

La gestion de projet entre dans l'agilité et la création de valeur

Par Patrick Hauser



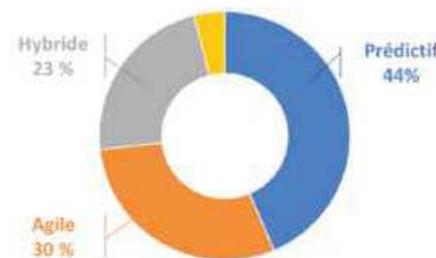
De nos jours, tout le monde parle d'agilité et de résilience. Les méthodes de gestion de projet n'échappent pas à ce phénomène. Traditionnellement en gestion de projet, on définit un objectif détaillé puis on calcule le délai et le budget. Lors de l'exécution, on cherche une solution à chaque problème qui se présente de façon à atteindre l'objectif défini. Or dans un monde qui change de plus en plus vite, cet objectif ne peut plus être figé, il faut donc trouver une façon de faire, beaucoup plus souple, permettant de s'adapter en permanence aux changements. Ce sont les méthodes agiles.

En gestion de projet agile, on définit le cadre budgétaire et temporel puis l'objectif global. Lors de l'exécution, par un dialogue régulier avec les futurs utilisateurs, on précise cet objectif et on permet à ces utilisateurs de changer d'avis. De plus, comme on livre de façon incrémentielle (livraison au plus tôt d'un produit minimum avec l'ajout de fonctionnalités supplémentaires à chaque cycle), le retour sur investissement se fait beaucoup plus tôt.

Aujourd'hui, les deux approches de la gestion de projet, traditionnelle (prédictive en cascade) et agile, ne sont plus antinomiques. En effet, comme une méthode ne peut pas répondre à tous les projets, toutes les méthodologies classiques ont maintenant intégré l'agilité. Avant de planifier un projet, il faut donc commencer par choisir l'approche (prédictive, agile ou hybride), puis adapter cette approche à l'organisation, à l'environnement et au projet lui-même. C'est cette approche qui est préconisée par le nouveau PMBOK® (7e édition), livre phare de PMI® (Project Management Institute)* qui va sortir prochainement.

Méthode prédictive vs agile

Selon cette approche, un projet dont on doit fournir l'objectif détaillé (avec peu de changements possibles) sera géré par une méthode prédictive. Par exemple, la construction d'un bâtiment pour lequel on doit obtenir un permis avant de commencer l'exécution. Alors qu'un projet dont on ne connaît pas en détail le résultat final et que l'on peut livrer de façon incrémentale sera géré par une méthode agile. Par exemple, la mise en place d'un site de e-commerce. Pour les autres types de projets, les avantages de ces deux approches seront mis à contribution pour créer la méthode hybride la plus adaptée. Très souvent, les grandes étapes du projet sont planifiées de façon prédictive et les sous-phases de façon agile.



Approche de la gestion de projet PMI®: Pulse of the profession 2018

État d'esprit, comportement et apport de valeur

La deuxième tendance du moment est l'importance de l'apport de valeur à l'entreprise. Le premier principe de l'agile manifesto** est: «Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.» Ce qui compte n'est pas de livrer ce qui était prévu à la date prévue, mais de fournir un résultat qui apporte de la valeur au meilleur moment. La gestion de l'équipe ne peut plus être dirigiste, on stimule la créativité, l'adaptabilité en donnant plus de responsabilité et de liberté. On ne parle donc plus de livrables, mais de résultats.

D'ailleurs, depuis quelques années, on parle de VDO (Value-Delivery Office). Cette nouvelle fonction dans l'entreprise doit, entre autres, veiller à l'apport de valeur de chaque projet. Le monde change rapidement, la Covid impose de nouvelles façons de travailler en équipe, les nouvelles générations abordent le monde du travail différemment. L'avenir sera aux innovateurs proactifs et agiles, c'est le profil que le chef de projet doit avoir. ■

* <https://www.pmi.org/>

** <https://agilemanifesto.org/>

À propos de l'auteur

Depuis 1994, Patrick Hauser est consultant formateur indépendant spécialisé en gestion de projet. Ses formations interactives couvrent tous les domaines de compétence du chef de projet. Il a également développé une grande expérience de coach de chef de projet.

proj.ch