

# La Lettre de la SMaP n°41

## Mars 2017

### Éditorial du Président de la SMaP

Garder le cap !



Comment commencer cette nouvelle édition sans avoir une pensée pour Philippe Lebigot ? Il a incarné l'ADN de la SMaP au travers des valeurs de professionnalisation et de partage dans les différents rôles qu'il a occupés. Ce sont aussi ces valeurs qui sont à la base de la transformation engagée de la SMaP.

La professionnalisation prendra forme cette année avec la mise en place d'une structure de pilotage des opérations. Celle-ci va nous permettre une plus grande disponibilité envers les membres et, notamment, d'accueillir dans nos différentes activités un nombre croissant de professionnels encore en activité.

Elle se concrétisera ensuite par la formalisation des reconnaissances de compétences. Une demande d'inscription au Compte Personnel de Formation des certifications a été déposée. C'est un vecteur important pour une meilleure diffusion de notre offre de certification. Cette demande concerne dans un premier temps les 4 niveaux de certification de l'IPMA.

Le partage quant à lui, va reposer sur plusieurs enjeux majeurs.

Les « Lettre » et les conférences vont tout d'abord être complétées par une nouvelle participation aux Rencontres du Management de Projet (RMP, prévues fin septembre 2017), en collaboration avec la société OPTTEAM. Notre objectif est de proposer un programme de conférences principalement orientées

sur les métiers du PMO. C'est l'opportunité de présenter l'état de l'art sur le sujet en regard de leur implémentation dans plusieurs entreprises. Vos contributions sont les bienvenues !

Un projet structurant pour les années à venir concerne l'évolution du référentiel de certification en cohérence avec l'ICB4. Réaliser la traduction française, faire évoluer les outils, autant d'activités sur lesquelles nous aimerions avoir une implication des plus larges.

Les jeunes talents enfin continuent de « faire le buzz ». Après leur présentation très appréciée à la Sorbonne (cf. Newsletter n°40 de Décembre 2016), les jeunes chefs de projets, les « Young Crew », sont intervenus à la Conférence de Management de Projet au Maroc pour échanger sur les évolutions du métier et sur les attentes spécifiques des jeunes diplômés. Leurs efforts se sont aussi vus récompensés par une accréditation « full member Young Crew » de la part de l'IPMA.

Les groupes de travail sont des communautés de pratique organisant leurs travaux et échanges autour de sujets spécifiques. Nous devons tous ensemble les soutenir et les alimenter par la richesse de nos expériences !

Pour en savoir plus, venez nombreux à notre Assemblée Générale le 20 avril 2017 !

**Philippe Brun**

Assemblée générale de la SMaP  
20 avril 2017 à 18 heures  
Regus Saint Lazare, 28 rue de Londres, Paris 9e

## Hommage à Philippe Lebigot

Nous avons eu la tristesse d'apprendre le décès de **Philippe Lebigot**, le lundi 6 mars tôt dans la matinée. Depuis quelques mois, Philippe était fatigué et le diagnostic et la fin, comme on dit pudiquement, suite à « une longue maladie », ont été extrêmement rapides. Philippe a été pendant de très nombreuses années un pilier du monde associatif (Afitep puis SMaP) dans le domaine du Management de projet.

Philippe, ingénieur SUPELEC, a fait toute sa carrière à EDF passant de l'expertise en calculs neutroniques dans la cadre des centrales nucléaires à des missions d'ordre stratégie financière auprès de la Direction Générale en passant par l'implémentation de système ERP.

Administrateur de l'Afitep pendant de très nombreuses années, il en a été le Président à une époque où l'Afitep était l'association de référence dans le domaine du Management de projet. À cette époque il a été le véritable créateur et moteur de la certification IPMA, en particulier pour les niveaux Directeur et Chef de projet (niveaux A, B et C). Son expertise dans les domaines



techniques (chef de projet opérationnel), comportementaux (formateur interne) et contextuels (stratégie d'entreprise) lui a permis de bâtir les processus de certification, les modalités d'évaluation et les ateliers de mises en situation pour la certification niveau C.

A la disparition de l'Afitep, il a été un des fondateurs de la SMaP dont il a été le premier Président. A cette occasion, son expertise et sa vision stratégique ont permis de mettre la SMaP sur « de bons rails » et d'en faire ce qu'elle est aujourd'hui.

Dans toutes ces activités il a toujours gardé calme et sérénité, esprit de cohésion et de travail en équipe, capacité de compromis nécessaires à tout fonctionnement associatif mettant en scène des bénévoles aux personnalités souvent bien marquées.

