

Le suivi du projet

Lorsque le projet est organisé et planifié, il peut démarrer. Pendant son déroulement, son suivi (ou pilotage) vous permettra de mesurer précisément son avancement, de valider les dates jalons, de comparer ce qui a été réalisé avec le prévisionnel et si nécessaire de réviser les plannings et les charges. Ce chapitre présente donc les principaux thèmes à aborder tout au long du suivi de votre projet.

Les réunions

Elles rassemblent des personnes en un même lieu pour participer à une activité commune ou collective. Chaque réunion permet notamment le partage de connaissances et d'informations entre les participants au projet.

Leurs finalités sont les suivantes :

- réunir les différents acteurs du projet ;
- faire le point sur l'avancée du projet (réalisé, en cours, restant à faire) ;
- faire le point sur le planning (avance et retard) ;
- prendre des décisions.

Mais les réunions étant chronophages²⁹, leur durée doit donc être réduite. Elles doivent en outre être menées dans un souci d'efficacité pour déboucher sur des actions concrètes. Dans ce cadre, il est important de vérifier l'utilité de chaque réunion. Cela peut se faire *via* trois questions : « en quoi cette réunion est utile ? », « qu'est-ce que j'en attends ? », « qu'est-ce que le groupe en attend ? ».

29. Consommatrice de temps.

Conseil

Si la réunion n'est pas utile, annulez-la ! Vous gagnerez du temps.

Les types de réunion

On en compte trois : la réunion d'information, celle d'échange, enfin celle de décision.

La première permet de diffuser l'information entre les différents membres de l'équipe projet. Si vous en êtes l'animateur, vous devez être en position d'écoute et de sollicitation, non de décideur.

La réunion d'échange, elle, a pour but de favoriser le dialogue et de recueillir les points de vue. Chaque participant exprime et justifie ses arguments. Votre mission consiste à gérer les temps de parole, les conflits, et à recentrer la discussion sur le thème de la réunion. Pour vous assurer que tous les participants ont pu s'exprimer, réalisez un tour de table en demandant à chacun de parler.

Enfin, la réunion de décision vise à valider ensemble une décision comprise et acceptée par tous.

La démarche se déroule en quatre étapes :

- exposé de la situation ;
- identification des alternatives par le groupe ;
- analyse de chacune des alternatives ;
- choix d'une alternative et validation de la décision par le groupe.

Conseil

Selon le type de réunion et en moyenne, 70 % du temps est consacré à la préparation, 10 % à 15 % à la réunion et 15 % à 20 % au compte-rendu.

Comment organiser votre réunion ?

Avant

Préparez votre réunion ! Pour qu'elle soit efficace et satisfaisante pour les participants, vous devez définir au préalable son objectif et ses modalités.

Pour le premier point, demandez-vous :

- quels sont les thèmes à aborder : de quoi parle-t-on ? Et avec qui ?
- quels sont les objectifs : où veut-on arriver en fin de réunion ?
- quel est le plan ?

Pour ses modalités, demandez-vous, d'une part, qui participera, et, d'autre part, où et quand.

Qui participera ?

Il est important de bien choisir les personnes à convier afin d'atteindre vos objectifs. Elles devront être compétentes quant au sujet de la réunion, responsables en cas de décisions à prendre, et surtout intéressées par le thème. Soyez également attentif aux relations hiérarchiques entre les participants : certaines personnes n'osent pas s'exprimer librement en raison de la présence d'autres. Ainsi, nous identifions trois types de participants : l'animateur, les participants et un(e) secrétaire.

L'*animateur* a trois fonctions. Il doit d'abord diriger vers la production. Puis il doit réguler en facilitant les échanges, en organisant les interactions et en évitant les conflits. Enfin, il doit produire en créant les conditions de la réalisation de l'objectif. Ainsi, l'animateur doit désigner un(e) secrétaire en début de réunion (souvent volontaire désigné) pour :

- atteindre l'objectif fixé de la réunion ;
- appliquer les outils appropriés ;
- obtenir le consensus du groupe ;
- établir un plan d'actions ;
- faciliter la communication entre les participants.

