



HAL
open science

Les projets agiles et les habits neufs du chef de projet

Philippe Duquenne, Virgil Dumbrava, Jean-Marc Le Lann

► **To cite this version:**

Philippe Duquenne, Virgil Dumbrava, Jean-Marc Le Lann. Les projets agiles et les habits neufs du chef de projet. Conférence internationale en gestion de projet : gestion de projet agile et lean : comment relever ce défi, Oct 2012, Trois rivières, Canada. pp.0. hal-02140418

HAL Id: hal-02140418

<https://hal.science/hal-02140418>

Submitted on 27 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.





OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible

This is an author's version published in: <http://oatao.univ-toulouse.fr/23890>

Official URL

To cite this version :

Duquenne, Philippe  and Dumbrava, Virgil and Le Lann, Jean-Marc  *Les projets agiles et les habits neufs du chef de projet.* (2012) In: Conférence internationale en gestion de projet : gestion de projet agile et lean : comment relever ce défi, 22 October 2012 - 26 October 2012 (Canada). (Unpublished)

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository administrator: tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr

LES PROJETS AGILES ET LES HABITS NEUFS DU CHEF DE PROJET

Philippe DUQUENNE¹, Virgil DUMBRAVA², Jean – Marc Le LANN¹

*1 : Université de Toulouse
INPT / ENSIACET / Département. Génie Industriel
Laboratoire de Génie Chimique
4, allée Émile Monso BP 44362
31030 Toulouse cedex 4
FRANCE*

*2 : Departamentul Sisteme Electroenergetice
Facultatea de Energetica
Universitatea POLITEHNICA din Bucuresti
313 Splaiul Independentei,
Bucuresti 060042
ROMANIA*

Axe : Faisabilité / Faisabilité socio – environnementale

I - les projets en général :

Avant de nous pencher sur les concepts d'agilité, assez récents en matière de gestion de projets, il convient de revenir un peu sur les fondamentaux d'une discipline née entre les deux guerres mondiales, même si sa généralisation est plus récente. Une des caractéristiques essentielles du projet est sa subordination à la satisfaction des besoins d'un client, que ce client soit fictif (interne, représenté par une direction de projet) ou qu'il existe réellement (présence d'un maître d'ouvrage) ; cette caractéristique est à ce point essentielle que tous les référentiels du domaine s'accordent sur cette bijection projet / besoin et sur les propriétés d'originalité et de limite dans le temps qui en découlent.

Cette subordination des activités du projet aux besoins du client est ainsi rappelée dans toutes les phases du cycle de vie du projet et se traduit par une communication régulière, sur les intentions d'abord puis sur les étapes de l'exécution : faire valider par les parties prenantes, quelles qu'elles soient, toutes les orientations qu'on va donner au projet comme à ses produits au fur et à mesure qu'elles se précisent, puis informer périodiquement sur la bonne (ou moins bonne) tenue des objectifs, en termes de coût, de délai et de conformité aux attentes.

Nombreux sont même les auteurs qui insistent sur cette incongruité qui veut que les aspects les plus lourds, les plus rébarbatifs, les plus générateurs d'inertie tant dans l'organisation du projet que dans le suivi de son déroulement (comme peuvent l'être la maîtrise de la qualité, les gestions de la documentation ou de la configuration) ont justement pour objet de vérifier à tout moment que tout ce qui se fait ou va se faire est bien en conformité avec les diverses attentes des parties prenantes ... même et surtout quand ces dernières évoluent : paradoxalement, tout ce qui fait la lourdeur administrative du projet est la garantie de sa réactivité.

II – les projets informatiques :

Depuis les années 70, la notion de projet s'est généralisée au monde entier. Plus exactement, l'appellation « projet » s'est répandue, et a été greffée sur des pratiques qui ont parfois mis longtemps à ressembler aux préconisations de la doctrine. L'exemple le plus flagrant vient sans doute du monde informatique, où le mot a très vite désigné une activité récurrente sans induire la moindre modification dans les pratiques.

