

COMMENT CONDUISEZ-VOUS VOS PROJETS DE CHANGEMENT ? *En cascade, avec le modèle de John Kotter ou autrement ?*

Introduction

Nous avons le plaisir de vous transmettre le premier numéro de notre nouvelle lettre « Connec'Sens Stories ».

Elle s'inscrit dans la lignée de nos 20 précédentes Newsletter diffusées depuis 2017 sur des sujets variés partant du leadership, de la stratégie et du management mais couvrant également des thématiques de développement personnel.

Ce nouveau format plus court et plus interactif sera diffusé sur une fréquence mensuelle.

Notre finalité est de vous transmettre des outils et méthodes utiles en entreprise et de vous raconter des expériences : les nôtres, celles de nos clients et également de nos partenaires afin de pouvoir inspirer vos actions.

Notre première thématique est celle de la gestion de projets de changement avec un modèle traditionnel que nous traiterons comme suit :

- Gérer vos projets en cascade
- Conduire vos projets de changement avec la méthode de John Kotter
- Conduire vos transformations avec une autre approche

1. Gérer vos projets en cascade

A. Les caractéristiques d'un projet géré en cascade

Quels sont les caractéristiques de ce modèle en cascade, appelé également courbe en V ou approche prédictive ?

Cette approche classique qui date des années 70 est une approche dite « de haut en bas » de la gestion d'un projet. Elle obéit à deux principes :

- Le principe d'un déroulé séquentiel
- Le fait de procéder par étapes : nous passons à l'étape suivante une fois que la précédente est achevée et validée sans véritable retour arrière possible.

Ce type de projet démarre par un cahier des charges précis, comportant le besoin global, les exigences du client et l'énoncé des fonctions et qualités attendus par le système.

Lors de la dernière enquête annuelle du PMI® (Project Management Institute) réalisée en 2018, 44% des chefs de projet déclarent utiliser l'approche prédictive (modèle cascade, courbe en V), ce chiffre étant en diminution par rapport à la précédente enquête mentionnant le chiffre de 52%

B. Les principales étapes

Ce modèle classique de gestion de projet fonctionne de manière linéaire et se découpe en plusieurs phases identifiées dès le démarrage du projet :

- Etape 1 : Analyse et compréhension du besoin
- Etape 2 : Conception générale puis détaillée des spécifications et élaboration du planning
- Etape 3 : Réalisation des tâches, des développements puis des livrables
- Etape 4 : Phase de test, correspondant à l'élaboration d'un prototype pour les projets de développement de produits ou correspondant à une phase pilote s'il s'agit de la mise en place d'un nouveau processus de travail ou d'un nouveau logiciel.
- Etape 5 : Etape de mise en production
- Etape 6 : Retour d'expériences, correspondant à la capitalisation des succès et des échecs rencontrés et à la finalisation de la documentation produit/logiciel ou de la rédaction des nouvelles procédures.

C. Les avantages spécifiques de ce modèle en cascade

Lorsque votre environnement est stable et si votre besoin initial n'est pas susceptible d'évoluer dans le temps, ce modèle vous générera les bénéfices suivants :

- Un gain de temps
 - o du fait de la planification détaillée des processus et des livrables dont il sera facile de contrôler la réalisation
- Une simplification des processus de travail :
 - o Tous les membres de votre équipe sont sur la même longueur d'onde dès les premières phases de collecte du besoin et de conception
- une collaboration efficace
 - o Le modèle en cascade permet à tous les collaborateurs de votre équipe de travailler sur leurs domaines respectifs de manière responsable et autonome, la seule limite, à cette collaboration, étant une communication moins importante que pour les méthodes agiles
- Une bonne cohérence du projet
 - o Ce modèle est une approche linéaire qui vous donne la possibilité de segmenter votre projet global en différentes parties sur lesquelles vous pouvez travailler après planification, par ordre d'importance

D. Illustration d'un projet géré avec une approche prédictive

Par exemple, si nous accompagnons un chef de projet ayant une expertise dans les courants faibles (alarmes, circuits vidéos de surveillance), travaillant dans une société spécialisée dans les métiers techniques du bâtiment, nous savons que la planification de son projet sera dépendante de celle des autres corps de métiers.

