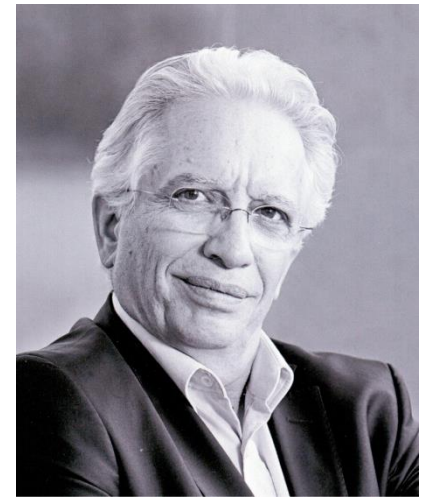


Processus, Projets et Agilité

Management de la qualité, management de projet et agilité :
convergence ou divergence ?



M Jean-Pierre CALISTE
Enseignant Chercheur Emérite
Université de Technologie de Compiègne (UTC)



Domaine d'enseignement

- Management de la qualité (ISO 9001, ISO 17025, ISO 15189, ...)
- Management des risques (ISO 22000, ISO 31000, ISO 27000, ...)
- Management de projets

Domaine de recherche

- Démarche qualité dans les établissements de santé
- Démarche qualité dans les laboratoires de recherche
- Sécurité et sûreté (la normativité)
- Démarche qualité agile et management de projet

Plan de l'exposé

1. Les processus et leur typologie
2. Bénéfices et difficultés de l'approche « classique » de la gestion de projet
3. Management de la qualité, management de projet et agilité

Les processus et leur typologie

Processus

Processus

- Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
- **Remarque** : même si la notion de processus peu étonner quand on parle d'un projet, cette définition permet cependant de l'appliquer aux projets.

Réf. : NF EN ISO 2000 Principes essentiels et vocabulaire).

Différent type de processus :

- Les processus qui ont comme objectif la conformité
- Les processus qui visent le changement
- Les processus qui favorisent la créativité

Processus de conformité

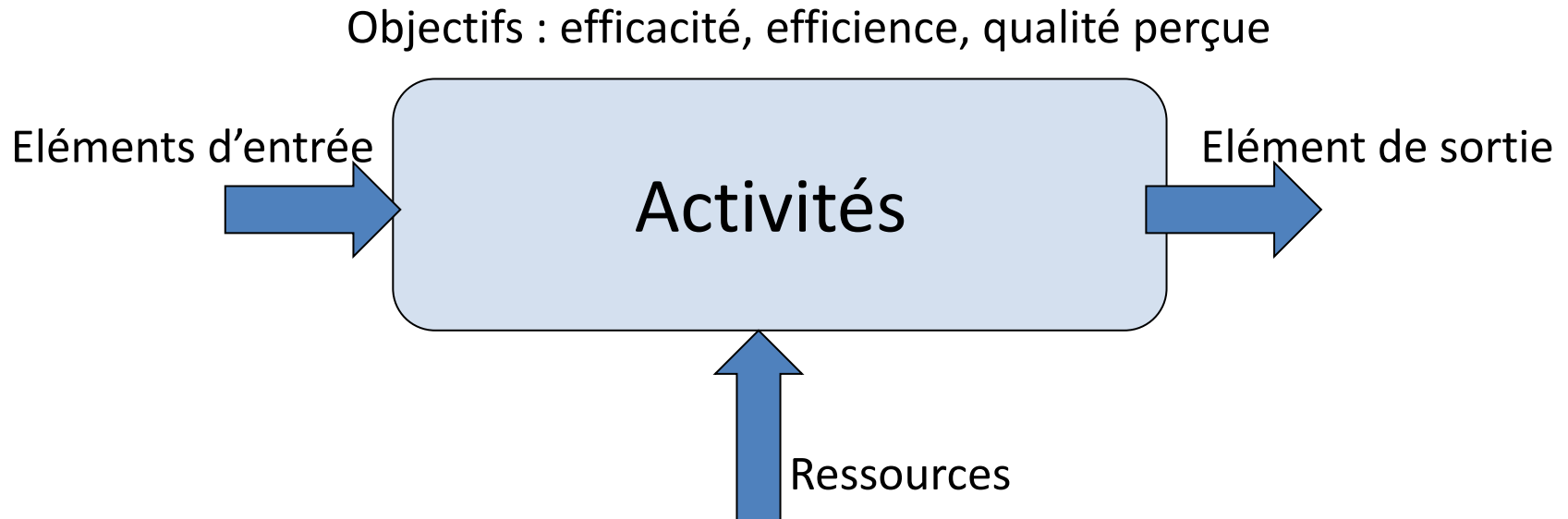
Processus de conformité

Les processus dont la finalité est la conformité

- Leur fonctionnement est pensé pour **réduire au maximum les écarts** par rapport aux règles définies, l'objectif est de rendre la dispersion la plus faible possible (ils relèvent d'approches de type Lean Six-Sigma, SPC, ...)
- Exemple : les processus de production ou servuction rentrent dans cette catégorie. Il convient, cependant de remarquer que si ces processus doivent être **efficaces** et **efficients**, ils doivent aussi faire l'objet d'une mesure de leur **qualité perçue** (par les bénéficiaires)

Processus de conformité

Modélisation d'un processus



Les processus de changement

Processus de changement

Les processus dont la finalité est le changement (1/6)

- Contrairement aux précédents, leur vocation est de produire un « **objet nouveau** », par exemple une innovation organisationnelle. Leur fonctionnement est pensé pour atteindre (déployer) les objectifs de changement voulus et gérer les aléas et les opportunités (veille, intelligence économique, ...)
- Ils s'appuient pour créer le changement sur des **projets plus ou moins innovants**.

Processus de changement

Les processus dont la finalité est le changement (2/6)

- Développer un produit nouveau (comme le téléphone portable) implique de :
 - Se focaliser sur une nouveauté
 - Chercher à aboutir sur le marché
 - Etre sûr que les clients achèteront le produit
 - Avoir un prix de vente très supérieur aux coûts

Cf. Didier LEBouc

Processus de changement

Les processus dont la finalité est le changement (3/6)

- Ils doivent être pensés en terme de :
 - **Changement** (objectif)
 - **Projets** (moyen)

Pour prendre en compte le changement dont ils sont à l'origine et permettre aux produits créés leur insertion optimale dans leur environnement.

