

Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

Conduire un projet d'organisation

Version actualisée le 8 octobre 2012

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

1. Un Projet d'organisation, pourquoi ?

- ➔ **Les raisons d'engager un Projet d'organisation sont multiples :**
 - Clarifier une politique sectorielle,
 - Améliorer la qualité des prestations,
 - Optimiser les ressources,
 - Améliorer le climat social,
 - Prendre en compte des évolutions réglementaires ou institutionnelles,
 - Aider l'encadrement à maîtriser l'organisation et le fonctionnement de ses unités,
 - Etc. ...

- ➔ **Le recours à un consultant extérieur s'imposera chaque fois que les enjeux seront jugés importants pour la Collectivité.**

2. Les caractéristiques du Projet d'organisation ...

- **Le Projet d'organisation est participatif et associe chaque acteur, à sa « juste place ».**
- **Il crée une dynamique. Les propositions émanent des groupes de travail. Les formuler, c'est pour eux s'engager à passer à l'action.**
- **Le consultant joue un double rôle de conseil et d'animateur. Il apporte sa propre vision des choses dans un esprit de recherche d'adhésion. Il garantit la conduite du projet dans le respect du calendrier arrêté. Le consultant continue à être présent lors de la mise en place des actions retenues pour en garantir l'efficacité.**

3. Les conditions de réussite du Projet d'organisation ...

- ➔ **La définition du référentiel qui va servir à l'évaluation. Il est proposé par le consultant et est enrichi et validé par les cadres dans un objectif de pédagogie et d'appropriation.**
- ➔ **Une évaluation à 360°. Par les élus, par la Direction Générale, par les cadres, par les agents, éventuellement par les usagers du service, et par le consultant lui-même. Peu importe s'il y a parfois des divergences ; elles se résoudront dans l'action.**
- ➔ **Une dynamique d'action et de progrès. Dès le début de l'intervention, l'état d'esprit est à la recherche et à la mise en œuvre des actions d'amélioration. Il n'est pas nécessaire d'attendre la validation de l'évaluation pour engager les actions les plus évidentes.**

4. Un cahier des charges simple prévoyant la possibilité d'enrichissement avec les responsables de la Collectivité

- ➔ **Aujourd'hui, les cahiers des charges des projets d'organisation sont trop complexes**
 - Les responsables essaient de décrire eux-mêmes les modalités de conduite du Projet, alors que c'est le consultant qui est le professionnel en la matière.
 - Ils « verrouillent » les cahiers des charges et laissent peu de place à l'innovation managériale.

- ➔ **Le contenu du cahier des charges**
 - Il suffit de déterminer le périmètre du projet et les motifs de l'appel à un consultant.
 - La Collectivité doit prévoir la possibilité d'échanges avec les consultants afin de mettre au point ensemble les modalités du projet.

5. Quelques conditions de réussite

La place du consultant dans la conduite du projet

- ➔ **Extérieur à la Direction, le consultant est un facilitateur dans la conduite du projet. Il va aider les cadres à bâtir le référentiel de leur organisation, aller sur le terrain écouter collectivement ou individuellement les agents, conseiller les dirigeants sur la stratégie à suivre, etc.**
- ➔ **La force du consultant réside dans le fait qu'il est physiquement présent à tous les niveaux : la Direction Générale, la direction opérationnelle et les agents. Il porte les objectifs du projet, ce que ne peut pas toujours faire la hiérarchie et il remonte les faits et points de vue des agents, ce que ne peut pas non plus toujours faire la hiérarchie.**
- ➔ **Le consultant doit être présenté comme un facilitateur, « co-chef de projet ». Il noue des relations de confiance avec le Directeur de Projet et le Chef de Projet, qui, en tout état de cause, auront à piloter la mise en œuvre des propositions validées par les dirigeants.**

5. Quelques conditions de réussite

L'association des cadres

- ➔ **Les cadres constituent le groupe de travail principal du projet.**
 - Ce sont eux qui portent la responsabilité de l'organisation actuelle.
 - Ce sont eux qui auront à mettre en œuvre les actions d'amélioration retenues.
 - Il est donc essentiel de les réunir dans le (ou les) groupe (s) de travail du projet et de les rassurer afin qu'ils soient en situation de collaborer totalement.

