



La Lettre de la SMAp n°43

Octobre 2017

Table des matières

Éditorial du Président de la SMAp : Une reprise prometteuse !	1
Éditorial du Directeur de la Certification : Renforcement et développement !	2
Enquête SMAp : Perspectives et Tendances du management de projet	2
Société Savante : Quelques informations	3
2^{ème} Séminaire SMAp "ESCOFIN" / CNES Maîtrise du coût des projets industriels le 30 Janvier 2018 – CNES	3
Les Rencontres du Management de Projet Retour et remerciements	4
Article technique : Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme Quatre entités de management - 3^{ème} partie	4
Young Crew France Participation aux RMP "Le travailler ensemble et les facteurs clés de succès pour travailler avec les nouvelles générations (Y-Z)"	8
Groupes de travail	11
<i>Nouveau groupe de travail "Évolution de la filière de management de projet"</i>	<i>11</i>
<i>Groupe de Travail ESCOFIN Activités de premier semestre</i>	<i>11</i>
Les publications	12

Éditorial du Président de la SMAp : Une reprise prometteuse !

De retour après plusieurs années d'absence, les RMP qui se sont déroulées Porte de Versailles le 28 septembre ont connu un réel succès. Organisées conjointement avec OPTTEAM, elles ont permis de partager des expériences variées autour du « travailler ensemble » : consultants, industriels, universitaires ont apporté leur éclairage et généré les échanges entre les nombreux participants. C'était aussi l'occasion d'aller à la rencontre des professionnels du projet accueilli sur le stand sur lequel se sont relayés les administrateurs pour présenter l'association. Rendez-vous est pris pour l'année prochaine ! En attendant, la SMAp sera présente à la conférence organisée par le CNES et le groupe de travail ESCOFIN (le programme détaillé est disponible sur le site).

La certification confirme également sa croissance, résultat d'un intérêt croissant d'entreprises pour mettre en place de solides partenariats. Rejoignant le nombre significatif de certifiés Thales, Alstom met à son tour en œuvre un processus de certification globale ambitieux sur les niveaux A, B, C.

C'est aussi le fruit d'une offre diversifiée et renouvelée : nombre d'entre vous participent à la migration vers le nouveau référentiel de compétences IPMA (ICB 4), mais aussi à des certifications de spécialités sur les domaines traditionnels, en partenariat avec l'ICEC et l'AACEI, mais aussi sur des segments nouveaux tels que la conduite du changement.

La société savante n'est pas en reste puisque la traduction française du Praxis Framework est en ligne et qu'un nouveau groupe de travail sur la mesure de complexité des projets vient d'être lancé. Lancez-vous et venez apporter votre expérience !

Rien de tout cela ne serait possible sans votre soutien et votre engagement, et c'est sans doute cela qui est la perspective la plus prometteuse !



Philippe Brun

Éditorial du Directeur de la Certification : Renforcement et développement !

Lors de la dernière Lettre, nous avons eu l'occasion de constater la « bonne santé » de nos prestations de certifications. Ceci se confirme et va sûrement faire de 2017 la meilleure année de la SMaP dans ce domaine.

En certifications individuelles, le nombre de certifications est en très sensible progression :

- Certification IPMA (direction de projet, y compris consultants). L'objectif de 420 certifications devraient être atteint par rapport à un budget de 400, ce qui correspond à une progression de presque 15 % par rapport à 2016 (377).
- De plus une quarantaine de prorogations sont prévues (principalement Thales) compte-tenu du démarrage des certifications SMaP en 2012 – ce qui démontre le souci de pérennisation des certifications de la part des entreprises.
- Certification ICEC (gestion de projet) et gestion du changement. L'objectif de certification de 300 devrait être atteint par rapport à un budget de 205, soit une progression d'environ 10% par rapport à 2016 (271).

Les faits notables sont le démarrage en septembre d'une certification globale chez Alstom concernant une cinquantaine de certifications d'ici avril 2018, sur les trois niveaux IPMA : A, B, C, avec l'objectif ambitieux d'Alstom de présenter à la certification 50% des chefs de projet dans un délai de trois ans. Le fait marquant de cette certification est l'implication étroite de la SMaP dans les certifications dans d'autres pays tels que les États-Unis, le Brésil et l'Inde : processus unique global mis au point entre la SMaP, l'IPMA et Alstom, Agnès Roux-Kiener assurant le rôle de Key Account Manager.

Au niveau des actions engagées et citées dans la précédente lettre, les choses avancent :

- La préparation du passage à l'ICB 4 IPMA va se trouver faciliter par l'achat d'épreuves auprès de nos amis Hollandais : ceci

permettra de constituer une base importante d'épreuves écrites (français / anglais) permettant de faire face au volume de certification.

- Les traductions et adaptations au contexte France du référentiel AACE sont en cours et en bonne voie d'achèvement pour fin 2017. De plus des contacts avancés sont en cours avec l'AACEI afin que la SMaP devienne à terme le Chapitre français de l'AACE. Ceci permettra, au niveau des spécialités, d'avoir une véritable complémentarité entre les produits développés par la SMaP et l'AACE afin d'avoir une offre complète et diversifiée auprès des entreprises, écoles et universités aussi bien en français qu'en anglais
- La traduction de l'ICB 4 est faite à 80%. Le référentiel français IPMA sera opérationnel pour fin 2017. Les processus de certification ICR 4 restent le travail important pour 2018, en particulier par la mise au point des critères d'autoévaluation et par une approche SMaP de la complexité des projets, permettant une véritable assistance aux entreprises qui se lancent dans la certification.

Enfin, à ce jour nous avons progressé quant au renforcement des ressources en certification :

- Piste solide pour trouver un Directeur d'opération dont une des missions sera l'élaboration de plaquettes et d'argumentaires liés à la certification.
- Contact avancé pour trouver à l'horizon de 2 ans un chef de projet certifié en capacité de reprendre la responsabilité de l'organisme de certification SMaP.

Consolidation du corps des assesseurs en s'appuyant sur des certifiés d'entreprises, en particulier dans la certification Consultants.



