

Sommaire

Préambule	p. 13
A - Approche historique	p. 13
1. Les pyramides	p. 13
2. La grande muraille de Chine	p. 14
3. L'évolution contemporaine de la notion	p. 14
4. Projets et enjeux politiques	p. 15
B - Approche sémantique	p. 15
1. Origine du mot « projet »	p. 15
2. Diversification des termes	p. 16
3. Le management par projet	p. 17
C - Ce qui caractérise un projet... pour mieux le définir	p. 18
1. Les trois niveaux	p. 18
2. La modélisation du projet	p. 18
3. Des définitions normatives	p. 19
D - L'approche systémique	p. 20
E - Une démarche plus qu'un objectif à atteindre	p. 22
F - Qu'est-ce qu'une démarche projet de service dans le cadre des collectivités territoriales ?	p. 23
1. Le projet de service vu par la presse spécialisée	p. 24
2. Les composantes d'un projet de service	p. 25
3. Le projet de service comporte trois éléments interdépendants	p. 25
G - À quels moments faire ou ne pas faire un projet de service ?	p. 26
1. Quand ne pas faire un projet de service ?	p. 26
2. Quand faire un projet de service ?	p. 26
3. Pourquoi cet ouvrage, à qui s'adresse-t-il ?	p. 26

Étape 1 La démarche conduite de projet de service

I • L'expression d'une volonté : vision, missions et valeurs	p. 29
A - Qu'est-ce qu'une vision ?	p. 29
B - Un élément de la gouvernance : le projet d'administration	p. 30
1. Il oriente	p. 30
2. Il mobilise	p. 30
3. Il rythme	p. 30
4. Les bénéfices pour la collectivité	p. 31
C - La place du projet de service au sein de la vision de la structure	p. 31
D - Les missions	p. 32
E - Les valeurs	p. 33
F - Un cadre de référence stratégique	p. 34
II • Les raisons d'être du projet de service, l'analyse stratégique	p. 35
A - Processus d'implantation des projets de service	p. 35
B - De la nécessité de clarifier motifs, objet, enjeux, objectifs et résultats attendus	p. 35
1. Les motifs	p. 35
2. L'objet	p. 35
3. Les enjeux	p. 36

4. Les objectifs du projet de service	p.36
5. Fixer les priorités	p.37
C - Clarifier l'environnement d'un projet de service	p.38
D - Le cadre, les limites	p.39
1. L'identification des différentes contraintes	p.39
2. Les contraintes liées aux délais	p.39
3. Les contraintes liées aux ressources	p.39
4. L'équilibre et l'évaluation des contraintes	p.40
E - Analyse de la nature du projet de service	p.40
III • Les conditions de réussite, les risques d'échec	p.41
A - Les facteurs de réussite	p.41
B - Facteurs d'échec	p.42
C - Comment intégrer les risques	p.43
1. Évaluer et hiérarchiser les différents types de risques et leurs impacts	p.43
2. L'évaluation et la hiérarchisation des risques	p.43
D - La proactivité organisationnelle	p.44
IV • Les impacts du projet	p.45
A - Impact de l'environnement externe	p.45
B - Impact de l'environnement interne	p.45
V • La problématique	p.47
VI • Performance d'un projet de service	p.48
A - Les critères	p.48
B - Assurer l'existant et préparer l'avenir	p.48
C - Les questions inhérentes au projet de service	p.48
VII • Les instances de validation	p.49
A - La réglementation	p.49
B - Les différentes instances	p.49
C - Le chef de projet et les instances de validation	p.51
D - Faire appel à un consultant	p.51

Étape 2 Diagnostic et propositions d'actions

I • Les quatre temps du projet de service	p.55
A - Le temps de la compréhension	p.55
B - Le temps de la décision	p.56
C - Le temps de la mise en œuvre	p.57
D - Le temps de l'évaluation	p.57
II • L'étude préalable	p.59
A - L'étude des besoins	p.59
1. L'analyse de la situation existante	p.59
2. Le diagnostic	p.59
3. La fiche d'expression des besoins	p.60
B - L'analyse de l'existant	p.61

