DGROUPE

PÔLE DIRECTION DE PROJET

Mieux choisir.
Mieux conduire.
Faire aboutir.

Une organisation par expertises.
Un fonctionnement par projets.

Proposition d’engagements entre le PDP,
la Direction et les services du Groupe.

Préparé par Clara Habchi · Octobre 2026

Soumis à discussion et validation

02 / L’ESSENTIEL

Le pôle ne se définit pas par un outil. Il se définit par ce qu’il aide à faire aboutir.

Notre ambition : transformer les besoins du Groupe en résultats vérifiables.

- Le PDP cadre, coordonne et suit les projets qui lui sont confiés.
- La Direction arbitre les priorités et les moyens au-delà du mandat du projet.
- Les métiers portent le besoin, valident les règles et font vivre le fonctionnement retenu.
- Les contributeurs s’engagent sur leur réalisation et sa qualité.

Le parcours

Pages	Sujet
3-8	Ce que nous devons mieux organiser
9-10	Les relations et les responsabilités
11-16	L’équipe et ses expertises
17-20	Le fonctionnement et les exemples concrets
21-23	Les résultats attendus et les décisions à prendre

03 / POURQUOI ÉVOLUER

L’engagement des équipes ne remplace pas une organisation claire.

Les difficultés observées concernent notamment les priorités, le choix des expertises, les décisions et les relais après livraison.

À chaque lancement, nous devons savoir :

- Pourquoi ce projet, et pourquoi maintenant ?
- Qui le pilote, qui contribue et qui décide ?
- Quel résultat permettra de le clôturer ?

Le PDP rend ces réponses visibles. La Direction et les services confirment les engagements qui les concernent.

04 / DÉFINIR UN PROJET

Tout n’est pas un projet. Tout ne mérite pas le même dispositif.

Nous qualifions le sujet avant de lancer un dispositif : activité courante, demande limitée ou projet coordonné.

Pour un projet, le cadrage précise :

Le problème

Situation de départ et résultat attendu

Le périmètre

Ce qui est inclus et ce qui ne l’est pas

Les acteurs

Sponsor métier, pilote et contributeurs

Les moyens

Capacité, échéances et dépendances

La réussite

Critères, date d’évaluation et conditions de clôture

Le PDP structure le cadrage des projets confiés. Le sponsor métier et les contributeurs valident leurs engagements. La Direction tranche les désaccords dépassant ce mandat.

05 / NOTRE PÉRIMÈTRE

Un projet peut transformer le Groupe sans passer par l’IT.

Le PDP intervient sur six domaines :

Offres :

construire une réponse réalisable à une demande client.

Démarrages :

préparer et stabiliser le fonctionnement opérationnel.

Processus :

simplifier les flux et clarifier les règles.

Organisation :

revoir les rôles et les interfaces avec les responsables concernés.

Digitalisation et automatisation :

développer ou faire réaliser des solutions utiles.

Performance :

fiabiliser les analyses et éclairer les décisions.

Les expertises se combinent selon le projet. Les acteurs techniques, dont Toltech, sont associés lorsque leur contribution est nécessaire.

06 / PRIORITÉS ET DÉPENDANCES

Quand tout est prioritaire, les équipes arbitrent seules.

- **Le PDP** présente les priorités, la capacité et les conséquences des choix.
- **La Direction** arbitre les conflits qui dépassent le mandat du projet.
- **Les services** confirment les ressources mobilisables et signalent les contraintes.
- **Toute nouvelle priorité** précise ce qui sera reporté.

Avant de lancer, nous vérifions les dépendances : mêmes équipes, processus, données, outils ou clients.

Un projet suspendu ou arrêté fait l’objet d’une décision expliquée.



07 / MOBILISER LES EXPERTISES

Être disponible n’est pas une expertise.

Le casting part du besoin, puis tient compte de la capacité.

1. Le pilote identifie les expertises nécessaires à chaque étape.
2. Les responsables concernés confirment les contributeurs et leurs moyens.
3. Chaque contributeur précise son livrable, son échéance et ses contraintes.
4. Le pilote organise les relais lorsque le casting évolue.

La polyvalence reste une force. Elle ne dispense pas de reconnaître les expertises ni de rendre chaque contribution identifiable.

