



15 MARS 2018

ACCELERER VOS PROJETS PAR DES PRISES DE DECISION PERFORMANTES

La performance d'une entreprise s'appuie sur sa capacité à prendre des décisions clés mieux et plus rapidement que ses concurrents.

Pour autant, l'attention portée à la manière de prendre les décisions, notamment sur les projets, est souvent insuffisante dans nos organisations et les dysfonctionnements observés sont nombreux.

Comment accélérer vos projets en prenant les décisions de manière performante ?

Afin d'appréhender cette problématique, nous avons convié Eliane Tosoni-Pittoni (PG 82), professionnelle de l'alignement stratégique, fondatrice de **KOALIGN**, cabinet de conseil en management dont la performance des prises de décision est le cœur de métier.

SALLE DE
CONFERENCE
UNIAGRO

5 QUAI VOLTAIRE

AD
AGRODIRIGEANTS

INTERVENANTS

Eliane Tosoni-Pittoni

Présidente fondatrice KOALIGN

**Retour d'expérience
d'Emmanuel Grizaud**

HR Business Partner MUREX

INTRODUCTION

97% des organisations considèrent que le management de projets est critique pour leur performance (source :

PricewaterhouseCoopers). Or, moins de 30% des projets sont achevés avec succès, c'est-à-dire en respectant leur délai, budget et toutes les caractéristiques / fonctionnalités requises (source : Standish Group). Au cours de 30 années d'expérience de projets de développement de nouveaux produits et de projets de changement / transformation, Eliane a observé que les prises de décision sont une source de retard des projets car elles consomment beaucoup d'énergie à leurs acteurs, énergie qui pourrait être consacrée à des activités opérationnelles.

Afin d'améliorer les performances des organisations, Eliane a décidé de lutter contre cette tendance contre-productive en développant **le modèle DECID'ALIGN**, à la fois structurant et souple, qui approche, avec l'esprit « lean » de l'excellence opérationnelle, les prises de décision mettant en jeu plusieurs acteurs, sous un angle à la fois technique et humain.

L'objectif est de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise dans un contexte donné en évitant les dysfonctionnements traditionnels des prises de décision (acteurs trop nombreux, recommandations mal préparées, jeux d'influence personnels, mauvaise communication de la décision...).

Le modèle DECID'ALIGN repose sur un processus de prise de décision commun (acteurs et étapes) et sur l'anticipation de la définition des acteurs pour chaque décision à prendre, via l'élaboration d'une « carte de prise de décision ». Ce modèle s'adapte à tous les types de décision qui mettent en jeu plusieurs acteurs, le curseur centralisation-décentralisation pouvant être positionné différemment en fonction des types de décision et de la culture d'entreprise.

La conférence animée par Eliane et Emmanuel le 15 mars 2018 à la Maison des Ingénieurs Agronomes, dans le cadre du groupe Agro Dirigeants de la Fédération UNIAGRO, a été l'occasion de partager des expériences vécues et des pistes sur 3 axes :

- la préparation en amont des prises de décision prévisibles des projets,
- un modèle commun pour les prises de décision imprévisibles des projets,
- l'articulation des interfaces projets-métiers.

Les prises de décision prévisibles : l'exemple des passages de phase

Les projets sont généralement organisés en phases : à la fin d'une phase, un jalon de décision « Go no go » permet de passer à la phase suivante. Ces décisions structurantes sont généralement prises par un comité de pilotage constitué de membres plus seniors que ceux de l'équipe projet. Ce comité de pilotage se réunit régulièrement ou à la demande.

Si l'équipe projet est prête à faire prendre la décision de passage de phase alors que la réunion régulière du comité de pilotage vient d'avoir lieu, on attend la réunion suivante, ce qui engendre un retard pour le projet. Si le comité de pilotage se réunit de manière *ad hoc*, il est souvent difficile de trouver une date commune proche et le projet prend du retard de ce fait. Or on peut éviter de réunir l'ensemble des membres du comité de pilotage pour prendre une décision aussi importante qu'un passage de phase. La recommandation peut également être préparée par le leader du projet en dehors d'une réunion d'équipe projet.

