

Laurent Maceyko : laurent.maceyko@schneider-electric.com

Actuellement responsable du support technique client niveau expert et chef de projet de déploiement de process et outils chez Schneider Electric à Rueil Malmaison (France).

Laurent Maceyko, après une formation d'ingénieur en électronique, a débuté sa carrière professionnelle au sein de la société NUM, concepteur et fabricant de commandes numériques pour Machines Outils, en tant que développeur de cartes électroniques à base de PC. Puis il a été nommé chef de projet pour une gamme nouvelle et ensuite a été chef de service R&D. Depuis 2003, il a rejoint la société Schneider Electric pour animer la communauté des chefs de projet, a assumé le rôle de chef de projets et de PMO. Il est certifié PMP depuis 2005. Après avoir été volontaire lors des Entretiens 2007 et 2010 et avoir été chef de projet des Entretiens 2011, il occupe le poste de secrétaire général. Il a eu pour mission de préparer l'intégration la branche Alsace. Il collabore au sein du cercle des Entreprises.



Catherine Migot : catherine.migot@banque-france.fr

Catherine Migot a intégré les services informatique de la Banque de France en 1986. Elle a exercé des activités de développement puis a pris en charges des projets métier en tant que chef de projet en maîtrise d'œuvre.

Référente méthode depuis 2006 elle a participé au déploiement du référentiel méthodologique auprès des équipes projets informatiques. Elle est actuellement Responsable de la communauté des chefs de projet au sein de la Direction des Projets de la Banque de France et est responsable du volet formation des chefs de projet à la méthodologie interne.

Corinne Millot : corinne.millot-dumazert@banque-france.fr

Corinne MILLOT-DUMAZERT a intégré la Direction des projets informatiques en 1994 en tant qu'analyste réalisateur. A partir de 2000, elle a exercé la fonction de chef de projet informatique. En 2008, elle a rejoint le service de support aux équipes projet. A cette occasion, elle a piloté le projet d'amélioration des processus de pilotage des projets informatiques, basé sur le modèle CMMI, qui a permis à la Banque de France d'être évaluée à un niveau de maturité 2 CMMI dans le cadre d'une évaluation officielle menée en avril 2011. Depuis début 2012, elle est responsable d'un pôle Project Management Office au sein de la Direction des projets informatiques. A ce titre, elle encadre des consultants en management de projet et coordonne l'action de formation des chefs de projet à la méthodologie interne ainsi que la mise en place de la communauté des chefs de projet.

Véronique Nicolle : veronique.nicolle@mpsa.com

Titulaire d'un 3eme cycle universitaire en Economie, Véronique NICOLLE a intégré le Groupe PSA Peugeot Citroën en 1996. Après s'être consacrée au pilotage des Formations Management au sein de la Formation Groupe. Elle travaille aujourd'hui à la Direction des projets Véhicule et de la Vie Série où elle apporte un support aux Directeurs de projet et à leur équipe sur les questions de Compétences et de Formation, afin d'assurer leur montée en compétences. Elle est dans ce cadre en charge de réflexions aussi variées que « l'animation de la Communauté des Directeurs de projet » ou « la certification des Directeurs de projets ».

Formée aux méthodes et outils du Lean engineering, elle a sensibilisé l'ensemble des acteurs de sa Direction et accompagné les managers dans la mise en œuvre de ses méthodes.

11.2 Trombinoscope des Auteurs du Livre Blanc



Caroline Boulet-Gilly
NGA



Lionel Bourceret
Aubay



Maria-Fiona
Charonnat
Ericsson



Sylvain Coffinet
Orange



François Delignette
Développement
Professionnel PMI
FD Conseil



Fabienne Demontoux
Société Générale



Christian Duchesne
Volontaire du
Chapitre PMI-IDF
PMO-Performance



Pascal Emery
**PSA Peugeot
Citroën**



Alain Fraillon
Areva



Laurent Maceyko
Schneider-Electric



Corinne Millot
Banque de France



Catherine Migot
Banque de France



Véronique Nicolle
**PSA Peugeot
Citroën**

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

11.3 Les entreprises du cercle – commission Stratégie et Organisation




Les Entreprises ayant collaborées au Cercle des Entreprises du PMI©, Commission Stratégie et Organisation, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