08 / ALLER JUSQU'AU RÉSULTAT

Livrer ne prouve pas qu'on a résolu le problème.

- **Le PDP et les métiers** préparent les tests, l'accompagnement et les relais avant le déploiement.
- **Les contributeurs** traitent les écarts relevant de leur réalisation pendant la stabilisation.
- **Le sponsor métier et le pilote** évaluent le résultat et proposent la clôture selon les critères convenus.
- **Le service qui reprend la solution ou le processus** confirme sa prise en charge.

Exemple Toltech : un défaut lié à la livraison doit être examiné dans la stabilisation du projet. Il ne devient pas automatiquement une nouvelle demande. Un besoin supplémentaire, lui, doit être qualifié et arbitré.



09 / NOS INTERFACES

Le PDP travaille aux interfaces. Il ne remplace pas les services.

Direction

Priorités, moyens et arbitrages

Commerce

Besoin client et engagements réalisables

Service client et ADV

Règles de service, flux d'information et retours clients



Exploitation et réseau

Faisabilité terrain et préparation du déploiement

Responsables métier

Règles validées, équipes mobilisées et relais durable

Toltech, autres équipes techniques et partenaires

Faisabilité, réalisation, qualité et stabilisation des contributions concernées

Le PDP organise ces interfaces selon le projet. Chaque service désigne un interlocuteur capable de contribuer et de faire obtenir les décisions nécessaires.

10 / LES RESPONSABILITÉS

Le PDP ne peut pas répondre de décisions qu'il n'a pas les moyens d'obtenir.

Direction

Arbitrer priorités et moyens au-delà du mandat du projet

Sponsor métier

Porter l'objectif et obtenir les décisions métier

Pilote

Coordonner, suivre les engagements et demander les arbitrages

Responsable métier

Valider les règles et organiser l'adoption et le relais

Contributeur

Réaliser sa part, garantir sa qualité et signaler les écarts

Utilisateur associé

Tester les cas réels et remonter les difficultés

Le pilote peut appartenir au PDP ou à un autre service. **Le cadrage identifie qui décide, sur quoi et quand.**

11 / L'ÉQUIPE

Des dominantes claires. Un fonctionnement collectif.

CH

Christophe - Direction du pôle et conduite du changement

Donner une direction, coordonner le collectif et porter les arbitrages.

JJ

Jérôme Jullien - Offres et démarrages clients

Relier la promesse commerciale à une solution réalisable sur le terrain.

AM

Aleksa Mitrovic - Digitalisation et automatisation

Piloter, développer et déployer les solutions digitales adaptées aux usages métier.

CL

Clara Habchi - Projets, AMOA, processus et performance

Structurer les besoins, faire évoluer le fonctionnement et vérifier l'adéquation des solutions.

Le projet détermine les expertises à associer. Ces dominantes ne constituent pas des périmètres exclusifs.

12 / CHRISTOPHE

Donner une direction. Obtenir des choix. Faire tenir le collectif.

CH

Positionnement proposé : Direction du pôle et conduite du changement.

- Porter les orientations du pôle avec la Direction.
- Examiner les priorités, les capacités et les dépendances avec l'équipe.
- Clarifier les mandats et faire obtenir les arbitrages nécessaires.
- Soutenir le changement avec les responsables des services.
- Présenter les résultats et les améliorations à décider.

Avec qui ? Direction, responsables métier, services contributeurs et équipe PDP.

Ce que ce rôle doit permettre : une équipe qui connaît ses priorités, ses responsabilités et ses marges de décision.

Ce positionnement reste à confirmer avec Christophe.

13 / JÉRÔME JULLIEN

Une offre vendue n’est pas encore un démarrage réussi.

JJ

Ingénieur Offres et Solutions Logistique / Transport

Contributions

- Analyser les demandes clients et appels d’offres.
- Construire et challenger les solutions, tarifs, devis et hypothèses.
- Préparer les processus de démarrage et coordonner les acteurs.
- Ajuster les flux et les règles à partir des premiers cas réels.

Interfaces : commerce, ADV, transport, exploitation, formation et réseau.

Livrables : offres, chiffrages, processus de démarrage et supports d’accompagnement.

Exemples issus des missions décrites : Miele, Speechi, Tectraxx / HPEFS.

