

La Lettre de la SMaP n°39

Septembre 2016

Prochaine Conférence / Débat

Mardi 29 novembre 2016, 17h00 – 19h30

Les pratiques de contournements des systèmes ERP globaux, Risques ou Opportunités ?

Dr Julien Malaurent

Attention changement de date et de sujet par rapport à celui annoncé dans la dernière Lettre, le sujet du PMO sera abordé au cours d'une prochaine conférence.

La gestion des systèmes d'information pour les multinationales est devenue de plus en plus complexe, mais aussi essentielle. Détenir des informations fiables sur la performance d'une firme multinationale constitue un enjeu primordial à l'heure où les différences organisationnelles, législatives et culturelles entre les pays brouillent encore facilement les processus d'agrégation et consolidation.

La plupart des grandes entreprises ont mis en place un système d'information global de type ERP (Enterprise Resource Planning) pour collecter, stocker et restituer l'ensemble des informations essentielles à la mesure de leurs performances et activités. Ces systèmes d'information sont censés fournir des indicateurs par rapport à l'ensemble des processus organisationnels, y compris les procédures de fabrication, de commercialisation, et de gestion des stocks. Ces données doivent être accessibles depuis n'importe quel site, et n'importe quel appareil connecté (ordinateurs, tablettes, smartphones) en temps réel. Dans un monde idéal (du point de vue des dirigeants de multinationales), n'importe quelle filiale doit utiliser le même système d'information quelles que soient les spécificités locales de chaque site, aussi distants soient-ils les uns des autres (autant culturellement que géographiquement).

Mais dans la réalité cette vision connaît des limites évidentes, pouvant provoquer l'émergence de stratégies de contournements. Les stratégies dites de "contournements" sont des adaptations du système d'information qui permettent aux utilisateurs de surmonter les contraintes du système en place. En d'autres termes, il a été observé que plutôt que de se plier à un système d'information rigide car imposé et centralisé, les utilisateurs locaux réinterprètent fréquemment les données et procédures des ERP centralisés pour mieux répondre à leurs besoins locaux.

Cette conférence propose un retour d'expérience d'un professeur de l'ESSEC, Dr. Julien MALAURENT qui a travaillé au sein d'une grande multinationale française pour adresser cette problématique de mise en place d'un système d'information mondial. Avec l'installation d'un ERP mondial dans ses filiales chinoises cette entreprise a dû faire face à de grandes difficultés. Au final, il fallut cinq années de travail avec les gestionnaires locaux pour identifier et résoudre les difficultés liées au déploiement de cet ERP dans ses filiales chinoises.

Le programme de la soirée sera constitué d'une conférence du Dr. MALAURENT, suivi de travaux et échanges entre participants.

Hôtel Pullman, Paris La Défense, 11 Avenue de l'Arche, 92800 Courbevoie
Conférence gratuite – Café d'accueil à partir de 16h30

Inscription obligatoire par courriel avant le 20 novembre : info@smap-asso.eu

Les Progiciels de Gestion Intégrés ou ERP (Entreprise Resource Planning)

Qu'est-ce qu'un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) ?

Un PGI est un outil informatique paramétrable qui va servir à fournir aux différents niveaux de management les informations « agrégées » dont ils ont besoin pour piloter les activités de leur périmètre de responsabilité, qu'ils aient une activité « opérationnelle » ou « fonctionnelle ».

C'est ce « cahier des charges » qui a conduit, peu avant les années 1980, aux « premiers » PGI en Europe (en particulier en Allemagne : BAN, SAP) et destinés à des PME jusqu'à 5 000 personnes. Une seconde vague (années 80) est ensuite venue des USA en appui de la méthode ABC (ex : JD Edwards) ou spécifique d'un domaine (ex : Peoplesoft pour la gestion du personnel : paye, recrutement, affectation, formation, compétences, évolution...). Puis vint une troisième phase où chaque PGI a cherché soit à étoffer ses fonctionnalités, tout en offrant des « croisements » avec les fonctions existantes, soit à augmenter la complexité des périmètres de gestion : passer d'une structure à un ensemble de structures. Mais les grandes entreprises avaient tendance à choisir, pour chaque domaine, le PGI le plus performant dans ce domaine quitte à avoir un outil de synthèse (ex : Business Object ou TM1), de type base de données relationnelle ou multidimensionnelle. Dans certains cas, on utilisait même un PGI pour regrouper les éléments fournis par les PGI de domaine ou faire transiter les données communes à plusieurs PGI de domaine.

A noter que si les sociétés se sont tournées vers les PGI, c'est le fait que les projets de développement d'application s'appuyant sur un PGI respectaient budget et délai, dans 80% des cas. Aujourd'hui, de grands groupes internationaux, compte tenu de l'augmentation de capacité des réseaux, des possibilités de stockage et de vitesse de traitement, cherchent à « structurer » des PGI couvrant toutes leurs activités sur l'ensemble de la planète. Mais concentrons-nous sur la troisième période (à partir du milieu des années 1980).