Les *participants*, se répartissent selon trois profils. Les badauds, venus là au gré d'une rencontre ou parce qu'ils ont du temps et de la « bonne volonté », n'ont en général pas lu la convocation ni rien préparé et sont là sans être impliqués. Les spectateurs, eux, ont lu la convocation, sont ponctuels et attendent d'être guidés par l'animateur. Quant aux personnes conviées, elles ont lu la convocation, sont ponctuelles, ont préparé la réunion, sont prêtes à l'échange et à apporter leur contribution pour faire avancer la réunion.

BON À SAVOIR _____

Le rôle de l'animateur est de donner sa place à chacun et d'utiliser les qualités respectives des uns et des autres.

Les participants peuvent former des groupes de plus ou moins grande taille. Un groupe de trois à neuf personnes permet d'obtenir une dynamique, de produire un travail, d'être efficace. Mais un ensemble de plus de dix personnes limite les grands échanges entre participants. L'animateur se doit d'être plus directif pour conserver la maîtrise de sa réunion. La vocation de cette réunion est de donner de l'information.

BON À SAVOIR _____

Plus la taille du groupe est grande, plus l'animateur doit être directif et moins il a de temps à consacrer à chacun.

Un(e) *secrétaire* constitue le troisième type de participant. Il / elle a pour mission de :

- noter les actions et débats ;
- intervenir pour faire préciser des points obscurs ;
- rappeler à l'assemblée les décisions prises ;
- rédiger le compte-rendu.

Conseil

L'animateur ne doit pas aussi tenir le rôle de secrétaire. Il lui appartient donc, en début de séance, de trouver un volontaire pour assurer cette fonction temporaire.

Où et quand ?

Fixez le lieu, la date et heure de la réunion, puis réservez une salle assez grande et claire. Envoyez ensuite les invitations, en général une quinzaine de jours avant le jour J, en précisant, les date, lieu et heure. Vous pouvez également fixer à l'avance le temps prévu pour chaque point de l'ordre du jour. Lorsque vous prévenez les participants, diffusez l'ordre du jour et si besoin un document préparatoire avec quelques questions clés, afin de mieux préparer les intervenants. Prévoyez le matériel (tableau, feutres, ordinateur, documents et supports, etc.), puis plantez le décor en organisant la salle en fonction du type de réunion :

- en « classe d'école » (sous l'autorité de l'animateur ou du formateur), limitant l'échange, comme en cours ;
- en rond ou en carré (tous égaux), facilitant l'échange ;
- en face à face (disposition de négociation), chaque clan a son « porte-parole », annonçant un « affrontement » possible ;
- en U, combinant la place prépondérante de l'animateur et des supports visuels avec la possibilité d'échanges des participants.

Conseil

Placez vos alliés à vos côtés ; face à vous, vos interlocuteurs ; dans les coins, les opposants.

Pendant la réunion

Effectuez un tour de table pour que les participants se présentent. Prévoyez également une feuille d'émargement. Récapitulez les décisions de la réunion précédente, puis rappelez l'ordre du jour. Enfin, prévoyez la date de la prochaine réunion.

Après la réunion

Rédigez le compte-rendu « à chaud » et, si vous le pouvez, directement après la réunion. Ce document fera apparaître la date, l'objet de la réunion, ainsi que le résumé de chaque point du jour. Enfin, diffusez-le à l'ensemble des participants et éventuellement à ceux qui n'ont pas pu venir.

Comment conduire votre réunion ?

Le chef de projet n'est pas toujours la personne la mieux placée pour conduire une réunion. S'il s'agit d'informer, c'est évidemment son rôle, mais s'il s'agit, par exemple, de recueillir des informations, vous pouvez confier cette mission à une personne de votre équipe.

La réunion comporte trois phases : ouverture, cœur et conclusion.

L'ouverture (ou lancement) de la réunion

Rappelez le sujet, la durée de la réunion et des temps impartis pour chaque étape. Surtout, commencez à l'heure prévue et proposez aux participants de se présenter. Définissez ensuite l'objectif (c'est-à-dire le résultat à atteindre en fin de réunion). Enfin, petit détail qui a son importance : créez un climat de confiance.

Conseil

Avant de vous présenter, puis de dévoiler l'ordre du jour, dites bonjour à l'assemblée et remerciez-la d'être présente.

Le cœur de la réunion

Lors du lancement de la réunion, vous pouvez poser une première question ouverte et faire un tour de table pour que chacun exprime son point de vue. Puis, en phase de discussion, tous les participants échangent entre eux. C'est la partie la plus longue de la réunion. Elle est interactive et participative et suppose que vous régulieriez bien les temps et les tours de parole. Ainsi, à certains moments, vous devrez reprendre la parole pour recentrer la discussion et proposer une synthèse intermédiaire.

