



ArcelorMittal

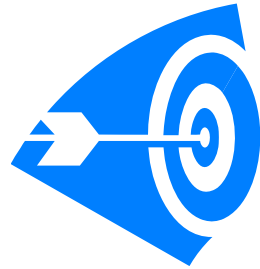
"Pratiques et leurs evolutions en gestion de projet dans un groupe industriel" :

**Management DE projet**

**ou**

**Management PAR projet ?**

15 /10/08

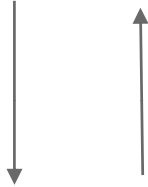


**Projet =**

**Outil de transformation d'un besoin en réalité**



Changement,  
Innovation



Nouveau produit,  
nouvelle organisation,  
nouvel équipement ,  
nouveau système  
d'information, etc...

# Projet =

## Outil de transformation d'un besoin en réalité



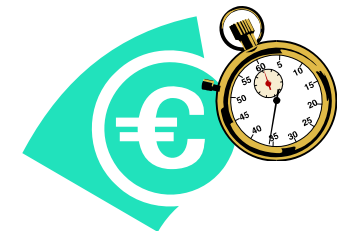
Processus /  
Méthodes /  
Suivi /  
Responsabilités



Définition  
Validée,  
Compréhension  
totale du besoin



Un « client »  
(utilisateur)  
satisfait

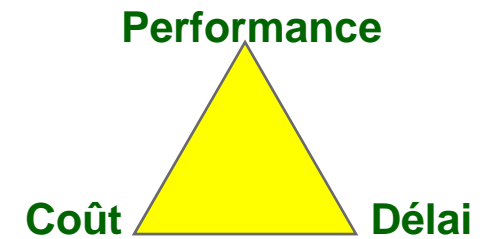


# Le Management de projet

Objectif : réussir le projet

# Réussir le projet , c'est conduire les changements, innovations, investissements, nécessaires à l'entreprise

## un projet c'est ...



- Une action **temporaire, spécifique**,
- **structurée** , coordonnée (définition d'un chemin optimal, avec étapes intermédiaires et points de contrôle)
- à **risque** ( l'essentiel d'un projet peut être considéré comme la gestion et la levée progressive des risques selon un parcours optimal),
- ayant un **objectif précis de création de valeur** (« objet » cible à livrer)
- Cible négociée, avec et pour un **CLIENT**,
- **sous contrainte** de temps, de coût , de qualité,
- activant **plusieurs entités** - de l'entreprise ou hors de l'entreprise



## Les ACTEURS

- **Des droits et des devoirs**
  - demander d'information,
  - donner de l'information,
  - alerter ,
  - conseiller,
  - organiser,
  - agir,
  - valider,.....