Christian Altier

Enquête SMaP : Perspectives et Tendances du management de projet

Nous vous remercions d'accorder 5 minutes de votre temps, pour **ce questionnaire**. Nous souhaitons **vous entendre** et identifier certains aspects du management de projet, programme et portefeuille de projets qui sont potentiellement à forts enjeux pour les organisations aujourd'hui et à moyen / long terme, afin de **vous proposer une série de conférences d'approfondissement des thématiques retenues et de dessiner des réponses possibles à ces grands enjeux**.

Le questionnaire s'appuie sur une synthèse des résultats de diverses études prospectives récentes, et souligne des thématiques d'intérêt possibles (partie 1). Il permet de recueillir également toute suggestion (partie 2).

Le lien :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwW3h98jBb-kKE-KXRoA2XeIVScQRenJ32FfGei2pIFWNdpg/viewform>

Anthony Rablet, Responsable du groupe YC de la SMaP
Christophe Bredillet, Vice-Président, Directeur Scientifique

Société Savante : Quelques informations

Préannonce de la conférence ESCOFIN de janvier 2018, Retour sur les RMP et suite de l'article technique " Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme" et des riches échanges autour ce celui-ci. De quoi nourrir la réflexion !

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 du Praxis Framework. Après la mise à disposition de l'encyclopédie, c'est maintenant l'ensemble du cadre qui est mis à disposition des publics francophones. Un lien sur le site web permettra un accès direct à cette remarquable ressource.

Praxis Framework est accessible en anglais, espagnol, italien et français à l'adresse

<https://www.praxisframework.org/>

et l'encyclopédie en Français à :

<https://www.praxisframework.org/library-francais/encyclopaedia-fra>.



Christophe Bredillet
chb@smap-asso.eu

2^{ème} Séminaire SMaP "ESCOFIN" / CNES Maîtrise du coût des projets industriels le 30 Janvier 2018 – CNES

La SMaP organise, en collaboration avec le CNES, des conférences régulières bisannuelles consacrées au Cost Engineering. Ce séminaire fait suite au séminaire sur "L'Ingénierie des coûts" qui a eu lieu le 14 décembre 2016. Ces séminaires donnent la parole à des responsables des activités de maîtrise des coûts, des délais et des risques de grandes entreprises.

Date : Mardi 30 janvier 2018 de 9h30 à 17h30

Lieu : Centre National d'Études Spatiales - Direction des lanceurs, Salle Léonard de Vinci, 52 Rue Jacques Hillairet, 75612 Paris Cedex (Métros Montgallet et Nation)

Conférence gratuite à inscription obligatoire. Nombre de places limitées.

Ouverture le 15/11 sur le site CNES / Comet : <http://cct.cnes.fr>

Programme prévisionnel

Estimation et maîtrise des coûts du Programme Grand Carénage - Olivier FIANCETTE (EDF)

Le Programme Grand Carénage est le projet de maintenance et d'extension de la durée de vie du parc nucléaire d'EdF. Il se déroule sur 19 sites, s'étend sur une dizaine d'années et son budget avoisine les 50 Md€. Olivier Fiancette, directeur financier du programme, exposera les méthodes qu'il emploie pour relever les défis posés par l'estimation, la maîtrise des coûts et des risques d'un tel programme.

La maîtrise des coûts vue par le maître d'ouvrage. Kanthéa KHENG (CNES)

La Direction des Lanceurs du CNES participe auprès de l'Agence Spatiale Européenne aux développements des nouveaux systèmes de lancement européens (lanceur et segment sol) Elle développe le segment sol des systèmes de lancement européens et des démonstrateurs technologiques préparant les lanceurs du futur. Elle veille au maintien de la qualification d'Ariane 5 et à la conformité des systèmes de lancement en phase d'exploitation. Elle présentera la problématique des coûts vue du maître d'ouvrage.

La capitalisation, clé de l'estimation et de la maîtrise. Pierre PENICAUT – (TOTAL)

La maîtrise des coûts repose sur une bonne estimation initiale sans laquelle tout contrôle est illusoire. De même l'estimation repose sur une connaissance amenée par la capitalisation. Les évolutions des pratiques financières, managériales et sociales offrent des opportunités mais peuvent aussi menacer cette activité cruciale. Pierre Pénicaud a dirigé l'estimation, puis le projet control des Installations de Production de l'Exploration-Production de Total.

Les logiciels de coûts. Raphael THOMAS (ZODIAC AEROSPACE) et Olivier BRONGNIART (Cost House)

Le « *Cost engineering* » (Estimation, Planification, Coûtenance, Risques) requiert des logiciels spécialisés. Raphaël Thomas, responsable de cette activité et utilisateur de ces outils, a proposé à un expert du domaine, Olivier Brongniart, de faire un tour d'horizon et un classement de ces logiciels d'après leurs fonctionnalités.

La conception à coût objectif (DTC) dans les entreprises. Michaël MARFAING (ARIANEGROUP)

La conception à coût objectif est la clé de la maîtrise des coûts dans les projets de haute technologie. Michaël Marfaing animateur de cette activité chez ArianeGroup, a interrogé des entreprises de domaines et tailles variés; il présente un tour d'horizon des méthodes qu'elles utilisent et des difficultés qu'elles ont eues à surmonter.

Débat : Sous-traiter l'estimation. Bénédicte BONOMI (THALES AEROSPACE) Louis-Vincent ALLAIN (IMPROVALUE). Avec Éric BOCHER (ALSTOM) Cédric LE MASSON (EDF) Yves MEYER (PSA) Didier ROGER (AREVA PROJETS) et les autres orateurs de la journée.

L'estimation est souvent considérée comme une discipline d'initiés, secrète et stratégique. La sous-traiter paraît impensable. Or la perte d'expérience y a conduit des entreprises, et un nouveau métier s'est créé en réponse. Un débat conduit par Bénédicte Bonomi, responsable de l'estimation à Thales Aerospace, présentera les avis des praticiens sur cette évolution et l'expérience de Louis-Vincent Allain, acteur de ce métier.

Ce programme est actuellement encore prévisionnel. Le programme définitif pourra être légèrement différent.

Vous pouvez manifester votre intérêt et prendre des renseignements auprès de Gilles Turré (Email : gilles.turre@smap-asso.eu). L'inscription sera ouverte courant novembre.

Le programme ci-dessus avec ses mises à jour est visible sur le site SMaP www.smap-asso.eu.