**Christian Altier**

## Article technique

### Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme Quatre entités de management 1<sup>ère</sup> partie

Votre « Lettre » publiera à partir de ce numéro un article en quatre parties à raison d'une par numéro. Son titre est 4P. Il s'agit d'une réflexion sur les notions qui nous paraissent évidentes de projet, portefeuille et programme.

L'auteur, **Gilles Turré**, qui enseigne ces notions, a pu mesurer par les questions qui lui sont posées et par les difficultés d'y répondre clairement, les obscurités et les ambiguïtés qu'elles peuvent contenir.

De plus, il a pu constater « l'insécurité lexicale » dans laquelle est plongé le management de projet. Malgré des normes, un même concept correspond souvent,

d'une entreprise à un autre à un terme différent, et inversement.

Ce travail vise à clarifier un domaine en transformation permanente, il est donc par définition inachevé, mais peut être pourra-t-il aider pour un temps à une meilleure compréhension des grands concepts de notre métier.

### Partie I

Pour commencer, dans cette première partie, on laisse de côté les concepts de produit, portfolio et programme pour s'intéresser aux concepts de bénéfice et de besoin.

De là, on arrivera aux concepts de produit, donc de production et donc d'investissement nécessaire. Tous ces concepts sont la base, le soubassement sur lequel vont se développer ceux de projet, de portefeuille et de programme, car il n'existe pas de projet sans espoir de bénéfice, qu'il soit monétaire ou non, ou, dit autrement, sans besoin à satisfaire.

Voyons donc le premier de nos quatre P, le produit.

## 1 Le produit

### 1.1 L'investisseur et son plan d'affaire

Du point de vue économique, une affaire est un ensemble d'activités qui aboutit à un bénéfice, monétaire ou non, pour celui ou ceux qui l'ont initié. À l'origine d'une affaire il y a généralement un investisseur (am. owner), qui décrit ce qu'il compte faire dans un plan d'affaire (am. business plan).

Les bénéfices attendus de l'affaire consistent en l'usage ou la vente d'un produit.

La production de ce produit nécessite un actif, par exemple des moyens de production, ou encore des documents de définition valides du produit et du processus de fabrication. Au sens économique, l'investissement est l'activité de création de l'actif. La phase de l'affaire consacrée à l'investissement se caractérise donc par des dépenses sans contrepartie en termes de revenu. Au sens économique toujours, cette phase est équilibrée par une phase de production où coexistent des dépenses de production du ou des produits et des recettes dues à leur vente ou des utilités dues à leur usage (Figure 1).

L'objectif de l'investisseur est, en termes absolus, de maximiser un bénéfice ou, en termes relatifs, de maximiser une rentabilité de l'investissement. Il en est responsable devant ses apporteurs de capitaux.

### 1.2 Le produit. Son cycle de vie. L'investissement. L'actif stratégique. La production.

#### Qu'est-ce qu'un produit ?

Le produit est un "produit utile", c'est-à-dire qui apporte une satisfaction en comblant un besoin, l'utilité étant la mesure de cette satisfaction. Dans un cadre marchand, le prix dépend directement de l'utilité<sup>1</sup>.

Un produit peut être indifféremment un objet ou un service. Le fait que le premier soit tangible (que l'on puisse le toucher) et le deuxième non ne change rien. En termes marchands il s'agit toujours de fournir contre rémunération (la valeur) un service à un client qui a un besoin, et ce service peut être une chose (des ciseaux, tangible), nécessaire à l'action du client, ou directement l'action (une coupe de cheveux, intangible). Un produit peut être unique (un costume sur mesure) ou répétitif (une auto).

À des projets d'évènement correspondent des fournitures de services, pendant une phase de production très courte, beaucoup plus courte que la phase d'investissement.

Dans les projets de changement, l'analyse est un peu plus complexe. Le produit ici peut être considéré comme la nouvelle situation et sa valeur, la différence de bénéfice lors de son utilisation par rapport à l'ancienne situation.

La valeur du ou des produits peut être exprimée en termes financiers ou non, selon que l'on est dans un cadre marchand ou non.

#### Le cycle de vie du produit

Le cycle de vie du produit comprend au minimum une phase d'investissement initial, et une phase de production, ou exploitation.

La phase d'investissement crée donc un actif, que nous appellerons désormais actif stratégique, en suivant en cela le vocable de l'ACEI dans son Total Cost Management Framework.

La phase d'exploitation / production utilise l'actif stratégique, « l'exploite », et crée le produit (Figure 1).