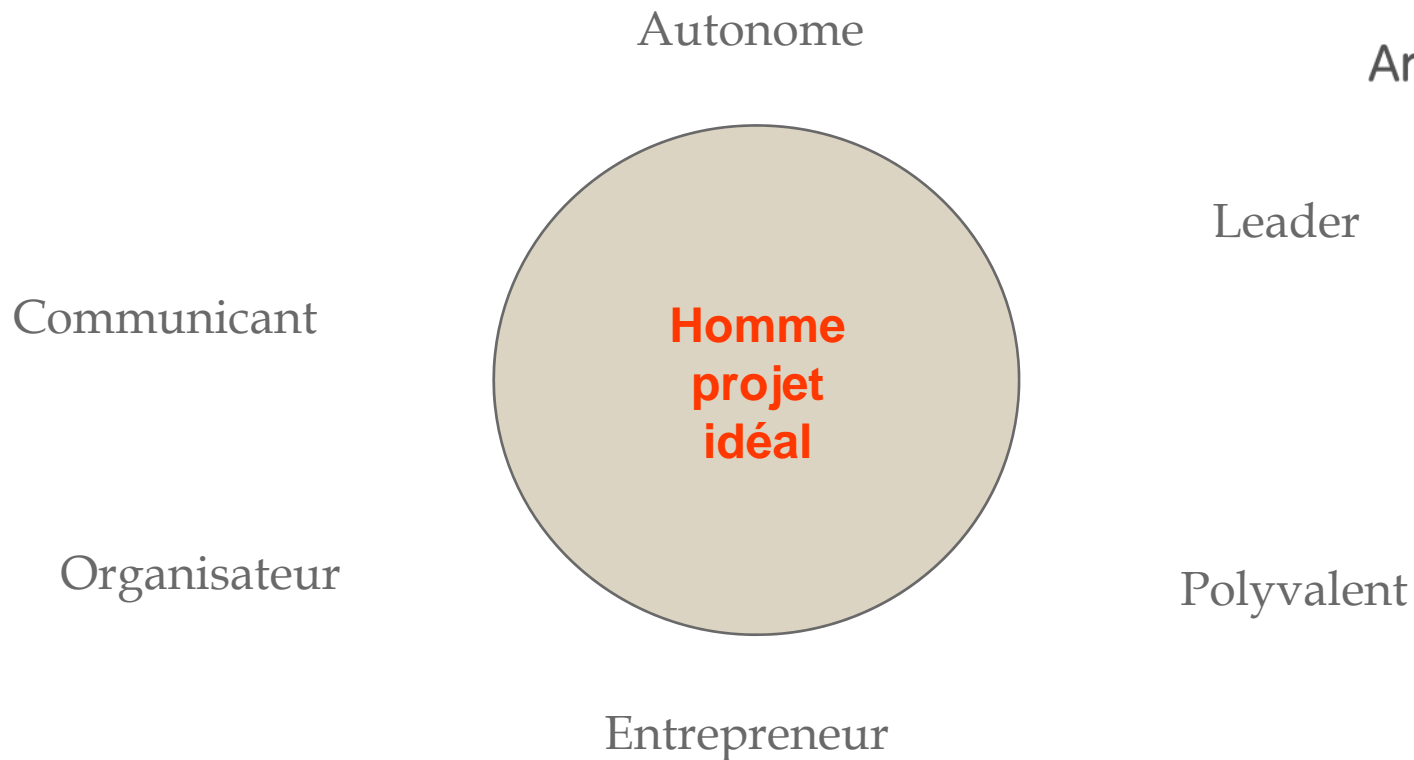


## Les ACTEURS



- **Le chef de projet ( Savoir-faire):**

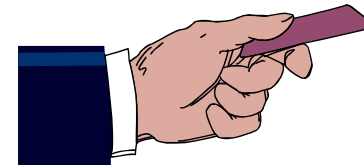
- « chef d 'orchestre » du projet, vision globale (ne se noie pas dans les détails)
- manage les hommes ( les choisir, les mobiliser, motiver, communiquer,...), la qualité et les risques
- structure (stratégie : qui doit faire quoi, quand) et conduit le projet (tactique : anticipe et contrôle), il maîtrise le « comment »
- Instaure le "climat"
- son obsession : « **il faut que cela marche à la date fixée et que je respecte mon budget** »



- Recensement / Gestion de ces compétences spécifiques à faire (la Gestion de projet doit être gérée comme une compétence clef pour l'entreprise)
- Reconnaissance/rémunération spécifique (Complément annuel et fixe) par double évaluation

## Les ACTEURS

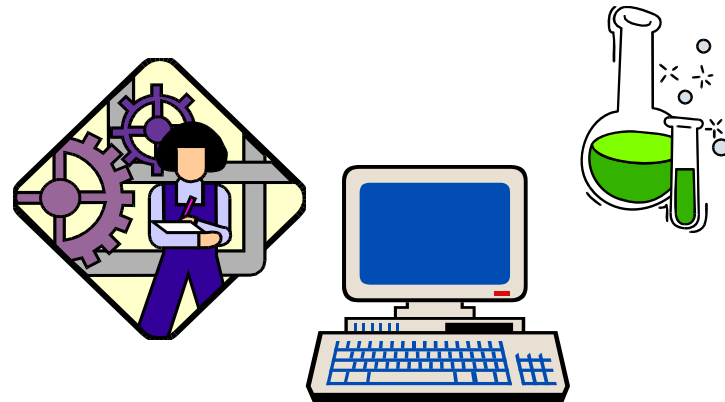
- **Le pilote (Vouloir faire) :**



- client interne du projet
- formule le besoin du client et valide le cahier des charges
- son obsession : « **Il faut que cela serve, que cela rapporte et que la solution respecte le cahier des charges validé** »