Le **modèle DECID'ALIGN** permet de sélectionner les acteurs qui ont une valeur ajoutée dans la décision et d'articuler précisément leurs rôles au cours du processus de prise de décision pour un maximum d'efficacité, c'est-à-dire pour prendre la meilleure décision pour l'entreprise dans le contexte du projet, en dépensant le moins d'énergie possible.

A titre d'exemple, dans une entreprise pharmaceutique cliente de KOALIGN, les décisions de passage de phase des projets de développement de nouveaux médicaments étaient prises par le Comité de Direction. Suite à l'adoption du **modèle DECID'ALIGN**, le membre du Comité de direction qui représente la fonction la plus impactée par le passage de phase est dorénavant le décideur, les autres étant porteurs d'enjeux. Grâce à cette nouvelle approche des prises de décision, nous avons constaté une accélération des projets et du temps gagné dans les réunions du Comité de direction.

Les prises de décision imprévisibles liés aux aléas du projet

La raison d'être d'un projet est de créer quelque chose de nouveau (produit, service, organisation, ...). Les environnements interne et externe de l'entreprise étant aussi en mouvement, le chemin du projet comporte toujours des surprises, bonnes ou mauvaises, qui nécessitent de prendre des décisions pour le projet. Par exemple un équipier projet quitte le projet et doit être remplacé, un nouveau projet de l'entreprise impacte le projet en jeu, un changement de réglementation est à prendre en compte dans le projet, un concurrent fait une avancée qui remet en question le planning du projet, etc.

Lorsqu'une entreprise a choisi et déployé le modèle de prise de décision **DECID'ALIGN**, basé sur un vocabulaire et un processus compris et assimilé par tous les acteurs, il est beaucoup plus aisé de prendre rapidement de bonnes décisions déclenchées par des événements imprévisibles.

A titre d'exemple, dans cette entreprise de services cliente de KOALIGN, le recours à un fournisseur de briques de logiciel ne peut pas être anticipé car chaque cas est spécifique : une carte de prise de décision est donc élaborée à chaque fois. Cependant, les cartes de prises de décision antérieures peuvent servir de modèle, d'où une accélération de ces prises de décision.

Afin d'être en mesure de décider rapidement en cas d'aléa, on peut aussi s'appuyer sur l'analyse des risques majeurs du projet et dessiner en amont les cartes de prise de décision associées à ces risques, l'objectif étant de rendre l'imprévisible le plus prévisible possible !

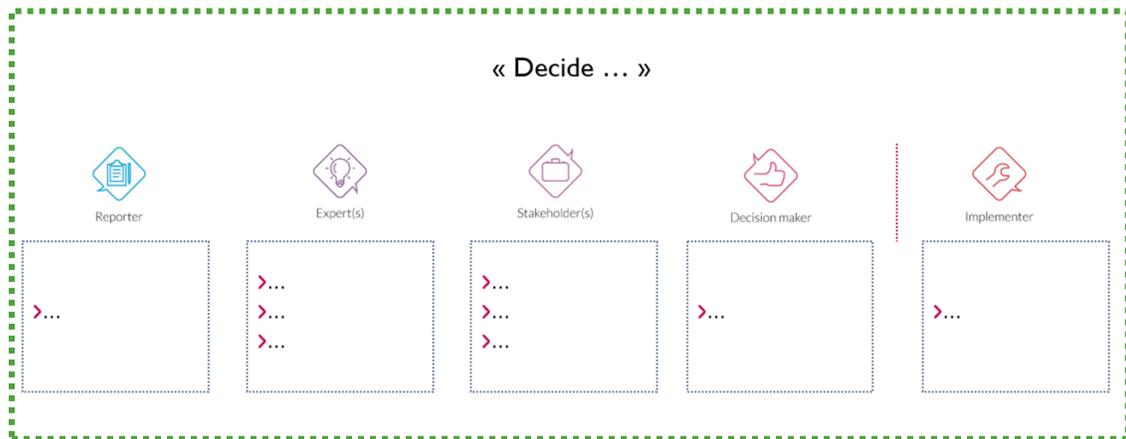
Les prises de décision aux interfaces projets-métiers