De la notion de schéma et règles de gestion

Lorsque je veux (dois) piloter une entreprise, j'ai notamment besoin de connaître :

- la chaîne de valeur de ses différents produits et/ou services (les coûts des activités contributives à leur élaboration) ;
- la structure des coûts et des produits (MO, Achats, Prestations, Amortissements, Provisions, Taxes...)
- ses cycles de trésorerie ;
- ses éléments comptables : comptes sociaux, contribution aux comptes consolidés, tableau de financement, bilan comptable (y compris les risques hors bilan) ;
- mais aussi, qui est responsable de telle activité, produit ou fonction.

Il va donc falloir :

- Décrire l'organisation en termes d'activités.
- La décrire aussi en termes de périmètres de responsabilités. Pour cela, on privilégie une approche ABC lorsque les activités sont récurrentes et/ou les produits et services nombreux ou une approche ABM quand les activités sont peu récurrentes et/ou les produits ou services peu nombreux.
- Définir les regroupements de nature de coûts ou produits que l'on veut utiliser.
- Définir, pour les prestations internes, si l'on fait des facturations internes sur la base de coûts standards (ou réels) ou si l'on fait des déversements en comptabilité de gestion avec des clés de répartition.
- Enfin, et ce n'est pas le moindre des problèmes, il faut assurer le synchronisme des données. N'oublions pas : *une donnée est saisie une seule fois*. Or les règles de comptabilisation de la comptabilité sociale sont imposées (et différentes dans chaque pays) ; par contre celles des autres « comptabilités » sont libres (seul un point semble dominé en comptabilité de gestion : un fait économique doit être enregistré dès qu'il est engagé ou constaté). Autre élément important : un objet, un fait sont caractérisés par trois éléments : un volume, une valeur, une date. En comptabilité sociale (on peut dans certains pays dont la

France) utiliser un système avec des comptes dits de période pour regrouper les faits économiques réalisés sur une période donnée (un mois, un trimestre...).

Ce sont les possibilités offertes dans la structuration du schéma de gestion et la traduction des règles de gestion qui vont, aujourd'hui, différencier les divers types de PGI. On va donc retrouver :

- Pour les petites entreprises et les professions libérales, des PGI axés surtout sur la comptabilité sociale et qui apportent des compléments pour la gestion clients, la gestion du personnel et le suivi des cycles de trésorerie.
- Pour des PME ou des sociétés « mono-produit » ou « mono-service », des PGI qui peuvent introduire soit une comptabilité analytique structurée, soit une comptabilité de gestion (parfois les deux).
- Pour les grandes entreprises, le besoin principal devient la possibilité de traduire les organisations et leurs interactions. Bien souvent, elles auront un PGI par « métier » (au sens de leur analyse et alignement stratégique) et un outil de synthèse de l'ensemble (un PGI, un outil de consolidation...).

Les PGI et la gestion de projet

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le « P » du sigle américain, les PGI n'intègrent pas d'outil de planification (ce qui est l'une des bases de la gestion de projet) et certainement pas une planification dynamique. Alors pourquoi entend-on parler de « module Projet » dans certains gros PGI ? De fait, ces modules ont trois caractéristiques :

1. Ils permettent à toutes les entités d'imputer sur un projet (qui est vu comme un produit) sans avoir à faire des facturations ou des transferts.
2. Pour ce « produit », on peut substituer à la notion d'activité les notions de tâche ou de livrable telles qu'on les retrouve dans un planning.
3. Ils peuvent rapprocher Budget et Réalisé au travers des « activités » ; mais rares sont ceux qui suivent ce rapprochement dans le temps.

Reste une question assez polémique : les PGI sont-ils structurants pour les organisations ?

Cette question se pose essentiellement pour les grandes structures. Mais, à mon avis, ce n'est pas la bonne question. Pour justifier ce point de vue, je prendrai trois exemples :

- « *Je n'arrive pas à paramétrer mon schéma de gestion dans mon PGI* ». Peut-être est-ce parce que je n'ai pas retenu le PGI le plus adapté ou parce que mon organisation est perfectible ? Un système informatique introduit forcément plus de « rigueur » et par ce biais peut aider à se remettre en cause. Il peut par exemple aider à « détecter » l'entreprise fantôme ; c'est-à-dire tout ce qui est fait mais qui, de fait, ne sert à rien et en tout cas à personne.
- « *Pourquoi tout le monde devrait être traité de la même façon ; nous avons nos spécificités* ». Posons la question duale : pourquoi avez-vous des spécificités, alors que vous faites le même « métier », produisez les mêmes objets sur la base d'une même technologie ?
- « *Nous ne faisons que des produits spécifiques, pas de la production de masse* ». Oui, mais avec les mêmes « outils ». Qu'est-ce qui vous empêche de considérer ces petites séries comme des produits distincts nécessitant moins d'activités ou au contraire des activités supplémentaires ?

