

# Simulation de projet aux RMP 2006

## Exercice d'humilité

**Didier Dussard**  
**Pierre Jourdan**  
**Martine Otter**  
**Michel Veret**

À l'occasion des rencontres du management de projet 2006, la société ASK Conseil nous avait invité à participer à un exercice de simulation de projet, organisé à partir du produit Cayenne™, développé par CELEMI, spécialiste de la gestion du changement et de la simulation de projet ([www.celemi.com](http://www.celemi.com)). Une équipe ADELI, constituée de quatre participants expérimentés en management de projet mais n'ayant jamais travaillé ensemble, s'est donc trouvée confrontée à un ensemble de situations critiques nécessitant des décisions rapides et efficaces. Nous vous en présentons ci-dessous un bref retour d'expériences.

## Le produit de simulation

Le produit Cayenne propose une analyse des projets qui n'est ni un outil d'ordonnancement, ni un produit de gestion de projet ou de planification.

Il se propose de répondre aux questions qui se posent à tout directeur de projet en matière de délais, coûts et de valeur.

Ce troisième critère de réussite d'un projet peut être vu comme le bénéfice direct qu'attend le client en termes :

- quantitatif et économique ;
- qualitatif ;
- indirects.



La salle de jeu

Cette analyse des projets se présente selon un jeu qui réunit 4 participants censés constituer une équipe projet. Le projet se joue en 6 étapes : cadrage (définition du périmètre puis expression de besoins), conception (spécifications générales puis spécifications détaillées), développement et installation. Les participants disposent de ressources limitées, matérialisées dans le jeu par 12 jetons, et doivent à chaque étape s'accorder sur la meilleure utilisation de ces ressources face aux événements perturba-

teurs qui ne manquent pas de venir déstabiliser le bon déroulement du projet.

Chacune des étapes propose ainsi 5 choix de configurations étayées selon 3 propositions par configuration.

Toutes ces configurations sont réalistes, et mettent en exergue des cas de figures réels.

L'équipe « virtuelle » fonctionne comme une véritable équipe projet, en accéléré. Cette accélération du cycle de décision en l'espace de 3 heures, met en avant des profils d'équipes, et des profils de participants qui permettent de donner une orientation dans la décision.

Les décisions prises vont ainsi privilégier la cohérence de l'équipe, l'optimisation des ressources, le renforcement des compétences. Les tactiques adoptées peuvent consister à repousser les délais pour affiner la conception, ou au contraire à fixer au plus tôt des paramètres du projet en essayant de maintenir les échéances...

La simulation s'appuie sur un modèle qui évalue l'impact des décisions prises tout au long du projet. En fin de projet un bilan est fait à la fois sur l'utilisation des ressources, le respect des délais et l'atteinte de la valeur objectif. Le modèle est absolument générique et ne préjuge pas de la nature du projet.

## Exemple de décisions

### En étape de cadrage

Le travail d'équipe n'est pas optimal.

Le choix entre 3 décisions nous est proposé :

- Intense communication
- Team Building
- Brève réunion

Chacun de ces choix consomme plus ou moins de ressources. Nous avons choisi le Team Building qui ne consommait que 2 pions, ce n'était pas un si mauvais choix.

Nous nous sommes par contre complètement « plantés » sur le thème de l'allocation des ressources en choisissant la solution « wait and see » en réponse à l'ignorance des demandes de renfort. Cette erreur nous a ensuite fortement pénalisés. Comment expliquer ce type de choix ? Nous avons dans cette étape de cadrage préféré utiliser nos ressources pour clarifier la stratégie.

## En étape de conception

Autre exemple de choix cornélien : face au non respect des délais nous avons fait faire des heures supplémentaires aux équipes de conception plutôt que de demander un nouveau délai.

## Stratégies gagnantes

Le non choix, présenté dans le jeu sous forme de l'alternative « wait and see » n'est jamais gagnant. Il faut faire des choix et développer dès le début une ligne de conduite. En fonction du contexte, on peut être amené à privilégier certains critères. Par exemple le délai et la valeur au détriment du coût.



