

La Lettre de la SMaP n°36

Mars 2016

Prochaine Conférence / Débat

Pullman, La Defense

22 Mars 2016, 17h00 – 19h30

Le management de programmes, théorie et pratiques

Avec la participation de Véronique Ezratty, membre de la commission AFNOR, management de projets et de programmes et avec des témoignages de chefs de programme

Participation gratuite, inscription par courriel : info@smap-asso.eu.

Pour plus de détails, consulter le dépliant.

<http://www.smap-asso.eu/wp-content/uploads/2014/07/depliant-conference-22-mars-v3.pdf>

Du rôle de chef de projet à directeur de programme :
un aperçu des enjeux et des implications

Les quelques développements qui suivent s'appuient sur les travaux approfondis de recherche et de synthèse effectués par la Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS). GAPPS est une plateforme neutre et libre, dont l'origine remonte à 1994, qui regroupe les parties intéressées à la conduite de projets et inclut les principales associations professionnelles, des organisations des secteurs public et privé et des institutions académiques majeures (pour plus de détails voir <http://globalpmstandards.org/>).

Projet, programme : de quoi parle-t-on ?

Il faut noter la diversité de formulation des définitions (voir par exemple les définitions de l'ICB4, PMBOK® Guide 5^e éd.), les contrastes mais aussi les similitudes :

- "Un projet est un effort unique, temporaire, multidisciplinaire entrepris pour obtenir des livrables agréés selon des exigences et contraintes prédéfinies." (ICB4)
- "Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique." (PMBOK® Guide 5^e éd.)
- "Un programme est mis en place pour réaliser un objectif stratégique. Un programme est une organisation temporaire constituée d'éléments de programme liés et gérés de manière coordonnée dans le but de mettre en œuvre un changement ou de permettre la réalisation de bénéfices." (ICB4)
- "Un programme est constitué par un groupe de projets, sous-programmes et d'activités de programme liées entre eux qui sont gérés de manière coordonnée dans le but d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas obtenus s'ils étaient gérés séparément." (The Standard for Program Management—3^e éd.)

Parler de projet ou programme ne suffit pas. La notion de complexité associée au projet ou programme est primordiale.

GAPPS propose à cet égard deux modèles d'évaluation de la complexité :

- Pour les projets, CIFTER est organisé suivant 7 facteurs: stabilité du contexte; nombre de disciplines distinctes et méthodes; ampleur des implications légales, sociales et environnementales; impact financier attendu; importance stratégique du projet; degré de cohésion des parties prenantes et nombre d'interfaces entre le projet et les différentes entités organisationnelles.
- Pour les programmes, ACDC est organisé suivant 5 aspects de la complexité : gouvernance, relations avec les parties prenantes, définition du programme, réalisation des bénéfiques, et gestion des ressources.

Pour plus de détails voir <http://globalpmstandards.org/tools/complexity-rating/program-complexity/>

Les conséquences en termes de gouvernance et de processus de décisions

Le tableau suivant montre, pour chaque type de programme, le but principal poursuivi, les éléments spécifiques à chacun, et les raisons pour s'organiser en programme.

Caractéristiques du programme	Type de programme			
	Programme stratégique	Programme opérationnel	Programme projets	Multi-Mégaprojet
Objectif général	Fournir des actifs et des bénéfiques qui sont directement liés à la réalisation du futur état ou positionnement souhaité de l'organisation	Livrer des actifs et des bénéfiques qui sont critiques pour les opérations quotidiennes de l'organisation sponsor	Réaliser des synergies entre projets avec des caractéristiques communes telles que des ressources partagées, des clients similaires, ou des technologies de produits	Livrer un actif spécifique à l'organisation sponsor
Particularité différentiante	Lien avec un objectif spécifique ou une initiative stratégique	Interdépendance relative des projets constituant le programme	Relative indépendance des projets constituant le programme	Significativement plus important que les projets typiques de l'organisation sponsor
Raison pour le regroupement des projets	Les résultats obtenus en phases ou projets initiaux influencent les décisions prises sur des phases et projets ultérieurs	Minimiser l'impact négatif sur les opérations courantes	Bénéfices attendus des synergies	Beaucoup plus important que les projets typiques de ou des organisations

