

- EDITO, PAR BERNARD MAZOYER
- LA PAROLE À LUDOVIC DUCHEMIN  
«Les Quickwins pour un programme en dérive»
- TÉMOIGNAGE DE PASCAL VIGINIER

Vous êtes dirigeant et sur l'un de vos programmes les symptômes suivants apparaissent...

...Lorsque vous étudiez les indicateurs du projet :

- Vous n'avez pas de certitude sur l'état du projet,
- Vous n'avez pas de vision sur les étapes à venir ni sur le calendrier correspondant,
- Vous ne recevez que des météos et des plannings stables (tous au vert ou tous au rouge).

...Lorsque vous tentez de comprendre le projet :

- Vous ne savez pas à qui vous adresser pour obtenir une information,
- Vos comités de suivi occasionnent plus de questions que de réponses,
- Vous êtes sollicités en permanence pour des arbitrages,
- Personne n'est capable de donner rapidement une vision synthétique du projet,
- Vous recevez des discours divergents selon les acteurs du projet.

...Nous pouvons peut-être vous proposer un remède à tous vos maux !

Bernard MAZOYER - Directeur Général

## LES QUICK WINS POUR UN PROGRAMME



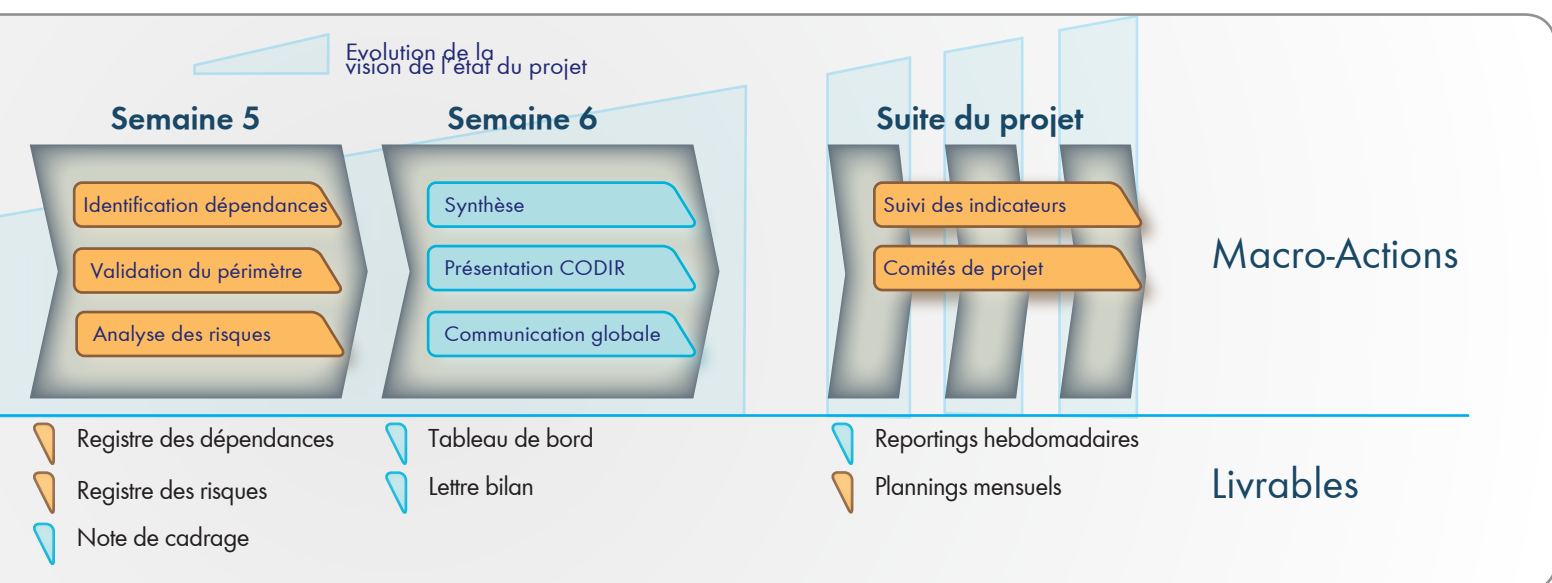
La notion de «dérive» d'un programme porte autant sur l'avancement réel des travaux que sur la perception diffusée par les acteurs, a fortiori s'ils sont peu impliqués opérationnellement. Les premières actions doivent donc rassurer et prouver que la direction est consciente des enjeux et qu'elle mettra tous les moyens en œuvre pour assurer la réussite du programme.