Il peut exister dans les cas plus complexes d'autres investissements dans le même cycle produit, comme de la maintenance lourde, des modifications, qui feront l'objet de projets de changement, ou encore un démantèlement<sup>2</sup> de l'actif stratégique. Entre ces phases d'investissement existent des phases de production. Certaines modifications peuvent avoir lieu en même temps que la production continue de se dérouler.

Le cycle de vie du produit englobe également la phase d'avant-projet, que l'on peut rattacher par convention à l'investissement, pendant laquelle se déroulent les activités préparatoires à la décision de lancement.

---

<sup>1</sup> L'autre facteur étant la rareté

<sup>2</sup> Investissement particulier visant à faire disparaître un actif ayant pris une valeur négative

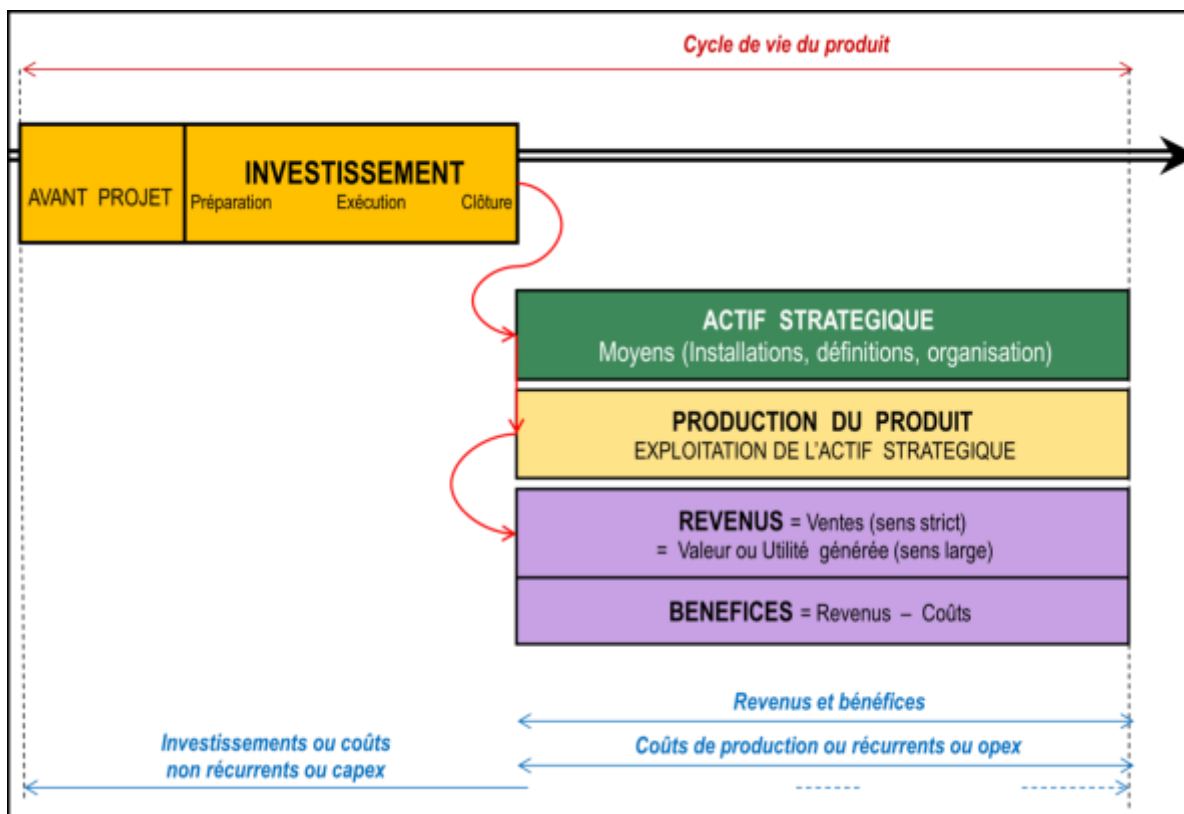


Figure 1

### L'investissement

Économiquement donc, l'investissement est l'activité de création de l'actif stratégique<sup>3</sup>.

L'investissement ne génère pas de revenu. C'est ce qui le différencie économiquement de la production.

Cette activité de création de l'actif stratégique peut être réalisée totalement dans l'entreprise qui va le posséder, ou bien totalement hors d'elle, par un fournisseur, ou bien par un mix des deux, ce qui est le cas le plus général.

