

# La Lettre de la SMaP n°7

Décembre 2010

## Mot du Secrétaire Général

## Nouvelles du Conseil d'administration



Le conseil d'administration, qui s'est réuni le 25 novembre, a approuvé les propositions du bureau sur la stratégie poursuivie par la SMaP en 2011. Ces nouveaux axes de développement de l'association et de ses activités, qui seront présentés aux adhérents lors de la prochaine assemblée générale, visent notamment à renforcer la visibilité de l'association dans le monde des entreprises et à accroître son audience auprès des professionnels du management et de la gestion de projet.

Les principales orientations sont les suivantes :

- l'association entend renforcer sa participation aux activités de l'IPMA, telles que l'évaluation des projets et des organisations. Elle souhaite également se rapprocher des autres organisations internationales de certification et notamment de PRINCE 2, déjà bien implantée en France et partenaire de l'IPMA, et de l'ACEI dont le rayonnement mondial en gestion de projet permettrait de renforcer et développer les certifications de spécialités (planification, estimation des coûts, contrôle de coûts et ultérieurement management des risques et management des contrats).
- l'association propose, en appui du dispositif de certification, d'aider les organismes de formation et de conseil dans la recherche d'experts et de formateurs en cohérence avec les référentiels de certification qu'elle applique.

- l'association souhaite continuer à collaborer avec les universités et grandes écoles, en établissant des groupes de travail tripartite (écoles/entreprise/SMaP), sur le modèle du groupe de travail « Mémoire » en coopération avec l'Ecole Centrale de Paris, et en participant à la publication des travaux correspondants.

- l'association prévoit de renforcer sa visibilité auprès des entreprises, en développant l'évaluation de projets (couronnées chaque année par des « awards » décernés par l'IPMA) et l'évaluation des organisations. Elle entend également se rapprocher d'associations d'entreprises professionnelles ou techniques pour mieux cerner les besoins de ces entreprises en termes de certification et d'évaluation.

- enfin, la SMaP souhaite développer son audience et rassembler le plus grand nombre de professionnels expérimentés en matière de management et de gestion de projet en leur permettant de débattre, de publier et d'enseigner dans leurs domaines de compétences.

Nous invitons donc tous ceux dont les motivations et les centres d'intérêt s'inscrivent dans le projet stratégique de la SMaP à nous rejoindre au plus tôt !

LILIANE PUYHARDY-ZANZI

## La Vie de l'Association

### Maîtrise d'ouvrage (MOA) - Maîtrise d'œuvre (MOE)

#### Un concept ancien, dépassé... ?

Ce concept français issu de la législation qui avait pour but de définir les responsabilités des deux acteurs vis-à-vis des tiers, s'étend et évolue.

Les nouveaux modes de contractualisation changent la donne. On voit apparaître un peu partout dans le monde des concepts similaires. De même, le concept français évolue en fonction du partage des fonctions entre les deux acteurs, dû au transfert ou au partage des risques liés notamment aux montages financiers. Le législateur l'a bien compris en imposant pour les marchés publics une analyse partagée des risques.

Va-t-on vers une relation MOA – MOE « adulte » (au sens analyse transactionnelle, c'est-à-dire sans position de dominant ou de dominé) au travers non seulement de cette analyse partagée mais aussi par la mise en place d'une gouvernance de leur relation élaborée lors d'une démarche de « contract management » ?

#### L'extension de cette notion au management des projets internes

Le chef de projet interne est-il MOA ou MOE ? La réponse n'est pas commune à toutes les entreprises ; mais il semble se dégager une tendance : il n'est ni l'un, ni l'autre. [Il n'a pas tous les attributs de la maîtrise d'ouvrage. Il n'a pas vocation à préparer toutes les solutions techniques]. Certaines entreprises ont pris en compte cet état de fait en mettant en place des structures de type :

- Désignation d'un commanditaire (le concept anglo-saxon de « owner » en est très proche) : c'est le membre de l'équipe dirigeante de l'entreprise qui a droit de « vie ou de mort » sur le projet (capacité à arrêter un projet)
- Désignation d'un Pilote stratégique (ou « sponsor ») : en général, c'est le directeur de la branche de l'entreprise la plus concernée par le projet. Rapportant au commanditaire, il préside le Comité de Pilotage du projet. Il a pour mission de s'assurer de l'alignement stratégique du

projet ainsi que de mettre ou faire mettre à disposition les ressources internes dont a besoin le projet. Dans certaines organisations, le pilote stratégique peut être le Directeur du programme auquel est rattaché le projet.

