



La Lettre de la SMaP n°30

Mars 2015

Inscrivez-vous sans tarder

Conférence / Débat

Vendredi 20 mars 10h30 – 12h30

« Mener un projet récompensé
au niveau international »

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

Pullman Paris La Defense, Defense 6 – 11 avenue de l'Arche, 92400 Courbevoie La Defense
Conférence gratuite

Inscription obligatoire par courriel avant le 15 mars: info@smap-asso.eu.

A la suite de l'Assemblée Générale de la SMaP (8h30 – 10h)

Lundi 23 mars, en soirée
réunion du groupe Jeunes Chefs de projet (- de 35 ans)
Contactez Antony Rablet, sur le mail de la SMaP
pour plus d'informations.

Conférence à Casablanca, Maroc
Jeudi 2 avril, 15h – 19h

« Le Management de projet : un catalyseur du changement réussi »

Organisée par F.G.S. (Family Group Services) avec la participation de l'IPMA et de la SMaP
Incluant l'expérience du chef de projet LGV Tanger – Casablanca
(Programme détaillé sur le site de la SMaP)

Editorial du Président

L'année 2014 s'est terminée par des résultats financiers plus que satisfaisants et une amélioration de l'image de la SMAp aussi bien sur le plan français qu'à l'international. Notre activité au sein de l'IPMA et notre adhésion à l'ICEC sont aujourd'hui reconnues. Pour 2015, « tous les voyants sont au vert » et ce à différents niveaux :

- Notre réputation nous amène de nouveaux clients ce qui nous permet de diversifier notre carnet de commandes.
- La qualité de la certification IPMA est de plus en plus appréciée pour son approche comportementale, véritable valeur ajoutée par rapport aux autres certifications.
- Le principe de certification de spécialités ICEC est en train d'émerger dans les entreprises, au travers de la mise en place des PMO.
- De nouveaux produits représentent aujourd'hui de nouvelles perspectives : en particulier la certification des consultants et la labellisation des formations.
- La structure de notre Société Savante se met en place (publication, conférences, ...) aidée en cela par nos bonnes perspectives budgétaires 2015 qui vont favoriser le financement des activités générées.

Nos principaux axes d'amélioration vont être dans les domaines des ressources et de la communication qui doit se mettre au niveau de notre activité croissante. Cela implique :

- Une amélioration significative de notre site et l'élaboration d'une documentation commerciale plus élaborée.
- L'assistance et la logistique permettant un meilleur accueil de nos membres.

Nous comptons sur vous à l'assemblée Générale du 20 mars pour partager ces orientations et faire en sorte que de nouvelles vocations naissent pour participer activement à notre développement.

Christian Altier

Conférence du 6 février 2015 : PMO dans les entreprises industrielles

Le 6 février, dans les locaux d'Alstom Transport, une conférence publique, sur les PMO dans les entreprises industrielles, de l'Advanced Executive Master, LIIP, (ESSEC Business School et Ecole Polytechnique Executive Education), a réuni trois praticiens de PMO, Bernd Behnke, MAN Diesel & Turbo SE, Philippe Brun, Thales et Lahcen Zeggoud, Alstom. La SMAp en a assuré l'animation devant une quarantaine de participants.

Les bureaux de projet ou PMO

Les organisations recherchent en permanence à apporter des réponses innovantes et cohérentes à quatre questions clés, dont dépendent leur performance : la problématique de division du travail (division des tâches au vu des objectifs et allocation de ces tâches) ; la problématique d'intégration d'efforts (mesures d'incitation des agents à coopérer aux objectifs) et la mise à disposition d'information pour assurer l'exécution des tâches et la coordination entre agents (Puranam et al, 2014).

Dans un contexte où les modes d'organisation par projets et ou la gestion de programme et portefeuille de projets sont devenus des éléments clés pour la mise en œuvre des stratégies, se sont posées les questions de l'alignement de l'ensemble des projets et de leur maîtrise : en résumé, comment bien faire le bon projet ?

Une réponse générale à cette question a été, et est, le développement d'une forme organisationnelle innovante connue sous le nom de bureau de management de projets, ou PMO (Project Management Office). Une simple recherche sous Google Trends ou Ngram Viewer montre la popularité exponentielle de ce terme depuis le milieu des années 90.

Cela étant reconnu, il apparaît que cet acronyme recouvre une réalité opérationnelle et une dynamique complexe aux multiples facettes, posant tout autant de questions qu'apportant de réponses aux quatre questions clés.

De multiples formes

Hobbs et Aubry (2007) ont montré l'extrême variété des PMO, dans leur agencement, le nombre de personnes, le nombre de projets concernés, le

niveau d'autorité du PMO (stratégique, opérationnel, centre d'excellence, etc...), le nombre de chefs de projet gérés par le PMO et les fonctions prises en charge. Dans une étude suivante, Hobbs et Aubry (2010, p. 86) montrent que six variables interagissent dans la caractérisation des PMO sans qu'il soit pour autant possible d'en tirer une typologie :

- Le contexte organisationnel incluant le niveau de maturité en management de projet et le niveau de support fourni par la culture de l'organisation ;
- Les caractéristiques structurelles du PMO, soit le niveau de prise de décision, le % de managers de projet rattachés au PMO, le % de projets pilotés directement par le PMO et le nombre de fonctions tenues par le PMO (détails, in § 2.5.2., p. 41).

