



# La Lettre de la SMAp n°44

Mars 2018

## Table des matières

<b>Éditorial du Président de la SMAp : Une reprise prometteuse !</b>	<b>1</b>
<b>Réseau et Société Certifiante Témoignage : la démarche de certification engagée chez Alstom</b>	<b>2</b>
<b>Enquête SMAp : Perspectives et Tendances du management de projet</b>	<b>2</b>
<b>Société Savante : Quelques informations</b>	<b>3</b>
<b>2<sup>ème</sup> Séminaire SMAp "ESCOFIN" / CNES Maîtrise du coût des projets industriels le 30 Janvier 2018 – CNES</b>	<b>3</b>
<b>Article technique : Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio &amp; Programme Quatre entités de management - 4<sup>ème</sup> partie</b>	<b>5</b>
<b>Les publications</b>	<b>9</b>

## Éditorial du Président de la SMAp : La relève arrive !

Le management de projet attire de plus en plus de jeunes talents, désireux de débiter leur carrière dans ce domaine. Nous avons déjà pu constater cette tendance au travers de la certification niveau D, reconnaissant les connaissances du référentiel IPMA, largement plébiscitée au sein des universités. Cette année, le groupe des jeunes chefs de projet, les Young Crew, a lancé un concours national rassemblant plusieurs écoles renommées, visant à identifier le champion qui représentera la France lors du concours international organisé par l'IPMA en juin prochain. Force est de constater que la qualité des productions obtenues est comparable aux résultats de leurs aînés au niveau C !

Autre confirmation : la part croissante des grandes entreprises lançant une démarche globale pour évaluer leur pratique de management de projet en partenariat avec l'IPMA et la SMAp. Alstom a ainsi remis les certifications de sa première promotion, rassemblant des managers de projets des différentes implantations mondiales du groupe. Laurent, candidat, et Marie-José, Directrice du développement des compétences au sein du PMO d'Alstom, reviennent sur les moments forts de ce premier jalon.

Le management de projet demeure plus que jamais au cœur de l'entreprise et de nombreuses initiatives voient le jour pour échanger les pratiques. C'est ainsi que le CNES a accueilli une réflexion autour de l'estimation, le Design to Cost, dans les entreprises, évènement auquel le groupe de travail ESCOFIN a apporté son expertise. C'est sans doute une nouvelle voie sur laquelle la SMAp peut s'engager pour soutenir la promotion du management de projet sous un angle différent, complémentaire aux publications dans le domaine.

Relève enfin car le mandat du bureau arrive à l'échéance en mai et il est temps pour une nouvelle équipe d'assurer la continuité du développement de l'association. Plus que jamais, votre participation, tant active que sur les orientations à choisir est clé pour le dynamisme de la SMAp. Aussi n'hésitez pas à vous manifester !



Philippe Brun

Et rendez-vous le 31 mai 2018 pour l'assemblée générale !

## Événements :

Assemblée Générale  
31 mai 2018 à 19h en Salle Kappa 2  
Bâtiment Kappa  
2 rue Paulin Talabot 93400 Saint-Ouen

Conférence et Remise des Prix  
Young PM Championship  
31 mai 2018 de 17h à 19h en Salle Kappa 1  
Bâtiment Kappa  
2 rue Paulin Talabot 93400 Saint-Ouen

L'inscription est obligatoire pour ces deux évènements, un mail d'inscription sera transmis prochainement.

## Réseau et Société Certifiante Témoignage : la démarche de certification engagée chez Alstom

### Témoignage de L. Deroo Chef de projet Chez Alstom

"Cela fait maintenant 17 ans que je travaille au sein de la société Alstom, spécialiste dans la construction ferroviaire, dans le domaine de la gestion de projet.

En 17 ans, j'ai pu constater les évolutions notables dans l'approche vis-à-vis la gestion de projet et dans le rôle du chef de projet.

Cette transformation a consisté à mettre le projet au centre de notre organisation. Nous sommes passés d'un monde industriel à un monde de projets.

Des plateaux de projet ont été constitués afin de mettre l'ensemble des acteurs sur une même zone géographique et ainsi améliorer la communication entre les différents intervenants.

Le rôle de chef de projet a évolué. Avec une organisation centrée sur le projet, le chef de projet dispose maintenant des moyens pour piloter et décider sur son projet. Il est le garant des engagements pris en termes de qualité, coût, délai et relation client.

