

# La Lettre de la SMaP n°42

Juin 2017

## Éditorial du Président de la SMaP

Une reprise attendue !



Consciente de l'intérêt d'échanger au plus près avec les acteurs du monde du projet, la SMaP a accepté de s'associer cette année à l'organisation des Rencontres du Management de Projet (RMP) qui auront lieu du 26 au 28 septembre lors du salon des éditeurs de logiciels. Contributeurs au programme des conférences, nous serons aussi présents sur le salon. Le thème : développer le travail d'équipe. C'est une étape importante pour l'association puisqu'elle offre une visibilité sur le professionnalisme de ses membres.

Mais c'est avant tout l'opportunité de nous rencontrer, de recueillir vos attentes dans un cadre différent afin d'affiner notre stratégie.

Afin de préparer cette discussion, le Conseil d'Administration a élaboré une première feuille de route sur les orientations 2020.

La convergence vers la nouvelle édition du référentiel de compétences IPMA (ICB édition 4) est un projet dimensionnant pour la SMaP. Les enjeux sont clairs, compte-tenu de l'importance de la certification. Les travaux de traduction ont débuté et une première version du dictionnaire a été réalisée. C'est une étape clé qui nous permet de lancer la modification des processus de certification. Elle débute par la poursuite de la mise en qualité de notre système de certification (industrialisation de nos épreuves écrites). Cette évolution est menée en parallèle sur les certifications de spécialités, en nous appuyant sur notre collaboration avec l'AACEI, notamment au travers du partage de standards.

Ces évolutions s'appuient sur les compétences des différents groupes de travail, viviers d'idées et de partage. Nous devons poursuivre ce développement et chacun d'entre vous doit pouvoir s'exprimer et vous êtes invités à rejoindre les groupes existants ou en proposer de nouveaux. Nous souhaitons ainsi favoriser les échanges entre la recherche (universités) et l'application (entreprises), tout en développant un partenariat avec des entreprises de conseil travaillant sur le Management de projet. Les produits de ces groupes de travail seront ainsi partagés au travers soit de la Newsletter, soit des conférences.

Pour mener à bien ces travaux de fond, tout en proposant un meilleur service à ses membres, la priorité est de mettre en place une Direction des Opérations, trait d'union entre les différentes activités. Optimisant notre énergie, cela nous permettra d'augmenter la visibilité de l'IPMA et de l'ICEC dans les Universités et les Écoles (étudiants et formation continue) et ainsi de maintenir le succès d'une certification soucieuse de répondre au besoin croissant de reconnaissance des compétences. Notre démarche d'agrément comme organisme de certification est un gage supplémentaire pour les entreprises. Sur un plus long terme, la SMaP doit poursuivre sa contribution sociale par le développement notre action auprès des demandeurs d'emploi : c'est une opportunité pour chacun d'entre nous de partager notre passion.

Rendez-vous aux RMP fin septembre 2017 pour échanger sur ces sujets et d'ici là, excellentes vacances !

**Philippe Brun**

## Les rencontres du Management de Projet Les 26, 27 et 28 Septembre 2017 Paris Expo Porte de Versailles

Les Rencontres du Management de Projet 2017 regroupent tous les acteurs économiques concernés par les projets : industriels et organisations publiques, fournisseurs de solutions et de services, consultants, associations de management de projet, écoles... c'est un point de ralliement pour tous les femmes et les hommes de projets.

Avec l'évolution de la nature des projets, le management de projet s'enrichit, s'élargit à de nouvelles approches. Nous en sommes au début d'une transformation importante aussi bien pour les organisations, les méthodes, mais aussi pour les outils et les hommes.

Les entreprises françaises se battent dans le monde entier pour obtenir des projets de plus en plus nombreux, sur des marchés de plus en plus compétitifs. Elles ont besoin d'un lieu de rencontre annuel pour échanger entre elles et comprendre comment mieux travailler ensemble sur leurs projets.

À travers différents ateliers et conférences, nos visiteurs vont pouvoir trouver les solutions les plus novatrices et les plus performantes du marché qui vont les aider à mieux développer la coopération sur leurs projets.

### Conférences

Nous vous invitons à y participer au programme de conférences basées sur des témoignages d'entreprises et d'experts travaillant en projets. Le thème de cette année est « Développer le Travailler Ensemble ». De nombreuses situations ou la collaboration entre les acteurs ne va pas nécessairement de soi seront abordés :

- Collaboration MOA / MOE, Donneur d'ordre / Sous-traitant,
- Coopération siège / filiales,
- Regroupements de services dans les régions,
- Travail en équipe pluridisciplinaire, en équipe à distance,
- Travail entre une entreprise et une start-up,
- Travail avec des chercheurs,
- Travail intergénérationnel,
- Travail en multiculturel avec des partenaires étrangers,
- ... sur les projets et programmes.

Ces thèmes incluront tant les aspects organisationnels, méthodologiques et outils que comportementaux.

Des entreprises, des chercheurs, des consultants, des éditeurs de solutions de gestion de projet et de travail collaboratif partageront avec vous leur expérience.

