



La Lettre de la SMaP n°29

Janvier 2015

Conférence / Débat

Vendredi 6 février 9h00 – 12h30

Project Management Governance: PMO & Operations in Industrial Companies

Conférence de l'Advanced Executive Master
« Leading International Industrial Projects, (LIIP) »
de l'ESSEC Business School et de l'Ecole Polytechnique Executive Education

Alstom Transport, Saint Ouen, 48, rue Albert Dhalenne,
métro mairie de Saint Ouen.

Cette conférence, en Anglais, réunira Alstom, Man B&W, et Thales
Sur le thème de la gouvernance du Management de Projet.

20 places sont réservées aux membres de la SMaP.

Les places seront attribuées en fonction de la date du mail d'inscription à la conférence.
Une liste d'attente sera gérée afin de tenir compte des désistements.

Inscrivez aussi sur votre agenda, cette conférence ouverte à tous

Conférence / Débat

Vendredi 20 mars matin

« Mon expérience de chef de projet »

Jean-Michel Reix, Thales Alenia Space,
Lauréat du concours du meilleur projet IPMA 2014

Suivie de l'Assemblée Générale de la SMaP

Inscriptions par courriel : info@smap-asso.eu.

Adhésion de la SMaP à l'ICEC

Des retrouvailles, une extension des compétences

L'ICEC est l'International Cost Engineering Council, une association d'associations (comme l'IPMA), ayant comme objet le cost engineering des projets. Le cost engineering y est défini comme l'ensemble des techniques spécialisées propres aux projets que sont la planification, l'estimation, la coûtérence, la gestion des risques et des contrats.

L'ICEC a tenu son congrès à Milan du 20 au 22 Octobre dernier ; lors de ce congrès, la SMaP est devenue membre de l'association. Cette adhésion a permis de rétablir un lien. Par le passé, en effet, la France était très active à l'ICEC par l'intermédiaire de l'AFITEP. Plusieurs membres de la SMaP, autrefois à l'AFITEP, ont bien connu les responsables de l'ICEC de l'époque, et beaucoup de ceux-ci y sont toujours présents. Leur accueil à Milan a été très chaleureux.

L'ICEC est une structure légère, dont le but principal est d'entretenir les liens entre les associations membres. L'ICEC n'a que très peu de standards qui lui soient propres, les associations membres jouissent d'une autonomie totale dans la définition de leur action, en particulier de leurs certifications, si ce n'est le respect de grands principes éthiques.

L'ICEC est un peu moins européenne que l'IPMA. La puissante association américaine AACEI y est très présente. Elle était une des quatre fondatrices de l'ICEC, avec l'anglaise AcostE, la néerlandaise DACE, et la mexicaine SMIEFC. Inversement, jusqu'à très récemment, il n'y avait pas d'association membre allemande.

L'ICEC est aussi l'association internationale des Quantity Surveyors (QS). Cette fonction, qui n'a pas d'équivalent exact en dehors du Commonwealth britannique, désigne un expert officiel ("registered") qui a des compétences en termes de mesure des livrables et des quantitatifs d'un projet, et agissant en tierce partie, à la manière d'un géomètre expert.

La culture britannique est donc assez présente. Le secrétariat de l'ICEC est hébergé par l'institut australien des QS à Sydney. Le membre dominant de l'ICEC reste néanmoins l'AACEI américaine. Ses "Recommended Practices" sont réputées et très suivies. Son "Total Cost Management Framework" est un des documents de référence du management de projet. La nouvelle présidente de l'ICEC, Alexia Nalewak, vient de l'AACEI.

Les relations entre ICEC et IPMA sont très bonnes. Depuis plus de dix ans il existe une coopération suivie, et il y a eu des manifestations communes, la première notable ayant été un congrès commun à Ljubljana en avril 2006.

Etre membre de l'ICEC va permettre à la SMaP de faire accréditer par une structure internationale ses certifications de spécialités. Celles-ci sont destinées aux spécialistes, souvent membres des structures trans-projet comme les PMO. Les certifications ICEC de la SMaP seront donc parfaitement complémentaires des certifications IPMA qui s'adressent, elles, aux chefs et directeurs de projet. C'est une véritable extension des compétences de l'association.

