

L'intelligence économique, botte secrète du pilotage de projet

Eric HANSEN

Coaching en performance informationnelle

Conseiller freelance « Business Warfare Advisory » (BWA)



pilotage de tous ces projets en parallèle (dont chacun possède son cycle de vie), le défi réside également dans l'engagement effectif des acteurs de ces projets.

Sur un plan opérationnel, un chef de projet dont le métier est de maintenir les indicateurs d'avancement du projet dans le périmètre « coût-délais-qualité » initial, se retrouve donc souvent dans la nécessité d'élaborer différentes actions d'influence sur les protagonistes proches ou éloignés de son projet.

C'est ainsi que les techniques de base de l'IE de collecte, d'analyse de l'information et d'action d'influence de l'environnement



L'intelligence économique, dans son acception moderne de gouvernance et de protection de l'information a pour objectif de permettre aux entreprises d'être en alerte, d'anticiper, d'éviter les surprises de tout ordre, mais surtout d'influencer et de transformer leur environnement à leur avantage.

Les éléments de littérature spécialisée en IE et notamment les divers retours d'expériences disponibles font état d'actions d'IE orientées vers l'extérieur de l'entreprise : les clients, les concurrents, les fournisseurs, les sous-traitants, les pouvoirs publics, la société civile... Aux prises à une guerre économique sans merci, de nombreuses entreprises de toute taille, ces dernières

années ont été dans l'obligation de réaliser des projets de transformation internes : réduction des frais généraux, renégociation des contrats avec les fournisseurs, allongement des délais de paiement, réorganisation et mutualisation des compétences et des équipes, rationalisation de l'activité par les processus, informatisation et numérisation des assets et des flux, gel des recrutements, réduction drastiques des déplacements, plans sociaux...

En conséquence, une énergie considérable est investie pour la transformation interne des organisations permettant ainsi leur survie. Concrètement, cela donne naissance à de multiples projets internes impliquant l'ensemble des départements et des collaborateurs de l'entreprise. Outre la difficulté de la cohérence et du



L'intelligence économique, botte secrète du pilotage de projet

projet s'avèrent particulièrement utiles !

Tout chef de projet expérimenté sait que la principale difficulté réside dans l'engagement véritable des acteurs du projet, de-



puis le Sponsor jusqu'aux collaborateurs et aux sous-traitants en charge de l'exécution du projet.

Le chef de projet est animateur, coach, directeur des énergies du projet mais il est surtout un facilitateur de chacune des activités concourant à l'atteinte globale des objectifs du projet. En tant que facilitateur, il influence en permanence les acteurs pour maintenir le rythme du projet, le niveau de ressources et l'engagement des membres afin de contenir et de « maîtriser l'exécution du projet », la rendant la plus proche possible des prévisions initiales.

D'une manière générale, il est possible d'actionner différents



leviers psychologiques pour influencer un individu. Aux quatre « leviers classiques » que sont : l'argent – l'idéologie – la compromission et l'égo, s'ajoutent une série de leviers détaillés qui sont généralement utilisés pour obtenir une information d'une personne ou bien influencer ses comportements à notre profit : la solitude – la nouveauté – l'orgueil – l'utilité – la contrainte et la suffisance.

Naturellement, ces listes sont à adapter au contexte d'un projet d'entreprise, mais elles peuvent éclairer le chef de projet dans l'élaboration de diverses actions d'influence. En outre, chaque domaine du pilotage du projet requiert un type d'action d'influence particulière.

Voici quelques exemples issus de retour d'expérience en entreprises :

Préparation du projet, son périmètre et sa cohérence

Le choix du Sponsor du projet est fondamental dans le lancement, le suivi et la promotion du projet. Ce choix incombe rarement au chef de projet, toutefois ce dernier aura intérêt à développer un partenariat étroit avec un opérationnel (Directeur de département, Responsable de Processus...) suffisamment influent auprès du Sponsor. Souvent cet opérationnel aura pour manager direct le Sponsor lui-même. Le chef de projet n'aura pas de difficulté à démontrer au responsable opérationnel la légitimité ou l'intérêt

d'un changement durant la réalisation du projet : nécessité d'un délai supplémentaire, ou d'une rallonge budgétaire, compétences additionnelles sur le projet... Quant à l'opérationnel, il saura trouver les leviers « business » pour présenter la situation au Sponsor et obtenir ainsi son appui. Bien qu'en général, les décisions relatives au projet soient prises en comité de pilotage, des actions de communication d'influence « préparatoires » peuvent s'avérer utiles. Naturellement, le chef de projet est responsable du lobbying nécessaire au bon déroulement de sa mission.