Il disposera d'un budget global qui lui sera attribué par son client qui lui remettra également un cahier des charges détaillé qui précisera la fonction et le niveau de qualité attendu pour chacun des livrables ainsi que la date limite pour la réception de chaque livrable.

Sachant que le modèle de gestion choisi est en cascade et que les pénalités de retard sont importantes dans ce secteur d'activité, le facteur clé de la réussite de ce projet vis-à-vis du client sera une bonne organisation, une bonne maîtrise du sujet et une bonne coordination des ressources pour pouvoir livrer dans les délais et avec le niveau de qualité attendu.

En interne, le facteur clé de succès sera une bonne estimation des heures de travail nécessaires en intégrant les imprévus afin de pouvoir estimer correctement les coûts de production et générer la rentabilité attendue.

2. Conduire vos projets de changement avec la méthode de John Kotter

Ce modèle traditionnel de gestion du changement comporte huit étapes qui sont détaillées dans l'ouvrage de John Kotter « Leading change » publié pour la 1^{ère} fois en 1996, suivi de « The heart of change » en 2002 et de bien d'autres ouvrages sur cette thématique du changement.

Ce modèle a été utilisé dans différentes natures de changement en entreprise et également en situations de crise.

A. Préparer le changement

- 2.1 Créer un sentiment d'urgence.
Cette première étape consiste à faire partager un sentiment d'urgence auprès de toutes les équipes afin de pouvoir mobiliser tout le monde
Il s'agit d'éviter l'installation d'un statu quo qui pourrait signifier la mort du projet de changement.
L'argumentation de ce sentiment d'urgence peut s'appuyer sur une étude de marché ou de la concurrence permettant d'identifier les crises potentielles
- 2.2 Construire une coalition pilote
Cette deuxième étape vise à constituer un groupe solide à même de mener le changement, de guider et d'encourager le travail d'équipe. Ce groupe ainsi formé doit être composé de personnes qui ont la volonté et le pouvoir de changer les choses.
- 2.3 Développer une vision du changement et des initiatives stratégiques
Cette troisième étape consiste à créer une vision qui soit suffisamment attractive pour les équipes afin de pouvoir soutenir l'effort du changement. Cette vision sera en résonance avec une grande opportunité stratégique et il sera souhaitable de sélectionner des initiatives stratégiques claires qui vous feront progresser rapidement vers cette vision.

B. Changer

- 2.4 Communiquer cette vision
Nous utiliserons tous les moyens de communication nécessaires pour communiquer la nouvelle vision et la stratégie. Nous maintiendrons ensuite une communication simple et efficace en veillant à ce que l'équipe projet (la coalition pilote) montre l'exemple en termes de comportements à adopter. La finalité de cette étape étant que chaque collaborateur puisse s'approprier cette vision.
- 2.5 Identifier des relais et donner un pouvoir d'action important aux équipes
Le leader du projet et le comité de pilotage identifieront des « personnes relais alliées » sur le terrain afin de progresser plus vite. Ensemble, ils leveront tous les obstacles importants et toutes les résistances qui empêchent les équipes de mener à bien le changement. Ces obstacles peuvent être matériel mais également de nature émotionnelle concernant les résistances.

C. Piloter le changement

- 2.6 Générer des résultats à court terme
Pour entretenir la dynamique de changement, il est fortement souhaitable de produire des victoires à court terme, des premiers résultats visibles par tous pour pouvoir ensuite communiquer autour de ces réussites. Il ne s'agit pas de se limiter aux chiffres mais il convient d'aborder également les contributions positives du projet aux aspects de la vie quotidienne des collaborateurs.

- 2.7 Construire sur les premiers résultats pour accélérer le changement
Dans cette septième étape, il s'agit de planifier et générer des améliorations visibles par tous en termes de performance. Ces améliorations contribueront à entretenir l'accélération et la dynamique positive jusqu'à la fin du projet. Il convient également de reconnaître et de récompenser les personnes ayant contribué à ces performances.
- 2.8 Instituer le changement et ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise
Dans cette dernière étape nous pourrions mettre en lumière le lien entre les nouveaux comportements et les résultats obtenus. Nous nous assurerons de la durabilité du changement en remplaçant les anciennes procédures par les nouveaux processus. Il est également souhaitable de faire un retour d'expérience du projet pour contribuer aux améliorations sur les projets futurs.