Processus de changement

Les processus dont la finalité est le changement (4/6)

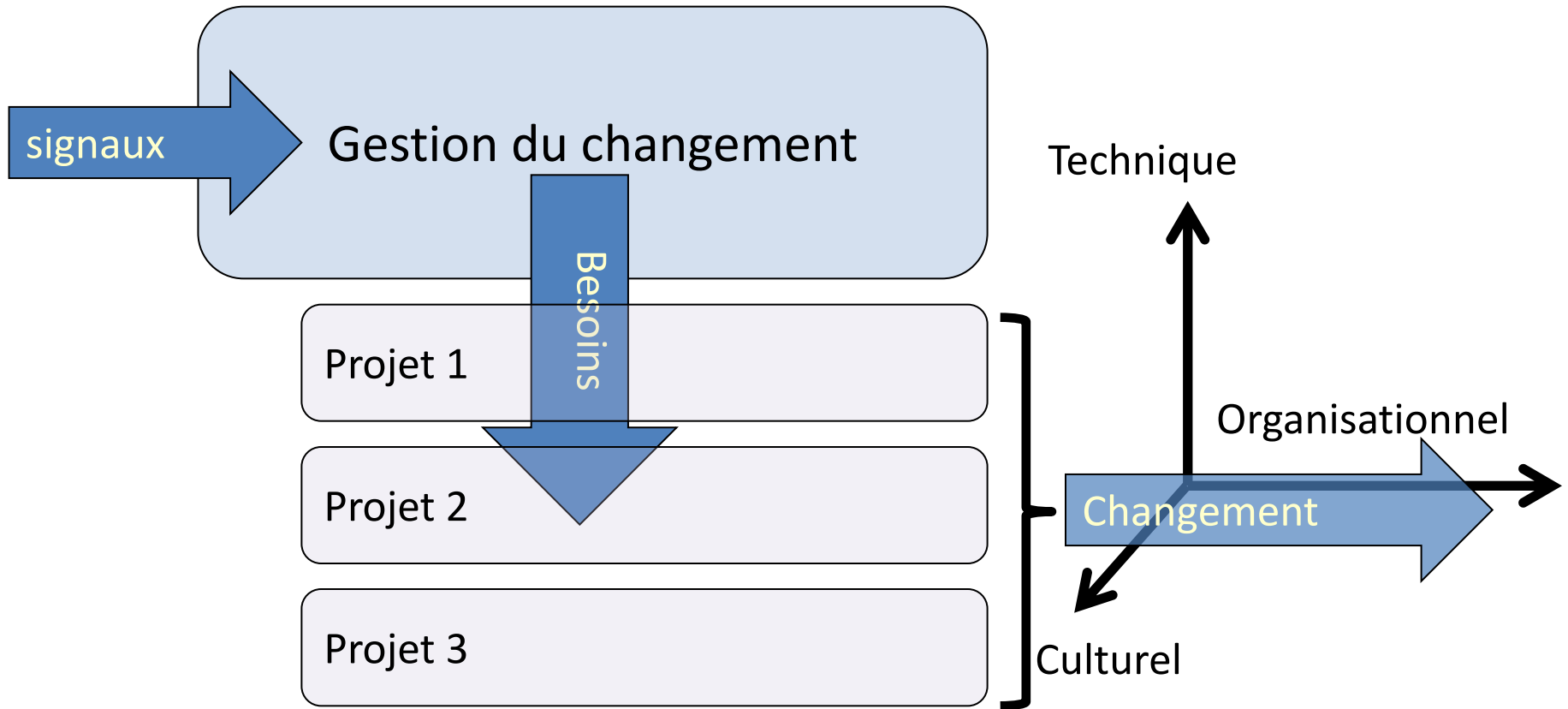
- Exemple de la téléphonie mobile :
 - Le projet de développement d'un nouveau type de téléphone conduit à des changements très importants :
 - Nouveaux produits et nouveaux services (pour générer de l'attractivité) : **nouveauté**
 - Nouvelles méthodes de distribution (pour permettre l'achat) : **aboutir sur le marché**
 - Nouvelles habitudes (pour renforcer l'acceptation): **achat par les clients**

Processus de changement

Les processus dont la finalité est le changement (5/6)

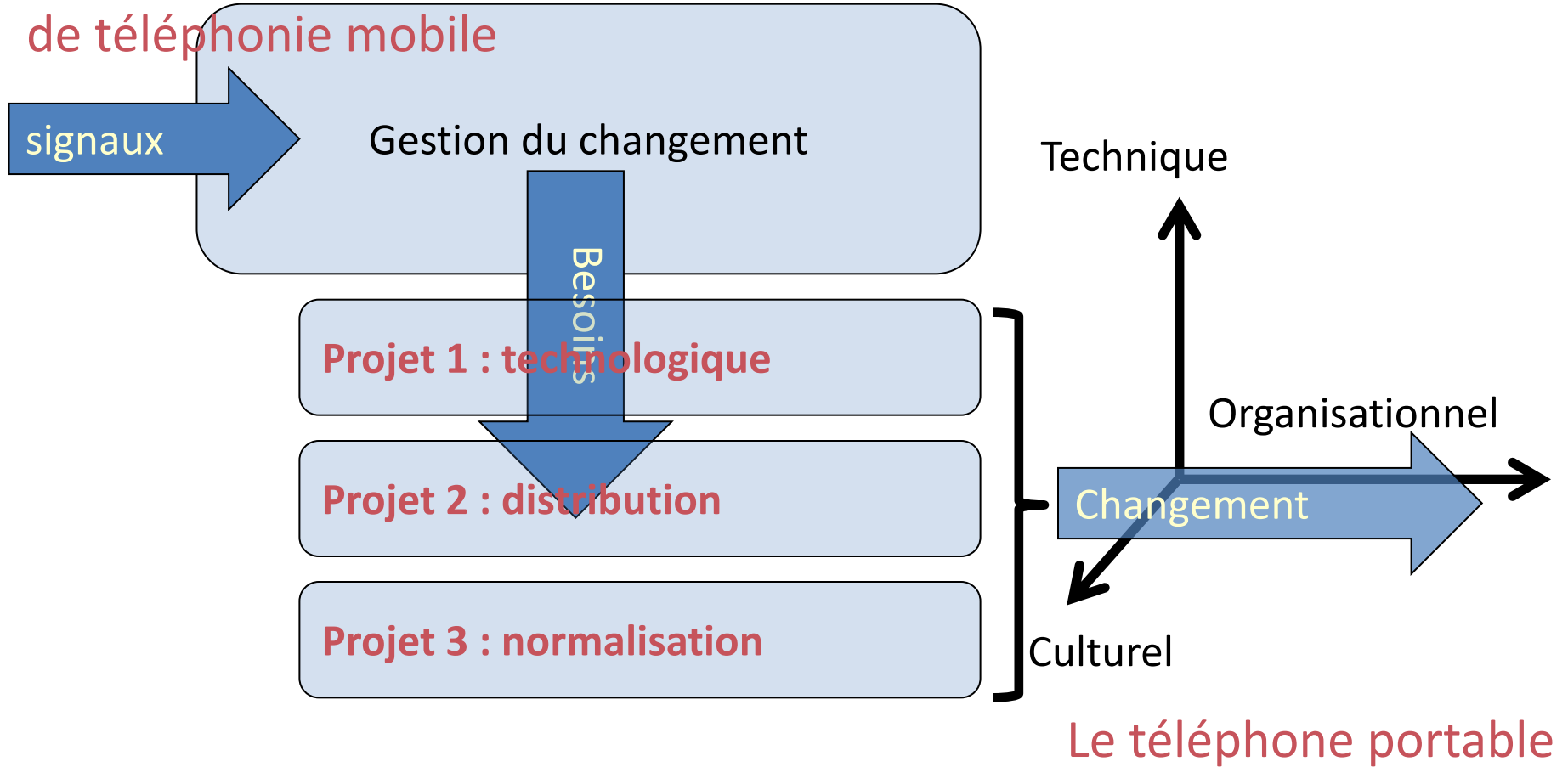
- Les processus de changement décrivent, comment :
 - l'écoute des **signaux** est exercée,
 - ces signaux vont être pris en compte comme données d'entrée afin d'aboutir à des **projets**, moyens de la transformation voulue