Jean Ellegoet, OPTTEAM : [jellegoet@opteam.fr](mailto:jellegoet@opteam.fr)  
Christophe Bredillet, SMaP : [chb@smap-asso.eu](mailto:chb@smap-asso.eu)

### Labellisation

#### Compétences et Formation

#### Le Management de Projet aujourd'hui et demain

Les chefs de projet d'aujourd'hui doivent travailler dans un environnement de plus en plus complexe, mis au défi par un énorme volume d'informations et un manque de

communication, aux prises avec les intérêts souvent divergents des parties prenantes, évalués sur leurs compétences à livrer des produits et services qui génèrent de la valeur court et à long terme.

C'est dans ce contexte que l'IPMA (International Project Management Association) a défini les compétences essentielles pour les personnes travaillant dans les domaines du management de projet. En prenant en compte dans son référentiel de compétence – l'ICB (International Competence Baseline) - les compétences en techniques de gestion de projet, les capacités comportementales et l'aptitude à intégrer l'environnement des projets, L'IPMA a permis une avancée majeure pour la gestion moderne et efficace des projets.

### La formation, facteur de réussite

Pour relever les défis auxquels ils sont confrontés, les professionnels recherchent souvent des formations leur permettant d'acquérir des compétences nouvelles ou d'approfondir leurs connaissances en management de projet. L'IPMA a donc souhaité proposer aux organismes de formation une labellisation qui garantisse la prise en compte des fondamentaux du management de projet dans les cursus qu'ils proposent. Depuis avril 2015, la SMaP a été autorisée à procéder à cette labellisation en France.

### Deux nouvelles formations labellisées en France

En 2017, le cabinet OPTTEAM vient rejoindre les trois organismes de formation qui ont déjà obtenu le label IPMA en France en 2015 et 2016, en proposant deux programmes de formation :

- Parcours Chef de projet
- Parcours PMO

Le premier, destiné aux responsables de projet, a été conçu pour permettre aux participants de découvrir le travail en mode projet, aborder et tester les compétences nécessaires à la réussite des projets, acquérir les connaissances pour pouvoir établir des rapports efficaces avec les différentes parties prenantes, piloter la sous-traitance et utiliser un progiciel de gestion de projet.

Le second s'adresse plutôt aux membres des équipes projet et aux personnes détachées en support aux projets. Il a pour objectif de permettre aux participants de comprendre la place et le rôle d'un PMO dans l'entreprise et dans les projets, d'acquérir les méthodes, les techniques et les comportements nécessaires pour tenir la fonction au niveau d'un projet, d'un programme, ou d'un portefeuille de projets et de mettre en place et améliorer la fonction PMO dans l'entreprise.

### Pourquoi la labellisation IPMA : le point de vue d'OPTTEAM

*« Pour OPTTEAM, cabinet de formation spécialisé en Management de Projet, la labellisation IPMA représente une preuve de l'adaptation de nos formations aux grands standards internationaux et donne à nos Clients l'assurance du soin porté à la qualité du contenu de nos formations »,*

nous a déclaré **Jean Ellegoët**, Président Directeur Général.

*« Le processus de labellisation a été l'occasion de nombreux échanges entre les représentants d'OPTTEAM et les vérificateurs de la SMaP, échanges enrichissants pour les deux parties. Ça nous a permis d'avoir un œil neuf sur nos formations et ainsi de nous mettre dans un cycle d'amélioration continue du contenu de nos formations. »*

### Et pour les acteurs projet à la recherche de formations adaptées ?

*« La labellisation met en regard le contenu de la formation et les éléments de compétence identifiés par l'IPMA pour manager un projet avec succès »*

nous explique **Agnès Roux-Kiener**, vérificateur pour la SMaP.

*« Ainsi, les professionnels cherchant à améliorer leurs compétences ou les entreprises voulant renforcer les connaissances de leurs chefs de projet peuvent savoir si telle compétence est traitée de façon détaillée, voire très approfondie, ou si elle est simplement évoquée. Cela facilite leur choix dans un éventail d'offres de formation de plus en plus fourni. »*

### Pour en savoir plus

<http://www.smap-asso.eu/liste-des-formations-labelisees/>

<http://www.opteam.fr/formations-labelisees-IPMA>

**Liliane Puyhardy Zanzi**  
**Responsable labellisation IPMA en France**

Le 14 juin 2017  
Participation des Young Crew France IPMA/SMaP à la  
Matinée Opteam sur « **Nouvelle génération Y & Z**  
et le management de projet »



Les générations Y et Z posent de nombreuses questions dans les organisations et notamment, comment intégrer et faire cohabiter ces nouveaux talents dans les organisations. L'intégration de ces générations dans le projet n'échappe pas à ce questionnement pour les directeurs de projet / programme. Les Young Crew IPMA/SMaP travaillent depuis quelques mois déjà sur ces questions et sur comment le management de projet doit permettre aux décideurs, managers, RH... une intégration et des challenges pour les jeunes générations, ainsi leur participation à cette conférence organisée par Opteam était tout naturelle.

Geoffrey PREUD'HOMME (consultant), Benoit ISAAC (Program Manager R&D) et Anthony RABLET (Responsable performance et organisation) sont intervenus pour présenter leurs réflexions, apporter leur expérience et donner des réponses sur trois sujets majeurs : Geoffrey s'est attaché à répondre aux questions posées à la nouvelle génération et à définir quelles étaient leurs attentes. Benoit a ensuite précisé en quoi les projets pouvaient être un environnement d'intégration favorable. Enfin, Anthony a présenté les travaux des Youngs Crew définissant en quoi les nouvelles méthodes projet (agile, design thinking...) et une vision intégrée permettent également aux entreprises d'intégrer plus facilement ces nouvelles générations.

