



MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

ÉDITION
2019

Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique

CADRES DE LA
FONCTION PUBLIQUE

Direction générale
de l'administration
et de la fonction publique

DRH de l'Etat



SOMMAIRE

ÉDITORIAL	5
01 LA GESTION DE PROJET : RAPPEL DES FONDAMENTAUX	7
FOCUS 1 : UN OBJECTIF CLAIR ET CADRÉ	9
FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE	11
FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS	14
02 COMMENT FAVORISER LA CULTURE PROJET ?	16
MOBILISER LES COMPÉTENCES	17
MOTIVER L'ÉQUIPE	21
METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF	25
INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ	29
ÉVALUER ET RECONNAÎTRE	33
ATTEINDRE L'OBJECTIF ET CAPITALISER	37
03 RETOURS D'EXPÉRIENCE	40
EXEMPLE 1 : METTRE EN PLACE UN PILOTAGE PAR PROJET À LA DGE	41
EXEMPLE 2 : FAVORISER UN MANAGEMENT PARTICIPATIF À LA CPAM DES YVELINES	43
EXEMPLE 3 : DÉVELOPPER LA GESTION EN MODE PROJET AUX HOPITAUX DE SAINT-LO ET DE COUTANCES	45

ÉDITORIAL

Nous vivons une période animée par les transformations et par les fortes attentes exprimées par les citoyens et les usagers en matière d'évolution et de réactivité des services publics. Pour conduire les réformes et répondre à ces attentes, le temps nécessaire pour traduire l'impulsion politique en résultats observables doit être aussi court que possible. Les chantiers doivent être conduits dans des délais particulièrement contraints autour de nouvelles thématiques qui naissent à l'intersection de plusieurs domaines. Leur mise en œuvre nécessite de mobiliser des organisations capables de combiner souplesse, agilité et réactivité.

La circulaire du 5 juin 2019 relative à la transformation des administrations centrales et aux nouvelles organisations du travail rappelle la nécessité de faire évoluer le fonctionnement des administrations centrales pour les mettre en capacité de s'adapter plus rapidement aux priorités des plans de transformation ministériels. L'évolution des organigrammes, la nomination d'experts, la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques ou la mobilisation rapide de ressources sur les missions prioritaires apparaissent comme des leviers que les administrations sont invitées à mobiliser.

Ces nouvelles modalités de travail sont en cours de déploiement. Certains services sont déjà en train de renforcer le travail en mode projet. Ce mouvement s'observe à tout niveau dans l'ensemble de la fonction publique.

Les premiers retours d'expérience montrent cependant que le succès d'une telle transition suppose des changements d'envergure. La mobilisation des bonnes compétences, sur la bonne mission, au bon moment, n'est possible que si toute l'organisation s'est adaptée pour adopter une nouvelle culture, une culture du projet. Ce basculement vers la culture projet a pour préalable la conduite de nombreux chantiers en matière de ressources humaines, liés notamment à la gestion des compétences, au recrutement ou à la reconnaissance de l'engagement et des résultats. C'est à ce titre que la DGAFP se mobilise pour accompagner cette réforme et permettre à toutes les administrations de disposer des outils adaptés pour conduire leurs chantiers.

Le présent guide « Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique » s'inscrit dans cette démarche et propose des retours sur les expériences déjà conduites. Il rappelle d'une part les fondamentaux du mode projet et d'autre part les caractéristiques à développer pour favoriser la culture projet en mettant en relief les questions, notamment en termes RH, auxquelles se trouvent confrontés les acteurs et les réponses qui leur sont apportées.

Il est destiné à tous les managers publics qui souhaitent mettre en place un environnement permettant d'utiliser le mode projet avec succès. Il a vocation à s'enrichir en fonction des retours d'expérience et des commentaires des lecteurs qui s'en saisiront.

Thierry Le Goff

Directeur général de l'administration et de la fonction publique



LA GESTION DE PROJET : RAPPEL DES FONDAMENTAUX

01

- * **FOCUS 1 : UN OBJECTIF CLAIR
ET CADRÉ**
- * **FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE
ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE**
- * **FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS**

Lorsque l'on se questionne sur la gestion de projet, la documentation est variée: guides, outils, méthodologies, cours, réflexions et études académiques, permettent à la personne intéressée d'intégrer les méthodes de gestion de projet et d'appréhender la diversité des outils proposés.

Dès lors, ce ne sont pas les aspects outillages et méthodologiques qui nous intéressent dans cette première partie mais les fondamentaux qui définissent le projet et qui structurent la réflexion. En effet, initialement réservé à des projets d'ampleur et de grande complexité, notamment dans le BTP et dans les SI, le projet s'est diffusé progressivement dans des domaines d'activités variés, notamment dans la sphère publique¹.

Consolidant les différentes définitions² du concept de projet, il se définit par les termes suivants :

- **Processus unique** : le projet couvre un besoin ponctuel et spécifique dans un contexte donné. Cela implique de distinguer entre les activités non récurrentes (celles d'un projet) et les activités récurrentes (par exemple, celles de gestion).
- **mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif précis**
- **qui suppose de coordonner et de maîtriser des activités différentes** : le projet se développe au croisement de plusieurs métiers. Cela suppose une coordination des acteurs et un pilotage.
- **En mobilisant des ressources variées** : il suppose de mobiliser les moyens à la fois matériels et humains adaptés à l'objectif recherché.
- **Réalisé dans un délai** donné : le projet est limité dans le temps avec des dates de début et de fin.

Ainsi, l'organisation en projet réunit « une équipe multi métiers autour d'un projet avec des objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée ». A la différence d'une activité de gestion, le projet garde un caractère « unique » et non reproductible.

1. Article d'Acteurs publics du 2 février 2017 : « Le mode projet dans la fonction publique, ça marche ! »

2. Afnor X50-115 — « Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques. »

ISO 10006 — « Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Même si l'objectif vous paraît clair, le travail de cadrage est indispensable.

Pour déterminer, clarifier et formaliser l'objectif poursuivi par tout projet, une **phase préalable**, dite de « cadrage », s'avère nécessaire. Elle permet de clarifier le but à atteindre et de pré-identifier les actions à mettre en place et les ressources à mobiliser. Cette phase implique

des travaux de collecte d'informations, de confrontation et de réflexion.

L'objectif du projet, même s'il résulte d'une commande clairement formulée, devra pour prendre corps, être « challengé » et décliné en le confrontant aux besoins des utilisateurs afin de garantir sa viabilité.

Des techniques favorisant la co-construction pourront être utilisées (comme la pensée design³) pour associer les différents acteurs à ce cadrage et garantir la convergence entre l'objectif du projet et les attentes exprimées.

POUR ALLER PLUS LOIN
 DESIGN THINKING

- La pensée design est une approche qui facilite la co-construction : elle est mise en œuvre au cours d'ateliers auxquels participent les principaux acteurs du projet (utilisateurs, chefs de projet, etc.)
- Ces ateliers collaboratifs ont pour objectif de construire la solution et d'aboutir à des prototypes qui pourront alimenter un cahier des charges, le tout en très peu de temps (1 ou 2 ateliers d'une journée suffisent).
- L'intérêt de la démarche est de mettre l'utilisateur final au cœur du dispositif dès la phase de réflexion, de proposer des outils permettant de favoriser la créativité tout en privilégiant le bon sens, et enfin, d'arriver rapidement à un prototype qui facilitera l'élaboration du cahier des charges.
- La démarche Design Thinking intervient pendant la phase de cadrage du projet, en amont de la création du cahier des charges. Elle permet de répondre aux questions suivantes :
 - Quel(s) service(s) faut-il offrir ?
 - Quelle sera sa valeur ajoutée pour l'utilisateur ?
 - Qu'apportera-t-elle par rapport à la situation actuelle ?
 - A quelle problématique, non résolue aujourd'hui, répondra-t-elle ?
 - Quels sont les objectifs poursuivis ?
 - Quelles fonctionnalités sont attendues ?

3. Voir le guide « Oser l'innovation RH : Concevoir et animer un atelier de travail avec ses collaborateurs »

FOCUS 1 : UN OBJECTIF CLAIR ET CADRÉ

Cette première phase peut conduire à la rédaction d'un document de type cahier des charges ou note de cadrage officialisant l'intention du projet et sa viabilité.

Cette note de cadrage peut ensuite être complétée d'une étude de faisabilité qui estime les moyens humains et financiers à mobiliser et les délais envisagés pour réaliser le projet.

L'étude de faisabilité peut conduire à décrire plusieurs scénarii. Chaque scénario envisagé

permet d'évaluer les risques pesant sur le projet et doit s'accompagner d'un bilan prévisionnel présentant le coût et les avantages du scénario.

La décision de lancer le projet est prise sur la base des estimations détaillées dans les documents de cadrage et de faisabilité. L'organisation du projet et sa gouvernance en découlent.

À NOTER

Cette étape de pré cadrage est structurante pour formaliser le sens, garantir la cohérence de l'objectif porté par le projet et les besoins de acteurs, et initier une première évaluation des ressources à mobiliser. Cette étape doit a minima permettre de formaliser l'origine du projet, ses objectifs, l'équipe à mobiliser, les principaux risques identifiés, et surtout les bénéfices et résultats attendus.

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Formaliser les rôles vous aide à piloter votre projet.

Parce qu'il est complexe, le projet nécessite l'intervention coordonnée de plusieurs compétences et la mise en place d'instances de

décision et de pilotage ad hoc. Les différents rôles ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'organigramme administratif existant.

Dans un projet d'ampleur, les rôles des uns et des autres doivent être formalisés et connus. Leur coordination nécessite la mise en place d'une gouvernance adaptée précisant les périmètres décisionnaires de chacun.

LES ACTEURS

LE COMMANDITAIRE

Le commanditaire en tant que sponsor du projet joue un rôle essentiel dans sa réussite : il doit être le communicant emportant l'adhésion, le décisionnaire avisé et surtout le porteur de la vision stratégique. Son engagement et son implication constante tout au long du projet sont un facteur clé de réussite. Par ailleurs :

- Il garantit au chef de projet que les ressources identifiées lors du lancement et nécessaires à la bonne réalisation du projet sont disponibles.
- Il négocie avec les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet pressentis par le chef de projet, leur participation et leur disponibilité (temps de travail consacré au projet) à la réalisation du dit projet jusqu'à son terme.
- Il se rend disponible pour évoquer les risques et répondre aux problèmes que les chefs de projets auront préalablement identifiés.
- Il arbitre et/ou valide toutes décisions relatives au projet qui modifient, complètent ou précisent le périmètre et enjeux du projet.
- Il rend compte des projets qu'il supervise au CODIR ou à l'instance à laquelle il est rattaché
- Il favorise l'acceptation du projet par tous les acteurs et partenaires.



Commanditaire
GARANT DE LA COMMANDE

LE CHEF DE PROJET

Engagé vis-à-vis du commanditaire, le chef de projet est responsable du déroulement du projet, de la qualité des livrables et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées et lui rend compte régulièrement.

- Il effectue un reporting au commanditaire (au travers d'un tableau de bord) et tient informé sa hiérarchie pour le bon fonctionnement de son service.
- Il mobilise les compétences identifiées lors du lancement du projet.
- Il anime son équipe projet, qu'il réunit à intervalles réguliers et dont il sollicite les membres en fonction des impératifs liés au déroulement du projet.
- Il propose au commanditaire toutes solutions à une difficulté rencontrée, qu'elle soit d'ordre stratégique ou opérationnelle.

Dans une équipe projet constituée de profils variés et diversifiés, l'une des qualités essentielles du chef de projet tient à sa capacité à coordonner les expertises et à animer le collectif projet. Cela suppose une capacité à prendre du recul : le chef de projet n'est pas dans une position de spécialiste ou d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet.