Processus de changement



Processus dits de changement

Besoins en matière
de téléphonie mobile



Processus dits de changement

Les processus dont la finalité est le changement (6/6)

- Il ne s'agit donc pas de mener des projets et d'accompagner le changement induit par ces projets.
- Au contraire, il s'agit de
 - **déceler le besoin de changement** du à l'évolution de l'environnement
 - déterminer **quels sont les projets à mettre en œuvre** pour offrir le nouveau produit au plus vite

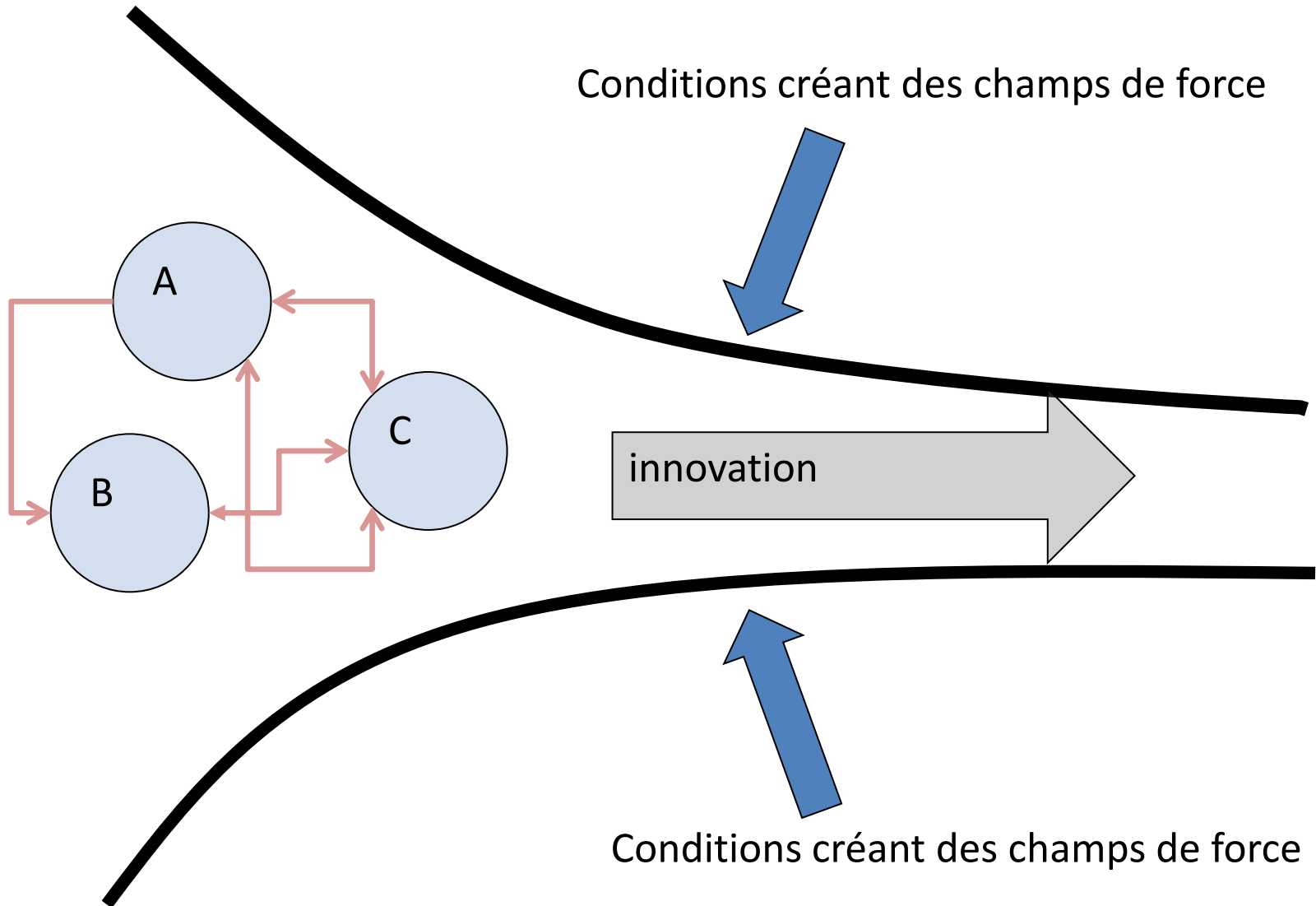
Les processus de créativité

Processus de créativité

Les processus dont la finalité est la créativité

- Ce sont des **processus réseau** dont la finalité est de **favoriser** et d'**accompagner** les idées vers la création de nouvelles connaissances ou d'innovations.
- Contrairement aux précédents ces processus ne nécessitent pas la connaissance et la maîtrise des actions qui leur sont spécifiques, ce qui compte c'est la **maîtrise des conditions favorisant l'apparition d'interactions en chaîne**

Processus de créativité



Processus de créativité

Les processus dont la finalité est la créativité

- **Exemple de champs de force** : l'existence de « lieux et de moments » de rencontre (**la machine à café**) au cœur d'un organisme est une de ces conditions, elle n'est bien sûr pas suffisante à elle seule. Il s'agit de favoriser et de valoriser au plus la pluridisciplinarité, permettre l'idée et l'accompagner dans son développement.

La coexistence des trois types de processus

Coexistence des types de processus

- **Dans toute organisation** il y a coexistence et interrelation permanentes de ces trois catégories de processus.
- Si un organisme développe une approche processus comme base de sa démarche de structuration, il convient de ne surtout pas chercher à réduire par une simplification excessive toute la richesse de ses activités à une seule catégorie de processus

La coexistence des trois types de processus

Coexistence des types de processus

- De plus, **dans tout type d'activité** (par exemple un **projet**) il y a une coexistence permanente de ces trois types de processus. Il ne faudrait pas par simplification associer par exemple aux activités de production et de servuction uniquement des processus de type conformité et à la recherche développement des processus de type réseau.
- Dans les activités de production et de servuction il y a des activités dont on doit garantir la conformité mais il y a aussi des projets et il n'y est pas interdit de mener des innovations organisationnelles

Retour sur les bénéfices et
difficultés du management de
projet (« classique »)

Bénéfices et difficultés

Les bénéfices :

- la possibilité de structurer fortement (Coût, Délai, Technique),
 - Passer d'une approche de type « on verra bien » à une approche basée sur le PDCA
- Viser la maîtrise (savoir faire avec) des aspects techniques, budgétaires et de délais

Bénéfices et difficultés

Les bénéfices (suite) :

- la structuration du dialogue avec le client,
 - Clarifier et organiser la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (ce qui est loin d'être évident)
- la réduction des « pertes »
 - de temps (connaissance du chemin critique, ...), de dépenses, d'hésitations techniques, ...
- la gestion du risque
 - l'effet « aile de papillon » : une petite erreur sur une tâche peut générer un gros problème qui sera perçu par le client (MOA)

Bénéfices et difficultés

Les difficultés :

- **le poids du hiérarchique** (organigramme) et le manque de transversalité, la structuration en mode projet n'est pas évidente et peut apparaître contradictoire au mode « normal » de fonctionnement (cf. le problème de la réintégration des équipes dans leur environnement de travail)
- **le mode de management** au plus haut niveau où la notion de délégation reste souvent trop théorique

Comment passer de la pyramide au net ?

