

Atelier management de projet INSU :

Compte rendu de la réunion du 17 mai 2016 à Paris, à l'observatoire de Paris, V 1.0 / 20 mai 2017
Préparée par Roger Pons, Patrick Caillier, Laurence Lavergne, Françoise Berthoud et Pierre Kern

Plan du document

Introduction et objectifs :	1
Déroulé de la journée	1
Atelier état des lieux / besoins	2
<i>Méthode de travail :</i>	2
<i>Synthèse des problèmes/besoins remontés lors de ce travail collectif :</i>	2
<i>Synthèse des solutions déjà mises en place :</i>	2
Atelier pistes de solution / mise en œuvre	4
<i>Etape 1 : identification de pistes de solution et sélection des pistes réalisables</i>	4
<i>Etape 2 : travail sur la mise en œuvre des idées</i>	5
Guide bonne pratique	5
Réseau « Chef de Projet »	6
Annexe 1 : Groupes de travail du matin / restitution/remontée des problèmes	7
Annexe 2 : Groupes de travail restitution/remontée des solutions déjà mises en place	9
Annexe 3 : Liste des participants	11

Introduction et objectifs :

La direction adjointe technique de l'INSU a, entre autres missions, celle d'accompagner les laboratoires instrumentaux dans leurs activités de développement de leurs instruments pour tous les aspects techniques, technologiques et organisationnels. **La réussite des projets instrumentaux d'envergure de l'INSU nécessite des compétences fortes en management de projet au sein des équipes.**

Lors de cette journée de rencontre du 17 mai 2017 nous avons invité à cet effet, dans un premier temps, des chefs de projets aguerris à la gestion de projets, pour identifier les actions à mettre en place en priorité pour répondre à l'attente des équipes.

Déroulé de la journée

Animation par Françoise Berthoud : La journée a été largement consacrée à des ateliers pour permettre un échange fructueux entre les participants afin de dresser un état des lieux des besoins de la communauté « chef de projet » et identifier plusieurs pistes pour les satisfaire.

- 09:30 Accueil,
- 10:00 Introduction (Pierre Kern) : objectifs du DAT, mettre en place des outils réalistes de support aux chefs de projets (CdP) pour exercer leur travail.
- 10:30 Atelier "état des lieux / besoins",
- 12:30 Repas,
- 13:30 Atelier "pistes de solution / mise en œuvre",
- 15:30 Retours et synthèse,
- 16:30 Conclusion,
- 17:00 Fin de la réunion.

Atelier état des lieux / besoins (2h)

Finalité : construire progressivement une cartographie des besoins et des solutions utilisées aujourd'hui.

Méthode de travail :

1 – travail individuel (10 min)

Objectif : Répondre sous forme de 3 « post-it » à la question : *Au cours de votre pratique professionnelle de chef de projet, avez-vous été confronté à des difficultés récurrentes ou ponctuelles, des questionnements ? des besoins ?*

2 – travail en binôme (20 min)

Objectif : échanger à deux sur les difficultés rencontrées, les besoins, pousser les réflexions par des interviews, faire une synthèse.

3 – travail en sous-groupe de 8 personnes (40 min) (5 groupes)

Objectif : Faire une synthèse des besoins présentés par chaque binôme de l'étape précédente ; Réfléchir et mettre par écrit les solutions connues et accessibles à ce jour. Partager les solutions.

4 – les six rapporteurs présentent l'ensemble des résultats au collectif (30 min)

Objectif : synthèse collective

Synthèse des problèmes/besoins remontés lors de ce travail collectif :

- **Management, ressources et problèmes humains :**

- Le CdP est un responsable fonctionnel et pas un responsable hiérarchique,
- Pérennisation des CDD (expertises), recours à des prestataires,
- Formation au management, gestion conflits RH, motivations
- Rôles respectifs des différents acteurs pas clairs : pb de périmètres

- **Administratif :**

- Marchés, achats, ..
- Niveau compétences des supports administratifs,
- Rythme projet versus administratif,
- Juridique

- **Isolement du CdP,**

- **Relation PI (Principal Investigateur) / CdP, client projet, agences, partenaires**

⇒ **Voir détails des retours des problèmes/besoins en annexe 1**

Synthèse des solutions déjà mises en place :

- **Management :**

. Motivation :

- ⇒ Communication à entretenir dans le projet
- ⇒ Maintenir la cohésion de l'équipe
- ⇒ Organiser régulièrement des réunions d'avancement avec toute l'équipe
- ⇒ Donner du sens en montrant la finalité du projet
- ⇒ Garder une fenêtre ouverte sur autre chose (par ex R&D)
- ⇒ Busy week : réunion technique dédiée sur une semaine pour traiter
- ⇒ Formation dédiée, ANF

