

# La Lettre de la SMaP n°31

Mai 2015

Conférence / Débat organisée par Opteam  
Avec la participation de la SMaP

Vendredi 29 mai 8h30 – 12h00

«Améliorer l'environnement des projets »

Le management par projet est depuis de nombreuses années un mode de fonctionnement largement répandu dans les entreprises. Cependant, les contraintes toujours plus fortes en termes de coûts et de délais obligent les entreprises à prendre de plus en plus de risques sur leurs projets et rendent incertaine l'atteinte des objectifs de performance attendus. Que faire pour que le mode projet soit parfaitement intégré au mode de fonctionnement de votre entreprise ?

Les référentiels de management de projet que sont le PMBOK, l'ICB ou encore PRINCE2 donnent un excellent cadre méthodologique en matière de management de projet. Mais en réalité, les difficultés viennent souvent de l'environnement dans lequel les chefs de projets se démènent.

- Est-ce que votre entreprise fournit les bonnes conditions de réalisation pour les projets ?
- Comment s'y prendre pour améliorer ces conditions ?

La SMaP présentera le référentiel IPMA DELTA qui aide les entreprises à répondre à ces questions.

## Programme – 8h45 à 12h00

Pourquoi ce thème

Retour d'EXpérience OPTTEAM en matière d'amélioration du Management de Projets

Les normes et standards internationalement reconnus

Le référentiel IPMA DELTA

Retour d'EXpérience des participants

Espace Saint Martin, 199 rue Saint Martin, Paris 3eme

Conférence gratuite

Inscription obligatoire par courriel avant le 27 mai: [info@opteam.fr](mailto:info@opteam.fr)

Le 28 mai, à 19h30  
réunion du groupe Jeunes Chefs de projet (- de 35 ans)  
Voir plus d'informations en page 3

## Editorial du Président

L'Assemblée Générale de la SMaP s'est tenue le 20 mars à l'Hôtel Pullman La Défense. Une quinzaine de personnes étaient présentes. Les rapports moral et financier ont été adoptés à l'unanimité des présents.

- Le rapport moral a mis en évidence la bonne santé de la SMaP, reconnue aujourd'hui comme référence en France dans le domaine du Management de projet.
- Cette bonne santé se traduit notamment par une forte augmentation des adhésions (près de mille individuelles et 4 entreprises), la mise en place du groupe de « Jeunes chefs de projet », le développement du produit Labellisation et la forte progression des certifications individuelles (50%).
- Nos principaux axes d'activités s'orientent en 2015 vers le maintien de conférences gratuites, l'amélioration de notre approche commerciale, le resserrement de nos relations avec l'ICEC pour les certifications de Spécialités et la structuration de notre Direction Scientifique.
- Tout ceci est rendu possible par le bon résultat financier de l'année 2014, en forte progression (50%), même si cette progression est partiellement due à la récupération de la TVA sur nos charges. Notre chiffre d'affaire 2015 devrait pour la première fois dépasser les 300 k€.

Cette Assemblée Générale a également été l'occasion d'accueillir, au sein du Conseil d'Administration, Marie-José MURGUET (Alstom), en remplacement de Jean-Louis MULLER, démissionnaire.

**Christian Altier**

## Des nouvelles du Maroc

Le jeudi 2 avril 2015 s'est déroulée au Maroc (Casablanca) la première conférence de management de projet, organisée par le Cabinet Family Group Services, sous l'égide de l'IPMA et de la SMaP. Cette conférence a été un véritable succès puisqu'elle a réuni plus de 100 participants, représentant un large éventail d'entreprises et d'universités.

Elle a permis de positionner le rôle du management de projet dans l'environnement de l'entreprise, au travers d'un certain nombre de témoignages :



- A. Saïdoun (IPMA) sur l'IPMA et la certification individuelle,
- A. Roux-Kiener (SMaP) sur le management du changement,
- C. Altier (SMaP/SNCF) sur le métier de chef de projet,
- M. Elmouss (ONCF) sur le projet de Ligne à Grande Vitesse Tanger / Casablanca.

Cette conférence a notamment permis de préconfigurer la prochaine Association Marocaine de Management de projet à laquelle la SMaP apportera sa contribution, en particulier pour la mise en place du processus de certification individuelle.

**Christian Altier**

## Conseil de la région II de l'ICEC

La réunion annuelle des associations membres de la Région II de l'ICEC s'est tenue dans les locaux de la SMaP, 28 rue de Londres, le 18 Avril. La SMaP était représentée par Gilles Turré, secrétaire général.