- Le chef de projet : il rapporte au sponsor, assure le management du projet, assume les arbitrages dans les limites de sa délégation et fait remonter au Comité de pilotage ceux qui en sortent.

#### Une relation qui se complexifie avec les nouveaux moyens d'information

D'un côté, les moyens informatiques permettent d'échanger entre les deux acteurs une grande quantité d'information ; mais les deux ont-ils besoin des mêmes informations compte-tenu de leurs besoins respectifs. De plus, les messageries et les réseaux sociaux permettent à tous les acteurs de communiquer sans réel contrôle des « décideurs ».

Pour pallier ces risques, des revues de projet très approfondies, tournées non seulement sur le réalisé mais aussi sur le reste à faire, deviennent une nécessité ne serait-ce que pour s'assurer que tous les acteurs soient au même niveau d'information et surtout que toutes les décisions structurantes aient été validées au bon niveau.

#### Les relations entre les hommes

Le succès d'un projet dépend fortement des bonnes relations entre les deux acteurs. Celles-ci reposent sur un facteur-clé : la confiance. Or la confiance est quelque chose qui se construit pas à pas, au fil du temps.

La confiance n'est souvent pas le réflexe premier. Dans le cas de la relation MOA / MOE, à l'origine, il y avait plutôt une attitude de méfiance (voire de défiance dans certains cas). Méfiance qui repose souvent sur la vision que l'on a des compétences de l'autre. Avec d'ailleurs un cas particulier, quand les deux parties ont de fortes compétences, il y a souvent une « compétition » pour imposer sa solution. Il est donc important de bâtir cette confiance par une démarche collaborative s'appuyant sur une attitude de respect mutuel.

Ceci nous ramène à un point évoqué au début : la démarche de « contract management » doit être conduite pour établir la confiance et non pour se mettre en situation de « coincer » l'autre.

### En guise de synthèse

Le concept MOA / MOE a évolué en France et peut être rapproché de concepts de même nature qui se font jour à l'étranger (notamment pour les BOT ou les BOOT). Il repose maintenant plus sur une base contractuelle que sur une base « légale ». Dans ce cadre, il devient important de créer une relation de confiance dès le démarrage

du projet. Cela peut notamment passer par une démarche de « contract management » et une analyse partagée des risques. Enfin, le développement des moyens d'information, demande non seulement à co-construire les systèmes de « reporting » et d'alertes ; mais aussi à redonner force à un outil traditionnel : la revue de projet.

PHILIPPE LEBIGOT

## L'évaluation des Projets



Au cours du Congrès IPMA d'Istanbul, le 2 novembre 2010, furent annoncés les prix de l'année 2010.

La plus haute récompense fut attribuée à deux Mégaprojets (budget de plus de 100 millions d'Euros et durée de plus de 2 ans):

- Huizhou Refinery Project by **CNOOC (China)** – construction du premier complexe de raffinage de pétrole brut contenant un taux de soufre faible et un taux d'acide élevé.
- VELARO-RUS by **Siemens (Germany)** – construction de la ligne grande vitesse entre Moscou et St Petersburg.

Un prix fut attribué à 4 autres projets effectués par :

- **Tongji University (China)**
- **General Electric (Italy)**
- **Tecnimont (Italy)**
- **Morvarid Petrochemical (Iran).**

Pour plus de détails sur l'évaluation des projets, voir "La Lettre" numéro 6.

**Si vous êtes intéressés par une soumission de projet pour 2011 (avant le 20 mai), la SMaP peut vous aider à constituer votre dossier.**

**Les prix seront remis à Brisbane (Australie) en octobre.**

Si vous pensez que votre entreprise pourrait être intéressée par l'évaluation des organisations nous écrire à : [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu) AGNES ROUX-KIENER

## L'évaluation des Organisations

Au niveau international, il existe plusieurs méthodes d'évaluation du fonctionnement en mode projet pour les organisations. Celles-ci émanent d'associations ou d'organismes tournés vers la Qualité et le Management de projet (ISO / AFNOR, PMI, Prince2, CMMI) ou de consultants.

IPMA a développé un nouveau mode d'évaluation qui est en cours de test et devrait être lancé en 2011.

Il inclut une évaluation :

- de la compétence des PERSONNES,
- des PROJETS de l'entreprise
- de l'ORGANISATION environnant les projets.

Il est fondé sur des référentiels connus et internationaux : pour les personnes sur l'ICB3 de l'IPMA et pour les projets, sur le modèle IPMA d'évaluation de projets lui-même dérivé du modèle EFQM. Il sera en ligne avec les normes ISO 9001, 10006 et 21500.