. **Gestion RH :**

- ⇒ Notes d'organisation projet

- ⇒ Définitions des tâches (fiches travaux)
- ⇒ Obtenir l'accord des personnes concernées
- ⇒ Mutualisation des compétences entre labos sur un projet

- Administratif :

- ⇒ Mise en place d'Outils de gestion (pas suffisamment pour les chefs de projet, pas au sein de l'INSU de façon déployée)
- ⇒ Support d'assistance de projet (contrôleur de projet : poste dédié) pb du niveau de compétence, manque de pérennisation
- ⇒ Accès à Gestlab pour les CdP
- ⇒ Sous-traitance : Marché, Juriste + administration : mettre la pression

- Isolement du CdP,

- ⇒ Démarrage projet : faire des réunions de lancement, revue de projet avec des yeux extérieurs, groupe de revue extérieur avant ou après le lancement du projet !!

- Relation PI / CdP, client projet, agences, partenaires

- ⇒ Pas de solution présentée
- ⇒ **Voir détails des retours sur les solutions déjà mises en place en annexe 2**

Atelier pistes de solution / mise en œuvre

Etape 1 : identification de pistes de solution (même irréalistes) et sélection des pistes réalisables (30 min)

Les 3 sous-groupes ont fait remonter les 8 pistes de solutions suivantes :

1) Compétence :

- Identifier les types de métiers : **externalisables, mutualisables ou centralisables.**
- ⇒ Développer l'assistance technique dans les laboratoires (point 1).
- ⇒ Montage de projet multi labo, se positionner en inter laboratoires.
- ⇒ S'appuyer / développer les moyens nationaux.

2) Motivation/Management :

- travailler sur les promotions, carrières, reconnaissance.
- ⇒ Prendre du temps et développer la pratique pour accompagner les agents.
- ⇒ Acquérir des compétences en gestion RH (formations).
- ⇒ De la bonne gestion du personnel : valorisation/reconnaissance/motivation.

3) Administration :

- ⇒ Mettre en place des agents assistant de projet (assistance administrative) : demander une assistance projet pour les projets d'envergure.
- ⇒ Élaborer un guide de bonnes pratiques et de préconisation d'organisation projet.
- ⇒ Mettre en place des formations pour diffuser ces bonnes pratiques.

4) Mettre en place des moyens pour identifier les compétences disponibles :

- Echanger sur des ressources (compétences, fournisseurs, ...) :
- ⇒ Forums de discussion.
- ⇒ Page wiki.
- ⇒ Base de données fournisseurs.

5) Identifier un contact à la Délégation Régionale :

- ⇒ Organiser une réunion avec la DR en début de projet.
- ⇒ Identifier un contact DR qui intègre l'équipe projet.
- ⇒ SPV ?

6) Guide des bonnes pratiques à mettre en place :

- ⇒ **Mettre en place un groupe de travail.**

7) Mise en place d'un réseau métier « Chef de Projet »

- ⇒ Soutenu par l'INSU.
- ⇒ **Mettre en place un groupe de travail.**

8) Mise en place d'une cellule au niveau de l'INSU

- ⇒ Maîtriser pour prendre en charge les questions administratives.
- ⇒ Assurer un conseil et un service juridique.

Collectivement, il a été décidé de travailler sur la mise en œuvre de 2 pistes de solution :

- Guide des bonnes pratiques à mettre en place,
- Mise en place d'un réseau métier « Chef de Projet ».

Etape 2 : travail sur la mise en œuvre des idées (1 idée par groupe) (40 min)

Guide bonne pratique

- Plaquette + guide (30 pages maximum) :
 - ⇒ Diffusés par l'INSU à destination des directions labos et projets.
- Processus de création : groupe de travail (vivier présent ici) :
 - ⇒ Kick Off sous forme de séminaire,
 - ⇒ Groupe de travail entre 10 personnes environ
 - ⇒ Constitution : appel à volontariat et doit être représentative des différents projets/labos/domaines.
- Qui prend la direction : quel processus ?
- Qui veut faire partie du groupe :
 - David Le Mignant (LAM)
 - Michel Calzas (DT INSU)
 - **Patrick Caillier** (CRAL) ➔ OK pour être porteur.
 - Roger Pons (IRAP)
 - Laurence Lavergne (IRAP)
 - Philippe Ferrando (CEA IRFU/SAP)
 - à compléter la liste des participants pour couvrir les domaines/géographies INSU
- INSU OK pour payer les missions de travail si nécessaire.
- Françoise Berthoud envoie une check list.
 - ⇒ Echéance pour diffusion d'une première version : **fin 2017**

Réseau « Chef de Projet »

