

COMMENT GEREZ-VOUS VOS PROJETS ? *Avec le modèle en cascade ou avec une autre approche ?*

Introduction

Comment gérer efficacement nos projets en entreprise ?

Comment faire en sorte que l'ensemble de nos projets aillent dans le même sens et soient alignés avec notre stratégie ?

Comment nous assurer qu'ils se déroulent comme nous l'avions prévu ?

Comment passer de l'idée de départ à une réalisation qui produise les résultats attendus ?

Comment animer notre équipe projet et la guider efficacement ?

Quelles sont les méthodologies, les outils et les processus à mettre en place afin d'améliorer la satisfaction de nos clients, optimiser la gestion de nos ressources et augmenter la performance de nos activités dans les délais planifiés ?

Je vous propose des réponses possibles à ces questions en suivant les cinq étapes ci-dessous, dont les deux premières seront traitées dans cet article :

- Les bénéfices d'une gestion de projet réussie
- La conduite d'un projet en mode cascade
- .../...
- Managez votre projet avec une approche agile
- Les alternatives aux deux premières approches
- Quelle méthode de gestion de projet choisir ?

1. Les bénéfices d'une gestion de projet réussie

- Quelle que soit la méthode de gestion de projets que vous choisissiez, les bénéfices d'un projet géré efficacement sont plus ou moins similaires.
- Indépendamment du secteur de votre entreprise, la décision de mettre en place une gestion de projets transverse contribue généralement à augmenter votre performance économique et sociale.
- Elle contribue également à augmenter la satisfaction de vos clients, tout en optimisant l'utilisation de vos ressources.

De manière plus précise, quels sont les bénéfices que vous pouvez attendre d'une conduite de projet réussie ?

A. Augmentation de votre satisfaction clients

- Vos clients constituent l'une des parties prenantes pour lesquels vous souhaitez constater des impacts positifs lors de la conclusion de votre projet
- Que votre besoin porte sur le lancement d'un nouveau produit ou sur le développement et l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion de la relation clients, ou encore sur un autre sujet, la satisfaction de vos clients est toujours au centre de vos préoccupations
- Si vos objectifs en termes de contenu et qualité sont atteints, si vous avez respecté les délais prévus tout en optimisant le budget qui vous a été alloué, votre client sera satisfait et c'est le point de départ d'une boucle vertueuse de progression.

B. Amélioration de votre efficacité

- Nous pouvons comparer la gestion d'un projet à une navigation en mer, aux instruments ou à la boussole.
- En fonction de la météo et de ma destination choisie, je trace la carte de ma route optimale en évitant les zones de turbulence et en profitant des vents et des courants favorables, en naviguant tous ensemble pour atteindre notre objectif dans les meilleurs délais.
- Une fois que j'ai pris les décisions pertinentes pour éviter les plus gros risques prévisibles, il ne me restera plus qu'à mobiliser notre intelligence collective pour faire face aux imprévus.

C. Optimisation de votre gestion des risques

- Lors de votre conduite de projet, vous améliorerez votre gestion des risques au fur et à mesure de votre avancement
- En effet, identifier les risques inhérents à votre projet, les risques à faire ou ne pas faire telle action, vous permet de prioriser vos actions et de prendre les meilleures décisions possibles en fonction de votre contexte
- Utiliser des outils et des méthodes pour évaluer ces risques, les hiérarchiser, les anticiper, les traiter, les suivre et contrôler leur évolution seront les principaux bénéfices sur lesquels vous pourrez capitaliser à la fin de votre projet

D. Amélioration de votre communication

- Souvent la communication est insuffisante surtout en début de projet, les équipes ayant tendance à se focaliser sur les aspects techniques ou métiers et sur les processus à mettre en place pour garantir la production des livrables dans les délais.
- Vu l'importance de la communication pour la réussite d'un projet, surtout dans les modes les plus flexibles, le chef de projet ne tarde pas à rectifier le tir pour pouvoir communiquer efficacement avec tous les acteurs internes et externes du projet, en commençant par le client.

E. Augmentation de la performance de vos équipes

- Vivre une expérience de gestion de projet augmentera la solidarité et la force de votre collectif, surtout si vous utilisez des méthodes telles que le lean-start-up, le design thinking ou une méthode agile.
- La mise en place de retours d'expérience à intervalles réguliers permettra d'améliorer la performance individuelle des membres de l'équipe
- Elle permettra surtout d'améliorer la performance collective par l'explicitation des succès, des échecs et par la mise en place d'actions correctives

2. La conduite de projet en cascade

A. Les caractéristiques d'un projet géré en cascade

Quelle est la signification de ce modèle en cascade, appelé également courbe en V ou approche prédictive ?

Quelles sont les caractéristiques d'un projet géré en cascade ?

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
 - 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 :
 - 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
 - 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
 - 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. Les inconvénients de ce modèle en cascade

- L'utilisation de cette approche classique toujours liée à la mise en place d'un management plutôt hiérarchique peut se traduire par des phases où l'on travaille dans l'urgence, ce qui veut dire que les équipes auront moins de possibilités de se développer de manière autonome et collaborative
- Le séquençage détaillé des étapes du projet peut entraîner une certaine rigidité qui ne permettra pas une adaptation à l'évolution possible du besoin client.
- La définition d'une date de fin de projet dès son démarrage signifie que les livraisons des réalisations ne se feront pas de manière itérative mais seulement à la fin du projet, ce qui génère plusieurs inconvénients :
 - L'« effet tunnel » : le client est dans le noir durant la réalisation du projet et il n'a connaissance des réalisations qu'à la fin, sachant que son besoin a pu évoluer dans l'intervalle de temps
 - La faible communication : tout étant planifié à l'avance, l'équipe projet ne ressent pas toujours le besoin de communiquer régulièrement avec son client.
 - La faible adaptation aux imprévus : dans ce modèle peu souple, le traitement des imprévus se traduit toujours par une consommation additionnelle de temps et d'argent.

E. 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.

Conclusion

Quels enseignements pouvons-nous tirer d'une conduite de projet avec ce modèle en cascade ?

Quelles sont les conséquences managériales de cette approche ?

Au niveau managérial, l'utilisation d'une approche classique de gestion de projet 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
- Egalement sur le développement de l'autonomie des membres de l'équipe
- Enfin au niveau de la capacité des membres de l'équipe à pouvoir mieux collaborer pour les projets suivants

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.

Enfin, l'« effet tunnel » que nous avons mentionné précédemment n'est pas toujours accepté par le client qui souhaite de plus en plus être informé de l'avancement de son projet en temps réel pour pouvoir interagir avec vos équipes et réaliser des corrections de trajectoire sur son besoin initial si nécessaire.

La complémentarité des profils que vous choisissez pour votre équipe projet est un facteur de réussite 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.

L'analyse des approches alternatives possibles fera l'objet d'un autre article.

Thierry et moi-même vous souhaitons une bonne lecture et un excellent mois d'Avril.

Profitez du printemps qui s'installe en osant abandonner certains de vos repères habituels et en ouvrant grand vos fenêtres pour vous créer de nouvelles perspectives.

Et revenez vers nous si la pratique d'un management de projet efficace vous intéresse.