Gilles Turré

Les Rencontres du Management de Projet Retour et remerciements

Les Rencontres du Management de Projet 2017 se sont tenues le 28 septembre au Palais des Expositions de la Porte de Versailles. Une série de conférences autour du thème du « Travailler Ensemble » a réuni de nombreux acteurs du Management de Projet.

Tout d'abord, un grand remerciement aux participants aux conférences.

La salle de 100 places n'a pas désempli pendant toutes les conférences. De nombreux secteurs d'activité étaient représentés : les Entreprises de Service du Numérique, le Spatial Défense, l'Automobile, les Administrations, les Services...

De nombreux métiers étaient présents : Directeurs de Projets, Chefs de Projets, PMO, DRH, DSI, Consultants, favorisant l'échange et permettant une grande diversité des points de vue.

Ensuite, un grand remerciement aux Intervenants.

Quinze intervenants se sont succédés et nous ont permis de voir toute la diversité des situations de projets où le chef de projet doit réinventer une façon efficace de faire travailler ensemble des acteurs réunis uniquement l'espace d'un projet.

Premier constat : les intervenants vivent leurs projets avec passion. On ne peut en effet pas relever ce genre de défi sans être passionné et sans savoir transmettre son enthousiasme à son équipe.

Ils ont été face à des défis importants : travailler à distance, faire travailler ensemble des gens de culture différente, mettre d'accord les 28 pays de la communauté européenne, travailler avec les nouvelles générations...

Les chefs de projets ont dû s'adapter au contexte et réinventer leur approche du pilotage de projet. C'est ainsi que les organisations, les démarches, les méthodes sont en pleine évolution depuis quelques années, ce qui nous renforce dans l'idée que le Management de Projet est un des métiers où on progresse le plus.

Enfin, les outils, qu'il s'agisse des outils de gestion de projet ou des outils de travail collaboratifs sont de plus en plus au cœur du fonctionnement des entreprises et se renouvellent sans cesse. Outils de gestion de projet / outils de travail collaboratif : où se situera la frontière demain ?

Enfin un grand remerciement à la SMaP et aux équipes OPTeAM qui ont fait que cette rencontre puisse revivre.

En effet, dans un contexte où c'est chacun pour soi, où les conférences sont payantes et, par conséquence, limitées à quelques personnes, OPTeAM et la SMaP ont souhaité relancer une rencontre qui soit ouverte à tous et gratuite, afin que chacun puisse se faire une opinion par lui-même loin des guerres de chapelle et des discours commerciaux.

Notre but :

- Montrer que le management de projet est en pleine transformation et s'adapte au contexte des projets d'aujourd'hui,
- Donner la parole à ceux qui proposent une vision nouvelle,

- Permettre à ceux qui ont une expérience originale de la formaliser et d'engager le dialogue avec un public averti et bienveillant,
- Permettre la confrontation des idées, des solutions,
- Permettre aux acteurs projets de se retrouver, de rencontrer leurs pairs et d'engager des échanges.

On peut dire que notre but est largement atteint : de nombreuses rencontres ont eu lieu, des benchmarking entre entreprise ont été initialisés, des animateurs se sont découvert des vellétés de devenir consultants, des étudiants ont découvert le métier de chef de projet, des écoles ont trouvé des enseignants, la SMaP a recruté de nouveaux membres... tout ce qui permet à un métier d'exister et de se renforcer.

Devant le nombre de participants et leur enthousiasme nous pouvons dire que les RMP 2017 furent un réel succès et nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous pour les RMP 2018.

Jean Ellegoet, OPTeAM : jellegoet@opteam.fr
Christophe Bredillet, SMaP : chb@smap-asso.eu

Article technique : Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme Quatre entités de management - 3ème partie

Votre « Lettre » publiée, depuis le précédent numéro, un article de **Gilles Turré** en quatre parties à raison d'une par numéro. Son titre est "Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme". Il s'agit d'une réflexion sur les notions qui nous paraissent évidentes de projet, portefeuille et programme.

Comme pour la première partie de cette réflexion (Lettre n°41), suite à la publication de la seconde partie (Lettre n°42), et dans l'esprit d'échange qui anime la SMaP, **Jean-Louis G. Muller** et **Christian Altier** ont souhaité faire valoir "leur droit de réponse", qui se trouve après la 3^{ème} partie de l'article.

Vos commentaires, partages d'expériences et réponses sont les bienvenus pour enrichir la conversation sur ces considérations importantes. Donc à vos plumes !

Partie III

On s'est intéressé dans les deux premières parties aux concepts de bénéfice et de besoin, d'abord, puis de produit, en examinant de près le cycle de vie.

Nous allons aborder ici un concept très proche de celui de projet, le programme. Il en diffère, dit-on, mais il faut reconnaître qu'il n'y a pas de consensus net pour dire en quoi exactement un programme diffère d'un projet.

Abordons le problème.

Qu'est-ce qu'un programme ?

3.1 Définitions des normes

AACEI : Un groupe de projets avec un but stratégique commun
APM : Un groupe de projets reliés et des activités de management du changement qui ensemble apportent un changement bénéfique à une organisation

IPMA : Une organisation temporaire de composants de programme managés de manière coordonnée de manière à permettre la réalisation de changement et l'obtention de bénéfices.
PMI : Un groupe de projets, sous-projets et activités de programme reliés, managés de manière coordonnée afin d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas disponibles en les managant séparément.

On note :

Dans 3 définitions sur 4 (pas l'IPMA) la mention d'un groupe de projets reliés

Dans 3 définitions sur 4 (pas l'AACEI) la mention d'obtention de bénéfice

Dans 2 définitions sur 4 (pas l'AACEI et le PMI) la mention de management du changement

Dans 2 définitions sur 4 (IPMA et PMI) une circularité

3.2 Difficultés à propos de la notion de programme

Chaos lexical dans l'usage du terme

Beaucoup d'entreprises ont choisi ce terme pour désigner, par opposition au concept de projet, une entité de taille plus importante, de durée plus longue, de contenu plus diversifié et plus susceptible de variation. Mais d'une entreprise à l'autre la compréhension de ce terme peut être extrêmement différente.

L'usage du terme programme semble le confondre tantôt avec le concept de projet, tantôt avec celui de portefeuille, tantôt avec celui de produit.

