

La collaboration BA/PM vue d'avion sur l'Hudson

Chargé de projet et analyste d'affaire, le rôle de chacun en temps de crise : lors du symposium BAFS 2014, une démonstration de J. Lapierre et L-C. Gauthier

Pierre Fischof

Comment sauver un projet informatique en situation de crise ? Comment sauver, dans le calme, cent passagers et l'équipage d'un avion lors d'une panne des moteurs, dramatique après le décollage ?

La méthode est la même selon les Canadiens Jean Lapierre et Louis-Charles Gauthier, qui l'ont démontré au travers de la reconstitution du sauvetage réussi d'un vol d'American Airlines par l'organisation d'un amerrissage de l'A320 sur la rivière Hudson.

Cette présentation a été faite à l'occasion du congrès BAFS 2014 (Business Analysis Franco-Suisse symposium) dont ADELI était l'un des partenaires et intervenants.



Source : Wikipédia

Le symposium BAFS 2014

La 2ème édition du symposium consacré à l'Analyse d'Entreprise (dite « Business Analyse » dans le jargon courant) se tenait à Paris les 25 et 26 juin derniers dans les locaux du centre de conférences de Microsoft, ainsi que les 30 juin et 1er juillet dans les locaux de l'Université de Genève.

Programme on ne peut plus ambitieux, le thème central en était « Changing change : BABOK 3.0 » : le changement continu et la complexité au quotidien.

La première des deux journées était consacrée à trois formations de deux demi-journées effectuées en parallèle dans des amphithéâtres : une sur le management de la complexité des projets, animée par Kathleen Hass, une sur l'agilité et les outils agiles pour l'analyse d'entreprise, animée par Cherifa Mansoura, et une sur la construction pratique d'un business case, animée par Louis-Charles Gauthier et Jean Lapierre.

La seconde journée était consacrée à une série de dix-sept conférences-débats et ateliers, tantôt effectués par trois en parallèle, tantôt réunissant l'ensemble des participants en session plénière.

Laurent Hanaud y a présenté, au nom d'ADELI, une conférence intitulée « Révolution numérique : BA, on a besoin de vous ! »

Les rôles de pilote et de copilote d'un Airbus

Comment un chargé de projet (le pilote) et un analyste d'affaire (le copilote) ont posé un Airbus 320 sur la rivière Hudson sans perte de vie humaine ? C'est le déroulement de ce récit que nous font nos deux conférenciers, dont l'un (Jean Lapiere) joue le rôle du Chargé de Projet et l'autre (Louis-Charles Gauthier) celui de l'Analyste d'Affaire, appuyé par la projection d'extraits de la vidéo reconstituant fidèlement les images et les dialogues enregistrés de l'événement.

Le but est de montrer l'importance cruciale, en temps de crise, du strict respect de la bonne répartition des rôles de chacun des protagonistes dans un projet, même si les rôles peuvent être parfois interchangeables.

Pour un trajet de New-York vers Charleston, dont la durée prévue est de 2h30, l'objectif initial du projet est d'assurer le vol dans des conditions correctes de rentabilité, comme pour un projet informatique. Pour assurer cette rentabilité, on n'effectuera pas de dépenses supérieures au nécessaire, et donc, on n'offrira pas à bord de ce vol, par exemple, de champagne ni de caviar.

Survient immédiatement après la fin du décollage un incident : une collision des réacteurs avec un vol d'oies sauvages qui ne peut être évité. Les oiseaux, grillés dans les réacteurs, rendent les deux moteurs hors service. Privé de force motrice, l'avion n'a plus d'autre solution que de se laisser porter en descente par l'air et de se poser quelque part en planant. On peut comparer ce problème à un incident majeur dans le cours d'un projet informatique.

Dès lors, le projet change d'objectif et devient un nouveau projet. Il ne s'agit plus du tout d'assurer l'arrivée à Charleston avec une rentabilité correcte, mais le projet prend pour objectif « assurer la sécurité et la vie sauve à tous les passagers, l'équipage et les personnes au sol ».

Alors que le copilote était aux commandes de l'appareil, le pilote reprend les commandes et demande au copilote de lire le guide d'urgence (manuel QRM) et de lui rappeler la liste des procédures d'urgence qui y sont consignées afin de n'oublier aucune de ces procédures ni des différentes éventualités. Le copilote note et signale que les procédures du guide sont prévues pour une altitude de plus de 10 000 mètres, or l'altitude de l'avion n'est encore que de 1 000 mètres : il n'y a donc pas de procédure consignée ici qu'il serait possible d'appliquer et il convient d'étudier les autres options.