L'achat d'un actif stratégique n'est pas un achat comme les autres, et le fournisseur de cet actif n'est pas un fournisseur comme les autres. Il passe un contrat de projet, qui va bien au-delà d'un contrat de fourniture de matière ou de matériel. On appelle ici « Prestataire » ou MOE ce fournisseur qui contracte avec l'« Investisseur »<sup>4</sup> ou MOA.

Quand l'activité de création de l'actif est interne à l'entreprise, on verra (Cf. 2.1) que l'on tend à contractualiser comme si l'entreprise achetait à un fournisseur externe, bien que celui-ci soit interne. Les

parties du projet font ici toutes partie du personnel de l'entreprise, ce qui atténue quelque peu la portée juridique du contrat de projet...

### L'actif stratégique

Un actif stratégique est un actif particulier. L'actif stratégique, livrable du projet d'investissement, est le support de la phase de production. La spécification de l'actif stratégique émise par l'investisseur est donc construite dans le but stratégique de produire et de vendre un produit "utile". Les performances et les coûts de ce produit ne peuvent donc pas être absentes des préoccupations du prestataire fournissant l'actif stratégique.

L'actif stratégique peut avoir des formes très variées. Par exemple, l'actif stratégique nécessaire à une production d'automobile comprend deux parties, l'une intangible, qui est l'ensemble des plans, gammes, définitions, rapports d'essais qui définissent précisément l'automobile et sa fabrication, l'autre tangible qui est l'ensemble des machines, outillages,

<sup>3</sup> ACEI Total Cost Management Framework 2012 Chap. I § 1.4. 9

<sup>4</sup> Traductions de l'anglais « contractor » et « owner / sponsor ».

lignes de production construite spécifiquement pour cette production<sup>5</sup>.

D'un point de vue comptable, un actif est quelque chose qui peut se posséder, faire partie d'un patrimoine. L'accroissement de ce patrimoine n'est pas forcément monnayable sur un marché, mais doit au moins correspondre à une augmentation des capacités de l'entreprise ou de l'organisation qui investit. Il apparaît dans les documents comptables<sup>6</sup>.

L'actif stratégique a le même cycle de vie que le produit.

#### La production

La production est l'ensemble des activités de d'achats, de production, de logistique, de commercialisation qui concourent directement à la fourniture du produit à celui qui en a besoin.

La production, en conditions normales, génère un revenu. C'est ce qui la différencie économiquement de l'investissement.

Le produit est donc le résultat final des phases d'investissement et de production. Les deux phases doivent exister pour que le résultat final soit atteint. La phase de production, si un actif stratégique est nécessaire, ne peut commencer si la phase d'investissement n'est pas achevée, et l'actif stratégique n'a en général aucune valeur s'il n'est pas utilisé par la production.

La production est parfois nommée exploitation. Ce terme de production se réfère au produit, alors que le terme d'exploitation se réfère plutôt à l'actif stratégique. Les deux ont pour nous exactement le même sens, et nous ne conserverons donc que le terme production dans la suite.

#### Le couple Investissement / Production

Les deux activités sont inséparables. Il n'existe pas d'investissement sans production, et une production créant un produit ou assurant un service sans aucun investissement préalable, sans outil ni préparation est difficile à imaginer. Ils se définissent l'un par rapport à l'autre, l'un est l'opposé de l'autre.

L'investissement, la création d'outil est une activité typique de l'homme, et bien que l'on ait observé des

animaux utiliser des objets comme outils, il est extrêmement rare d'en voir élaborer des outils, ce qui implique que cette capacité à se projeter dans l'avenir, à faire des projets élaborés, est essentiellement humaine.

Au fur et à mesure de l'évolution et de l'histoire des hommes, les ressources passées à investir ont cru par rapport à celles consacrées à produire. Au début, il a fallu pour cela des conditions favorables pour qu'existent des ressources qui ne soient pas toutes absorbées par la production nécessaire à la survie immédiate. Défricher, creuser des canaux d'irrigation, des greniers, des digues et des remparts, passer du temps à apprendre ont probablement été les premiers investissements.

Ceux-ci existaient avant que l'argent soit inventé, et encore maintenant beaucoup d'investissements font intervenir des ressources non monétaires, dans le secteur non-marchand en particulier. Le terme d'investissement a donc un sens plus large que celui de simple flux financier. Il désigne un prélèvement de ressources, qui auraient pu être utilisées à la production, vers la création d'un bien, l'actif stratégique, qui rendra la production ultérieure plus efficiente et/ou le produit plus utile.