14 / ALEKSA MITROVIC

Automatiser un processus mal défini, c’est aussi automatiser ses défauts.

AM

Chef de Projet Digital & Transformation Numérique

Contributions

- Cadrer les besoins, les livrables et les moyens.
- Simplifier les flux et développer les applications et automatisations.
- Coordonner les contributeurs, les tests et le déploiement.
- Accompagner les utilisateurs et ajuster les solutions.

Interfaces : métiers, utilisateurs et contributeurs internes ou externes selon le projet.

Livrables : applications, automatisations, tests et consignes d’utilisation.

Exemples issus des missions décrites : extraction des demandes de transport, pilotage ETP, flux de bons de livraison, enquêtes de satisfaction client.

15 / CLARA HABCHI

Un besoin écrit n’est pas encore un besoin compris.

CL

Responsable Projets

Contributions

- Structurer les besoins et animer les ateliers métier.
- Définir les processus, règles et parcours utilisateurs.
- Coordonner les acteurs, suivre les développements et organiser la recette.
- Analyser la performance et préparer la documentation et l’accompagnement.
- Contribuer à la structuration du PDP.

Interfaces : responsables métier, opérationnels, utilisateurs et équipes techniques selon le projet.

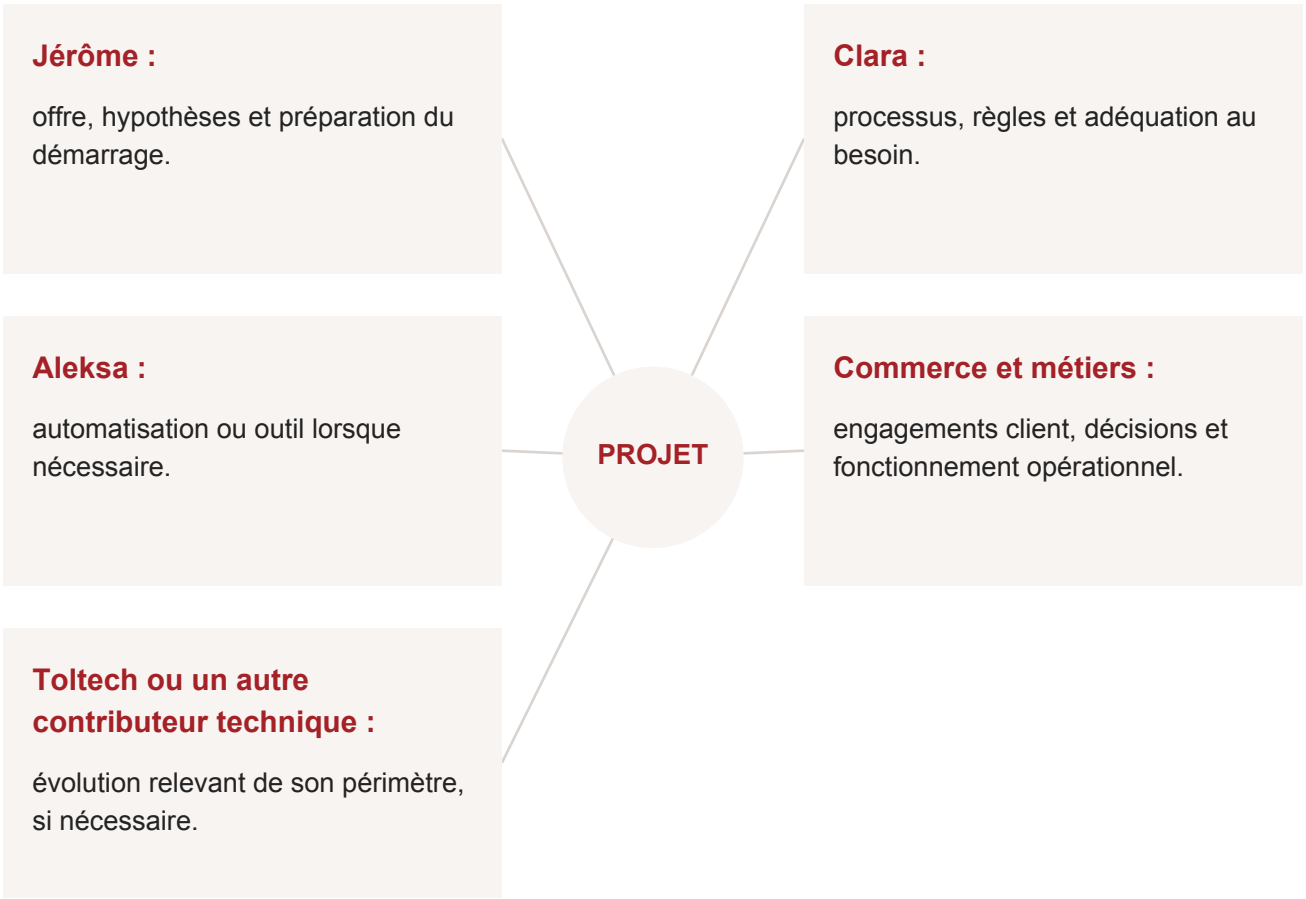
Livrables : cahiers des charges, règles métier, recettes, analyses et guides.

