

LE MANAGEMENT DE PROJET

prépare sa 4^e Révolution Industrielle

Alexandra Bassi, Directrice Technique au sein de MI-GSO | PCUBED, revient pour nous sur le management de projet et son importance stratégique pour les entreprises. Elle nous explique notamment comment MI-GSO | PCUBED appréhende le management de projet et les évolutions qui transforment ce métier.



Alexandra Bassi

Bio express

Ingénieure de formation, Alexandra Bassi a consacré sa carrière au management de projet en tant que Project Management Officer pour des maîtrises d'œuvre et ingénierie de grands projets de transport, puis pour un équipementier automobile, avant de rejoindre MI-GSO | PCUBED en 2001 pour être Project Management Officer sur le programme de l'Airbus A380. Elle est aujourd'hui Directrice Technique au sein de MI-GSO | PCUBED avec des missions qui s'articulent autour de la capitalisation, de la transmission du savoir-faire et de l'innovation en management de projet.

Pouvez-vous nous rappeler ce qui caractérise un projet ?

En entreprise, un projet est avant tout une aventure collective qui va couvrir deux types d'objectifs : le développement d'un nouveau service ou produit, ou la transformation d'une façon de travailler pour par exemple réduire les coûts, gagner en productivité...

Les projets de R&D et d'innovation sont portés par des "professionnels du projet". Les projets de transformation, quant à eux, concernent tous les métiers de l'entreprise (ressources humaines, marketing, achats...) qui, en plus de leur mission, vont être amenés à simplifier et à optimiser leurs processus tout en intégrant la plupart du temps un système d'information. Ce sont des populations dont le projet n'est pas le cœur de métier. Le déploiement de cette typologie de projet, notamment au sein de PME, s'avère très souvent complexe, car les parties prenantes ne sont pas familières des méthodes et des standards propres au management de projet. In fine, au sein de l'entreprise, tout le monde est amené à travailler en mode projet.

Quels sont les facteurs et enjeux pour les entreprises quant à leur capacité à maîtriser leurs projets ?

Au-delà des projets d'innovation, de transformation, d'accélération ou d'optimisation, il y a, en effet, de véritables enjeux de performance économique et de pérennité pour les entreprises.

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un contexte d'accélération liée à une compétition globale de plus en plus accrue et d'opportunités nouvelles offertes par la 4^e Révolution

Industrielle. Elles doivent faire toujours mieux et à moindre coût. Cet environnement compétitif et en perpétuelle évolution pousse les entreprises à mettre en place des projets avec des objectifs ambitieux qui peuvent, en interne, générer des tensions au niveau des équipes.

En parallèle, les projets sont de plus en plus complexes, car ils intègrent un vaste réseau de fournisseurs internes et/ou externes, qui peut, d'ailleurs, être éclaté sur le plan géographique. Cela implique aussi un réseau d'interfaces à surveiller pour éviter les silos organisationnels, les doublons, les manques, les incompréhensions et permettre une synchronisation efficace.

Comment cela se traduit-il en termes de management de projet ?

Le management de projet couvre l'ensemble des activités qui vont concourir à la concrétisation du projet et de ses objectifs. Le management de projet nécessite, d'abord, des "softs skills" pour donner le cap et transmettre une vision. Cela implique également de l'agilité, du leadership pour coacher, motiver, responsabiliser et engager les équipes, mais aussi la capacité à négocier et communiquer avec le réseau interne et externe des entreprises. En parallèle, pour pouvoir manager une équipe, il est important de s'appuyer sur des éléments techniques de pilotage : un tableau de bord ou un cockpit. Il s'agit d'un support d'aide à la prise de décision qui consolide tous les éléments relatifs au projet. Il est la résultante de la corrélation d'une infinité de données projets : données de prévision, données de réalisation, données de re-prévision (qualité, coûts, délais, performance), zones de risques, budget...

Néanmoins, le cockpit ne doit pas être perçu comme un outil de reporting pour la direction, c'est un véritable outil de pilotage du chef de projet et de son équipe.