La notion de rentabilité est inhérente au couple Investissement / Production. Dès l'origine les hommes n'ont entrepris des investissements que lorsqu'ils pensaient en tirer plus d'utilité qu'en faisant autre chose. Celui-ci effectué ils ont toujours essayé d'en tirer le meilleur parti.

### **1.3 Le management du produit et son résultat. Revenu, bénéfice et rentabilité**

Le résultat du management du produit, dans un cadre marchand, se mesure quantitativement en termes monétaires par des recettes, les ventes, et des dépenses : coûts d'investissement, d'une part, non récurrents, coûts de production d'autre part, récurrents. Le solde des dépenses et des recettes donne le bénéfice. On appelle parfois création de valeur ces bénéfices obtenus. En fait, on mesure plutôt le résultat en termes relatifs par la rentabilité de l'investissement, rapport de l'investissement actualisé au solde des dépenses et recettes actualisé pour chaque période,

---

<sup>5</sup> On peut ajouter à cette partie tangible une autre partie intangible, la formation des personnels à l'usage de ces moyens.

<sup>6</sup> Les comptabilités générales, ayant un usage fiscal, sont restrictives et admettent peu d'actifs non tangibles. Les

comptabilités de communication financière IFRS et US GAAP sont plus ouvertes à "l'activation" des investissements en actifs intangibles.

généralement l'année. L'objectif en termes monétaires est de maximiser la rentabilité.

Le résultat se mesure aussi qualitativement, au respect de la stratégie et des cadres éthiques imposés.

Le résultat quantitatif du management du produit, dans un cadre non marchand, peut se mesurer d'une manière analogue, mais bien plus délicate à calculer. Il s'agit toujours d'obtenir le plus de bénéfice possible, mais il n'y a pas ici de recettes provenant des ventes. On mesure alors des utilités créées (années de survie, décès évités, connaissances acquises, amélioration de conditions de vie, etc.) et celles-ci ne s'expriment pas en termes monétaires, du moins pas simplement. On ne sait bien traiter dans ce cadre que la rentabilité à utilité constante, par exemple celle des investissements visant à diminuer les coûts récurrents pour une prestation donnée.

Le management de produit est rarement totalement d'un type ou d'un autre, et il y a très souvent dans un investissement apparemment purement marchand, de nombreux éléments non-marchand (Image, sécurité, conditions de travail, etc.).

Dans la pratique, ce management peut prendre des formes variées, dont les deux extrêmes sont :

#### Management de produit sur ce cycle de vie (Product Lifecycle Management ou PLM)

Ce mode de management est appliqué aux produits de série grand public (autos, voyages, énergie) professionnels (avions, prestations B to B, consommables). Le produit est suivi pendant toute sa vie par une structure permanente, le service produit. Les responsables de produit qui y sont réunis suivent un ou plusieurs produits pendant une ou plusieurs phases de leur vie. Ils vérifient en permanence l'adéquation du produit à la demande. Ils lancent les projets de modification nécessaires, et en fin de vie, les projets de création du produit remplaçant.

L'adaptation du produit à la demande recouvre aussi bien l'adaptation de l'objet que celle du service qui met cet objet à disposition. C'est surtout ce dernier point qui est important quand l'objet est très simple et sa distribution complexe (carburant, par exemple). Ce faisant les responsables du produit sont amenés à lancer des projets de modification des actifs stratégiques (stations-services automatiques au lieu de humaines) ou de création de nouveaux actifs stratégiques (nouvelles stations en territoire à conquérir). Ceci même si l'objet reste inchangé (le carburant reste du gasoil ou de l'essence...).

#### Management de programme

Ce mode de management est appliqué aux opérations d'améliorations, de changement, de construction de biens à très longue durée de vie, pour lesquelles il n'est pas possible ou pas utile de suivre un produit pendant toute sa vie. Il n'y a donc plus de structure permanente dans ce cas, et une structure transitoire est créée, le programme, structure qui disparaît une fois qu'une preuve réaliste de l'atteinte du bénéfice est obtenue.

Les programmes importants doivent être créés par la direction générale ou le service produit, mais des programmes d'importance mineure peuvent être créés par des niveaux inférieurs.

Nous retrouverons le programme au § 5, dans la partie IV de cet article.