Exemples issus des missions décrites : GPAO V2 / Toltech, PRODIGE V2, COPIT, Freshdesk / Freshworks et analyses Xerox.

16 / LA COMPLÉMENTARITÉ

Trois dominantes ne doivent pas devenir trois silos.

Sur un démarrage client, les contributions peuvent se combiner :



Le pilote maintient la continuité. Chaque contributeur reste engagé sur sa part. Christophe soutient les arbitrages dépassant le mandat du projet.

Cet exemple illustre une mobilisation possible, pas une attribution automatique des rôles.

17 / LE CYCLE COMMUN

Un cadre commun, proportionné au projet.

01 Qualifier

Problème et utilité identifiés

02 Prioriser

Choix compatible avec la capacité

03 Cadrer

Périmètre, acteurs, moyens et critères convenus

04 Concevoir

Réponse validée avec les acteurs concernés

05 Réaliser

Contributions suivies et écarts arbitrés

06 Déployer

Équipes et relais préparés

07 Stabiliser

Retours traités et fonctionnement fiabilisé

08 Évaluer et clôturer

Résultat examiné et relais confirmé

La conduite du changement traverse le cycle. Le suivi sert à obtenir des décisions, pas à répéter les blocages.

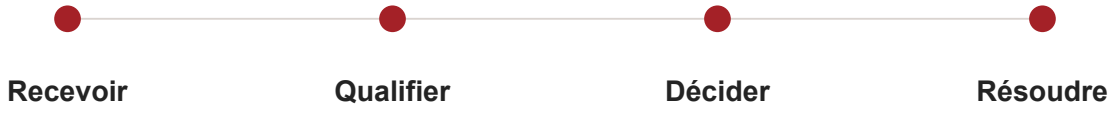
18 / OPTIMISATION ET RÉORGANISATION

Changer une procédure ne suffit pas à changer le travail.

- **Le PDP** observe les difficultés, construit les options et organise l'essai.
- **Les responsables métier** décident des règles et des rôles dans leur mandat ; la Direction arbitre au-delà.
- **Les équipes** testent les cas réels et remontent les écarts.
- **Le pilote et le métier** vérifient l'effet avant de généraliser.

Exemple illustratif : le traitement d'une réclamation.

Qui reçoit ? Qui qualifie ? Qui décide ? Qui suit la résolution ? Ces réponses peuvent relever d'abord de l'organisation, avant de nécessiter un nouvel outil.



19 / OFFRES ET DÉMARRAGES

La promesse commerciale doit rencontrer la réalité avant le premier incident.

Moment	Engagement collectif
Avant de s’engager	Commerce, ingénierie d’offre et acteurs concernés clarifient hypothèses, contraintes et moyens
Avant de démarrer	Le pilote coordonne processus, flux, comptes, formation et responsabilités
Pendant les premiers flux	Les équipes concernées suivent les écarts ; le pilote fait obtenir les décisions
Avant la clôture	Le métier et le pilote vérifient la stabilité et organisent le relais

Exemples de dossiers cités dans les missions de Jérôme : Miele, Speechi, Tectraxx / HPEFS. Ils illustrent le périmètre d’intervention, sans préjuger des résultats obtenus.

20 / LE CAS CONCRET PDP × TOLTECH

Deux organisations. Un même projet. Des engagements des deux côtés.