Veillez à une bonne gestion du temps. Pour information, deux types de périodes composent votre temps : le temps contre-productif et le temps productif.

Le premier correspond à différents schémas de comportement :

- le retrait des participants, lorsque ceux-ci font, pensent ou réfléchissent à autre chose que le thème de travail commun ;
- les rituels sociaux, comme les longues pauses café en début de réunion ou les présentations qui n'en finissent pas ;
- les procès d'intention lorsque plusieurs participants utilisent à tort la réunion comme tribune ou champ clos de leur colère, de leur mal-être ou de leurs règlements de compte ;
- les conversations « privées » entre deux participants assis côte à côte ;
- les passe-temps permettant au groupe de « respirer », d'échanger des informations « hors sujet » et de se détendre.

BON À SAVOIR

Les passe-temps, source de convivialité et de plaisir, sont les plus gros consommateurs de temps. L'animateur doit en faire prendre conscience au groupe et les faire cesser.

Le temps productif, lui, concerne bien sûr le cœur de l'activité de la réunion, c'est-à-dire la poursuite par le groupe de l'objectif préalablement affiché et accepté par les participants.

La conclusion

Vous devez synthétiser toute la réunion à partir des synthèses partielles faites pendant son déroulement. À partir de ces éléments, définissez le plan d'action afin de savoir qui fait quoi et dans quel délai. Vous pourrez également définir les modalités de la prochaine réunion.

Comment animer votre réunion ?

Votre rôle et votre comportement sont primordiaux quant à la réussite de la réunion et l'atteinte des objectifs. C'est vous qui allez rythmer et orienter les discussions, gérer les conflits et faciliter les échanges. Votre discours sera structuré, clair et vos mots seront simples et concrets. Adoptez une attitude dynamique et affirmée et soyez à l'écoute des participants.

Quelques conseils utiles pour bien réussir l'animation :

- établissez les objectifs dès le début de la réunion ;
- vérifiez que ces objectifs ont été compris ;
- faites preuve d'écoute active et sollicitez l'implication de chacun tout au long de la réunion ;
- réglez le temps de parole ;
- encouragez la participation de tous et impliquez-les dans la discussion ;
- prenez en compte toutes les idées émises ;
- recentrez de temps à autre le débat ;
- résumez les premières conclusions.

Toutes les réunions n'ont pas les mêmes finalités. Certaines seront purement informatives, alors que d'autres auront pour objectif de faire réfléchir les participants sur un sujet donné et de récolter le maximum d'informations de leur part. Pour cela, il existe des méthodes d'animation, dont voici deux exemples souvent utilisés.

Le brainstorming

Littéralement « prise d'assaut cérébrale », il vise à produire des idées nombreuses et originales. Il se déroule en plusieurs étapes :

- exposé par l'animateur des sujets ou des problèmes sur lesquels le groupe va travailler ;
- émission par les participants de leurs idées en dix à quinze minutes ;
- analyse et classement par groupe des idées recueillies, sous la direction de l'animateur.

Les trois principes du brainstorming doivent être précisés aux participants avant de démarrer la réunion. Il s'agit de donner ses idées en privilégiant la quantité à la qualité, d'émettre toute idée, même si elle peut paraître absurde ou hors sujet, enfin d'écouter les propositions des autres et de réagir par association d'idées.

L'animateur a un rôle précis. Il ne doit pas donner d'avis ni de commentaire, il doit réguler le travail du groupe et éviter la critique lors de l'émission des idées, noter chaque idée, enfin analyser, classer et synthétiser l'ensemble des idées.

La méthode Métaplan

C'est un outil interactif qui privilégie l'écrit. En voici une forme simplifiée que vous pourrez utiliser lors de certaines de vos réunions. Celle-ci fonctionne selon des principes. Une question est posée et notée sur un tableau par l'animateur. Chaque participant y réfléchit de manière individuelle dans un temps défini, puis note ses réponses sur un papier (de type Post-it™). L'animateur lit et colle sur le tableau les différentes réponses récoltées en les regroupant par thème.

N'oubliez pas de respecter ces quelques règles :

- une idée par Post-it™;
- réponse courte ;
- écriture lisible et assez grande.