	<p><i>Avec son programme « Project Focus », Areva se dote d'une culture de Management de projets à son image et répondant à ses ambitions</i></p> <p><i>Améliorer la performance des projets</i>, progresser dans l'atteinte des objectifs, le contrôle des coûts et la tenue des plannings, <i>Donner les moyens d'arbitrage</i> et une visibilité au management quant à la situation des projets dont il a la responsabilité, <i>Développer une culture projet</i> dans le groupe en s'appuyant sur une population de chefs de projet capable de mener les affaires du futur,</p> <p><i>Partager un référentiel commun de gestion de projet</i> adapté à la nature et à la complexité des projets de l'industrie nucléaire, <i>Professionnaliser les chefs de projet</i>, cultiver leur polyvalence et favoriser leur mobilité nationale et internationale</p>
	<p><i>« Excellence et amélioration continue de ses prestations »</i></p> <p>AUBAY est une société de conseil en technologies et intégration de systèmes d'informations, systèmes industriels, réseaux et télécoms.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A lancé en 2011 un programme AUB'ENERGY pour mener à bien les projets de ses clients et ses projets internes, en s'appuyant sur des solutions adaptées, réactives et professionnelles. Et pour concourir à une certification CMMI de niveau 3 sur ses projets • Aubay s'engage sur la satisfaction client grâce à des indicateurs garantis (ISO9001:2008, centres de service), et met en place des pratiques projets communes par l'intermédiaire d'une plateforme outillée : AubayTeamTools. • Afin d'assurer la pérennité de ce niveau de qualité, Aubay forme ses chefs de projet régulièrement, une formation interne est dispensée tous les mois à une dizaine de chefs de projet.
	<p><i>Le rôle du Chef de Projet dans l'amélioration</i></p> <p>La gestion de projet n'est pas un simple exercice imposé, une tâche comme une autre au sein du projet. Elle est le moyen de maîtriser les projets de l'entreprise.</p> <p>C'est par le biais de l'amélioration de nos pratiques de gestion de projet, d'un véritable changement de point de vue et de manière de faire que le gain attendu pour l'entreprise sera constaté. Il ne s'agit donc pas seulement de comprendre, ni même d'adhérer à l'idée de l'importance de la gestion de projet, il faut se transformer pour la mettre effectivement en œuvre.</p> <p>Le chef de projet est le vecteur de cette transformation, savoir capitaliser sur son expérience et la repartager est un élément indispensable à la boucle d'amélioration.</p>

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

	<p><i>Ericsson est une "Project Management Driven Company". L'entreprise gère la majorité de son business à travers des projets clients.</i></p> <p>En 2011, Ericsson a lancé un nouveau program "Project Management Driven Company" pour aller encore plus loin dans la professionnalisation de la carrière du chef de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'améliorer les compétences courantes et futures des Chefs de projets en alignement avec les demandes du marché • Agrandir la culture projet à travers l'organisation - le Chef de Projet n'est pas tout seul sur un projet • Renforcer l'image d'Ericsson en tant que leader en gestion du projet
	<p><i>Le Management de Projet est au cœur de notre métier et s'articule autour d'axes forts :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction Client dans l'excellence de la mise en place de nos solutions RH à travers l'exécution des projets. • L'amélioration continue de notre approche d'implémentation basée sur une multitude d'expériences de projets RH dans tous les secteurs du marché. • La Professionnalisation du métier de Chef de Projet à travers une culture basée sur l'essentiel : le Client est au centre de notre action, le travail d'équipe, l'excellence opérationnelle. • L'animation de la Communauté des Chefs de Projet.
	<p><i>« Le management par projet est une condition essentielle pour déployer rapidement et efficacement notre stratégie »</i></p> <p>Bruno Mettling, DRH Groupe Orange</p> <ul style="list-style-type: none"> • animer les réflexions nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique partagée de management de projet • définir de manière homogène au sein du Groupe les différents niveaux de project managers et leur évolution de carrière. • mettre en évidence les parcours professionnels offerts par le Groupe pour les chefs de projet, afin de les fidéliser et les reconnaître

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

	<p><i>Dans le cadre de son système d'excellence, le groupe PSA Peugeot Citroën a mis en place un dispositif de filière métier visant à accompagner chaque collaborateur du groupe.</i></p> <p>Dans ce cadre la filière Management de projet programme vise à mettre à disposition des acteurs compétents au bon moment. Il s'agit de mettre à disposition des membres intégrant la filière les moyens de bien tenir leurs missions et d'atteindre leurs objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de parcours qualifiants • Mise à disposition de cursus de formation selon les niveaux de compétences attendus • Mise à disposition de référentiel métier et coaching opérationnel des acteurs • Animation de la Communauté pour privilégier, les échanges et le retour d'expérience. <p>Au total 1000 collaborateurs bénéficient de ce dispositif qui contribue à l'atteinte de la performance des projets.</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.
	<p><i>Le Groupe Société Générale a décidé, depuis 2011, d'investir dans la professionnalisation des Managers de projets en lançant le Cercle Management de Projet (CMP).</i></p> <p>L'objectif du Cercle Management de Projet est de professionnaliser la communauté à partir d'une culture projet Groupe et de pratiques partagées.</p> <p>Les missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et valoriser les managers de projet au sein du Groupe et rendre « attractive cette famille professionnelle » • Animer cette famille professionnelle en favorisant les échanges de bonnes pratiques et partages d'expertises, ... • Former les apprenants par le biais de parcours de formation personnalisés • Certifier les managers de projet expérimentés via le PMI (Project Management Institute), reconnu par le monde professionnel au niveau international.

