



aXoma Consultants et le pilotage de projet

PILOTER LE CHANGEMENT

Le pilotage d'un projet de changement :

- Est souvent une expérience inédite pour l'entreprise ;
- Réussit par l'adhésion et l'implication des meilleures compétences de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation ;
- Nécessite de s'assurer en permanence de la cohérence entre les enjeux de l'entreprise, les attentes / besoins des métiers et les possibilités / contraintes du système d'information ;
- Fait appel à des circuits de décision complexes, transverses, multidimensionnels et étendus.

Piloter le changement requiert donc un savoir-faire mettant en jeu des réflexes de travail, des méthodes et des outils bien spécifiques par rapport au quotidien des entreprises.

Ce savoir-faire ne se substitue :

- ni aux compétences métier, fonctionnelle ou technique nécessaires à la réalisation des travaux associés au projet ;
- ni au management de l'entreprise pour la prise de décision et la responsabilité de changement au sein de l'organisation.

Il les complète en leur fournissant :

- Un cadre de cohérence des actions à accomplir ;
- La visibilité nécessaire sur les options, les risques, les choix et les décisions à prendre ;
- L'animation d'ensemble du dispositif permettant la concrétisation des objectifs attendus du projet.

L'OFFRE D'AXOMA CONSULTANTS

aXoma Consultants a industrialisé une offre spécifique pour le pilotage des projets de mise en œuvre des changements d'organisation et des systèmes d'information de ses clients grands comptes ou PME.

Cette offre intègre :

- L'intervention d'un professionnel expérimenté, selon les besoins de l'entreprise, maîtrisant les méthodes et outils de conduite de projet et de gouvernance, les technologies de l'information, les pratiques métiers, et la conduite du changement. Ce professionnel assiste le Chef de projet interne et la Direction de l'entreprise tout au long du projet pour la conduite des travaux ;
- L'expérience et les outils capitalisés par aXoma Consultants sur de nombreux projets de toute taille ;
- Un mode de travail optimisé permettant de répondre aux enjeux et aux moyens économiques et humains des entreprises.

L'approche présentée par aXoma Consultants vise 3 objectifs :

- Définir avec l'équipe de projet une vision partagée, structurée et acceptée par l'ensemble des intervenants de l'organisation du projet :
 - Planning cadre, rôles et responsabilités des intervenants (internes et externes), modalités de pilotage et de maîtrise des risques.
- Assister le(s) chef(s) de projet(s) dans le pilotage opérationnel des travaux :
 - Suivi d'avancement régulier, anticipation des risques, gestion des problèmes, mise en lumière des décisions et arbitrages nécessaires pour l'avancement du projet.
- Fournir à l'équipe de Direction de l'entreprise une visibilité suffisante sur le projet pour permettre la prise de décision nécessaire à la bonne fin du projet :
 - Définition des priorités, arbitrages, gestion des risques, gestion du changement, allocation des ressources.

Nos convictions

7 REGLES INTANGIBLES

Quelle que soit sa taille, le succès d'un projet est soumis à des règles intangibles d'organisation et de suivi qu'il convient de respecter si l'on veut en assurer le succès :

1. Engager les acteurs du projet sur des objectifs et enjeux partagés ;
2. Définir, formaliser et piloter le périmètre des changements envisagés ;
3. Nommer un chef de projet interne, responsable de l'atteinte des objectifs, de la réalisation et de la coordination des travaux ;
4. Mobiliser une équipe dans le cadre d'une définition précise des rôles et responsabilités de chacun (acteur interne ou externe à l'entreprise) au sein de l'organisation de projet ;
5. Structurer les circuits, les instances et les outils d'information et d'arbitrage permettant de prendre, dans les délais requis, les décisions nécessaires à l'avancement des travaux ;
6. Assurer un pilotage régulier et formalisé de l'avancement des travaux, des risques et des décisions ;
7. Communiquer régulièrement et préparer le changement au sein de l'organisation.

LA PERFORMANCE DU RESULTAT DEPEND DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COMBINEE DES EQUIPES, DES PROCESSUS ET DU SYSTEME D'INFORMATION

La performance globale qu'atteindra l'entreprise après la mise en place du changement sera tributaire de trois facteurs majeurs :

- La performance des processus ;
- La performance des équipes ;
- La performance des systèmes d'information.

Ces trois facteurs étant intimement liés, la performance globale de l'entreprise ne pourra pas être supérieure à celle du moins performant des facteurs.