# Les ACTEURS

- **L 'équipe -projet ( Faire)**
  - pluridisciplinaire
  - partage **même vision** de l'ensemble du projet
  - chacun est **responsable** d'un domaine, de **livrables** en relation avec ses compétences





ArcelorMittal



## Les ACTEURS

- **La(les) hiérarchie(s) ( Permet de faire) :**
  - **accorde les ressources** nécessaires au projet (par essence traversant) et **garantit l'expertise**
  - Rôle important , à ne pas négliger (choix des membres de l'équipe, négociation ressources, communication...),
- **Les Comités de supervision ( contrôle , facilite et décide du « quoi »)**
  - pilotage d'un portefeuille de projets : pouvoir et devoir de décision
  - accompagnement : gestion et suivi des projets du portefeuille
- **Les futurs bénéficiaires et partenaires (« clients » internes, externes, fournisseurs)**



# Réussir chaque projet, quelques règles (1) :

## Un projet = un contrat



- un **objectif** : clair, réfléchi, critiqué, validé, partagé (SMART)
- une **équipe de projet stable** avec engagement de **ressources négocié avec la hiérarchie** (quantité, qualité/compétences, répartition dans le temps), des **responsabilités claires** pour chacun
- des **règles du jeu** connues, claires acceptées, des **outils/ méthodes** adaptés
- une **structuration de projet** en livrables (attendus) clairs et planifiés (jalons / points de passage obligés définis en contenu et date), un « **suivi anticipatif** » (pilotage), un tableau de bord communiqué, des **alertes à temps**

**Les premiers 90% du projet prennent 90 % du temps et les 10% restant ... 90% du temps aussi !**



## Réussir chaque projet, quelques règles(1bis) :

### Objectif SMART

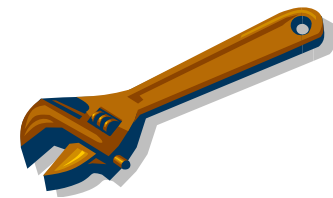
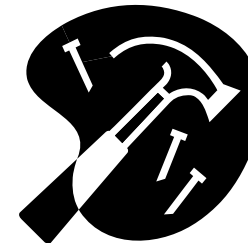
- **S**pécifique
- **M**esurable (spécifications quantifiées)
- **A**tteignable( faisable même si urgent d'innover)
- **R**aisonnable (changement à la portée de l'entreprise même si c'est un défi)
- **T**emps (délai impérativement respecté)



## Réussir chaque projet, quelques règles (2) :

- Une analyse des risques est indispensable (avec solutions alternatives)
- Un processus : fonder le projet, le planifier, le vivre, le finir (en beauté!)
- Un bilan de clôture et un bilan de vie, après un certain temps, du « produit » développé (adéquation besoin, montée en puissance, ...)
- des indicateurs individuels spécifiques à la participation au projet reconnus et valorisés dans les objectifs annuels (évaluation croisée)

Ne pas oublier que  
Murphy (et sa « loi »)  
est un optimiste !



# Une étape Clef (et souvent négligée) : Clôture du projet



Elle comporte 3 étapes :

- o **Le bouclage contractuel du projet** (aucun travail ne sera plus effectué et tous les comptes liés aux coûts sont arrêtés),
- o **Une évaluation du projet** (succès, échecs, leçons tirées de l'expérience, réévaluation des capacités et des performances des membres de l'équipe, reconnaissance )
- o **Un transfert des connaissances** aux autres parties de l'organisation, à la fois sur la gestion de projet et sur les connaissances / compétences spécifiques acquises pour utilisation en synergie ailleurs dans l'entreprise. Cette étape de capitalisation est fondamentale et ne peut être "bâclée",
- o **La protection intellectuelle** (brevets, marques, droits d'auteur, ...) fait partie du projet et ne doit pas être oubliée.