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

11.4 Le Cercle des Entreprises du PMI

11.4.1 Une initiative du chapitre Paris Ile-de-France du PMI©

L'association PMI chapitre Paris Ile-de-France regroupe les managers de projets de tous les secteurs d'activité. Son objectif est de promouvoir le PMI© (Project Management Institute), ses standards et ses certifications. Ses membres sont des personnes physiques. Ses activités sont gérées bénévolement par des volontaires non rémunérés conformément aux statuts de l'association.

Le « Cercle des Entreprises du PMI » est une initiative lancée en 2011 par la direction du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France qui finance et contrôle cette nouvelle activité destinée aux entreprises. Le Chapitre PMI Paris Ile-de-France définit le Cercle des Entreprises comme un espace d'échange de bonnes pratiques de gestion de projet à destination des entreprises.

Le Cercle des entreprises du PMI bénéficie des études, enquêtes et standards publiés par le Project Management Institute.

11.4.2 Objectifs du Cercle

Les objectifs premiers du cercle sont :

- Promouvoir la gestion de projet auprès des entreprises
- Sensibiliser les entreprises au caractère stratégique de la Gestion de Projet
- Aider opérationnellement les entreprises en s'appuyant sur le corpus de connaissance du PMI, ses nombreux référentiels et les Certifications.
- Se rapprocher des entreprises afin de mieux connaître leurs besoins et voir comment les aider
- Le Cercle des Entreprises privilégie l'échange de témoignages et de bonnes pratiques à travers la constitution d'ateliers thématiques. La synthèse de ces échanges permet de comprendre les conditions de succès et les raisons des échecs, puis de proposer des recommandations d'amélioration.

Objectifs secondaires du Cercle

- Faire la promotion du PMI, de son corpus de connaissance ainsi que de ses référentiels et certifications
- Faire la promotion de la marque PMI
- A travers ses actions, faire la promotion des certifiés et des membres du PMI et augmenter leur employabilité.

11.4.3 Cible du Cercle des Entreprises

Le Cercle des Entreprises est destiné aux Entreprises pour qui la gestion de projet représente une compétence stratégique, gèrent des projets d'envergure ou qui démarrent un processus d'amélioration continue de leur organisation à la gestion de projet.

Au sein des entreprises, les thèmes d'étude du Cercle des Entreprises intéresseront les chefs de projet, les responsables PMO, les responsables de portefeuilles projets/programmes et globalement toute personne en charge du processus d'amélioration continue et de la montée en compétence de leur organisation en management de projets/programmes.

Les responsables de ressources humaines qui doivent accompagner ces profils particuliers que sont les chefs de projet pourront également trouver au cercle des réponses à leurs interrogations.

Adhésion au cercle

Pour adhérer au « Cercle des Entreprises », l'entreprise doit faire acte de candidature auprès du PMI Paris Ile-de-France directement au Directeur du Développement Professionnel ou encore au Président du Chapitre.

L'adhésion est valide pour l'année courante. Elle sera renouvelée par tacite reconduction sauf avis contraire d'une des deux parties.

En fonction du nombre des entreprises appartenant déjà au Cercle et dans un souci d'homogénéité et de représentativité des ces dernières, le chapitre se réserve le droit de donner une suite négative à une demande d'adhésion.

L'adhésion suppose qu'au minimum le représentant officiel de l'entreprise au Cercle des Entreprises soit membre du Chapitre Paris Ile-de-France, à jour de cotisation lors de la réunion de lancement du Cercle.

11.4.4 Les responsabilités du Cercle des Entreprises du PMI

Le président du Cercle

Le président du Cercle des Entreprises pour l'année en cours est nommé parmi les membres du bureau par le CA du chapitre Ile de France du PMI. Généralement le Directeur du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France sera le président du Cercle. Il constitue le lien entre le bureau du chapitre Ile de France du PMI et le cercle des entreprises.

Il rapportera au bureau le suivi des activités du Cercle des Entreprises et sera à même de proposer les évolutions pertinentes au bureau afin de s'assurer que le Cercle répond bien aux attentes des entreprises.

Il apportera soutien et aide aux différents responsables en veillant, en particulier, à la promotion des commissions et aux recrutements de nouvelles entreprises.

De plus, opérationnellement, il s'assurera que chaque commission est bien gérée par un responsable dédié, qu'elle prend effectivement en charge un sujet en début d'année et le structure sous la forme d'un projet.

En cas de besoin, le président du cercle contribuera au premier cadrage du projet et à la mobilisation d'un groupe de travail avec le responsable de la commission.