Bénéfices et difficultés

Les difficultés (suite) :

- la difficulté de gérer l'incertitude, comment dans des projets « innovants » connaître avec le même degré de précision la durée, voire la charge d'une tâche qui se déroulera dans 1 semaine ou dans 14 mois
- Les modes de représentation par trop stéréotypés et de ce fait sans doute inappropriés ou du moins manquant d'adaptation au contexte
- l'existence de « processus naturels » informels et différents des processus « officiels »

Processus créativité, projets et
agilité

Processus créativité, projets et agilité

Quelques caractéristique d'un projet « innovation »

- Le **niveau d'incertitude** global est important et s'accroît avec le temps
- Le **risque** d'être confronté à des « impasses » est grand même si des études de faisabilité ont été menées dans un avant projet (de recherche)
- La **description des activités** laisse un degré d'autonomie aux équipes plus important même si ce principe est maintenu

Processus créativité, projets et agilité

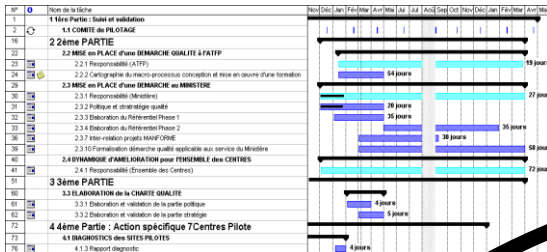
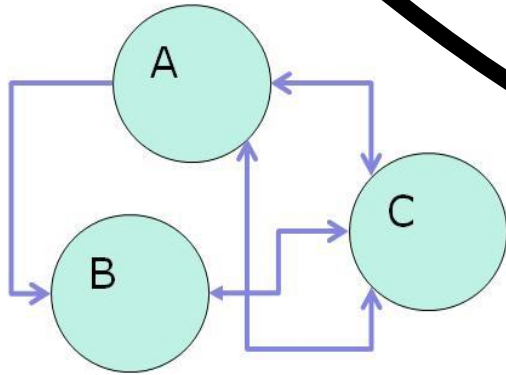
Quelques caractéristique d'un projet « innovation » (suite)

- La **sensibilité à l'environnement** est plus grande (événements à impact positif ou négatif)
- Un besoin intrinsèque de « **conformité** » mais aussi et surtout de **créativité, de changement et d'opportunisme adaptatif**

Conditions créant des champs de force

innovation

Conditions créant des champs de force



Processus créativité, projets et agilité

Conditions de succès d'un mixage entre conformité et créativité adaptative

- **Conditions** d'ordre managérial
- **Conditions** d'ordre méthodologique
- **Conditions** relevant de la pratique (outils)

Processus créativité, projets et agilité

Quatre conditions d'ordre managérial

- L'écoute des clients (voir les méthode de Conception à l'écoute du marché –S. SHIBA)
- La confrontation des points de vue grâce à la pluri-compétence de l'équipe projet, oser être transgressif
- La circulation de l'information
- La confiance dans l'autorégulation

Processus créativité, projets et agilité

Trois conditions d'ordre méthodologique

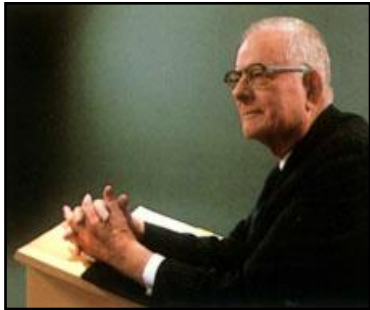
- Une nouvelle façon de découper le projet en tranches temporelles successives : **une planification adaptative**
- La définition systématiques de « livrables cliquets » associés à chacune des tranches empêchant le retour en arrière : **la qualité du futur produit**
- Des jalons remplacés par des analyses de type **SWOT** en fin de chaque période (un nouveau cycle qualité **PDC-SWOT**) : **utiliser l'incertitude**

Processus créativité, projets et agilité

Le cycle PDCA : **PLAN, DO, CHECK, ACT**

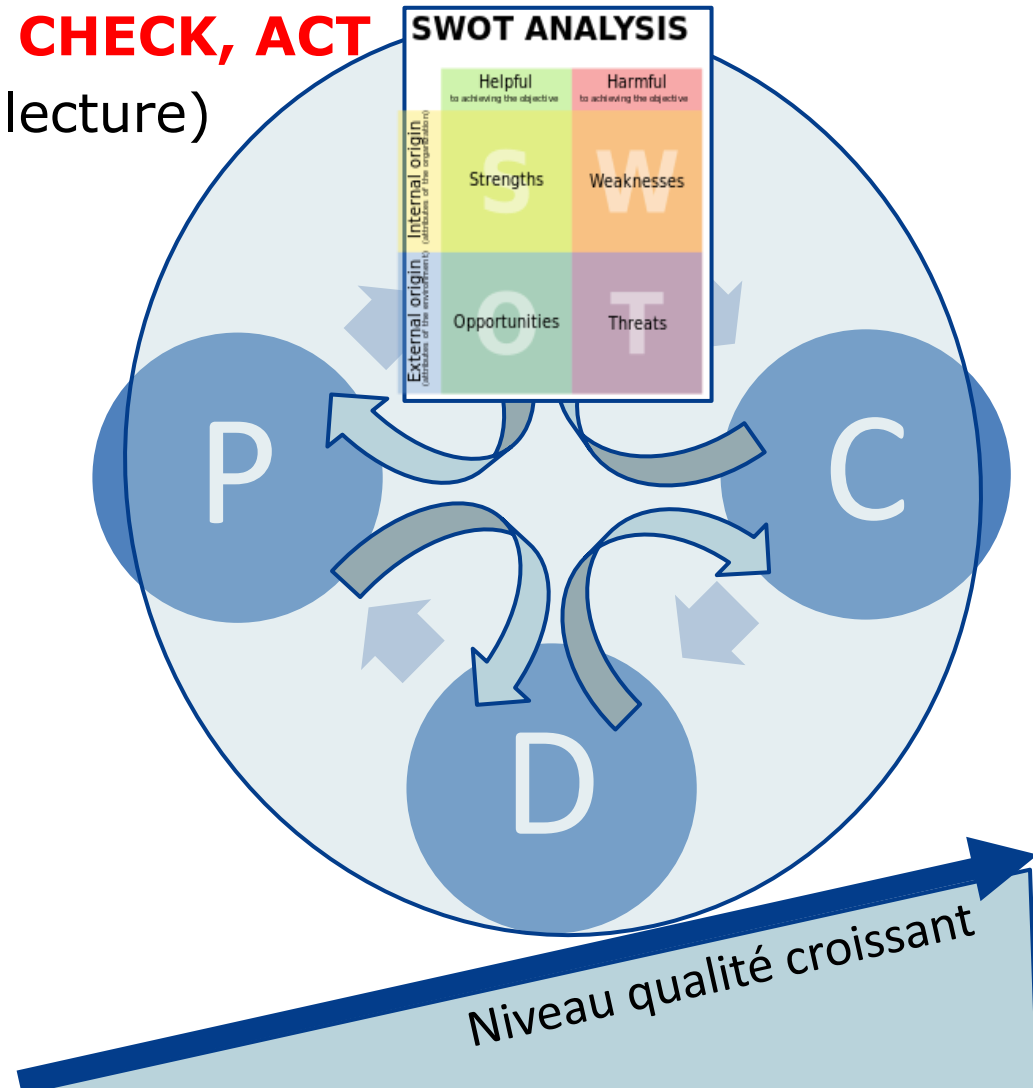
Cycle de Deming, 1948 (1^{ière} lecture)