Rôles du PMO

Au-delà de l'état de l'art proposé par Ezratty dans sa thèse (2012, p. 71), Müller et al. (2013) proposent une approche relationnelle du rôle des PMO. Sur la base d'une étude empirique, trois rôles principaux sont suggérés, rôles qui, en pratique, sont tous plus ou moins présents :

- Service : fonctions support afin d'améliorer l'usage efficient des ressources et l'efficacité des « produits » des projets ;
- Contrôle : contrôle sur la manière dont les unités appliquent les standards et managent opérationnellement les projets, évaluation de leur performance et prise d'action, si déviation ;
- Partenaire : rôle impliquant réciprocité, mutualisation et communication latérale sur pied d'égalité, par exemple : échange d'expertise, partage de connaissances et expériences, apprentissage commun.

PMO et contribution à la Performance

Les études montrent qu'il est difficile de quantifier la performance (des projets, du portefeuille, de l'organisation...) résultant de la mise en place de PMO. La performance, lorsqu'elle est identifiable, peut être quantifiée : diminution des coûts, meilleure maîtrise des délais, satisfaction des parties prenantes, ou non quantifiée : amélioration de la connaissance de l'état des projets par la direction, amélioration de la réputation, amélioration de la compétence des ressources humaines (Ezratty, 2012, p. 73). Müller et al, 2013 montrent que le rôle de service est associé à la recherche d'efficacité et d'exploitation des connaissances, tandis qu'un rôle de contrôle favorisera la recherche d'innovation / exploration de solutions, et que le rôle de partenaire permet de favoriser l'ambidextrie de l'organisation.

En guise de conclusion... quelques questions !

Plutôt que de conclure sur les avantages et inconvénients de la mise en place de PMO au sein d'une organisation, nous préférons donner la parole aux lecteurs. Dans votre organisation et selon vous :

- Y-a-t-il différents types de PMO ? avec quels rôles ? avec quels objectifs de performance ?
- quels sont les principaux avantages perçus ? mesurés ? comment ?
- quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en place ? et dans le fonctionnement ?
- quelle est la durée de vie moyenne des PMO selon leurs niveaux ou rôles ?
- autre(s) point(s) et question(s) qui vous intéresse(nt)

Pr. Christophe Bredillet
chb@smap-asso.eu

Ces questions sont également posées sur l'espace LinkedIn de la SMap (<https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=8263748>) **et sur le réseau social** (<http://ipmafrancesmap.ning.com/>), **favorisant une discussion active entre membres de la communauté. Une synthèse des réponses, commentaires, suggestions, questions ... sera proposée dans le numéro N+2 de la Lettre.**

Ezratty, V. (2012). Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation. Thèse de doctorat. Ecole Centrale Paris, 2012. French. <NNT : 2012ECAP0001>. <tel-00680991>. Retrieved 24/02/2015, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00680991>.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO) : A Quest For Understanding*. Project Management Institute, PA: Newton Square

Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A Relational Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76.

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new form of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.

Management de projet et Jardinage

Afin d'améliorer le management de projet, voici quelques analogies entre management de projet et jardinage et quelques suggestions en découlant.

Financer, organiser, et planifier

Etablir le plan du jardin, acheter les graines, les plants et les outils nécessaires, prévoir la date des travaux.
Se rapporter au cycle de vie du projet dans les ouvrages consacrés au management de projet.

Se concentrer sur les tâches critiques et gérer les priorités

Traiter une attaque de parasites avant de tondre la pelouse.
Etablir le planning du projet, déterminer le chemin critique.

Utiliser le juste nécessaire de ressources

L'excès d'eau tue facilement un cactus, alors que le manque d'eau ralentit la croissance des tomates.
Un excès de ressources sur un projet génère du travail sans valeur ajoutée, voire des frictions pour justifier sa présence.

Entretenir les équipes et les installations

Nettoyer et graisser les outils après la taille.
Entretenir l'esprit d'équipe par le « Team building ».

Ne pas sur exploiter les ressources

La déforestation conduit très sûrement à l'érosion du sol.
Le stress, le harcèlement, le burn-out fournissent une riche matière aux magazines de management.

Ne pas se précipiter, laisser du temps au temps

Il faut attendre la germination après avoir semé.
Allouer un budget et un délai suffisant aux études amont, ne pas se précipiter vers une solution.

Savoir « souffler » et se reposer

Laisser un champ en jachère pour lui permettre de se régénérer.
Faire « un pas de côté » pour réfléchir et analyser à froid.

Anticiper

Traiter les pommiers avant l'attaque des parasites.
Conduire une analyse des risques et opportunités, analyser la détectabilité des risques.

Agir à l'instant opportun

Tailler les rosiers en Janvier et pas en Juin.
Ne pas laisser s'envenimer les conflits au sein d'une équipe.

Savoir accélérer

Moissonner le blé jour et nuit lorsqu'il est mur, pour ne pas perdre la récolte en cas de pluie.
La gestion contractuelle des mesures d'accélération est un classique du cycle de vie des projets.

Coopérer ponctuellement avec ses concurrents

Se grouper avec les voisins pour la récolte.
Une entreprise A peut être simultanément partenaire avec une entreprise B pour un projet réalisé dans le cadre d'un Groupement et concurrente pour la préparation d'une offre pour un autre projet.

Prendre en compte la concurrence

Arriver le 1er au marché pour vendre ses fraises.
Assurer une veille concurrentielle.

Alors, faut-il placer des jardinières au pied des tours de La Défense pour développer le management de projet ?
Une idée à creuser.

Pierre Bontoux, AREVA Mines