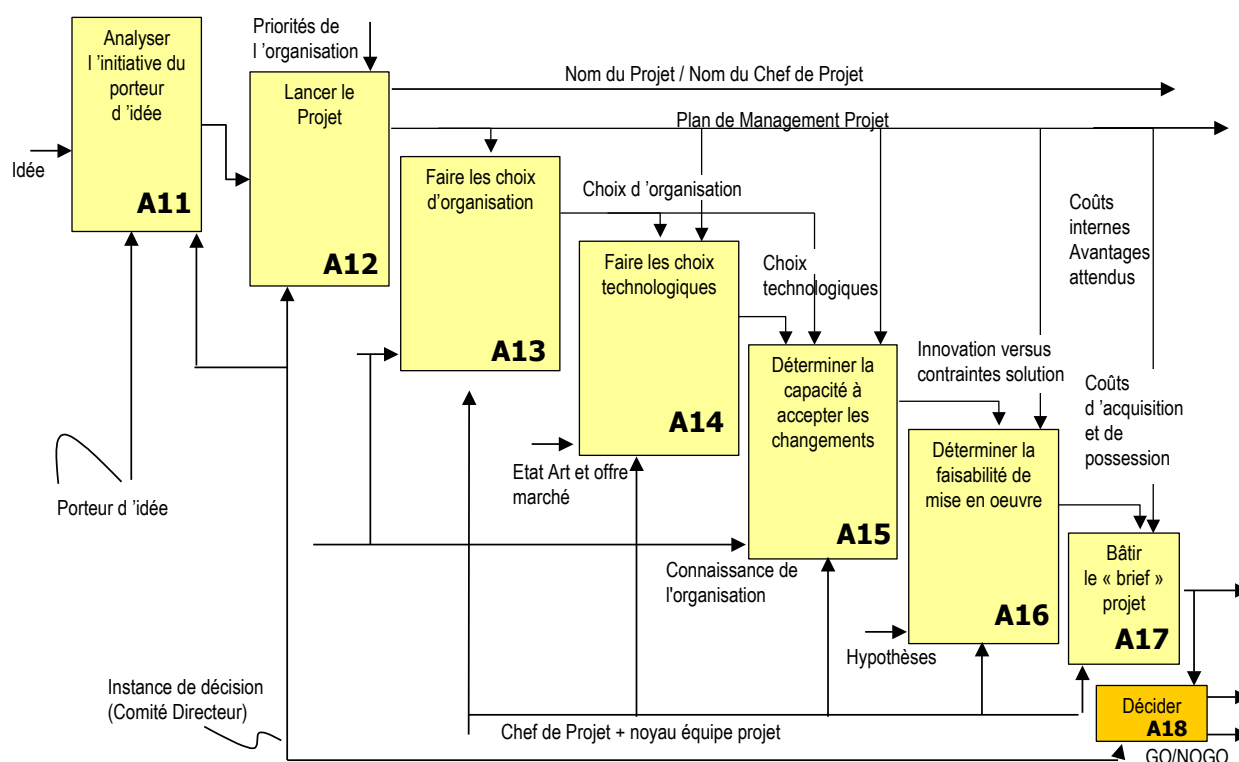


Chapitre 5

Conduite de projet

Etape No 1 - Analyser le processus de l'étape 1 du projet



Activité A11 : Une direction fonctionnelle propose une idée ? Est-elle susceptible de devenir un projet ?

Activité A12 : Une instance de décision (Comité directeur) va statuer sur l'intérêt de la proposition en fonction des priorités de l'organisation. Si cette proposition semble digne d'intérêt, l'entreprise est prête à approfondir le sujet. Pour faciliter ce travail, un nom et un chef de projet (provisoire) sont affectés au projet. Ce chef de projet doit préparer le "brief projet" qui va être présenté au Comité Directeur pour un choix définitif.

Activité A13 : Cette activité couvre l'analyse des problématiques organisationnelles du projet : impact sur les processus existants, nouveaux référentiels à construire, population concernée. Bénéfices et risques potentiels.