### SEMAINES 1&2 : ASSISE DU PILOTAGE ET MISE EN PLACE DE LA COMMUNICATION PRIORITAIRE

La nomination, ou la confirmation, d'un directeur de programme reste à l'appréciation de la direction, mais cet acteur clé dans la conduite des opérations doit *a minima* rassembler les caractéristiques suivantes :

- Être désigné directement par la direction de l'entreprise et ne devant rendre compte qu'au directeur général (positionnement hiérarchique clair),
- Dans le cas des programmes multi-directions, il doit être en charge de l'ensemble des aspects,
- Souverain sur son périmètre (arbitrage direct sur l'ensemble du programme),
- Légitime et reconnu,
- Impliqué opérationnellement et à plein temps dans la conduite du programme (ce qui exclut les managers mobilisés sur plusieurs chantiers ou qui conservent une autre responsabilité de dirigeant par ailleurs).

Le directeur de programme doit aussi s'appuyer sur un chef de projet typé «technique», connaissant parfaitement les problématiques et les impacts liés au SI de l'entreprise, compétence indispensable pour challenger les remontées des problèmes et les plans d'action associés.



Dans un second temps, la qualification des acteurs et la mise en place de la communication prioritaire doivent s'opérer :

- Identification des principales parties prenantes du programme, de leur périmètre de responsabilité, de leurs attentes et de leurs besoins en information,
- Collecte et consolidation des interrogations sur le programme remontées par les acteurs, afin de mesurer la perception diffusée dans l'entreprise. Chaque remontée devra faire l'objet d'une réponse cautionnée par la direction compétente,
- Mise en place d'un processus de validation de la communication (un seul canal de diffusion, tout est validé par le directeur de programme),
- Définition de la roadmap de communication,
- Mise en place d'un flash report hebdomadaire à destination du pilotage.

Ce chantier est à mettre en place rapidement pour éviter tout « faux problème » lié à une communication non maîtrisée qui entraîne une succession de rumeurs et parasite la perception du programme.

#### SEMAINES 3&4: CADRAGE DES TRAVAUX ET OPTIMISATION DE LA GOUVERNANCE

Une fois les actions d'amélioration de la perception lancées, il convient de s'intéresser au pilotage opérationnel du programme, dont certains dysfonctionnements sont à l'origine de la dérive :

- Redéfinir le découpage en chantiers du programme : le découpage doit permettre d'avoir une vision globale pertinente et éviter la multitude de petits projets non coordonnés dont la gouvernance n'est pas toujours claire. On limite ainsi le nombre d'interlocuteurs qui doivent rendre compte de l'avancement,
- Raisonner en terme de projets et non de composants : les chantiers impliquent parfois plusieurs applications et/ou

processus métiers. Dans ce cas, il vaut mieux effectuer un regroupement logique en fonction des objectifs à atteindre, pour permettre ainsi une remontée unifiée des informations,

- Appliquer le principe de subsidiarité et responsabiliser les chefs de projets : les projets complexes nécessitent souvent une délégation de pouvoir au niveau des chantiers. En contrepartie, les chefs de projets doivent s'engager à formaliser un avancement objectif et quantifié des opérations dont ils ont la charge,
- Maintenir le contact direct avec les chefs de projet sur la base d'un modèle de reporting simplifié afin de quantifier l'avancement des travaux, les risques et les besoins,
- Identifier l'ensemble des arbitrages et des problèmes en suspens : priorisation et définition des dates de décision au plus tard (en fonction des marchés à passer, des contraintes légales, etc.), puis nomination des décisionnaires.

Le suivi des travaux à un niveau macroscopique, mais surtout la prise de décision sur le programme, doit s'opérer dans un comité dédié, animé et présidé par le directeur de programme. Le noyau dur de ce comité, restreint pour des questions d'efficacité, doit regrouper les directeurs opérationnels ou les chefs de projets clés, dont les attendus sont les suivants :

- Être décisionnaires sur leur périmètre effectif (toutes les décisions importantes doivent être prises directement durant le comité),
- Posséder la vision suffisante pour mesurer l'ensemble des impacts techniques et/ou métiers liés à une décision.

