

Lufthansa standardise ses processus de gestion de projet.

CS
Campana
Schott

Dans le cadre d'une refonte stratégique de ses méthodes de projet, Lufthansa Passage a relevé le défi de renouveler l'ensemble de son système de gestion de projet et de portefeuille informatique. Campana & Schott a accompagné l'entreprise pendant plus d'un an et demi dans l'optimisation de ses processus de management de projet informatique.

Les travaux menés par Lufthansa Passage au cours de l'année et demi écoulée ont permis une refonte de ses processus de gestion de projet informatique, donnant lieu entre autres à la création d'un Project Management Office (PMO).

Lufthansa Passage s'efforce depuis de nombreuses années d'améliorer ses processus informatiques dans le cadre de l'amélioration continue. La standardisation des méthodes de management de projet informatique, en lien avec l'introduction d'une gestion de portefeuille de projets informatiques, fait partie des aboutissements de ces travaux. Dans ce contexte, Campana & Schott a accompagné Lufthansa de juillet 2013 à fin 2014, en y intégrant jusqu'à cinq de ces collaborateurs. La mission totalisait environ 300 jours de travail et était encadrée par des collaborateurs de Lufthansa sur le site de Francfort-sur-le-Main.

Mise en place d'un centre de compétences

Aujourd'hui Lufthansa Passage, dont l'essentiel de l'activité est le transport de passagers du groupe Lufthansa, constate que la priorisation des projets et leur pilotage efficace par le biais de normes, permettent une prise des décisions de manière plus fiable. Parmi les autres résultats positifs obtenus : la possibilité de mettre en œuvre plus rapidement et de manière plus transparente les changements, l'obtention d'un taux de satisfaction élevé des utilisateurs ainsi qu'un gain de temps manifeste. Un centre de compétences général a été mis en place pour le management de projet ; il s'accompagne d'un savoir-faire approfondi des collaborateurs en gestion de projet.

Auparavant, Lufthansa Passage manquait de règles internes permettant la définition des priorités à affecter aux projets informatiques, en fonction de leur nature. Certains projets étaient notamment contraints à prendre du retard en raison du manque de ressources, avec pour effet de susciter le mécontentement des services concernés. L'objectif principal du projet initié en 2012 consistait donc à introduire des processus structurés et optimisés afin d'améliorer la gestion des projets informatiques dans son ensemble.



Lufthansa

« L'intégration en amont de tous les acteurs n'a certes pas été facile, mais le fait de les avoir en permanence tenus au courant et d'avoir mené les discussions nécessaires a permis d'atteindre un excellent taux d'acceptation »

Mirco Bharpalania

Directeur des Opérations informatiques au sol chez Lufthansa Passage

Un plan en 10 points

Au terme d'ateliers organisés avec Campana & Schott, de nombreuses mesures ont été définies, réparties en dix points :

1. Apporter de la transparence
2. Mettre en place des comités de décision
3. Dynamiser les processus
4. Générer des indicateurs de mesure
5. Prendre les bonnes décisions
6. Uniformiser la gestion de projet
7. Réduire la charge de travail des chefs de projet
8. Augmenter la part des activités d'entreprise pilotées en mode projet
9. Favoriser l'adhésion des équipes
10. Assurer l'actualisation des processus utilisés

Concrètement, une nouvelle instance de décision a été constituée, composée de responsables informatiques et responsables métiers. Cette nouvelle instance se réunit lors d'un point trimestriel afin de discuter des idées de projets, de les prioriser et de déterminer les besoins en termes de ressources. Le Project Management Office (PMO), qui agit en tant que centre de compétences, conçoit et élabore des mesures de développement continu pour le management de projet ainsi que pour la gestion du portefeuille de projets. Il collecte les données du portefeuille, il crée un cadre normatif permettant la gestion des projets, il prépare et anime les réunions du comité.

Mise en place d'un tableau de bord multi-projets

Pour que le CIO puisse garder à tout moment une vue d'ensemble des projets en cours, un processus de reporting des projets a été mis en place. Tous les mois, les chefs de projet présentent les informations actualisées relatives au statut, au budget, aux risques, aux dates et à l'avancement des 40 principaux projets. Ces données sont contrôlées et étoffées par le PMO avant d'être transmises au CIO et de faire l'objet d'une discussion au sein de l'instance de décision de gestion des projets informatiques. Au terme de cette mise en place, Lufthansa Passage a endossé

seule la responsabilité de la concrétisation et du développement des solutions sous forme de processus dynamiques. Depuis, l'entreprise bénéficie d'une plus grande transparence car il est désormais possible à tout moment, d'avoir accès à un rapport global d'état de santé du portefeuille de projets.

Formations au management de projet

Depuis, le management de projet informatique se traduit également chez Lufthansa Passage par des formations à la gestion de projet et par l'implication des services dédiés. « L'intégration en amont de tous les acteurs n'a certes pas été facile, mais le fait de les avoir en permanence tenus au courant et d'avoir mené les discussions nécessaires a permis d'atteindre un excellent taux d'acceptation », déclare Mirco Bharpalania, Directeur de la gouvernance informatique pendant le projet et actuel Directeur des Opérations informatiques au sol chez Lufthansa Passage.

Aujourd'hui, tous les projets informatiques se servent des normes élaborées. « De nombreux autres services Lufthansa ont eux aussi repris nos modèles de management de projet », a ajouté M. Bharpalania. Depuis peu, Campana & Schott a été enregistrée comme « Preferred Partner » pour les prestations de management de projet chez Lufthansa Passage.

Lufthansa Passage | Management de projet informatique

Secteur : Transport
Période : juillet 2013 à fin 2014
Ressources : jusqu'à 5 contributeurs externes
Implication : environ 300 jours-hommes
Prestataire : Campana & Schott
Internet : www.lufthansagroup.com

Source : CIO.de (<http://www.cio.de/a/lufthansa-standardisiert-projektmanagement,3250672>)

Campana & Schott

Campana & Schott est un cabinet de conseil international, spécialisé dans l'optimisation de toutes les facettes de la collaboration entre les individus au sein des entreprises et de leurs projets.

Depuis plus de 20 ans, nous nous engageons avec passion pour nos clients : essentiellement des groupes internationaux ainsi qu'un grand nombre de PME.

Nous les accompagnons dans les évolutions du monde du travail et dans la conduite du changement qui en résultent.

www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott