

FORMATION

Réussissez le management de vos projets complexes



Dates :

Session 14 à Lyon – 19-20/03 et 28/04/2026

Horaires : 9h30-17h



Date limite d'inscription :

6/03/2026



Code stage : CRMA-00075

CONTEXTE



Le Cerema s'est structuré pour développer une expertise territoriale intégrée et proposer des réponses adaptées aux enjeux des territoires, tout en maintenant un haut niveau d'expertise sur ses compétences thématiques, afin d'être en capacité d'accompagner les projets les plus complexes.

Le projet complexe est entendu comme un projet pour lequel une solution innovante est à construire, sans pouvoir s'appuyer sur un modèle de référence ni un processus préétabli. Il implique de nombreux acteurs et combine des domaines variés (techniques et transversaux). Les principaux facteurs de complexité identifiés dans les projets portés par le Cerema tiennent aux enjeux territoriaux et politiques, à la multiplicité d'acteurs, de thématiques et d'exigences, à l'existence de fortes incertitudes, ainsi qu'à la nécessité d'une approche managériale adaptée. Pour ces projets complexes (qui se distinguent des projets « compliqués »), les méthodes séquentielles classiques de conduite de projets ne suffisent pas et des compétences spécifiques tant techniques spécialisées et transversales que relationnelles doivent être mobilisées.

Accompagnant le changement de culture et la diffusion du mode projet, l'établissement propose depuis 2021 une formation permettant aux agents **d'interroger et adapter leurs pratiques aux mutations profondes de leurs contextes d'intervention internes** (développement des logiques intégratrices, des partenariats, de transversalité sectorielle et disciplinaire, de l'innovation...) **et externes** (politiques, territoriales, institutionnelles, incertitudes multiples...).

Avec plus de 120 agents formés, le Cerema souhaite poursuivre cette offre avec la programmation d'une session par an

NB : cette offre est complétée depuis 2024 d'Ateliers de la complexité sur des sujets ciblés (cf. avis de formation correspondant).

PUBLIC ET PREREQUIS



Cette formation s'adresse aux agents engagés dans des projets complexes en tant que pilotes, ainsi qu'à ceux ayant vocation à développer une posture intégratrice en renforcement des équipes de direction :

- responsables de secteurs d'activité
- pilotes / directeurs de projets (ayant la responsabilité d'ensemble du projet complexe pour le Cerema voire au-delà (services de l'État, collectivités territoriales...)) ou responsables d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage
- agents identifiés comme ayant un potentiel pour devenir pilotes de projets complexes

Prérequis indispensables : les participants doivent maîtriser les fondamentaux de la conduite de projet et en avoir une bonne pratique.

OBJECTIFS

- Savoir appréhender complètement la dimension du projet et ses facteurs de complexité
- Acquérir des méthodes et outils spécifiques à la conduite des projets complexes, et percevoir l'intérêt d'approches différentes permettant d'élargir le champ des solutions possibles
- Savoir mobiliser et faire converger les acteurs après avoir décrypté leurs contraintes et stratégies
- Identifier les compétences particulières à développer pour piloter son projet

ELEMENTS DE PROGRAMME

La formation abordera notamment :

- les facteurs de complexité des projets pilotés au Cerema
- l'intérêt de l'approche systémique
- une approche revisitée des méthodes et outils de conduite de projet déjà connus (savoir les utiliser jusqu'au bout de leur logique et être en capacité de tirer le bénéfice de leur combinaison)
- la mobilisation de l'équipe projet (leviers de coordination pour faciliter la coopération, transmission de la vision et du sens)
- l'importance du facteur humain : analyse et mobilisation des parties prenantes, apport de la stratégie du projet latéral
- l'apport de la pensée agile et le pilotage orienté sur les solutions
- le leadership agile et l'intelligence émotionnelle

MODALITES

Modalités pédagogiques :

Animée par un binôme externe-interne, cette formation combinera :

- l'expertise de l'intervenant extérieur
- et l'expérience d'un agent du Cerema doté d'une bonne pratique du management de projets complexes et imprégné des mutations à l'œuvre au sein de l'établissement.

Cette co-animation permettra d'ancrer les apports dans les situations réelles rencontrées et favorisera le partage de bonnes pratiques.

Une pédagogie active et participative sera utilisée, s'appuyant sur des études de cas Cerema, des échanges entre pairs...

Les participants seront mobilisés par l'envoi de documents préparatoires en amont du jour 1. La 3ème journée, espacée de plusieurs semaines, sera dédiée au retour d'expériences sur la mise en œuvre des apports des journées 1 et 2.

Nombre de participants par session : environ 15 agents

Durée : 3 jours en présentiel en 2+1

Intervenants : Stéphane LEA (Cabinet SLC Audit) et David NICOGOSSIAN (Dter CE)

Contacts : Marion BRUN – DRH/SCPP – marion.brun@cerema.fr
ou pôle développement des compétences - DRH/SCPP - dc.scpp.drh.cerema@cerema.fr