

La Lettre de la SMaP n°40

Décembre 2016

Éditorial du Président de la SMaP

Le savoir partagé(r)



Des moteurs de recherche puissants nous permettent de naviguer au cœur de l'information pour répondre rapidement à une question. Mais comment construisons-nous du sens sur la base de ces informations ? Comment développons-nous notre jugement critique et prenons-nous du recul pour prendre des décisions informées dans leur contexte propre et échapper aux phénomènes de modes managériaux ? Qu'en est-il de notre réflexion de fond sur notre métier ?

S'il n'y a pas de réponse toute faite, il est bien établi, depuis Aristote, que le partage, le débat, la confrontation avec les pairs sont des moyens essentiels de développement de compétences et d'expertise.

La SMaP offre un ensemble d'opportunités à cet égard, opportunités ouvertes au plus grand nombre, selon diverses modalités.

Les jeunes talents tout d'abord. La dernière étape d'habilitation du groupe français des jeunes chefs de projets, les « Young Crew », au plus haut niveau de reconnaissance par l'IPMA, repose sur la restitution à une large audience d'une étude significative. Ils ont conduit leur recherche pour apporter une réponse à la question « Que sera le chef de projet de demain ? ». Leurs travaux et conclusions ont été présentés dans le cadre prestigieux de la Sorbonne.

Les groupes de travail sont des communautés de pratique organisant leurs travaux et échanges autour

de sujets spécifiques. Par exemple, la gestion de projet dans le domaine pharmaceutique et l'estimation. Chaque groupe choisit les thématiques et le mode de fonctionnement permettant de partager les objectifs des différents membres. C'est avant tout un espace de réflexion et de production de connaissances, tels des papiers techniques et des ouvrages à destination des praticiens.

La SMaP est aussi présente sur la toile dans différents réseaux sociaux, qu'ils soient sous la forme de forum où chacun peut contribuer à la réflexion d'un autre membre (<http://ipmafrancesmap.ning.com/>), ou sous la forme d'espace dédié au « réseautage » comme sur LinkedIn par exemple (groupe "Société française pour l'avancement du Management de Projet") pour développer les opportunités d'interaction.

La SMaP est enfin force de production et transfert de connaissances de référence au travers de la recherche et la publication d'articles ou d'ouvrages scientifiques. Elle se voit ainsi récompensée au travers de son Directeur Scientifique, le Professeur Christophe Bredillet, qui a reçu le prix " IPMA Research Achievement Award 2016 ".

Young Crew, groupes de travail, réseaux sociaux, publications professionnelles ou scientifiques, quel sera votre outil d'échange ou de partage favori ?