- **P** : préparer l'action
- **D** : réaliser l'action
- **C** : contrôler l'action
- **A** : faire un bilan



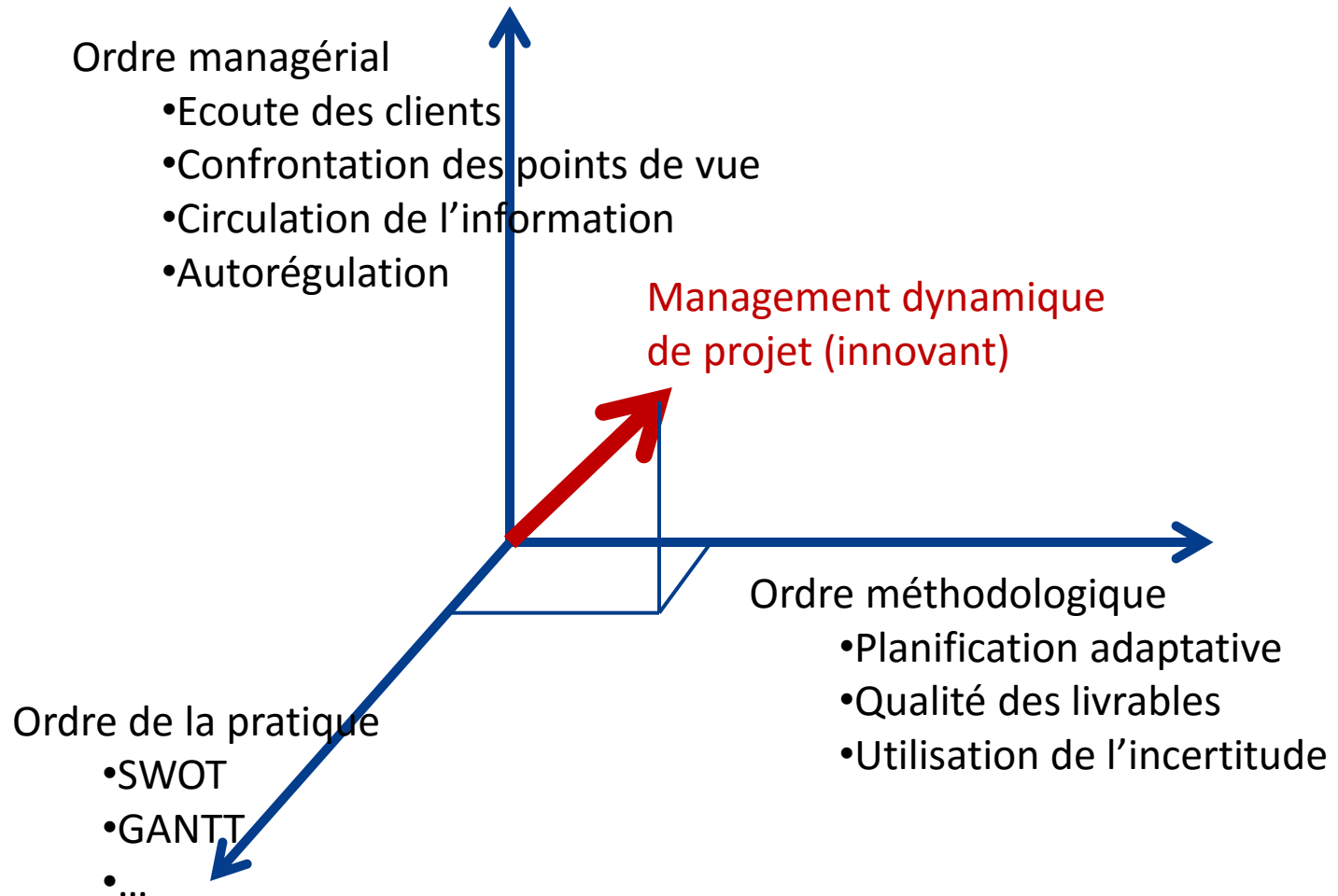
Pr Deming

(statisticien
américain
1900-1993)