Lien : <http://www.icoste.org>

Gilles Turré

Conférence du 27 novembre 2014 : Fonction Ressources Humaines et Succès des Projets

Une soixantaine de personnes étaient présentes le 27 novembre 2014 à l'Hôtel Pullman Paris La Défense pour participer à la conférence-débat organisée par la SMaP et L'Executive Master Spécialisé, LIIP (Leading International Industrial projects).

En introduction, le professeur **Alessandro Biscaccianti de l'ESSEC Business School** a rappelé que le management de projet est

dorénavant considéré comme une filière métier à part entière dans la plupart des entreprises car elles ont besoin de professionnels compétents pour mener à bien leurs projets stratégiques. Or, si l'accent a été mis depuis longtemps sur les compétences techniques et méthodologiques nécessaires au management de projet, telles que la maîtrise des coûts et des délais ou le management des risques, l'importance de la dimension comportementale dans la réussite des projets n'a

pas été mise en évidence avec autant de force. Le Mastère LIIP a pour vocation de préparer de futurs Chefs de Projet capables d'appréhender toutes les dimensions du pilotage de projet, ceci en prenant en compte le développement des « soft skills ».

Des représentants des PMO et des DRH des sociétés **THALES, Philippe Brun et Sophie Marin et ALSTOM, Marie-José Murguet et Véronique Barbotin**, ont présenté leur approche respective pour animer et gérer la filière des Managers de Projet, que ce soit en termes de formation ou d'évolution de carrière.

Dans l'une et l'autre de ces sociétés, la gestion des Managers de Projet s'appuie sur une définition des compétences attendues tant au niveau des connaissances que de l'expérience. Les compétences requises couvrent à la fois les aspects opérationnels (techniques de management de projet), comportementaux (leadership) et organisationnels (notamment contexte du projet et management des parties prenantes).

Le niveau de compétence de chaque individu est évalué et reconnu par des certifications internes et externes. Les axes d'améliorations détectés sont évoqués lors des entretiens individuels annuels et peuvent déboucher sur des cycles de formation ou de perfectionnement.

Dans les deux entreprises, la fonction RH participe activement à la mise en place des équipes projet (communication, team building) et peut être partie prenante tout au long du déroulement du projet : adaptation de l'organisation et des ressources, accompagnement des membres de l'équipe, coaching, mise en place de mesures incitatives collectives... Une coordination étroite existe entre les deux fonctions PMO et RH et permet de répondre avec efficacité aux exigences de chaque phase du projet.

Une synthèse d'une enquête sur le support donné par la fonction RH et la fonction PMO aux chefs de projet dans le domaine des Ressources Humaines, menée auprès d'ALSTOM, AREVA, GDF-SUEZ, SNCF et THALES, a ensuite été présentée. Elle a permis d'identifier des bonnes pratiques, notamment dans les systèmes RH.

- **Développement des talents.** La fonction RH a un rôle primordial dans ces cinq sociétés dans la reconnaissance du métier, les Universités Projet et la gestion prévisionnelle des carrières. Le développement des talents est considéré

comme une question primordiale en raison de la rareté des ressources de haut niveau.

- **Certification interne ou externe.** La certification est uniquement interne dans 2 des 5 entreprises. La fonction RH est fortement impliquée dans la sélection des candidats, l'organisation de la certification et dans l'après-certification, en étroite collaboration avec les PMO.
- **Management de la performance.** On ne note pas d'adaptation spécifique du management de la performance au management de projet. Si les entreprises ont un système de bonus, celui-ci tiendra compte des résultats du projet. S'il n'y en a pas, des récompenses exceptionnelles peuvent être octroyées mais c'est rare. La reconnaissance est principalement non monétaire (par des promotions plus rapides et par la certification).
- **Organisation de la profession.** Le PMO travaille avec la fonction RH à des degrés très divers (de pas du tout à une forte collaboration) sur la gouvernance du management de projet, sa vision, sa culture, ses principes, son glossaire, ses processus ainsi que sur la structure des équipes projet.