1. Quelques repères	p. 61
2. L'analyse du travail	p. 62
C - Les outils d'analyse de la structure	p. 62
1. L'organigramme hiérarchique	p. 62
2. La fiche d'identité du service	p. 63
3. L'analyse des relations internes et externes	p. 63
4. L'analyse des relations fonctionnelles	p. 64
D - Les outils d'analyse de l'activité	p. 65
1. Le tableau de répartition des tâches	p. 65
2. L'analyse des circuits	p. 65
3. L'analyse des processus	p. 66
4. L'analyse des moyens matériels	p. 68
E - Les outils d'appréciation du travail des agents	p. 68
1. Analyse des situations de travail	p. 68
2. La fiche de poste	p. 70
III • L'étude d'opportunité	p. 73
A - Les modalités de l'étude d'opportunité	p. 73
B - La fiche d'étude d'opportunité	p. 73
C - La note de cadrage	p. 75
IV • L'étude de faisabilité	p. 76
A - La mise en œuvre d'un pilote, outil d'étude de la faisabilité	p. 76
B - L'évolution des savoirs des équipes	p. 77
C - Comment traduire des activités en compétences ?	p. 77
V • Le cahier des charges	p. 78
A - La construction du cahier des charges	p. 78
B - L'analyse des forces motrices et des forces d'inertie	p. 79
C - L'analyse des marges de manœuvre	p. 79
D - La conception du cahier des charges	p. 80
E - Le contenu du cahier des charges	p. 81

Étape 3 Le management du projet de service : les acteurs et le changement

I • Comment réussir le projet de service : savoir gérer la dimension humaine	p. 85
A - Le manager du projet de service	p. 85
1. La position de chef de projet de service	p. 85
2. Les rôles et qualités du chef de projet de service	p. 85
3. Clarifier son positionnement	p. 86
B - Identifier les acteurs du projet	p. 87
1. Acteurs et rôles	p. 87
2. Synopsis des acteurs du projet de service	p. 88
C - La dimension humaine du projet de service	p. 91
1. Les typologies d'acteurs	p. 91
2. Edward Hall ou l'art de tirer parti des différences	p. 91
3. Monochronie et polychronie, deux modes culturels d'organisation opposés	p. 92

D - Construire l'équipe projet	p.94
1. Où trouver les compétences ?	p.94
2. Former l'équipe	p.94
3. Développer un sentiment d'appartenance	p.94
4. Définir les engagements de chacun	p.95
5. Favoriser l'implication des contributeurs	p.95
6. L'organigramme de l'équipe projet	p.96

II • Associer les acteurs du projet p.97

A - Associer	p.97
1. Comprendre un projet, c'est appréhender des relations entre des personnes	p.97
2. Identifier les modalités d'association	p.97
B - Qui associer ?	p.97
C - Comment les associer ?	p.98

III • Le projet génère du changement et des résistances : avoir une stratégie d'accompagnement p.99

A - De la réactivité à la proactivité	p.99
B - La question centrale du changement	p.100
C - Les fondements du changement	p.101
1. Tout changement a un impact sur les personnes	p.101
2. Le degré de difficulté du changement	p.101
D - La résistance au changement	p.102
1. Les origines des résistances au changement	p.102
2. Les causes principales de résistance	p.102
E - Des résistances à l'intégration du changement	p.104
1. L'expérience de Kurt Lewin	p.104
2. Deux stratégies pour traiter les résistances	p.105
F - Les mécanismes et les phases pour intégrer un changement dans le cadre d'un projet	p.105
1. Le processus du deuil d'Elisabeth Kübler-Ross	p.105
2. Les attitudes managériales pour accompagner les stades successifs	p.107
G - Les enjeux du changement	p.107
1. L'organisation résulte des stratégies d'acteurs	p.107
2. Repérer le positionnement des acteurs	p.108
3. Mesurer les réactions des acteurs	p.109
H - Comment impliquer les contributeurs	p.110
1. Identification des quatre degrés de mesure de l'implication des contributeurs	p.110
2. Le modèle de Hersey et Blanchard	p.111
I - Identifier les avantages/inconvénients des situations actuelle et future	p.113
J - Les mécanismes et les phases pour intégrer le changement dans le cadre d'un projet de service	p.113
1. Maîtriser les clés pour ouvrir les portes du changement	p.113
2. Informer	p.113
3. Communiquer	p.114
4. Former	p.114
5. Faire participer pour mettre en mouvement	p.114
K - Déléguer et responsabiliser les acteurs du projet	p.115