Cette méthode bien exécutée peut se révéler puissante et résoudre naturellement les défis inhérents à la construction d'une nouvelle organisation.

Avec un bon pilotage et une bonne communication, elle permettra de fournir l'énergie et la coopération des équipes nécessaire à la réussite. Nous nous tenons à votre disposition pour vous communiquer de vive voix nos success stories .

3. Conduire vos transformations avec une autre approche

Face à l'accélération du changement et face aux crises successives que nous vivons aujourd'hui, les approches traditionnelles que nous venons de présenter sont-elles toujours adaptées ?

L'approche de gestion de projets en cascade donne-t-elle toujours les résultats escomptés ?

Les détracteurs de cette approche trouvent que le séquençage trop détaillé des étapes du projet de changement peut entraîner une certaine rigidité, ce qui ne permettra pas de faire évoluer facilement le périmètre du projet.

Cette approche traditionnelle se traduit souvent par la mise en place d'un management hiérarchique qui fonctionne de moins en moins bien, particulièrement avec les jeunes générations.

L'analyse des projets de changement ayant échoué nous montre que les besoins initiaux peuvent varier au cours de la vie du projet en termes de contenu et de niveau d'approfondissement nécessaire de chaque partie.

Le niveau d'interaction avec les parties prenantes ou avec les utilisateurs de la solution étant faible on peut s'attendre à ce que le niveau de rejet soit plutôt élevé.

Enfin, le fait que le client soit dans le noir durant la réalisation du projet (effet tunnel), est de moins en moins accepté.

Quelles sont les autres approches possibles, c'est ce que nous verrons dans quelques semaines lors de la diffusion de notre Connec'Sens Story N°2.

Conclusion

Quels enseignements pouvons-nous tirer d'une conduite de projet avec un modèle en cascade ou avec la méthode de John Kotter ?

Au niveau managérial, l'utilisation d'une approche classique de gestion de projets implique la mise en place d'un management plutôt hiérarchisé ce qui se traduit par des limitations :

- Notamment en termes des apprentissages collectifs des collaborateurs, mais également sur le développement de l'autonomie des membres de l'équipe
- Enfin sur la capacité des membres de l'équipe à pouvoir mieux collaborer pour les projets ultérieurs

La relative rigidité induite par cette approche prédictive en cascade, qui va de pair avec l'utilisation d'un management plutôt hiérarchique risque de freiner votre proactivité vis-à-vis de votre client, ce qui sera pénalisant si son besoin initial est susceptible d'évoluer rapidement.

Quant à la méthode de John Kotter, malgré tout son intérêt, elle présente 2 limites importantes :

- C'est un modèle applicable uniquement aux projets de changement portés par la Direction Générale et s'insérant dans une approche du haut vers le bas.
- Le respect de l'ordre des étapes dans l'application de ce modèle représente souvent un frein compte tenu de l'accélération des changements que nous vivons tant à l'intérieur de l'entreprise que dans son environnement externe.

Néanmoins, dans de nombreux cas de figure, vous pouvez continuer d'utiliser avec succès ces méthodes en investissant dès le début du projet en prenant soin d'investir suffisamment sur la communication, sur la formation et sur la complémentarité des profils de votre équipe projet.

En effet, la complémentarité des profils que vous choisissez pour votre équipe projet est un facteur de réussite très important.

L'outil DYNASTRAT appliqué à l'équipe, appelé TEAMSTRAT est aujourd'hui utilisé par un nombre important de directions générales de grands groupes et de PME qui se font accompagner dans cette démarche par un coach professionnel certifié par STRATELIO.

La méthodologie utilisée vous aide à obtenir cette complémentarité idéale dans la composition de vos équipes et à optimiser ainsi le management de vos projets de changement.

**Thierry et moi-même vous souhaitons une bonne lecture et un excellent
mois de mai.**

**Continuez de profiter du printemps en cultivant votre jardin intérieur et
en vous inspirant de ce que vous faites lorsque vous jardinez :**

**Arrosez vos fleurs et pas vos mauvaises herbes
pour vous créer de nouvelles perspectives.**

**Revenez vers nous si la pratique d'un management de projet de
changement efficace vous intéresse.**