En 2016, j'ai été sollicité par l'équipe PMO (Project Management Office) basée à Saint Ouen pour un programme test de certification en management de projet IPMA. Notre direction

avait sélectionné une quinzaine de chef de projet dans le monde entier pour passer cette certification. L'objectif de cette certification IPMA était une reconnaissance du métier de chef de projet au même titre que les certifications destinées aux experts techniques.

Pour passer cette certification en management de projet, nous avons dû remplir un questionnaire, rédiger un rapport, réaliser un examen écrit et passer un oral devant 2 membres SMaP / IPMA tout en anglais. Ce travail a été un investissement personnel, mais avec du recul, celui-ci m'a permis de mettre des mots sur des pratiques ou des méthodes que nous utilisons tous les jours et de mettre en évidence l'importance du facteur humain. La réussite du projet ne peut se faire sans une équipe soudée autour d'objectifs, de valeurs communes et une reconnaissance du travail réalisé et c'est le rôle du chef de projet de mettre en place et de maintenir ces conditions."

### Témoignage de Marie-José Murguet Competency Development Director chez Alstom.

Devant le succès de cette démarche pilote, Alstom a lancé un programme pluriannuel de certification de ses chefs de projet dans le monde, piloté par la SMaP.

Avec l'objectif de certifier 50% de ses chefs de projets d'ici 2020, ce programme contribuera à :

- La reconnaissance d'Alstom comme une entreprise orientée Management de Projets
- La mise en valeur de la qualité de nos chefs de projets
- L'engagement vers l'excellence au service de nos clients



Cérémonie de remise de diplômes aux premiers certifiés par le président-directeur-général d'Alstom, Henri Poupart-Lafarge

## 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/1FAIpQLSfW3h98jBb-kKE-KXR0A2XeIVScQRenJ32FfGei2pIFWNdpq/viewform>

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

## Société Savante : Quelques informations

Dans cette Lettre, les lecteurs trouveront un compte-rendu de la conférence ESCOFIN du 30 janvier 2018, et la suite et fin de l'article technique " Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme" et des riches échanges autour ce celui-ci. De quoi nourrir la réflexion !

Enfin, deux nouveaux ouvrages sont présentés : La mise en oeuvre du mode projet, de Christian Altier et Jean-Louis Müller, et la nouvelle édition de l'ouvrage de référence Le coût et la valeur des projets - Manuel de cost engineering, de Gilles Turré. Les auteurs sont trois piliers bien connus du management de projet et du cost engineering et de la SMaP,

## 2<sup>ème</sup> Séminaire SMaP "ESCOFIN" / CNES Maîtrise du coût des projets industriels le 30 Janvier 2018 – CNES

Co-organisé par la COMMunauté d'EXperTs SYSTEMES et ESCOFIN de la SMaP, le Séminaire "Maîtrise du coût des projets industriels " s'est tenu le Mardi 30 janvier 2018 de 9h30 à 17h30 au Centre National d'Études Spatiales - Direction des lanceurs. Il faisait suite au séminaire sur "L'Ingénierie des coûts" qui a eu lieu le 14 décembre 2016.

Ce séminaire a été un grand succès avec la participation de 89 personnes de 43 entreprises ou organisations différentes.

Les présentations du séminaire ESCOFIN-COMET sur la Maîtrise du coût des projets industriels sont disponibles via le lien suivant : <http://cct.cnes.fr/content/20180130-maitrise-du-cout-des-projets-industriels>

Quelques photos de cette excellente journée.

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



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



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



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



La conception à coût objectif (DTC) dans les entreprises  
Michaël MARFAING (ARIANEGROUP) & Didier ROGER (ORANO Projets)

arianeGROUP   orano   S M a P ESCOFIN   cnes COMET SYS

**LE DESIGN TO COST DANS LES ENTREPRISES**

Michaël MARFAING (ArianeGroup)  
Didier ROGER (ORANO)  
Mardi 30 Janvier 2018

Débat : Sous-traiter l'estimation

Bénédicte BONOMI (THALES) ; Louis-Vincent ALLAIN (IMPROVALUE)

Avec Éric BOCHER (ALSTOM), Didier LAGRANGE (TOTAL), Cédric LE MASSON (EDF), Yves MEYER (PSA),



## ESCOFIN

Le groupe ESCOFIN est un groupe de travail de la SMaP, Société de Management de Projet, une association loi de 1901 qui rassemble les acteurs de ce domaine et promeut la certification de leurs compétences. L'objet de ce groupe est de réunir les spécialistes du coût et de la finance des projets dans toutes leurs dimensions, et quelque soient leurs positions, dans ou hors des équipes projet, côté contractant (maitre d'œuvre) ou côté client (maitre d'ouvrage), dans tous les secteurs d'activités.