En fait, l'introduction d'un PGI est une occasion de remettre en cause l'existant ; c'est ce qui dérange. C'est donc l'attitude de l'équipe projet PGI qui va être déterminante. Si elle impose, le PGI va être vu comme structurant. Si elle démarre en faisant des benchmarks internes, présentant des solutions pour traiter des spécificités justifiées, elle pourra induire des changements dans les organisations qui seront vus comme des améliorations (et le seront).

Mais pendant que les PGI évoluaient, les moyens et les techniques informatiques aussi. Notamment les technologies 2.0 avec leur architecture orientée services. L'agilité que nous promet une architecture orientée services, sur laquelle il sera possible de greffer relativement facilement des applicatifs web, semble peu compatible à première vue, avec la puissance monolithique des PGI. De plus cette puissance monolithique n'est-elle pas à la source des difficultés que rencontrent actuellement les grandes entreprises mondiales avec leurs S.I. ? D'où cette dernière question : les PGI, n'auront-ils été qu'un « effet de mode » ou la base d'une réflexion plus approfondie sur la circulation des informations au sein des entreprises pour que chacun (à tous les niveaux) puisse prendre une décision raisonnée en toute connaissance de cause et d'effet ?

Philippe Lebigot

Éditorial du Président de la SMaP

La SMaP : 2.0 ou 3.0 ?



Notre environnement est marqué par une évolution rapide : émergence de nouveaux métiers, développement de l'incertitude, relation différente à l'organisation. La SMaP doit ainsi développer ses capacités de détection et d'adaptation pour valoriser sa valeur ajoutée.

Les métiers du management de projet ont évolué par la structuration du support aux projets au travers des Project Management Office (PMO) et l'émergence de filières de formation initiale dédiées au Responsables de Projets. On rencontre ainsi une spécialisation croissante, tout en voyant débiter de jeunes responsables de projets dans un parcours très différent de celui de leurs aînés. Ces nouveaux acteurs aux références différentes apportent ainsi la richesse par la diversité et démontrent la nécessité de la transmission des savoirs.

Riche du développement international des Young Crew de l'IPMA, la SMaP s'attache particulièrement aux spécificités des jeunes responsables de projets et tisse en particulier des contacts de plus en plus nombreux avec les écoles, soit directement, soit via la certification IPMA niveau D (évaluation des connaissances). Dans le même temps, des réflexions sont menées sur les spécialités et en particulier sur leur valorisation. La certification des gestionnaires du changement en est un exemple.

La diversité nécessitant une transmission efficace des savoirs, la SMaP poursuit son développement autour du partage de connaissances. Nous souhaitons jouer un rôle de facilitateur au sein des associations francophones membres de l'IPMA. Depuis quelques années, nous avons, par exemple, apporté notre soutien à la création de nouvelles associations. La publication des nouveaux standards que sont l'ICB Edition 4 et le PEB (Project Excellence Baseline) nous offre l'opportunité de communaliser la réalisation des versions francophones, une première étape avant de nouvelles publications et un renforcement du

réseau. La labellisation des formations rencontre aussi un véritable succès, permettant ainsi à tout organisme de formation d'avoir l'opportunité d'un regard critique en ligne avec les exigences de l'IPMA. C'est un vecteur important de développement pour la SMaP car il unifie les différentes composantes et renforce la politique produit globale.

A l'identique des autres associations de Management de Projet, la SMaP doit aussi jouer un rôle autour des enjeux sociétaux, tel que le chômage et la valorisation des compétences. La priorité est donnée à l'inscription de nos certifications au Registre National, facilitant ainsi l'accès à ce processus dans des conditions économiques avantageuses pour l'entreprise. C'est un levier qui nous permettra d'élargir notre audience auprès des grandes entreprises et de favoriser le partage avec le tissu des PME.

Les évolutions digitales ont profondément impacté les associations : instantanéité, accès à l'information, réseau, « uberisation ». Il suffit de comparer le nombre de relations sur Facebook ou LinkedIn avec le nombre d'adhérents d'associations importantes ou le succès des pétitions sur internet pour constater l'évolution des rapports de force ! La SMaP n'échappe pas à cette tendance. Dans ce contexte, une réflexion est lancée sur l'ADN de la SMaP et nous attendons une implication de chacun. Qu'est-ce qu'être membre ? Quels sont les bénéfices mutuels des membres et de l'association ? La première étape est dédiée à une seconde évolution du site internet et du réseau social pour faciliter les échanges collectifs et être un pilier de cette transformation. Chacun va ainsi pouvoir remonter ses attentes et permettre de mettre à jour notre catalogue de services. A nous d'inventer l'avenir !

Philippe Brun

Young Crew : Un aperçu de l'activité à mi 2016

Le groupe Young Crew (YC) SMAP / IPMA a été créé en juin 2014 et a pour vocation de développer une communauté de jeunes chefs de projet (-35 ans) en France. Il doit concourir à améliorer la visibilité et les compétences des jeunes chefs de projet. Les rencontres doivent permettre la promotion du management de projet auprès des organisations auxquelles ils appartiennent et au sein des tissus économiques français. Le groupe YC souhaite répondre aux besoins des jeunes chefs de projet mais également à ceux des organisations au regard des enjeux de demain.