GENERATION Y – HIGH EXPECTATIONS



Ainsi, on peut voir que les nouvelles générations ont des attentes très fortes envers leur entreprise « nous rêvons d'une entreprise qui serait un véritable lieu de vie, et non plus un lieu de passage », ils souhaitent plus d'autonomie et de flexibilité au sein des organisations, être entendus, et que leur management soit dans une écoute active avec une prise en compte quasi-immédiate, etc.

Y. POUGET, dans son livre sur la génération Y, parle d'une inversion de la pyramide de Maslow, où le besoin de réalisation, d'estime, passe avant les besoins de sécurité ou d'appartenance. La réflexion sur les étapes de carrière conduite dans les années 60, définissait 4 étapes : exploration, établissement, maintenance et désengagement. A l'époque, ces 4 étapes représentaient une carrière entière où la phase de « désengagement » représentait l'arrivée de la retraite. Aujourd'hui ces étapes ce sont considérablement raccourcies et la phase de « maintenance » et de « désengagement » arrivent très vite, ces étapes de carrière sont aujourd'hui à l'échelle d'un poste ou d'une mission.



Au vu de ce constat, les young crew portent une réflexion sur l'environnement projet qui permet de répondre à certaines attentes de cette jeune génération, en particulier sur les entreprises mettant en place des projets du type « exploratoire » ou encore des structures start-up au sein de leur organisation.

Ce fonctionnement en plate-forme type start-up a des avantages non négligeables, tels que : reconnaissance et évolutions rapides au sein des projets, nombreuses propositions avec des boucles de décision rapides, sentiment de repousser ses limites, utiliser de nouvelles technologies, innovation possible...

Le projet peut donc être un facteur d'intégration et d'actionnement de trois axes majeurs pour les

jeunes générations : maîtrise/reconnaissance, sens au travail et autonomie.

Mais les projets « atypiques » ne sont pas les seuls moyens d'intégration. L'introduction de nouvelles méthodes, tel que le Design Thinking, le Lean, l'Agile... au sein des organisations doit permettre aux entreprises d'améliorer leur marque employeur pour les générations Y, Z avides d'agilité, de prototypage, d'« enchantement client ». La posture du chef de projet change également avec ces nouvelles méthodes, il devient un coach, un facilitateur, il est ainsi plus à l'écoute, il accompagne le développement de son équipe projet, laisse plus d'autonomie à son équipe et de créativité.



Accompagner ces changements est primordial, et ainsi le management de projet, les équipes projets... peuvent être des pivots essentiels dans la transformation que vivent les entreprises et répondre à la question vitale d'intégrer les nouvelles générations Y et X qui arrivent aujourd'hui...

**Anthony Rablet**  
Responsable du groupe YC de la SMaP

## Groupe de Travail sur les métiers de la filière Projet

### Évolutions ou révolution ?

#### Pourquoi un groupe de travail sur les métiers de la filière projet ?

Une tendance légitime du management de projet à **intégrer davantage la vision et la stratégie** de l'entreprise cliente et du commanditaire, à **se focaliser sur la valeur business produite** et ainsi mettre en avant **la notion d'usage d'un bien ou service ou encore d'exploitation d'un actif**.

Ainsi, par exemple, pour les produits et services, la réussite d'un projet n'est plus vu du seul point de vue de la mise à disposition de livrables dans le respect des objectifs de Délais / Coûts / Qualité, mais s'apprécie à l'aune des bénéfices procurés par une **création, une amélioration ou une extension d'un « usage »**.

**Les principes Agile et les techniques du Lean** se diffusent maintenant rapidement et deviennent prépondérants dans certains secteurs d'activité au point d'entrer dans une phase d'industrialisation à grande échelle dans certaines organisations.

L'application de ces principes / techniques réclament **de nouvelles logiques** qui se traduisent, en grande partie, par de nouveaux concepts / méthodes / outils et pratiques qui apparemment s'installent « **à côté de l'existant** » ou viennent se nicher dans des espaces 'ad hoc' de programmes / projets plus conséquents.

Le paysage du management par projet s'en trouve profondément bouleversé entraînant de la part des entreprise **une forte demande de visibilité et d'intégration de ces démarches et cultures**.



Fig. 1 : Principales extensions du management de projet

### Objectifs & Ambitions du Groupe de travail

Établir un comparatif entre :

- **Le projet classique** : cycle de développement du produit en V, maîtrise de la trajectoire et de la cible, engagements sur des objectifs Délais / Coûts – Rentabilité / Qualité – Performance
- **Le projet agile / Lean** : conception / développement du produit par itérations successives faisant appel à des techniques de type design thinking, équipes scrum effectuant des sprints et alimentées par un product owner opérant dans un environnement de type SAFe (chaîne de valeur, EPIC...)

Étudier les « modes dégradés » de part et d'autre pour tenter de dresser un panorama représentatif des principales configurations organisationnelles (du projet et du projet dans l'entreprise) avec

- Les apports et les facteurs critiques de succès de chacune de ces configurations
- Un descriptif des rôles et responsabilités associés aux activités / logiques clés
- La déclinaison en termes de compétences clés / connaissances

En liaison avec la communauté IPMA et certains professionnels / experts, proposer des évolutions des référentiels de compétences individuels et organisationnels de projet (ICB4, OCB, PEB...) et **émettre des recommandations** par exemple en termes de parcours de certification ou plus globalement pour assurer la cohésion intergénérationnelle des équipes.