L'enquête a également couvert l'implication de la fonction RH dans les projets eux-mêmes.

- **Formation et motivation des équipes.** La fonction RH est impliquée dans :
 - le recrutement externe et l'étude du profil des équipes,
 - la facilitation des « kick-off meetings »,
 - la définition de la vision, des valeurs et de l'éthique du projet ainsi que des manières de travailler,
 - le suivi des indicateurs de stress.

Dans 2 entreprises, un représentant RH est intégré dans l'équipe des projets importants.

- **Management du changement et des parties prenantes.** Il semble que cela soit le domaine réservé du PMO avec très peu d'implication de la fonction RH. C'est pourtant dans la fonction RH que l'on trouve les expertises de communication et de gestion du changement, indispensables au management des parties prenantes. Dans une des entreprises, une RH, experte en management du changement, fait partie du PMO.

- **Evaluation des projets.** C'est le PMO qui s'assure que les résultats projets sont évalués. Dans une société, cette évaluation inclut des aspects RH (Leadership et management du Personnel). Une checklist RH est incluse dans les revues de jalons et les RH participent aux celles-ci. C'est le plus souvent le PMO qui anime ou qui supporte le directeur des projets pour animer la communauté de pratique du management de projet et qui s'assure que des changements éventuels, issus du retour d'expérience, soient intégrés dans les systèmes RH.

En conclusion on constate que le niveau de support RH aux projets est lié étroitement

- à l'implication de la Direction Générale dans le management de projet et
- à la maturité de la fonction RH au niveau stratégique.

Le management de projet est une opportunité pour la fonction RH de démontrer sa capacité à devenir un réel partenaire des opérationnels dans l'entreprise et peut lui permettre de mieux manager ses propres projets.

Répondre à l'enquête permet une réflexion commune du PMO et de la fonction RH sur les bonnes pratiques. En 2015, nous nous efforcerons de rendre la liste plus complète et plus utile avec l'aide si possible de 5 entreprises supplémentaires.

Ces présentations ont ensuite fait l'objet d'un débat animé sous la conduite de **Robert Mizrahi de l'Ecole Polytechnique Executive Education**. Parmi les nombreuses interventions de l'auditoire, les questions suivantes ont été évoquées :

- Comment une personne ayant acquis des compétences managériales mais ne possédant pas le bagage technique peut-elle accéder au management de projet ?
- Quelle est la situation dans des entreprises de taille plus modestes que les groupes précités ?
- Comment gérer le stress inhérent à la réalisation de la plupart des projets ?
- Quelle évolution peut être proposée aux membres de l'équipe de projet accompagnant le Chef de projet ?

Liliane Puyhardi-Zanzi et Agnès Roux-Kiener

Groupe Jeunes Chefs de Projet

Les jeunes chefs de projet (moins de 35 ans) se sont réunis le 18 décembre, pour définir la feuille de route du 1er semestre 2015.

Les objectifs fixés par et pour le groupe «Young Crew France» pour l'année 2015 sont :

- mettre en place des actions de recrutement pour élargir le nombre des membres actifs (par exemple, en recrutant auprès des entreprises membres) ;
- envisager la présentation d'un projet / groupe de travail sur les Compétences de l'ICB3 au «Young Crew Congress » IPMA de l'automne 2015;
- identifier et développer les liens entre l'innovation et le management de projets.

Dates des prochaines rencontres :

28/01 : Officialisation de la création de «Young Crew » France et présentation de la feuille de route 2015.

25/02 : Choix d'une méthodologie de travail et rencontre avec les « anciens » de la SMaP afin de partager expériences, recommandations.

25/03 : Identification et lancement opérationnel des trois chantiers de travail.

22/04 : Analyse de l'avancement et continuation des trois chantiers de travail.

27/05 : Présentation à la SMaP des premiers résultats issus des chantiers de travail.

24/06 : Finalisation de l'étude pour la présentation officielle au Congrès 2015.

Anthony RABLET – Tél. 06 77 32 33 44

Prochaine réunion le 28 janvier

Contactez Antony Rablet, sur le mail de la SMaP
pour plus d'informations.