- ➔ **Le consultant les aide à prendre du recul par rapport à leur vision au quotidien**
 - Réflexions sur le référentiel d'organisation : Quels sont les points clés de la Direction ou du Service ?
 - Définition d'une organisation cible : Si rien n'existait, comment construirait-on l'organisation ?
 - Identification des chantiers à mettre en œuvre et adoption d'un mode opératoire pour leur conduite.

5. Quelques conditions de réussite

L'association des agents, au bon moment

- Un projet d'organisation ne peut se concevoir sans recueillir le point de vue des agents et leurs attentes, puis leur avis sur les chantiers à engager.
- Attention : Dès lors que l'on associe les agents, il faut se mettre en situation de répondre à leurs attentes. Il faut donc avoir anticipé et savoir à l'avance quelles sont les marges de manœuvre du projet.
- Par ailleurs, il ne faut associer les agents que lorsque les cadres sont rassurés sur leur propre positionnement dans le projet.
- Conséquences : Il faut travailler en deux temps ; d'abord avec les cadres, qui constituent le groupe de travail principal du projet, puis avec les agents.

5. Quelques conditions de réussite

Le recensement des écrits

- ➔ Il est essentiel, au lancement du projet, de recenser tous les écrits existants concernant la problématique : dossiers d'organisation, bilans d'activité, note de réflexion ou de proposition, enquêtes qualité, comptes rendus de réunions, ...
- ➔ Tous ces écrits ont mobilisé du temps et de l'énergie de la part de leurs auteurs qu'il faut reconnaître et sur lesquels il faut s'appuyer. L'erreur serait de donner à penser que « les choses commencent maintenant ».

5. Quelques conditions de réussite

Le référentiel de l'évaluation

- ➔ Comme pour une évaluation annuelle, il faut que les règles soient claires et le référentiel d'évaluation connu, et si possible approprié, par les cadres. Si ce n'est pas le cas, on tombe dans le travers de certaines évaluations où les règles sont faites par l'évaluateur.
- ➔ En s'appuyant sur son expérience, le consultant propose un avant-projet de référentiel qui sera enrichi avec les participants pour devenir le référentiel de l'évaluation du service. Ce référentiel servira de support au diagnostic de la situation.
- ➔ Le référentiel sera réutilisé par les cadres pour évaluer la situation chaque année et actualiser le plan de travail qui décline le projet de Direction.

6. La phase 1 de Définition du Projet

- **L'objectif de la première phase : Evaluer collectivement l'organisation de la Direction et de ses entités, et définir un plan de mise à niveau durable.**

- **Le contenu :**
 - Constitution d'un groupe de travail associant les cadres de la Direction.
 - Recensement de tous les documents écrits existants.
 - Formalisation des Dossiers d'organisation de chaque entité et de la Direction.
 - Formalisation des Bilans d'activité à partir des informations disponibles.
 - Formalisation du Dossier de description des processus.
 - Evaluation des processus au sein de chaque entité. - Evaluation par les cadres - Evaluation par les agents.
 - Mise en forme du dossier de diagnostic présentant l'évaluation et les propositions d'actions.
 - Enrichissement et validation avec le Comité de Pilotage.
 - Formalisation du Projet de Direction et du plan de travail à engager.

7. Un préalable souhaitable : la charte du projet

- Pour que tous les acteurs s'engagent de manière active, il faut les rassurer :
 - Sur les objectifs du projet,
 - Sur ses modalités,
 - Sur des engagements de l'exécutif.

- La **Charte du projet** est le document pour cela. Un avant-projet est proposé par les consultants. Il est enrichi et validé par les dirigeants de la Collectivité et par les partenaires sociaux.