Activité A14 : Cette activité couvre l'analyse des problématiques technologiques du projet : évolution de l'infrastructure informatique, nouvelles technologies, nouveaux serveurs, nouveaux postes de travail, nouveaux réseaux. Avantages et inconvénients.

Activité A15 : Cette activité couvre l'analyse de la capacité de l'organisation à accepter les changements induits par les projets, en fonctions des compétences disponibles, des us et coutumes.

Activité A16 : Cette activité permet de déterminer la faisabilité de mise en oeuvre du projet en fonction des diverses contraintes identifiées.

Activité A17 : Cette activité couvre la préparation du " brief projet" par le chef de projet. Ce document synthétise les divers aspects du projet envisagé et va permettre la décision GO-NO GO.

Activité A18 : Cette activité couvre la réunion de prise de décision.

Le schéma, conforme aux règles de la méthodologie SADT/IDEF, qui décrit le processus met en évidence sur chaque boîte (activité) :

- Les entrées (à gauche)
- Les résultats (à droite)
- Les ressources (en bas)
- Les contraintes (en haut)

Etape No 2 : Préparer un bref exposé sur chaque projet

PLAN

- 1) Rappel du contexte
 - 2) Des projets conformes à nos valeurs
 - 3) Notre processus clef
 - 4) Enjeux
 - 5) Les quatre projets
 - 6) Description du projet AeroNet
 - 7) Les objectifs clefs de AeroNet
 - 8) Description du projet ANIS
 - 9) Les objectifs clefs de ANIS
 - 10) Description du projet O3
 - 11) Les objectifs clefs de O3
 - 12) Description du projet e-pme
 - 13) Les objectifs clefs de e-pme
 - 14) Facteurs clefs de succès
 - 15) Risques principaux
 - 16) Indicateurs à mettre en place
 - 17) Etude économique
 - 18) Conclusion : Fau-il lancer ces projets ?
-