Philippe Brun

Young Crew

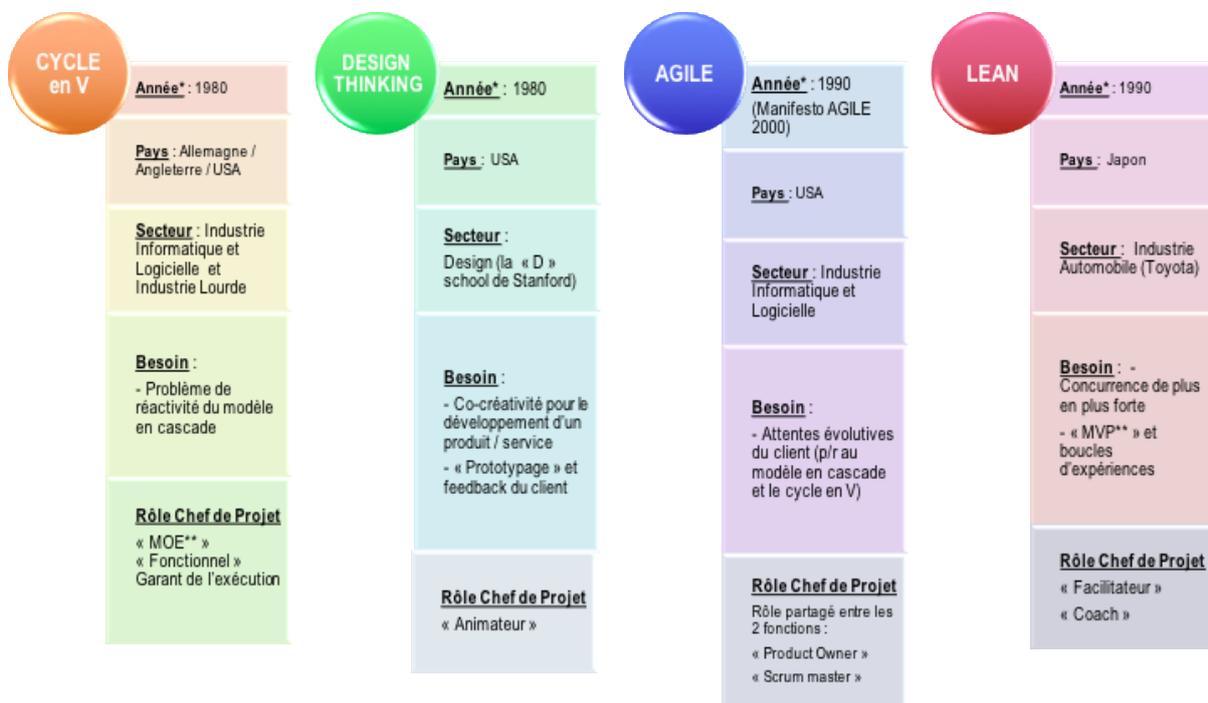
Un aperçu de l'activité à fin 2016

Depuis Septembre 2016, le groupe des Young Crew a travaillé sur la préparation d'un séminaire : « Que sera le chef de projet de demain ? ».

Le souhait du groupe était d'explorer les nouvelles méthodes de management de projet et les attentes actuelles et futures des entreprises dans le développement de leur projet. Ainsi, le groupe a médité autour de trois axes :

- les nouvelles méthodes à maîtriser pour le chef de projet dans les années à venir
- le rôle du chef de projet
- les outils à maîtriser

Le séminaire se base sur 4 méthodes de développement de produit (Cycle en V, Design Thinking, Agile et Lean).



*première adaptation dans la gestion de projet

**MOE : Maitrise d'œuvre

**MVP : « Minimum Viable Product » ou produit minimum viable

Le séminaire comporte une brève explication des concepts, une analyse des bénéfices et des différences entre ces méthodes, des ateliers de mise en situation sur les outils à maîtriser et, pour conclure, une réflexion prospective de ce que sera peut-être le chef de projet dans les prochaines années !

Ce séminaire a été présenté à La Sorbonne au Master 2 Innovation et Technologie par le Young Crew SMaP le 18 novembre dernier, ce pendant deux heures. Il a été particulièrement apprécié par les étudiants.

Le souhait du groupe est de capitaliser sur cette présentation, et de le présenter à d'autres occasions et de le compléter pour réaliser un séminaire d'une demi-journée.

Relations avec le Board IPMA

Nous sommes accompagnés par Daniel Collado-Ruiz, membre de l'IPMA Young Crew Board, Espagnol vivant en Finlande (Helsinki). Le Young Crew France a le statut de Membre de niveau 1.

Pour obtenir le niveau 2, il nous fallait organiser une réunion / séminaire avec environ 20 personnes sur un travail co-développé par les Young Crew.

A la suite de la réunion du 18 novembre à La Sorbonne, nous espérons prochainement atteindre le niveau 2.

Prochaine réunion le 12 décembre pour débriefer sur cette présentation et sur la suite à donner à ce travail.

Anthony Rablet
Responsable du groupe YC de la SMaP
anthonrab@hotmail.fr

Activité des Groupes de Travail

Groupes de travail Pharmacie et Escofin

Groupe de travail Pharmacie

Le groupe de travail pharmacie a été créé fin 2014 par Sophie Bougaret et Didier Gourc.

Sophie Bougaret est consultant et gérant de la société Manageos, cabinet conseils du secteur pharmaceutique et biotechnologique.