L'ICEC (International Cost Engineering Council) rassemble les associations de cost engineering (gestion de projet) du monde entier. Fondée à l'origine (1976) par les associations anglaise, néerlandaise, américaine et mexicaine, elle rassemble désormais (2013) 40 pays. La région II de l'ICEC recouvre l'Europe et le Moyen Orient, la région I les Amériques, la région III l'Afrique et la région IV l'Asie. Les régions I et II, fondatrices, restent les plus actives d'un point de vue méthodologique.

Elle a pour objet les techniques propres au projet : estimation, coûtéance, planning, gestion des risques et gestion de contrat. Elle rassemble des professionnels des projets d'ingénierie et de manufacture, et relativement peu du logiciel. Les professionnels de la construction sont très présents, par le biais, dans les pays anglo-saxons, des associations de Quantity Surveyors.

La présidente de l'ICEC, Alexia Nalewaik, de l'AACE (American Association of Cost Engineers), assistait à ce conseil. Le président de la région II, Gianluca di Castri, dirigeant de l'AICE (Associazione Italiana d'Ingegneria Economica), présidait ce conseil. Les autres présents de l'ICEC étaient Roger Batten et Alec Ray (AcostE, UK), Robert De Vries et Jaap Vreburg (DACE, NL) et Gilles Turré (SMaP, F). Carsten Wredstrom (FDP, DK) et Andrej Kerin (ZDP, Slovénie), participants habituels, s'étaient excusés. MM Pascal Asselin et Pierre Mit de l'UNTEC (Union Nationale des Economistes de la Construction, France) étaient invités à ce conseil, ainsi que Mr Justin Sullivan du RICS (Royal Institute of Chartered Surveyors, UK).

Le conseil a poursuivi les travaux de comparaison entre les référentiels de certification des différentes sociétés membres, et ceux visant à faciliter les échanges de bonnes pratiques et de données de références entre ces sociétés.

<http://www.icoste.org/>

<http://www.rics.org/fr/>

<http://www.untec.com>

**Gilles Turré**

## Le groupe des Jeunes chefs de projet

Le groupe des jeunes chefs de projet se réunit une fois par mois pour échanger et partager sur les expériences de chacun, sur des périmètres de projets divers et variés. Le 23 mars dernier, une rencontre a été organisée entre le groupe des jeunes chefs de projet et des experts dans le management de projet. Cet échange a été bénéfique et a permis d'apporter à l'ensemble du groupe certaines réponses sur des questions très opérationnelles et pratiques.

Les réunions de travail s'organisent soit autour d'un verre dans un bar, permettant l'échange et la convivialité, soit dans une salle de réunion pour réfléchir sur des sujets que le groupe souhaite approfondir. Ces réunions de « travail » s'organisent autour d'un ½ heure d'échange sur un sujet particulier qu'un membre présente au groupe (bonne pratique / outils / problématiques...), nous permettant d'apprendre et de diverger ou de converger sur ce sujet. L'heure suivante est consacrée à la thématique « fil conducteur » des travaux choisis par le groupe : « Connaitre les bonnes pratiques et les premiers réflexes à acquérir quand on débute dans le management de projet »

N'hésitez pas à nous rejoindre pour travailler sur ces sujets et partager vos expériences, nous permettant de bâtir une vraie communauté d'échange et de partage en France pour les jeunes chefs de projet. Prochaine rencontre le 28 Mai à partir de 19h30 - Contact : Anthony Rablet, [anthonrab@hotmail.fr](mailto:anthonrab@hotmail.fr) ou réseau social IPMA – Groupe jeunes chefs de projet

**Anthony Rablet**

## Stratégie de l'IPMA pour 2020

La stratégie de l'IPMA a été redéfinie à l'horizon 2020. Ceci, dans un contexte où les pourcentages d'échecs de projets sont encore très importants, afin

- de répondre à une demande croissante pour des compétences en management de projet, en particulier dans le domaine comportemental, aussi bien dans le domaine public, touchant potentiellement chaque habitant de la planète, que dans les entreprises.
- de s'adapter aux besoins des nouvelles générations et d'une profession de plus en plus stratégique et potentiellement attirante, devant faire face à de plus en plus de projets globaux, complexes et multiculturels, faisant appel au travail virtuel et aux nouvelles technologies.

**La vision de l'IPMA est de promouvoir des compétences qui aideront à créer un monde dans lequel tous les projets réussissent.**

En 2020, l'IPMA veut être reconnue globalement grâce à un réseau d'associations durable, équilibré et divers. Ce réseau créera de la valeur qui développera la profession, l'économie, la société et l'environnement. Ceci à travers des produits et des services intégrés, basés sur des référentiels répondant aux besoins de ses parties prenantes. En résumé, l'IPMA veut être le partenaire de votre savoir, de votre compétence et de votre performance en management de projet.