Planification et budgétisation du projet



Dans la définition du périmètre du projet, le chef de projet organise le travail à réaliser en un ensemble de blocs homogènes d'activité (Work Breakdown Structure). La planification consiste à organiser ces blocs (pour une exécution en série, en parallèle ou combinée) puis à analyser les différentes caractéristiques de manière systémique de chaque bloc : les prérequis à la réalisation, les données entrantes, les tâches

L'intelligence économique, botte secrète du pilotage de projet

nécessaires et des plannings de réalisation. L'agencement des blocs va définir le séquençage et le rythme de réalisation du projet.

Ainsi, le chef de projet étudiera le timing optimal d'enchaînement des blocs et il veillera notamment à intégrer « des marges de fonctionnement » dans le planning (en définissant une durée totale du projet supérieure à la somme des durées de chaque bloc) et dans les budgets (intégration de provisions budgétaires). Ces marges de sécurité sont nécessaires pour éviter



« les grippages » du projet. A nouveau, le chef de projet devra bien intégrer les enjeux et les contraintes du projet afin de négocier et d'influencer son commanditaire et plus généralement l'ensemble

des parties prenantes pour obtenir en début de projet les marges de manœuvre souhaitées.

Pilotage de la qualité

Un plan d'assurance qualité est élaboré durant la préparation du projet. Il décrit les méthodes, les outils et l'organisation des contrôles qualité de l'ensemble des tâches du projet. La charge de travail dédiée au contrôle qualité d'un projet peut dépasser 20% des coûts totaux du projet. Ainsi, lorsque tout ou partie d'un projet est exécuté par un fournisseur ou un sous-traitant, il est important

de veiller à une répartition équitable de la charge des tests de qualité. Il est inconcevable, par exemple, qu'un sous-traitant reporte intégralement son activité de contrôle qualité sur son client



sous prétexte de vouloir gagner du temps et délivrer plus vite les résultats attendus. En conséquence, le chef de projet usera de toute l'influence nécessaire pour garantir que chaque phase du projet comportera une tâche de contrôle qualité, depuis l'expression des besoins par le client, la phase de conception et de réalisation de la solution, la phase de test de la solution jusqu'à la livraison des constituants de la solution attendue.

Au-delà de l'organisation du projet et de la répartition de l'ensemble des tâches aux acteurs du projet, il revient au chef de projet de créer les conditions de travail favorables à la bonne exécution des opérations. Cela signifie qu'il endosse une dimension managériale des ressources qui lui sont attribuées (sans avoir le rôle de manager hiérarchique de ces ressources). Concrètement, il devra animer les équipes, faciliter au maximum le déroulement des activités, donner de la visibilité sur l'avancement global du chantier. Plus particulièrement, il sera char-

gé d'anticiper les problèmes (pilotage des risques) et de palier aux dysfonctionnements. Sur le plan humain, le manager d'équipe s'appliquera à trouver un juste équilibre « entre exigence et reconnaissance » envers ses équipes. Un niveau élevé d'exigence équilibré par un mécanisme transparent et adapté de reconnaissance permet de créer un bon stress dans le travail et constitue des conditions idéales permettant aux équipes de se dépasser. **On parle donc à cette étape d'action d'influence de type coaching, mentoring et d'encouragement des collaborateurs du projet.**

De manière prosaïque, le chef de projet devra être suffisamment convainquant auprès de sa direction pour obtenir les meilleures ressources, les plus expérimentées, les plus fiables et les plus professionnelles pour la réalisation de son projet. Il devra donc réaliser de l'influence pour obtenir ces ressources qui appartiennent, en général, à d'autres départements de l'entreprise. Ses affinités avec la Direction sont alors primordiales. ●