## Réussir chaque projet, quelques règles (3) :

- Le respect de « **règles de bonne conduite** » comme :
  - identification et négociation des **ressources**,
  - **réunions régulières** de l'équipe
  - des **revues de projet** provoquées
  - de **relais** passés à bon escient (et accompagnement jusqu'au bout)
  - si possible , **unité** de temps (court), de lieu (« plate forme » ), d'action ( cible fonctionnelle)

**Donc**



Un projet = une **"équation"** à résoudre ( qualité, délais, Ressources, risques)

Un projet = une **dynamique** ( Connaissance/ incertitudes, degré de liberté/ cout,.. en fonction du temps)

Un projet = une **organisation** ( des ressources, un pilotage, des méthodes / outils)

Un projet = une **démarche** ( Un résultat final, des résultats intermédiaires, un chemin, un retro planning, un plan d'action, un plan de suivi)

**Un projet , c'est aussi Communiquer, Communiquer, Communiquer ...**

**Et c'est une gestion spécifique des hommes et des compétences dans le projet et d'un projet à l'autre.**



# Le Management par projet

**Objectif: Atteindre les objectifs de l'organisation  
et réussir ses challenges**

© ArcelorMittal – All rights reserved for all countries  
Cannot be disclosed, used, or reproduced without prior written specific authorization of ArcelorMittal  
CONFIDENTIAL – Privileged Information - ArcelorMittal proprietary information



## Management par projet : un fonctionnement pour l'entreprise

- \* un management **hors hiérarchie classique**
- \* un management **à durée déterminée**
- \* un management **multi services / trans-organisation**
- \* "**l'équipe projet**" n'existe pas en tant que telle au début du projet et disparaîtra après
- \* **Cible : Progrès par rupture** ( nouvelle ligne, nouveau produit , nouveau SI,...) différent du progrès continu

 **Culture « Projet »**

**Petit projet local, Projet stratégique inter site, portefeuille de projets**

## Management par projet : un fonctionnement pour l'entreprise

- Toute l'entreprise est donc concernée, **toutes les fonctions et tous les métiers** :  
Commercial, Systèmes d'information, Travaux neufs, R&D, Fabrication, Entretien, Ressources humaines, Achats,...



# Management par projet : un fonctionnement pour l'entreprise

## Des enjeux forts :

- faciliter la **communication** entre les métiers de l'entreprise
- accroître la **réactivité et la rapidité** des décisions
- Développer la **cohésion et la cohérence** pour un but commun et **mettre la contrainte sur l'ensemble des fonctions concernées de l'entreprise,**
- **accélérer les processus** de développement / de changement
- en optimisant une ressource précieuse, le **TEMPS** (et respecter la cible « client » « time to market »)
- **optimiser coût / qualité / délais** (développement en parallèle plutôt qu'en série),
- C'est un **outil privilégié** pour concrétiser les **stratégies de l'entreprise** et les rendre lisibles pour tous (si projets en nombre limité).
- apporter à l'entreprise un **autre mode relationnel** dans le travail, non hiérarchique en réseau, avec forte délégation, reporting croisé, etc...

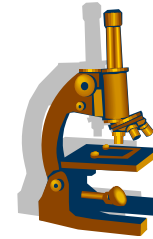




ArcelorMittal

## Management par projet : un fonctionnement pour l'entreprise

- **R&D** : développement de produits nouveaux (et process associé) / solutions nouvelles => réponses /anticipation besoins clients, arbitrage ressources, maîtrise délais,...
- **Travaux neufs** : investissements industriels => enjeux, optimisation coûts, délais réalisation , fiabilité, ...
- **Systemes d'information** => systemes compris / integrés par les clients, évolutifs, à risques limités, ...
- **Administratif** : modification de processus internes, accompagnement des changements stratégiques de l'entreprise



# Piloter les portefeuilles de projets

De bonnes idées



(beaucoup !)