Le groupe ESCOFIN (pour EStimation, COûtenance, FINance), créé fin 2015, rassemble les responsables de la maîtrise des coûts de projets de grandes entreprises industrielles françaises. Il compte actuellement 12 membres venant de 10 grandes entreprises. Le domaine d'intérêt d'ESCOFIN est le Cost Engineering (gestion de projet), ce qui recouvre les activités d'estimation et de contrôle des coûts et des risques. ESCOFIN s'intéresse à la pratique de ces activités, c'est-à-dire les organisations, méthodes, compétences et outils qui leur sont nécessaires.

Contact : [gilles.turre@smap-asso.eu](mailto:gilles.turre@smap-asso.eu)

## COMET SYS

La COMMunauté d'ExperTs SYSTEMES "COMET SYS" regroupe les thématiques d'ingénierie système et les métiers du système spatial qui permettent de définir, concevoir, réaliser et valider un système spatial complexe en réponse aux exigences d'un client final. Créée début 2011, cette communauté aborde notamment les aspects ingénierie (des exigences, des interfaces, ...), analyses système (analyse de la mission et du système qui doit y répondre, analyses de risques, prise en compte des innovations, ...), architectures système (avec les compromis permettant de les optimiser et la démonstration de leur adéquation au besoin client), validation et vérification (méthodes, outils et moyens).

Les COMMunautés d'ExperTs "COMET" (ex-CCT) sont des "clubs de connaissance sans mur" créées à l'initiative du CNES en 1998. Elles organisent chaque année de 50 à 80 séminaires et ateliers gratuits auxquels vous pouvez participer (sous réserve d'acceptation par l'animateur) par simple inscription via le calendrier qui se trouve sur le site du CCT ([cct.cnes.fr](http://cct.cnes.fr)).

L'organisation des "COMET" est coordonnée par la Direction de l'Innovation, des Applications et de la science (DIA).

Contact : [cct.coordination@cnes.fr](mailto:cct.coordination@cnes.fr)

Gilles Turré

## Article technique : Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme

### Quatre entités de management - 4ème partie

Votre « Lettre » publiée, depuis le numéro 41, 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.

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

Comme pour les parties précédentes (Lettre n°41, 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 4<sup>ème</sup> et dernière 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 IV et conclusions

On s'est intéressé dans les trois premières parties aux concepts de bénéfice et de besoin, d'abord, puis de produit, en examinant de près le cycle de vie, enfin de programme en cherchant en quoi il diffère d'un projet.

Nous allons terminer par un concept très différent de celui de projet, le portefeuille. Les portefeuilles sont des registres rassemblant toutes les entités d'une organisation. Nous examinerons d'abord au chapitre 4 les portefeuilles de projets et de produits. Nous passerons ensuite en revue tous les regroupements habituels d'entité de management de notre domaine.

Cette partie est la dernière, elle se terminera donc par une conclusion rappelant les intentions de ce travail et en résumant ses points essentiels.

#### 4 Les portefeuilles

La succession des produits, qu'ils soient en cours, prévus ou simplement envisagés fait l'objet d'un management de niveau supérieur, nommé management de portefeuille. Ce portefeuille de produits se décline en portefeuilles de projets d'investissements et, si nécessaire, également en portefeuilles de productions.

##### 4.1 Portefeuilles de produits

Le portefeuille des produits de plus haut niveau, celui qui regroupe tous les produits de l'entreprise, est du niveau stratégique. On a comparé son responsable à un joueur d'échecs qui pousse ou sacrifie des pièces, l'échiquier étant le marché de l'entreprise, et les pièces les produits. Cette personne, le Directeur du Produit, fait partie de la direction générale ou en est très proche.