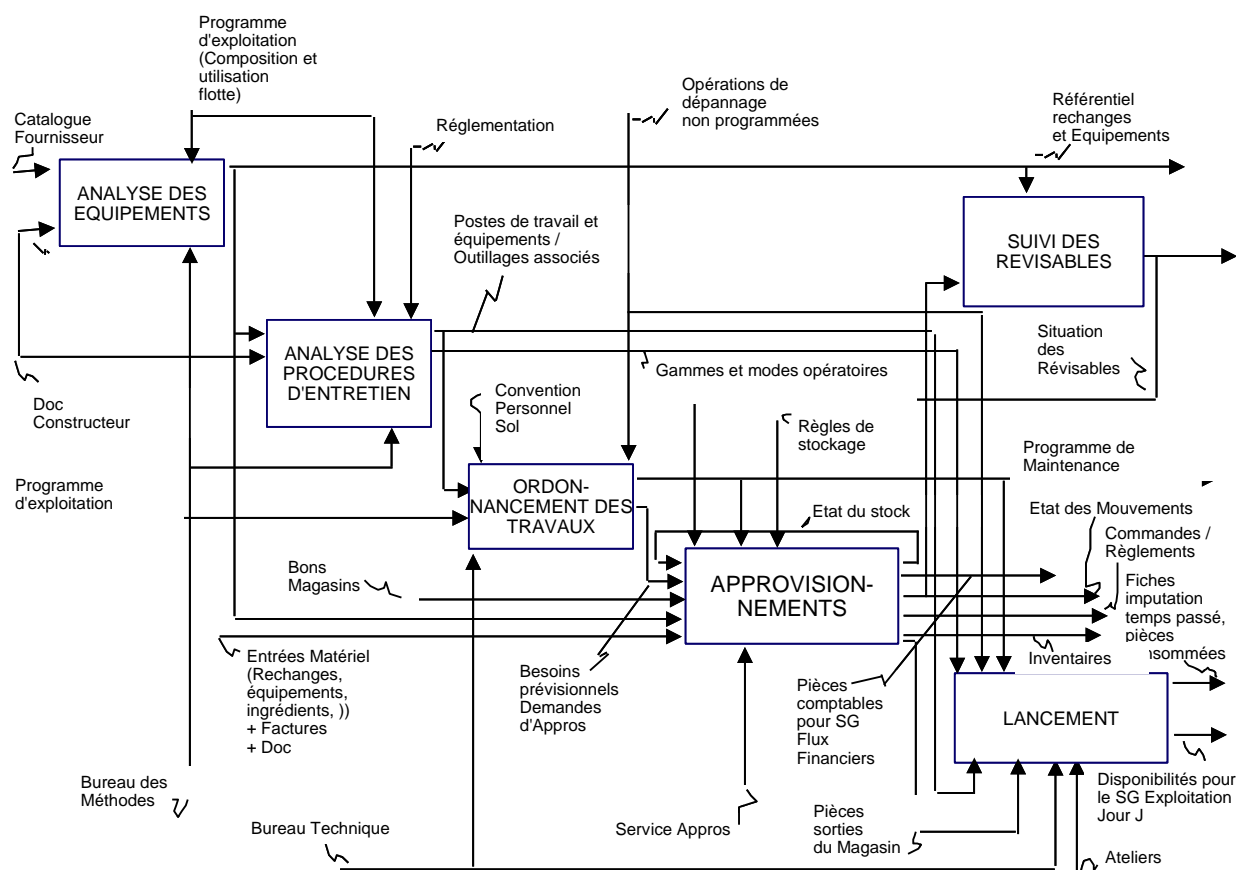
RAPPEL DU CONTEXTE

- La société AERO-BREIZH est leader dans la maintenance aéronautique.
- Notre entreprise, dont le siège est sur le terrain de Lorient Lann-Bihoué (Morbihan) compte 1000 personnes (850 en France, 70 en Grande-Bretagne, 30 en Malaisie et 50 aux Etats Unis)
- Notre CA 2003 a été de 155 millions d'€ (1 016 MF)
- Une démarche de réingénierie des systèmes d'information a été entreprise au sein de AERO-BREIZH.
- Celle-ci prend la forme de quatre projets, placés, compte tenu de leur importance pour notre société, directement sous l'autorité de la Direction Générale.

Des projets conformes à nos valeurs

- **Sécurité**
 - Disponibilité des systèmes, Intégrité des données et des processus, Confidentialité des opérations.
 - **Flexibilité**
 - Des solutions aisément adaptables à l'évolution de nos marchés
 - **Ponctualité**
 - L'information qu'il faut, accessible quand il le faut, là où il le faut
 - **Fiabilité**
 - Des informations accessibles en permanence, H24, J7
-

NOTRE PROCESSUS CLEF



ENJEUX

- Enjeux constraints (enjeux réglementaires)
 - Evolution des technologies aéronautiques (composites, numérisation)
 - Alignement sur les exigences liées aux accréditations (JAR, ISO, QUALIFAS)
- Enjeux stratégiques
 - Qualité de la maintenance
 - Interventions sur l'ensemble de la planète, H24, J7
 - Atout concurrentiel
- Enjeux économiques
 - Maîtrise des coûts
 - Optimisation des achats
- Enjeux RH
 - Pertinence du management
 - Compétence et savoir-faire des équipes
- Enjeux techniques
 - Performances des systèmes
 - Automatisation des diagnostics

LES QUATRE PROJETS

- Infrastructure (AeroNet)
- Déploiement ERP (ANIS - Aero Net Information System)
- Projet O3 (Extranet clients)
- Projet e_pme (Relations donneurs d'ordre-sous-traitants dans la construction aéronautique)

DESCRIPTION DU PROJET AERONet

- Construire le réseau qui va supporter le nouveau Système d'information
 - Définir un ensemble de normes :
 - Choix du protocole de réseau IP,
 - Standards des outils bureautiques individuels et collectifs,
 - Normes de sécurité et de chiffrement de l'information.
 - Des réalisations techniques :
 - Backbone fédérateur à haut débit constituant l'infrastructure de l'intranet,
 - Système d'interconnexion des messageries (hub) et annuaire Etablissement,
 - Fermes de serveurs applicatifs (PGI, applications administratives, applications logistiques, applications opérationnelles, outils de productivité et de communication),
 - Serveurs de sites http (serveurs type web des intranets, serveur institutionnel, serveurs des liaisons des réseaux clients et fournisseurs) ,
 - L'accès THD à l'Internet,
 - Des solutions de connexion privilégiées avec nos partenaires dans le cadre des projets O3 et e-PME
 - Le projet de conduite du changement associé.
-