Comment gérer les diverses réactions des participants ?

Lors de votre réunion, le comportement de certaines personnes pourra vous surprendre. Aussi vous devez être prêt et savoir comment réagir. Prenons l'exemple d'un participant bavard, d'un timide et d'un opposant.

Pour le premier, reformulez uniquement la partie de ses interventions en rapport avec le sujet traité. Prenez l'une de ses idées et présentez-la au groupe pour discussion. Enfin, rappelez les contraintes horaires et incitez à la concision.

Dans le cas d'un participant timide, invitez-le à s'exprimer, valorisez ses propos. Posez-lui des questions dont les réponses sont immédiates afin de lui donner confiance.

Enfin, face à un participant opposant, demandez-lui de donner des exemples illustrant sa prise de position. Précisez-lui que son opinion est un point de vue possible, mais pas le seul.

Vous le voyez, la réunion constitue un moyen de communiquer et de donner de l'information aux acteurs d'un projet. Nous allons voir, dans le point suivant, que la communication ne se limite pas à ces réunions, mais présente d'autres aspects.

Communication

Ce mot vient du latin *communicare*, qui signifie « mettre en commun ». La communication désigne donc la mise en commun et la transmission d'informations et de connaissances.

Dans le cadre de votre projet, il est nécessaire que vous communiquiez régulièrement, afin de mobiliser au mieux vos équipes. En effet, celles-ci seront d'autant plus efficaces si elles connaissent les tenants et les aboutissants du projet, les étapes, le calendrier... Par conséquent, vous devrez déterminer qui a besoin de quelles informations, quand et sous quelle forme.

Comment communiquer ?

Votre communication devra être méthodique et vos actions de communications seront structurées dans le plan de communication. Celui-ci va accompagner le projet tout au long de sa vie et liste les principales actions de communication. Son contenu n'est pas figé et peut être modifié si besoin en fonction du déroulement du projet. Également appelé « Plan de management de communication », vous pourrez l'élaborer en répondant à quatre questions : quels sont vos objectifs ? Avec qui communiquer ? Quels moyens et limites ? Quelle organisation ?

Objectifs

Vous devez fixer le but à atteindre *via* votre communication. En effet, sans objectif, elle sera floue et perdra son sens. Votre objectif devra donc être clairement délimité, défini dans le temps et réaliste.

Interlocuteurs

Vous devrez communiquer et partager des informations avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet. En fonction de l'activité et de l'implication de chacun, la fréquence de votre communication et les informations ne seront pas les mêmes. Estimez vos attentes par rapport à ces personnes, car plus ces attentes sont importantes, plus votre communication doit être intensive et interactive. Enfin, essayez de connaître les attentes ou les préoccupations de chacun par rapport à un changement applicatif. Voici quelques groupes type :

- La direction générale est intéressée par l'avancement global du projet dans ses grandes lignes.
- Les instances de pilotage regroupent l'ensemble des responsables du projet qui se réunissent régulièrement pour faire le point sur l'avancement du projet, les éventuels problèmes ou difficultés rencontrés. Les responsables communiquent entre eux lors des comités de pilotage et transmettent les informations sous forme de comptes-rendus aux autres acteurs du projet.
- Les intervenants « fonctionnels » (maîtrise d'ouvrage ou MOA) et les intervenants « techniques » (maîtrise d'œuvre ou MOE)

peuvent communiquer entre eux, même s'ils ne font pas partie des mêmes équipes de travail, pour discuter de leurs méthodes de travail, des soucis rencontrés ou encore d'astuces permettant de gagner du temps.

- Les utilisateurs finaux, enfin, attendent d'être informés sur les étapes clés du projet, leur livraison et d'éventuels retards.

Moyens et limites

Faites la liste des moyens dont vous disposez : réunions, intranet, e-mail, documents types, matériel, etc. Prenez en compte les limites auxquelles vous serez confronté, comme le budget, les délais, la disponibilité, les moyens techniques, etc.

Organisation

Lorsque vous avez identifié vos interlocuteurs et le processus d'information, il est nécessaire de réaliser un planning de communication reprenant l'ensemble des actions et leurs caractéristiques.