Source <http://globalpmstandards.org/tools/complexity-rating/program-complexity/>

Le directeur de programme : rôles et compétences

Selon GAPPS, quel que soit le type de programme, le rôle du directeur de programme est foncièrement : *"la gestion intégrée des différents projets constituant le programme et des autres ressources afin de mettre en œuvre les stratégies organisationnelles et d'obtenir les bénéfiques et résultats attendus"*¹. Le tableau suivant met en relief les unités de compétences pour un chef de projet et un directeur de programme, et suggère des voies possibles de développement des compétences entre les deux rôles.

Projet	Programme
	1) Assurer le leadership du programme
1) Manager les relations avec les parties prenantes	2) Faciliter l'implication et l'engagement des parties prenantes
2) Gérer le développement du plan de projet	3) Elaborer le programme
	4) Orchestrer l'atteinte des bénéfiques et résultats
3) Gérer la progression du projet	5) Soutenir la progression du programme
4) Gérer l'acceptation du produit (livrable) du projet	
5) Gérer transitions de phases au cours du projet	
6) Evaluer et améliorer la performance du projet.	6) Manager les changements organisationnels
	7) Diriger la gestion des contrats
	8) S'impliquer dans des alliances collaboratives

¹ GAPPS 2011 - A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers.

Les unités de compétences 1 à 5 s'appliquent à tout chef de projet, l'unité de compétence 6 s'appliquant seulement au chef de projet d'une certaine complexité.

Les unités de compétences 1 à 5 s'appliquent à tout directeur de programme. Les unités 6 à 8 ne s'appliquent que pour la direction de certains types de programmes. Par exemple un programme de réforme de système de défense nécessitera uniquement les compétences 1 à 5 tandis qu'un programme de remplacement de cinq logiciels au cœur du système d'information d'une organisation multinationale, et des interfaces utilisateurs et systèmes, nécessitera un directeur de programme compétent dans les 8 dimensions.

Un aspect particulièrement important à noter est que le management du changement fait partie des compétences nécessaires à la conduite de certains programmes (unité de compétences 6). Pour le projet, la dimension de changement est incluse (dans le détail des unités de compétences 3 et 4) comme provenant d'influences dont les effets sont à prendre en compte, plutôt que comme élément volontaire faisant partie des objectifs et / ou bénéfices attendus (le cas de certains types de programmes). Si les projets sont définis pour offrir une "stabilité" de fonctionnement et d'objectifs, certains programmes, eux le sont pour être flexible et accepter ou conduire le "changement". Et cela est reflété dans les compétences.

En guise de conclusion, passer du management de projet à la direction de programme est plus qu'un saut "quantitatif" de taille ou de budget. C'est un changement "qualitatif" important, impliquant un rôle de leadership, des relations à la gouvernance et aux parties prenantes, un niveau de prise de décision et des compétences différents, quel que soit le type de programme.

Prof. Christophe Bredillet
Directeur Scientifique
chb@smap-asso.eu

Conférence Euro Contrôle Projet / SMaP du 11 Décembre 2015 :

La gestion du coût total, réussir son projet de nouveau produit en maîtrisant les coûts

La conférence était dédiée à la gestion du coût en prenant en compte le cycle de vie global des projets.

Liliane Puyhardy, consultant expert en management de projet, a d'abord présenté le référentiel « **Total Cost Management Framework** » ou **TCM**, publié par l'AACE-I (Association for the Advancement of Cost Engineering -International). Cette association est la principale organisation mondiale de « cost engineering ». Forte de plus de 9 000 membres dans le monde, ses nombreuses publications font référence dans le domaine de la gestion de projet.

Le TCM a pour ambition de proposer une méthodologie permettant de maîtriser les coûts des projets et des produits associés en fédérant toutes les disciplines qui participent au cost engineering : estimation, coûtéance, maîtrise des délais, maîtrise des contrats, management des risques, management de projet.