Statuer sur la possibilité de proposer à l'expérimentation un modèle de management de projet hybride reposant sur des critères de choix robustes et autorisant une vue unifiée des métiers et des référentiels de compétences

### Organisation & Fonctionnement du Groupe de travail

- La SMAP a confié à un **groupe de travail composé d'experts et de praticiens reconnus** en management de projet, programmes et portefeuilles, en méthodes Agile / Lean / SAFe, en Innovation Produit / Design Thinking / Business Acumen & Analysis, en gestion du changement, en management 3.0, etc.
- Les travaux sont **adossés aux référentiels IPMA** tout en prenant en compte les apports d'autres associations professionnelles (PMI, APM, BABOK,...) et sont encadrés par la **société savante de la SMAP** avec une consultation régulière de la **société certifiante de la SMAP** qui a le statut « d'utilisateur avancé »
- Les résultats de ces travaux donneront lieu à **des expérimentations** conduites par certains membres de la SMAP dans le but de tester la robustesse des préconisations tout en précisant leurs cadres et champs d'application.
- Les sujets ayant atteint un certain degré de maturité feront l'objet d'une diffusion plus large avec l'ambition **d'engendrer une dynamique et de bénéficier de feedbacks** venant alimenter un corpus de bonnes pratiques.

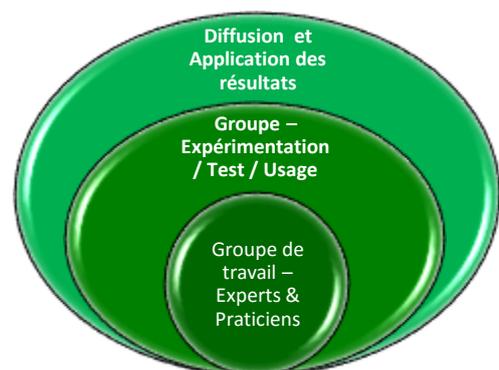


Fig. 2

### Esquisse d'un cadre pour l'étude comparative des projets classiques versus Agile / Lean

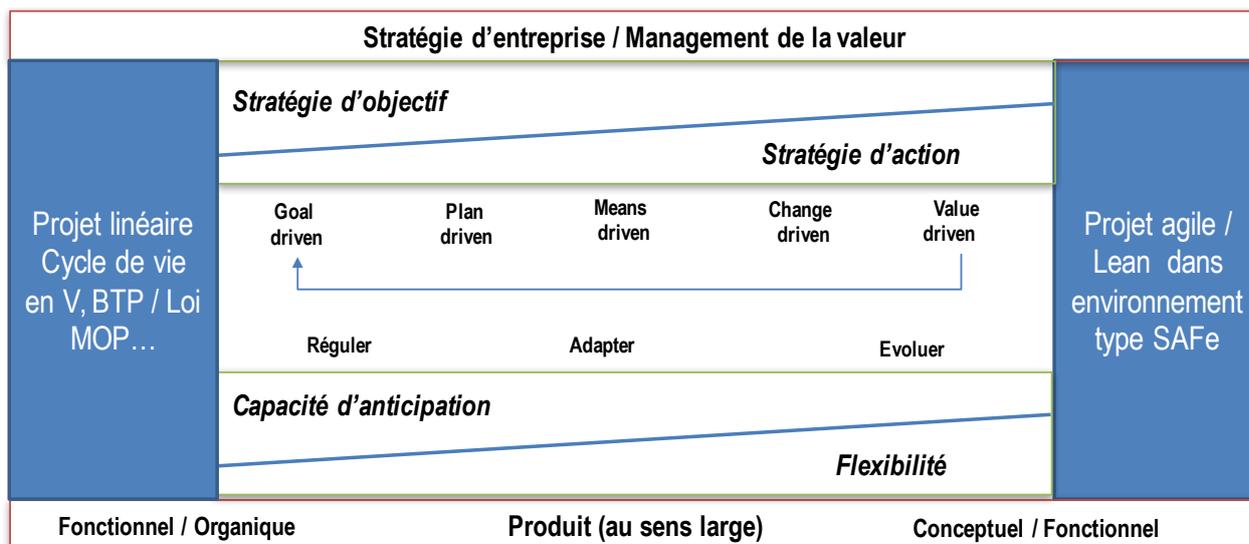


Fig. 3 : cadre pour l'étude comparative

Vous êtes intéressé et souhaitez contribuer ?  
Contactez les responsables du groupe de travail

Jean Claude BROCKER : [jc.brocker@orange](mailto:jc.brocker@orange)  
Anthony RABLET : [anthonrab@hotmail.fr](mailto:anthonrab@hotmail.fr)

## Article technique

Les 4 P, Produit, Projet, Portfolio & Programme  
Quatre entités de management  
2<sup>de</sup> partie

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

Suite à la publication de la première partie (Lettre n°41), et dans l'esprit d'échange qui anime la SMaP, **Jean-**

### Partie II

On avait laissé de côté dans la première partie les concepts de projet, portfolio et programme pour s'intéresser aux concepts de bénéfice et de besoin.