Figure 28 : Exemple de planning de communication

Date	Desti-nataires	Contenu du message	Moyen	Expéditeur	Fréquence
01/ 02/ 2007	Utilisateurs Service financier	Mise à disposition de l'application le ...	E-mail	Chef de projet	Une seule fois

Quelques outils de communication

Le rapport de réunion d'avancement ainsi que le rapport de réunion extraordinaire vous serviront dans votre démarche.

Rapport d'avancement

Il constitue un outil essentiel de la communication, car il va rassembler les différentes variables de votre projet et sera mis à disposition des différentes équipes travaillant sur le projet ainsi que votre direction. Il est rédigé à l'issue des réunions du projet et donne l'état

d'avancement des différentes étapes de ce dernier. Il présente également les problèmes, les retards et les éventuels imprévus.

Vous pouvez le présenter sous forme de tableau contenant les données suivantes :

- date à laquelle le point est ajouté ;
- point clé ou action ou sujet, ainsi que les sous-phases ;
- nom ou initiales du responsable du point ;
- échéance à laquelle le point doit être terminé.

Notez que les différents points clés restent ouverts et notés jusqu'à leur clôture définitive.

Le rapport de réunion extraordinaire

Cette catégorie de réunion est souvent nécessaire lors de l'apparition de difficultés ou de points à revoir dans le projet. Ce type de rapport est unique et permet de rendre compte par écrit des échanges entre deux ou plusieurs interlocuteurs sur des points précis. Le rapport pourra être rédigé en cours de réunion et directement validé en fin de séance par les parties présentes.

Attention : les rapports sont indépendants d'une réunion à l'autre. Inutile donc de reprendre les éléments cités lors d'une réunion précédente.

Vous pourrez y faire figurer les éléments suivants :

- date de la réunion et éventuellement celle de la prochaine ;
- titre du projet ou de la réunion ;
- participants et diffusion (présents, destinataires et absents) ;
- nom des différentes tâches du projet ;
- actions à envisager pour traiter la tâche correspondante ;
- le responsable de la tâche et à quelle échéance celle-ci doit être traitée.

Rapport extraordinaire n°2	Nom du projet : ABC Info	Date de réunion : 25/10/2007	
	Chef de projet : Philippe MARTIN	Objet de la réunion : modifications du planning suite à un retard dans les développements	
Participants	AF, JP,MP, SG,PM		
Tâches	Action	Qui	Quand
Test Lot1	Tests techniques et fonctionnels du lot1	AF ; PM	11/2007
Livraison Lot1	Mise en place du lot 1 sur site pilote	MP ; JP	12/2007

La communication sera donc présente tout au long de votre projet et sera rythmée par ses points forts. Elle se fera intra ou inter équipes et s'adressera à l'ensemble des acteurs à la fois du service informatique, mais également des services des utilisateurs finaux, des services financiers... sans oublier votre direction.

Indicateurs et tableaux de bord

Les indicateurs

Afin de pouvoir qualifier au mieux l'avancement de votre projet, vous devez mettre en place des indicateurs de pilotage qui seront de véritables outils de navigation et de décision. Ils vous permettront de mesurer une situation ou un risque, de tirer la sonnette d'alarme ou de vérifier que le projet suit correctement son cours. Grâce aux indicateurs, vous pourrez également avoir connaissance d'une situation à un instant T et donc de situer l'activité déroulée par rapport aux prévisions effectuées.

Comment choisir ses indicateurs ?

Il n'existe pas d'indicateur type ou standard. C'est à vous de trouver ceux propres à votre projet et les plus pertinents possibles pour bien analyser l'avancement du projet. Les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux. Cinq à dix suffisent généralement à qualifier et à quantifier l'avancée du projet. En effet, ce n'est pas la quantité qui prime, mais la pertinence et la fiabilité de l'information.

Que qualifier ?

Nous vous proposons ci-dessous quelques exemples d'indicateurs de suivi d'un projet que vous pourrez mettre en place. Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive, mais sera une base de réflexion pour vos propres indicateurs.

- La charge : nombre de personnes travaillant sur le projet par type (interne ou externe), par unité de temps, par phase du projet.
- Le coût : masse salariale, formation, matériels, frais annexes (téléphone, fournitures, etc).
- L'avancement :
 - tâches réalisées, tâches à venir ;
 - jalons ;
 - date de fin initiale, date de fin réelle ;

- nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues ;
- avancement du projet (en pourcentage) ;
- retard de validation et de livraison des livrables.
- Les ressources : nombre de jours de formation du personnel, d'arrêt maladie et d'absence.
- Le suivi de réalisation : charge prévisionnelle et effective de réalisation et délai de résolution d'un problème.
- Le suivi de la mise en œuvre du projet : charge nécessaire pour le démarrage de l'application sur un site et dates effectives de démarrage.
- La maintenance : nombre de demandes de maintenance corrective, évolutive.