L'équipe ADELI

## Point de vue des joueurs

### Didier Dussard :

*Impressionnante cette simulation de projet avec son côté « jeu de l'oie » et son air de ne pas y toucher.*

*Les joueurs se retrouvent dans des situations réelles et s'aperçoivent, mais trop tard et à leurs dépens, que les décisions prises ne sont pas toujours les meilleures. Certaines erreurs sont implacables et déterminent le sort de leur projet, lorsqu'elles interviennent dans les premières phases du cycle de vie.*

*L'analyse des décisions et des choix pris par les participants est sans appel, elle met le doigt là où cela fait mal. Trop puristes (on oublie le terrain), trop près du terrain (on oublie le comité de pilotage), trop habitués à gratter des jours par-ci et des ressources*

*par-là (approche SSII : forfait), manque d'assurance, trop de certitude, bref tous les cas de figure sont présents dans cette simulation.*

*Pour ma part, je pense m'être concentré trop longtemps sur la méthodologie de conduite de projet, et si mon activité d'estimateur des charges des projets m'a permis de rester à leur contact, je me suis éloigné de la réalité. Même si je connais les pièges et les solutions de la gestion de projet, le manque de temps (15 minutes pour prendre cinq décisions) nous impose de décider sans aller au fond des réflexions. La décision qui vient à l'esprit est issue de notre mémoire proche (les derniers travaux que nous avons réalisés ou nos derniers échanges et réflexions).*

*Alors que je me targuais de connaître et de parler des processus de l'entreprise, de l'urbanisation, de la gouvernance, et j'en passe, je me suis retrouvé dans la position d'un jeune chef de projet qui attaque un de ses premiers projets. J'en suis encore troublé.*

*Je suis intimement persuadé que chacun d'entre nous, jeune ou vieux briscard des projets, devrait pratiquer de temps en temps cette simulation. Cela remettrait pas mal de pendules à l'heure et apprendrait à certains l'humilité.*

*Pour ma part, je fus et je reste impressionné par ce séminaire (qui, dans la réalité, dure une journée complète) par sa richesse, ses analyses (les décisions prises) et la justesse des interprétations des résultats. À consommer sans modération.*

### Pierre Jourdan :

*C'est un bon produit d'évaluation et de composition d'équipes de projets permettant aux participants de se connaître avant le projet.*

*Il manquerait peut être à ce produit, une composante « appel d'offre » qui viendrait compléter l'atteinte des objectifs en termes de valeur, coûts et délais. Car si ces 3 objectifs sont atteints, c'est que probablement leur ambition était limitée ou la compétition inexistante. Cayenne a l'avantage de préciser et d'évaluer les enjeux de chaque étape.*

### Martine Otter :

*Je confirme l'intérêt d'un tel exercice de simulation. Les équipes qui ont le mieux réussi étaient celles qui avaient l'habitude de travailler ensemble, ce qui n'était pas notre cas. Nous avons ainsi perdu pas mal de temps à nous évaluer les uns les autres, au lieu d'évaluer les risques du projet. Le modèle confirme le fait que les décisions les plus importantes sont celles qui sont prises tout au début du projet, dans les étapes de cadrage et de conception. Les erreurs initiales sont les plus difficiles à rattraper.*

### Michel Veret :

*Le défaut des professionnels « puristes » ressort dès le début de la simulation : se fier à ses habitudes et usages, s'attacher à la phase et à son titre sans*

*regarder certains éléments de détail, pourtant fournis, présentant le cadre du projet et son positionnement. Outre la découverte de la simulation, de l'équipe (et du positionnement de chacun) et le temps très court réservé à la prise de connaissance et à la décision, certains éléments de décision sont trop fortement pénalisants, à mon sens, pour la suite de la simulation.*

*Le positionnement du professionnel par rapport au jeu ressort très fortement en fonction de ses « habitudes » : intervention dès le début d'un projet i.e. schéma directeur/cadrage ou intervention en cours de projet i.e. préparation de la réalisation.*

*Il semble que la simulation se situe plutôt dans ce second cas.*

*Cette simulation, cependant fort utile, permet de montrer à chacun, jeune chef de projet ou vieux brisquard, que le choix d'options trop tranchées, d'omissions ou, pire, l'absence de décision sont des éléments de risque importants mettant en péril le projet lui-même.*

*Elle fait la part belle à l'intuition et nécessite des prises de décision rapides, deux éléments qui semblent s'émousser avec le temps et les habitudes. Elle amplifie les défauts ou erreurs de décision en mettant le doigt de façon intense sur les facteurs sensibles.*

*Cette expérience montre que rien n'est acquis et qu'une remise en cause des usages ou, tout du moins, leur réévaluation, est fort utile.*

*À essayer sans réserve.*

## **Conclusion**

Trop souvent certains considèrent que les décisions de management ne relèvent que du bon sens. Le métier de chef de projet ou de Directeur de projet est un métier difficile. Nous le savions déjà, cet exercice nous l'a confirmé. ▲

***[martine.otter@adeli.org](mailto:martine.otter@adeli.org)***