Les normes ne donnant pas de critères clairs de discernement, de nombreux articles d'origine diverses tentent d'expliquer les différences entre Programme et Projet...

La situation est évolutive...

Confusion entre programme et projet

La plupart des textes sur le programme le définissent d'abord comme une entité *composée* de projets. Ceci a été source de confusion, car un projet peut être aussi lui-même composé de projets, ses sous-projets.

Il faudrait que l'entité programme soit d'une nature différente pour mériter un nom différent¹.

Le fait d'être « composé d'un groupe de projet » est un critère qui est à l'évidence insuffisant pour conclure à l'existence d'un programme.

Un des usages des entreprises a donc été de considérer que le programme était un gros projet, ou un projet complexe, et qu'un directeur de programme était simplement un grade plus élevé que directeur de projet dans le même métier.

Confusion entre programme et portefeuille

Des auteurs ont considéré que le programme est une sorte d'hybride entre le projet et le portefeuille. Par exemple, une société de chemin de fer peut lancer un grand projet de renouvellement des voies touchant tout le territoire national, de décomposant en centaines de chantiers plus ou moins importants et plus ou moins urgents, que l'on fera au fur et à mesure que l'on trouvera des financements.

Pour beaucoup, ce directeur de ce grand projet serait un directeur de programme. Pour d'autres, ce n'est qu'un directeur de projet car il n'a pas de responsabilité de bénéfice. Pour d'autres enfin, c'est un directeur de portefeuille, car il n'a pas de responsabilité de délai.

Problème des objectifs du directeur de programme

Les objectifs d'un directeur de projet sont clairement exprimés : conformité d'un livrable bien défini et respect de contraintes de coût et de délai. Par comparaison les objectifs d'un directeur de programme semblent bien difficiles à définir. S'il en a, ceux-ci doivent être d'une nature tout à fait différente de celles d'un directeur de projet, mais elles doivent être définies tout aussi clairement. Et c'est précisément ce qui nous oblige à définir clairement ce qu'est un programme, entité de management, nous le rappelons...

Problème du cycle de vie du programme

Des textes décrivent des programmes se terminant au moment de la fin du dernier projet. En même temps ils décrivent le programme comme ayant une finalité de création de bénéfice. Il y a là une contradiction. En effet, si le responsable du programme est effectivement responsable, il doit rendre des comptes et faire la preuve au moins que les bénéfices commencent à arriver. Il est souhaitable qu'il prouve aussi que ces bénéfices par unité de temps, leur fréquence et leur montant, atteigne bien le montant prévu. Cela implique l'existence d'une phase de production (*exploitation, opération*) dans le programme.

Problème du changement

D'après l'APM et l'IPMA, on pourrait penser que seuls les projets de changement seraient éligibles à une gestion de programme. Cela semble excessif, et en tout cas beaucoup de programmes existant actuellement concernent des investissements ou des productions qui ne nécessiteront aucun changement à l'organisation qui les mène. S'il faut comprendre le changement comme le fait qu'il y a une présence d'innovation (nouveau produit, nouvelle usine, alors là, c'est un truisme. Dès qu'il y a projet, il y a innovation...

On ne comprend pas très bien...

3.3 Livrable et Bénéfice (Output et Outcome). Les documents de l'APM

Dans ses documents du MSP (managing successful programs) l'APM précise sa définition du programme :

*"A program is a **temporary, flexible organization** created to coordinate, direct and oversee the implementation of a set of related projects and activities in order to **deliver outcomes and benefits** related to the organization's strategic objectives"*

« Un programme est une organisation temporaire et flexible créée pour coordonner, diriger et superviser l'implémentation d'un groupe de projets et d'activités reliées dans le but de fournir des résultats et des bénéfices conformes aux objectifs stratégiques de l'organisation »

L'accent est mis sur deux points :

- Le caractère temporaire du programme.
- La production de résultat (outcome), de bénéfice.

On en conclut que, comme le projet, le programme est quelque chose qui a un début et une fin, et vraisemblablement effectué par une structure temporaire. Par contre, à l'opposé du projet, il n'y a pas de livrable précis dont la conformité peut être vérifiée, mais un résultat, un bénéfice.

¹ « Il ne faut pas créer en vain des catégories » Guillaume d'Ockham...

Ce critère « outcome versus output » est donc selon l'APM nécessaire et suffisant pour différencier un programme d'un projet. De même la définition discrimine le programme (temporaire) du portefeuille (permanent) et de la gestion de produit sur le cycle de vie (permanente également).

La Fig. 3, d'origine APM BoK, montre une phase nommée "benefits realization" pendant laquelle ont lieu des "benefits reviews". Cette phase débute avec l'exploitation (opération) et se termine avant la fin de celle-ci. C'est cette durée que nous avons identifiée entre T3 et T4 dans le § 2.3 (partie II) sur les cycles de vie. La Fig. 4, d'origine Geoffrey Litten, montre à peu près la même chose, mais dans un contexte spécifique de projet de changement.

3.4 Du management de programme au management de produit

Comme nous l'avons annoncé dans la Partie I, le management de programme est un management de produit, puisque le produit (le « produit utile ») est ce qui donne le résultat du programme : la satisfaction d'un besoin.

Le management de produit peut se faire en mode vie courante (PLM Cf. 3.6) ou en mode projet :

Nous pouvons nous proposer de définir le programme comme un management de produit mené en mode projet

Le terme management de produit est un terme qui a déjà une longue existence et qui s'applique pratiquement exclusivement à des objets tangibles. Si le programme a comme but le succès commercial d'un objet de ce type, on parlera effectivement de gestion de produit. Si le programme a comme but une amélioration, un changement, un événement, on conservera le terme de management de programme. Cela ne change rien au fait que dans tous les cas, l'objectif du directeur de programme un produit pour la satisfaction du client (d'où chiffre d'affaire en mode marchand, et utilité en mode non-marchand).

Manager complètement le produit depuis d'idée d'origine signifie manager le business plan. Ce qui signifie qu'un directeur de programme est en position de MOA (Investisseur, owner). Il finance les investissements, établit les contrats de projet et les suit.