Didier Gourc est professeur à l'école des mines d'Albi ; il oriente ses recherches sur la gestion des risques dans les projets, tout particulièrement dans le domaine de la santé.

Le groupe de travail SMaP Pharma rassemble des chefs de projet et portfolio managers impliqués dans le développement de projets de nouveaux médicaments ou autres solutions de santé. La caractéristique de ces projets est d'être longs (5 à 8 ans), très coûteux et très risqués puisque beaucoup d'entre eux s'arrêtent en cours de développement. Ces projets engagent des équipes internationales, pour un développement, le plus souvent à l'échelle mondiale, qui est fortement encadré par la réglementation des différents territoires.

Le groupe représente 8 entreprises françaises du secteur. Il est structuré autour d'une commission d'une dizaine de personnes. Il anime des échanges et des retours d'expériences sur la gestion des projets et la gestion des portefeuilles de projets centrés sur les « life sciences » : pharmaceutiques et biotechnologiques en priorité. Il se réunit au

siège de la SMaP à intervalle régulier, tous les deux mois environ. Les premiers travaux ont permis d'établir une liste de thèmes d'intérêt dont deux ont été traités, la gestion des PMO et la gestion des portefeuilles de projets, tous deux dans le cadre spécifique de pharmacie et biotechnologie.

Le groupe arrive maintenant à un point où des publications deviennent envisageables. Enfin une ou plusieurs conférences pourraient être organisées. Le public visé conditionne ces publications. Un objectif important est pour la SMaP de s'attacher la collaboration du secteur pharmaceutique, et pour cela les entreprises de ce secteur qui ont envoyé des participants actifs doivent voir revenir vers elles des résultats de qualité. Les animateurs ont ouvert le débat sur la quantité et la nature des communications qui seraient nécessaires.

Groupe de travail Escofin ((Estimation Coûtenance Finance)

Le groupe de travail Escofin a été créé fin 2015 par Gilles Turré.

Gilles Turré, ancien secrétaire général de la SMaP, a été responsable de l'estimation des coûts des projets automobiles chez PSA. Il enseigne cette discipline Master spécialisé à l'École centrale Paris.

Le groupe de travail SMaP Escofin rassemble des responsables de l'estimation de grandes entreprises françaises : Airbus, Alstom, Areva, EDF, PSA, Technip. La caractéristique de l'estimation est d'être probablement le métier du projet le moins connu, tout en étant l'activité probablement la plus répandue. Ses techniques sont peu connues et peu enseignées. Ses limites avec les activités voisines de planification, contrôle des coûts et management des risques ne sont pas très définies. Les membres du groupe souhaitent promouvoir leur métier en le faisant mieux connaître, mieux enseigner et surtout en en faisant comprendre tout ce qu'il peut amener en l'efficience au management de projet.

Au cours de cette première année d'activité, les membres du groupe se sont expliqués mutuellement leurs organisations avec leurs avantages, leurs inconvénients, leurs possibilités de progrès. Ils ont constaté ensemble les évolutions favorables ou défavorables des dernières années.

Ils ont ensuite, et en conséquence, dressé un tableau des thèmes qui pourraient être traités.

Le premier de ces thèmes a été les rapports entre l'estimation et le management des risques. Il reste en chantier.

Le thème suivant à mener parallèlement est une analyse quantitative des apports de l'estimation dans la conception à coût objectif, d'une part et dans l'assistance à l'achat, d'autre part.

Les participants ont entrepris de se communiquer des exemples « success story » et d'en tirer des bonnes pratiques à promouvoir.

Le groupe arrivera au cours de l'année prochaine à un point où des publications et des conférences deviendront envisageables. Celles-ci permettront alors d'ouvrir le groupe à d'autres entreprises ou organisations. Le groupe comprend pour le moment une majorité d'entreprises manufacturières. Il serait intéressant d'accueillir plus d'ingénieristes, qui ont des pratiques un peu différentes et également une bonne maîtrise de l'estimation.