Lorsque ces indicateurs sont définis, vous pourrez les regrouper dans des tableaux de bords.

Les tableaux de bord

Cet outil va vous permettre de rendre compte de l'avancement du projet par le biais de différents indicateurs. Vous pouvez bien entendu créer plusieurs de ces tableaux et certains indicateurs pourront être communs.

Vous allez ainsi réunir des informations essentielles et significatives que vous pourrez mettre à disposition de votre direction. Il faudra veiller à alimenter régulièrement ces tableaux de bord pour permettre une analyse dans le temps des indicateurs.

Généralement, il est recommandé d'élaborer des tableaux de bord traitant les points suivants :

- avancement général du projet (livraison, coûts, délais) ;
- consommation des ressources (internes, externes) ;
- facteurs de risque (incidents techniques, anomalies, etc.).

Voici quelques conseils pour optimiser votre tableau de bord : il doit être simple, pour une meilleure manipulation et mise à jour ; clair (les indicateurs utilisés doivent être aisément compréhensibles par les lecteurs) ; concis, mais néanmoins complet ; enfin, évolutif et capable de s'adapter au changement.

BON À SAVOIR _____

Un tableau de bord doit pouvoir être apprécié en un seul coup d'œil !

Comment construire votre tableau de bord ?

Certains principes utiles doivent être respectés pour que votre tableau de bord soit le plus efficace possible.

- Ne mettez pas trop d'indicateurs (au maximum dix) : tenez-vous en aux indicateurs principaux et ne surchargez pas votre tableau, car vous risquez de noyer l'essentiel en mettant trop d'informations.
- Pour chaque indicateur, définissez des valeurs de référence (minimum, maximum) pour éviter des dérapages dans le projet. Ainsi, vous verrez aisément si les valeurs de vos indicateurs sont dans la norme.
- Définissez les informations indispensables au calcul des indicateurs (d'où viennent les données, quand sont-elles rafraîchies, etc.).
- Estimez le temps consacré à l'élaboration des tableaux de bord par rapport à la taille du projet.
- Obtenez l'adhésion des acteurs en les informant de la mise en place de ces tableaux de bord et des indicateurs choisis.

Exemples

Voici trois exemples de tableaux de bord réalisables et mis en place de manière très simple et rapide. Si vous disposez de plus de temps, vous pourrez bien entendu créer des rapports plus sophistiqués et complexes.

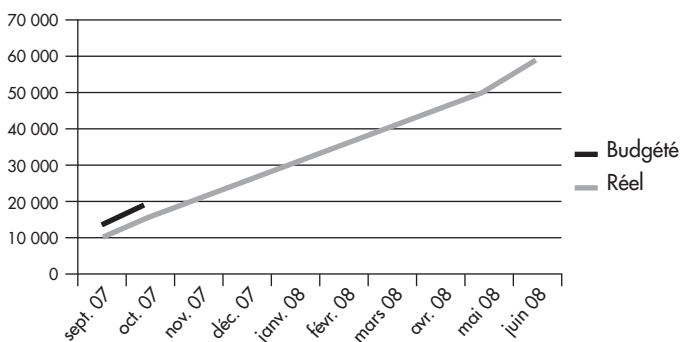


Figure 29 : Tableau de bord de l'évolution du budget

Le tableau de bord est donc un outil nécessaire et essentiel au pilotage de votre projet. Il permettra une représentation lisible et facile à interpréter de l'activité du projet et saura vous faire prendre les décisions adéquates si nécessaire.