Cette nouvelle posture peut être difficile à acquérir et peut justifier, dans le cas d'un premier poste, un accompagnement spécifique du chef de projet (formation à la gestion de projet, aux nouvelles techniques de facilitation, accompagnement par un mentor, coaching ...).



Chef de projet
GARANT DE LA RÉALISATION

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET

- Les membres de l'équipe projet sont choisis pour leurs compétences et leurs expertises. Affectés à plein temps ou à temps partiel sur le projet, ils réalisent les travaux qui leur sont confiés par le chef de projet, conformément aux engagements pris lors du lancement du projet.
- Ils font part au chef de projet des difficultés rencontrées pour mener à bien leurs travaux.

- Ils informent leur hiérarchie notamment sur la charge dédiée au projet.
- Les membres de l'équipe sont sollicités sans passer par la voie hiérarchique mais avec l'information de leur supérieur.



Membres de l'équipe projet
GARANT DE LA QUALITÉ DE LEUR TRAVAIL

POUR ALLER PLUS LOIN
👉 LA TASK FORCE

L'équipe dédiée (ou la « task force »)

- Le principe de cette forme d'organisation est de regrouper le temps du projet les compétences de professionnels ayant des fonctions et des métiers nécessaires sous la direction du chef de projet qui joue un rôle hiérarchique vis-à-vis d'équipiers "détachés". Ainsi, sélectionnés par le chef de projet, les membres quittent du jour au lendemain leur fonction originelle et sont affectés à plein temps au projet. Ce "commando" répond à un besoin ou une demande précise pour une mission ponctuelle bien identifiée avec des objectifs clairs.

LA GOUVERNANCE

Selon l'ampleur des projets, des instances de gouvernance sont établies à différents niveaux (comité stratégique, comité de pilotage, comité de suivi du projet, ...) pour piloter, suivre, déléguer et décider des actions à réaliser.

Planifié selon un rythme qui est propre à chaque instance, ce système de gouvernance doit permettre de positionner les décisions au niveau hiérarchique adéquat. En précisant les points de décision relevant des différents niveaux, il sera plus aisé de savoir à quel niveau faire remonter les différents points de décision.

Cette formalisation permet de « flécher » correctement les sujets et d'éviter que les comités perdent du temps sur des sujets ne relevant pas de leur décision.

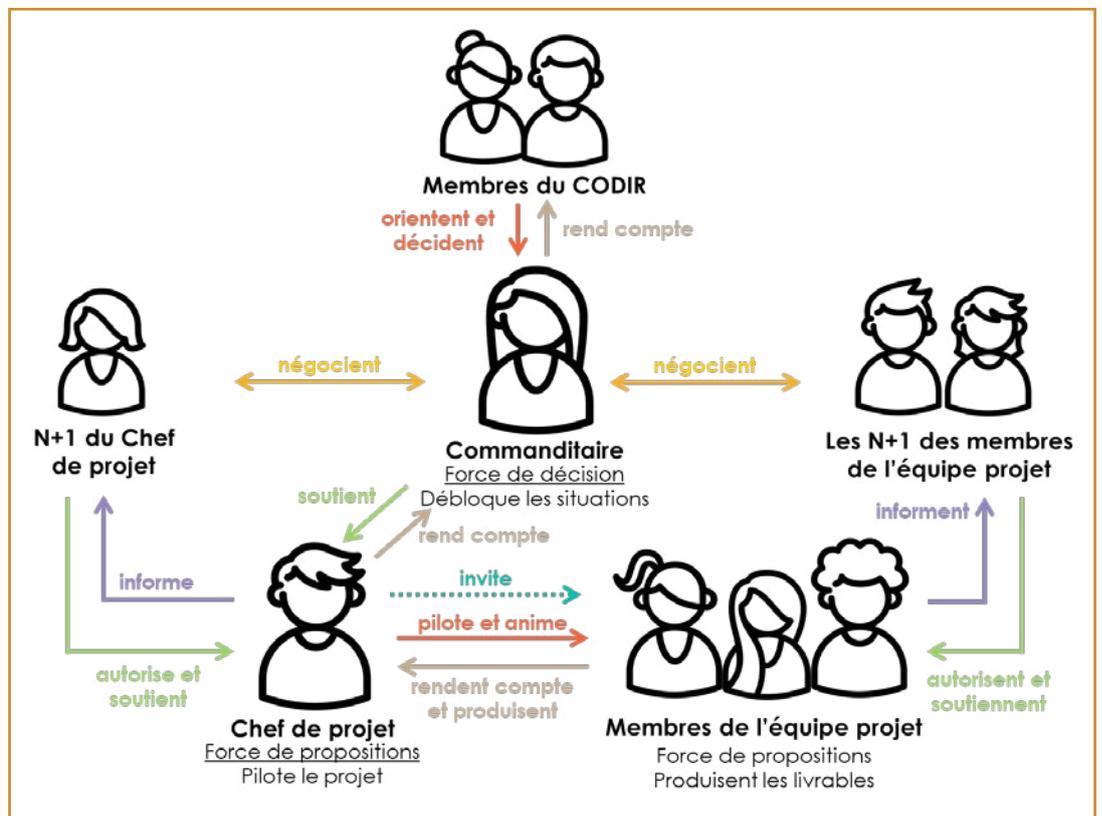
Dans les structures organisées en mode projet, des instances dédiées valident le lancement de nouveaux projets, les réorientent, et le cas échéant décident de leur clôture. Dans ce cadre, les porteurs de projet proposent au comité un dossier présentant les enjeux du projet, les principaux jalons et éléments de calendrier et les livrables attendus.

Exemples



À la DGE, les projets sont présentés par leurs directeurs de projets devant le comité de direction, composé du directeur général et de ses chefs de service, pour valider ou non le lancement. La date d'examen est validée par une cellule interne d'appui aux projets, en fonction de la maturité du projet.

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE



FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS

Ajustez votre calendrier pour atteindre vos objectifs.

L'élaboration d'un calendrier pour le projet est structurante. La façon dont a été imaginé le projet n'est qu'une projection qui doit être étudiée en fonction du travail de terrain, du contexte. Des indicateurs de suivi des actions doivent dès le début du projet être définis et élaborés pour anticiper une éventuelle dérive des délais.

Il est nécessaire de quantifier la charge de travail, le plus raisonnablement possible pour toutes les étapes du projet et ce, en prenant en compte les contraintes contextuelles.

Pour cela, il existe différents types d'outils possibles (ex. : diagramme de Gantt pour coordonner l'action des uns et des autres, feuilles de temps, calendrier de projet, logiciel de gestion de projet, etc....).

Si le calendrier a été initialement construit de façon trop serrée, et sauf échéances incontournables, il vaut mieux le revoir pour réussir le projet plutôt que de tenter de le respecter à la lettre.

QUESTIONS CLÉS

- ✓ **Le calendrier du projet est-il soumis à des contraintes précises ? (ex. délais de mise en œuvre imposés par un financeur, un évènement, une décision politique ?)**
- ✓ **Le projet est-il participatif ? Quelles vont être les modalités de la participation et la durée nécessaire à sa mise en œuvre en fonction des participants ?**
- ✓ **Le calendrier tient-il compte des temps d'arbitrage, de décision ? (ex. passage dans des instances de validation politique, technique)**

Dans la littérature de gestion de projet, il est courant de considérer que les projets (notamment informatiques) sont soumis à trois contraintes (les coûts, les délais et la qualité), que l'on peut représenter sous la forme d'un triangle. Dans cet exemple, la qualité représente les attendus, en d'autres termes, les objectifs du projet.



Le sommet principal est considéré comme le plus important et celui que l'on cherchera à atteindre à tout prix. Les deux autres représentent alors des variables d'ajustement.

Pour atteindre les objectifs, si on constate une dérive des délais, le coût global risque d'augmenter en faisant appel à des nouvelles ressources (recrutement de nouveaux experts, achats de prestations, ...). De la même façon si en cours, on souhaite modifier les objectifs du projet, cela impacte les coûts et les délais de réalisation.

Cette représentation est avant tout un outil de communication pour sensibiliser les décideurs sur les dépendances existantes entre les trois sommets et les impacts induits par une évolution de l'un ou l'autre.

FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS

À NOTER

Dans la vision d'un projet dit « agile », ce n'est plus les objectifs initiaux du projet qui doivent être respectés mais les délais et le budget estimés initialement. Ainsi, les objectifs du projet se définissent et se concrétisent au fur et à mesure des cycles d'itération avec les utilisateurs dans le respect des délais et du budget. Dans cette démarche, la variable d'ajustement devient donc l'objectif (et le périmètre) du projet !

Nous avons délibérément choisi de ne présenter que ces trois focus caractérisant un projet, conscients que la documentation accessible (sur Internet) permet de compléter et d'enrichir la réflexion sur le sujet.

Il faut cependant rappeler que c'est le rapport au temps qui différencie un projet d'une opération de gestion qui cherche, elle aussi, à atteindre un objectif, avec des ressources dédiées dans un calendrier défini.

À NOTER

Ce n'est pas

- une activité de gestion (ex : gérer des crédits, de procédures...) qui suppose de travailler en transversal avec les autres bureaux.
- une activité d'expertise, de mise en œuvre, d'application directe que l'on peut réaliser « seul » à son poste ou avec d'autres partenaires.

C'est

- un résultat attendu à une date donnée, l'action a un début et une fin (un calendrier est défini).
- un projet qui mobilise des profils variés pouvant appartenir à d'autres structures internes (d'autres bureaux ou directions) ou externes (prestataires de services, autres départements ministériels...).
- une utilisation d' « outils » relevant de la co-construction.

Conduire un projet reste toujours un exercice complexe voire difficile. Mais les difficultés sont moindres s'il se met en place dans un environnement favorisant une « culture projet » ou plus précisément le travail en mode projet.

Pour autant, la coexistence dans une même structure d'activités menées en mode projet et d'activités de gestion (autres que les fonctions support) reste subtile à gérer et à organiser notamment en termes RH.



Comment favoriser la culture projet ?

02

- * MOBILISER LES COMPÉTENCES
- * MOTIVER L'ÉQUIPE
- * METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF
- * INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ
- * ÉVALUER ET RECONNAITRE
- * ATTEINDRE L'OBJECTIF ET CAPITALISER

Articulez les compétences pour réussir votre projet.

**POURQUOI
DANS LE
CADRE D'UN
PROJET ?**

Le savoir-faire du chef de projet est de constituer et d'animer l'équipe. Selon le périmètre du projet, cette dernière sera constituée de profils variés présentant des compétences et des expertises spécifiques. La détection de ces profils et leur

recrutement est donc une étape clé du projet. Cela nécessite que le chef de projet, avec l'appui des ressources humaines, puisse identifier les compétences nécessaires et surtout les mobiliser et / ou les recruter.

À NOTER

Dans le cadre d'un projet, le processus de recrutement s'attache non seulement à détecter les compétences techniques requises mais surtout à évaluer leur capacité à s'intégrer dans un environnement collectif de travail. En effet, choisir les meilleurs experts ne veut rien dire en soi car il ne suffit pas de réunir un groupe de champions pour gagner un grand prix. Il convient même parfois de ne pas sélectionner certaines vedettes pour mieux optimiser les finalités collectives.

Compte tenu de l'ampleur du projet, les personnes disposant des compétences recherchées pourront être mobilisées soit à plein temps sur

le projet et constituer une « équipe dédiée », soit y consacrer une partie de leur temps.

