



La Lettre de la SMaP n°37

Mai 2016

Conférence organisée par Opteam
avec la participation de la SMaP

jeudi 2 juin 2016

9h – 12h

Le chef de projet, agent du changement

De plus en plus souvent, le chef de projet doit se transformer en agent du changement. Dérouler un processus projet, de l'idée à la livraison du projet, le faire dans le respect des délais, des coûts et de la performance ne suffisent pas : le chef de projet doit aussi s'assurer que le projet sera bien accepté par l'ensemble des parties prenantes et que les résultats attendus seront bien au rendez-vous. Or l'expérience montre que ceux-ci dépendent pour une grande part des aspects humains. Savoir accompagner le changement est donc crucial.

Pour accompagner le changement, le chef de projet doit souvent se transformer lui-même : être prêt à remettre en cause ses pratiques actuelles, se mettre à l'écoute des différents acteurs, améliorer ses capacités à convaincre et à communiquer, accepter les règles de la concertation, de la co-conception, acquérir des méthodes et des outils pour accompagner le changement... Le chef de projet pourra alors prétendre à être le pilote de la transformation : comprendre la résistance au changement et savoir réagir efficacement, travailler à élaborer une vision motivante, animer des groupes de travail, faire converger vers un résultat qui satisfasse les objectifs principaux de chacun... Sans prétendre donner des recettes toutes faites, OPTTEAM propose d'animer une réflexion autour de ce thème et de partager son expérience.

Cette matinée sera présentée par Jean ELLEGOET et animée par des experts qui partageront leur expérience dans le domaine :

- Camelia DRUGA : Consultante spécialiste de la conduite du changement
- Cathy MOROT : Consultante spécialiste de la conduite de projets RH
- Agnès ROUX-KIENER : Vice-Président SMaP, en charge de la certification gestion du changement
- Ian STOKES : Consultant - Praticien, facilitateur et formateur en management agile de projets.

Espace Saint Martin, 199 rue Saint Martin, Paris 3eme

Conférence gratuite

Inscription obligatoire par courriel avant le 25 mai: info@opteam.fr

Les 9 mai et 6 juin à 19h30

Réunions du groupe Jeunes Chefs de projet (- de 35 ans)

Pour plus de détails, contacter Anthony Rablet, anthonrab@hotmail.fr

Conférence SMaP du 22 mars 2016 : Le management de programmes

Plus de quarante personnes ont assisté à la conférence du 22 mars dont une importante délégation de la nouvelle Association IPMA d'Algérie. Un sondage, fait après la conférence, montre que les participants ont été satisfaits : moyenne de 3,9 sur 4 pour l'accueil, 3,7 pour la satisfaction globale et 3,3 pour les contacts. La majorité des participants plébiscitent cette formule de conférence suivie d'ateliers, en fin d'après-midi à 17h30. Un exemple de commentaires : « *conférence de qualité, informations pertinentes, retours d'expérience très intéressants* ». Plusieurs ont noté qu'ils souhaiteraient plus de temps pour les contacts avec les autres participants, ce que nous nous efforcerons d'améliorer.



Véronique Ezratty, membre de la commission AFNOR, Management de projet et de programme, nous a présenté « *Le management de programme dans la normalisation* ». Cette commission de Normalisation participe en France et à l'International dans le cadre de l'ISO, à la rédaction de normes généralistes, c'est-à-dire valable pour tous les secteurs d'activités, portant sur les projets, les programmes et les portefeuilles de projets ou programmes. Le comité technique TC258 de l'ISO a déjà publié deux normes l'ISO21500:2012 « *Lignes directrices sur le management de projet* », et l'ISO21504:2015 « *Recommandation pour le management de portefeuilles* ».

Le corpus de documents normatifs français sur le management de projet, édités par l'AFNOR dans les années 2000, est en train d'être mis à jour par le comité pour former un ensemble cohérent avec les nouvelles normes ISO et pour intégrer les évolutions des pratiques de management de projet en France.

Le comité de l'ISO prépare une norme intitulée « *Recommandation pour le management de programme* » - l'ISO 21503 - qui devrait paraître en juillet 2017. Pour l'ISO, un programme est un ensemble de composants (projets, programmes et autres activités) managés de manière coordonnée pour obtenir des « *bénéfices* ». « *Bénéfices* » est la traduction du mot anglais « *benefits* » et désigne des apports à l'organisation pouvant être évalués. En France, dans les entreprises, le mot programme a souvent un autre sens que celui choisit par l'ISO. Il est utilisé pour désigner certains projets de

l'entreprise, ou même parfois des ensembles d'actions envisagées. Aussi, pour la normalisation française, il a été choisi d'insister sur la dimension stratégique des programmes et la nécessité de mettre en place un management de ces enjeux stratégiques. Un paragraphe est dédié au management de programme dans la mise à jour de la norme-socle du corpus français X 50-115 « *Management de Projet et programme – Présentation générale* » qui devrait sortir à la fin de l'année.

Deux témoignages ont suivi cette présentation, le premier de **François Vieux**, chef de programme à Pole Emploi dont l'objectif est l'implantation d'un système informatique, induisant la réorganisation de 63 000 postes de travail sur 1200 sites, de 2012 à 2016.

Caractéristiques de ce programme :

- Programme directement lié à la stratégie de l'entreprise avec des contraintes très fortes imposées par la direction sur les délais et sans aucune rupture d'activités.
- Composé de 10 projets informatiques, ayant chacun des livrables de natures différentes, attribués à 5 chefs de projet.

