



# Gestion du projet et conduite du changement

Découvrez comment gérer votre projet.

Cet outil a été conçu pour accompagner les chefs de projets dans la mise en place des instances nécessaires.

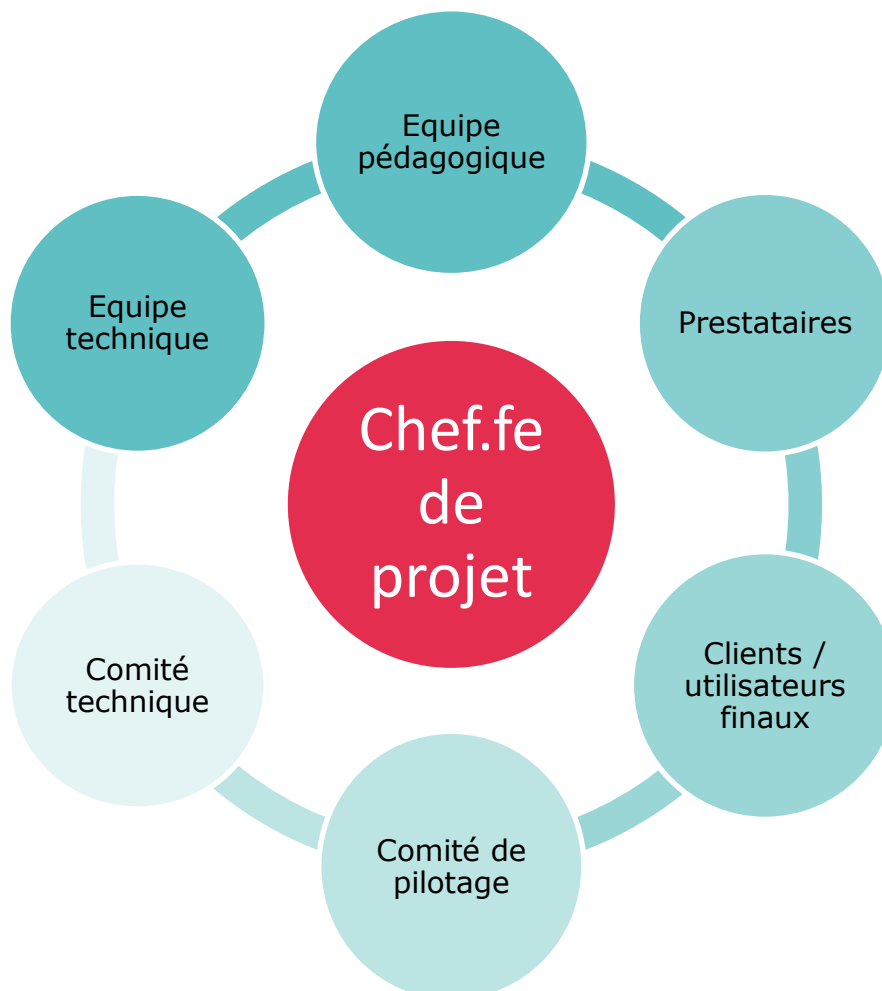
Ceux-ci pourront également s'aider des différents tableaux pour estimer et organiser la mobilisation des équipes selon les étapes du projet

Une fois le projet réalisé, vous pourrez passer à l'étape de son [évaluation finale](#) en utilisant le dernier outil de l'Hybrid'Box.

## 1. Démarrer et organiser le projet

### A - Mettre en place l'équipe et les instances nécessaires

Qui trouve-t-on dans une équipe « Projet hybridation de formation » ?



**Un.e chef.fe de projet**, organisateur du projet au fil de l'eau et qui va :

- Assurer les bonnes conditions (matérielles, d'affectation de temps...) pour réaliser le projet,
- S'assurer du respect du timing et des réalisations,
- Suivre la partie financière du projet,
- Prendre la température régulièrement auprès des équipes,
- Suivre la relation avec les prestataires,
- Prévoir les charges de travail des équipes
- Valoriser le travail réalisé, communiquer en interne sur les avancées
- Préparer et animer les comités de pilotage, servir d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes

**Celles et ceux qui vont concevoir et produire** : au cœur du projet

- **Les équipes pédagogiques** qui vont imaginer, concevoir, parfois produire
- **Les techniciens de l'OF** qui vont aider à comparer, tester, choisir des solutions techniques
- **Les prestataires** qui vont accompagner, animer, et/ou produire
- **Les utilisateurs finaux** : panel d'entreprises partenaires, apprenants (clients en général), pouvant être impliqués dans la conception, la réalisation (notamment en méthodes agiles), l'expérimentation. Pensons UX design !