Bilan de la situation en cours (cf. figure 30)

Incidents / Modifications (cf. figure 31)

Figure 30 : Tableau de bord de la situation en cours

Nom du projet : Séquenceur		Chef de projet : Martin DUPONT					
Situation en date du : 01/10/2007							
Phase	Charge		Délais / Calendrier				Fin réelle
	Estimée	Actuelle	Date de début	Date réelle de début	Fin prévue	Fin réelle	
Expression des besoins	15	10 ☺	03/09/2007	03/09/2007	21/09/2007	14/09/2007	☺
Cahier des charges	10	12 ☹	24/09/2007	17/09/2007	28/09/2007		☺
.....							
Projet global	125	12 ☹	03/09/2007		01/06/2008		☺

Figure 31 : Tableau de bord du suivi des incidents

Nom du projet : Séquenceur		Chef de projet : Martin DUPONT		Date : 01/10/2007		
Suivi des incidents						
Incident/ Modification	P O U R	Descriptif de l'incident	Impact			Et at
			Charge	Date prévisionnelle		
M1 5/09/2007	2	Ajout d'un bouton d'impression du formulaire de commande au format texte	2 jours / homme	01/02/2008		P
I3 8/09/2007	1	Driver écran incompatible avec système d'exploitation cible	5 jours / hommes	12/09/2007		T

Légende : P = planifié ; T = terminé.

Accompagnement au changement

Votre projet a pour finalité la mise en œuvre d'une nouvelle application au sein de votre entreprise et ceci va inévitablement modifier les pratiques des utilisateurs. Ce facteur humain constitue l'une des principales causes d'échec des projets informatiques.

Aussi, vous devrez non seulement faciliter au maximum l'acceptation des changements induits par cette nouvelle application, mais également réduire les facteurs de rejet. Cela peut se faire par le biais de l'accompagnement au changement, aussi appelé « conduite du changement ». Cet outil vous permettra d'anticiper les risques et d'optimiser la démarche de mise en place de la nouvelle solution. Elle est basée sur quatre concepts fondamentaux.

La participation

Vous devez associer les futurs utilisateurs dès le début du projet. Vous pourrez ainsi prendre en compte leur avis et faire en sorte que l'application finale corresponde au mieux à leurs attentes.

Vous devez en outre obtenir leur adhésion. Pour cela, informez-les et expliquez-leur le bien-fondé du changement ou de la mise en place d'une application. Bien entendu, vous rencontrerez de la résistance au changement... Veillez donc à rester bien à l'écoute de chaque personne, adaptez votre discours et soyez sans cesse en interaction avec eux pour ne pas donner l'impression de les mettre de côté et de décider tout seul.

La communication

Comme nous l'avons vu précédemment, elle contribue en grande partie à la réussite de votre projet. Dans votre démarche d'accompagnement au changement, vous devez également mettre l'accent sur ce facteur clé de réussite. Mettez en place un plan de communication permettant aux utilisateurs de comprendre et d'accepter les changements à venir. Ainsi, ils doivent connaître les objectifs du projet, ses conséquences sur leur pratique professionnelle ainsi que son planning et son avancement.

Pour vous aider, vous répondrez aux questions « qui, quoi, comment ? » :

- « qui » désigne les utilisateurs concernés directement ou indirectement par le changement ;

- « quoi » fait référence aux soucis ou aux questions des utilisateurs ;
- « comment » indique la meilleure façon, le meilleur moment et la personne indiquée pour communiquer.

Vous pouvez également, et en fonction de la nature et de la taille du projet, confier cette mission à la direction de la communication ou à des spécialistes externes.

La formation

Vous devez vous assurer que les utilisateurs disposent des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à leur travail. Pour cela, plusieurs étapes sont à envisager :

- identifiez et dénombrez les utilisateurs à former ;
- identifiez le contenu et les modules de formation ;
- définissez le support de formation (sessions de formation, didacticiel, etc.) ;
- désignez les formateurs ;
- élaborer les modules de formation (support papier, didacticiel, etc.) ;
- planifiez les sessions de formation et réservez les ressources nécessaires ;
- dispensez la formation ;
- évaluez la formation par un bilan animateur et utilisateur.

L'accompagnement lors de la mise en production

À l'occasion du déploiement de l'application, les utilisateurs vont prendre en main leur nouvel outil et mettre en pratique ce qui aura été vu lors des formations. Il peut être efficace de mettre en place un accompagnement de l'utilisateur à son poste de travail. Vous pourrez ainsi vous rendre compte en direct des éventuelles difficultés d'utilisation, des manipulations problématiques et répondre immédiatement aux demandes.

La conduite du changement ne s'arrête donc pas à la formation et à la remise d'un mode d'emploi, mais doit impliquer et faire participer activement les utilisateurs à la démarche. Et ceci dès les premières phases de votre projet.