**LES
QUESTIONS
CLÉS**

- **Comment mobiliser les compétences nécessaires au projet : les identifier, les recruter et les affecter ?**
- **Comment faire appel à des ressources externes ?**

**COMMENT Y
RÉPONDRE ?**

L'identification et la valorisation des compétences des agents s'inscrivent dans la démarche de GPEEC⁴ initiée dans la fonction publique. Cette démarche et l'outillage qui lui est associé peut aider le chef de projet dans sa recherche en interne d'une compétence précise.

D'autres outils peuvent également être utilisés pour recruter la personne adéquate. En parallèle de la publication de la fiche de poste, il

est possible de réaliser des recherches dans les CVthèque, de diffuser l'offre sur les réseaux sociaux et d'activer les réseaux personnels.

Constituer une équipe projet nécessite également d'évaluer le temps que chacun pourra consacrer aux activités nécessaires au projet. Pour des projets significatifs, des agents peuvent être affectés à temps plein.

4. Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

MOBILISER LES COMPÉTENCES

Si les membres de l'équipe consacrent quelques heures ou quelques jours par semaine au projet, cela suppose qu'ils l'assument en complément de leurs activités quotidiennes, dont la charge peut être en contrepartie réduite. Pour ce faire, **l'estimation des contributions et du temps à consacrer** au projet doit être effectuée et présentée aux responsables hiérarchiques pour qu'ils prennent en compte cette nouvelle priorité dans les activités de leurs agents.

Dans une organisation structurée en silos avec une culture managériale de type hiérarchique,

les porteurs du projet doivent démontrer un réel savoir-faire de « négociateur » avec les responsables hiérarchiques pour les inciter à « partager » les compétences des agents qui leur sont rattachés.

Ces « accords » seront facilités si le projet dispose **d'un portage au plus haut niveau** et qu'il s'inscrit dans **la vision stratégique de la structure**. Pour clarifier l'engagement des uns et des autres, des lettres de missions peuvent être élaborées.

À NOTER

Les lettres de mission peuvent être rédigées précisant le temps consacré au projet et doivent recevoir l'accord du supérieur hiérarchique. Ces supports permettent de rendre « visible » la contribution des membres (en leur affectant si nécessaire un quota d'heure) et d'intégrer cette activité dans leur charge de travail. A défaut, travailler en « sous-marin » même avec un mandat fort risque de générer des surcharges d'activités conséquentes pour les agents.

Pour pallier le manque de ressources ou de compétences, le chef de projet peut faire appel à des prestataires externes. Selon les besoins exprimés dans le cahier des charges,

ces derniers auront un spectre d'intervention plus ou moins large de l'assistance au pilotage du projet, jusqu'à la construction et la mise en œuvre de solutions.

POUR ALLER PLUS LOIN

Faire appel à des prestataires requiert une bonne connaissance des règles de l'achat public et des aptitudes de pilotage de la relation avec les prestataires comme de suivi de la réalisation du contrat notamment en termes d'engagement budgétaire. Des ressources dédiées doivent être consacrées à cette activité spécifique.

Dans une organisation fonctionnant principalement en mode projet, les agents peuvent être affectés à des projets différents. Il convient d'évaluer le temps à consacrer à ces projets et de s'assurer qu'ils pourront les mener de

front. Les compétences des agents sont des éléments décisifs pour leur affectation sur les projets. Pour développer leurs compétences, une stratégie de formation adaptée doit donc être mise en place.

POUR ALLER PLUS LOIN

La mise en place d'un « bureau de projet » chargé d'assurer la priorisation des projets, l'affectation des agents et la juste répartition des temps aux différents projets peut s'avérer nécessaire. La création de ce « bureau de projet » présente l'avantage de garantir une certaine neutralité dans l'affectation des ressources.

LES POINTS D'ATTENTION

Disposer d'une cartographie des compétences des agents reste problématique. Pour l'établir, il faut résoudre les difficultés de collecte et de fiabilisation des informations et tenir compte de la variété des métiers et des référentiels.

Par ailleurs, certaines structures rencontrent des difficultés à déployer cette démarche de

GPEEC dans leur système d'information RH. D'autres ont cherché à développer des outils (auto déclaration des compétences, viviers, CVthèque, ...) qui permettent aux services RH de cartographier et d'identifier facilement les profils adéquats pour tel ou tel poste.

Exemples



Un exemple : le E-portfolio des compétences (auto déclaration par les agents de leurs compétences) est un projet porté par la PlateForme régionale interministérielle des Ressources Humaines (PFRH) de Bourgogne Franche Comté et financé en partie par la DGAFP. Cet espace numérique en ligne, personnel et interactif permet à chaque agent de capitaliser et faire connaître ses compétences pour mieux préparer ses transitions professionnelles.

Il s'inscrit dans une démarche globale « Parlons compétence » porté au niveau régional visant à acculturer les agents publics et les managers à la valorisation des compétences (actions de communication et de formation, ...). L'objectif est d'initier une gestion des ressources humaines renouvelée, en faisant une place plus large aux compétences dans un management public encore trop centré sur la seule gestion statutaire.

Exemples



La DGE souhaite se doter d'un annuaire des compétences pour suivre et cartographier les compétences des agents. Il est prévu d'utiliser l'outil (Pacome) développé par le Centre Interministériel des Systèmes d'Informations RH (CISIRH). Cet outil permettra aux employeurs de disposer d'une cartographie des compétences afin d'optimiser l'adéquation profils/postes et d'identifier les besoins en formation.

Il s'appuiera sur les différents niveaux de répertoires des métiers, directionnels, ministériel et interministériel, en lien avec les données administratives des agents issues du SIRH.

MOBILISER LES COMPÉTENCES

Des réflexions sont en cours (notamment dans le cadre du Conseil général de l'économie) pour mutualiser au sein de l'État des ressources dites rares notamment les profils informatiques. Des outils pourraient être mis en place pour favoriser la déclaration de compétences des agents, leur temps disponible et les mettre en relation avec des chefs de projets qui ont besoin de leur expertise sur un temps plus ou moins long.

Enfin, aboutir à cette cartographie et l'utiliser dans les processus RH, c'est aussi faire évoluer les modes de gestion en passant d'une logique de gestion par corps vers une logique de gestion par compétences qui peut impliquer un réel changement culturel.

Dans cet environnement, il n'est pas exclu qu'au regard des critères de compétences un agent de catégorie B puisse prévaloir sur un agent de catégorie A.

QUELS RÔLES POUR LES SERVICES RH ?

RH EXPERT

- Mettre en place des contrats de mission pour permettre aux chefs de projet de recruter pour une période déterminée les profils adéquats.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

- Au vu des projets, identifier et évaluer **les compétences** à développer, à acquérir, ou à ajuster.
- Manier **les outils décisionnels** pour cartographier les métiers et compétences et disposer d'une vision prospective des ressources humaines.
- Développer des outils de viviers permettant de référencer les profils et de les mobiliser en temps voulu.
- Mettre en place une CVthèque pour capitaliser sur les candidatures reçues.
- Développer une stratégie de formation garantissant l'employabilité des agents, le développement de leurs compétences et de leurs talents en adéquation avec les compétences nécessaires à la réussite des projets.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- Accompagner le changement d'une logique de gestion par les statuts et les corps à une logique de gestion par les compétences dans tous les processus RH.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

- Développer de nouveaux outils pour suivre les compétences des agents. Des projets sont actuellement en cours autour de l'auto-évaluation des compétences par les agents.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

- Rappeler au groupe projet les métiers dits en tension ou ressources rares.
- Identifier les métiers en déclin ou en devenir et proposer une stratégie adéquate d'accompagnement des agents.

Donnez de la marge de manœuvre pour favoriser la prise d'initiative.

POURQUOI ?

Atteindre dans un délai déterminé, un but précis en combinant des expertises et des acteurs d'origines différentes impose au chef de projet de respecter a minima deux impératifs :

- En intégrant la diversité des profils et des expertises, il doit s'attacher à **constituer un groupe cohérent** porteur d'une même vision. La construction de cette vision partagée repose sur des principes de confiance mutuelle des acteurs, de transparence et de reconnaissance du droit à l'erreur. Le chef de projet, pour renforcer le sentiment

d'appartenance à l'équipe projet, pourra s'appuyer sur des techniques de co-construction et d'animation d'équipe

- Par définition, le projet ayant un début et une fin, il doit **gérer la dynamique de l'équipe au fil du temps**. Au cours des différentes étapes du projet, il favorise l'intégration des nouvelles personnes, gère le départ de certaines, et maintient la cohésion et le bon fonctionnement de l'équipe projet. A chaque étape importante, un **temps collectif de célébration** peut être organisé pour renforcer l'esprit du groupe.

Des collaborateurs affectés à plein temps sur un projet seront plus facile à mobiliser. Cependant, même dans cette configuration, le chef de projet devra être attentif au maintien dans le temps de cette motivation en sachant **gérer les arrivées et les départs des membres de l'équipe**.

À NOTER

Pour marquer le début d'un projet, il est courant d'organiser une réunion de lancement. Cet évènement permet de rassembler l'équipe dans un lieu dédié pour partager les objectifs du projet, sa trajectoire, son calendrier et présenter les rôles et missions des uns et des autres. Cette réunion de lancement peut également prévoir un moment convivial et festif pour favoriser les échanges entre les membres.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment maintenir la motivation d'une équipe ?
- Comment intégrer dans une équipe existante un nouvel agent ?
- Comment favoriser la cohésion d'une équipe ?

COMMENT Y RÉPONDRE ?

INTÉGRER

L'intégration d'un membre dans l'équipe est cruciale pour sa motivation. Le moment d'intégration doit être le moment où le collaborateur sent qu'il est attendu et qu'il a un rôle à jouer. Ainsi, préparer son arrivée est essentiel. Par exemple, prévoir une rencontre avec l'équipe pour faire les présentations montrera que son arrivée n'est pas anodine.

Cette phase peut s'avérer plus difficile quand elle suppose d'intégrer dans l'équipe projet des acteurs extérieurs à l'organisation. L'arrivée d'un prestataire externe pour pallier un manque de ressources interne peut perturber l'équipe en questionnant les modes et les relations de travail, les compétences et la légitimité des uns et des autres.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour favoriser l'intégration d'un nouvel agent⁵, différents dispositifs peuvent être mis en place impliquant à la fois les services RH et le manager. Au-delà de la transmission d'un livret d'accueil, l'agent appréciera de constater que :

- L'équipe a été prévenue de son arrivée,
- Il dispose d'un lieu de travail et de l'équipement nécessaire (ordinateur, téléphone,...)
- Sa journée a été planifiée et qu'une réunion avec son encadrant est prévue,
- Ses collègues ont organisé le déjeuner,...

Certaines structures profitent des réunions conviviales / séminaires regroupant l'ensemble des agents pour présenter les nouveaux arrivants. De nouvelles modalités d'intégration se développent et font l'objet de travaux dans le cadre du chantier sur le recrutement porté par la DGAFP en 2020.

RESPONSABILISER

La motivation passe également par la responsabilisation. Donner de l'autonomie et de la responsabilité a pour préalable la mise en place d'une relation de confiance entre le chef de projet et l'équipe et un haut niveau d'implication de chacun.

Si ces deux conditions sont remplies, le chef de projet pourra confier aux membres de son équipe des missions qu'il précisera et cadrera.

Il sera très important de leur donner tous les moyens matériels, financiers ou encore humains pour réussir à atteindre leurs objectifs. L'équipe devra sentir que la responsabilité lui appartient.

Développer la motivation au travail, c'est savoir responsabiliser son équipe en la laissant résoudre ses problèmes, prendre ses propres décisions et assumer ses actes.