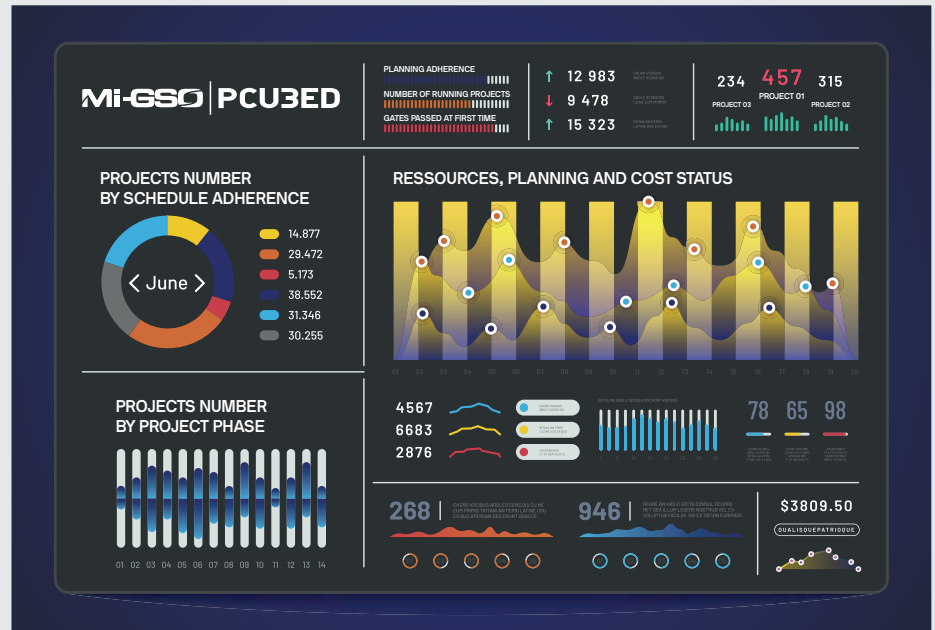
Aujourd'hui, la génération de ces cockpits est de plus en plus complexe, car les données projets sont en silo et issues de systèmes distincts et déconnectés. En effet, pour s'appuyer sur un cockpit pertinent, il faut collecter et concilier des données qui évoluent en continu et qui proviennent du réseau interne et externe des entreprises.

Si historiquement le management de projet était principalement l'affaire du chef de projet, aujourd'hui les entreprises ont intégré dans leur organisation des services spécialisés en charge de développer le métier de management de projet. Ces entités mettent à disposition des référentiels de management de projet basés sur la capitalisation, des systèmes d'information projet qui facilitent le pilotage, ainsi que des parcours de développement des compétences. Enfin elles mettent à disposition des ressources spécialisées appelées généralement PMO qui viennent soutenir opérationnellement les chefs de projet et leurs équipes.

Le management de projet va-t-il lui aussi être impacté par la 4^e Révolution Industrielle ?

La 4^e Révolution Industrielle a vocation à impacter la partie tableau de bord et cockpit. Elle ouvre au monde du management de projet un large panel d'opportunités pour innover :

- La transformation digitale et le Big Data, avec notamment un accès aux données end-to-end de l'entreprise, vont contribuer à la suppression des silos. C'est également la possibilité d'accéder à de nouvelles données utiles et de générer en temps réels des "états" projet, qui vont faciliter le pilotage et la prise de décision. En parallèle, l'automatisation des tâches répétitives va permettre de gagner en productivité et efficacité.
- L'Intelligence Artificielle va permettre d'exploiter le patrimoine de la mémoire, et de capitaliser sur les expériences pour de meilleures estimations et prévisions pour les projets futurs. Jusque-là, cette mémoire projet dépendait généralement du vécu de l'équipe projet. Avec le recours à l'IA, elle pourra être accessible à tous au sein de l'entreprise. Elle



Exemple de tableau de bord.

peut également contribuer à une meilleure exploitation des données courantes d'un projet pour la détection des signaux faibles et l'élaboration de scénarios de prévision.

In fine, ces évolutions technologiques devraient permettre de réduire les coûts de génération des tableaux de bord, d'améliorer la fiabilité des indicateurs pour le pilotage de projet, et de proposer des systèmes de prédiction plus robustes pour une meilleure anticipation. Néanmoins, l'analyse critique, la prise de décision et la motivation des équipes resteront toujours fondamentales pour le management de projet.

Comment vous y préparez-vous au sein de MI-GSO | PCUBED ?

Le management de projet est un des principaux vecteurs de génération de valeur dans l'entreprise et dans l'économie. C'est un métier qui ne s'improvise pas et qui est en perpétuel développement au sein des entreprises. Aujourd'hui, nous sommes aux prémices de mutations profondes pour l'ensemble des métiers d'une entreprise et le management de projet n'y échappera pas.

Forts de ces constats, nous avons ainsi mis en place un programme de transformation interne et un programme de développement de services

innovants pour répondre aux besoins et attentes de nos clients. Cette démarche s'articule autour de 3 axes :

- La mise en place d'un Lab pour proposer à court terme des solutions innovantes qui s'inscrivent dans un plan de transformation ambitieux ;
- Le recours aux PoCs (Proofs of Concept) dans une logique de "test & learn" en collaboration avec nos clients. L'idée est de tester des solutions afin de faire passer les plus pertinentes à l'échelle ;
- Le développement de nouvelles compétences orientées data.

En parallèle, nous travaillons aussi sur l'IA afin d'explorer les opportunités qu'elle peut nous offrir. ×