Ce groupe se propose, dans une perspective moyen-long terme, de :

1. Élargir et diversifier la coopération avec d'autres entreprises françaises.
2. Augmenter la visibilité dans les Universités/ Écoles.
3. Être en veille pour développer des produits répondant à la diversité des projets dans les entreprises.
4. Proposer du contenu aux différents acteurs (membres, certifiés...) via différents canaux (nouveau site SMAP, colloques...).

Les activités

Le groupe s'est réuni huit fois au cours du premier semestre. A chaque réunion, nous échangeons sur un sujet défini en groupe lors de la précédente rencontre, pendant une trentaine de minutes. Cela a permis à certains chefs de projet d'identifier des éléments à mettre en œuvre dans leur travail au quotidien. Nous avons ainsi pu échanger sur :

- Comment communiquer sur nos projets (notamment sur les projets simples)
- Comment animer une gestion des risques dans mon projet
- Comment vulgariser des termes de gestion de projet au sein de mon entreprise.

La réalisation d'un « Kit de survie » pour les jeunes chefs de projet est le deuxième élément abordé au cours de nos réunions. Il s'agit de produire un Kit répondant au besoin des jeunes chefs de projet, en situation de prendre un rôle de leader sur un projet au sein de leur organisation ou dans une nouvelle entreprise. Le livrable sera axé sur le savoir-être / la posture à avoir, les pièges à éviter et comprendra des exemples concrets. Il sera très illustré, visuel et concret autour de neuf thèmes :

1. Comment se situe ton projet dans l'organisation
2. Comprendre la culture d'entreprise et la culture projet
3. Identifier les moyens pour ton projet
4. Comprendre ton rôle dans l'entreprise et ton niveau de décision
5. Comment te légitimer dans ce rôle
6. Se préparer à la gestion des urgences/aléas
7. Comment mettre en place un bon partage de l'information
8. Fédérer ton équipe projet
9. Conduite du changement

Les sujets 2,5,8, prioritaires pour les YC, ont pu être abordés et ont fait l'objet d'écrits. Ce travail a été difficile tout au long du trimestre pour diverses raisons :

- Une implication et une présence pas toujours soutenue des membres
- Difficulté de réaliser des travaux en dehors des moments de rencontres / réunions.
- Travail important au sein de leur entreprise et divers changements de poste / mission

Perspectives fin 2016

Les perspectives du groupe pour la fin de l'année 2016, sont en cours de définition avec le groupe, et seront décidées lors de nos prochaines réunions. Nous proposerons de :

- Continuer sur les thématiques du kit de survie, mais avec une ambition de communication du kit à plus long terme.
- Faire travailler le groupe pour organiser 2/3 grands workshops par année sur un thème précis. Ainsi fédérer les membres sur un thème commun avec pour ambition de le présenter à un plus large public de jeunes participants.

- Travailler sur le PM Championship IPMA et réaliser un pilote avec SKEMA.
- Continuer à développer la communauté (15 personnes actives).
- Participer à des événements au sein des Universités / Ecole – Accompagner la SMA P.
- Echanger avec des chefs de projet séniors / Echanger sur des sujets précis.

Relation avec le Board IPMA

Nous sommes accompagnés par Daniel Collado-Ruiz, membre de l'IPMA YC Board, Espagnol vivant en Finlande (Helsinki). Notre groupe est actuellement membre de niveau 1 et le dossier est en cours d'élaboration pour que nous devenions membre niveau 2. Ce statut nous permettra d'avoir des relations plus soutenues avec le YC Board IPMA et également de participer à des activités internationales organisées par le YC Board (notamment participer au PM Championship).

Anthony Rablet
Responsable du groupe YC de la SMA P

Activité des Groupes de Travail

Groupe de travail Ressources Humaines

En 2012, un groupe de travail a été lancé sur la contribution de la fonction Ressources Humaines au management de projet. Un questionnaire sur les bonnes pratiques de support, donné par la fonction RH et la fonction PMO aux chefs de projet dans le domaine des Ressources Humaines, fut élaboré. Les conclusions ont été partagées lors des congrès internationaux IPMA 2013 et 2015 et en France lors d'une conférence de la SMA P en novembre 2014. Cette année, les résultats de l'étude ont été présentés à l'association danoise IPMA des chefs de projet lors de leur congrès annuel. Fin juin 2016, la Direction Informatique de POLE EMPLOI a accepté de répondre au questionnaire ce qui porte le nombre des entreprises participantes à six avec ALSTOM, AREVA, ENGIE (alors GDF-SUEZ), SNCF et THALES. Nous reprenons ici les conclusions déjà partagées dans la Lettre en incluant les apports des nouvelles informations obtenues lors de ces nouveaux échanges.

