

Chapitre 6

Planifiez le projet

1. Méthodologies : avantages et inconvénients

1.1 Quand utiliser une méthodologie ?

1.1.1 À quoi sert une méthodologie ?

Une méthodologie de projet, c'est l'ensemble des règles théoriques à appliquer pour organiser un projet. Il s'agit d'une **approche conceptuelle** plutôt destinée aux professionnels des projets, à la différence de ce livre qui a pour objectif de démocratiser la gestion de projet avec une approche plus pratique.

Pourquoi aborder plus en détail certaines méthodologies de gestion de projet dans ce livre ? Pour deux raisons :

- **Connaître les méthodologies utilisées** par vos interlocuteurs aguerris dans la gestion de projets (service interne, prestataires, sous-traitants...) afin de faire des choix éclairés, de gagner du temps et d'éviter les incompréhensions mutuelles.
- **Connaître celles qui fonctionnent** (parfois contre-intuitives) et celles qui ne fonctionnent pas (qui sont pourtant adoptées instinctivement).

Peut-être vous demandez-vous pourquoi ne pas adopter dès maintenant une méthodologie, plutôt que d'aborder brièvement le sujet dans ce chapitre ? Tout simplement parce que ses contraintes sont importantes.

Contrainte	Description
Investissement en temps	La courbe d'apprentissage est raide avant de maîtriser réellement les concepts théoriques et de pouvoir les appliquer avec succès.
Application universelle	La même méthodologie doit être partagée par tous les acteurs du projet et idéalement, de toute l'entreprise.
Encadrement strict	Pour produire les résultats escomptés, l'utilisation de la méthodologie doit être activement soutenue par un expert.

Les contraintes d'utilisation d'une méthodologie de projet

Pour faire une comparaison, ce livre est comme suivre une formation aux premiers secours : vous maîtrisez dorénavant **le vocabulaire et les bons réflexes**. Mais si vous souhaitez devenir médecin urgentiste, cette formation pratique ne suffira pas et des études plus avancées seront nécessaires. Notez que les deux éléments sont liés : l'approche pratique s'appuie sur les concepts issus de la méthodologie théorique.

1.1.2 Quelle méthodologie choisir ?

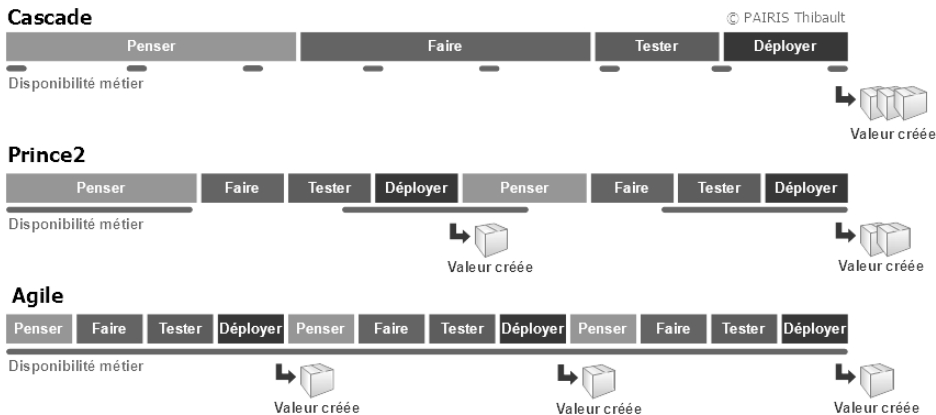
Toutes les méthodologies présentées ici sont issues de **l'informatique**. Faut-il en conclure que toutes les autres disciplines sont brouillonnes ? Pas du tout ! Les spécificités des projets liés à l'informatique expliquent le lien qu'elle entretient avec de nombreuses méthodologies :

- L'informatique est un domaine **intangibile** : sans aucune méthode, fixer des objectifs et contrôler leur aboutissement est difficile.
- L'informatique est très **changeante**, elle doit donc s'adapter facilement : pensez à la durée de vie d'un ordinateur, d'un site web, d'une application pour smartphone, etc.

- L'informatique est dans **tous les projets** : un ouvrage d'art est surveillé par des capteurs, une voiture est contrôlée par un ordinateur de bord, etc.

Ces caractéristiques expliquent que l'informatique fournisse des méthodes proches des problématiques actuelles. Notez cependant que **toutes les méthodologies partagent le même séquençement** : c'est uniquement l'ordre et la durée des séquences qui varient. Les bons réflexes pour réussir un projet sont toujours les mêmes et, à ce stade du livre, vous les avez déjà acquis.

Si vous devez choisir une méthodologie, notez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise option : chacune a ses avantages et ses inconvénients. Prenez-les en compte pour faire un **choix éclairé**. Pour vous aider, voici une comparaison globale des trois méthodologies que nous allons à présent décrire plus précisément.



Contraintes et bénéfices des principales méthodes de gestion de projet

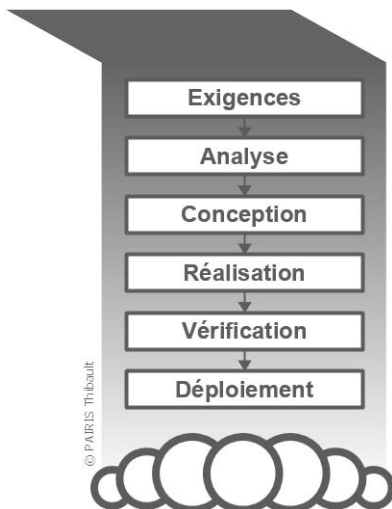
1.2 Cascade : tout définir d'emblée et livrer à la fin

Dans le **bâtiment**, l'architecture repose sur les lois de la physique et les matériaux sont des éléments concrets. Un projet de construction est donc naturellement très structuré. Ainsi, vous ne verrez jamais un architecte dire à son chef de chantier : « Annulez-moi ces trois étages, j'ai changé d'avis ! ».