Il est à la tête d'un service qui manage l'ensemble des produits. Ce management peut se faire, selon les entreprises, les contextes et les affaires en mode vie-courante (Management de produit sur le cycle de vie, product lifecycle management PLM) ou en mode projet (Management de programme) cf. § 1.4 et §§ 3.6 et 3.7.

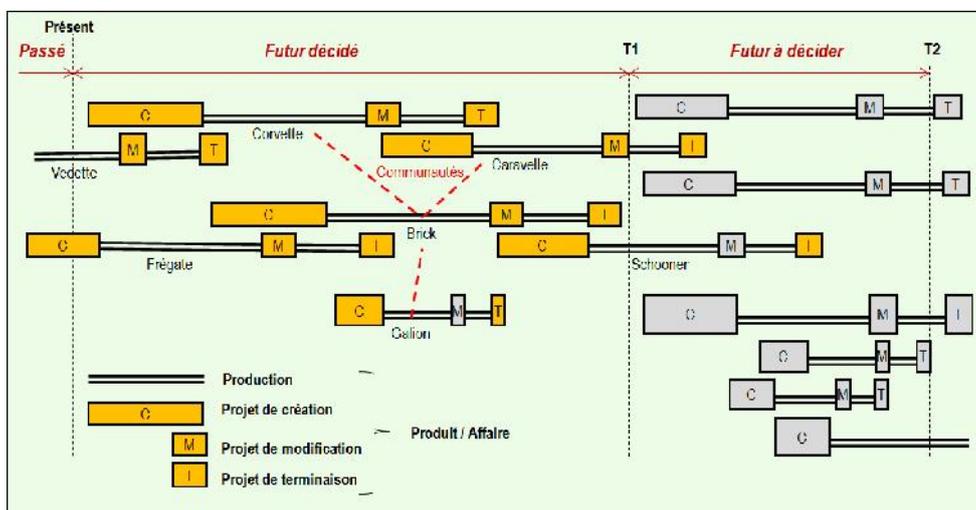
La Fig. 5 présente un portefeuille de produits automobiles géré en PLM. Il s'étale sur trois périodes temporelles, le passé, le futur décidé (avant T1), le futur à décider (entre T1 et T2). Le responsable se situe au présent et voit :

- Ce qui est commencé et qui doit être terminé
- Ce qui est décidé et qui est en cours de préparation. Des modifications sont possibles, mais coûteuses
- Ce qui n'est pas décidé. Des arbitrages sont à faire. Des modifications sont sans impact

Chaque produit comporte des phases d'investissements (ici en mode projet) et de production (ici en mode vie-courante).

Les produits peuvent être plus ou moins dépendants, du fait des communautés de conception (pièces communes) ou de production (lignes de production) qu'ils peuvent présenter.

**NB.** Ce portefeuille de produits (donc d'affaires) est souvent appelé à tort "portefeuille de projets". C'est un exemple de la confusion fréquente entre projet et affaire signalée au § 2.1.



## 4.2 Portefeuilles de projets d'investissement industriels

Le portefeuille regroupe tous les investissements actuels et prévus de l'entreprise. Les investissements sont essentiellement managés en mode projet ce qui fait que l'on parle souvent simplement de portefeuille de projets (cela ne doit pas faire oublier qu'il existe d'autres projets que les investissements).

C'est particulièrement le cas quand ces projets concernent des développements de nouveaux produits ou de nouvelles productions (à produit inchangé). Le portefeuille est alors géré par un directeur des projets. Dans la Fig. 5, le portefeuille de projets est constitué des rectangles jaunes. On notera qu'il n'y a jamais de projets de création (marqués C) au même moment. C'est en effet le but de ce portefeuille que de vérifier la cohérence entre les charges et les ressources. C'est le directeur des projets qui détermine avec cet outil la charge admissible de ses équipes de conception, ce qui en retour conditionne la décision du Directeur du Produits de lancer ou non un produit, ou du moins la date à laquelle on peut le lancer.

## 4.3 Portefeuilles de productions

C'est le symétrique du portefeuille de projets. Il ne servirait à rien de créer des actifs stratégiques que l'on n'a pas les ressources d'exploiter. Le portefeuille des productions regroupe l'ensemble des productions actuelles et prévues de l'entreprise. Le portefeuille de productions a donc la même forme que le portefeuille d'investissement, et il est géré de la même façon par un directeur des productions, qui doit s'engager sur la charge admissible de ses installations et de sa logistique devant le directeur du produit.