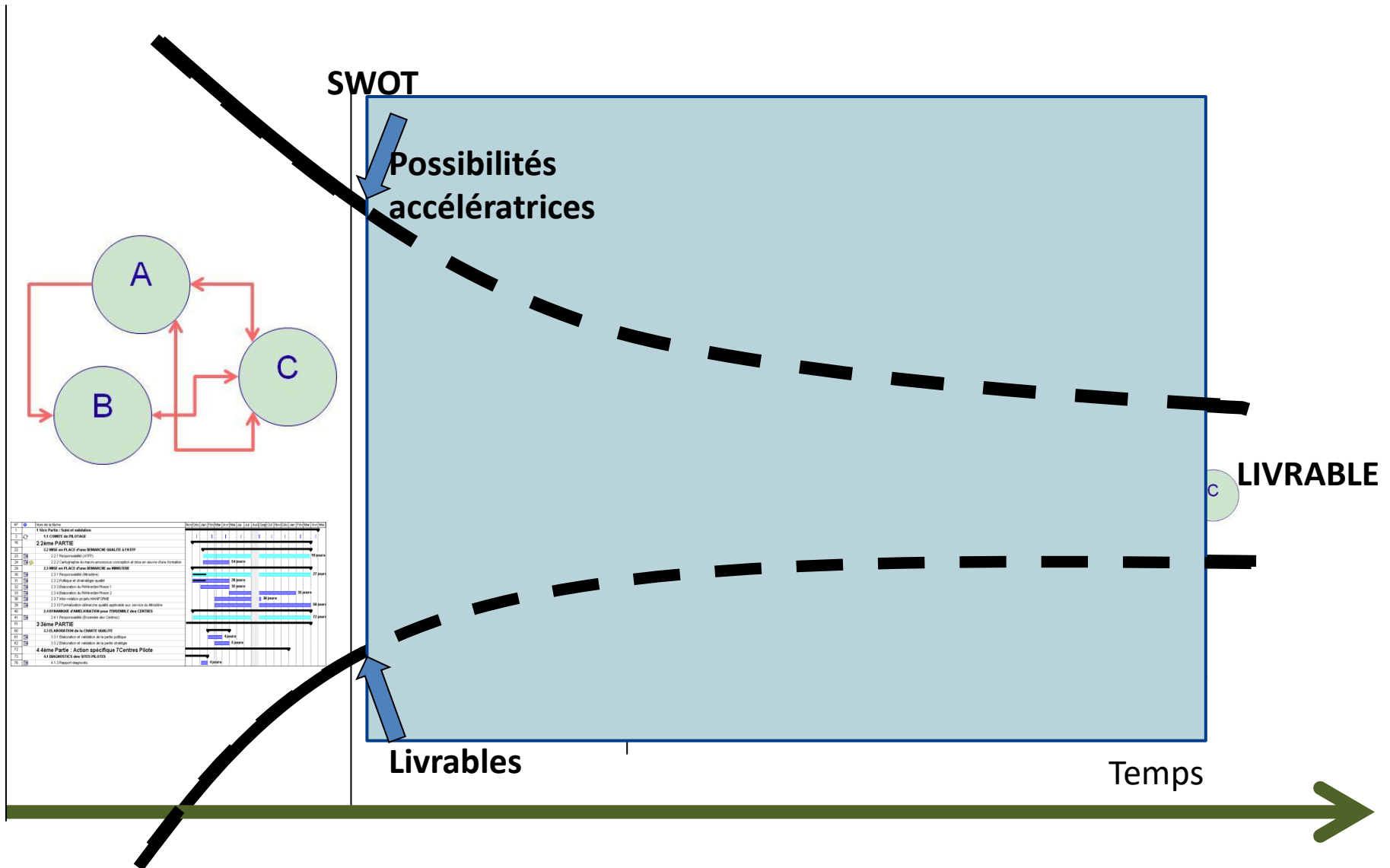


Processus créativité, projets et agilité

Les champs de force du management « dynamique » de projet



Processus créativité, projets et agilité



Processus créativité, projets et agilité

Le découpage en itérations du projet

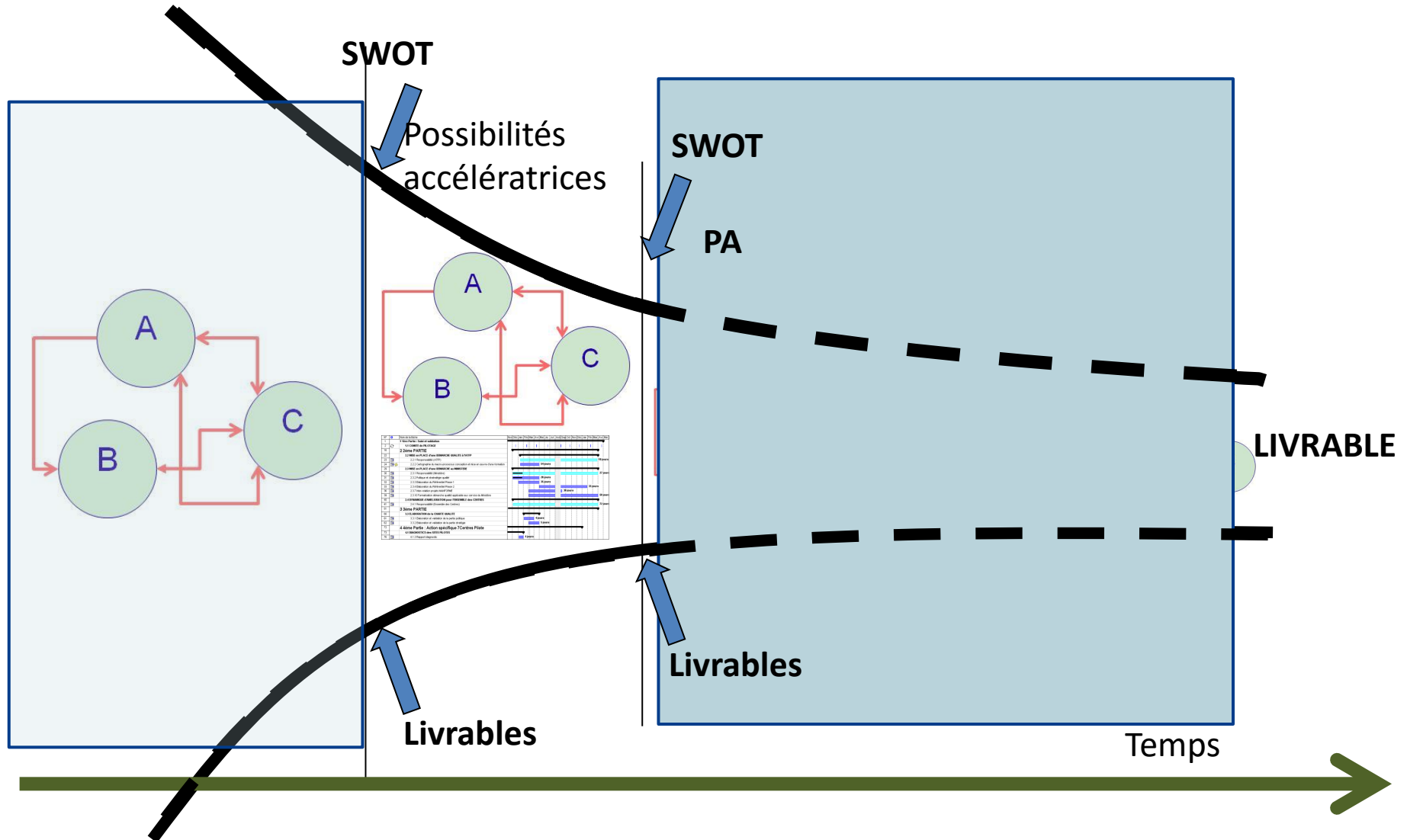
- La recherche des **livrables à effet « cliquet »** : livrables intermédiaires qui peuvent se suffire à eux-mêmes quand bien même le projet s'arrêterait
- La recherche des **possibilités accélératrices** : choix pour l'itération suivante d'activités qui réduisent les délais, qui augmente la qualité et qui diminuent les coûts