Exemples



Dans le cadre d'un projet, mettre en place une charte de réunion permet de les rendre plus efficaces. Par exemple : la CPAM des Yvelines a établi une charte des réunions avec les agents. Cette dernière précise :

- la durée maximum de réunion,
- le nombre de participants limité à l'essentiel,
- un ordre du jour détaillé,
- une attitude respectueuse,
- des pratiques et supports harmonisés,
- une évaluation pour une amélioration continue,
- un reporting respectueux,
- des règles de confidentialité.

5. Voir le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique (page 59)

POUR ALLER PLUS LOIN

La responsabilisation des agents peut se concrétiser par des formats de réunions renouvés, par exemple la réunion déléguée. Cette modalité de conduite de réunions mobilise chacun de ses membres en leur déléguant certains rôles. A minima, trois rôles sont répartis : l'animateur (gère la répartition des interventions), le gardien du temps (suit le temps) et le rapporteur (enregistre les décisions). L'affectation des rôles change à chaque réunion.

CÉLÉBRER

C'est savoir reconnaître les succès, les apprécier et les fêter. La phase de célébration est indispensable pour maintenir la motivation d'une

équipe. Elle ne doit pas être négligée car elle permet à chacun de mesurer le travail fourni, le chemin parcouru et les résultats obtenus.

LES POINTS D'ATTENTION

Les jeunes générations étant moins motivées par la seule rémunération et moins sensibles aux formes classiques de l'autorité, le chef de projet est contraint d'investiguer d'autres formes de management pour garantir la motivation de son équipe.

C'est sur ses compétences qu'il devra s'appuyer pour animer et motiver son équipe.

Pour parvenir à un management plus participatif favorisant la responsabilisation des agents, il devra travailler sur sa capacité à déléguer et donc à faire confiance.

Il devra prendre en compte que la motivation de son équipe passe également par sa capacité

à « faire corps » avec elle. Hiérarchiquement positionné au-dessus de son équipe, il doit trouver la bonne distance pour guider tout en favorisant une relation équilibrée avec l'ensemble de son équipe.

Dans certaines structures (notamment dans le secteur privé), les collaborateurs peuvent répondre à des baromètres permettant d'évaluer leur niveau d'engagement et leur motivation. Ces outils permettent d'évaluer la confiance et l'engagement des agents, de mettre en place des mesures correctrices et surtout d'en suivre les effets.

POUR ALLER PLUS LOIN

Extrait de la synthèse de la mesure de l'engagement des collaborateurs via des baromètres⁶ étude réalisée avec 20 entreprises et cinq instituts de sondage par l'observatoire de l'engagement et l'université Paris Dauphine

« Une dominante émerge cependant de notre échantillon d'entreprises : l'enquête « standard », c'est-à-dire la plus fréquemment rencontrée, est globale (s'adressant à tous les collaborateurs), relativement complète (entre 60 et 80 questions), assez fortement structurée par les modèles d'engagement sous-jacents issus des cabinets conseil (avec des possibilités d'adaptation et de choix des questions), se déroule tous les 2 ans, et fait l'objet d'un pilotage très différent selon le degré de (dé)centralisation du groupe.

6. LA MESURE DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS Serge Perrot – Professeur à l'Université Paris Dauphine - 2016

MOTIVER L'ÉQUIPE

Les capacités technologiques et les bases de données rendent ces enquêtes puissantes, permettant des photographies à la fois globales, précises, objectives, et offrent de nombreuses possibilités de benchmark internes et externes, ainsi que le suivi de l'évolution dans le temps.

L'enjeu des dispositifs de mesure de l'engagement n'est pas la mesure en tant que telle, mais plutôt ce que l'on en fait. Il s'agit en particulier de traduire les mesures en actions utiles et perceptibles, via un accompagnement des managers. L'engagement est un sujet RH transverse et relié au business. »

Exemples



Mettre en place de nouvelles pratiques c'est bien, mais comment s'assurer que l'on répond réellement aux attentes ?

À la CPAM des Yvelines, un baromètre élaboré par un groupe de collaborateurs volontaires basé sur dix thématiques (entraide, implication, ambiance, autonomie, équité, etc.) a été mis en place. L'évaluation, réalisée deux fois par an, se veut positive et constructive, fédératrice de la volonté de progresser ensemble. Les résultats servent de levier pour développer le dialogue au sein des équipes, mesurer une progression annuelle grâce aux actions menées par les services.

LES RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

- Recenser les personnes compétentes pour être chef de projet.
- Créer et entretenir le vivier des chefs de projet.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

- Inscrire le développement des compétences managériales dans le processus d'évaluation du chef de projet .
- Réaliser un suivi personnalisé du chef de projet.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- Proposer des formations permettant aux chefs de projet de changer de « posture » favorisant le management participatif, l'intelligence collective.
- Proposer des formations à la « facilitation » et au design thinking pour optimiser les séances de travail .

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

- Appuyer le chef de projet dans toute initiative favorisant la dynamique d'équipe.
- Mettre en place des baromètres d'engagement .
- Favoriser l'émergence de lieux et de temps de convivialité.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

- Identifier les équipes qui dysfonctionnent et proposer des séances de coaching collectif (et/ ou individuel pour le chef de projet).

METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF

Une nouvelle posture managériale pour réussir vos projets.

DANS LE CADRE D'UN PROJET

Dans le cadre d'un projet, les notions d'autonomie et de délégation doivent se retrouver à différents niveaux :

- Le premier découle de la relation du chef de projet avec les instances de décisions. Le chef de projet doit disposer d'une marge de manœuvre réelle pour mener à bien le projet et en assumer l'entière responsabilité. Concernant l'équipe à constituer, il doit pouvoir disposer a minima :
 - d'un droit de regard sur la sélection des membres de l'équipe projet,

- de la responsabilité d'évaluer les membres de l'équipe projet et de les valoriser,
- d'un environnement de travail qui lui semble le plus adapté au projet,
- de la capacité à récompenser / valoriser les efforts fournis par son équipe.

Cette marge de manœuvre qui est attribuée au chef de projet s'inscrit dans les principes de gouvernance retenus pour le projet et doit être partagée et connue de l'ensemble des acteurs. Elle peut être formalisée dans sa lettre de mission.

Exemples



Par exemple : Lors de la mise en œuvre de la réforme territoriale de 2015, le préfet Jean Luc Nevache explique dans un entretien avec Acteurs Publics que la réforme a reposé sur des modes de délégation puissants : « Les cadres de terrain ont eu de l'autonomie pour mettre en œuvre cette réforme avec un principe de modularité des organisations. C'est le prix à payer pour que l'ensemble des fonctionnaires adhèrent. Ils ne sont pas tous enthousiastes mais en tout cas, ils ont apporté leur pierre à l'édifice ».

- Le second niveau repose sur la capacité du chef de projet à coordonner et animer l'équipe projet. Pour favoriser l'autonomie de son équipe et mettre en place une délégation réussie, il peut s'appuyer sur un management de type « participatif ».
- Le troisième niveau, plus transversal, implique une collaboration et des échanges du chef de projet avec les encadrants de la structure.

Cette collaboration nécessite un management par la confiance et l'autonomie dans la structure.

Pour autant, ces trois niveaux ne peuvent être articulés que si la confiance existe entre les différents acteurs (entre le commanditaire et le chef de projet ; entre le chef de projet et son équipe, entre le chef de projet et les encadrants).

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment mettre en place un management plus participatif ?
- Quelle organisation hiérarchique adopter ?
- Comment réduire les niveaux hiérarchiques ?

7. Acteurs publics du 2 février 2017 : le mode projet dans la fonction publique, ça marche !

METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF

COMMENT Y RÉPONDRE ?

La réduction des niveaux hiérarchique **ne se résume pas à une simple modification** d'organigramme.

L'agilité de l'organisation ne viendra pas spontanément si la délégation de pouvoir et de décision n'est pas réelle vers les étages subalternes et les équipes. Sans ce changement culturel, les hiérarchies courtes donnent en réalité plus de pouvoir aux niveaux hiérarchiques restants.

La mise en place d'un management participatif nécessite pour le responsable un **investissement fort**. En effet, celui-ci doit consacrer du temps et de l'énergie pour écouter, accompagner, guider et aider les équipes à s'investir et à participer aux différents projets.

POUR ALLER PLUS LOIN

Les principes à respecter dans des ateliers de co-construction

PARTAGE

Chacun ose s'exprimer et fait ainsi profiter aux autres son point de vue en toute confidentialité.

ÉCOUTE

Une seule conversation à la fois. Ne pas sous-estimer la valeur d'une conversation parallèle, la remettre au cœur des échanges. Il s'agit également de savoir s'écouter.

BIENVEILLANCE

Se mettre dans un état d'esprit ouvert et positif, être disposé à comprendre l'autre.

CO-RESPONSABLES

Toutes les personnes présentes sont responsables du contenu, chacun a la responsabilité d'enrichir la réflexion, de questionner les animateurs si un élément les perturbe ou s'il n'a pas compris.

Co-construire suppose également de **déléguer** aux agents une partie du pouvoir et donc de leur permettre de décider. En effet, le management participatif requiert que chacun puisse décider de la manière d'atteindre les objectifs. Cette manière de faire résulte du postulat selon lequel chacun sait mieux ce qu'il a à faire pour atteindre ses objectifs. Pour autant, il renvoie à un autre point irritant : l'erreur. Il est probable que les

agents vont faire des erreurs dans leurs prises de décisions. Ces erreurs font partie du processus d'apprentissage et doivent donc être expliquées et accompagnées. Ce management incite donc à responsabiliser les agents dans leur décision en leur octroyant un « droit à l'erreur ».⁸ Pour autant, il est nécessaire d'établir un cadre qui précise l'objectif à atteindre et rappelle le sens de la mission.

8. Livre : « Les vertus de l'échec » de Charles Pépin

METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF

POUR ALLER PLUS LOIN

La loi pour “un État au service d'une société de confiance” a été ratifiée le 10 août 2018. Elle introduit une notion de confiance et se traduit par un “droit à l'erreur” permettant à l'usager de rectifier son erreur ou de la réparer sans l'assortir de sanction.

Dans une optique de « symétrie des attentions », la mise en place de ce droit à l'erreur pour l'usager peut s'opérer également au bénéfice des agents du service public mais suppose des changements dans les méthodes et postures managériales. Elle nécessite d'adopter une démarche qui comme celle mise en place pour les usagers :

1. rappelle et explique le sens des missions en expliquant de manière factuelle et rationnelle la complexité existante.
2. suscite chez les collaborateurs le désir de penser par eux-mêmes et de trouver des solutions de simplification car ce sont eux les « meilleurs spécialistes »
3. les met en situation de tester la solution identifiée
4. leur permet via une évaluation régulière de réajuster la solution et de tirer un enseignement des erreurs réalisées.

Cette démarche repose sur une délégation claire de pouvoir et de responsabilité de la part du manager vers ses agents.

La première étape d'une démarche de droit à l'erreur pour les agents peut se matérialiser par un accompagnement spécifique pour développer leur autonomie et limiter leur prise

de risque. Par exemple, un coaching peut être proposé à un agent pour l'aider à la prise de parole afin qu'il présente au directeur général le projet auquel il a contribué.