**Agnès Roux-Kiener**

## Congrès IPMA 2015



Le Congrès IPMA se tiendra au 28 au 30 septembre 2015 à Panama city. Ce sera l'occasion de fêter les 50 ans de l'IPMA, la plus ancienne des associations de chefs de projet et les 10 ans du groupe des jeunes chefs de projet IPMA. Ce 29ème congrès aura pour thème le management de projet, programmes et portfolios dans un contexte multi-culturel.

De nombreux « key note speakers » interviendront chaque jour (dont Philippe Brun de Thales). Les autres sessions seront organisées par thème (PMO, bonnes pratiques, recherche, etc.) Le futur référentiel de compétences ICB4 pour les projets, les programmes et les portefeuilles devrait être présenté pour la première fois.

Plus d'informations sur le site du Congrès : <http://ipmawc2015.com>

Une délégation de la SMaP sera présente qui facilitera votre intégration dans la communauté globale des chefs de projet (possibilité de se retrouver lors des repas et des soirées). Une journée de visite des travaux d'agrandissement du canal de Panama est prévue le 1<sup>er</sup> octobre. Des vols directs relient Paris à Panama.

Faites-vous connaître auprès de nous si vous avez l'intention d'y participer.



SMaP (Société française pour l'avancement du management de projet),  
Tel : 01 78 42 38 90 - Mail : [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu) - Site : <http://www.smap-asso.eu/>  
Réseau social de la SMaP (sur inscription): <http://ipmafrancesmap.ning.com/>-  
Espace LinkedIn : <https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=8263748>

## Quelques réflexions sur les « problèmes vicieux » et le management de projet

Ce concept mérite d'être discuté avec quelque attention pour bien percevoir les conséquences managériales associées à sa compréhension.

Qu'entendons-nous par « problème vicieux » ? Ce terme vient d'une traduction en français fleuri canadien de « wicked problems ». Si nous prenons la définition de Rittel, présentée par Churchman (1967, p. 141), le concept de « problème vicieux » fait référence à une classe de problèmes d'un système social, problèmes mal définis, pour lesquels l'information prête à confusion, il y a de nombreux « clients » et preneurs de décisions avec des valeurs ou objectifs conflictuels, et pour lesquels les ramifications avec le système dans son ensemble sont peu claires » (notre traduction).

Ces problèmes sont « vicieux » ou « méchants » parce qu'ils résistent aux solutions. Ils sont en effet « difficiles ou impossibles à résoudre parce qu'incomplets, contradictoires, avec des besoins changeants qui sont difficiles à percevoir ou identifier » (notre traduction).

### « Problèmes vicieux » et projets

De manière générale, les problèmes « vicieux » apparaissent dans tous les types de systèmes socio-organisationnels et environnements « chaotiques » (Hock, 1995) où le contexte organisationnel fait montre de volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté accrues (VUCA) affectant l'organisation et l'environnement socio-économique. Ce type de problèmes peuvent apparaître à tout moment (Taleb, 2007), et sont, par nature, non prédictibles. On sait qu'ils se produiront mais on ne peut prédire quand et quelle forme ils prendront, de manière similaire à une catastrophe naturelle comme un tremblement de terre ou une pandémie.

Chaque projet porte en lui sa part de « problèmes vicieux », car il inclut une part d'unicité et de nouveauté. Toutefois, les projets insérés dans des contextes et environnements « VUCA » sont de bons candidats ! Par exemple, les projets liés à des contextes politiques ou sociétaux et impliquant de multiples parties prenantes avec des intérêts divergents (Flyvbjerg, 2014) tels que projets de développement économique / énergies (barrage de Sivens, EPR), grandes infrastructures (jeux olympiques), Défense (A400M, Joint Strike Fighter), réformes de systèmes sociaux (carte vitale et tiers payant, Obamacare), changement et système

d'information (système de paie des Armées, écotaxe et péage routier)...