- **Développement des talents.** Le développement des talents est considéré comme une question primordiale en raison de la rareté des ressources dans ce domaine, surtout pour des projets complexes. La fonction RH a un rôle primordial dans ces six sociétés dans la reconnaissance du métier de chef de projet, au travers des Universités Projet, de la gestion prévisionnelle des carrières, du recrutement et de la certification.
- **Certification interne ou externe.** La certification est offerte aux chefs de projets dans les six entreprises, elle est externe dans quatre d'entre elles. La fonction RH est fortement impliquée dans la sélection des candidats, l'organisation de la certification et dans l'après-certification. La certification est reconnue comme permettant la création de la communauté de pratique et contribuant à une culture projet commune à toute l'entreprise. La fonction RH contribue largement au développement des compétences comportementales (qui sont étendues, dans une entreprise, à d'autres fonctions). Dans une autre entreprise, la fonction RH aide et suit chaque candidat à la certification.
- **Management de la performance.** On ne note pas d'adaptation spécifique du management de la performance au management de projet. Si les entreprises ont un système de bonus, celui-ci tiendra compte des résultats du projet. S'il n'y en a pas, des récompenses exceptionnelles peuvent être octroyées mais c'est rare. La reconnaissance est principalement non monétaire (souvent par des promotions plus rapides et par la certification). Dans une entreprise, la reconnaissance des certifiés se fait par leur implication dans l'évolution des méthodes et par le mentorat de chefs de projet.

- **Organisation de la profession.** Le PMO travaille avec la fonction RH à des degrés très divers (de pas du tout à une forte collaboration) sur la gouvernance du management de projet, sa vision, sa culture, ses principes, son glossaire, ses processus ainsi que sur la structure des équipes projet. Dans une entreprise, c'est la fonction RH qui en est totalement responsable, le PMO ayant uniquement un rôle de contrôle et de management de portefeuille. Dans cette même entreprise, un groupe méthodes de projet et animation de la profession fait partie de la fonction Ressources Humaines. Dans quatre entreprises sur six, le suivi de la motivation des équipes n'est pas suivi au niveau des projets mais uniquement au niveau des métiers. Dans une des entreprises, le suivi de la motivation se fait à l'aide d'outils que le chef de projet peut utiliser quand il le veut.

L'enquête a également couvert l'implication de la fonction RH dans les projets eux-mêmes.

- **Formation et motivation des équipes.** La fonction RH est impliquée dans :
 - le recrutement externe et l'étude du profil des équipes,
 - la facilitation des « kick-off meetings »,
 - la définition de la vision, des valeurs et de l'éthique du projet ainsi que des manières de travailler

Dans une entreprise, les équipes projets sont auto-organisées et des engagements formels sont pris par chaque membre de l'équipe dès le début du projet. Dans deux entreprises, un représentant RH est intégré dans les équipes de projet complexe et important.

- **Management du changement et des parties prenantes.** Il semble que cela soit le domaine réservé du PMO avec très peu d'implication de la fonction RH dans la plupart des entreprises (cinq sur six). C'est pourtant dans la fonction RH que l'on trouve les expertises de communication et de gestion du changement, indispensables au management des parties prenantes. Dans une des entreprises, une RH, experte en management du changement, fait partie du PMO. Dans la sixième entreprise, un expert en gestion du changement fait partie de chaque équipe projet. Une formation suivie d'une certification propre à la gestion du changement dans les projets va être offerte à ces spécialistes.

- **Évaluation des projets.** Dans cinq entreprises sur six, c'est le PMO qui s'assure que les résultats projets sont évalués. Dans une société, cette évaluation inclut des aspects RH (Leadership et management du Personnel). Une checklist RH est incluse dans les revues de jalons et les RH participent aux celles-ci. Dans ces cinq entreprises c'est le PMO qui anime ou qui supporte le directeur des projets pour animer la communauté de pratique du management de projet et qui s'assure que des changements éventuels, issus du retour d'expérience, soient intégrés dans les systèmes RH et management de projet.

En conclusion on constate que le niveau de support RH aux projets est lié étroitement

- à l'implication de la Direction Générale dans le management de projet,
- à la maturité de la fonction RH au niveau stratégique,
- aux méthodes de management de projet utilisées, le management agile semblant être favorable à l'implication de la fonction RH.

Quand RH ne s'implique pas, le PMO assume les tâches RH. Dans une des entreprises ayant participé à l'enquête en 2013, un changement d'organisation a diminué le rôle de support de la fonction RH dans les projets et c'est le PMO qui a pris le relais.

Dans les entreprises où la fonction RH donne du support, c'est une opportunité pour la fonction de devenir un partenaire plus impliqué dans l'entreprise, en devenant un réel partenaire des opérationnels dans l'entreprise et en lui permettant de mieux manager ses propres projets. La participation directe des RH dans les équipes projets semble être un marqueur de maturité de l'excellence du management de projet.