#### SEMACHINE 5 : PRISE EN COMPTE DE L'ÉCOSYSTÈME DU PROGRAMME

Les dépendances externes sont souvent minimisées en terme de pilotage; or elles sont d'autant plus importantes qu'elles sont pilotées par d'autres directions et qu'il est de ce fait très difficile d'avoir un pouvoir décisionnaire sur les aspects de

planning. En outre, d'autres programmes peuvent être lancés parallèlement et avoir un impact important, notamment sur la mise à disposition des ressources. Les actions à mettre en place sont :

- Identification de l'ensemble des dépendances (technique, organisation, ressources, etc.) et de leurs jalons d'accrochage,
- Priorisation des dépendances en fonction des livrables attendus,
- Nomination des points de contact pour assurer le suivi des dépendances et mise en place du reporting adéquat.

Avec les premières évaluations de décalage du planning, il faut en parallèle s'assurer que le plan de charge des différentes équipes de maîtrise d'oeuvre soit mis à jour en conséquence. Cette démarche de validation de la capacité à faire doit s'appliquer à l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes à l'entreprise ou non.

Grâce à ce travail préalable, le planning programme peut être réévalué avec la mise en avant des éléments suivants :

- Jalons critiques du projet,
- Chemin critique et points de contention,
- Identification des marges de manoeuvre.

L'ensemble des travaux doit aussi permettre de valider le périmètre final du programme, qu'il soit conforme aux objectifs initiaux (avec possible décalage des mises en production) ou qu'il soit revu (réduction des fonctionnalités de démarrage, mise en place de solutions de contournement, etc.)

#### SEMAINE 6 : LE TABLEAU DE BORD PROGRAMME, SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DES TRAVAUX

Le tableau de bord est certes un outil de communication à forte visibilité externe au programme, mais il doit aussi être l'occasion de dresser un état des lieux clair et synthétique de l'avancement des travaux et du reste à faire :

- Relevé des décisions et des arbitrages,
- Revue des jalons critiques,
- Indicateurs d'avancement de la production,
- Suivi des risques et des problèmes,
- Météo et tendance,
- Prochaines étapes.

Attention cependant à ne pas tomber dans la «dictature des indicateurs». Chaque retard ou problème doit être analysé objectivement afin d'en trouver les causes. Ne cédez donc pas à la tentation de stigmatiser les alertes au risque de recevoir des indicateurs exagérément optimistes lors de vos prochains comités !

La première phase se conclut par la présentation du tableau de bord à jour au comité de direction pour validation des orientations et des arbitrages retenus.

#### ENFIN... MISE EN PLACE DE LA VISION ANTICIPATIVE

Logiquement, les premières actions à mener sur un projet en dérive sont focalisées sur les problèmes en cours et ne permettent pas encore de bénéficier d'une faculté d'anticipation des problèmes à venir. L'encadrement méthodologique du pilotage du programme doit donc se poursuivre par la mise en place des processus dédiés :

- Création des reportings chantiers hebdomadaires,
- Suivi des jalons, des risques, des problèmes, etc.,
- Affinage de la gouvernance,
- Optimisation des processus définis en vague prioritaire,
- ...



#### LA PAROLE À ... LUDOVIC DUCHEMIN

Ludovic est manager au sein de Fontaine Consultants et a accumulé une expertise reconnue en pilotage de projets complexes, notamment à l'occasion du pilotage du programme CHORUS pour le Ministère des Finances où il assurait le rôle de chef de projet en charge d'un chantier majeur (Chorus Formulaires).

Il dispose également d'une très forte expertise sur les outils et solutions de gestion de projet, avec par exemple à son actif un benchmarking des outils du marché réalisé pour la CNAV.

## LES QUICK WINS D'UN PROGRAMME EN DERIVE

### Conclusion et points clés

#### Prenez le temps de faire le point

Plus un programme est complexe, plus il nécessite un effort de recadrage important. Il vaut donc mieux temporiser les travaux et dresser un état des lieux exhaustif qu'aggraver la situation par une précipitation excessive.

