

Démarche de renforcement du dispositif de pilotage des projets de changement

Pourquoi renforcer le pilotage des projets ?

- Les ambitions des entreprises conduisent à la mise en œuvre ou la programmation de projets nombreux dans des registres multiples : offre, compétences, instrumentation, ...
- Les attentes fortes en matière de résultats ont eu pour conséquence une simultanéité des projets, à conduire en outre dans un laps de temps court
- Au fil du déploiement des projets, des « sous-projets » ou des incidentes sont susceptibles d'émerger, complexifiant encore un peu plus le paysage et augmentant ainsi les risques de dilution, de perte de substance ou de dérive
- Les différents projets ont, par nature, sinon des zones de superposition, du moins des interfaces
- Le dispositif global doit donc être piloté avec rigueur et fermeté, ce qui est difficile pour les acteurs qui ont en charge des responsabilités liées au business au quotidien

Les objectifs visés par le dispositif de pilotage

- Identifier, construire, lancer et conduire avec rigueur et fermeté l'ensemble des projets nécessités par les ambitions de l'entreprise
- Garantir le respect par les responsables en charge des démarches et des fondamentaux de la conduite de projets de changement (objectifs, champs, méthode, calendrier, acteurs, moyens engagés)
- Evaluer la réalisation des programmes prévus, l'atteinte des résultats, la bonne utilisation des ressources mobilisées et des budgets engagés
- Réorienter ou relancer en cas de nécessité les projets en retards ou déviants
- Identifier et gérer les interfaces entre projets connexes
- Faciliter la mise en œuvre effective des intentions
- Communiquer avec les équipes sur l'avancement et les actions futures
- Faciliter le reporting à la Direction

Le dispositif envisagé

- En veillant à ne pas ajouter de la complexité à la complexité, on peut imaginer un dispositif simple composé de :
- Un Comité de Pilotage des Projets
- Une fiche descriptive reprenant pour chaque projet ses caractéristiques propres et valant feuille de route
- Un tableau de bord permettant de suivre et d'évaluer l'avancement de chaque projet sur des bases objectives et consolidables (indicateurs), afin de conforter le pilotage de l'ensemble du processus de changement
- NB : dans un tel schéma, la Direction reste décideur ultime, l'instance ainsi mise en place ayant vocation à éclairer les options et à faciliter les échanges

Le comité de pilotage

- Rôles majeurs
 - Coordonner et assurer le suivi de l'ensemble des projets
 - Etre le garant de la cohérence des actions mises en œuvre avec la stratégie n, de l'harmonie entre les différents groupes de travail, d'assurer le pilotage éventuel d'expériences pilotes
 - Valider les recommandations des groupes de projet avant leur mise en œuvre
 - Suivre la mise en place des projets
 - Fixer les orientations en matière de communication en direction des équipes
 - Il devra se réunir très régulièrement à une fréquence mensuelle ou bi mensuelle (à définir)
- Il est composé des chefs de projets thématiques et/ou d'éventuels acteurs-clés ou personnes ressources

Les facteurs clés de succès

- Participation pour susciter l'adhésion
- Création d'un comité de pilotage garant de l'avancement du projet et sa pertinence et adéquation avec l'entreprise
- Prise en compte des spécificités régionales et locales
- Définition d'un socle commun basé sur les études déjà réalisées et le bench mark d'organisations comparables
- Validation et finalisation de ce socle par région en atelier associant DR, DAR, DMI et agences
-

Panorama des projets entrant dans le dispositif (exemple)

- Critères : les projets retenus sont des projets majeurs, affectant l'organisation et/ou le fonctionnement de la BU et de sa responsabilité ; ils se distinguent des actions ou décisions liées au seul fonctionnement quotidien

Tableau de bord/outil de suivi

- Propre à chaque projet, il doit permettre :
- de suivre l'avancement des étapes et le respect du calendrier
- de repérer les points de blocage ou les difficultés
- de repérer les interfaces avec d'autres projets
- d'anticiper la sortie des livrables et les moments de validation intermédiaire ou finale
- de présenter le tout clairement au Comité de Pilotage

Déroulement des groupes de travail

- Chaque groupe sera sous la responsabilité d'un leader, acteur de l'entreprise
- Ce leader sera appuyé
 - Dans son groupe par un modérateur chargé de l'aider à faire fonctionner le groupe de manière efficace
 - Éventuellement par un membre du comité de pilotage qui veillera au bon avancement des travaux et à l'apport des moyens nécessaires
 - Par le support éventuel d'un consultant Clavia - Conseil par l'apport de méthodes
- Les groupes travaillent généralement en quatre temps, analyse du problème posé, recommandations, validation par le comité de pilotage puis le Comité de Direction (en cas d'instances différentes), mise en œuvre
- Entre chaque réunion, les différents acteurs du groupe auront en charge un ou plusieurs sujets à traiter en liaison avec d'autres acteurs de l'entreprise concernés.

Exemple de dispositif Groupes de travail