Un "bon"  
portefeuille  
de projets

Une vision  
claire de la  
stratégie

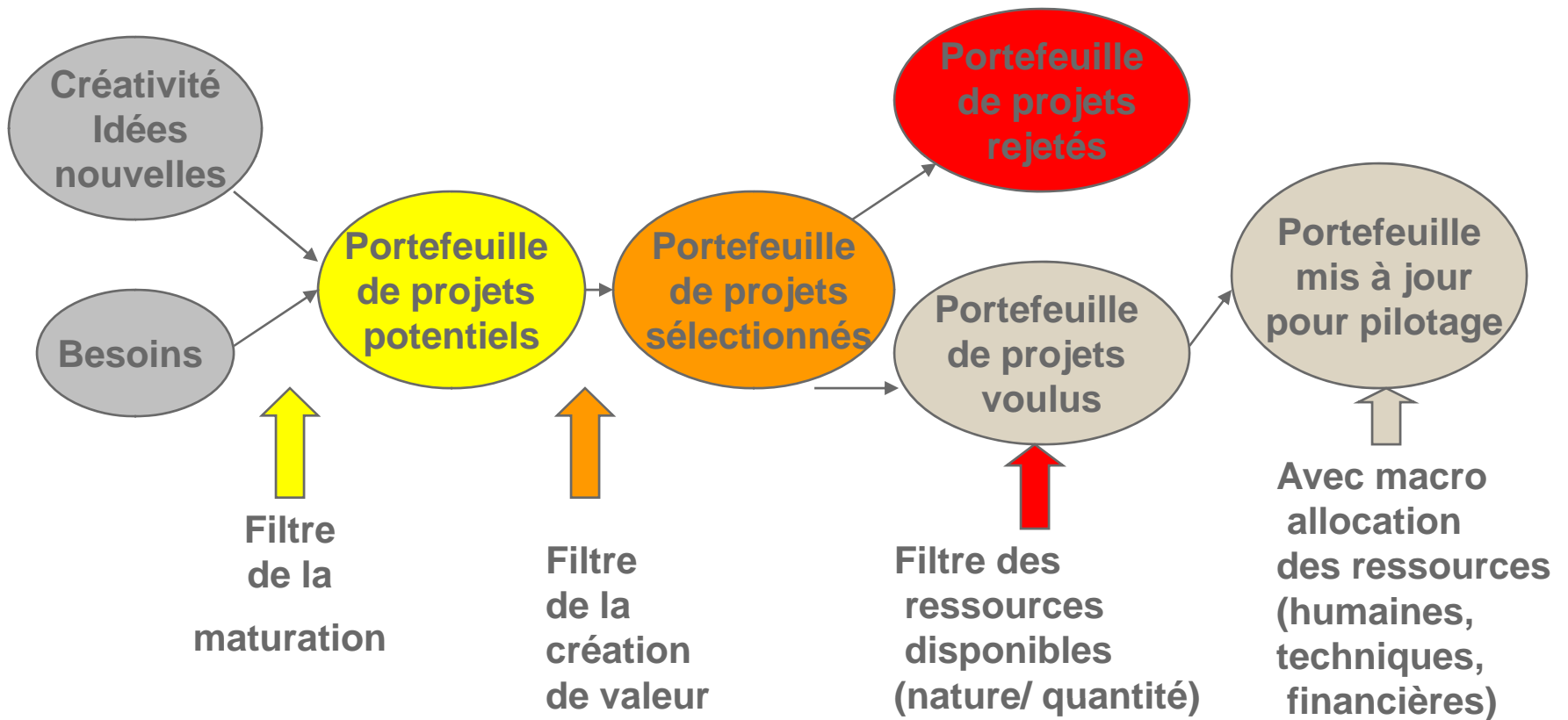
Une méthode  
d'analyse

## Le PORTEFEUILLE de Projets

- Ensemble de projets en cohérence avec un **axe stratégique** de l'entreprise
- **Gérés** de façon coordonnée par un groupe de **décideurs** (choix selon une méthodologie partagée, décision faire / ne pas faire, faire de suite /plus tard, faire seul/avec d'autres, acheter ...)
- Qui se **renouvelle** (des projets terminés et des idées nouvelles),
- Avec une **création de valeur** potentielle élevée,
- Des **revues** de portefeuille périodiques,
- Des indicateurs de processus pour continuer à progresser.