- Objectifs du réseau :
 - ⇒ Diffusion d'informations,
 - ⇒ Formations,
 - ⇒ Retours d'expérience,
 - ⇒ Aide Technique/support.
- Périmètre (INSU uniquement ?) :
 - ⇒ Dans un premier temps, c'est préférable compte tenu des missions INSU.
- Mise en place (1^{ere} action) :
 - ⇒ Appel à contribution pour mise en place d'un bureau provisoire.
- Rôle du bureau provisoire : Mise en place du comité de pilotage
- Lien avec le groupe « Guide bonne pratiques » (voir ci-dessus)

Constitution du bureau provisoire :

- Roger Pons (IRAP)
- Patrick Caillier (CRAL)
- **Aurélié Reberac** (LATMOS) ➔ Ok pour être modératrice lors de la phase de montage.
- Laurent Martin (LAM)
- Arlette Pécontal (CRAL)
- Christophe Marty (IRAP)
- Support de Françoise Berthoud

⇒ Calendrier pour ouverture : **printemps 2018**

Annexe 1 : Groupes de travail du matin / restitution/remontée des problèmes

Rapporteur groupe 5

- Pérennisation des CDD : continuité du travail mis en danger en particulier
- Problème sur la mise en place de marchés
- Compétences sur accord cadre qualité (est ce que l'un d'entre vous sait préciser le problème posé)
- Problème d'autorité : responsable fonctionnel et pas responsable hiérarchique
- Pas préparé au management humain RH : conflits, etc
- Problèmes juridiques : cela prend du temps, temps qui n'est pas dans l'échelle de temps des projets (convention signée après coup !!)
- Gestionnaire et administratif : surcharge, disponibilité et compétence, principalement en gestion
- Assurance lors de mission : accident et frais non couverts (nb hors note : je pense que là il y a eu un problème de connaissance de la procédure, il faudrait voir ce cas particulier pour comprendre le problème)

Rapporteur groupe 3

- Garder la stabilité et motivation sur temps long (parfois de 10 à 15 ans), risque de personnes qui quittent le projet avant son achèvement.
- Administration : ne suit pas le même rythme que le projet (voir ci-dessus groupe 5)
- Méconnaissance de la structure du projet : respect des prérogatives, difficulté de rester (ou maintenir dans le bon périmètre)
- Par manque RH, des agents sont amenés à faire d'autres choses. Le CdP risque de ne pas faire son job.
- Définition, et justification des besoins projets insuffisants

Rapporteur groupe 6

- Motivation des agents
 - Risque avec fractionnement des projet ou mono projet (trop de projets, ou au contraire un projet qui accapare trop)
 - Comment gérer le multi projet
- Maintenir les expertises
- Décalage entre les besoins et la réalité sur les supports administratifs : juridique, recrutement
- Evolution des organigrammes (est ce qu'il reflète la réalité) : pose la question de la motivation, reconnaissance,
- Difficulté à partager les ressources lorsque l'on est en manque de ressource (relation, interne et externe)

Rapporteur groupe 4

- Méthodes et outils
 - Formalisme contractuel
 - Suivi des tâches et du temps passé
 - Outil partageable multi site
- RH : cf ci-dessus (projets long),
 - management des personnes hors labo
 - Méconnaissance des règles comptables
 - Gestion des CDD (formation et encadrement)

- Relation avec le CdP client parfois très intrusif (CNES, ESO par exemple)
- Organisationnel
 - Reconnaissance CdP
 - Définition claire de sa mission, de la tâche
 - Role du chercheur (PI), en particulier pour la rédaction des spécifications
 - Aspects logiciel : arrive souvent trop tard
 - Garder du temps pour se former
- Conflit quand le client est fournisseur
 - Relation public privé

Rapporteur groupe 2

- Gestion de l'humain au sens large
- Administratif
 - Multiplicité des interlocuteurs
 - Phasage des intervenants, dont tutelles
- Gestion du chef de projet
 - Motivation long terme
 - Solitude du CdP au cœur du projet
- Gestion de la communication
 - Ce qu'on peut dire / pas dire
 - Comment communiquer avec les partenaires et tutelles pour avoir des ressources
- Gestion des fournisseurs et sous-traitance
 - Gros industriels par intéressés, ou pas intéressés
 - Gérer l'exécution des réalisations
 - Arriver à intéresser des partenaires privés

Rapporteur groupe 1

- Usure du chef de projet
- Complexité admin
 - manque de support et d'outils de gestion (suivi de projet en lien avec les outils CNRS)
 - Agilité pour trouver des solutions rapides, qui sont les bonnes
- Démarrer le projet dans les bonnes conditions
 - Trouver les ressources
- Relation PI / CdP , client projet, respect des prérogatives.