Au-delà des dysfonctionnements opérationnels, cette courte pause doit aussi permettre de rechallengez la gouvernance et l'organisation du programme afin de les améliorer.

#### Focalisez, priorisez

Plus le programme est complexe, plus les facteurs à prendre en compte sont nombreux. Dans un premier temps, il est donc important de :

- Traiter les problèmes avérés avant de vous concentrer sur les risques,
- Lister les arbitrages en suspens et leur apporter une décision dans les meilleurs délais,
- Estimer rapidement votre capacité de production en fonction des nouvelles contraintes,
- Reprioriser les besoins remontés par les métiers, ce qui réduira mécaniquement le périmètre nécessaire au lancement.

#### Soignez votre communication

La résolution d'une crise se juge autant sur les solutions opérationnelles apportées que sur la communication qui en est en faite. Quelques principes clés :

- Être transparent,
- Parler des solutions et non des problèmes,
- Ne pas justifier ses choix, mais les argumenter,
- Maîtriser l'ensemble de la chaîne de validation,
- Cibler les informations en fonction des acteurs,
- Considérer chaque interrogation, quel que soit son niveau et apporter systématiquement une réponse.

#### Cercle restreint et circuit court

Réduisez à l'essentiel votre comité de suivi. En ne conservant que les directeurs opérationnels, vous gagnerez en vision de synthèse et pourrez prendre immédiatement les décisions en séance.

Les comités n'ont de sens que s'ils sont utiles (amenant à une décision ou une validation) et ciblés (1 comité = 1 sujet).

#### Limitez la méthode, mais privilégiez le formalisme

Un programme en dérive nécessite une réactivité de tous les instants. Aussi, il vaut mieux alléger temporairement les reportings au juste nécessaire afin d'assurer une remontée des informations plus efficace. La subsidiarité impliquant aussi la responsabilité, demandez aux chefs de projet de formaliser l'ensemble des informations qu'ils vous transmettent dans un cadre unique.

## TEMOIGNAGE

### «L'ASSURANCE QUALITE DES PROJETS, POUR UNE GESTION PROACTIVE DES RISQUES»

Notre système d'information constitue le système sanguin qui irrigue toute l'entreprise : il est complexe mais doit apparaître simple d'usage pour nos clients et nos personnels, il gère une masse considérable d'informations (10 milliards quotidiennement), il doit être extrêmement fiable (99,9 % de disponibilité) et il doit être agile pour s'adapter à un écosystème très concurrentiel et en constant changement.

L'organisation groupe que je dirige comporte des ressources très ouvertes vers le business et les pays et délivre un certain nombre de services parmi lesquels l'architecture et la conception des solutions, le développement de composants mutualisés, la gestion des grands fournisseurs, le contrôle de la performance et la sécurité...

Parmi ces services, j'ai tenu à installer une « assurance qualité » des projets. L'idée est simple : plutôt que de procéder à des audits parfois douloureux et conduisant à arrêter des projets, la démarche consiste à pratiquer sur les grands projets des revues et des audits de façon régulière (notamment dans le cadre de passage de jalons).

L'objectif consiste plutôt à anticiper les difficultés et prendre les mesures correctives à temps. Un objectif plus indirect est d'améliorer la formation et les pratiques de nos chefs de projet par une gestion des risques mieux formalisée et surtout plus opérationnelle



**PASCAL VIGINIER**  
DSI GROUPE  
FRANCE TELECOM ORANGE

Entré comme Ingénieur commercial grands comptes, Pascal Viginier a assuré plusieurs postes dans le domaine commercial.

En 1994, il devient adjoint au CIO du Groupe, en charge de la stratégie et de la cohérence du SI.

De 1998 à 2006, il assure la fonction d'Executive VP Research & Development et transforme le CNET, centre de recherche Français de France Télécom en un centre d'innovation mondial.

En 2006, il est Executive VP Sales and Services France, puis en 2008, Executive VP des Opérations France.

Après avoir travaillé en 2009 à la création de la JV regroupant les activités mobiles d'Orange et de T-mobile en UK, il a pris la direction de la DSI Groupe en avril 2010.