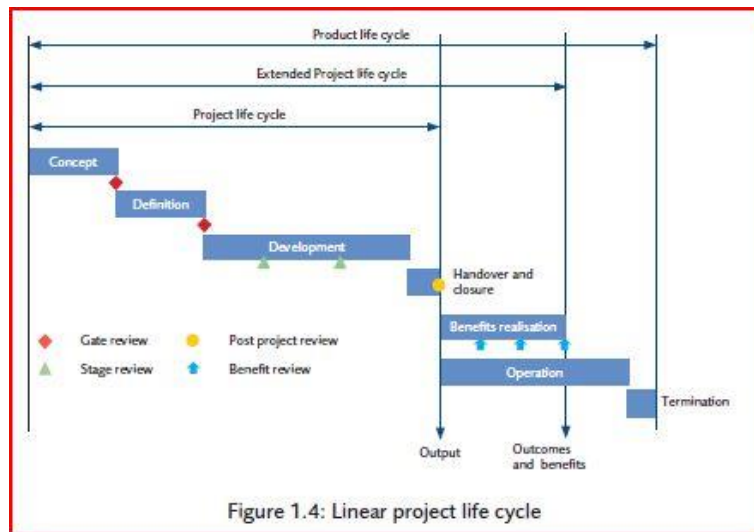


Figure 3

Project-Product Lifecycle

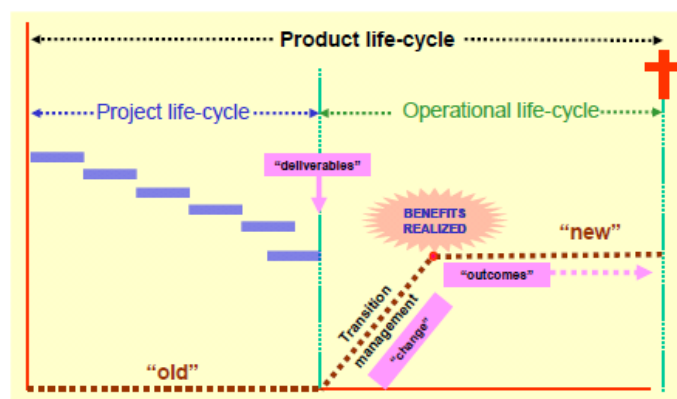


Figure 4

Après le démarrage de la production, il entretient les mêmes rapports avec les responsables de production qu'avec les chefs de projet. Il a la possibilité de modifier le projet, la production ou le

produit si le contexte l'exige afin de maximiser les bénéfices ou de limiter les pertes, donc d'optimiser la rentabilité.

3.5 Compréhension du rapport entre le programme et ses projets

On a dit que la plupart des textes sur le programme, définissent comme *composé* de projets. Ce n'est pas faux, mais, dans la logique du § 3.4, le terme *composé* est inexact. Il est plus précis de dire que le programme *commande* des projets. La relation entre programme et projet, ou plus exactement entre responsable de programme et responsable de projet, est une relation *investisseur-prestataire* (ou MOA – MOE) et non une relation *hiérarchique*.

Si en effet le programme était composé de parties qui sont des projets, de même nature que lui, on pourrait tout aussi bien dire qu'il s'agit d'un projet composé de sous-projets (Cf. 5.1 Structuration des entités de gestion). Il faut que l'entité programme soit d'une nature différente pour mériter un nom différent. C'est effectivement le cas si l'on considère que le programme est une entité de management de produit.

3.6 Alternative au programme : le PLM

Un programme se distingue d'un PLM (*product lifecycle management*) par le fait qu'il est transitoire et qu'il est mené en mode projet. Un PLM est mené par un chef de produit, appartenant à un service produit, entité permanente, et est mené en mode *vie-courante*. Il a été décrit au § 1.4 de la partie I.

Les entreprises qui ont organisé le management de leurs produits en mode PLM sont celles qui ont des catalogues de produits offerts au marché, et qui ne fonctionnent donc pas ou peu par appels d'offres. Elles n'utilisent pas le mode programme pour la gestion de leurs produits catalogue. Par contre, elles peuvent très bien l'utiliser pour leurs projets de changement, d'évènement, de recherche, ou pour certains produits spéciaux hors catalogue.

3.7 Intérêt de la notion de programme

Le management de programme s'applique quand le PLM est impossible ou non pertinent.

Le mode de gestion par programme est indiqué pour les produits :

- à très longue durée de vie (ouvrages d'art), impossibles à suivre en PLM jusqu'à leur fin de vie
- à très courte durée de vie (événements) les cycles de vie projet et produit étant confondus
- de changement, où seule la mesure du bénéfice apporté peut avoir un intérêt.

Le mode PLM est indiqué pour les produits :

- catalogue en milieu concurrentiel devant s'adapter en permanence au marché

Conclusion (provisoire) sur le programme

Il n'y a pas (encore) de consensus sur la question de savoir ce qu'est un programme.

L'état de la littérature le montre, la visite des entreprises le confirme. Il n'y a rien d'anormal à cela, dans tous les métiers des concepts apparaissent et se définissent progressivement. Cela se fait de manière d'autant plus rapide et efficace qu'un débat respectant les critères de la recherche scientifique peut s'établir plus facilement.

Vos remarques seront appréciées. Veuillez les envoyer par e-mail à gilles.turre@smap-asso.eu.

Gilles Turré

Droit de réponse Lettre SMaP N° 42 – Article technique 2^{ème} partie

2 – Le projet

2.1 - Définitions

Effectivement, quand on parle de Management de projet, le mot **projet** est la traduction du mot anglais **« project »** qui décrit plus une réalité qu'une intention. C'est le premier message qui doit être donné dans toute information ou formation sur le sujet et les professionnels du management de projet savent parfaitement de quoi ils parlent quand ils utilisent le mot projet.

La définition qui se rapprochent le plus du concept de projet est celles donnée par la NFX 50 115 ainsi que celle de l'ISO 10006 assez voisine. Les autres définitions données par des associations ne doivent être qu'indicatives et surtout ne pas donner lieu à débat car elles n'engagent que ceux qui les ont rédigées.