Annexe 2 : Groupes de travail restitution/remontée des solutions déjà mises en place

Rapporteur groupe 3

- Motivation :
 - ⇒ Communication à entretenir dans le projet
 - ⇒ Maintenir la cohésion de l'équipe par des réunions d'avancement avec toute l'équipe
 - ⇒ Donner du sens en montrant la finalité du projet
 - ⇒ Garder une fenêtre ouverte sur autre chose, par ex R&D, tout en restant concentré, ou petit projet, ou ...
- Méconnaissance de la structure projet, périmètre d'activité =>
 - ⇒ Notes d'organisation projet
 - ⇒ Définitions des tâches (fiches travaux)
 - ⇒ Obtenir accord des personnes concernées
 - ⇒ Réunions régulières
- Manque RH, tâche en dehors de leur périmètre : pas de solution remontée
- Spécifications insuffisantes : plus de travail amont, ingénierie système
 - ⇒ Augmenter la compétence du CdP

Rapporteur groupe 1

- Complexité admin :
 - ⇒ Mise en place d'Outils de gestion (pas suffisamment pour les chefs de projet, pas au sein de l'INSU de façon déployée)
 - ⇒ Support d'assistance de projet (contrôleur de projet : poste dédié) pb du niveau de compétence, manque de pérennisation
- Démarrage projet :
 - ⇒ Faire des réunions de lancement, revue de projet avec des yeux extérieurs, groupe de revue extérieur avant ou après le lancement du projet !!

Rapporteur groupe 6

- motivation pas de solution globale
 - ⇒ Ne pas faire d'erreurs fatales profondément démotivantes
 - ⇒ Ni trop peu, ni trop de projets
 - ⇒ Relation personnelle entre CdP (PI) et agents
- Gestion des pertes de compétence : pas de bonnes solutions
 - ⇒ Mutualisation des compétences entre labos sur un projet (ex de l'Observatoire de Paris, de l'IRFU, de l'OMP)
- Façon de réagir / répondre au décalage de temporalité : pas d'idées

Rapporteur groupe 4

- Méthodes et outils :
 - ⇒ Outil COre : pas très utilisé
- Relationnel :
 - ⇒ Busy week : réunion technique dédiée sur une semaine pour traiter une question
- Pb administratif :
 - ⇒ Gestionnaire dédié : niveau AI

Rapporteur groupe 2

- Moyens humains :
 - ⇒ Mutualisation
 - ⇒ Plateformes qui possèdent les compétences
- Difficultés administrative :
 - ⇒ Contrôleur projet (pour gros projet)
- Gestion motivation :
 - ⇒ Formation dédiée, ANF
- Communication : pas de solution trouvée
- Marché négocié : certains marchés ne sont plus disponibles

Rapporteur groupe 5

- Mission / astreinte =>
 - ⇒ Bidouille
 - ⇒ Accès à Gestlab pour les CdP
- Juridique : pas de solution
- RH : apprendre à dire non
 - ⇒ Exemple de labo qui l'ont fait des choix, garder la notion de phasage
- Motivation
 - ⇒ Formation : par ex formation pour les chefs de mission qui n'ont pas autorité sur le personnel affecté (formation proposée par l'X)
- Sous-traitance
 - ⇒ Marché
 - ⇒ Juriste + administration : mettre la pression
- Problème de compétence
- Administratif, comment gérer
- Motivation

Annexe 3 : Liste des participants

Alban Remillieux	CRAL
Anne Costille	LAM
Arlette Pecontal	CRAL
Aurelie Reberac	LATMOS
Michel BERTHE	IRFU/Sap
Michel CALZAS	DT INSU
Charlotte Corbel	LATMOS
Christophe Marty	IRAP
Corinne Evesque	IPSL
François DANIS	LMD
David Le Mignant	LAM
Yan DELORME	LERMA
Jean-Marc DELOUIS	IAP
Faouzi Boussaha	GEPI
Philippe FERRANDO	IRFU/Sap
Jean-Jacques FOURMOND	DT INSU
Françoise Berthoux	Chargée de Mission Formation pour l'INSU
Cécile Gaimoz	LISA
Yves GOULAS	LMD
Pascal JAGOUREL	GEPI
Jean-Baptiste Daban	OMP
Jean-Luc Maria	UVSQ
Laurent LAPAUW	LATMOS
Laurence Lavergne	IRAP
Laurent Martin	LAM
Marc Ollivier	IAS
Bernard MERCIER	IGE
Olivier Alemany	IGE
Philippe Berio	LAGRANGE
Pierre Kern	DAT INSU
PONS Roger	IRAP
Eric STADLER	IPAG
Sylviane Chaintreuil	LESIA
Vincent Hamm	IAS
Yann Hello	LESIA
Patrick Caillier	CRAL
Olivier Charade	DT INSU
Dimitri Edouart	LMD