LA REUSSITE S'APPUIE SUR 4 PRATIQUES SIMPLES

La réussite d'un projet repose sur 4 pratiques simples :

1. La clarification des rôles et des responsabilités des différents acteurs concernés intégrant :
 - La diversité des « corps de métier » (direction, utilisateurs, organisateurs, informaticiens, exploitants, ...) intervenants, chacun étant au cours du projet successivement « client » et « fournisseur » des autres « corps de métier »,
 - Les engagements individuels sur la production et la validation de livrables associés à chaque étape,
 - La densité des plannings et l'ambition des objectifs,
 - Les principes de base de la qualité : anticipation, planification, formalisation, vérification et contrôle ;
2. L'adoption d'un lotissement raisonnable fonction :
 - Des ambitions de l'entreprise et des moyens mis en œuvre pour les atteindre,
 - De la capacité d'absorption des changements par l'organisation ;
3. Le travail de tous, engagés solidairement sur des objectifs partagés, dans la transparence et sous un même système de pilotage ;
4. La mise en place d'instances de pilotage, d'arbitrage, de communication et de coordination impliquant les acteurs pertinents aux bons niveaux.

Notre approche du pilotage des projets

DANS UN PREMIER TEMPS, CADRER LE PROJET

Quelques sessions de travail avec l'équipe de projet au cours desquelles les points suivants sont établis, formalisés, partagés et validés par l'ensemble des acteurs :



- **Objectifs et enjeux visés** : il est particulièrement important de poser et valider ce point dès le démarrage du projet afin de mobiliser l'ensemble des intervenants sur une cible commune. Cette cible constituera la référence pour toute décision ou action devant être prise ou menée tout au long du projet.
- **Périmètre fonctionnel** : il permet de définir ce qui doit être couvert et ce qui est exclu de la cible visée.
- **Planning des travaux et des livrables** : il permet de lister et de projeter dans le temps l'ensemble des actions devant être accomplies au cours du projet, les livrables associés, leurs modalités de validation et de recette.
- **Acteurs clés** : il permet d'identifier et de mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à la réalisation du projet : en premier lieu, le chef de projet, mais également l'ensemble des acteurs et «influenceurs» devant être impliqués.
- **Rôles et responsabilités des intervenants** : il permet de fixer sans ambiguïté les contributions attendues de chaque intervenant (interne ou externe) sur les différents travaux et livrables devant être réalisés.
- **Modalités de pilotage** : il permet de définir les conditions, les instances et les outils permettant le suivi et la gestion du projet.

A l'issue de ce premier volet, un Plan de Management de Projet est établi. Il est le point de référence pour la gestion et le pilotage des actions tout au long de leur réalisation.

TOUT AU LONG DU PROJET, PILOTER LES TRAVAUX ET ANTICIPER LES RISQUES

Un point d'avancement hebdomadaire avec l'équipe de projet permet de :

- Formaliser le statut et l'avancement des actions menées au cours de la semaine antérieure ;
- Identifier les risques / difficultés et proposer les actions correctrices ;
- Lister et préparer les décisions devant être prises ;
- Préparer les actions à lancer au cours de la semaine à venir ;
- La performance des équipes ;
- Mettre à jour le planning et autres documents de gestion de projet en conséquence.

Ce point d'avancement est planifié et organisé de façon formelle. Il est le temps, non pas de réunions ou discussions techniques mais de coordination et d'organisation du travail.

Un point de pilotage hebdomadaire avec la direction de l'entreprise / du projet permet de :

- Suivre l'avancement opérationnel de l'ensemble du projet ;
- Prendre les décisions tactiques nécessaires à la bonne marche des actions.

Un comité de pilotage mensuel avec les directions fonctionnelles et techniques concernées par le projet permet de fournir une visibilité d'ensemble du projet et de l'atteinte des enjeux et objectifs.

Le comité de pilotage est l'instance d'arbitrage de plus haut niveau ainsi que le principal instrument de gestion du changement au niveau de la Direction de l'entreprise.



aXoma Consultants est un cabinet de conseil en management, fondé par des professionnels issus des plus grandes firmes de conseil et d'intégration de systèmes.

Nous assistons nos clients, grands comptes ou PME à sécuriser leurs projets et leurs investissements d'innovation, de restructuration ou d'amélioration de performance.

Nos missions se déroulent sur des projets où la qualité du lien entre les métiers et le système d'information est essentielle à l'atteinte des ambitions de l'entreprise :

- Analyse de performance – Diagnostic ;
- Schéma Directeur Métiers - Systèmes d'information ;
- Organisation – Pilotage - Sécurisation et Recadrage de Projets ;
- Accompagnement au changement.

Nous avons développé une expertise spécifique autour des compétences suivantes :

- Direction de Programme et de Projets ;
- Organisation et Performance métier : Supply Chain Management, Vente et Distribution, Finance / Contrôle de Gestion, Gestion d'affaires, DSI et Organisation de la fonction informatique (Études et Production) ;
- Mise en œuvre de progiciels, notamment SAP ;
- Formation (Supply Chain, Ventes, Gestion d'Affaires, Gestion de projet...).

NOUS CONTACTER

contact@axoma-consultants.com

aXoma Consultants SAS
64 bis rue Kléber
92300 Levallois-Perret

Tel : + 33 (0) 1 41 05 64 05

www.axoma-consultants.com