Au niveau supérieur, une personne très proche de la direction générale (ou le directeur général lui-même dans les petites entreprises) dirige le service produit. Il a l'autorité sur toutes les affaires (donc directement tous les produits, indirectement tous les projets et toutes les productions) de l'entreprise. Nous le retrouverons cette personne au chapitre des portefeuilles de produits (§ 4.1)

#### **Conclusion de la partie I : le management du produit et ses structures**

Nous avons vu dans cette première partie que :

- Au début existe un besoin, dont la satisfaction pourrait produire un bénéfice,
- Un investisseur identifie ce besoin, le produit satisfaisant le besoin, les bénéfices potentiels de chaque partie,
- L'ensemble valorisé économiquement constitue un plan d'affaire (business plan),
- Il comporte au moins une phase d'investissement où n'ont lieu que des dépenses, dites non récurrentes,
- Celles-ci est équilibrée par une phase de production où ont lieu des dépenses récurrentes et des revenus,
- L'investissement produit un actif stratégique qui est nécessaire à la production,
- La création de l'actif stratégique peut être confiée par l'investisseur à un prestataire, dans un contrat de projet,
- En mode marchand le bénéfice de l'investisseur est le solde actualisé des ventes (revenus) et des dépenses,
- En mode non marchand de même, mais les revenus et les dépenses ne sont pas commensurables facilement.

À noter que :

- Le besoin est chez le client final en mode marchand, le bénéficiaire, l'utilisateur, etc. en mode non-marchand.
- Un produit est indifféremment un objet ou un service, un tangible ou un intangible.
- L'investisseur est appelé aussi owner, sponsor, MOA, termes à peu près équivalents.
- Le prestataire est appelé aussi contractant, MOE, engineer, termes à peu près équivalents.
- Le prestataire peut être interne à l'entreprise de l'investisseur, avec pseudo contrat, mais engagement réel.

Le management de l'affaire et le management du produit sont une même chose. Leur objectif est le bénéfice.

L'investisseur mène ce management ou le délègue. Il peut utiliser pour cela, selon les cas, une structure pérenne ou une structure transitoire.

Nous verrons dans les parties suivantes que le management des produits, qui est pratiquement l'essentiel du management de l'entreprise, se décline en d'autres modes de management que sont le projet, le portefeuille et le programme.

***Vos remarques seront appréciées. Veuillez les envoyer par e-mail à [gilles.turre@smap-asso.eu](mailto:gilles.turre@smap-asso.eu).***

**Gilles Turré**  
[gilles.turre@smap-asso.eu](mailto:gilles.turre@smap-asso.eu)

## Société Savante

Quelques informations



### 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 la mettre à disposition des publics francophones. Un lien sur le site web permettra un accès direct à cette remarquable ressource.

À 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](mailto:chb@smap-asso.eu)

**À propos du récent ouvrage de Jean-Louis G. Muller (2016), « Les fondamentaux du management de projet », aux éditions AFNOR, présenté plus bas dans les publications.**

**Le management de projet en 10 commandements**  
Les Échos, le 25 novembre 2016 et Julie Le Bolzer.  
Lien : <http://www.lesechos.fr/vg/articles/68/440a0968.php>

Mode d'emploi  
**Auteur de l'ouvrage « Les fondamentaux du management de projet », le consultant et formateur Jean-Louis G. Muller détaille les 10 étapes clés d'un pilotage de projet.**

Apparu, dans les années 1950, dans l'ingénierie pétrochimique (plus particulièrement pour la construction d'usines), le management de projet s'applique aujourd'hui dans des situations très diverses : bâtir un site industriel, développer un produit, mettre en place un nouveau système de gestion, conduire la transformation de l'entreprise, etc. Jean-Louis G. Muller, auteur de l'ouvrage « Les fondamentaux du management de projet » (Afnor Éditions, Collection « 100 questions pour comprendre et agir »), livre sa feuille de route à l'intention des pilotes de projet.



**1. Du contexte, de l'environnement et des objectifs du projet tu prendras connaissance.**

« Qu'il s'agisse de construire une usine ou de développer un nouveau produit, la démarche s'inscrit toujours dans un écosystème global. Le chef de projet doit disposer d'une parfaite compréhension des besoins, du marché, des contraintes, avant de construire sa stratégie. Ces informations émanent le plus souvent du maître d'ouvrage, futur propriétaire du résultat du projet » explique Jean-Louis G. Muller.