Processus créativité, projets et agilité

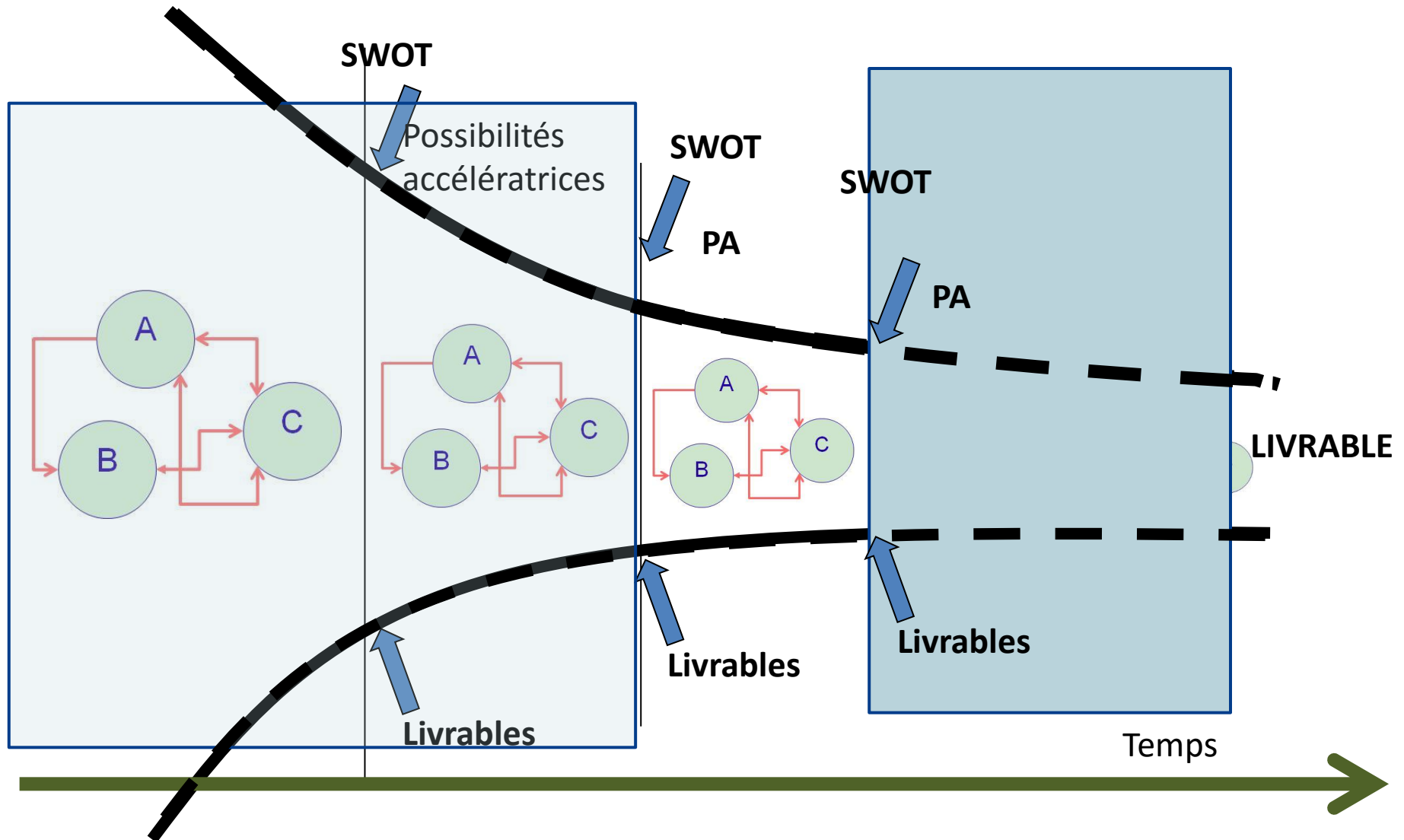
Ajustement avec trois possibilités à chaque itération pour chaque activité (tâche) :

- **Poursuivre** normalement dans la continuité
- **Stopper** l'action qui n'a pas donné les résultats attendus (et étude d'une nouvelle solution)
- **Mettre en attente**

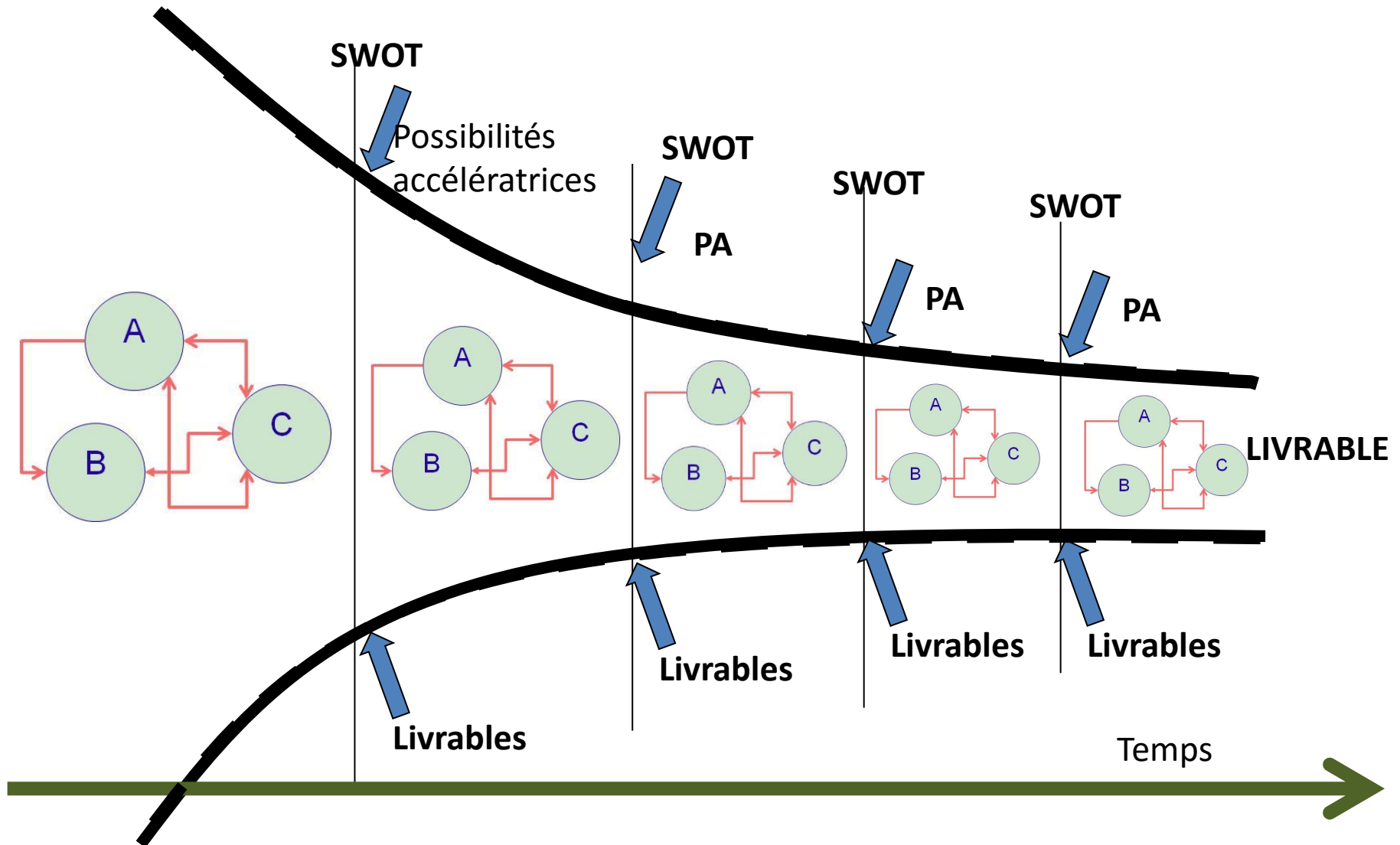
Processus créativité, projets et agilité