Les bénéfices attendus sont :

- gains de productivité,
- satisfaction de l'utilisateur,
- amélioration de l'environnement de l'utilisateur,

- amélioration technique : 2 minutes pour accéder au site au lieu de 8 minutes.

La conduite du changement est basée sur les principes suivants :

- un seul projet de management du changement pour les 10 projets,
- le dialogue social,
- l'implication des acteurs,
- un plan de communication,
- l'appropriation par le biais de la formation (55000 jours hommes),
- une expertise de conduite du changement à l'intérieur de la DSI.

La notion de Programme s'impose à cause de la complexité des actions à mettre en place. Elle permet de :

- diviser et adapter la gouvernance,
- responsabiliser les chefs de projets, chaque projet ayant son propre comité de projet.

Philippe Brun, Bids and Projects Director de Thales, a ensuite partagé les résultats d'une mini enquête sur les différences entre les Projets et les Programmes dans son entreprise :

- les programmes ont un plus gros budget que les projets ;
- un programme permet de générer un portefeuille futur de projets, il y a donc un fort enjeu pour l'entreprise ;
- portefeuilles et programmes ont la même gouvernance ;
- dans un programme les parties prenantes sont nombreuses et variées (par exemple 70 participants à un programme spatial) et de cultures très différentes ;
- le programme procure une vision commune, permet la synchronisation des projets et évite les dérives aux interfaces ;
- le changement est inhérent au programme – écoute des parties prenantes et réactions – gestion de l'émotionnel ;
- un PMO dédié au programme est en charge de la synchronisation et des compétences ;

- le développement des compétences se fait principalement par le biais de management de projets complexes et multiculturels au préalable.

Des groupes de travail sur des thèmes différents ont ensuite permis aux participants d'échanger leurs expériences personnelles.

Gouvernance

- La vision à long terme / stratégie génère des programmes.
- Le programme permet d'aligner les priorités. En fonction des risques, permet de se réorienter.
- Le programme anime la réalisation des projets en lien avec la structure permanente.
- Le programme challenge les projets et s'assure de l'adhésion des parties prenantes.
- Les aspects de business plan et business case ont plus d'importance que dans un projet ainsi que la gestion de la configuration et le management des engagements des parties prenantes.

Parties prenantes

- Accompagnement des parties prenantes, pédagogie et explications.
- Catégorisation des parties prenantes, MOE, MOA.
- Attentes des parties prenantes peuvent être contradictoires parfois avec l'objectif.
- Lien avec le cycle de vie des parties prenantes.
- Parties prenantes internes dont l'équipe projet.

Compétences spécifiques au directeur de programme

- vision globale des enjeux,
- relations au niveau stratégique avec la politique d'entreprise,
- ouverture d'esprit,
- savoir s'entourer pour pouvoir déléguer,
- capacité de coordination et de fédérer,
- arbitrer.

Agnès Roux-Kiener

L'Assemblée Générale de la SMaP

L'Assemblée Générale du 12 avril a réuni de nombreux participants et a été l'occasion d'étoffer le Conseil d'Administration. Les nouveaux administrateurs élus sont :

- Gilles BEUZELIN, référent management de projet à Areva : présent dans les groupes de travail normatifs et intéressé par l'Excellence des projets et la Maturité des organisations (produits IPMA).
- Frédérique CHABLE, spécialiste en commerce international : souhaite prendre en charge les activités liées au fonctionnement au sens large de la SMaP (adhésions, organisation).
- Eric DABANCOURT, Directeur du développement à Opteam : souhaite faire évoluer la SMaP vers de nouvelles approches clients.
- Xavier LEYNAUD, créateur récent d'un Cabinet de Conseil : intéressé par le développement d'un nouveau produit orienté gestion de contrat / résolution de litiges dans le cadre du référentiel AACEI.
- Thierry LINARES, spécialiste en gestion de projet à Technip (planification et contrat) et conférencier en Ecole d'ingénieur : souhaite s'intégrer à la Société Savante et développer un référentiel de spécialités sur le modèle de celui de l'AACEI.
- Gilles VALLET, co-directeur du Mastère Spécialisé (LIIP) : intéressé par la participation à une plateforme d'échanges professionnels dans un cadre européen et international.

Le prochain Conseil d'administration du 24 mai permettra l'élection d'un nouveau Bureau (renouvellement statutaire) qui permettra d'apporter du « *sang neuf* » pour donner un nouvel élan à la SMaP.

De plus, l'AG a procédé à l'élection de Christian ALTIER comme Directeur de l'Organisme de Certification de la SMaP, en remplacement de Philippe LEBIGOT, premier président de la SMaP, qu'il faut remercier pour son engagement, notamment dans les certifications en Direction de Projet IPMA. Suite à son retrait des instances dirigeantes, Philippe LEBIGOT a été nommé, à l'unanimité, membre honoraire de la SMaP.

Le rapport moral et le rapport financier ainsi que le budget 2016 ont été approuvés, ce qui donne quitus au Conseil d'Administration pour la gestion de la SMaP jusqu'à la prochaine AG. Ces rapports mettent en exergue :

- Une activité soutenue de la SMaP aussi bien pour la Société Savante que pour la Société Certifiante (progression des adhérents, groupes de travail, conférences, labellisation et certifications) avec un axe de progrès dans le domaine de la communication commerciale.
- Une bonne santé financière basée sur une trésorerie significative permettant des investissements et soutiens financiers (conférences gratuites).

Christian Altier, Président

Prochaine Conférence / Débat de la SMaP

La Defense

4 octobre 2016, 17h00 – 19h30

PMO, Service, Contrôle ou Partenaire ?

Avec la participation de professionnels et de managers de PMO
Détails dans la Lettre de Juillet.