Par contre, **un projet est bien un effort (ensemble d'activités plus qu'entreprises ou processus) avec des caractères temporaire et unique sous une contrainte d'objectifs prédéfinis.**

Attention à ne pas opposer **Mode projet ou Mode « vie courante »** : il est sûrement préférable de parler de l'utilisation du mode projet dans certaines phases du cycle de vie du produit comme nous le verrons plus tard. Aujourd'hui, on oppose plutôt le mode projet au mode production, une **production étant un effort (processus) avec des caractères permanent et répétitif sous une contrainte d'objectifs évolutifs.**

Attention également à ne pas complexifier la définition du projet en introduisant les notions d'output (livrable) et outcome (bénéfice) et de Mode projet : **La notion d'outcome** est directement liée à l'atteinte de la **performance** que doit viser un projet et la **notion d'output** est directement liée à l'objectif dont l'atteinte est mesurée par **le livrable fourni** en respectant des contraintes de coût et délai : donc chaque projet intègre à la fois des objectifs d'output et d'outcome au travers du **« triangle » Performance / Coût / Délai**, approche fondamentale du projet jamais remise en cause

On ne peut définir un projet en disant qu'il est mené en Mode projet : s'il y avait un lien direct entre management de projet et réussite du projet, cela se saurait ... et toutes les entreprises s'y seraient mises ! **Beaucoup de projet réussissent sans que le mode projet y soit pour quelque chose (merci Monsieur Jourdain !) et beaucoup de projet échouent malgré un management de projet de haut niveau.**

Donc restons sur des définitions **simples et compréhensibles.**

De la même façon, ne liions pas la notion de projet à des logiques d'investissement et de produit : **Projets et investissements** ne sont pas obligatoirement liés : tout projet répond à un besoin exprimé par un « client » qui a besoin **de financement** (investissement ou non) pour réaliser ce projet. Il est de plus inexact de dire que pour une ingénierie (MOE), un projet est économiquement une production, c'est en fait considéré comme **un investissement.**

De plus **Projet et Produit** prêtent rarement à confusion si l'on considère, comme dit dans notre premier droit de réponse, que le produit est la raison de vivre de l'entreprise alors que **le projet peut**

se positionner à l'intérieur de toute phase constituant le cycle de vie du produit.

Alors simplifions : restons sur la définition normée, donc la moins remise en cause, et ne la polluons pas par des notions d'outcome, output, mode projet, investissement et produit ... c'est déjà suffisamment compliqué comme cela !

2.2 – Investisseur et prestataire : l'intérêt de la contractualisation

Si la contractualisation externe n'est pas un problème majeur pour un chef de projet, la **contractualisation interne** doit être traitée avec beaucoup de précautions.

Quelques observations : Parler de contrat interne est délicat car cela peut conduire à des relations de « client » à « fournisseur » qui peuvent nuire à la cohésion et donc à l'efficacité de l'équipe projet. Autant, dans une contractualisation externe, il est normal que les 2 contractants défendent des intérêts d'entreprise qui peuvent être en contradiction avec les intérêts du projet, autant en interne **l'intérêt du projet prime en général sur l'intérêt de chaque contractant.**

Alors que le contrat externe est un jeu à 2, **le contrat interne est un jeu à 3** : le chef de projet, l'acteur et la hiérarchie de ce dernier (fonctionnement matriciel) – on est donc beaucoup plus dans une relation de confiance que de négociation pure et dure.

Cette « contractualisation interne » est le résultat de la **démarche Organigrammes des tâches (WBS) / lot de tâches (WP)** : cette démarche est beaucoup plus importante que sa finalité qui est le lot de tâche dans la forme qu'il peut prendre. C'est un problème de « culture projet » et beaucoup d'ingénieries ne formalisent pas le lot de tâches (avec ses signatures !) et se contentent d'en citer le contenu dans le Plan directeur de projet.

2.3 – Cycles de vie

Nous pouvons répéter ici ce qui a été dit sur ce sujet dans notre droit de réponse précédent.

Limiter le cycle de vie à 2 phases : Investissement et Production est à la fois réducteur et un peu simpliste. Pour être plus précis, les différentes phases du cycle de vie du produit pourraient être :

- **La phase d'Idéation** débouchant sur les données permettant d'enclencher la conception (études marketing, faisabilité, cahier des charges fonctionnel, expression de besoin, ...)
- **La phase de Conception / Réalisation** (études et construction d'un bâtiment, d'une infrastructure ou d'une unité industrielle, développement et industrialisation d'un produit, développement d'une application informatique, étude et mise en place d'une nouvelle organisation, ...) – **c'est cette phase que l'on pourrait considérer comme un Investissement et qui fait préférentiellement appel au management de projet**
- **La phase de Production / Exploitation** (exploitation d'une centrale électrique, d'une plateforme pétrolière, d'une infrastructure ferroviaire ou d'un bâtiment, production d'un équipement de série, ...)
- **La phase d'Utilisation** (utilisation du courant électrique, du bien manufacturé, de l'application informatique, de la nouvelle organisation, ...)

- **La phase de Destruction** du produit (démantèlement de centrale nucléaire, fin de vie d'un produit, fin d'une organisation, ...)

Si la phase de **Conception / Réalisation** est la phase qui se prête le mieux au Mode projet, les autres phases en totalité ou partiellement peuvent s'y prêter également avec une perte d'efficacité si l'on applique systématiquement les méthodes classiques. **À ce niveau une véritable réflexion pourrait prendre place en distinguant le Mode projet et le Management de projet ... vaste débat !**

Quant au phasage du projet lui-même, il doit répondre à un seul incontournable : **tout projet a un « client »** (même pour un projet de MOA), et donc tout projet ne peut démarrer que si le « client » a exprimé son besoin (voir phase d'idéation ci-dessus) au travers d'une **phase d'avant-projet** et s'il a « réceptionné » le livrable au travers d'une **phase de transfert et clôture.**

Jean-Louis G. Muller et Christian Altier

Young Crew France Participation aux RMP "Le travailler ensemble et les facteurs clés de succès pour travailler avec les nouvelles générations (Y-Z)"

Les Young Crew France ont eu l'opportunité de présenter leurs travaux lors du Salon aux Solutions le 28 septembre, à l'occasion des Rencontres en Management de Projet (RMP 2017) qui a réuni durant toute une journée des experts dans le domaine pour échanger sur le thème du « **Travailler ensemble** ».