## 4.4 Rapports entre les portefeuilles

Le portefeuille de produits est le premier sur lequel arrivent les projets de produits. On en dérive plusieurs hypothèses de portefeuilles de projets et de productions. Après vérifications de la faisabilité et décision du directeur du produit entérinant les choix, on doit avoir entre T1 et T2 une homogénéité des portefeuilles de produits, projets et productions. Il y a une dépendance hiérarchique entre le portefeuille de produits et les deux autres portefeuilles, projets et production.

Le contenu des trois portefeuilles industriels (produits, investissement et production) est un document de la plus haute importance stratégique. Il est souvent simplement appelé "Plan stratégique", et il est très confidentiel.

Hors investissements industriels, toutes les entreprises ont des projets de changement ou des projets d'événements qui peuvent être regroupés par thème dans des portefeuilles si cela est utile au développement de la stratégie

## 5 Note sur les regroupements d'entités de management

### 5.1 Structuration des entités de management

Les entités de gestion que sont les projets, portefeuilles, affaires, produits sont structurées, c'est-à-dire qu'elles se décomposent en parties de même nature (sous-affaire, sous-portfeuille, etc.), qui ont les mêmes propriétés et qui se gèrent de la même façon. Par exemple, un grand projet peut se diviser en sous-projets (une centrale hydro-électrique en bâtiment, turbines et alternateurs, transformateurs). Les sous-projets se divisent eux-mêmes en lots de travaux. A chaque division correspond un responsable gérant sa partie dans le même mode que le chef de projet du niveau supérieur.

## 5.2 Séquences d'investissement

Un produit connaît souvent plusieurs investissements successifs durant son cycle de vie (Cf. Fig. 5).

Au minimum il y a celui de création, à l'origine, mais il y en a souvent un en fin de vie et un ou plusieurs investissements pour la refonte et/ou l'entretien lourd en cours de vie. La séquence que forment ces investissements doit être connue le mieux possible dès la conception initiale du plan d'affaire (business plan) afin que les provisions nécessaires aux refontes et au démantèlement soient intégrées au calcul économique.

Les investissements d'une séquence concernent tous le même produit, mais leurs managements sont indépendants, puisqu'il y a une solution de continuité entre eux. Il y a ici (fig. 5) un seul management du produit, mais plusieurs managements de projet successifs.

## 5.3 Variantes et versions de produits

Une variante de produit est un produit dérivé d'un autre conçu pour un segment de marché un peu différent. On peut citer les niveaux de standing des autos, leurs formes de caisse (berline, break, cabriolet) ou encore les pays de destination (conduites à gauche ou à droite). La même notion existe pour les avions, civils ou militaires (spécifications particulières du client, nombre de sièges, nature des missions).

Une version de produit est une évolution qui annule et remplace une autre dans la même utilisation.

Les différentes variantes d'un produit n'ont pas toutes les mêmes durées de vie, les mêmes dates d'apparition et de disparition. Elles présentent des parties communes.

Une variante est une "sous-affaire" qui a ses dépenses et recettes propres, donc qui peut être suivie en tant que telle avec calcul de bénéfice et de rentabilité si on l'estime nécessaire.

La gestion des variantes et versions est une partie importante du management du produit. Les nouvelles variantes ou versions sont à l'origine de modifications, qui peuvent être suivies elles aussi comme des produits si elles sont importantes. Dans tous les cas ces modifications génèrent des investissements.

## 5.4 Systèmes de produits et de projets

Des produits peuvent être utilisés dans des produits différents, objets de plans d'affaires différents. Par exemple :

- Les moteurs d'automobiles peuvent se monter sur plusieurs véhicules différents, ayant chacun leur plan d'affaire. Chaque véhicule et chaque moteur fait l'objet d'un investissement de création. Les investissements de moteur sont complètement indépendants des investissements de véhicules et ont leur propre plan d'affaire.
- Les avions de porte-avions (Phantom 2, Harrier, F 18, Rafale marine) ont souvent une version utilisée à terre. Il y a ici deux investisseurs (la Marine et l'Armée de l'air) qui intègrent des avions identiques à 90% dans des systèmes d'armes différents (le porte-avions, la base aérienne) ayant des missions et des besoins différents.
- Des automobiles ou des avions peuvent être composés de produits qui ont des cycles de vie différents et/ou des spécificités différentes, afin d'autoriser des variantes et des versions différentes en gardant un maximum de communauté entre elles, afin de minimiser les coûts de développement et de production.