Étape 4 Communiquer et négocier

I • De l'opportunité de communiquer en interne	p.119
A - La communication interne responsabilise les acteurs	p.119
B - Les objectifs de la communication	p.119
C - De la nécessité d'élaborer une stratégie de communication	p.120
1. Comment et quand communiquer ?	p.120
2. Quelles informations transmettre ?	p.121
D - Le plan de communication	p.121
E - Planifier sa communication	p.122
F - Réussir le lancement du projet de service	p.123
G - Faciliter la circulation de l'information	p.123
1. Anticiper les conflits	p.124
2. Les attitudes dans un conflit	p.124
3. Les types de désaccords potentiels	p.124
4. Les éléments à prendre en compte pour résoudre un conflit	p.125
5. Des repères pour choisir l'attitude stratégique la mieux adaptée à la situation	p.125
6. L'entretien de recadrage pour désamorcer les conflits	p.125
7. Recadrer avec le DESC (décrire, exprimer, solutions, conclusion)	p.126
H - Les outils de la transmission d'information	p.126
1. Le reporting du projet	p.126
2. Un plan type du rapport de projet	p.126
3. Comment rendre un reporting attractif ?	p.126
4. Comment rendre rapide la lecture des rapports ?	p.126
I - Les entretiens	p.127
J - Les réunions	p.127
1. Les différentes réunions dans le cadre d'un projet	p.127
2. Neuf points pour optimiser les réunions d'équipe projet	p.128
K - Les qualités d'une communication réussie	p.128
II • De l'opportunité de communiquer en externe : des outils relations médias	p.129
A - Le plan média	p.129
B - Le communiqué de presse	p.129
1. Forme et contenu du communiqué de presse	p.129
2. La diffusion et la relance	p.129
C - Le dossier de presse	p.130
1. La forme du dossier de presse	p.130
2. Le contenu du dossier de presse	p.130
3. La diffusion	p.130
III • Négocier	p.131
A - Négocier pour quoi faire ?	p.131
B - Qu'est-ce que la négociation ?	p.131
C - Les préalables de la négociation	p.132
1. Les exigences de la négociation	p.132
2. Les étapes de la préparation	p.132
3. Évaluer le rapport de force	p.132
4. Déterminer le non-négociable	p.132
D - Les facteurs d'échec dans une négociation	p.133

E - La négociation raisonnée (<i>principled negotiation</i>)	p.133
1. Les positions en négociation	p.133
2. Les six attitudes dans la négociation	p.134
3. Comment créer de la valeur ?	p.135
4. Les ententes gagnant-gagnant	p.135
F - Négocier avec qui ?	p.135
1. Négocier avec le commanditaire	p.136
2. Négocier avec le hiérarchique métier	p.136
3. Négocier avec les contributeurs	p.136
G - Cinq recommandations pour le négociateur raisonné	p.137
H - Le projet de service, un élément du dialogue social ?	p.137
1. Les instances paritaires	p.137
2. Les insuffisances	p.138
3. Le manager, animateur du dialogue social ?	p.139
4. Des questions sur l'efficacité globale	p.139

Étape 5 Valider, suivre et évaluer le projet de service

I • Piloter la mise en œuvre du projet de service	p.143
A - L'organigramme des tâches	p.143
1. Lister les tâches et les activités	p.143
2. Pourquoi établir une liste des tâches	p.143
3. Classer les activités	p.143
B - Déterminer les échéances et ordonnancer les tâches	p.144
1. Déterminer les échéances : les réseaux Pert	p.144
2. De l'organigramme des tâches au diagramme Pert	p.145
C - De la planification à la visualisation des tâches	p.146
1. Le diagramme de Gantt	p.146
2. Comment l'élaborer ?	p.146
D - Le plan d'action	p.146
E - Les outils de la pensée japonaise dans la conduite de projet de service	p.147
1. Flexibilité, Poka-Yoke et Smed	p.147
2. La roue de Deming	p.147
3. Le diagramme causes-effet	p.148
4. Les analyses de Kenichi Ohmae	p.149
F - Vers une harmonisation de la démarche qualité au sein de la collectivité	p.149
1. Domaine d'application	p.149
2. Les références normatives	p.149
II • Suivre et évaluer le projet de service	p.150
A - Surveiller la progression : le suivi des résultats	p.150
1. Le plan de management de projet de service	p.150
2. Le business case ou la formalisation de l'évaluation du projet	p.150
3. La mobilisation des moyens	p.150
4. Les rapports d'avancement	p.151
B - Les tableaux de bord	p.151
1. Définitions	p.151
2. Les critères d'efficacité d'un indicateur	p.152
3. De l'utilité des tableaux de bord	p.152
4. Un exemple de construction d'un tableau de bord	p.153
5. Le tableau de bord prospectif	p.153