Enfin répondre à l'enquête permet une réflexion commune des chefs de projet, du PMO et de la fonction RH sur les bonnes pratiques et permet d'identifier des axes d'amélioration.

L'implication de la fonction RH est donc loin d'être la norme et d'être pérenne, même dans les grandes entreprises. La question reste posée de comment faire progresser ce support dans les moyennes et petites entreprises. Si certaines d'entre elles étaient intéressées par le sujet, la SMaP serait prête à les aider dans ce domaine, en s'inspirant des bonnes pratiques identifiées par l'étude.

Agnès Roux-Kiener
ark@smap-asso.eu

Éditorial du Directeur de la Certification

ICB4 / ICR4 IPMA
un nouvel élan pour la certification individuelle de la SMaP



Lors des lettres précédentes, nous vous avons parlé du nouveau référentiel de certification de l'IPMA ainsi que des différentes phases de sa mise en place prévue pour 2018. Une première étape vient d'être franchie avec d'une part une **première traduction de l'ICB4** et d'autre part une prise de connaissance des nouveaux processus de certification **contenus dans l'ICR4**. Dans ce premier travail, notre objectif permanent a été de mesurer l'impact de ce nouveau référentiel sur les entreprises et universités dans un souci à la fois de **simplification et d'amélioration**.

Ce premier travail, surtout au niveau du référentiel de compétence (ICB4) nous a permis de constater la réalité de l'atteinte de cet objectif. Cela se traduit par :

- L'évolution du référentiel vers un véritable **standard de compétences individuelles** de management de projet. Ce standard permet :
 - de se démarquer des autres standards liés au management de projet et qui sont pour la plupart orientés processus,
 - de poser les grands principes d'acquisitions des compétences en management de projet,
 - de donner les fondamentaux qui serviront à l'amélioration de notre **référentiel de Spécialités**.
- Une véritable **orientation Client** en décomposant de manière claire les compétences liées aux Projets, Programmes et Portefeuilles et en créant **pour chacun plusieurs niveaux de certification** ce qui permettra de couvrir un spectre d'acteurs et de certifications beaucoup plus large.
- Une diminution du nombre de compétences en **passant de 46 à 29** : ceci sera un véritable plus pour les candidats s'autoévaluant et pour qui le travail sera grandement facilité (gain de temps et meilleure compréhension)
- La réponse a un besoin de **mieux définir ce qu'est une compétence** en s'attachant à la définir comme à la fois :
 - une **connaissance** basée aussi bien sur le savoir théorique que sur l'expérience,
 - une **capabilité** basée sur la capacité à appliquer cette connaissance de façon opérationnelle,
 - une **aptitude** basée sur la capacité à adapter connaissance et capabilité à un contexte et un type particulier de projet.
- La mise en place **d'indicateurs de mesures de compétences** décrivant les différentes tâches que doit maîtriser un chef de projet pour pouvoir démontrer un niveau de compétences.

L'analyse des nouveaux processus de certification a permis de constater qu'ils restent relativement comparables aux processus déjà en place, ce qui permettra une adaptation facile de nos clients et une communication grandement facilitée. Celle-ci pourra donc s'appuyer sur les seuls éléments d'amélioration, à savoir :

- Une description plus précise des différents modules du processus permettant, en cas d'échec, de ne se représenter, sous certaines conditions, qu'aux modules ayant posé problème.
- De mieux orienter nos clients dans le choix des « acteurs projet » à certifier et du niveau de certification approprié.

A mon sens et dans les deux années qui viennent, une étape importante va être franchie dans le domaine de la certification des individus, car ce nouveau référentiel permettra de « coller » au plus près aux **besoins de nos clients**, aussi bien pour les entreprises, en **reconnaisant et améliorant les compétences** des acteurs projet, que pour les écoles et universités, en donnant aux étudiants en fin d'études un véritable plus avant leur entrée dans la vie professionnelle.

Christian Altier

Découvrir

La Certification "Consultant en management de projet"



L'IPMA a lancé en Juin 2011 l' "ICBC – Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, version 1.0" et un dispositif de certification des consultants en management de projet, programme et portefeuille a vu le jour en 2011 / 2012.

La SMaP a été agréée par l'IPMA le 27/09/2014 et les 2 "first" assesseurs, agréés également par l'IPMA, sont Christophe Bredillet et Philippe Lebigot. En 2015, la SMaP a travaillé à l'opérationnalisation de ce dispositif, et un premier groupe pilote vient de suivre, au premier semestre 2016, le processus de certification de consultants.

Nous décrivons brièvement, dans les lignes qui suivent, les fondements de la certification, et présentons les deux niveaux de certifications de consultants en management de projet et le processus de certification.

Les fondements

Compte tenu de l'importance du conseil et du coaching dans le management de projet, l'IPMA a décidé de compléter son modèle de compétence de management de projet (ICB) par des compétences de conseil spécifiques (ICBC). Le modèle de compétence élargi ainsi obtenu pour le conseil en management de projet constitue désormais la base de la certification des consultants et coachs intervenant dans le management de projet, de programme et de portefeuille ou de certains experts ou managers de Services d'appui aux chefs de projet ou Bureaux de projets (PMOs).