On avait pu alors définir les concepts de produit, donc de production et donc d'investissement nécessaire. Tous ces concepts sont la base, le soubassement sur lequel vont se développer ceux de projet, de portefeuille et de programme, car il n'existe pas de projet sans

**Louis G. Muller** et **Christian Altier** ont souhaité faire valoir "leur droit de réponse", qui se trouve après la 2<sup>de</sup> 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 !

espoir de bénéfice, qu'il soit monétaire ou non, ou, dit autrement, sans besoin à satisfaire.

Nous passons maintenant au deuxième de nos quatre P, le projet.

### 2 Le projet

#### 2.1 Le projet. Définitions de référence et synthèse. Distinctions

##### Avertissement préalable

L'usage courant ne donne pas au mot projet le sens qu'il a dans les normes professionnelles. Le mot évoque

simplement une projection dans l'avenir, avec une idée de volonté : projet de mariage, projet de vie, projet de déménagement. Pas de notion de management, ni de livrable. L'usage qui nous intéresse ici est celui des professionnels. Mais les professionnels utilisent aussi le langage courant et il n'est pas toujours bien facile de déceler lequel ils sont en train d'utiliser.

### Définitions

Une série de textes de référence définissent le concept de projet :

- AFNOR X 50 115 : processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.
- ISO 10006 : Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.
- PMI : Un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique.
- APM : Un effort unique et transitoire entrepris pour atteindre des objectifs planifiés.
- AACEI : Un effort temporaire avec des objectifs à atteindre dans les limites de temps et de coût définies pour la définition et l'exécution.
- IPMA : Un effort unique, temporaire, multidisciplinaire et organisé pour réaliser des livrables convenus sous des exigences et des contraintes prédéfinies. L'atteinte des objectifs du projet nécessite que ces livrables soient conformes à des exigences spécifiques, incluant des contraintes multiples comme le délai, le coût, la qualité et les ressources.

Toutes ces définitions relèvent que :

- le projet est avant tout un effort, une entreprise, un processus,
- ayant un caractère temporaire (fin connue),
- ayant un caractère unique (non répétitif),
- sous la contrainte d'objectifs prédéfinis (sauf PMI).

### Premier élément de définition : un projet se manage en mode projet

Il est utile de rechercher ce qui n'est pas un projet. Rien n'est plus utile à la définition d'un mot que de donner son contraire, quand il existe.

Comme nous sommes dans le domaine du travail, on peut considérer comme incontournables les premier et dernier éléments, l'effort et les objectifs. L'opposé du projet est donc :

- un effort, une entreprise,
- ayant un caractère permanent (fin inconnue),
- ayant un caractère répétitif (non unique),
- sous la contrainte d'objectifs périodiques (éventuellement évolutifs).

Ce cas de figure est bien connu c'est le "business as usual", le travail répétitif, les budgets périodiques (annuels, en général), l'amélioration continue PDCA de la qualité, et les gains de productivité tout aussi continus. On désignera ici ce contraire sous le terme "vie-courante".

L'ensemble des différences entre projet et vie-courante peuvent se résumer en :

- Un projet a une fin connue et des objectifs à terminaison. *C'est le management en « **mode projet** »*
- Une vie-courante a une fin inconnue et des objectifs périodiques. *C'est le management en « **mode vie-courante** »*

### Deuxième élément de définition : un projet fournit un livrable

Toutes les définitions évoquent les caractères transitoire, unique et les objectifs prédéfinis. L'APM n'évoque rien d'autre. C'est la plus courte des définitions. Seuls comptent les objectifs. L'AACEI n'en dit guère plus, si ce n'est que parmi les objectifs il doit y avoir le temps et le coût. Le PMI évoque en plus les termes de produit, service et résultat. Ce dernier terme donne à penser que l'objectif peut être un *outcome* et pas seulement un *output*, comme les termes de produit et service. L'IPMA prend la position opposée. Elle seule parle de livrable, c'est-à-dire "output". Pas question de résultat.

La question est importante, car précisément c'est cette opposition entre *outcome* et *output* qui pour certains auteurs marque la différence entre projet et programme.

Nous nous proposons de suivre la position de l'IPMA sur ce point, car elle est assez représentative de la compréhension dominante de ce qu'est un projet : un projet a des objectifs portés par un livrable.

On parle alors d'*output* (sortie, livrable), que l'on oppose à *outcome* (résultat, bénéfice).

Au total, notre relecture des quatre définitions nous amène donc à la définition de synthèse suivante :

*Une activité temporaire menée en **mode projet**, c'est à dire avec des objectifs prédéfinis donnés à terminaison, et qui fournit un **livrable unique** auquel s'appliquent ces objectifs.*

### Distinction entre projet et investissement

Le couple Projet / Vie-courante et le couple Investissement / Production ne sont pas du même ordre. Le premier est de l'ordre du management, le second est d'ordre économique et comptable.

Le mode projet est le mode de management adapté aux organisations transitoires, le mode vie-courante est le mode de management adapté aux organisations pérennes.

L'investissement est une dépense (*Capex*) préalable à une production, et la période correspondante. La production est l'activité et la période suivante, qui comporte à la fois des dépenses (*Opex*) et des recettes. Il n'y a pas de correspondance entre les termes des deux couples. Un projet n'est pas toujours un investissement, et un investissement ne se fait pas nécessairement en mode projet. De même, une production se fait souvent en mode vie-courante, mais elle peut se faire en mode projet.

