

# IMPLIQUER LES ÉQUIPES

## dans la stratégie de l'Organisation

La gestion de projet doit être portée et inculquée par le top management dans une vraie culture d'Entreprise. **Rencontre avec Laurent Mengual, cofondateur de Prodecys**, qui nous en dit plus sur son entreprise et sur les principales problématiques auxquelles font face ses clients en termes de gestion de projet.



**Laurent Mengual**

### Bio express

Laurent Mengual marie depuis de nombreuses années la gestion de projets informatiques et la validation des systèmes informatisés. Il a mis son expertise en gestion de projet au service de l'équipe PMO de Nestlé Skin Health pour adapter leur outil de gestion de projet à leur gouvernance projet.

En 2018, il fonde Prodecys avec Patricia Lamarre et César Medegan.

### Vous avez fondé Prodecys en août 2018. Pouvez-vous nous en dire plus sur l'entreprise et son cœur de métier ?

J'ai cofondé Prodecys avec Patricia Lamarre et César Medegan tous issus d'un PMO, le bureau de gestion de projets chez Nestlé Skin Health, la branche pharmaceutique santé de Nestlé. Prodecys est une société de conseil en gestion de projets qui propose 3 types de prestations de services :

- Le conseil et l'expertise en gestion de projet et de portefeuille de projets,
- La formation, pour accompagner la conduite du changement et permettre la montée en compétences des équipes projets. Nous sommes organisme de formation référencé DATADOCK,
- Les outils de gestion de projets, où nous apportons notre expertise pour que l'outil soit au service des processus métiers.

Nous nous appuyons sur notre expérience en gestion de projet et sur notre équipe d'experts certifiés pour aider les organisations à mettre en place une gouvernance qui sera ensuite déclinée avec des outils adéquats.

### Qui sont vos clients ?

Nous répondons aux besoins d'une clientèle diverse issue de différents domaines d'activité. Nous avons des clients dans les secteurs chimiques, pharmaceutiques (incluant les médicaments de prescription et dispositifs médicaux), cosmétiques et sommes actuellement en plein développement dans les domaines de l'infor-

matique et du luxe. Nous intervenons sur tout le territoire national et au niveau européen.

### Quelles sont les principales problématiques auxquelles sont confrontés vos clients ?

Nous avons de plus en plus de sollicitations autour de la gestion de portefeuille de projets, généralement liée à la stratégie de l'entreprise. Souvent, le problème des organisations est d'avoir énormément de projets sans avoir les budgets ni les ressources nécessaires. Notre rôle consiste donc à ce niveau à leur fournir les outils et processus qui les aideront à prioriser leurs projets pour répondre à la stratégie de l'entreprise et attribuer les ressources sur les projets stratégiques.

Nous sommes aussi sollicités sur des problématiques d'adhésion à la gouvernance projets. Il existe souvent des frictions entre le fonctionnement matriciel nécessaire à la gestion de projet, et les organisations qui sont en silos. Nous intervenons sur ces points de frictions afin d'aider les entreprises à adapter cette gouvernance projet et faire en sorte que les équipes travaillent en mode projet.

En plus des problèmes d'adhésion à la gouvernance projets et la partie portefeuille, il y a également toute la partie conduite et réalisation du projet, notamment les problèmes relatifs aux délais non respectés, la difficulté à planifier, le manque d'anticipation ou d'analyse des risques sur le projet. Tout cela fait que les coûts sont

souvent mal calculés et les projets deviennent chers avec une gestion des ressources encore plus compliquée et des équipes surchargées. Pour cela, nous avons des outils de conduite de projet notamment pour la partie implication au niveau des équipes. Cela nous conduit naturellement au Visual management qui est un véritable levier de performance grâce à l'implication des équipes. Il s'agit de décliner les activités projets au plus proche des équipes et du terrain sur une période de quelques semaines. Cette planification visuelle permet de rapprocher les équipes projets et les équipes terrain. Le Visual management va permettre de faire ce lien et de s'assurer que les équipes sont engagées au maximum dans les projets en portant à leur connaissance leur rôle dans la stratégie de l'entreprise.

Pour résumer, l'équipe projet va se charger de la stratégie, de la manière de conduire le projet pour atteindre le résultat attendu, et les équipes opérationnelles vont mettre en place les actions et les activités planifiées. Le Visual management crée le lien entre les niveaux opérationnels et projets.

### Quels sont les apports du Visual management à ce niveau-là ?

Le Visual management va permettre d'éviter deux grands problèmes notamment :

- Les problèmes des délais, les glissements et non-respect des dates des jalons et des livrables
- Les difficultés d'engagement des équipes pour le respect de ces livrables. Ces difficultés d'engagement sont essentiellement dues au manque de visibilité sur l'objectif des métiers faits par les équipes qui travaillent sur des morceaux de projets. Il est donc important à ce niveau de leur montrer l'impact de leur activité, afin de donner du sens à leur contribution sur le projet.

Le Visual management va donc permettre de décliner les objectifs stratégiques au sein des équipes, et faire redescendre au cœur des équipes la stratégie d'entreprise afin de donner du sens à chaque activité. Il va également permettre de



mettre en place des rituels d'une demi-heure par semaine pour engager les collaborateurs sur la planification de ce qu'ils vont réaliser avec la possibilité de mesurer chaque semaine leur activité, et son impact au niveau du projet. Cela permet de développer l'animation et l'amélioration continue, les équipes vont s'autostimuler et se donner davantage pour produire les livrables en temps.

### Et pour la partie conduite du changement, comment intervenez-vous concrètement auprès de vos clients ?

Nous intervenons à ce niveau-là, sur 4 phases :

- Comprendre le présent : En termes de conduite du changement, il est nécessaire de commencer par une phase d'immersion dans l'entreprise. Cette phase est primordiale pour comprendre le présent et le fonctionnement pour pouvoir ensuite les accompagner dans le changement.
- Avoir un sponsor fort : Travailler avec les décideurs en amont pour bien cadrer la stratégie de changement, la culture à adopter, etc. Travailler avec la Direction nous permet de mener à bien la conduite du changement en nous appuyant sur des sponsors forts au niveau de l'organisation.

– L'accompagnement : Emmener les équipes dans leurs nouvelles missions et expliquer les rôles qui ont été définis. Souvent, la conduite du changement se fait dans une période perçue comme difficile et inquiétante. Les missions et les activités peuvent être mises en question ou réorganisées de façon différente. Pour cela, il faut définir les nouveaux rôles et les nouvelles missions pour que chacun puisse se projeter dans sa future activité et avoir plus de visibilité sur sa situation future. Il faudra également expliquer les améliorations visées, et cela se fait par un important effort d'accompagnement et de formation des équipes.

– Le retour d'expérience : Faire un état des lieux, plusieurs mois après la mise en place du changement, pour voir comment il est implémenté et accepté au sein de l'entreprise, et y apporter les éventuels ajustements nécessaires. X

Un blog dédié à la gestion de projet est disponible sur notre site : [www.prodecys.com](http://www.prodecys.com)