Gilles Turré

Réunion des délégués IPMA Sydney (Australie) Informations

L'IPMA est dirigée par toutes les associations (60, une par pays) qui la constituent. A cet effet, tous les six mois, les délégués de ces associations IPMA se réunissent afin de discuter des projets en cours et de prendre les décisions proposées par le comité exécutif de l'IPMA (Executive Board). Les décisions se prennent à la majorité des membres présents et représentés. Les voix sont attribuées à chaque association en fonction du nombre de ses membres.

La SMaP bénéficie de 4 voix en conséquence de son nombre de membres supérieur à 1000 et elle est représentée dans ces réunions du « Council of Delegates » (COD) par **Agnès Roux-Kiener, Vice-Président chargée des relations avec l'IPMA.**

Sujets qui ont été discutés :

- la future gouvernance de l'IPMA afin de s'adapter à un nombre beaucoup plus important d'Associations locales,
- le management de son portfolio de produits et projets et la mise en œuvre de l'ICB4, nouveau référentiel de compétences de management de projet.

Ont été admis comme membre transitoire (première étape avant de devenir membre à part entière avec droit de vote), l'Association Japonaise « *The Society of Project Management* » qui comprend aujourd'hui 2700 membres individuels et 150 membres Entreprise, l'Association « *IPMA KOREA* » de Corée du Sud qui comprend 400 membres et l'Association « *Project*

Management Association of Singapore » qui vient de se créer.

Une première version du budget 2017, sensiblement équivalent au budget 2016, a été approuvée.

Quatre Vice-Présidents arrivaient au terme de leur mandat. Deux d'entre eux demandaient leur réélection mais n'ont pas été réélus. Ont été élus comme Vice-Président de l'IPMA : Joop Schefferlie (Hollande), Martin Sedlmayer (Suisse), Professor Lixiong Ou (Chine), Ivars Rungis (Lettonie).

Comme lors de chaque réunion du COD, les représentants de tous les pays qui participent à la certification de candidats Thales dans le monde, ont tenu leur réunion.

Prochaines réunions à Lisbonne en Mars et Astana (Kazakhstan) en Septembre 2017. Le prochain Congrès international de l'IPMA se tiendra à Astana du 4 au 7 septembre, au cours des derniers jours de l'Exposition Universelle.

Agnès Roux-Kiener
ark@smap-asso.eu



**Astana,
Kazakhstan**
bid to host the 30th IPMA World Congress in 2017

BREAKTHROUGH COMPETENCIES FOR MANAGING CHANGES



Jointly conducted by Kazakhstan Project Management Association and Nazarbayev University

Éditorial du Directeur de la Certification

La certification en 2017



La certification individuelle se porte bien. 2016 aura vu le nombre de certifiés légèrement augmenter, ce qui, par les temps qui courent, doit être considéré comme satisfaisant. Quelques chiffres :

- Certification IPMA (direction de projet) : 393 pour 372 en 2015
- Certification IPMA Consultants : 10 pour aucun en 2015
- Certification ICEC (gestion de projet) : 262 pour 269 en 2015

Les faits notables sont :

- Le démarrage de la certification consultants suivant le référentiel IPMA (PM Cet PPMC)

et d'une certification de gestion du changement

- Des contacts pour la certification de chefs de projet dans le monde entier avec deux grandes entreprises françaises.
- Des certifications faites dans le monde francophone (niveau C en Belgique et niveau D en Algérie), la SMaP étant agréée par l'IPMA comme organisme certificateur dans le Maghreb en attendant que les Associations développent leur propre organisme de certification.

La tendance étant à la stabilisation, le processus de certification va pouvoir continuer à s'améliorer au travers d'un certain nombre de challenges que la Société Certifiante se doit de mener à bien en 2017.