La plupart des organisations sont matricielles de fait, car les projets, éphémères par définition et qui servent à faire évoluer l'entreprise, cohabitent en permanence avec les métiers qui constituent la structure pérenne de l'entreprise : Recherche & Développement, Production, Supply chain, Marketing, Ventes, Finance, RH, Qualité, ... Par ailleurs, il est rare que les équipiers des projets soient dédiés à temps plein sur un projet : généralement, ils cumulent une fonction métier et un rôle dans un ou plusieurs projets. D'où des tensions fréquentes entre les projets et les métiers pour des questions d'allocation de ressources, car les métiers contribuent généralement à plusieurs projets, en parallèle de leurs activités récurrentes. Ces tensions font perdre du temps aux projets car les prises de décision entre le leader du projet, le manager du métier et l'équipier projet (souvent « écartelé » entre les deux premiers), sont rarement fluides.

L'anticipation des prises de décision prévisible aux interfaces projet-métiers induit des gains de temps précieux. Grâce aux cartes de prises de décision, on définit à l'avance qui, du leader du projet ou du manager du métier sera le décideur, l'autre étant automatiquement porteur d'enjeux et la recommandation étant préparée par l'équipier projet.

Pour les prises de décision imprévisibles, la formation et l'entraînement des acteurs au **modèle DECID'ALIGN** est la clé.

Illustration d'une carte de prise de décision



CONCLUSION

Des dirigeants aux collaborateurs de terrain, que veut-on quand on parle de décision ? On vise la meilleure décision pour l'entreprise dans un contexte donné avec une orientation client, qu'il soit externe ou interne. On souhaite la prise de décision la plus rapide possible en équilibrant vitesse et qualité (il est important d'aller vite aussi parce que le contexte peut changer et les informations sur lesquelles s'appuient la prise de décision risquent de ne plus être valables). Pour que la décision coûte le moins d'énergie possible à l'entreprise, on cherche à mobiliser seulement les acteurs pertinents, c'est-à-dire ceux qui ont le plus de valeur ajoutée dans la prise de décision.

Grâce au modèle de prise de décision **DECID'ALIGN**, l'accélération des projets provient de 4 sources :

- la recherche du niveau le plus proche du terrain pour les prises de décision,
- l'anticipation de la manière dont les décisions vont être prises aux jalons de passage de phase et aux interfaces projets-métiers,
- la connexion avec les risques des projets,
- l'adoption du modèle de prise de décision par tous les acteurs.

Il existe bien sûr des freins à l'adoption d'un tel modèle :

- l'absence de volonté de délégation (centralisation systématique des décisions),
- la crainte de décider (tactique du « parapluie »),
- l'envie de donner son avis même s'il représente une faible valeur ajoutée dans la décision à prendre (besoin d'inclusion),
- la tentation d'influencer afin d'obtenir la meilleure décision pour son périmètre et non la meilleure décision pour l'entreprise (jeux d'influence).

Les bénéfices de l'adoption d'un modèle de prise de décision tel que **DECID'ALIGN** sont nombreux :

- gains de temps pour les projets et pour les métiers,
- augmentation du leadership : les collaborateurs sont acteurs des décisions dont ils ont besoin pour avancer,
- cohésion et engagement : les collaborateurs savent comment les décisions prises et les décisions font sens.

Comme dans tout changement, l'élan est à impulser par les dirigeants et l'accompagnement est clé.