C - Les systèmes d'information et les outils informatiques qui facilitent la gestion du projet de service	p.155
D - L'évaluation et le suivi des résultats	p.156
1. Les différents niveaux d'évaluation	p.156
2. Les réunions d'évaluation	p.157
E - Évaluer la démarche	p.157
1. Le carnet de bord du projet de service	p.157
2. Audit final du projet	p.158
3. Le classement de la documentation du projet de service	p.158
F - Conclure le projet de service	p.158

Annexes

Annexe I Fiche de projet du conseil général du Bas-Rhin	p.160
1/ OBJECTIFS DU PROJET	p.160
2/ ORGANISATION DU PROJET	p.160
3/ PHASAGE ET CALENDRIER PRÉVISIONNEL DU PROJET	p.162
4/ RESSOURCES NÉCESSAIRES	p.162
5/ PLAN DE COMMUNICATION	p.162
6/ GESTION DES RISQUES	p.162
7/ IMPACTS PRÉVISIBLES SUR L'ORGANISATION	p.163
8/ DIFFUSION INTERNE DE L'INFORMATION	p.163
Annexe II Les questions inhérentes au projet de service, l'hexamètre de Quintilius	p.164
Annexe III Dossier d'analyse de situation de travail concernant un orchestre en régie dans une collectivité territoriale	p.165
A - Définition	p.166
B - Appellation de l'emploi	p.167
C - Situation fonctionnelle	p.167
D - Conditions de travail	p.167
E - Autonomie et responsabilités	p.167
1. Relations hiérarchiques	p.167
2. Degré d'autonomie	p.168
3. Domaines de responsabilité	p.168
4. Définition, évaluation et résultat de l'activité	p.168
5. Principaux risques d'erreurs	p.168
F - Relations fonctionnelles	p.169
1. Internes	p.169
2. Externes	p.170
G - Moyens techniques	p.170
1. Instruments et accessoires	p.170
2. Partitions	p.170
3. Équipements immobiliers	p.170
4. La salle de répétition	p.170
5. La salle de concerts	p.170
6. Studio d'enregistrement	p.170
7. Locaux annexes	p.171
8. Équipements mobiliers	p.171
9. Équipement scénique	p.171
H - Les domaines d'activité et les activités principales du musicien d'orchestre	p.172

Annexe IV	Fiche de poste de musicien d'orchestre correspondant à la situation de travail analysée plus haut	p.174
Annexe V	Questionnaire monochrome et polychrone	p.176
Annexe VI	La négociation raisonnée	p.178
Annexe VII	Séminaire « Conduire et animer un projet » pris en note avec le logiciel Freemind sous forme de schéma heuristique	p.180
Lexique		p.183
Bibliographie		p.185

ÉLABORER ET MANAGER UN PROJET DE SERVICE

Enjeux, modes, outils

Pistes de réflexions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, outil de management pour les cadres, le projet de service est un vecteur d'animation des équipes, qui se décline sous la forme de multiples projets dont la mise en phase va se prolonger dans le temps. Il permet d'appréhender le projet dans toute sa complexité, mais surtout, à un niveau collectif, d'amener les différents acteurs à construire des représentations communes qui élargissent leurs perspectives, leurs projections, au-delà du champ strict de leur intervention.

Fruit de la rencontre d'un consultant-universitaire et d'un dirigeant territorial, cet ouvrage se veut avant tout un outil de vulgarisation à l'usage des praticiens débutants ou confirmés, ainsi qu'une aide méthodologique globale allant de la prise en charge de l'idée du projet de service jusqu'à sa réalisation.



Nathalie LOUX est maître en droit et en sciences politiques, titulaire d'un 3^e cycle d'administration des entreprises. Elle a créé Synergie Communication, cabinet spécialisé en management.



Ancien cadre pédagogique à l'Enact de Nancy, **Philippe MAILLET** est directeur « culture et sports » au pôle Épanouissement de la personne du conseil général du Bas-Rhin.



[Dessin Une : Dominique Goubelle]

www.territorial.fr