Dans une petite structure, le/la chef de projet peut également, en fonction de ses compétences, animer ou faire partie de groupes de travail, concevoir, produire, expérimenter.

**Un comité de pilotage** : qui assure la gouvernance du projet, les relations avec les partenaires financiers, les représentants politiques. On va y trouver :

- Les directions opérationnelles directement concernées par le projet (pédagogie, informatique). Pour rendre compte, donner à voir, aider à prendre les décisions
- La direction /personne en charge de la communication : qui va faire le relais du projet auprès de l'ensemble des équipes internes et des partenaires extérieurs
- La direction/ personne en charge des RH (qui va gérer les besoins de formation des personnes impliquées, imaginer les changements de postes à venir),
- Des directions invitées en fonction de l'ordre du jour (financière, administrative...)

**Éventuellement un comité technique** pour des décisions régulières à prendre sur des solutions logicielles, infrastructures...

## **B. Estimer et organiser (de manière macro) les temps de travail sur la durée du projet**

Nous proposons un raisonnement selon :

- **3 niveaux d'implication des équipes, des personnes, tout au long du projet**



### **Niveau bas**

A besoin d'être au courant  
S'implique de manière très ponctuelle



### **Niveau intermédiaire**

Donne son avis,  
est en appui



### **Niveau maximum**






































Plongé dans le bain  
Fait, produit

- **4 étapes clés du projet**

Le tableau ci-dessous est donné à titre d'exemple. Cet outil doit vous permettre de valider, de manière macro, les forces vives à mobiliser selon l'étape du projet. A vous de l'imaginer en fonction de votre type de projet, de vos ressources et de vos contraintes.

L'implication de l'équipe technique est variable selon le type de projet. Il en est de même de l'équipe pédagogique ou des prestataires. Certains projets sont entièrement réalisés en interne, d'autres externalisés à l'extrême. Certaines catégories peuvent ne pas être représentées.

## Niveau de mobilisation des équipes selon les étapes du projet

	Conception	Production	Expérimentation (*)	Déploiement
<b>Chef de projet</b>				
<b>Equipe pédagogique projet</b>				
<b>Equipe technique projet</b>				
<b>Prestataire accompagnateur</b>				
<b>Prestataire producteur</b>				
<b>Panel concepteurs</b>				
<b>Panel expérimentateurs</b>				
<b>Equipe administrative</b>				
<b>Comité de pilotage</b>				
<b>Direction communication</b>				
<b>Direction RH</b>				

(\*) dont de nouvelles étapes de conception et de production après évaluation de l'expérimentation

Dans un "monde idéal", on peut imaginer qu'il y ait un chef de projet, impliqué au maximum de bout en bout, des équipes pédagogiques très impliquées sur les 2 premières phases, quitte à être un peu plus en retrait durant l'expérimentation et le déploiement. En effet, à ces niveaux, elles donnent leur avis, imaginent des améliorations et se partagent le travail avec le prestataire accompagnateur.

L'équipe technique interne est en appui dès le démarrage, pour orienter vers des solutions et aider à la production de ressources, de contenus. Son implication devient primordiale dans l'intégration de la solution dans le SI de l'organisme, le déploiement, la mise en œuvre de la solution à pleine échelle.

Quant au prestataire, son niveau d'implication et les étapes auxquelles il intervient dépendent de ce qui a été négocié et contractualisé avec lui (cf [Cadrage des besoins](#)).

Nous avons consacré une ligne au « panel des concepteurs », qui, à notre avis, intègre les clients finaux. Nous avons en effet la conviction que tout projet doit être conçu, pensé, prototypé, avec eux. Prévoyez donc de les impliquer dès le départ.