Sur les projets impliquant Toltech, la livraison technique ne doit plus être son point de sortie automatique.

PDP et métiers	Toltech
Clarifier le besoin et le résultat attendu	Challenger la faisabilité et estimer la réalisation
Valider les règles et la recette métier	Coordonner les experts et assurer la qualité technique
Préparer les équipes et suivre l'adoption	Participer au déploiement, aux corrections et à la stabilisation

Proposition : un homologue projet IT / produit côté Toltech, capable de consolider les engagements techniques face au pilote du projet. Cette responsabilité doit être organisée avec Toltech et validée au niveau compétent.

GPAO V2 / Toltech, cité dans les missions de Clara, donne un point d'appui concret pour examiner cette interface. Les exemples de difficultés doivent être confirmés avec les acteurs du projet.

D'autres solutions sont réalisées par Aleksa ou des partenaires. Dans chaque cas, nous identifions qui réalise, qui stabilise et qui assure la maintenance et le support.

21 / LA VALEUR POUR LE GROUPE

Le Groupe doit voir ce que ce fonctionnement lui apporte.

Des efforts mieux concentrés

Priorités explicites et charge compatible

Des démarrages mieux préparés

Hypothèses clarifiées et écarts suivis

Moins de reprises évitables

Besoins et dépendances traités en amont

Des transformations qui tiennent

Usage réel et relais opérationnel

Des décisions prises à temps

Arbitrages obtenus et blocages traités

Des pratiques qui progressent

Corrections appliquées et effets vérifiés

Ce sont des bénéfices attendus, pas des gains déjà démontrés. Le bilan doit pouvoir dire ce qui a changé, pour qui et sur quelle base.

22 / MESURER ET APPRENDRE

Compter les projets livrés ne suffit pas à mesurer l’efficacité du pôle.

Au cadrage : résultat attendu, situation de départ, critère et date d’évaluation.

Dimension	Mesure proposée
Réussite	Projets répondant aux critères / projets évalués × 100
Impact	Avant/après : délais, erreurs, coûts, service, adoption ou fiabilité
Engagements	Jalons, écarts de charge, blocages et arbitrages
Amélioration	Actions, responsables, échéances et effets vérifiés

Chaque mois : le PDP et les acteurs concernés examinent avancement, blocages et décisions.

Chaque trimestre : Christophe porte les résultats et les améliorations à la Direction. Les métiers vérifient l’impact ; les contributeurs techniques, dont Toltech lorsqu’elle intervient, évaluent qualité et stabilité.

Le premier bilan sert de référence pour proposer les cibles suivantes.

Lire les résultats honnêtement : publier les effectifs derrière les taux ; sans projet évalué, le taux n’est pas calculable. Distinguer réussites, réussites partielles, échecs, impacts à confirmer et projets arrêtés ou suspendus avec leur motif. Un avant/après ne prouve pas à lui seul que tout l’effet vient du projet.

23 / DÉCIDER ET METTRE EN PLACE

Un document validé ne change pas le fonctionnement à lui seul.

Les accords à obtenir

Direction

Périmètre, priorités et modalités d'arbitrage

Christophe et équipe PDP

Rôles, mandats et fonctionnement collectif

Responsables des services

Contribution, décisions métier et relais

Toltech, pour les projets concernés

Interlocuteur projet et engagements techniques jusqu'à la stabilisation

La mise en place proposée

- Recenser les projets, les engagements et les blocages actuels.
- Éprouver le cadre sur des projets représentatifs : offre ou démarrage, processus ou organisation, digital ou automatisation.
- Faire un premier bilan, corriger le cadre et décider de la suite.

Pour chaque accord, préciser **un responsable, une échéance et une trace de la décision**. Les personnes et les dates restent à convenir.

DGROUPE / PÔLE DIRECTION DE PROJET

Mieux choisir.
Mieux conduire.
Faire aboutir.

Le PDP structure et coordonne.

La Direction arbitre.

Les métiers décident dans leur périmètre et font vivre le changement.

Les contributeurs réalisent et sécurisent leur part.

Un résultat partagé. Des responsabilités identifiées.

Clara Habchi · Octobre 2026
Proposition soumise à discussion et validation