Exemples



Les 10 principes pour accompagner le changement de posture managériale à la CPAM des Yvelines

1. *J'ai une ambition riche de sens,*
2. *Je (me) fixe des objectifs au bon niveau,*
3. *Je cultive la liberté d'action,*
4. *J'incite à l'entraide à la solidarité,*
5. *J'accepte l'erreur de l'autre,*
6. *Je cultive la gratitude,*
7. *Je prodigue des encouragements,*
8. *J'entretiens le sentiment de justice,*
9. *Je sais reconnaître mes maladresses,*
10. *Je cultive l'optimisme.*

METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT SOUPLE ET RÉACTIF

LES POINTS D'ATTENTION

La mise en place de ce type de management peut décontenancer les agents, ces derniers étant habitués à une culture administrative plus « descendante ». Par ailleurs, le manager ou le chef de projet est bien souvent un « expert », car choisi pour son haut niveau de technicité. Dans ces conditions, grande est la tentation pour celui-ci de trouver les solutions à la place de ses équipes, voire de faire à leur place, en ne laissant aucun espace à l'autonomie et à la décision.

Dans la sphère privée comme publique, l'aplatissement de la chaîne hiérarchique ne peut être optimisé que si de nouvelles modalités de travail et de management se mettent en place dans les équipes. Ce changement culturel nécessite du temps mais surtout un engagement fort et impliqué de l'ensemble de la chaîne hiérarchique.

Par ailleurs, aplatir la chaîne hiérarchique entraîne une réduction des potentiels d'évolution. Pour les agents publics, cette perception pour les jeunes d'être limités dans leur déroulement de carrière, ou « déclassés » pour les plus anciens peut générer un sentiment de trahison au regard de l'engagement pris par l'institution lors de leur recrutement.

Pour éviter ce type de réaction, une réflexion en amont devra être menée pour répondre à ces craintes et redéfinir les parcours professionnels, requestionner les métiers et les carrières et identifier de nouveaux modes de reconnaissance des agents (autre que la seule évolution hiérarchique).

LES RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

- Élaborer un nouvel organigramme, redéfinir les postes et préciser les rôles des acteurs.
- Analyser les impacts sur les processus RH de cette nouvelle orientation.
- Élaborer de nouvelles modalités de gestion notamment en ce qui concerne la reconnaissance des agents et leurs évolutions professionnelles.
- Proposer de nouveaux parcours de carrière.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

- Proposer le dispositif adéquat permettant au manager et chef de projet d'évoluer dans leur posture managériale (formation action, mentorat, coaching).
- Proposer un dispositif adéquat pour accompagner les agents dans ce changement managérial pour favoriser leur autonomie et leur prise d'initiative.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- Communiquer sur les nouveaux principes de management et d'organisation.
- Animer les réunions de travail et d'informations nécessaires pour diffuser ces principes.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

- S'intéresser à l'innovation managériale pour être en capacité d'évaluer les actions à mener pour passer d'un mode hiérarchique à un management plus participatif.
- Être force de proposition en s'inspirant des retours d'expérience réalisés dans d'autres organisations.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

- Proposer un diagnostic sur la maturité managériale de la structure, les points à améliorer et les freins à lever pour passer à un mode managérial plus participatif.
- Élaborer avec la direction le plan de communication et d'information à mettre en place pour répondre clairement aux questions des agents.
- Suivre avec la direction la mise en place de ces principes et proposer les actions RH correctives adaptées.

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

Adaptez vos outils et votre environnement de travail pour atteindre vos objectifs.

POURQUOI ?

Rassembler l'ensemble des acteurs d'un projet dans un même espace est souvent utilisé pour favoriser le partage d'informations, la réactivité et le sentiment d'appartenance au projet. Des « plateaux techniques » sont constitués, permettant de réunir « l'équipe projet » dans un lieu spécifique et de lui attribuer des ressources particulières. Sur ces plateaux, peuvent se retrouver les membres de l'équipe, les prestataires de services et les experts métiers affectés à temps plein au projet.

Des outils spécifiques sont par ailleurs mis en place pour favoriser le partage d'information entre les membres (plateforme collaborative, outil de gestion documentaire, ...), le pilotage et le suivi du projet (outil de programmation des tâches, gestion des plannings et des calendriers...).

Il est en outre pertinent de fournir aux membres de l'équipe un environnement de travail favorisant la mobilité et le nomadisme (ordinateur portable, ...) si le projet l'exige.

LES QUESTIONS CLÉS

- **Comment utiliser les espaces de travail pour favoriser le travail en mode projet ?**
- **Quels outils pour favoriser la transversalité dans une organisation ?**
- **Comment profiter d'un déménagement pour reconfigurer l'espace de travail des agents et répondre aux mieux à leurs attentes ?**

COMMENT Y RÉPONDRE ?

Au-delà d'une simple réflexion sur les choix de mobilier et l'allocation des espaces, l'organisation de l'espace de travail reflète la vision organisationnelle et managériale portée par les décideurs.

Décider de faire travailler son équipe sur un plateau ouvert est un choix impactant pour les agents. Les questions suivantes doivent avoir trouvé une réponse : Ce que j'attends de ce nouvel environnement ? Ce que cela apporte à mon collectif de travail ? Comment maintenir dans cet environnement de partage des lieux favorisant l'intimité et la prise de recul ? Comment assurer l'adhésion des agents à ce type d'aménagement ? Comment ajuster mon mode managérial ?

Cette situation peut être l'occasion pour le chef de projet d'aborder avec ses équipiers des

thématiques autour de l'organisation du travail en leur laissant une marge de manœuvre quant à la répartition de leur espace.

Pouvoir travailler en dehors de son lieu de travail selon son rythme dans un « mode nomade » suppose le déploiement d'outils informatiques et de nouvelles technologies. En fournissant aux collaborateurs concernés un téléphone portable, un ordinateur portable avec un accès internet et aux applications, l'organisation donne les moyens techniques à ses collaborateurs de travailler à distance. Cela doit s'articuler avec une réflexion sur les outils collaboratifs (wiki, forum, co-édition, partage de documents) et les espaces de travail.

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

Exemples



La ruche : The place to bee

La Ruche e-santé est un tiers-lieu unique en région Océan Indien, un open space de 750m² dédié à l'innovation dans le domaine de la santé à La Réunion. Elle accueille les bureaux du Groupement de Coopération Sanitaire Tesis et est mise à disposition de ses membres. Financée par l'Agence Régionale de santé de l'Océan Indien, la Ruche s'inscrit dans une démarche de diffusion de l'intelligence collective et de la création pour le développement de la e-santé sur le territoire. De nombreux acteurs privés et publics issus d'univers et de métiers différents viennent s'inspirer de l'organisation des espaces, des méthodes de travail et des outils mis à disposition.

Au-delà du développement de la e-santé sur le territoire, La Ruche participe à une « contamination positive » des différentes méthodes d'intelligence collective.

Intrinsèquement, le travail dans le cadre d'un projet favorise la transversalité. Il propose une organisation matricielle dans une structure hiérarchique,

il mélange les équipes et rassemble autour d'un objectif commun des équipes et des acteurs provenant d'origines et de cultures variées.

Exemples



Monsieur Lenoir, directeur de la Caisse nationale des allocations familiales, le 2 février 2017 lors des Victoires des Acteurs publics, concernant le projet de mise en place un simulateur d'aide pour les allocataires de la CNAF indique : « le projet a un rôle d'intégrateur de nos différents métiers et de nos différents savoirs, y compris avec les allocataires »

La question des outils à mettre en place dans un projet ou dans une organisation travaillant en mode projet ne doit pas être négligée : ils

peuvent être selon leur niveau d'ergonomie, d'accessibilité et de simplicité d'utilisation des vrais vecteurs de transversalité.

Exemples



Par exemple, la DGE met à disposition des agents :

- *un outil de messagerie instantanée et cryptée (Tchap) réservée aux agents de l'État (Tchap), développée par la DINUM (ex-DINSIC). Elle permet d'animer des « salons » de conversation,*
- *une suite bureautique pour collaborer sur des documents partagés en ligne,*
- *un outil de gestion électronique des documents qui permet de créer des espaces de stockage partagés avec des droits différenciés,*
- *un outil de gestion de projet permettant aux directeurs et chefs de projets de piloter leur projet en assignant des tâches à leurs collaborateurs avec une vue du calendrier.*

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

POUR ALLER PLUS LOIN

La DINUM (ex DINSIC) fournit depuis début 2019 la plateforme collaborative **OSMOSE** dont le but est de faciliter la collaboration et le partage d'information. Cette plateforme s'adresse aux agents publics de l'état tout en étant ouverte à leurs partenaires. Disposant de fonctionnalités de communication et de collaboration intégrées, allant des plus centralisées au plus décentralisées elle permet :

- une communication : descendante (article, newsletter), participative (commentaires, likes), et distribuée (blogs, notification)
- une gestion : de processus métiers (workflow, référentiels documentaires), de connaissances (édition collaborative, drive...), et du social learning (webinar, FAQ etc...),
- des espaces (intranet/extranet) réservés: aux projets (Kanban, gestion de réunions), à la gestion d'activités (calendrier partagé, gestion de tâches), à la gestion de communautés transverses (mur d'activité, gestion de profils riches, boîte à idées).
- des fonctionnalités de mesure d'impact et de remontées terrain (suivi de lecture, commentaires, sondages, questionnaires...).

Cette plateforme est utilisée dans le cadre du projet de mise en place des secrétariats généraux communs (SGC) au niveau départemental porté par le ministère de l'Intérieur. Elle favorise la diffusion d'informations et de documents concernant la mise en œuvre de la réforme des SGC sur l'ensemble du territoire et facilite les échanges entre tous les acteurs parties prenantes à cette préfiguration (l'équipe projet, les préfigureurs et les prestataires de service).

LES POINTS D'ATTENTION

La mise en place d'outils ou de pratiques favorisant la transversalité peut questionner l'organisation. Pour favoriser la transparence et la fluidité des informations, il apparaît nécessaire de valoriser le partage de l'expertise, par exemple en en faisant un critère de l'évaluation.

A certaines étapes d'un projet, des informations considérées comme sensibles n'ont pas à être partagées avec l'ensemble des acteurs avant la prise de décision par l'instance concernée. Cela suppose que les outils mis en place pour favoriser la transversalité soient suffisamment souples et paramétrables pour intégrer au fil du projet des restrictions d'accès.

Par ailleurs, le nomadisme et le télétravail⁹ interpelle sur la construction et le maintien dans le temps d'un collectif de travail : comment

maintenir un collectif de travail avec des agents qui ne sont pas physiquement présents ? Cela suppose de repenser les temps de convivialité et la façon de créer du lien (utilisation des nouvelles technologies telle que la visio conférence...). La distance empêche aussi la détection des signaux faibles concernant le bien-être des collaborateurs. En présentiel, il est facile de voir si l'agent se sent bien ou non, en observant ses comportements.

Le nomadisme avec les possibilités qu'il apporte, provoque des questionnements autour de l'équilibre vie privée - vie professionnelle. Comment garantir avec ces outils technologiques la maîtrise par les agents et les encadrants de l'équilibre vie privée - vie professionnelle ? Comment mettre en place et organiser un droit à la déconnexion ?

9. Voir le guide de la DGAFP sur le télétravail et les travaux sur le télétravail occasionnel.

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

L'APPUI DES ACTEURS RH

RH EXPERT

- Mettre en place le droit à la déconnexion.
- Vérifier que le nouvel aménagement de travail contribue à la qualité de vie au travail.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

- Proposer une formation aux agents sur les nouveaux outils mis en oeuvre.
- Proposer des formations spécifiques sur le management à distance.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- Assurer l'accompagnement des encadrants et des agents dans le cadre de la réflexion et de la mise en place de ces nouveaux espaces de travail.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

- Travailler en coordination avec les équipes logistiques pour élaborer l'espace de travail adéquat.
- Rencontrer des organisations qui ont fait preuve d'innovation dans l'aménagement de leurs locaux et sélectionner des bonnes pratiques.
- Identifier les sources de financement disponibles (FIRH, FIACT, FTAP...)