L'analyste d'affaire (copilote) est alors le premier officier ; son rôle est de « filtrer » efficacement les informations pertinentes pour le chargé de projet (pilote).

Il est de règle aujourd'hui dans l'aviation, en cas de crise, d'accepter et respecter strictement le rôle respectif de chacun des protagonistes, cela pouvant sauver des vies. Le pilote demande donc régulièrement au copilote les informations à sa disposition, ainsi que ses suggestions, tout comme il demande ici aux aiguilleurs du ciel des tours de contrôle les différentes possibilités alors disponibles pour se poser.

Alertés par la situation de crise, les contrôleurs aériens font dégager le maximum de pistes, tout en déclenchant les procédures de secours au sol, et proposent au pilote les différentes possibilités à sa disposition. Mais c'est au pilote que revient la décision finale : il est mieux placé pour le faire, possédant la connaissance du maximum de paramètres à prendre en compte, y compris celle de ses capacités propres, celles de son équipage et de son avion, en plus d'avoir été suffisamment entraîné pour le faire. Les contrôleurs aériens interviennent donc aussi comme des analystes d'affaire chargés d'éclairer les différentes possibilités pour le chargé de projet opérationnel, dont le rôle est de mener à bien le projet avec tous les éléments rassemblés.

Aux différentes propositions d'itinéraires et de piste d'atterrissage à sa disposition, le pilote répond sur sa capacité et sa décision ou non d'utiliser ces scénarios. Le pilote répond donc : « Je ne peux pas me poser sur la piste n° tant. » Son rôle est de communiquer sa décision positive ou négative, mais en aucun cas ici de se justifier ni d'expliquer les tenants et les aboutissants des décisions liées à sa compétence. Il doit alors éviter toute confusion des rôles, ce que respectent strictement ses interlocuteurs, comme toute perte d'énergie ou de temps susceptible de le disperser.

Enfin, après consultation de son copilote, le pilote annonce aux aiguilleurs du ciel sa décision de se poser sur le fleuve Hudson. Les contrôleurs aériens ont déclenché les secours et toutes les procédures de sécurité au sol pour aider l'avion à se poser. Le pilote, aidé des indications de son copilote, exécute alors un amerrissage de l'A320 sur le fleuve Hudson sans perte humaine, tandis que les secours au sol s'acheminent vers eux pour les aider.

Il est à noter, explique Jean Lapierre, que l'aviation a amélioré de façon remarquable le succès de ses projets en prévoyant et consignait une gestion maximum des risques et en adoptant et appliquant des règles à appliquer dans les cas de crises. En aviation comme en chirurgie médicale, le respect de telles procédures permet de ne pas céder à la panique mais de connaître les options prévues dans chaque cas.

BA et PM : collaboration réussie ou confusion fatale ?

Comme dans un orchestre, chacun doit tenir son rôle. Quelles que soient leurs compétences, ni le violoniste, ni le percussionniste, ne viendront prendre la place du pianiste ou du chef d'orchestre et, inversement, sauf si cela a été prévu au départ, ceci afin de permettre la juste harmonie et éviter la survenance d'une totale cacophonie.

Jean Lapierre et Louis-Charles Gauthier nous enseignent ainsi que la plupart des dérives et des sorties de route de projets tiennent à une méconnaissance fondamentale et à un non-respect dans le temps du rôle respectif dévolu à chacun, y compris des hautes directions, dans chaque projet. Et spécialement dans les moments de crise ou plus ou moins critiques, quand la sérénité peut laisser la place à la perte de sang-froid.

On se souvient, par ailleurs, combien à ADELI nous avons largement traité du sujet qui nous paraissait crucial, pour le succès des projets, à travers tout l'héritage méthodologique français de l'ingénierie, d'une juste collaboration des rôles entre ce que l'on nommait « maîtrise d'ouvrage » et « maîtrise d'œuvre ». Si les rôles semblent redéfinis et évoluer, par contre, le sujet de leur juste et parfaite explicitation comme de leur respect dans le temps, lui, semble donc bien toujours d'actualité.

Si, sur le plan international, il est plus aujourd'hui d'actualité de parler du rôle de l'analyste d'entreprise ou d'affaire (BA, pour l'abréviation de business analyst) et de celui du chargé ou gestionnaire ou chef de projet (PM pour project manager), parlons-nous pour autant d'autre chose que d'une juste répartition des rôles et des compétences de chacune et chacun pour surmonter dans l'harmonie tous les obstacles d'un projet avec succès ? ▲

pierre.fischhof@adeli.org

Site du symposium : www.bafs2014.org

Site de Jean Lapierre : www.siriusformation.com