Processus créativité, projets et agilité



Processus créativité, projets et agilité



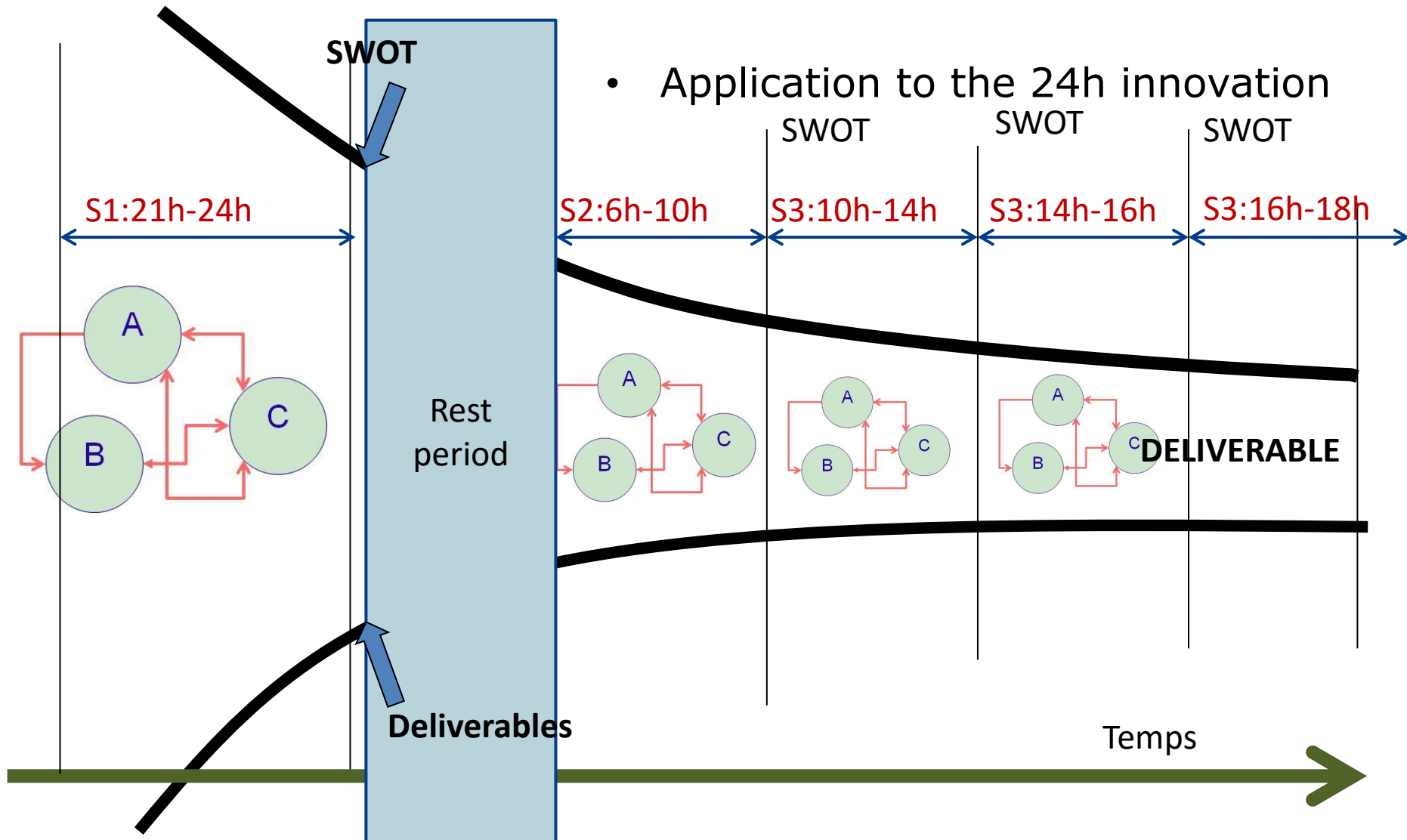
Processus créativité, projets et agilité

Un exemple de « projet » géré avec ce type de méthode :

Les projets des 24h de l'innovation

- Technique : réalisation des 2mn de vidéo relatives à une innovation
- Délais : 21h
- Coûts : non pris en compte

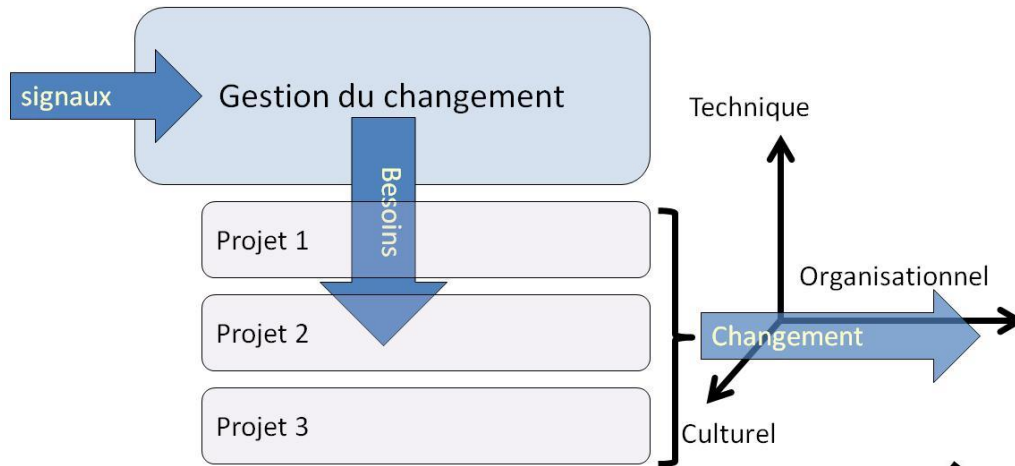
Project management method



Bibliographie

- Didier LEBouc, développer un produit innovant avec les méthodes agiles, Eyrolles, Editions d'Organisation
- Jeff JARVIS, la méthode Google
- François JULLIEN, La philosophie inquiétée par la pensée chinoise, 2009
- Edgar MORIN, La méthode
- NF X 50-176, AFNOR
- ISO 21500
- (ISO 10010)
-

Questions



Mercq