## Ex. Le PORTEFEUILLE de Projets INNOVATION





## Une phase "amont"

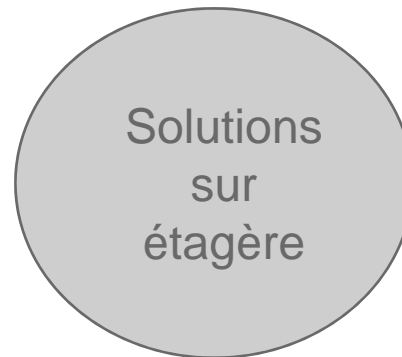
### Des processus de "pré-développements"

("Recherche exploratoire")

sont **indispensables** pour avoir **des solutions sur étagères** à adapter dans les projets au moment approprié ("nourrir" les portefeuilles).

Maximiser les opportunités par l'innovation

=



Application dans les projets avec risques minimisés (prise risque AVANT)

(Choix des ressources à engager, volume, comment )





## Faire coexister

### La logique « projet »



- Réactivité
- Cohésion pluridisciplinaire
- Dimension client/produit

### La logique « métiers »



- Capitalisation de l'expérience
- Cohérence interprojet
- Dimension système de l'entreprise

**Un équilibre d'organisation à trouver et un management adapté à mettre en place (performances, reconnaissance, compétences dans la durée)**



ArcelorMittal

# De l'efficacité à l'efficience


© ArcelorMittal – All rights reserved for all countries  
Cannot be disclosed, used, or reproduced without prior written specific authorization of ArcelorMittal  
CONFIDENTIAL – Privileged Information - ArcelorMittal proprietary information