## C. S'outiller pour réaliser le projet dans de bonnes conditions

Exemple de tableau permettant de suivre les activités de chaque grande étape et de les valoriser financièrement et en termes de temps homme (nous détaillons les 2 premières étapes).

Etape 1 : Conception (Début mars à fin mai)							
Activité	Livrable prévu	Date butoir	Qui ? Combien de temps ?		Type et montant dépenses		
			Interne	Externe	Jh interne (*)	Jh externe	Matériels Logiciels Abonnements...
<b>Diagnostics et analyse</b>	<i>Schéma et analyse forces et faiblesses OF Stratégie numérique et multimodalité à 3 ans</i>	15/03	3 J homme	4 J homme	X 350 € = 1050 €	X 1000 € = 4000 €	0
<b>Cadrage des besoins</b>	<i>3 Projets concrets à développer dans les 2 ans à venir</i>	15/04	6 J h	3 J h	X 350 € = 2100 €	X 1000 € = 3000 €	0
<b>Recherche de financements</b>	<i>Liste des financements possibles</i>	30/04	2 J h	1 J h	X 350 € = 700 €	X 1200 € = 1200 €	0
<b>Montage et dépôt global du projet auprès des financeurs</b>	<i>Projet déposé</i>	15/05			X 350 €	X 1200 €	0
	<i>Réponse du(des) financeur(s)</i>	31/07	3 J h	1 j h	= 1050 €	= 1200 €	

(\*) (coût journée tel que déterminé dans le projet)

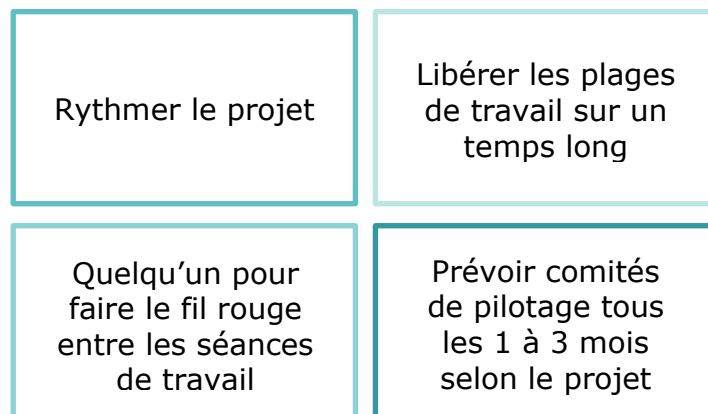
## Etape 2 : Réalisation (Début septembre à fin décembre)

Activité	Livrable prévu	Date butoir	Qui ? Combien de temps ?		Type et montant dépenses		
			Interne	Externe	Jh interne (*)	Jh externe	Matériels Logiciels Abonnements...
<b>Séances de créativité</b>	Prototype solutions à développer	31/10	...	...			
<b>Réingénierie pédagogique</b>	Parcours pédagogique hybridé avec ensemble des activités distance / présence, outils,	31/12	...	...			
<b>Comparatif et choix de solutions</b>	Tableau des solutions envisageables avec critères de choix	30/11	...	...			
<b>Montée en compétences des équipes</b>	<i>Equipes formées et prêtes à animer dans le nouveau contexte</i>	15/12	...	...			

## Sur l'organisation des temps :

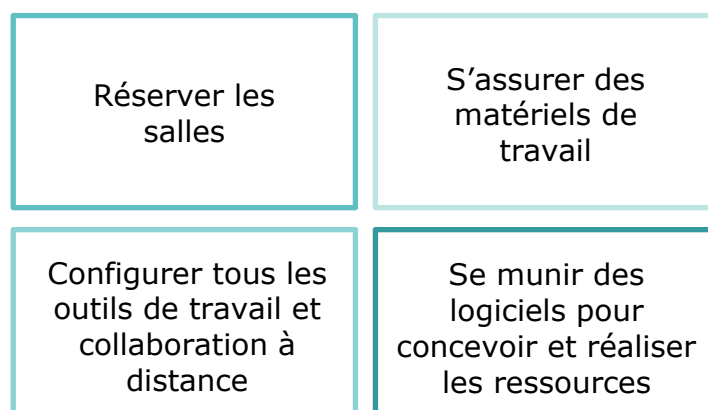
Quelques règles et bonnes pratiques pour organiser le travail et faire avancer l'ensemble du projet :