Les sous-basements de véhicules peuvent par exemple être identiques pour plusieurs dérivés (break, berline, cabriolet), les fuselages d'avions peuvent être allongés ou raccourcis pour donner

plusieurs appareils différents (A 321, A320, A319) faisant l'objet de plusieurs plans d'affaires et investissements différents.

Les investissements de système d'armes et d'avions, ou de moteurs, plateformes et véhicules sont donc dépendants, mais il n'y a pas entre eux de hiérarchie simple. On a affaire ici à des systèmes de produits et des systèmes de projets. Les professionnels de l'armement ont même introduit la notion de systèmes de systèmes, et la traduction de ce concept dans le management des investissements et des produits fait toujours l'objet de recherches.

#### 5.5 Produits et projets répétitifs. Machine à projets.

Des affaires ont un caractère répétitif. Chaque affaire se suffit à elle-même, mais elle est précédée et suivie par une autre du même type, à intervalles réguliers ou quasi réguliers. On peut citer :

- Les compétitions sportives de type Tour de France, Jeux olympiques, Coupe du monde de football
- Les produits de grande série d'un segment marketing stable comme les automobiles Ford Fiesta ou Volkswagen Golf, par exemple.

On peut considérer que ces produits, qui paraissent autonomes, sont reliés en eux par l'activité d'une organisation de niveau supérieur (la société du tour de France, le comité olympique, le service produit du constructeur automobile), activité qui ressemble à une production continue de projets, tous les ans ou les quatre ans pour nos exemples sportifs, tous les sept ans environ pour les autos. C'est une sorte de « machine à projets ».

Les investissements de ce type ont un cadrage méthodologique contraint, accordant beaucoup moins de latitude de décision au responsable de projet. En même temps, celui-ci dispose de retours d'expérience considérables, ce qui minimise ses risques.

#### 5.6 Programme

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.

#### 5.7 Portefeuilles

Les portefeuilles sont des registres rassemblant toutes les entités (Produits, projets, productions, programmes) d'une organisation. Ces entités peuvent n'avoir aucun lien entre elles, si ce n'est celui de consommer des ressources de l'organisation. On ne doit donc pas considérer, à priori, le portefeuille comme un groupement d'entités ayant un sens, mais simplement comme une liste. Ceci est différent à un niveau inférieur, les sous-portefeuilles peuvent être regroupés par types pour faciliter leur gestion.

### Conclusions

Ce travail a tenté avant tout de démontrer que le concept de produit est le grand absent des concepts du management de projet rassemblés sous le nom de PPP. D'où le titre de 4P donné à ce travail.

Sans le concept de produit, il est impossible de placer les PPP dans leur contexte économique. En particulier il est impossible de les relier correctement aux activités continues pérennes et de faire une synthèse de l'ensemble qui se relie correctement au concept de business plan.

Sans une bonne différenciation des concepts de produit et d'actif stratégique, il est impossible de traiter l'une par rapport à l'autre les problématiques de l'investisseur (MOA) et du prestataire (MOE). Et effectivement ce traitement est une lacune dans la plupart de nos normes.

Au passage, ce travail aura essayé de :

- Clarifier l'opposition Investissement / Exploitation, de nature économique,
- Clarifier l'opposition Projet / Vie-courante, de nature managériale
- Mettre en avant l'opposition très explicative Livrable (output) / Résultat (outcome),
- Clarifier le contenu des cycles de vie du projet et du produit en y plaçant les concepts ci-dessus,
- Clarifier le concept controversé de programme en privilégiant l'opposition Livrable / Résultat,
- Situer ce concept en rappelant celui concurrent mais négligé de PLM,
- Compléter le concept de portefeuille en rappelant l'existence de portefeuille de produits et de productions,
- Compléter les concepts de programme et de portefeuille en rappelant les autres formes de regroupement d'entités de management.

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

Gilles Turré

### 3 Le programme

#### 3.1 Définition

Essayons de simplifier au maximum la définition du programme.  
Un programme est un groupe de projets reliés regroupant des activités coordonnées.