**2. Les parties prenantes tu identifieras.** Autour d'un projet gravite une galaxie de groupes sociaux. « Ce peut être des personnes actives dans sa réalisation, mais aussi des individus qui y sont opposés. Par exemple, dans un projet d'ingénierie, l'une des parties prenantes essentielles est le financeur ; dans le développement de produit, c'est le client final qui doit être consulté. La communication doit être adaptée, elle ne sera pas la même en fonction des différentes parties prenantes. »

**3. Le rôle et les responsabilités du chef de projet tu clarifieras.** Le rôle du chef de projet a été transformé par les ressources humaines en fonctions et métiers. « Concrètement, le chef de projet (personne physique) représente la maîtrise d'oeuvre (personne morale) à qui la maîtrise d'ouvrage (personne morale) confie une tâche. Celle-ci doit être réalisée en regard d'un budget, d'un délai, d'objectifs à atteindre... Ces informations se révèlent essentielles pour délimiter le périmètre d'action de chef de projet. »

**4. En grandes phases tu le découperas et jalonneras le chemin jusqu'au but à atteindre.** L'intérêt du découpage en phases est de disposer d'un certain nombre de jalons. « Plutôt que de se perdre dans un horizon à deux ou trois ans, le chef de projet dispose de points d'étape tous les trois à quatre mois, ce qui permet de ne pas s'éloigner de sa route et de son objectif final. Dans un projet d'ingénierie, il s'agit des phases d'étude, d'approvisionnement, de construction, d'essai... Dans le développement de produit, ce sont des phases de validation technico-économique, de conception, de développement, d'industrialisation, d'homologation du prototype... »

**5. Un organigramme des tâches tu construiras et une répartition des rôles tu organiseras.** L'organigramme des tâches est l'un des principaux outils du management de projet. « Le terme anglais qui se rapporte à cette méthode de découpage, « work breakdown structure », illustre la notion de travail (work). Cette méthode, formalisée depuis les années 1970, consiste en un découpage arborescent de tout le

travail à réaliser pour obtenir le résultat attendu du projet tel que travail d'étude, d'achat, de fabrication, mais aussi travail de gestion du projet.

**6. Les budgets et délais tu détermineras.** Un projet s'accompagne toujours d'une estimation de coût, le maître d'ouvrage ayant besoin de savoir ce que son ambition va lui coûter. « Peu importe d'où vient le financement (de fonds propres, de financeurs externes, de clients...), ce qui compte c'est l'enveloppe qui est à la disposition du chef de projet. Autre élément essentiel : le délai. Généralement, c'est un souhait qui est formulé, mais celui-ci ne peut pas toujours être satisfait. »

**7. L'avancement du projet tu mesureras.** Après l'organigramme des tâches, c'est là le deuxième outil majeur pour le pilotage de projet. « Le chef de projet doit se poser en permanence deux questions : à ce stade du projet, ai-je fait le travail qui était prévu ? Et ai-je dépensé ce qui était alloué pour faire ce travail ? En fonction des réponses, il peut déduire si son projet est en avance ou en retard, et s'il lui restera assez de budget pour finir le projet. Cette mesure permet d'être dans l'anticipation et de disposer d'une bonne visibilité pour rectifier la situation si cela est nécessaire. »

**8. Des réunions tu animeras et le travail transversal tu privilégieras.** Dans un projet, chaque acteur a son propre rôle, mais il doit aussi avoir connaissance du rôle des autres. « Si on fédère les différentes parties prenantes, si on privilégie le travail transversal, on fluidifie l'avancée du projet. Dans le cas du développement d'un produit, de plus en plus d'entreprises ont recours à l'organisation en plateau, ce que j'appelle l'organisation commando. En regroupant les différentes équipes sur un même lieu, le chef de projet réunit les composantes nécessaires à la réussite de la mission. »

**9. Le résultat attendu du projet tu livreras à son propriétaire.** « Une fois achevé, l'ouvrage, c'est-à-dire le résultat du projet, doit être « livré » à son propriétaire. C'est l'étape au cours de laquelle on explique que ce qui était attendu a été réalisé, que l'ouvrage est conforme. Dans un projet industriel, l'usine est en état de fonctionnement. Dans le développement de produit, le prototype va pouvoir être fabriqué en série. »

**10. Sur cette expérience tu capitaliseras.** La capitalisation sur cette expérience va servir pour les projets futurs. A condition que l'on diffuse, que l'on partage, c'est cela qui fait la richesse de l'entreprise. « L'expérience acquise rend l'organisation plus forte, cela augmente son capital. Capitalisation et diffusion ne vont pas l'une sans l'autre. »



## Les publications

**Presse Universitaire de l'Université du Québec**

### **Gestion de projets en contexte public**

Sous la direction de Bachir Mazouz.