- Importance de rythmer le projet en prévoyant des séances de travail chaque semaine, maximum toutes les 2 semaines. Sinon, on perd en intensité, on passe beaucoup de temps à re-dire où on en était...
- Importance de libérer des moments dès le départ du projet sur un laps de temps assez long : *Par exemple chaque mardi matin, les équipes projets travaillent ensemble pendant les 3 prochains mois*
- Importance d'avoir, pour chaque groupe ou sous-groupe de travail, quelqu'un qui se charge de récapituler, organiser les séances, faire l'apport nécessaire en début de séance, préparer la prochaine, rappeler l'ODJ...
- Fréquence des comités de pilotage. A envisager en fonction de l'importance, de la longueur du projet et des décisions à prendre : de 1 à 3 mois. Les prévoir bien à l'avance, certains participants étant peu impliqués dans le projet ayant par ailleurs des agendas très chargés.



## Sur les outils matériels et immatériels à prévoir :

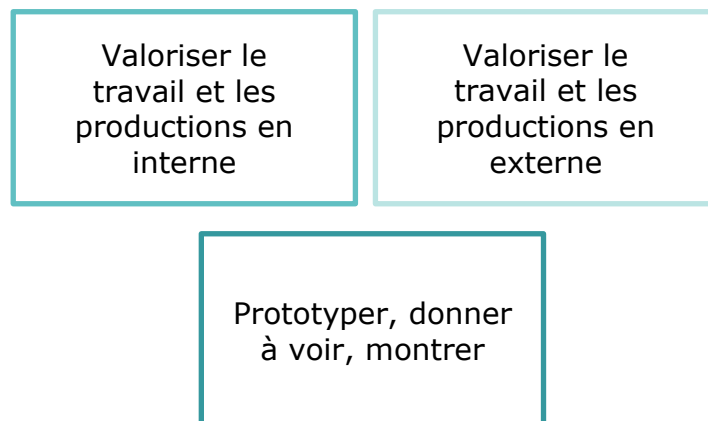
- Réserver les salles
- S'assurer de la présence des matériels de travail (PC, projecteurs... mais aussi plus basiquement feutres, feuilles...)
- Prévoir les outils de visioconférence, de travail collaboratif à distance, de partage de fichiers ou dossiers et tester leur accès pour tous
- Se munir des logiciels nécessaires à la conception, la réalisation des ressources...





## Ne jamais négliger la communication interne et externe du projet.

- En interne :
  - Valoriser les travaux en cours pour bien montrer à l'ensemble des équipes les progressions et les changements prévisibles pour les formateurs, les techniciens, les personnels administratifs, les apprenants, les entreprises partenaires... Valoriser les petits pas, ne pas oublier les difficultés rencontrées et insister sur l'avancement global du projet.
  - Essayer d'être le plus concret possible : prototyper, montrer par l'action (saynètes), par des dessins, faire des démonstrations.
- En externe : Valoriser l'innovation en cours sur les réseaux sociaux. Communiquer auprès des partenaires sur les avancées en cours, les prochaines étapes...
  - En effet, aujourd'hui l'innovation est un facteur d'attraction des publics, des partenaires mais aussi des personnels. Les personnes ont envie d'aller là où on impulse, on innove, on imagine, on est ouvert, on mutualise.
  - Par ailleurs, les financeurs sont toujours friands de l'état d'avancement des projets et il est important de leur montrer l'utilité de leur investissement, de les rassurer.