Le travail du groupe des Young Crew présenté a eu un fort succès auprès des participants avec de nombreux échanges et retour à la suite de cette présentation. Il est vrai que les générations Y et Z posent de nombreuses questions dans les organisations et notamment, comment les intégrer, faire cohabiter ces nouveaux talents et comment ne pas creuser le fossé intergénérationnel.

Les Young Crew IPMA/SMaP travaillent depuis quelques mois déjà sur ces questions et sur comment le management de projet doit permettre aux décideurs, managers, RH... une intégration réussie, et de faire de ces nouvelles générations un gage de réussite des projets.

Il faut dire qu'en 2025 **la génération Y (1978-1995) représentera 75% de la population active en 2025**, la culture des entreprises va évoluer, doucement mais sûrement, vers une culture orientée « génération Y ». L'enjeu, pour les organisations, est de favoriser leur intégration dans les entreprises, d'anticiper au plus tôt ce changement de culture et connaître leur vision pour en faire un véritable atout.

On parle **bien évidemment d'atout** car les nouvelles générations ont une particularité qu'il est extrêmement important de prendre en compte, nous sommes au quotidien un « **savoureux mélange** » **entre employé et client !**

C'est-à-dire que nous voulons retrouver dans nos emplois ce que nous voulons retrouver en tant que client et individu. Par exemple, nous voulons dans le monde du travail et dans notre vie :



Expérimentation

Ils sont intéressés et engagés par des expériences visuelles et émotionnelles



Data

Ils s'attendent à une expérience personnalisée.



Utilisé du contenu

Ils n'achèteront probablement par sans avis d'autres utilisateurs



Social

Ils veulent avoir des échanges et en ligne. Du collaboratif, participatif

Agile, global et rapide

Très occupés, ils veulent tout, tout de suite, n'importe où dans le monde

Omni-canal

Ils veulent des conversations accessibles sans effort, sans coupure, à tout moment

Ces quelques exemples montrent ce « savoureux mélange » qui doit être perçu comme un atout pour les organisations **notamment sur l'expérience client qui devient une question de base pour cette génération.**

Cela amène de nombreux changements dans les organisations qui doivent bien entendu anticiper.

Les entreprises, pour certaines, ont perçu ces changements et les bénéfices que cela pourrait avoir sur le succès de leurs projets. **Des réflexions et des initiatives se montent au sein des entreprises, des nouvelles méthodes (Agile, Design Thinking, Lean Start'Up, SAFe...)** se mettent en place, se testent, permettant d'avancer vers ces transformations.

Les Young Crew ont travaillé sur un retour d'expérience d'un fonctionnement projet en mode Start'up au sein d'un grand groupe qui a mis en place cette organisation de manière autonome sur un projet.

Note : Une **Start'Up** est une société organisée par des personnes qui cherchent à concevoir un nouveau produit ou service dans des conditions d'extrême incertitude. L'équipe projet est en autonomie pour développer un produit lié à un brevet du groupe pouvant répondre au marché.

Ce type de projet montre des bénéfices très intéressants aussi bien pour les entreprises que pour les collaborateurs. Ils peuvent être un moyen d'intégration pour les nouvelles générations car cet environnement répond à certaines de leurs attentes :

1. Se développer/apprendre
2. Sentiment d'appartenance / sens au travail
3. Autonomies / innovations / expérimentations

Mais ce retour d'expérience nous pousse à aller plus loin dans notre réflexion. En effet, est-ce suffisant pour permettre un travail ensemble / intergénérationnel performant et durable ? Certainement pas, et de nombreux exemples montrent qu'après des projets de ce type « hors-sol » au sein des organisations, il n'était pas toujours évident pour les équipes de réintégrer un projet en « mode classique » ou de faire comprendre les facteurs clés de succès d'un tel projet.

Ainsi, pour nous il est essentiel de « décloisonner » les générations, chacun a à apprendre de l'autre et l'ensemble **des méthodes de management de projet doivent se diffuser** au sein des organisations pour permettre du mieux travailler ensemble.

Différences entre structure projet classique et mode Start'up

Axe	Fonctionnement Grosse structure	Fonctionnement type "start-up"	Avantages mode "start-up" pour intégration Génération Y	Inconvénients mode "start-up"
Organisation	Évolutions lentes, possibles "guerres de chapelle"	Évolutions rapides (note d'organisation par le PM)	Rôle pouvant évoluer dans le projet, reconnaissance rapide	Rôles parfois mal définis, nécessité de faire des tâches pouvant être perçues comme "ingrates"
Budget	Process d'attribution lourd	PM autorisé dans une certaine limite à disposer des fonds	Propositions → boucle de décision rapide	Capacité de financement plus limitée
Risques	Nombreux garde-fous pour limiter les risques	Risques assumés	Sentiment de repousser les limites	Parfois des prises de risque inutile ou mal considérées
Planning	Planning très établi, avec marges & risques	Planning itératif car beaucoup d'inconnu	Étapes intermédiaires à court/moyen terme, motivation	Pour certains : manque de visibilité

Axe	Fonctionnement Grosse structure	Fonctionnement type "start-up"	Avantages mode "start-up" pour intégration Génération Y	Inconvénients mode "start-up"
Périmètre	Spécifications en cascade (Cycle en V)	Besoins de haut niveau figés, tout le reste peut être challengé	Innovation possible à plusieurs niveaux. Possibilité d'utiliser les nouvelles technologies	Trop de degrés de liberté, « trade-offs » parfois inutiles
Esprit d'équipe	Sentiment d'être un "numéro"	Équipe plus resserrée, polyvalence	"Touche-à-tout" possible, reconnaissance équipe	Tâches parfois jugées ingrates
Valeurs	Histoire : Effet "moule" dans lequel se fondre	Valeurs redéfinies, pour le projet, l'équipe	Impression de pouvoir contribuer / influencer sur les valeurs	Perte de repères par rapport au reste de l'entreprise ?
Technologie	Process type "TRL" lourd / Mature	Saut de technologies possibles	Aucun problème avec le "Not invented here"	Technologies qui semblent attractives mais ne sont pas matures (support, écosystème, réactivité du fournisseur...)
« Make or Buy »	Considérations stratégiques, nombreux acteurs dans la décision	Choix peuvent être remis en cause	Possibilité de nouveaux partenariats, d'innovation externe	"Oubli" des compétences parfois peu connues de l'entreprise
Communication	Circuit hiérarchique	Information partagée en "live" sur des outils type Wiki, JIRA, Trello...	Pas d'autorité par l'information - tout est disponible (paradigme fort, génération internet)	Difficulté de stabiliser des « baselines »
Stabilité de l'emploi	Emploi bien protégé, politiques de mobilité interne en cas de difficultés. Investissement sur les salariés	Emploi court-terme (parfois seulement en fonction des levées de fonds). Nécessité d'employabilité rapide	Vitesse d'embauche Large horizon des fonctions de l'entreprise	Manque de sécurité de l'emploi (qui peut être recherché par des Gen. Y souhaitant combiner carrière et mobilité)