A ce jour la SMaP utilise le référentiel ICBC de l'IPMA, référentiel de compétences reconnu au niveau international et appliqué qui permet de garantir l'excellence du conseil en management de projet. La certification des consultants en management de projet est effectuée selon un modèle de l'International Project Management Association (IPMA) harmonisé au niveau international.

Les 14 compétences décrites dans l'ICBC sont, comme pour le responsable de projet, réparties en trois domaines différents pour les consultants en management de projet et complètent les compétences décrites dans le NCB (National Base Line) français :

- Le domaine "**Compétences techniques**" (6 éléments de compétences), se consacre à différentes approches de conseil et aux rôles du conseiller et résume l'outil méthodologique d'un consultant,
- Le domaine "**Compétences comportementales**" (4 éléments de compétences), décrit les comportements qui ont une importance particulière pour le consultant en management de projet,
- Le domaine "**Compétences contextuelles**" (4 éléments de compétences), couvre le contexte d'une mission de conseil en management de projet,

Le tableau suivant présente les éléments de compétences des consultants en gestion de projet par domaine.

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences contextuelles
Stratégie et approches de conseil	Attitude professionnelle et comportement du consultant	Stratégies, structures et cultures des organisations
Phases de conseil	Rôles multiples d'un consultant MP	Processus de management
Stratégies pour le marketing et les acquisitions	Management des relations	Gestion des changements organisationnels, organisation apprenante et capitalisation des savoirs
Analyse de l'organisation et clarification du mandat	Comportement face à l'incertitude	Micro-politique et pouvoir dans les organisations
Méthodes de conseil et interventions		
Méthodes d'évaluation		

Deux niveaux de certifications

Le dispositif de certification reconnaît deux niveaux de certifications de consultants en management de projet.

IPMA® PPMC : IPMA® Certified Programme and Portfolio Management Consultant

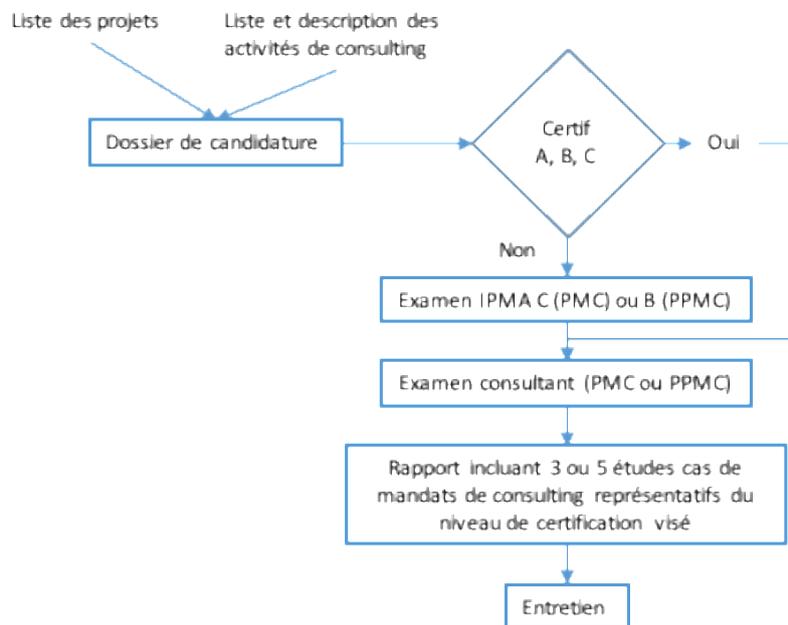
Les consultants en management de programme, et de portefeuille de projets doivent être en mesure de gérer des projets, programmes et portefeuilles de projets simples à complexes et présenter des compétences clés répondant au niveau de certification B et doivent, en complément, avoir des compétences spécifiques en consulting aux niveaux du management stratégique de projet, de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble d'une organisation, et du portefeuille de projets et des programmes.

IPMA® PMC : IPMA® Certified Project Management Consultant

Les consultants en management de projet doivent posséder les compétences en management de projet de niveau C, avec spécialisation dans le consulting au niveau du management de projet.

Le processus de certification.

Le schéma suivant décrit le processus pour la certification de consultants en management de projets.



La certification de consultant en management de projet est valable 5 ans. Les consultants certifiés apparaîtront donc dans les listes de l'IPMA.

En conclusion, cette certification de consultants reste aujourd'hui un produit unique non développé par les autres organismes de certification. Vous êtes intéressé ou vous souhaitez en savoir plus ? N'hésitez pas à nous contacter.