Un bon exemple apparaît quand on considère l'activité d'une société d'ingénierie, le Maître d'Œuvre (MOE), réalisant une construction au forfait pour un client, le Maître d'Ouvrage (MOA). Le MOE est payé pour faire cette construction, donc pour lui cette activité est économiquement une production. Néanmoins, ce MOE manage son activité en mode projet, il aboutit à un livrable, donc c'est un projet.

Dans le langage courant, on utilise parfois ces mots de projet et d'investissement l'un pour l'autre, et encore plus souvent on pense "projet d'investissement" devant le seul mot "projet". Il faut pourtant bien dissocier ces notions.

### Distinction entre projet et produit

Dans le langage courant, on utilise parfois aussi mots de projet et de produit l'un pour l'autre. On parle souvent, par exemple, de rentabilité ou de création de valeur par les projets. Or cela n'arrive que si la production fait partie du projet, ce qui, en général n'est pas le cas, car cette dernière est faite le plus souvent en mode vie-courante. C'est l'affaire entière (business) et son produit, qui crée de la valeur et dégage de la rentabilité.

### **2.2 Investisseur et prestataire. L'intérêt de la contractualisation**

L'investisseur peut recourir à une entreprise extérieure unique pour fournir l'ensemble de l'actif stratégique. Ce prestataire (*contractor*) est un fournisseur particulier avec lequel l'investisseur passe un contrat particulier, le contrat de projet, aux termes duquel le prestataire s'engage à fournir un livrable, l'actif stratégique, à la qualité prévue dans les spécifications, au délai et au coût prévu au contrat. Ce sont les objectifs Qualité, Coût, Délai (QCD).

Cette contractualisation très formelle sur des objectifs facilement vérifiables à la livraison a été à l'origine du succès du management de projet depuis 1945, en contraignant les acteurs, investisseur et prestataire, à une définition précise de leurs responsabilités :

- L'investisseur est responsable de la définition et de la négociation des objectifs QCD du livrable.
- Le prestataire est responsable de la tenue des objectifs QCD qu'il a négociés et acceptés.
- La nature du contrat (Forfait, dépenses contrôlées) définit les risques supportés par chaque partie.

Ce succès de cette véritable révolution dans les organisations a amené les entreprises qui ne recourent pas à des prestataires externes pour mener leurs projets à étendre les notions de contrat de projet, d'investisseur et de prestataire à la conduite de leurs projets internes, même si tous les acteurs appartiennent à l'entreprise. C'est par exemple le cas général dans les entreprises créant les produits nouveaux qu'elles vont produire.

La contractualisation amène une reconnaissance claire du fait que l'investisseur et le prestataire ont des intérêts opposés, ce qui peut les conduire devant les tribunaux<sup>1</sup>. Ils n'ont en commun que la réussite du projet, dont l'échec serait préjudiciable aux deux parties. Mais

---

<sup>1</sup> Sauf évidemment dans les projets internes où les deux parties appartiennent à la même entreprise. C'est ce qui relativise le terme de contrat utilisé dans ce cas.

chacun cherche évidemment à tirer de son côté les bénéfices du succès.

Humainement, pour les membres de l'équipe projet, les différences avec la vie-courante est importante en termes de conduite de carrière, satisfaction personnelle, rapports interpersonnels, mode de management des personnes, style de leadership, etc. Il est très probable que la satisfaction de faire ensemble une œuvre commune facilite les rapports humains, et donc l'efficacité...

La dualité investisseur / prestataire et la contractualisation ont été les clés de l'efficacité du management de projet moderne et il est essentiel de préserver cet acquis.

### 2.3 Cycles de vie

Le cycle de vie du produit comprend au minimum une phase d'investissement initial, et une phase de production, ou exploitation (Cf. § 1.2). Ces phases peuvent être managées soit en mode projet, soit en mode vie-courante, en totalité ou en partie.

Dans les projets d'investissement industriel, la phase d'exécution du projet est pratiquement toujours managée en mode projet par le MOE, et les phases d'avant-projet et de production sont managées en mode

vie-courante par le MOA. Les autres phases (préparation et exécution chez le MOA, préparation chez le MOE) peuvent être managées dans les deux modes ; la figure 2 ci-dessous a retenu pour celles-ci le mode vie-courante, mais on aurait pu retenir aussi le mode projet.

### Types de cycles

La figure 2 présente trois cycles de vie. Le cycle des projets d'investissement industriel, cas le plus classique, s'étend de T1 à T3, avec un recouvrement entre la phase de clôture et la production. Ici, la phase d'investissement du MOA se termine en même temps que la phase d'exécution du projet par le MOE

Le cycle des projets de changement s'étend jusqu'à T4, et intègre donc une partie de la production, ce qui permet de vérifier que les bénéfices du changement ont été atteints. Ceux-ci ne le seront complètement qu'à TF, mais il suffit de faire la vérification à T4 pour décider du succès ou de l'échec du projet de changement.

Le cycle des projets d'évènements comprend une phase de productions très courte. On ne transfère pas la responsabilité de la production à une autre équipe, la phase de production se trouve intégrée au projet. Cette liste de types de cycles n'est pas limitative.