OBJECTIFS CLEFS DU PROJET AERONet

- Une meilleure fiabilité et de meilleures performance de l'infrastructure,
- La disponibilité des applications de gestion réorganisées autour du P.G.I.,
- Des capacités d'accès et de publication accrues pour l'Intranet,
- Des temps de réponse en accord avec les exigences de notre activité;
- Le respect des règles de sécurité;
- La standardisation des protocoles, des équipements et des procédures ;
- La standardisation des postes de travail ;
- Une plus grande facilité d'utilisation ;
- La flexibilité aux évolutions de l'organisation,
- Le support des flux multimédias, consommateurs de ressources ;
- Une visibilité complète des flux réseau ;
- Une garantie des performances applicatives ;
- La satisfaction des utilisateurs ;
- L'optimisation des coûts ;
- Un Help desk interactif.

DESCRIPTION DU PROJET ANIS

- Sélection d'un PGI
- Définition des nouveaux processus et paramétrage du PGI
- Déploiement du PGI et accompagnement des utilisateurs
- Evaluation du nouveau système
- Un programme concernant l'ensemble de l'entreprise pour concevoir les nouveaux processus et atteindre les objectifs de l'entreprise :
 - Déployer cette solution selon une approche industrielle et supporter l'alignement des pratiques sur le référentiel défini au sein des différents départements.
 - Créer une forte mobilisation pour obtenir rapidement le bénéfice escompté par les nouveaux processus, pour satisfaire les exigences clients de manière plus proactive, pour tirer parti des synergies avec nos partenaires.

OBJECTIFS CLEFS DU PROJET ANIS

- Améliorer les processus dans les divers départements : Administration et finances, RH, Achats, Commercial, Ingénierie et gestion des données techniques, Maintenance cellule et modifications, Décapage à sec et peinture, Maintenance en ligne, Réparation, entretien et sous-traitance d'équipements, Vente et distribution de pièces.
- Améliorer la transversalité et développer la synergie inter-départements (Référentiels communs, outils et process communs)
- Optimiser le bénéfice des systèmes d'information Pour atteindre une taille critique, seule condition de survie dans un marché difficile
- Engendrer une nécessaire création de valeur pour nos actionnaires, nos salariés, nos partenaires et nos clients
- Satisfaire les exigences nouvelles du marché et de la technologie aéronautique
- Améliorer en permanence nos processus
- L'intégration des meilleures pratiques pour accroître notre capacité d'innovation
- Une réflexion nouvelle sur l'optimisation des processus et l'organisation qui permettra à terme des gains de productivité, tout en améliorant la qualité du service apporté aux clients.

DESCRIPTION DU PROJET 03

- O3 (On-line Overhaul Operations)
 - O3 est un extranet orienté clients opérateurs.
 - Il offre l'accès à une information en temps réel sur les services proposés par AERO-BREIZH.
 - A travers O3 les opérateurs pourront consulter le Catalogue des tarifs et la disponibilité des pièces détachées de divers constructeurs présents au Centre de Logistique de AERO-BREIZH à Paris CDG.
 - Ce service donnera aussi l'état de tous les envois faits à partir de Paris CDG pour répondre aux commandes de pièces.
 -
-

OBJECTIFS CLEFS DU PROJET 03

- Construire la place virtuelle où nos clients (les opérateurs aériens) trouveront des consommables et pièces de rechange à vendre.
 - Leur donner l'accès à l'état d'avancement des réparations des équipements.
 - Leur permettre de contrôler étape par étape les progrès des réparations dans nos ateliers de même que le numéro et les coordonnées du vol par lequel les pièces seront retournées après achèvement des travaux dans nos ateliers.
-

DESCRIPTION DU PROJET e-pme

- O3 était orienté vers les opérateurs. e-PME concerne nos relations avec les industriels,
 - en aval (clients donneurs d'ordres comme Airbus industries)
 - en amont (nos propres sous-traitants).
- Depuis 2005, tous les donneurs d'ordre industriels de l'aéronautique ont réalisé l'intégration de leurs fournisseurs à leurs nouveaux standards de communication et d'échanges de données commerciales et techniques, reposant sur les outils de l'Internet, de la conception à livraison des produits.

