



Direction de grands projets

La modélisation du fonctionnement au secours du management opérationnel

Pilotage des grands projets : un exercice incertain

Le management des grands projets, quel que soit leur domaine ou leur objectif, reste un exercice délicat voire difficile. Toutes les directions de grands projets en font l'expérience.

Pourtant, les techniques de management font l'objet d'études permanentes et sont connues des directeurs de projets, et souvent appliquées à la lettre. Toutefois, le succès du projet se fait parfois attendre...

Faire travailler de concert des dizaines de personnes, venues de domaines divers, autour d'un objectif unique est une tâche subtile. Les outils de management courants aident à créer et entretenir les premières bases d'une communauté culturelle : nom de baptême pour le projet, journal dédié, supports de communication, séminaires... Les travaux en commun entre les acteurs du projet participent aussi, peu à peu, à une appropriation collective du projet. Finalement, le projet est ce que ces intervenants ont pu en faire, ce qu'ils ont été capables de concevoir pour lui, au fil du temps.

Réduire objectivement les incertitudes entravant le pilotage

Notre propos n'est pas de proposer une n-ième technique de management de projet, mais de proposer une démarche opérationnelle pour instrumenter le pilotage du projet. Cette démarche repose sur les trois postulats qui suivent :

L'organisation du projet est porteuse d'une partie de sa réussite.

Parce que passer une certaine taille, l'organisation d'un projet nécessite d'être « posée » et optimisée, comme celle d'une entreprise de taille moyenne. Dans ce domaine, les techniques d'organisation développées ces dernières sont très efficaces.

Le management du projet doit être pensé en gestionnaire.

Le débat technique (méthodes, conception, techniques,...) ne doit pas masquer tout le reste au sein du projet.

Manager et réussir consiste, en particulier, à faire réussir les autres.

Parce que les acteurs travaillent plus efficacement quand ils connaissent leur position dans le groupe et ce qu'on attend d'eux.

Une démarche pour structurer le projet autour de ses processus majeurs

Cette démarche consiste à intervenir au sein du projet, idéalement au début de celui-ci, pour aider l'équipe dirigeante à en construire une représentation partagée et à organiser l'ensemble du management du projet sur la base de cette représentation.

La technique consiste à conduire et animer un chantier visant, dans un premier temps, à déterminer, avec les responsables du projet les livrables essentiels du projet et à les faire partager. Dans un deuxième temps, à partir de ces livrables on pourra déterminer les processus majeurs du projet.

Cette approche « par les livrables et les processus » permet de privilégier une approche « résultats » indépendamment des acteurs et des ressources qui interviennent.

Une démarche opérationnelle à court terme

Le bénéfice immédiat de cette représentation, réalisée de manière « publique », sera de s'accorder sur le déroulement des choses et de tordre le cou aux idées préconçues. Par ailleurs la représentation sera directement opérationnelle pour organiser la gestion du projet à moyen et long terme :

Pour élaborer l'organisation du projet ; qui fait quoi ; qui collabore et comment.

Pour détailler le travail des différents acteurs ; des livrables « secondaires » ou intermédiaires apparaissent.

- Pour élaborer le planning, en associant des dates aux livrables et des durées aux processus.
- Pour organiser une gestion des risques liés à la non production ou au retard d'un livrable.
- Enfin, pour élaborer le Plan Assurance qualité du projet

L'apport d'Aldea

ALDEA aide les responsables de maîtrise d'ouvrage des projets de SI à organiser, animer et piloter leurs projets :

- Définir l'organisation des projets, le rôle d'acteurs, et les livrables,
- Définir le planning et organiser son pilotage,
- Définir et mettre en œuvre une gestion des risques.
- Clarifier les interdépendances entre acteurs,

ALDEA est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des directions de projet et de programme, ainsi que dans le pilotage de ceux-ci. Face aux dysfonctionnements coutumiers des grands projets, les consultants d'ALDEA ont développé une expertise spécifique et un ensemble de techniques associées de diagnostic, et d'optimisation du fonctionnement des projets.

ALDEA est un cabinet de conseil créé en 1995, de 17 personnes, essentiellement des consultants expérimentés. Cette expérience leur donne le recul nécessaire pour construire, avec leurs clients, des interventions à forte valeur ajoutée. Les consultants d'ALDEA, jamais dogmatiques, apportent leur expertise dans une logique de transfert de compétences, afin de maximiser l'efficacité des équipes qu'ils assistent.