En particulier :

- Mise en qualité et industrialisation des épreuves écrites, essentiellement pour les certifications IPMA niveaux C et D
- Enrichissement de notre référentiel de Spécialités au travers de la traduction et de l'adaptation au contexte France du référentiel AACE
- Développement d'autres certifications de Spécialités comme la gestion du changement, des risques et du contrat
- Amélioration de notre système de certification en Direction de projet (IPMA) au travers du passage à l'ICB 4 et à l'ICR4

(référentiel de compétences et processus de certification)

- Développement de la certification Consultants

Ces challenges doivent notamment permettre de « pénétrer » le monde des PMO en train de se mettre en place dans les entreprises et surtout concerné par les certifications de Spécialités pour les services d'appuis aux chefs de projet

Enfin, n'oublions pas l'enjeu important que représente cette certification dans la gestion prévisionnelle de l'emploi pour les entreprises : métiers liés au management de projet, parcours professionnels, VAE, valorisation des demandeurs d'emploi, ...

Christian Altier

Société Savante

Quelques informations



IMPORTANT : Enquête d'étudiant en master

"Dans le cadre de ma recherche portant sur l'impact des parties prenantes sur le succès du projet, j'effectue une étude pour identifier et mieux comprendre comment les parties prenantes peuvent influencer les facteurs de succès de projet et ultimement, le succès du projet, en fonction des différents stades du cycle de vie d'un projet. L'objectif est de contribuer à une meilleure gestion proactive des parties prenantes.

Pour mener à bien cette recherche, je sollicite votre collaboration pour répondre au questionnaire de recherche. Cela vous prendra environ 15min.

Et pour vous remercier du temps consacré à ce sondage, je serai à votre disposition pour vous envoyer l'étude, une fois celle-ci complétée (vers début Avril 2017)

Pour se faire, merci de me contacter à l'adresse suivante : Hajar.daief@uqtr.ca."

[Lien vers le questionnaire en ligne](#) (cliquez)

Praxis Framework

Le Praxis Framework, créé par Adrian Dooley, offre un cadre intégrateur pour le management de projets, programmes et portefeuilles. Il inclut le corpus de connaissance, les méthodologies, les modèles de compétences et les modèles de maturité. Le cadre est constitué d'une base de connaissance et d'une encyclopédie.

Soucieuse de son rôle pour favoriser la dissémination de la connaissance, la SMaP a lancé la traduction d'une partie du Praxis Framework (l'encyclopédie) afin de le mettre à disposition des publics francophones. Un lien sur le site web permettra un accès direct à cette remarquable ressource.

A ce jour, Praxis Framework est accessible en anglais, espagnol et italien (<https://www.praxisframework.org/>) et en partie en Français à : <https://www.praxisframework.org/library-francais/encyclopaedia-fra>.

Christophe Bredillet
chb@smap-asso.eu

Prix IPMA / communiqué

Le professeur Christophe Bredillet a obtenu le prestigieux prix "IPMA Research Achievement Award 2016"

L'International Project Management Association (IPMA) est la plus ancienne association internationale en management de projet fondée en 1965. L'IPMA est une fédération de plus de 60 associations membres couvrant les cinq continents. Ses activités couvrent la certification des personnes et des consultants en management de projet, programme et portefeuille de projets (P3M), l'évaluation de l'excellence en conduite de projet et la maturité des organisations, la labélisation des formations et des programmes académiques en P3M, la recherche avec notamment l'International Journal of Project Management, le premier journal académique dans le domaine avec un facteur d'impact à 5 ans de 3,411.

Chaque année depuis 2009, l'IPMA Research Award Management Board honore un chercheur accompli de réputation internationale pour l'ensemble de sa contribution. Nous vous informons avec grand plaisir que le professeur Christophe Bredillet a obtenu ce prix, « IPMA Research Achievement Award 2016 », en reconnaissance de l'accomplissement de ses recherches et de sa contribution.

Ses recherches s'étendent sur cinq axes interconnectés :

1) l'étude de la nature du champ disciplinaire du management de projet, programme et portefeuille de projet (P3M), les écoles de pensées le constituant et sa dynamique d'évolution ;

2) le développement des compétences de manière réflexive et réflexive en action, le développement des

capacités et l'organisation en contexte complexe et incertain ;

3) les relations entre le déploiement du P3M dans les pays et les organisations, les facteurs culturels et le développement socio-économique ;

4) la motivation au travail dans le cadre des organisations P3M et temporaires ;

5) la philosophie des sciences et de la pratique et l'éthique en P3M.