OBJECTIFS CLEFS DU PROJET e-pme

- Permettre le support des applications e-supply chain avec nos clients et donneurs d'ordre constructeurs, ainsi qu'avec nos propres sous-traitants.
- Donner accès aux places de marché du monde aéronautique : Airbus Sup@irWorld, Thales Exindus, Exostar (Boeing, Lockheed, Martin, Raytheon, BAE Systems, Rolls Royce), ...

FACTEURS CLEFS DE SUCCES

- Sélectionner une équipe projet
- Démarrer ASAP mais seulement quand confirmation de l'implication du Top Management (sponsor) sur l'importance du projet, sur la charge de travail et sur les problèmes engendrés par le changement attendu.
- Construire un WBS en tant que référence pour le planning, le budget et la capitalisation des connaissances
- Définir (ou sélectionner) une méthodologie et entraîner une équipe avec elle (méta règles de base) et des outils partagés pour un travail efficace. Cette méthodologie inclura les outils pour la gestion des risques et la résolution des problèmes.
- Définir des indicateurs précis pour piloter le projet
- Vérifier si les systèmes existants sont maîtrisés et que l'expertise les concernant est accessible (importance de l'accès aux savoirs des hommes du terrain)
- Evaluer les écarts entre présent et futur d'abord en termes de processus (workflow), puis en termes de postes de travail, et organiser le changement sur la base de l'analyse d'écart ainsi réalisée, en appliquant le principe de « non régression » , mais sans oublier qu'un changement n'est pas systématiquement une régression comme tenteront de le faire croire des utilisateurs attachés à des processus et des outils qu'ils maîtrisent.
- Définir les paramètres en restant aussi standard que possible.
- Définir et spécifier les interfaces avec les applications métier spécifiques
- Définir et spécifier les règles d'intégration

RISQUES PRINCIPAUX

- Choisir le mauvais PGI
- S'appuyer sur de mauvais partenaires
- Constituer une équipe projet peu performante
- Dépenser le budget
- Dépenser les délais
- Ne pas atteindre les objectifs fixés
 - En fonction d'une mauvaise définition des processus
 - En raison d'un mauvais paramétrage
 - En raison d'une mauvaise infrastructure
 - En raison d'un mauvais soutien aux utilisateurs qui n'ont pas pu s'approprier les nouveaux outils
- Ne pas aboutir

INDICATEURS A METTRE EN PLACE

- Des indicateurs d'environnement pour retracer l'évolution de l'environnement de la DSI, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise
- Des indicateurs de ressources qui regrouperont les indicateurs relatifs aux ressources humaines (qui seront liés à la mise en place d'un système de reporting) et des indicateurs relatifs aux ressources techniques qui posent le problème classique de la gestion de configuration.
- Des indicateurs d'activité qui regrouperont les indicateurs de production ainsi que les indicateurs de développement et de déploiement.
- Des indicateurs de qualité pour mettre en évidence des non-conformités et des dysfonctionnements.
- Des indicateurs d'efficacité pour traduire de manière objective, en termes de métier, les indicateurs opérationnels. Ce sont les temps de traitement d'une panne, d'une commande, ...
- Des indicateurs de satisfaction qui reposeront sur les enquêtes effectuées auprès des utilisateurs finals.

ICI SE PLACERAIT L'ETUDE ECONOMIQUE
SUR LE MODELE DE CELLE DU DOSSIER 4

CONCLUSION : FAUT-IL LANCER CES PROJETS ?