Dans ce que les pratiques « traditionnelles » de ce secteur peuvent avoir de plus incompatible avec la notion de projet, on peut citer une détestable habitude, et un ancrage

méthodologique qui a longtemps empêché la remise en question de cette habitude. La mauvaise habitude consiste à confier un travail de réalisation logicielle à des développeurs qui travaillent en aveugles et ne se retrouvent qu'à la fin du travail pour une intégration finale – d'où les tristement célèbres 90% d'échec (au moins, selon certains auteurs) dans les « projets » informatiques – souvent hélas en présence du client. L'ancrage méthodologique provient quant à lui des enseignements en matière de génie logiciel, dans lesquels l'organisation d'un « projet » informatique est confiée pour l'exécution à des développeurs sous la férule d'un « chef de projet informatique » (CPI), et pour la spécification à des utilisateurs rassemblés autour d'un « chef de projet utilisateurs » (CPU). Le principe de la méthode consiste en échanges entre les deux communautés ... mais l'organigramme fonctionnel-type de ce genre d'organisation présente la juxtaposition de ces deux mondes, et n'induit à aucun moment la moindre subordination du développement aux exigences fonctionnelles.

Depuis quelques années, le génie logiciel a découvert les besoins du client et l'intérêt leur prise en compte ; au lieu de tout simplement se référer aux fondamentaux de la gestion de projets, connus et publiés depuis les années 60 (ce qui aurait semblé assez vraisemblable d'une communauté qui colle l'étiquette « projet » sur tout ce qu'elle entreprend), certains informaticiens, sans doute gênés par l'étiquette des 90% (*a minima*) d'échec collée à leur métier, ont inventé une méthode qui consiste à s'informer des besoins du client, et à vérifier de temps en temps avec lui que le cours des développements allait dans le sens souhaité. Ils auraient pu humblement parler de « gestion de projets », comme le reste de l'ingénierie ; communicants de génie, ils ont préféré baptiser ça « méthodes agiles » – et bien entendu vendre le concept comme novateur, c'est-à-dire avec beaucoup de tapage et très cher.

Les projets agiles :

Aujourd'hui, d'autres brasseurs de vent (de génie également) font leurs choux gras avec des "projets agiles" ... pour mettre en avant et exposer très doctement ce qui est connu, pratiqué, maîtrisé et publié depuis un demi-siècle. L'apport est indéniable – je pense particulièrement à tous ceux, hélas trop nombreux, pour qui la gestion de projets a toujours consisté à colorier judicieusement de jolis diagrammes de Gantt et autres graphiques et tableaux de bord divers, et qui réalisent après des années de pratique qu'il peut y avoir quelque chose de plus intelligent derrière. En général, d'ailleurs, ceux-là ne parlent pas de gestion de projets, trop terre-à-terre et bien peu représentatif de leurs hautes compétences, mais de « Management de Projet », beaucoup plus noble – ou mieux, de « Project Management », plus valorisant.

Il existe cependant des écoles de pensée et des structures de recherche pour lesquels il est essentiel de faire la part des choses entre les fondamentaux d'une discipline et ce qui pourrait passer pour un brassage d'air stérile, dont on ne sait si sa motivation première est l'ignorance ou l'exploitation (lucrative) de cette ignorance. Pour ceux qui veillent ainsi à préserver la rigueur du domaine, il peut être utile de s'interroger sur les évolutions, au cours des années passées, des principes et méthodes de la gestion de projets, et des transformations qu'ont suscité les différents champs d'application : industrie, marchés, services, informatique ... C'est ce que propose cette communication, avec le devoir déontologique, en cas de soupçon de charlatanisme, de savoir s'écrier : « Le roi est nu ! » (Andersen, 1876).

Bibliographie :

Andersen, H., C., « *Contes d'Andersen* », pp. 21-29, Hachette (Paris), 1876