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

- Convaincre qu'un investissement dans l'environnement de travail des agents est porteur d'amélioration de la qualité de vie au travail¹⁰ et qu'il peut appuyer et développer de nouvelles façons de travailler plus collaboratives.

10. Guide DGAFP - « La qualité de vie au travail : outils et méthodes pour conduire une démarche QVT »

Adaptez vos principes d'évaluation aux nouvelles modalités de travail.

supérieur hiérarchique, alors qu'il travaille pour un autre, ce qui rend impossible le seul entretien annuel avec le responsable hiérarchique. Plusieurs acteurs peuvent évaluer, ensemble ou séparément : selon les cas, il s'agira du chef de projet, du responsable hiérarchique,...

DANS LE CADRE D'UN PROJET

Dans le cadre d'un projet, l'évaluation et la reconnaissance des membres de l'équipe peuvent se décliner en quatre problématiques :

1. Pondération de la reconnaissance entre le collectif et l'individuel. Le principe est de faire primer la performance collective sur les performances individuelles mais la difficulté à individualiser la contribution de chacun est forte
2. L'évaluation des acteurs est complexe dans la situation où un agent est rattaché à un
3. Les critères d'évaluation nécessitent d'être clairs et partagés
4. La nature de la reconnaissance : le moment de l'évaluation est également important. Réserver l'évaluation seulement à la fin du projet ne permet pas d'influencer la dynamique du projet. Chaque grand rendez-vous du projet peut être une occasion d'évaluation des acteurs. Le temps de l'évaluation ne doit pas se limiter à l'entretien annuel.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment évaluer les agents qui participent à plusieurs projets ?
- Comment évaluer le résultat collectif ?
- Quels modes de reconnaissance proposer au-delà d'une seule vision indemnitaire ?

COMMENT Y RÉPONDRE ?

Dans les organisations fonctionnant en mode projet, un agent peut être amené à travailler sur plusieurs projets au cours d'une année. A la fin de chaque projet, l'agent est évalué par le chef de projet sur sa contribution et sur l'atteinte des objectifs qui lui étaient assignés.

Dans ce cadre, le processus d'évaluation doit être clairement défini pour prendre en compte l'ensemble des évaluations émises et préciser les rôles entre les chefs de projet et le manager chargé de préparer et de mener l'entretien annuel.

Exemples



Exemple de la DGE¹¹

Dans le processus d'évaluation d'un agent, trois acteurs sont clairement identifiés :

- *le directeur de projets qui évalue à la fin du projet la contribution de l'agent,*
- *le manager référent, l'un des directeurs du projet, effectuant l'encadrement de proximité de l'agent qui lui est confié, prépare à travers un entretien « long », son évaluation annuelle. En amont, il rassemble les évaluations des autres directeurs avec qui l'agent a travaillé au cours de l'année. Il peut proposer l'attribution de bonus,*
- *le sous-directeur, responsable hiérarchique de l'agent, qui valide l'évaluation annuelle et la signe.*

11. Extrait du vademecum DGE

ÉVALUER ET RECONNAITRE

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour le chef de projet, la lettre de mission permet de concrétiser son mandat et sa durée, son rôle et son positionnement, notamment vis-à-vis de sa propre hiérarchie et de celle d'éventuels collègues contributeurs.

Ce document fondamental est signé par son supérieur hiérarchique.

Selon l'importance du projet, cette mission constitue un objectif fixé dans le cadre de l'entretien professionnel annuel, elle est mentionnée dans le compte rendu d'entretien. Si le projet est confié à l'agent après l'entretien professionnel, la lettre de mission indique l'impact sur les objectifs qui lui ont été initialement assignés dans le CREP (révision des objectifs).

Au-delà des dispositifs indemnitaires qui peuvent apparaître trop rigides, différents leviers peuvent être activés pour reconnaître la contribution, l'investissement et l'engagement des agents dans des projets. Ainsi, il peut leur être proposé des formations « premium », des séances de coaching individuel ou toutes autres actions individualisées leur montrant l'intérêt porté par la structure dans leurs évolutions personnelles et professionnelles.

Des dispositifs spécifiques (listes d'aptitude, tableaux d'avancement, appui à la préparation des concours) peuvent également être mis en place visant à accélérer la carrière d'un agent qui s'est particulièrement investi dans un projet. Cette possibilité pourrait être intégrée dans les lignes directrice de gestion au regard des compétences qu'il a démontrées.

LES POINTS D'ATTENTION

Traiter de l'évaluation suppose au préalable d'avoir formalisé le plus clairement possible les objectifs à atteindre.

Au début de chaque projet, il devient clé de co-définir les objectifs individuels et communs entre le chef de projet et son collaborateur. C'est une feuille de route qui va jalonner leurs échanges tout au long de l'année. Ils doivent être clairement explicités et les moyens de les atteindre, partagés.

Dans certaines organisations, pour développer la responsabilité personnelle, ce sont les agents qui fixent leurs objectifs et qui les partagent avec leur manager. Une seule condition : l'agent s'engage sur un plan d'action sur un temps donné.

Dans une structure ne fonctionnant pas en mode projet, l'évaluation d'un agent ayant contribué à un projet peut susciter des questions difficiles à résoudre. Par exemple qui évaluera la compétence, proposera des primes ou promotions, discutera de la gestion de carrière ? Suivant quelles modalités ? En cas de conflit d'intérêt entre le responsable hiérarchique et le chef de projet, qui doit arbitrer et selon quels critères ?

Toutes ces questions doivent avoir été préalablement investiguées par les services RH avant le lancement du projet afin d'éviter des arbitrages difficiles.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'évaluation 360° est une méthode d'évaluation dite inversée qui favorise une analyse individuelle et collective. Ce dispositif d'évaluation mobilise différents acteurs de l'entourage de l'agent bénéficiaire : les collaborateurs, les collègues, la hiérarchie et des personnalités extérieures. Cette méthode a été valorisée dans le secteur public, par la circulaire du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État.

Les principaux objectifs sont :

- avoir une opportunité de connaître l'appréciation de son environnement sur ses compétences et pratiques managériales ;
- objectiver la perception des fonctionnements individuels et collectifs ;
- acter une démarche et des actions régulières d'évaluation de ses compétences et pratiques managériales dans une dynamique de progrès individuel et collectif.

Dans la mise en place d'un tel dispositif et pour sa réussite, quelques principes clés sont à garantir :

- la confidentialité : les évaluateurs doivent avoir l'assurance de pouvoir s'exprimer sans que leurs propos ne puissent permettre de les identifier.
- la bienveillance : ce dispositif représente pour le manager, une opportunité de connaître l'appréciation de son environnement sur ses compétences et pratiques managériales afin d'acter une démarche de progrès. Il est donc nécessaire que les évaluateurs s'ancrent dans une volonté d'aide et non dans une volonté de sévérité ou de malveillance.
- l'accompagnement : il est garant de la réussite de la démarche de progrès de l'évalué dans ses pratiques managériales. Il doit être varié et prendre en compte tant les relations individuelles que le collectif en considérant la sociologie des environnements professionnels.

Le bilan à 360° est donc un outil de développement personnel permettant à l'agent évalué d'avoir un rapport « retour d'image » lui offrant la possibilité de faire le point sur ses pratiques et compétences managériales, ses aptitudes relationnelles et partenariales.

Dans un environnement organisationnel de gestion de projet, cette méthode représente une possibilité d'identification des aptitudes et pratiques à perfectionner afin d'adopter la démarche projet nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Bilan managérial (outil d'autodiagnostic)

La DGAFP a souhaité renforcer les outils permettant l'évaluation des pratiques managériales en mettant à disposition un outil de bilan managérial. Cet outil, adapté au secteur public, est avant tout un outil de développement personnel. Comme pour tous les outils interministériels, différents usages ont été retenus par les ministères afin d'adapter les objectifs aux spécificités de chacun et afin de contextualiser la méthode. Il permet au manager d'identifier les pratiques à développer en fonction d'un projet professionnel ou d'une posture professionnelle. Cet outil peut donc être utilisé par une administration qui souhaite renforcer la culture projet en son sein et accompagner ses agents dans le développement de leurs pratiques de management transversal de projet.

L'APPUI DES ACTEURS RH

RH EXPERT

- Tester les nouvelles formes de reconnaissance au mérite.
- Utiliser les lignes directrices de gestion pour reconnaître l'investissement de l'agent dans un projet.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

- Mettre en place des modalités d'évaluation qui prennent en compte les différentes interventions faites sur les différents projets en cours d'année.
- Garantir que les critères d'évaluation mettent l'accent sur des critères de coopération.
- Développer l'évaluation à 360° des managers dans un objectif de développement personnel.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- Préconiser auprès des encadrants des retours réguliers.
- Proposer des actions d'accompagnement suite aux analyses de 360°.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

- Mettre en cohérence le système de rémunération et d'évaluation de la structure avec celui des projets.
- Innover pour parvenir à articuler dans un déroulement de carrière les trajectoires « métiers » et « projets ».

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

- Proposer une politique de rémunération et de reconnaissance qui permette d'attirer et de motiver les agents.

Questionnez régulièrement vos choix pour mieux atteindre votre objectif.

DANS LE CADRE D'UN PROJET

Différentes approches permettent dans un projet de « prendre du recul » sur le résultat obtenu afin de l'ajuster voire de l'améliorer pour qu'il réponde à l'objectif final.

- Le développement de « pilote » avant déploiement d'une solution

Dans les projets de mise en place de systèmes d'information, on appelle la phase «pilote» l'étape au cours de laquelle la solution est déployée sur un site «pilote» pour en vérifier le bon fonctionnement en situation réelle. Cette phase requiert le même niveau et type de préparation qu'en vue d'un déploiement généralisé. Elle permet de démontrer la faisabilité du déploiement et contribue à la motivation de l'ensemble des utilisateurs. Elle permet, par ailleurs, d'ajuster le dispositif avant la phase de déploiement généralisé. Cette phase est très proche de l'approche d'expérimentation qui permet avant la mise en œuvre généralisée d'une réforme de la tester pour en déduire les ajustements et modifications à mettre en place nécessaires au succès de son déploiement.

- L'approche par la méthode agile

Cette approche a été mise en place notamment dans les projets de systèmes d'information pour

gagner en réactivité face aux demandes des clients et usagers. Elle s'appuie sur les principes suivants : « la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle, la valorisation des individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive, l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan ». Ainsi, très rapidement, le produit est testé, en mode « bêta », et les orientations et choix techniques ou ergonomiques sont ajustés en fonction des résultats immédiatement observés sur les usagers.¹²

- L'approche par le POC (proof of concept)

C'est une étape de validation concrète dans la mise en place d'un projet radicalement nouveau. Il faut, avant un déploiement plus large, faire « la preuve du concept ». Une étape importante pour lancer un prototype pleinement fonctionnel.

Toutes ces approches permettent d'éviter l'« effet tunnel »¹³ pour se confronter à la réalité du terrain afin d'ajuster au mieux les dispositifs et les actions.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment capitaliser et mutualiser ?
- Comment prendre du recul ?
- Comment ne pas reproduire les mêmes erreurs ?

12. Rapport de la Cour des comptes « Amplifier la modernisation numérique de l'État » (février 2018)

13. L'effet tunnel décrit la situation d'un projet qui affiche un retard par rapport à son plan initial, mais surtout qui donne peu de visibilité concernant son avancement

ATTEINDRE L'OBJECTIF ET CAPITALISER

COMMENT Y RÉPONDRE ?