Ces travaux ont donné lieu à une centaine de publications dans nombre de revues académiques, actes de conférences de recherches et chapitres d'ouvrages.

A l'annonce de ce prix le professeur Christophe Bredillet réagit : *"C'est une très heureuse surprise, totalement inattendue. Après des collègues aussi prestigieux que les professeurs Peter W.G. Morris, Rolf A. Lundin, Lynn Crawford, Rodney Turner éditeur en chef de l'International Journal of Project Management, Aaron Shenhar, Roland Gareis, et Hans Georg Gemünden qui m'a succédé comme éditeur en chef du Project Management Journal, rejoindre le "hall of fame" du management de projet et à la fois un honneur et une grande responsabilité, celle de contribuer et partager encore plus"*.

Cet honneur lui a été décerné dans le cadre de la « 4th IPMA Research Conference » qui s'est déroulée à Reykjavik (Islande) les 15 et 16 septembre derniers.

Lien: <http://www.ipma.world/awards/research-awards-2/achievement-award-winners/>.

Les publications

Presse Universitaire de l'Université du Québec

Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets

Sous la direction de Gilles Corriveau , Valérie Larose , William Menvielle , Théophile Serge Nomo , Jocelyne Gélinas , Pierre Cadieux. Avec la collaboration de Denis Morissette.
2012, 504 pages, D3302, ISBN 978-2-7605-3302-8



Disponible à :

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/guide-pratique-pour-etudier-faisabilite-projets-2247.html>

Résumé

Pour subsister au cœur de la jungle managériale où la loi du plus doué règne, les organisations doivent plus que jamais canaliser leurs énergies vers des projets prometteurs, et surtout réalisables. Néanmoins, de nombreuses recherches rapportent un bilan inquiétant : 60 % à 70 % des projets se soldent par un échec. L'autopsie de ces défaites révèle pourtant qu'elles auraient, la plupart du temps, pu être évitées dès le début si...

Ce guide pratique vous propose une approche complète et conviviale, en sept chapitres, pour étudier la faisabilité de vos projets. Le premier chapitre vous dévoile comment démarrer brillamment votre étude de faisabilité, tandis que le deuxième vous invite à maîtriser les différentes habiletés qui seront nécessaires à l'accomplissement des volets de votre étude. Les autres chapitres vous guident dans la réalisation de chacun de ces volets : la faisabilité de marché, organisationnelle, légale, technique, socio environnementale et financière. Et pour les gestionnaires, qui ont un horaire chargé, des fiches synthèse ont été placées au début de chaque chapitre. Rapides à consulter, elles résument l'essentiel : la mission du chapitre, son contexte, le conseil clé à suivre et le piège à fuir.

Le livre est également accompagné d'un cahier comportant 71 fiches à remplir pour vous aider, entre autres, à identifier les risques de votre projet, à définir le profil type des consommateurs ou à élaborer un calendrier d'exécution.

À l'ère du « faire mieux, plus rapidement et avec moins », l'idée de sauver du temps en négligeant de réaliser une étude de faisabilité peut être une tentation alléchante... mais à laquelle il ne faut pas succomber !

Dunod

Réussir son management de projet

Gilles Vallet

2012, 192 pages, EAN13 : 9782100572915



Disponible à :

<http://www.dunod.com/entreprise-economie/entreprise-et-management/gestion-industrielle/ouvrages-professionnels/reussir-son-management-de-proj>

Résumé

Le management de projet, comme le management en général, s'appuie sur des formalismes et des modèles finalement assez simples. Ce qui est compliqué avec le management de projet, ce ne sont pas les modèles, mais la pertinence de leur mise en oeuvre. Cet ouvrage propose les outils incontournables pour réussir toutes les étapes d'un projet maitriser les fondamentaux de la dimension humaine. Le montage de projets est une étape essentielle que le fonctionnement en réseaux banalise. Autre moment clé la coordination de projets, une mission qui concerne un public de plus en plus

large. **Orienté résolument pratique, il fournit des règles précises pour éviter 80% des embuches et mener avec efficacité tous les projets.**