Cette approche est transposée à l'informatique dans les années cinquante pour le projet Sage. Celui-ci est destiné à fournir une **vision unifiée de l'espace aérien** nord-américain face à la menace soviétique. Son résultat le plus emblématique est la salle de commandement munie d'écrans géants popularisée par des films tels que *Docteur Folamour* ou *WarGames*. Pour coordonner les multiples sous-traitants travaillant sur ce projet, la Défense américaine a besoin d'une méthodologie structurée.

C'est ainsi que naît formellement le **modèle en cascade**. Il est constitué d'un flot continu d'étapes interdépendantes. Le chemin du projet est tracé à l'avance lors de la phase d'avant-projet et chaque étape est franchie lorsque la précédente a été vérifiée et validée. Ces étapes sont les suivantes :

1. recueil des exigences
2. analyse des besoins
3. conception et architecture
4. réalisation
5. vérification : tests et validation
6. installation : déploiement, migration et support



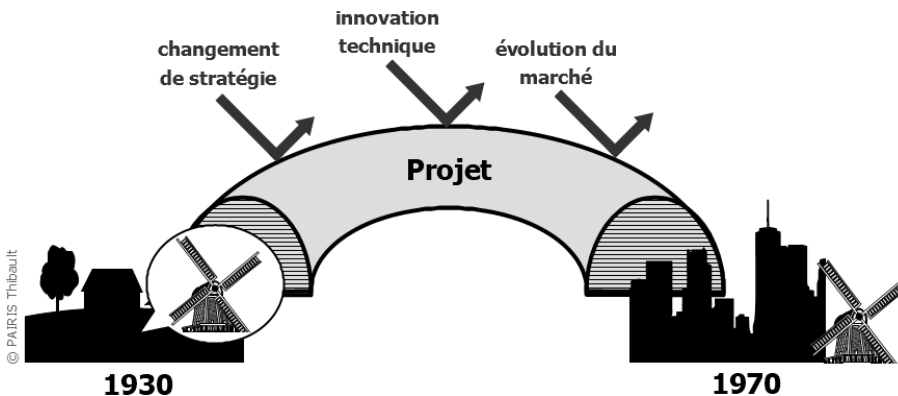
Fonctionnement du modèle en cascade

Les avantages et les inconvénients de ce modèle sont étroitement entremêlés.

Avantage	Inconvénient
Méthode fortement structurée : les étapes sont nettes et formalisées par des documents exhaustifs.	Aucune tolérance au changement : stratégie, marché, innovation technique, etc.
Les problèmes sont identifiés très tôt dans le projet : leur correction est plus facile et moins onéreuse.	La prévision du moindre problème possible peut amener à ne jamais commencer le projet : c'est le phénomène de « paralysie de l'analyse ».
La planification est possible à très long terme, jusqu'à plusieurs décennies.	À l'ère d'Internet, le temps de commercialisation est critique : il faut aller vite et non plus analyser dans le moindre détail.

Modèle en cascade : avantages et inconvénients

L'inconvénient majeur du modèle en cascade est **l'effet tunnel** qu'il induit. Le projet est modifiable tant que sa réalisation n'a pas commencé, mais une fois entré dans le tunnel de réalisation, plus aucune adaptation ou influence extérieure ne peut le faire dévier de sa trajectoire. Lorsque le projet sort enfin de ce tunnel, l'entreprise et le marché ont évolué ; ainsi, il est parfois devenu caduc avant même d'avoir été utilisé !



Les mécanismes de l'effet tunnel

1.3 Prince2 : définir l'essentiel et livrer régulièrement

Prince2 est une méthodologie de gestion de projet mise au point dans les années quatre-vingt par le gouvernement britannique pour pallier les limitations du modèle en cascade. Initialement, elle était destinée à formaliser les projets informatiques menés par les **administrations en Grande-Bretagne**. Elle a ensuite été transférée dans le domaine public et est devenue de facto un standard pour la gestion de tous types de projets dans le monde entier.

Prince2 définit sept principes qui doivent impérativement être respectés tout au long du projet :

1. **Se focaliser continuellement** sur le besoin métier et le retour sur investissement.
2. **Intégrer l'expérience** acquise sur des projets similaires.
3. **Identifier les rôles et responsabilités** précisément.
4. **Découper en séquences** plus faciles à planifier et contrôler.
5. **Déléguer l'autorité** avec des tolérances d'exécution et gérer les exceptions.
6. **Se concentrer sur le produit** et non sur l'exécution du projet.
7. **S'adapter à l'environnement**, afin que le bon sens prime sur l'exécution automatique.

La méthode aborde également en détail sept thèmes (cas d'affaire, organisation, qualité, plans, risque, changement, progression). Enfin, l'exécution du projet est divisée en sept processus, qui sont des activités de gestion du projet :

1. **Élaborer le projet** : est-il viable et justifié ?
2. **Diriger le projet** : doit-il continuer ?
3. **Initialiser le projet** : quel est son environnement (risques, qualité, planning...)?
4. **Contrôler une séquence** : comment ajuster le travail en cours pour atteindre le résultat attendu ?
5. **Gérer la livraison des produits** : quel lot de travaux doit être livré ?