DQN

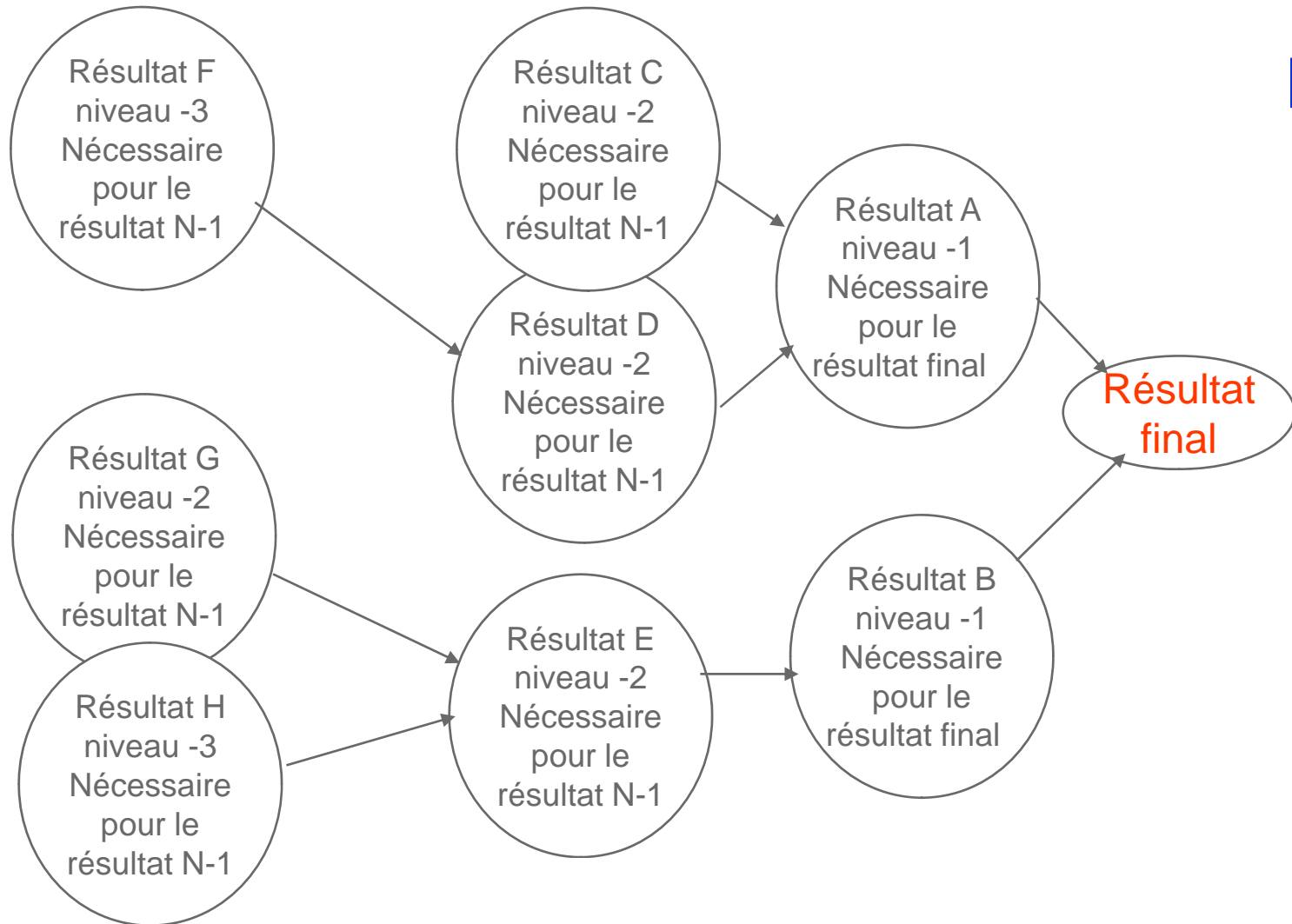


## Efficienne, un approche intellectuelle , des outils

- Plus vite ....mais pas agir sans réflexion préalable !  
(ex. Programmation par la **convergence**) 
- Plus robuste ( **anticipation de risques – AMDEC / FMEA par ex. et adaptation du planning en conséquence** )
- Moins cher ( coût du projet )
- Moins cher (coût de la solution )
- En utilisant moins / mieux de ressources (**ex. Partenariats**)
  
- En Mesurant l'avancement du projet ( Ressources consommées / versus résultats intermédiaires obtenus)
- En Mesurant la réussite du projet (**valeur créée** : Retour sur investissement/ méthodologie partagée )



# Convergence





## Et le monde du Projet change et s'élargit ...

- Les projets du local à l'international => **Les projets dans l'interculturel** : Une autre dimension de l'efficience en **tirant parti des différences sans se laisser bloquer par elles**

- Orientation tache ou relation interpersonnelle ?
  - Message implicite ou explicite ?
    - Prise de risque ou non ?
  - Relation au temps rigide ou souple
- Prise de décision consensuelle ou directive ?
- Approche linéaire par étape ou itérations ?
- Choix basé sur les faits ou sur la théorie ?
  - Etc....





ArcelorMittal

# Conclusions

© ArcelorMittal – All rights reserved for all countries  
Cannot be disclosed, used, or reproduced without prior written specific authorization of ArcelorMittal  
CONFIDENTIAL – Privileged Information - ArcelorMittal proprietary information

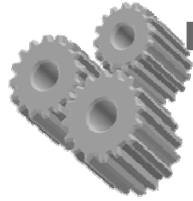


DQN

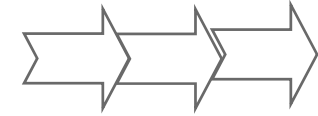
# Conclusions



ArcelorMittal



Un projet , ce n'est pas une suite d'actions mais un ensemble de résultats « engrénés » les uns avec les autres pour mettre l'entreprise en mouvement