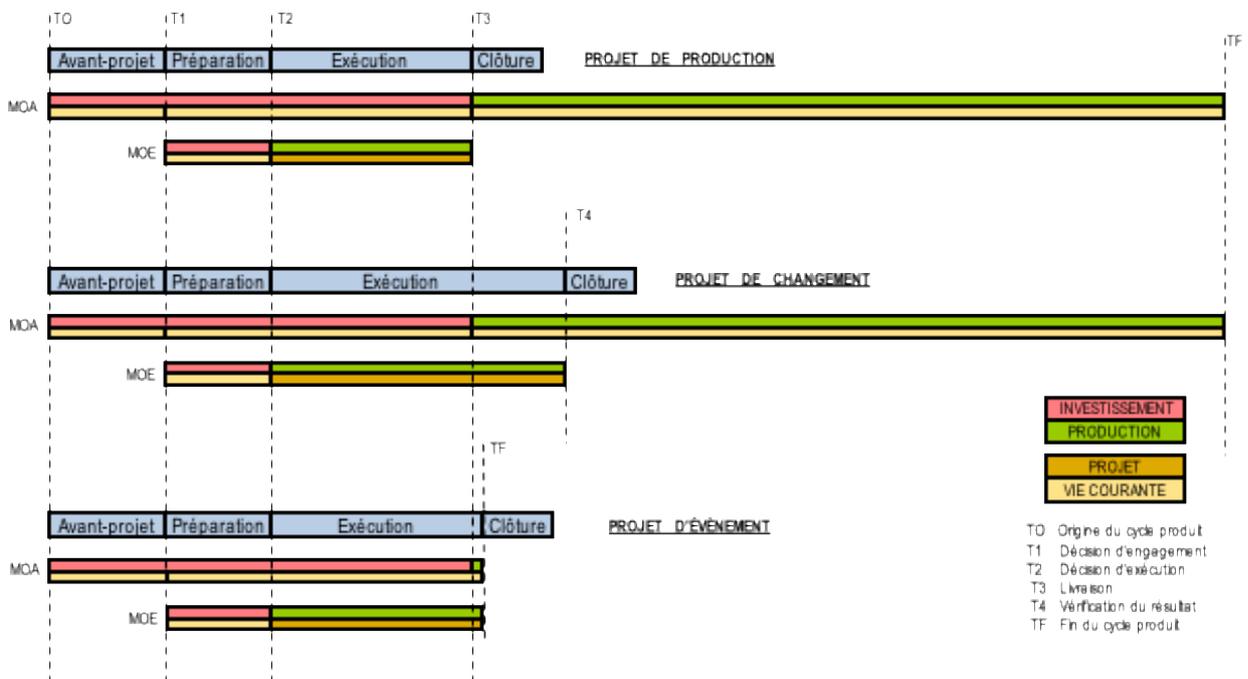


Fig 2.

## Phases du projet

Il n'y a pas de phasage standard détaillé des projets. On peut simplement dire qu'un projet doit comprendre des activités successives de préparation, d'exécution et de clôture, formant des grandes phases, que l'on rencontre pratiquement partout. Le projet, de plus, est précédé par des activités d'avant-projet.

Le détail des phases est déterminé par ce que concerne le projet et par l'organisation de l'entreprise. On pense souvent "projet d'investissement" en disant projet. Il faut faire attention à ne pas considérer les phases habituelles des projets d'investissement comme un phasage standard s'appliquant à tous les projets. La phase d'exécution du projet d'évènement ci-dessus, par exemple, comprend une production managée par le MOE en mode projet.

### **Conclusion de la partie II : le projet et sa place dans le cycle de vie du produit**

Nous avons vu dans cette deuxième partie que :

- Les définitions du projet par les grandes sources de normes sont proches, cohérentes, mais de détail variable.
- Pour toutes, un projet est une activité temporaire ayant des objectifs à terminaison. C'est le "mode projet" <sup>2</sup>.
- Pour certaines un projet aboutit à un livrable sur lequel la tenue des objectifs doit pouvoir être vérifiée.
- Il existe une distinction subtile entre livrable et résultat, *output* et *outcome* selon les sources.
- On propose, pour mieux définir le mode projet, de définir et nommer son contraire, la "vie-courante".
- Un projet n'est pas nécessairement un investissement. Un investissement n'est pas toujours en mode projet.
- Le cycle de vie du produit comprend toujours un investissement suivi d'une production.
- La valeur recherchée dans le business plan n'est créée qu'à l'issue du cycle.
- Les modes de management projet et vie courante peuvent être utilisés à n'importe quel moment du cycle.
- Les modes de management du MOA et du MOE ne sont pas forcément les mêmes au même moment.
- De même, une phase peut être un investissement pour le MOA et une production pour le MOE

<sup>2</sup> = "Mode de management de type projet"

<sup>3</sup> Le service étant, dans ce cas, considéré comme un « produit ».

À noter que :

- Les cycles de vie peuvent nécessiter la définition d'un point de vérification du résultat (T4).
- En ce point l'observation a été suffisante pour décider que le résultat a de bonnes chances d'être atteint
- Il y a une durée incompressible entre T3, vérification du livrable projet, et T4, vérification du résultat

Nous en verrons plus dans les parties suivantes sur la différence entre conformité du livrable et conformité du résultat, et comment elle explique les différences d'organisations.

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

Gilles Turré  
gilles.turre@smap-asso.eu.

---

### **Droit de réponse Lettre SMap N° 41 – Article technique 1<sup>ère</sup> partie**

Parler Produit et Investissement peut être un **angle d'attaque** des notions de projet puis de programme et portefeuille, les deux dernières notions n'étant que des combinaisons de la première. En effet toute entreprise n'existe que par le « **produit** » ou **service**<sup>3</sup> **mis à disposition d'un « client »**, le projet n'étant qu'un moyen de d'identifier certaines phases du cycle de vie du produit vu par la suite.