Le TCM s'intéresse donc à l'ensemble du cycle de vie du projet et du produit associé, de l'idéation jusqu'à la déconstruction et met l'accent sur deux aspects de la réussite des projets :

- Le retour sur investissements dépend largement de la maîtrise des phases amont des projets.
- La réussite d'un projet ne se mesure pas uniquement à l'atteinte des objectifs du projet, elle est fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre du TCM s'inspire du modèle de la « roue de Deming » ou méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ce processus répété tout au long du projet permet de s'inscrire dans une démarche de maîtrise et d'amélioration continue. Cette problématique est particulièrement présente dans les projets de conception de produits nouveaux.

Dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique civile ou de l'électronique, et dans toutes les entreprises de production de série, la succession régulière de nouveaux produits, élaborés selon des processus standardisés, conduit à une organisation typique du management de projet, la "**machine à projets**" avec pour objectif de gérer les projets de façon coordonnée dans le cadre d'une vision globale, de s'assurer que le résultat de chaque projet est conforme à la stratégie de l'entreprise et d'affecter les ressources pour avoir la meilleure rentabilité.

Un exemple de ce type d'organisation du management de projet et du cost engineering a été présenté par Gilles Turré, ancien responsable des méthodes d'estimation de PSA Peugeot-Citroën. Pour ces entreprises de production de série et de grande série

dont les produits sont sujets à obsolescence et donc à renouvellement programmé, la maîtrise de chaque projet, l'intégration et/ou la coordination des projets entre eux et la rentabilisation des actifs sont des objectifs vitaux pour la pérennité de leurs activités.

Les 23 mars et 11 avril à 19h30 Réunions du groupe Jeunes Chefs de projet (- de 35 ans)

Le groupe se réunit environ toutes les trois semaines pour échanger et partager les expériences de chacun, sur des périmètres de projets divers et variés. Ces réunions sont aussi l'occasion de rencontrer des experts dans le management de projet et de participer en groupe aux événements de la SMAP.

Les réunions de « *travail* » commencent par une demie heure d'échange sur un sujet particulier qu'un membre présente au groupe (bonnes pratiques / outils / problématiques...), nous permettant d'apprendre et de diverger ou converger sur le sujet.

L'heure suivante est consacrée à l'élaboration d'un « *Kit de survie* » pour les jeunes chefs de projet. Ce travail nous permet d'échanger sur les actions essentielles à mettre en place dans ce genre de situation. L'objectif est de diffuser un livrable parlant aux jeunes chefs de projet.

N'hésitez pas à nous rejoindre pour travailler sur ces sujets et partager vos expériences, nous permettant de bâtir une vraie communauté d'échange et de partage en France. Contact : Anthony Rablet, anthonrab@hotmail.fr ou réseau social IPMA – Groupe jeunes chefs de projet.

Assemblée générale de la SMaP 12 avril 2016 à 18 heures Regus Saint Lazare, 28 rue de Londres, Paris 9.

Elle est ouverte à tous et vous permettra de faire connaissance avec ou de faire le point sur nos activités. C'est l'opportunité de poser des questions et de discuter de nos orientations.

Cette Assemblée devrait marquer un tournant important dans le fonctionnement de la SMaP, fondée en juillet 2006 et entrant donc dans sa 10ème année de fonctionnement (déjà 10 ans !). Cette période a été marquée par :

- Une première phase de fonctionnement confrontée au maintien de l'Afitep et donc à une réelle difficulté de se faire une place, en particulier dans le domaine de la certification (2012)
- Une deuxième phase qui, suite au retrait de l'Afitep et à la persévérance de ses membres actifs, lui a permis d'acquérir reconnaissance et légitimité aussi bien auprès des entreprises que des écoles et universités.

La SMaP c'est aujourd'hui plus de mille adhérents et 4 adhésions d'entreprises, une bonne situation financière, une activité de certification en augmentation (plus de 600 certifiés par an) et une activité de société savante en développement. Nous voudrions partager avec vous nos projets pour donner à la SMaP une nouvelle dynamique de progrès.

Christian Altier, Président

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