- Si nous les lançons :
 - Meilleure contrôle des coûts,
 - Productivité accrue,
 - Meilleur service à la clientèle,
 - Création de valeur,
 - Support à la démarche Qualité,
 - Efficacité plus grande des réunions,
 - Automatisation de processus répétitifs,
 - Intégration de groupes de travail géographiquement dispersés,
 - Possibilité d'intégrer partenaires, fournisseurs et clients dans les processus de travail,
 - Meilleure coordination globale,
 - Temps de réaction plus court par rapport au marché,
 - Critères de différenciation par rapport aux concurrents (innovation, coût, ..),
 - Effet de levier sur l'expertise professionnelle.
- Les 4 projets sont des **projets rentables**.
- Si nous ne le lançons pas :
 - Nous pérennisons des processus peu optimisés, coûteux et générateurs de non qualité

Go

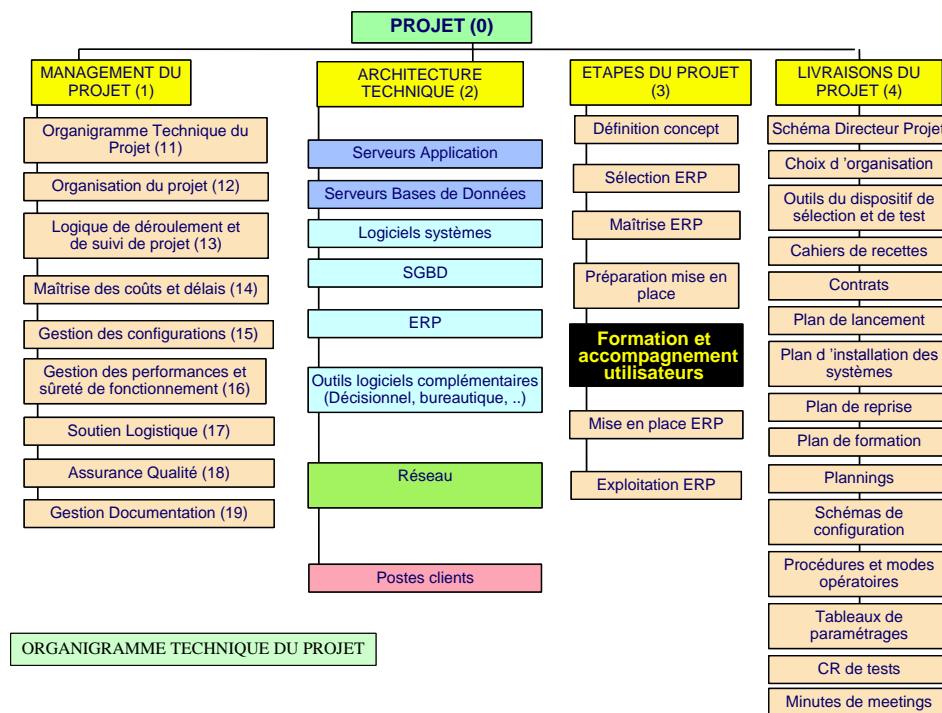


NoGo

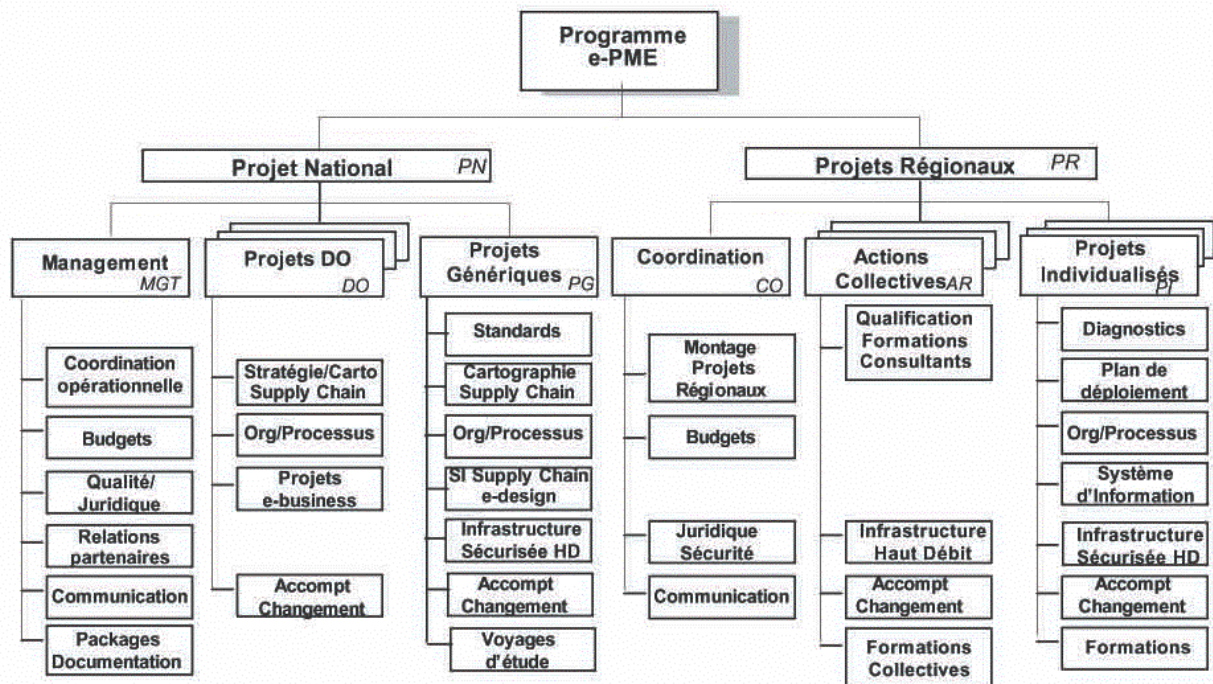


Etape No 3 - Préparer un WBS sur chaque projet. Quels sont pour le projet considéré, les critères clefs de sélection du maître d'oeuvre ?

Exemple ANIS + AERONet



Exemple du projet e-PME (Source AFNet)



Les critères de sélection pour le maître d'oeuvre :

Le maître d'oeuvre en tant qu'entreprise :

- Pérennité de l'entreprise;
- Exigence de qualité et démarche AQ
- Références dans nos métiers;
- Réactivité à nos sollicitations;
- Qualité du support technique;
- Garantie globale des prestations;
- Efficacité de la structure d'assistance;
- Disponibilité d'informations prospectives
- Rapport Qualité/prix

Le maître d'œuvre en tant que fournisseur de services :

- Connaissance de nos métiers et de notre langage,
- Connaissance du secteur d'activités;
- Compréhension des objectifs généraux,
- Méthodologie de conduite de projet,