En effet :

- Les notions de bénéfice et de changement sont relatives aussi bien à un programme qu'à un projet.
- Un programme, pas plus qu'un projet, n'est pas une organisation. Une organisation temporaire est mise en place aussi bien pour manager un projet qu'un programme.

Donc dire qu'un programme se différencie d'un projet par son caractère temporaire et par la production d'un bénéfice (outcome) est inexact puisque ces 2 notions (comme on l'a vu dans le droit de réponse précédent) correspondent à un projet.

Les démarches de certifications menées par la SMaP suivant le référentiel IPMA ont souvent débouchées sur des visions différentes de la notion de programme suivant le type d'entreprises. On distingue :

- Le programme lié à un produit, correspondant donc à un ensemble de projet concernant un même produit. On peut citer comme exemple le programme EDF de déploiement d'un certain nombre de réacteurs de la gamme 900 MW.
- Le programme lié à un ensemble d'opérations d'entretien dont le cadencement est conditionné au financement. On peut citer comme exemple les travaux de régénération des voies de chemin de fer rythmés par des logiques de financement annuel.
- Le programme lié à un projet important et à fort enjeu pour l'entreprise. On peut citer comme exemple un projet de développement informatique à fort impact sur l'organisation de l'entreprise.

#### 3.2 Le programme ne serait-il pas un projet ?

Attention à ne pas confondre sous-projet et lot de tâche.

Le premier concept, rarement utilisé, est une simple décomposition permettant de faciliter l'organisation et le phasage du projet. Il est clair, là aussi dans un souci de simplification, de dire qu'à partir du moment où on éprouve le besoin de décomposer un projet en sous-projets, il est plus facile de l'appeler programme afin d'éviter toute confusion

Par contre le deuxième concept résulte lui d'une véritable démarche d'organisation et de responsabilisation portée par l'organigramme des tâches.

D'où l'idée en train de « faire son chemin » :

Projet = Programme

Cela est conforté par le nouveau référentiel IPMA – l'ICB4 – qui conduit à mettre en place des certifications différentes suivant que l'on est en projet ou en programme. Pour les chefs de projet / programme, les compétences à mesurer sont les mêmes et leur niveau varie peu. Quelle différence peut-on faire entre les compétences d'un chef de projet complexe et d'un chef de programme simple ? Cette différence semble si minime qu'elle est sans conteste difficile à identifier dans le cadre d'une évaluation de certification.

#### 3.3 Programme / Projet et Produit

Là aussi, et pour éviter toute confusion, ne mélangeons pas tout. La finalité d'un projet ou d'un programme est de délivrer un « produit » au sens large du terme. Comme on l'a déjà vu, c'est à cette notion de produit que l'on associe la notion de valeur qui n'est pas seulement une notion de rentabilité.

Donc les différentes phases du cycle de vie d'un produit sont totalement indépendantes de la manière dont elles sont gérées. C'est à l'entreprise de décider de façon pérenne ou exceptionnelle si chaque phase, dans son entièreté ou partiellement est pilotée en mode projet ou pas. Comme on l'a vu, c'est la phase conception / réalisation qui se prête le mieux au mode projet.

N'oublions pas l'idée de base qui a sous-tendu cette réflexion :

Un entreprise n'existe que par le « produit » qu'elle « vend » ou utilise. Le mode projet n'est qu'un moyen permettant d'optimiser cette raison de vivre

#### 3.4 Portefeuille de projets

Pour le portefeuille de projets, la démarche est beaucoup plus simple. On touche là à des organisations permanentes, l'entreprise s'étant structurée pour identifier des entités consacrées uniquement à des activités de projets afin d'en optimiser le fonctionnement aussi bien en termes de méthodes qu'en termes de compétences.

Un responsable de portefeuille de projets est donc un manager au même titre que les autres managers de l'entreprise, c'est-à-dire que l'on va lui demander d'avoir des qualités de supérieurs hiérarchiques, de manager d'entité tout en connaissant les fondamentaux du management de projet afin d'asseoir sa légitimité.

Jean-Louis G. Muller et Christian Altier

## Les publications

AFNOR Éditions, Paris.