Quand le projet est terminé, une phase de bilan et d'évaluation des résultats (appelée retour d'expérience ou retex) doit être menée avec l'ensemble des acteurs. Ce retour d'expérience permet de faire une analyse du projet en identifiant ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché.

Le but est de réunir les principaux acteurs plusieurs semaines après la fin du projet, afin d'avoir un retour "à froid", c'est-à-dire une fois le projet mis en place. Le retex ne s'improvise pas : il y a toujours un temps de préparation, un temps pour le déroulement des réunions d'échanges et un temps de restitution.

Ces retours d'expérience sont destinés à l'ensemble des acteurs du projet (y compris les commanditaires et sponsors). C'est en confrontant

les retours des uns et des autres que seront identifiées les bonnes pratiques à valoriser et les points à améliorer.

Dans ce cadre, la capitalisation ne se limite pas à un simple archivage des différents outils et livrables fournis. Elle s'inscrit dans une démarche d'apprentissage et d'amélioration des pratiques et des comportements pour mieux atteindre les objectifs.

Ce travail d'évaluation et de capitalisation permet également d'améliorer la gestion des risques pour les prochains projets. En capitalisant sur les leçons apprises, l'estimation et l'organisation des futurs projets sont plus pointues car répéter les mêmes erreurs est coûteux en temps, en énergie, et en ressources.

Exemples



La capitalisation peut s'appuyer sur un document de clôture qui permet de :

- dresser le bilan du projet et les écarts par rapport à ce qui était prévu,
- évaluer les impacts du projet,
- prévoir la valorisation du projet achevé,
- définir des suites opérationnelles,
- organiser un retour d'expérience : *qu'aurions-nous modifié dans le projet ? Qu'est-ce qui a fonctionné ou non ? Y a-t-il des bonnes pratiques à partager ?*

La capitalisation étant effective, l'idée est de partager cette expérience avec d'autres acteurs extérieurs à la structure. Cette volonté de mutualiser peut présenter différents avantages : d'une part, se confronter à d'autres réalités et enrichir

l'analyse et, d'autre part, valoriser le projet et le faire connaître. La mutualisation est d'autant plus pertinente qu'elle se met en place dans le cadre d'un réseau d'acteurs partageant les mêmes problématiques.

LES POINTS D'ATTENTION

Cette phase de bilan et de capitalisation comporte certains risques et nécessite d'être réalisée en veillant à ne pas stigmatiser les acteurs.

L'un des risques est de ne pas aborder les difficultés rencontrées au cours du projet, en restant sur une analyse superficielle des problèmes. Cela peut résulter d'un manque d'implication et de temps des acteurs (le projet est fini... pourquoi y revenir ?) d'un manque d'information disponible pour faire un véritable bilan (quelles informations, indicateurs privilégier ?), ou d'une crainte des acteurs d'être mis en cause.

Faire un retour d'expérience sur les projets réalisés pour en tirer des enseignements pour les projets futurs (et donc ne pas répéter les mêmes erreurs...) n'est pas une pratique courante. En effet, au début du projet pris dans l'action, le chef de projet risque de percevoir ce travail de prise de hauteur comme une perte de temps.

Pour certains s'appuyer sur les retours d'expérience n'est pas aisé : en montrant ce qu'il faut éviter ou promouvoir, leur périmètre d'action et les trajectoires à suivre se restreignent.

L'APPUI
DES
ACTEURS RH

RH EXPERT

- Promouvoir le retour, la capitalisation et la mutualisation des expériences.

**RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
ET DES TALENTS**

- S'appuyer sur les bilans et les retours d'expérience pour identifier les actions de formations à mettre en place.
- Valoriser et faire connaître les projets qui ont réussi et les personnes qui y ont participé.
- Valoriser les erreurs commises pour favoriser l'apprentissage et l'innovation.

**RH ACCOMPAGNEMENT
AU CHANGEMENT**

- Sensibiliser les acteurs à l'apport des bilans et des retours d'expérience.

**RH INNOVATEUR
ET FORCE DE PROPOSITION**

- Proposer les outils et les animations qui permettent de capitaliser sur les savoir-faire de la structure.



Retours d'expérience

03

- * **EXEMPLE 1** : METTRE EN PLACE
UN PILOTAGE PAR PROJET À LA DGE
- * **EXEMPLE 2** : FAVORISER
UN MANAGEMENT PARTICIPATIF
À LA CPAM DES YVELINES
- * **EXEMPLE 3** : DÉVELOPPER
LA GESTION EN MODE PROJET
AUX HOPITAUX DE SAINT-LO
ET DE COUTANCES

EXEMPLE 1 : METTRE EN PLACE UN PILOTAGE PAR PROJET À LA DGE

Entretien avec Raphaël Keller, secrétaire général de la Direction générale des entreprises, et Nicolas Hinous, chargé de projet au sein de la Cellule Accélération des projets

Pourquoi mettre en place un mode projet à la DGE ?

Pour accompagner efficacement les entreprises face aux grands changements économiques, la Direction générale des entreprises (DGE) a décidé de généraliser le travail en mode projet. Pour répondre à des thématiques transversales comme la transformation numérique ou la transition écologique qui concernent toutes les entreprises, une organisation cloisonnée par secteur d'activité n'apparaît plus comme la plus adaptée. Dans ce cadre, le travail en mode projet répond à ce besoin de transversalité.

De plus, le travail en mode projet doit permettre d'être plus réactif et agile pour faire face à des changements de priorité, ou à des pics de charge, en organisant le partage des ressources au sein de la direction. Par exemple, le secteur automobile est en pleine transformation (véhicule électrique, véhicule autonome...), ce qui nécessite un investissement exceptionnel de la part de la direction, avec des compétences transverses (numérique...) qui complètent celles des équipes métier.

Comment l'avez-vous organisé ?

La première étape a été de revoir l'ensemble des missions pour distinguer les missions structurelles (veille économique, animation de communautés professionnelles, travail réglementaire, réponse aux courriers...) de celles à conduire en mode projet (qui s'inscrivent dans un calendrier déterminé avec un client défini et structurées autour d'objectifs précis). Pour que les projets avancent, les équipes doivent être focalisées sur leurs objectifs. Il faut donc, dans la mesure du possible, les décharger des missions structurelles.

Parallèlement, la notion de bureau, de chef de bureau et d'adjoint au chef de bureau a été supprimée pour rassembler autour des sous-directeurs des équipes d'une vingtaine de personnes. Les équipes ont cartographié leurs différents projets et ont décidé de leur organisation pour prendre en charge les missions

structurelles (désignation d'un référent ou création d'un pôle).

L'organisation type d'une sous-direction est la suivante :

- un pôle structurel, dirigé par un chef de pôle et constitué de chargés de mission qui portent les missions structurelles de la sous-direction. Ils peuvent, en fonction notamment de leurs expertises et connaissances, rejoindre des équipes projets,
- divers projets, dirigés par des directeurs de projets (équivalent chef de bureau). Le directeur de projets est responsable de l'atteinte des objectifs. Il a plusieurs projets sous sa responsabilité,
- pour chaque projet, le directeur s'appuie sur un chef de projets dédié (équivalent adjoint au chef de bureau), qui le seconde dans la conduite opérationnelle,
- des chargés de mission sont affectés, à un ou plusieurs projets, suivant leurs disponibilités et compétences.

Un vade-mecum a été diffusé aux agents pour donner les clés de la nouvelle organisation.

Quels impacts sur les RH ?

L'abandon de l'échelon administratif des chefs de bureaux et d'adjoints a constitué un vrai changement qui a naturellement soulevé de nombreuses questions. En parallèle, de nouvelles fonctions de directeur et de chef de projets ont été créées, assimilées, sur le plan de la rémunération et des carrières, aux fonctions de chef de bureau et d'adjoint.

Dans ce nouveau cadre, la mission principale des directeurs de projets est de faire en sorte que les projets qui leur sont confiés réussissent, avec des moyens et des équipes qui s'adaptent aux besoins des projets.

Les directeurs de projets continuent d'assurer une fonction d'appui de proximité, à travers le rôle de manager référent RH: à ce titre, ils apportent un appui méthodologique aux agents, valident les congés et préparent leur évaluation.

Cet « aplatissement » hiérarchique vise à favoriser la prise d'initiative, la polyvalence et la réactivité, renforçant en même temps l'autonomie des agents.

EXEMPLE 1 : METTRE EN PLACE UN PILOTAGE PAR PROJET À LA DGE

Avec la mise en place du mode projet, quels sont les processus RH les plus impactés ?

La mise en place du mode projet suppose de re-questionner des processus RH concernant notamment la gestion des compétences, la formation et l'évaluation des agents et de promouvoir un nouvel environnement de travail s'appuyant sur des outils collaboratifs.

Pour affecter un agent à un projet, il faut au préalable identifier les compétences qu'il a développées. Cela suppose pour la DGE de revoir avec les agents les compétences détenues et de les matérialiser dans un outil adapté. Ces travaux devraient aboutir au premier trimestre 2020.

Concernant le processus d'évaluation, nous nous sommes inspirés du processus mis en place à la Cour des Comptes qui prévoit la coordination, via un référent RH, des évaluations réalisées par les responsables des missions d'audit (les présidents de section) et de l'évaluation annuelle réalisée par le responsable hiérarchique (le président de chambre).

En appliquant ce schéma, à la fin de chaque projet, le directeur de projets réalise un bilan du projet et évalue la contribution individuelle de chaque agent.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle, le manager référent de l'agent prépare le CREP à travers un entretien « long », à partir des évaluations

de chaque projet sur l'année. Dans un second temps, le responsable hiérarchique de l'agent (le sous-directeur) réalise un entretien court avec l'agent et signe le CREP.

Pour favoriser le travail en mode projet, il nous est apparu indispensable d'équiper les agents des outils nécessaires favorisant la collaboration, le partage de documents et le suivi de projet. Une équipe d'appui aux projets de cinq personnes accompagne cette évolution, en développant et en promouvant ces outils, ainsi que des éléments de méthode. Cette équipe joue aussi un rôle de supervision de type PMO (*project management office*) et peut s'intégrer en renfort aux équipes des projets stratégiques.

Un premier retour d'expérience ?

Nous avons bénéficié de l'appui d'un consultant externe dans la première phase de projet, ce qui nous a permis de définir rapidement l'organisation cible. Pour la mise en œuvre, nous ne sommes appuyés sur des ressources internes. C'est préférable pour conduire le changement, mais représente une charge qui peut être lourde (notamment dans le champ RH).

Les premiers changements les plus visibles portent sur la transversalité : un nombre croissant de projets impliquent plusieurs sous-directions. La communication semble aussi devenir plus fluide, notamment grâce aux nouveaux outils, ce qui est en phase avec les objectifs de la réorganisation.

EXEMPLE 2 : FAVORISER UN MANAGEMENT PARTICIPATIF À LA CPAM DES YVELINES

Entretien avec Patrick Negaret, directeur de la CPAM des Yvelines, et Stéphane Gré, sous-directeur de la stratégie et du développement

Pourquoi avoir mis en place le mode projet ?

La transformation managériale mise en place à la CPAM des Yvelines n'est pas à proprement parler, un projet mais une démarche de transformation. De ce fait, elle n'est pas limitée dans le temps. Pour autant, ce qu'on a mis en place à la CPAM favorise le changement de posture managériale nécessaire à la réussite de projets.

Quelles sont les principales caractéristiques de cette démarche en termes RH ?

Former les managers à une nouvelle posture managériale et acculturer les agents à l'innovation

L'ensemble des managers a suivi « des formations actions » pour changer leur posture managériale et leur donner des clés de nouvelles pratiques. Être moins dans le contrôle et dans l'expertise et plus dans la délégation et la confiance. Ces formations sont mises à jour régulièrement afin d'entretenir et de conforter ces pratiques. Les journées d'intégration des nouveaux arrivants sont également des moments où nous rappelons nos valeurs.