- AVANT: **choisir** le pourquoi , le comment (et le qui), le quand (retro planning) : le démarrage du projet est clef.
- PENDANT : **Communication, Anticipation** ( analyse des risques) et orientation **résultat** du projet et des hommes
- APRES : **Capitalisation, apprentissage** (Projet, savoirs, compétences)
- **Pas de projet sans bons acteurs** (responsabilisés, motivés, reconnus,...)
- Le management de/par projet : Dans la **boite à outils** de l'entreprise pour réussir ses « **changements** » ( de « chef de projet » à « change leader »)



## Management par projet

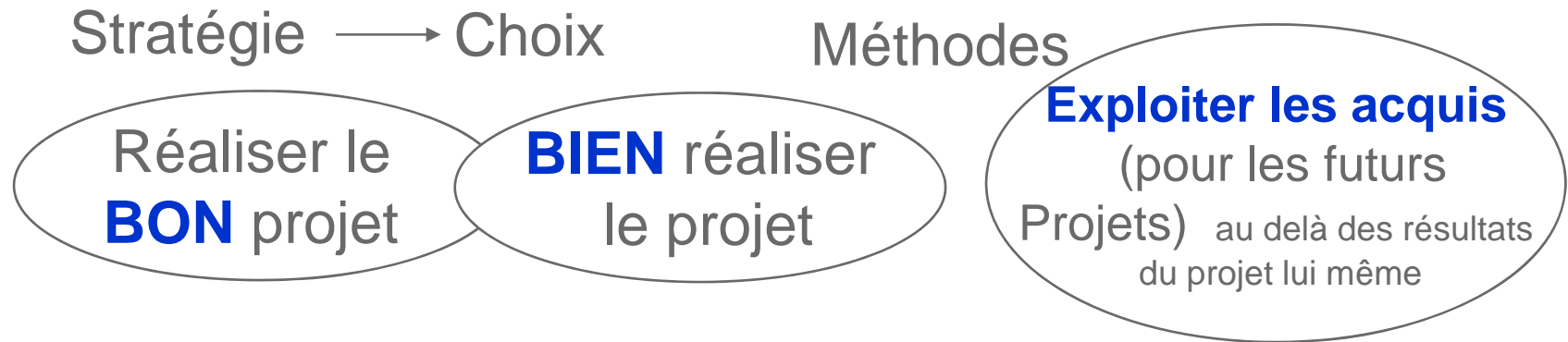
ce n'est pas de la bureaucratie, C'est un vrai support du Changement, créateur de valeur

### Face au Changement :

- ⇒ Attitude passive : On meurt vite !
- ⇒ Attitude réactive : on meurt ... lentement
- ⇒ **Attitude Pré-active : on se prepare au changement attendu ...et on survit**
- ⇒ **Attitude Pro- active : on tire parti du changement et on grandit !!**



# Des compétences adaptées



- \* Pensée stratégique
- \* Gestion du Changement

- \* Capacité à Prendre des décisions
- \* Orientation résultats
- \* Travail en équipe
- \* Communication efficace

- \* Capacité à apprendre

**Plus des compétences techniques  
incluant les outils de gestion de projet , bien sûr**



## Management de projet, Management par projet,...

- **Si on ne sait pas où l'on va , on est sûr de ne pas y arriver. (P.DAC)**
- **Le résultat d'un projet est toujours fonction des moyens engagés en quantité et qualité**
- **Les hommes de l'équipe projet sont un facteur clef du succès du projet**
- **... Diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour mieux les résoudre ... (R.DESCARTES)**
- **Savoir pour prévoir afin de pouvoir !!**





ittal

**Merci de votre attention**

**« A project is one small step for the project sponsor , one giant leap for the project leader. »**

© ArcelorMittal – All rights reserved for all countries  
Cannot be disclosed, used, or reproduced without prior written specific authorization of ArcelorMittal  
CONFIDENTIAL – Privileged Information - ArcelorMittal proprietary information