Les méthodes ne sont pas générationnelles, chacun doit sortir de sa « zone de confort méthodologique » pour découvrir et apprendre les avantages et inconvénients de chacune d'entre elles. Cela doit

s'organiser, s'anticiper et s'améliorer dans nos entreprises pour permettre durablement le succès des projets et le développement du capital humains au sein des organisations.

Promouvoir la multiplicité des connaissances au sein des équipes est un facteur essentiel de réussite et de performance dans les organisations

Exemple caricatural de ce qu'il faut déverrouiller



Rejoignez vite le groupe des YOUNG CREW FRANCE





Développer vos compétences



Développer votre réseau professionnel



Participer à des événements Internationaux



Promouvoir la gestion de projet

<http://www.smap-asso.eu/groupe-de-travail-jeunes-chefs-de-projet/>
 Animateur : Anthony Rablet
 @ : anthonrab@hotmail.fr



Anthony Rablet
 Responsable du groupe YC de la SMap

Groupes de travail

Nouveau groupe de travail “Évolution de la filière de management de projet”

Les modèles “hybrides” de management de projet sont-ils l’avenir ? Comment les nouvelles méthodes de travail (SaFe, Agile, Lean Start’up,..) sont intégrées dans les organisations ?

Comment accompagner la montée en puissance de ces méthodes à tous les niveaux de l’organisation (Vision stratégique, Manager, équipes...)?

Rejoignez le groupe de travail lancé par la SMap à l’été 2017 et collaborez avec nous sur ce sujet passionnant et structurant.

Jean-Claude Brocker et Anthony Rablet
 Contact : anthonrab@hotmail.fr

Groupe de Travail ESCOFIN Activités de premier semestre

Dans cette première partie de deuxième année d’activité, deux faits marquants à noter :

1. L’augmentation du nombre de membres. Aux membres créateurs (PSA, Areva, Alstom, Astrium) sont venus s’adjoindre EDF fin 2016, puis Airbus Safran Launchers, Thales, le CNES début 2017, puis mi 2017 Zodiac Aéro et Total.
2. La décision d’une conférence en Janvier 2018 (**voir plus haut la préannonce**).

Le travail courant porte sur :

- L’organisation comparée. Ce travail de longue haleine consiste à réécrire les organisations de l’estimation et de la coûtéance des entreprises participantes avec un code visuel unique et des termes identiques pour des activités identiques. Ces dernières sont représentées graphiquement de la même manière. Enfin, les résultats sont rendus anonymes de façon à éviter les problèmes de confidentialité.

- Les méthodes de travail et les outils logiciels. Ces échanges aboutiront à des fiches logicielles. Elles aboutiront aussi à des notes sur les méthodes innovantes qui pourront être annexées au sujet précédent

Les perspectives dégagées pendant ce semestre

- Réaffirmation de la nécessité de faire mieux comprendre le rôle exact de l’estimation, dans ses trois composantes Target, Could, Should Cost, et la positionner par rapport à la coûtéance. En tirer les implications quant aux compétences exigées d’un estimateur, et donc des trajectoires d’entrée et de sortie au poste.

- Affirmation de la nécessité de différencier les cas des MOA et des MOE, du récurrent et du non-récurrent, du produit sur catalogue et sur l’appel d’offre.

- Mettre en lumière le lien général entre la capitalisation des connaissances et l’estimation. La deuxième sans la première est démunie. La première sans la deuxième n’a pas de débouché.

Gilles Turré
 gilles.turre@smap-asso.eu

Les publications

Springer-Verlag London

Managing Complex, High Risk Projects: A Guide to Basic and Advanced Project Management

Authors: Marle, Franck, Vidal, Ludovic-Alexandre

2016, eBook ISBN: 978-1-4471-6787-7, DOI: 10.1007/978-1-4471-6787-7, Hardcover ISBN: 978-1-4471-6785-3



Disponible à : <http://www.springer.com/gp/book/9781447167853>

Maximizing reader insights into project management and handling complexity-driven risks, this book explores propagation effects, non-linear consequences, loops, and the emergence of positive properties that may occur over the course of a project.

This book presents an introduction to project management and analysis of traditional project management approaches and their limits regarding complexity. It also includes overviews of recent research works about project complexity modelling and management as well as project complexity-driven issues.

Moreover, the authors propose their own new approaches, new methodologies and new tools which may be used by project managers and/or researchers and/or students in the management of their projects. These new elements include project complexity definitions and frameworks, multi-criteria approaches for project complexity measurement, advanced methodologies for project management (propagation studies to anticipate potential behaviour of the project, and clustering approaches to improve coordination between project actors) and industrial case studies (automotive industry, civil engineering, railroad industry, performing arts,...) and exercises (with their solutions) which will allow readers to improve and strengthen their knowledge and skills in the management of complex and (thus) risky projects.

J. Ross Publishing

Global Complex Project Management: An Integrated Adaptive Agile and PRINCE2 Lean Framework for Achieving Success

By Robert K. Wysocki and Colin Bentley

September 2016

ISBN: 978-1-60427-126-3



Disponible à : http://www.jrosspub.com/global-complex-project-management.html#about_the_item

About the Item

This completely unique reference is from two recognized thought leaders and developers of proven approaches within the diverse world and practices of project management. It provides a new and innovative framework for more effectively managing complex and mission critical projects to deliver maximum business value to organizations in both the public and private sectors around the globe. The authors draw on the strengths of different schools of thought, including their own, and best practices to develop an integrated framework that is lean, agile, flexible, and adaptable to virtually any complex project.