2017, 406 pages, D4671, ISBN 978-2-7605-4671-4



Disponible à :

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-projets-contexte-public-2557.html>

#### Résumé

Les projets publics et leurs gestionnaires n'ont pas toujours bon écho auprès des médias, des citoyens et des experts en gestion de projets. Cela est encore plus vrai en contexte de réformes administratives et de restrictions budgétaires. Retards enregistrés dans la réception des ouvrages publics, dépassements de coûts ou lacunes en matière de qualité ; l'efficacité des gestionnaires de projets conçus et exécutés en contexte public est loin de faire l'unanimité. Quelles sont donc les véritables causes des piètres performances des gestionnaires de projets dans les organisations publiques ?

Les études présentées dans cet ouvrage collectif démontrent que l'efficacité et l'efficience de la gestion de projets en contexte public sont tributaires de la capacité des gestionnaires à adapter les méthodologies, processus et outils aux spécificités organisationnelles et aux particularités sectorielles publiques. Chacun des chapitres est construit autour d'une conceptualisation d'une ou de plusieurs dimensions de la gestion de projets suivie d'illustrations empiriques et d'enseignements utiles à la pratique tirés des projets étudiés. L'approche andragogique met en évidence les spécificités organisationnelles publiques et les particularités sectorielles dont doivent tenir compte les gestionnaires de projets menés en contexte public.

Cet ouvrage contribue donc à la démystification de la gestion de projets et à son institutionnalisation pour de meilleures performances de l'action publique.

**CRC Press, Taylor & Francis Group**

### **Project Management in Extreme Situations: Lessons from Polar Expeditions, Military and Rescue Operations, and Wilderness Exploration**

Edited by Monique Aubry, Pascal Lievre

December 6, 2016 by Auerbach Publications, 316 Pages, ISBN 9781482208825 - CAT# K21605

**Series: Leading Works from the French School of Management**



Disponible à :

<https://www.crcpress.com/Project-Management-in-Extreme-Situations-Lessons-from-Polar-Expeditions/Aubry-Lievre/p/book/9781482208825>

#### Summary

The growing complexity of projects today, as well as the uncertainty inherent in innovative projects, is making obsolete traditional project management practices and procedures, which are based on the notion that much about a project is known at its start. The current high level of change and complexity confronting organizational leaders and managers requires a new approach to projects so they can be managed flexibly to embrace and exploit change. What once used to be considered extreme uncertainty is now the norm, and managing planned projects is being replaced by managing projects as they evolve.

Successfully managing projects in extreme situations, such as polar and military expeditions, shows how to manage successfully projects in today's turbulent environment. Executed under the harshest and most unpredictable conditions, these projects are great sources for learning about how to manage unexpected and unforeseen situations as they occur. This book presents multiple case studies of managing extreme events as they happened during polar, mountain climbing, military, and rescue expeditions.

A boat accident in the Arctic is a lesson on how an effective project manager must be ambidextrous: on one hand able to follow plans and on the other hand able to abandon those plans when disaster strikes and improvise new ones in response. Polar expeditions also illustrate how a team can use "weak links" to go beyond its usual information network to acquire strategic information. Fire and rescue operations illustrate how one team member's knowledge can be transferred to the entire team. Military operations provide case material on how teams coordinate and make use of both individual and collective competencies.

This groundbreaking work pushes the definitions of a project and project management to reveal new insight that benefits researchers, academics, and the practitioners managing projects in today's challenging and uncertain times.

### AFNOR

#### **Les fondamentaux du management de projet - 100 Questions pour comprendre et agir**

Auteur(s) : Jean-Louis G. Muller

Juillet 2016, 264 pages, 3465550; ISBN: 978-2-12-465550-2



Le management de projet, discipline "historique" de l'activité industrielle, fait aujourd'hui partie intégrante de toutes les activités, qu'il s'agisse de produits ou de services. Au fil du temps, il s'est enrichi de nouvelles approches, de nouveaux outils et fait aujourd'hui partie des "fondamentaux", surtout à l'heure du collaboratif. Jean-Louis G. Muller a donc mis à jour son classique pour l'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux nouvelles technologies.

Entièrement restructuré et modernisé, ce livre répond aux questions cruciales que se pose toute personne confrontée au management et à la gestion d'un projet.

Il est construit en sept parties : 1 - Les concepts du management de projet 2 - Les acteurs du projet et leurs rôles 3 - L'avant-projet ou la phase de "montage" du projet 4 - Le lancement ou l'initialisation du projet 5 - La réalisation du projet et son pilotage 6 - La fin du projet et le retour d'expérience 7 - Le projet et sa culture au sein de l'entreprise

Écrit de façon très claire, dans un langage agréable et très abordable, ce livre pose les bonnes questions et fournit les bonnes réponses, en se basant à la fois sur l'expérience de l'auteur et sur une approche pragmatique et de bon sens.