- Transparence sur les indicateurs de l'avancement du projet
- Souci de la sécurité et de la facilité d'emploi,
- Souci de l'apprentissage et du transfert de compétences
- Capacité à proposer des bonnes pratiques dans les métiers;

Etape No 4 et 5- Incident de parcours

Comment gérer la communication ?

- Prévenir vaut mieux que guérir. Intégrer le message de crise dans une communication récurrente vaut mieux qu'une communication isolée spécifique.
- Identifiez ce que l'on veut éviter à tout prix et placez les indicateurs d'alerte.
- Parlez le premier et investissez l'espace de communication en élargissant progressivement du sponsor à l'extérieur en passant par le comité, l'équipe projet les utilisateurs, et en occupant tous les supports (réunion, intranet, newsletter)
- Respecter le plan : Reconnaître la crise, ce que l'on fait pour en limiter les effets, ce que l'on fait pour faciliter la reprise du cycle normal, ce que l'on fait pour tirer profit de la crise
- Respecter les règles : Jouez la transparence, ne mentez pas, respecter la règle précédente en restant le plus près possible de la vérité lorsque vous mentez, séparez l'information des commentaires, privilégiez les faits sur les interprétations, privilégiez le quantifiable sur le qualifiable, privilégiez les arguments positifs sur les atermoiements (l'expérience du nouveau sponsor dans le domaine des constitue un atout exceptionnel pour la réussite du projet, le nouveau planning établi en fonction des contraintes du site de -là où il y a problème- permettra de faire coïncider le lancement du système avec l'installation de la nouvelle machine à café, etc.
- Prendre ses responsabilités
- Faire jouer les neutres et les alliés