Le responsable de commission du Cercle

Chaque commission est gérée par un responsable de commission qui travaille de concert avec le président du Cercle. Le responsable de commission est proposé par le président du Cercle et nommé par le CA du bureau.

Le responsable de commission préparera les ordres du jour des réunions et des séances de travail, animera les séances avec son groupe de professionnels et suivra l'avancement des travaux. Les comptes-rendus des séances de travail sont rédigés sous sa responsabilité avec l'aide de ses volontaires.

En fin de projet, le responsable de commission coordonnera la rédaction et la bonne livraison du Livre Blanc.

Les animateurs du Cercle

Les animateurs du Cercle sont tous des volontaires de la Direction du Développement Professionnel du chapitre. En général, il s'agira de professionnels du sujet en question, permettant d'apporter un réel éclairage en s'appuyant sur les référentiels du PMI. Ils travailleront de concert avec le responsable de la commission en question.

11.4.5 Les commissions du Cercle

Le cercle fonctionne à travers des commissions qui traitent en profondeur un sujet majeur par an. Chaque année, les commissions délivrent un livre blanc, synthèse des Bonnes pratiques révélées à travers les différents ateliers.

Ce livre blanc sera co-rédigé par les membres de la commission avant d'être finalisé par les volontaires du Cercle.

Les commissions pourront explorer des domaines globaux de la gestion de projet ou au contraire être sectorielles.

A ce jour, il existe deux commissions au sein du Cercle des Entreprises :

- La commission « Stratégie et Organisation »
- La commission « Gestion Opérationnelle du Risque Projet »

Ces commissions peuvent donner lieu à des diversifications en sous-commissions. Ainsi la commission Stratégie et Organisation, après avoir approfondi en 2012 les communautés de pratiques en gestion de projet, s'intéresse aux projets de transformation et aux PMO en 2013. La commission Risque, après avoir étudié la mise en place d'une culture risque en 2012, vérifie l'opportunité d'échanger sur les projets agiles en 2013.

Réunions des différentes commissions

Cinq rencontres physiques d'une demi-journée sont planifiées tout au long de l'année pour chacune des commissions. Elles se dérouleront en général la même journée pour toutes les commissions afin de permettre des synergies entre commissions. De plus, les soirées du chapitre se dérouleront si possible le même jour afin de permettre aux membres du cercle d'y assister. Les réunions s'échelonnent ainsi :

- la première réunion est le kick-off du chantier : cadrage du sujet, plan de travail sur l'année, répartition des tâches, identification des experts invités à participer, objectifs de chacun, calendrier.
- les réunions suivantes permettent d'approfondir réellement le sujet.
- néanmoins, les deux dernières réunions permettront également de faire une synthèse de l'année et de préparer le plan de travail de la rédaction du livre blanc sous l'impulsion des responsables de chaque commission.

Les informations utiles au bon déroulement du chantier (comptes-rendus, documents de travail) sont conservées sur un espace interne au Cercle des Entreprises et accessibles par les seuls acteurs du chantier.

Les livrables du Cercle

Chaque sujet traité au cours d'une année par une commission fera l'objet d'un rapport final rassemblant toutes les conclusions utiles aux gestionnaires de projets et aux sociétés soucieuses de mieux intégrer la gestion de projet dans leurs pratiques.

Ces rapports ou Livres Blancs sont placés sur le site <http://www.pmi-fridf.org/> et accessibles aux membres du PMI chapitre Paris Ile-de-France ainsi qu'aux membres du Cercle des Entreprises. Une présentation de synthèse aux membres du chapitre pourra être faite lors de l'assemblée générale ou lors d'une soirée dédiée à cette occasion.

Confidentialité

Les informations échangées pendant les séances restent confidentielles. Les adhérents s'engagent à ne pas divulguer les écrits, présentations, paroles échangées sans l'accord de leur auteur et du président du cercle. Seuls les ordres du jour et les retours d'expérience synthétiques - Livres Blancs - pourront être diffusés.

	Animation d'une communauté de pratiques en gestion de projet	Cercle des Entreprises
---	---	-------------------------------

11.4.6 Vos Contacts

Caroline Boulet-Gilly : Adjointe au Développement Professionnel du chapitre Paris Ile-de-France (Bureau du chapitre) et Responsable de la Commission «Stratégie et Organisation» du Cercle des Entreprises du PMI

adj.developpement.professionnel@pmi-fridf.org ou caroline.boulet-gilly@ngahr.com

Tel. + 33 6 09 11 83 28

François Delignette : Directeur du Développement Professionnel du chapitre Paris Ile-de-France (CA du chapitre) et Président du Cercle

developpement.professionnel@pmi-fridf.org ou fdelignette@fd-conseil.com

Tel. + 33 6 72 78 44 37

Jean-Christophe Hamani : Président du chapitre Paris Ile-de-France

president@pmi-fridf.org