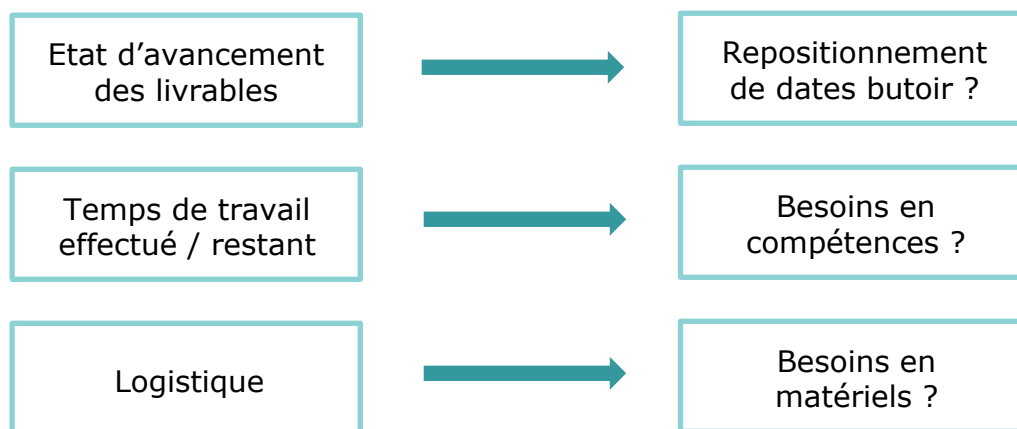
## 2. Assurer la bonne conduite du projet

### **A - Regarder et analyser factuellement :**

- L'état d'avancement des livrables : finaux et intermédiaires (ainsi que l'écart par rapport aux prévisions)
- Le temps de travail de chacun en interne sur le projet (ainsi que l'écart par rapport aux prévisions)
- La logistique : ce qui était prévu a-t-il été mis à disposition ? Est-ce suffisant ?

**Repositionner des dates limites si besoin**, renégocier avec les prestataires (échéances, nombre de jours, manière de travailler, livrables...).

**Recenser les besoins en compétences** : Les besoins nouveaux de formation des personnes impliquées dans le projet.



### **B - Prendre la température du projet, conduire le changement :**

Sentir ce qui se passe de positif et de négatif dans les équipes, écouter les tensions, les craintes, les « périodes de mou », réagir rapidement.

Tout projet passe par des phases de baisse de tension, où le « rivage d'arrivée » semble encore bien loin, où les forces et les volontés de chacun sont mises à mal. Cela fait partie de la vie « normale » d'un projet.

Mener un projet, c'est aussi conduire le changement qui l'accompagne. On sait bien que la transformation en cours amènera une évolution des métiers, un changement de postures des personnels, une reconfiguration des postes et peut-être des directions, un besoin de nouvelles compétences.

Ce moment, riche d'opportunités demande à chacun de faire le deuil de ce qu'il faisait avant et d'imaginer l'après.

En tant que chef.fe de projet, accompagnateur, il est tout aussi important de saisir les moments de doute et d'enthousiasme des équipes que de faire un état factuel d'avancement du projet.

## Quelques conseils et bonnes pratiques pour gérer ces « moments de doute »



1. Ne jamais les sous-estimer et les traiter rapidement, pour éviter l'effet boule de neige
2. Prévoir des Rdv individuels, ou par petits groupes, pour bien identifier et comprendre les problématiques, les objections, « ce qui coince »
3. S'entourer des bonnes personnes (ressources humaines, psychologue, une autre direction...) si l'on ne se sent pas apte à traiter cela seul.e. De nouveaux arguments, une nouvelle vision peut être salvatrice.
4. S'appuyer sur ce qui fonctionne, ce qui avance bien, sur les réussites, communiquer dessus
5. Renégocier des moyens (dans la mesure du possible) : temps, moyens matériels, compétences, moyens financiers...
6. Redonner du sens au projet, le concrétiser, créer une vision de l'état futur (éventuellement en en faisant un groupe de travail géré par le.a chef.fe de projet)

7. Aider les personnes à se projeter concrètement dans leur avenir, à se repositionner dans leur cœur de métier avec de nouvelles postures, de nouveaux outils, de nouvelles pratiques.
8. Valoriser tout ce que les personnes ont mis en place jusqu'à maintenant, les efforts et compétences développées, ce qu'elles ont acquis et comment elles ont enrichi le projet. Mesurer la distance déjà parcourue
9. Proposer une alternative à la composition de l'équipes projet, ou un changement de timing, le temps d'une prise de recul
10. Faire l'état des compétences actuelles et à venir. Construire un plan de formation, de professionnalisation des équipes.