### Surmonter les « problèmes vicieux »

Penser « projet » peut conduire les parties prenantes – acteurs de l'écosystème du problème vicieux et, généralement, avec une pluralité ou opposition de vues, de rapports de force et des valeurs divergentes (Jackson, 2010) – à trouver des points de convergences et façon d'avancer entre approches politiques, intérêts personnels et jeux d'influence. Cependant, cela peut nécessiter de gros efforts et ressources (voir par exemple les discussions européennes sur la manière de circonscrire l'afflux de réfugiés et le développement économique des zones concernées, crise grecque). On peut ajouter que les décisions de management de projet peuvent faire partie du problème et / ou du contexte, et, dans une certaine mesure, contribuer à réveiller le dragon qui dort ou ouvrir la boîte de Pandore... pour le meilleur ou pour le pire (décisions initiales du triumvirat / troïka dans l'épineux dossier grec, écotaxe).

Utiliser les méthodologies traditionnelles du management de projet ? N'y pensons même pas... elles n'ont pas été conçues pour faire face à ce type de problème, mais pour résoudre des problèmes où un certain niveau de consensus existe entre les parties prenantes, où les problèmes sont identifiés, et où un certain niveau de stabilité dans l'environnement socio-économique rend les choses quelque peu prévisibles. Pour faire court, l'utilisation des approches traditionnelles requiert un certain niveau d'ordre et de connaissance effective ou possible des variables et facteurs en jeu (French, 2013).

Il nous faut donc nous tourner vers des approches alternatives, prenant la nécessaire « sagesse pratique » des managers de projet comme point de repère.

Les auteurs spécialistes des compétences en leadership mettent en évidence le nécessaire changement de perspective, c'est-à-dire d'une vision fonctionnelle à une vision holistique et systémique critique des pratiques (Jackson, 2003, Bourantas & Agapitou, 2014). Ils suggèrent de s'appuyer sur un ensemble d'approches dites collaboratives, même en cas de visions plurielles ou conflictuelles, à utiliser « dans le contexte » et avec « sagesse pratique », basées sur différentes déclinaisons de pensée et



méthodologie systémique (souple : on cherche à accommoder différents points de vue et alternatives et à apprendre dans l'action ; émancipatrice : on s'intéresse à qui bénéficie les changements et qui est affecté et aux formes de pouvoir, postmoderne : on encourage la variété et diversité des perspectives, en particulier celles habituellement non exprimées, pour faire émerger de possibles solutions).

Enfin, pour ne pas conclure...

En situation de « problème vicieux », nous devons passer d'un mode classique de résolution de problème et décision de type « sentir – catégoriser – répondre » ou « sentir – analyser – répondre » à un mode «investiguer – sentir – répondre » en ligne avec les approches holistique et de pensée systémique mentionnées impliquant par exemple des méthodes de structuration de problèmes, de l'analyse exploratoire

de données (s'il est possible d'en avoir), de jugement d'experts, de méta-jeux, de cartographie des dialogues (Conklin, 2006, Morrison, 2013)... voire même à un mode « agir – sentir – répondre » supporté par des actions et pratiques exploratoires et « essais – erreurs» (Kurtz & Snowden, 2003 ; French, 2013).

Toutefois, ces approches holistiques et systémiques critiques, pour contribuer à éviter le pire et apporter le meilleur, ne peuvent s'appuyer que sur la « sagesse pratique » et l'intelligence de la situation (notion d'ingenium (Vico, 1708) présentée par Le Moigne (2007) dans le Réseau Intelligence de la Complexité) des managers de projets. Plus qu'un projet, tout un programme !

**Christophe Bredillet**

## Références

- Bourantas, D., & Agapitou, V. (2014). *Leadership Meta-Competencies: Discovering Hidden Virtues*. Farnham, England: Gower.
- Bredillet, C. (2014). Ethics in project management: some Aristotelian insights. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 548-565.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Churchman, C. W. (1967). Guest Editorial. *Management Science* 14(4): 141-142.
- Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.
- French, S. (2013). Cynefin, statistics and decision analysis. *The Journal of the Operational Research Society*, 64 (4): 547-561
- Hock, D. W. (1995). The Chaordic Organization: out of control and into order. *World Business Academy Perspectives* – 9(1): 1—9.
- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: creative holism for managers*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
- Jackson, M. C. (2010). Reflections on the Development and Contribution of Critical Systems Thinking and Practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2): 133-139
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483.
- Le Moigne, J.-L. (2007). Do the ethical aims of research and intervention in education and training not lead us to a "new discourse on the study method of our time"? Conference Intelligence of Complexity. *Educational Sciences Journal*, 4: 115-126.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new form of organizing? [Article]. *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.
- Taleb, N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House
- Vico, G. B. (1708). *De nostri temporis studiorum ratione - La Méthode des études de notre temps (The method of studies in our time)*. Presentation & traduction par PONS Alain, 1981 (texte de 1708). Paris: Grasset.