Christophe Bredillet
chb@smap-asso.eu

Les publications

Presse Universitaire de l'Université du Québec
Changement et grands projets - Des choix engagés
2015, 266 pages, D4295, ISBN 978-2-7605-4295-2



Disponible à :
<http://www.puq.ca/catalogue/livres/changement-grands-projets-2688.html>

Résumé

Qu'ils soient urbains, technologiques, environnementaux, sociaux, territoriaux, éducatifs, touristiques ou miniers, les grands projets produisent, portent, apportent, accompagnent ou subissent de nombreux changements. En réunissant des textes qui juxtaposent et entremêlent gestion de projet, sciences politiques, management, urbanisme, communication, tourisme, technologies de l'information, sciences de la Terre, gestion des connaissances et ingénierie, cet ouvrage propose un panorama de ces changements.

Chercheurs et praticiens, tous passionnés par les défis de changement que représente la nouvelle ère de l'économie des idées, qui viendrait déjà, si vite, remplacer celle de l'économie du savoir, ont fait le choix d'investiguer, d'analyser et d'explicitier en quoi les grands projets sont synonymes de changements, comment les grands changements environnementaux, technologiques et sociaux frappent les grands projets ou encore quelles pratiques de gestion de projet ont changé sur le terrain.

La première partie du livre aborde les changements d'environnements et leurs implications pour les grands projets ; la deuxième partie traite des changements de pratiques et de métiers pour les grands projets ; la troisième partie concerne les changements de perspectives théoriques ou intuitives ; la quatrième partie illustre les complexités inattendues ou indomptables que représentent les grands projets de changement. L'ensemble des textes invite à imaginer l'être-ensemble et le vivre-ensemble de demain, que l'on soit ici ou là, leader politique ou étudiant, urbain ou rural, gestionnaire ou consultant.

Communication et grands projets - Les nouveaux défis
2013, 304 pages, G3676, ISBN 978-2-7605-3676-0



Disponible à :
<http://www.puq.ca/catalogue/livres/communication-grands-projets-2313.html>

Résumé

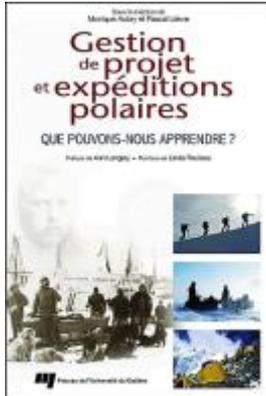
Communication et grands projets : un tel sujet est presque une gageure, car il engage deux mondes qui ne se rejoignent pas souvent, en tout cas pas aisément. Pourtant, cet ouvrage collectif n'est ni une coïncidence ni une provocation. Il vise à susciter la réflexion autour d'un sujet déterminant pour l'avenir des sociétés : la réalisation des grands projets de demain dans un contexte où citoyens, professionnels, scientifiques, promoteurs, pouvoirs publics et autres parties prenantes se révèlent... très prenants.

De l'information à la participation, de la transmission à la relation, de la connaissance aux symboles et aux actes, ce sont tous les aspects de la communication qui sont ici abordés pour traiter de la gestion des grands projets urbains et d'exploitation des ressources naturelles. Ainsi, sont discutés dans ce livre des démarches de cocréation de projets, des méthodes participatives et des outils de partage du savoir. Il y est également question de la gouvernance des grands projets et de ses enjeux, ainsi que des rôles et responsabilités des différents acteurs qui y participent. Enfin, plusieurs chapitres s'intéressent à l'imaginaire des grands projets, aux sens qu'ils façonnent et aux passions qu'ils peuvent susciter.

Réunissant les contributions de chercheurs et de praticiens québécois, français, britanniques et belges et faisant appel à des disciplines variées (communication, management, gestion de projet, sciences politiques, urbanisme, architecture, géologie et ingénierie), l'ouvrage remet en question les pratiques actuelles de communication et de gestion de projet. Pour mieux rendre compte des nouveaux défis à relever.

Gestion de projet et expéditions polaires - Que pouvons-nous apprendre ?

2011, 312 pages, D2682, ISBN 978-2-7605-2682-2



Disponible à :

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-projet-expeditions-polaires-1996.html>

Résumé

La complexité grandissante des projets ainsi que l'incertitude inhérente à certains types d'entre eux rendent souvent inefficaces les pratiques et procédures traditionnelles de gestion construites sur l'hypothèse que tout est connu dès le démarrage. Un nouveau regard sur la planification est nécessaire afin de conserver une flexibilité tout au long du processus. Dit simplement, le projet doit émerger !

Les projets en environnement extrême, telles les expéditions polaires, peuvent être une source d'enseignement pour les projets plus classiques au sein des entreprises dans le contexte économique d'aujourd'hui. En effet, ils présentent un fort potentiel d'apprentissage sur la gestion des situations inattendues et imprévisibles. Cet ouvrage rassemble les communications de chercheurs français, suédois et québécois sur le thème Gestion de projet et expéditions polaires : que pouvons-nous apprendre ? tirées d'un colloque tenu en juin 2009 à l'Université du Québec à Montréal.