Collection : 100 questions pour comprendre et agir

La mise en oeuvre du mode projet

Auteurs : Christian Altier et Jean-Louis Muller

2018 ISBN: 978-é-12-465642-4



Disponible à : [www.afnor.org/edition](http://www.afnor.org/edition)

Cet ouvrage, au travers de 101 questions, permet de répondre partiellement aux risques et opportunités impliqués par la mise en œuvre du mode projet dans une entreprise. Ceci va du changement culturel de l'entreprise qui doit passer du management de projet intuitif au management par projet méthodique, au changement culturel de l'individu qui doit passer d'un monde de fonctionnement hiérarchique à un mode de fonctionnement transverse.

Il s'agit donc d'aborder à la fois les aspects organisationnels (structures, méthodes, outils) et les aspects humains (métier, formation, parcours professionnels).

Il s'agit également de considérer que ce déploiement est un projet en tant que tel qui répond donc à des notions de besoins exprimés par un sponsor et des notions de performances mesurées en termes d'objectifs, de coûts et de délais... mais aussi de menaces et d'opportunités.

Autant les ouvrages sur le management de projet sont pléthore, autant ceux qui portent sur la façon d'implémenter le management de projet dans une entreprise sont peu nombreux voire inexistantes. Or, connaître les techniques de management de projet est chose relativement facile (organismes de formation, écoles et universités s'en donnent à cœur joie). Par contre, déployer ces techniques dans un organisme représente un tout autre défi car il touche à la fois la volonté de l'entreprise de procéder à un changement de ses modes de fonctionnement et la volonté des individus de modifier leurs comportements.

Cet ouvrage est issu de la longue expérience des auteurs dans le domaine des projets.

Christian Altier a pratiqué le management de projet de façon opérationnelle dans des sociétés d'ingénierie avant de procéder à des formations et des déploiements dans de nombreuses entreprises dans le cadre de missions pour un organisme de conseil et de formation. Il a également implémenté de façon opérationnelle le fonctionnement en mode projet en tant que responsable du Département méthode management de projet à la direction de l'ingénierie de la SNCF.

Jean-Louis Muller a travaillé de nombreuses années comme chef de projet dans des sociétés d'ingénierie avant d'exercer les métiers de consultant et de formateur sur les problématiques liées aux projets. Il a formalisé son expérience de manière pédagogique afin de pouvoir répondre aux attentes des stagiaires et étudiants croisés pendant les cours ou séminaires qu'il a donnés depuis plus de deux décennies.

AFNOR Éditions, Paris.

Le coût et la valeur des projets

Manuel de cost engineering

Auteur : Gilles Turré

2018, 608 pages, ISBN: 978-2-12-465579-3



Disponible à : [www.afnor.org/edition](http://www.afnor.org/edition)

Coût et valeur sont deux notions indissociables, l'un étant la contrepartie de l'autre dans toute décision d'action humaine.

La question du coût est donc essentielle au projet.

Le sujet est bien plus vaste qu'il y paraît : en fait il est universel. Il est essentiel à tous les projets, quel que soit leur type, qu'ils se situent dans le monde marchand comme dans le monde non marchand, dans la production de biens matériels comme de services immatériels, dans la transformation d'une organisation comme dans la production par cette organisation.

Dans tous les cas les acteurs subissent un rationnement de moyens, tel qu'il leur faut choisir, donc renoncer. Le but de cet ouvrage est d'aider les acteurs des projets à choisir au mieux en fonction de cette contrainte de coût.

Il comprend deux grandes parties :

— Une présentation des concepts, qui sont très souvent connus de nom, mais dont le sens, l'utilité, les limites et les liens aux autres concepts sont généralement mal connus.

— Une présentation des techniques, qui sont très souvent pratiquées, mais isolément, pas par les mêmes personnes, sans en exploiter toutes les possibilités.

Gilles Turré est ingénieur dans la conception automobile et spécialiste de la conception à coût objectif de produits nouveaux.

Il est chargé de cours à l'IAE de Paris, à l'École des Pétroles et Moteurs, à l'École Supérieure du Commerce Extérieur et à l'Université de Lausanne.

Il est aussi administrateur de l'association à but non lucratif SMaP (Société de Management de Projet) qui rassemble des acteurs français du domaine et en effectue la certification des compétences.

SMaP (Société française pour l'avancement du management de projet)  
Tel : 01 78 42 38 90 - Mail : [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu) - Site : <http://www.smap-asso.eu/>  
Réseau social de la SMaP (sur inscription): <http://ipmafrancesmap.ning.com/> - [LinkedIn](#)