Nous proposons chaque année depuis 2014, des conférences accessibles aux managers et depuis peu aux agents, sur des sujets en lien avec le management et présentés par des experts conférenciers. Elles ont vocation à apporter aux participants un nouveau regard, à les sortir de leurs certitudes et à identifier de nouvelles idées.

Dans une activité de production comme la nôtre, nous pouvons démontrer au fil du temps que ce changement de posture, notamment en laissant la parole et l'initiative aux agents, pouvait nous rendre collectivement plus efficaces et performants.

Accorder de l'autonomie aux agents pour être plus efficace

En appliquant l'idée que « ce sont ceux qui font qui savent », nous avons pour traiter les

irritants et les problèmes, sollicité les agents pour qu'ils co-construisent des solutions concrètes et adaptées à leur environnement de travail. Dans ces groupes de travail, celui qui prend le leadership n'est pas le responsable hiérarchique mais celui qui a les compétences et qui est motivé par le sujet.

En permettant aux agents d'être pleinement acteurs dans la résolution de leurs problèmes, ils sont plus investis et surtout reconnus dans leurs compétences et savoir-faire. Ce qui compte, c'est la décision qui va être concrètement mise en place sur le terrain.

Pour animer ces groupes de travail, l'agent peut s'appuyer sur des facilitateurs internes. Ces derniers ont été formés pour favoriser, via des techniques d'animation innovantes, l'intelligence collective au sein de la caisse.

Cultiver la reconnaissance

Les entretiens d'évaluation ont été revus pour intégrer ces nouveaux principes : par exemple pour l'équipe de direction, ont été intégrés les attitudes managériales attendues telle que le dynamisme, la créativité et l'opérationnalité... Pour les cadres et les non cadres, un critère autour de l'innovation a été retenu.

Au-delà de cette évaluation, la reconnaissance passe par les retours positifs qui sont faits à l'agent, par sa mise en lumière au sein de la structure ou à l'extérieur. Quand nous allons visiter d'autres organisations pour découvrir d'autres façons de travailler, ce sont les collaborateurs de terrain intéressés au sujet qui représentent la caisse.

Nous portons l'idée du management bienveillant et exigeant : bienveillant pour instaurer le climat de confiance avec le collaborateur ; exigeant pour lui rappeler le cadre de référence, savoir lui dire non et lui expliquer.

Réduire les niveaux hiérarchiques

Nous sommes passés de 6 à 4 niveaux en 2016 et à 3 en 2018 pour optimiser le processus de décision. Cela n'a pas été facile et a nécessité de valoriser les nouveaux rôles, notamment d'accompagnant, que pouvaient jouer les encadrants. Notre organisation nous permet de promouvoir et de rémunérer les agents selon leurs compétences et leur savoir-faire sans être dans la logique de promotion à l'ancienneté.

EXEMPLE 2 : FAVORISER UN MANAGEMENT PARTICIPATIF À LA CPAM DES YVELINES

Nous sommes dans une culture du résultat et de classement notamment entre caisses qui nous permet d'attribuer une prime d'intéressement corrélée en partie aux résultats de la caisse, et donc à l'investissement des agents.

La transformation managériale ne met pas fin aux organigrammes : les services ne sont pas autonomes et il est toujours indispensable d'avoir un chef qui décide.

Transformer l'environnement de travail

En travaillant avec les collaborateurs, nous avons pu faire évoluer la procédure et les pratiques

pour développer le télétravail. Maintenant, le télétravail est systématiquement autorisé, c'est le manager qui doit justifier le refus. Nous avons maintenant 30% de télétravailleurs.

En conclusion, la transformation managériale prend du temps, mais c'est un réel vecteur de performance de développement des potentiels et du bien-être de nos collaborateurs. Elle suppose que la ligne managériale soit alignée et exemplaire.

EXEMPLE 3 : DÉVELOPPER LA GESTION EN MODE PROJET AUX HOPITAUX DE SAINT-LO ET COUTANCES

Entretien avec Francis Breuille,
directeur des systèmes d'information
aux hôpitaux de Saint-Lo et Coutances,
et Rémi Delekta, directeur des ressources
humaines

Pourquoi avoir mis en place le mode projet ?

Pourvoyeur de projets divers et variés, le directeur de l'établissement avait des difficultés à avoir une vision globale et consolidée de l'ensemble des projets initiés. La méthodologie et les outils mis en place par la direction des systèmes d'informations pour piloter les projets informatiques l'ont convaincu de déployer ce mode de travail au sein des établissements. Il a également constaté que travailler en mode projet favorise la transversalité et le travail collaboratif entre les équipes métier (MOA) et les équipes informatiques (MOE). Il a donc demandé à la DRH de déployer le mode de fonctionnement par projet au sein de l'établissement.

Comment l'avez-vous organisé ?

La première étape a été de former l'ensemble des cadres au travail en mode projet. Avec l'appui d'un formateur du CNEH, ils ont été formés aux outils de gestion de projet, aux problématiques d'évaluation financière, de planning, d'achat public, de conduite du changement. C'était important que tous les managers suivent la même formation afin de partager une culture, un vocabulaire et des outils communs.

Nous avons également déployé l'outil de gestion de projet que nous utilisons au sein de la direction des systèmes d'information (DSI) à l'ensemble des managers et des contributeurs aux projets. Cet outil collaboratif de gestion de projet permet notamment de suivre le planning et les événements, de gérer les réunions et comités, de partager et stocker les documents.

La décision de lancer les projets, notamment les projets informatiques, est prise lors du séminaire budgétaire annuel. En fonction du budget et des priorités stratégiques, les arbitrages sont réalisés et les projets à lancer, sélectionnés.

Pour les projets de moindre ampleur, le processus de sélection et de priorisation reste à formaliser.

Quels impacts sur les RH ?

Pour les projets stratégiques (par exemple la mise en place du dossier patient informatisé), la direction a souhaité affecter des agents à plein temps. Dans ce cadre, un processus de recrutement en interne a été mis en place, en précisant les compétences attendues.

Nous avons également institué la lettre de mission pour cadrer le périmètre d'intervention, le rôle, les responsabilités et engagements du chef de projet (par exemple, l'obligation d'utiliser l'outil de gestion de projet, ...). On constate que les projets pour lesquels la lettre de mission n'a pas été rédigée rencontrent plus de difficultés. Le simple fait de formaliser les engagements des uns et des autres et le temps nécessaire au projet via cette lettre, est un gage de réussite.

Certains projets nous ont permis de proposer de nouveaux métiers à des personnes ayant des restrictions d'aptitudes. Par exemple, des infirmières et aides-soignantes qui ne pouvaient plus exercer leur métier ont intégré un projet informatique ou ont été rattachées à la cellule support utilisateur de la DSI.

Les apports du mode projet

Le premier apport est d'ordre RH : les personnes qu'on identifie pour leurs compétences se sentent valorisées et en conséquence sont très impliquées sur le projet.

Le deuxième résulte du travail collaboratif inhérent à ce type de fonctionnement. On apprend à travailler avec d'autres acteurs (prestataires externes), avec d'autres métiers pour atteindre un objectif commun.

Le troisième nous amène à formaliser et à évaluer le temps consacré à tels ou tels projets. Cela nous oblige collectivement à évaluer, chiffrer, rationaliser et valoriser le temps passé. Lorsqu'une personne est affectée à un projet, c'est elle qui évalue le temps qui lui est nécessaire pour remplir sa mission.

Le quatrième est de constater qu'en fin de projet, les collaborateurs sont très satisfaits d'avoir appris à travailler autrement.

Enfin, c'est une forme de reconnaissance pour les collaborateurs de voir leurs idées retenues et mises en œuvre dans l'établissement. Proposer

EXEMPLE 3 : DÉVELOPPER LA GESTION EN MODE PROJET AUX HOPITAUX DE SAINT-LO ET COUTANCES

des casques virtuels aux patients pour réduire leur stress avant de passer au bloc opératoire a été porté, piloté et mis en place par une infirmière du bloc.

Le travail en mode projet est totalement adaptable aux établissements hospitaliers. Il permet de s'inscrire dans un cadre et une méthodologie, de s'interroger sur les moyens et les ressources à mobiliser, et de contribuer à la modernisation des établissements.

Dans l'hôpital où la hiérarchie est très complexe (entre la hiérarchie médicale, administrative et

des soins), le travail en mode projet peut être une réponse car il suppose de travailler en mode matriciel.

Points d'attention

C'est un mode de fonctionnement probant notamment dans les directions informatiques mais qui demande, lorsqu'on cherche à le décliner dans l'organisation, un sponsoring affirmé de la direction et des actions d'acculturation.



BIBLIOGRAPHIE

04

RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES
ET AUTRES DOCUMENTS

RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES
ET AUTRES DOCUMENTSRESSOURCES
DGAFP

Toutes ces ressources sont disponibles sur le site DGAFP :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/publications-par-collections>

- « Guide de l'accompagnement de la fonction managériale »
- « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique »
- « Oser l'innovation RH : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs »
- « Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines »
- « Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique »
- « Guide Qualité de Vie au Travail : outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » DGAFP / ANACT
- « Bilan du déploiement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique »

AUTRES
DOCUMENTS

- « Comment conduire mon projet de manière efficace ? » DITP - Le campus de la transformation publique (à paraître)
- « Transformation managériale : que peuvent apprendre les entreprises libérées aux administrations et organismes publics ? » DITP
- « Organisation et management par projet » Anact
- « 10 questions sur la conduite des projets de transformation » Anact / Aract



NOTES

Ce guide a été élaboré en 2019 par Agnès Duwer, cheffe de projet sénior « Appui aux réformes des ressources humaines », sous la direction d’Emmanuel Brossier, chef de bureau, et de Xavier Maire, sous-directeur de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats.

La DGAFP tient à remercier vivement les membres du comité de lecture qui ont grandement contribué à l’élaboration de ce guide et au partage d’expérience, notamment :

Raphaël Keller et Nicolas Hinous, respectivement secrétaire général de la Direction générale des entreprises et chargé de projet Cellule Accélération des projets

Patrick Negaret et Stéphane Gré, respectivement directeur de la Caisse primaire d’assurance maladie des Yvelines et sous-directeur Stratégie et Développement

Francis Breuille et Rémi Delekta, respectivement directeur des systèmes d’information et directeur des ressources humaines aux hôpitaux de Saint-Lo et Coutances.

Cette première version a vocation à être enrichie début 2020. Vous pouvez nous faire part de vos retours et compléments en adressant un mail à animationrh.dgafp@finances.gouv.fr

Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique

Dans un contexte de transformation profonde des organisations publiques, ce présent guide s'adresse aux managers qui souhaitent favoriser un environnement propice à la gestion en mode projet. Il en décrit succinctement les fondamentaux. Il précise également les critères à réunir pour diffuser la culture projet au sein de la fonction publique, ainsi que le rôle des acteurs RH pour y parvenir. Il a été construit en s'appuyant sur le savoir-faire des managers publics, les retours d'expérience et publications existantes.

Accessible sous un format dématérialisé sur le site de la fonction publique, ce guide a vocation à s'enrichir au fil du temps, par de nouveaux retours d'expérience et la prise en compte des remarques et commentaires des lecteurs.

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique – encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité – cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

LES ESSENTIELS

Cette collection – destinée à un large public – rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (Rime), des guides ponctuels comme L'apprentissage dans la fonction publique de l'État, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.