De plus parler d'obscurité et d'ambiguïté quand on parle de projet est sûrement exagéré tant la définition vue par la suite est suffisamment **précise**, en particulier dans la normalisation, pour être conceptuellement comprise et suffisamment **générale** pour s'appliquer à beaucoup d'activités. C'est là qu'interviennent les deux concepts développés par la suite : celui de **mode projet** et celui de **management de projet**.

### **L'investisseur et son plan d'affaire**

Attention à la généralisation du mot **affaire** : dans beaucoup d'entreprises, en particulier les entreprises de construction ou de fourniture d'équipement, une

affaire n'est rien d'autre qu'un projet contraint par un contrat avec un client externe. Dans ce cas bien entendu, cela n'a rien à voir avec la notion de plan d'affaire (business plan) lié à un produit.

Pour ces entreprises, mais également pour les activités d'ingénierie comprenant études, approvisionnements et construction, **l'investissement est source de revenu** puisque contrat et vente du produit sont étroitement liés. On peut donc considérer que l'investissement n'est pas source de revenu pour le client qui ne pourra « vendre » son produit qu'à partir du moment où il sera en sa possession. Quelques illustrations :

- Une entreprise automobile investit sur du développement et de l'industrialisation sans, bien entendu, de revenu pendant cette phase. Le revenu viendra suite à la vente du véhicule fabriqué. Par contre le bureau d'études sous-traitant investira pour réaliser l'étude avec un revenu lié au contrat
- EDF investira pour la construction d'une centrale nucléaire, le revenu n'arrivant qu'à la vente de son premier kwh. Par contre Areva, concepteur et constructeur de la centrale investira avec revenu lié aux conditions contractuelles négociées avec EDF.
- Une banque va investir dans le développement informatique d'un nouveau produit bancaire, donc sans revenu. Par contre le produit étant mis à disposition de son client, cela se traduira par un « revenu » exprimé sous forme de **valeur**.

Cette notion de valeur, bien décrite dans la définition du produit donnée par l'article, est particulièrement importante quand on parle de service public où les notions de « plan d'affaire, rentabilité et retour sur investissement » s'effacent devant les notions de **services rendus aux citoyens**.

### Le cycle de vie du produit

Limiter le cycle de vie à 2 phases : Investissement et Production est à la fois réducteur et un peu simpliste. En ce sens le schéma de la figure 1 est difficilement compréhensible car il mélange ces 2 phases qui sont à considérer sur la durée et les « résultats » liés à ces phases que sont l'actif stratégique, les revenus et bénéfiques. De plus la phase d'avant-projet est une phase du processus projet et non du cycle de vie du produit. Pour être plus précis, les différentes phases du cycle de vie du produit pourraient être :

- **La phase d'idéation** débouchant sur les données permettant d'enclencher la conception (études

marketing, faisabilité, cahier des charges fonctionnel, expression de besoin, ...)

- **La phase de conception – réalisation** (études et construction d'un bâtiment, d'une infrastructure ou d'une unité industrielle, développement et industrialisation d'un produit, développement d'une application informatique, étude et mise en place d'une nouvelle organisation, ...) – **c'est cette phase que l'on pourrait considérer comme un Investissement et qui fait préférentiellement appel au management de projet**
- **La phase de production / exploitation** (exploitation d'une centrale électrique, d'une plateforme pétrolière, d'une infrastructure ferroviaire ou d'un bâtiment, production d'un équipement de série, ...)
- **La phase d'utilisation** (utilisation du courant électrique, du bien manufacturé, de l'application informatique, de la nouvelle organisation, ...)
- **La phase de destruction** du produit (démantèlement de centrale nucléaire, fin de vie d'un produit, fin d'une organisation, ...) –

**Ce sont ces 3 dernières phases que l'on pourrait considérer comme une Production et qui a priori et sauf exception ne font pas appel au management de projet**

### L'investissement

Une entreprise qui investit n'est pas nécessairement obligée de passer par un projet pour le faire, par exemple acheter une nouvelle machine plus performante est un investissement qui ne nécessite pas de mettre en place un projet. Parler à ce niveau de MOA et MOE est trop restrictif. Ces notions ont été introduites dans le cadre du Code des Marchés Publics, applicable aux marchés de bâtiments et d'infrastructures. Parler produit et actif stratégique s'applique à toute entreprise qui peut être tour à tour client et fournisseur. Un architecte (fournisseur) qui conçoit et réalise un immeuble pour un client (société immobilière) est lui-même client vis-à-vis d'un bureau d'études qui va faire les études d'exécution (fournisseur). C'est dans ce sens qu'il faut rester dans une démarche d'entreprise et de produit en « gommant » dans un premier temps les notions de client / fournisseur ou de MOA / MOE. Ces notions reviendront quand on parlera effectivement de projet.

Tout ce qui précède donne donc une nouvelle approche au couple investissement / production, partie d'article acceptable sur le fond

## Management du produit

Cette partie soulève la confusion existant actuellement entre produit et programme. Il faudrait là aussi rester dans la simplification en traitant le sujet sous 2 aspects :

- **L'angle produit et l'organisation mise en place pour le gérer au travers de responsable de produit**, organisation qui dure ce que dure le produit, donc souvent une période longue voire de façon pérenne. Il est exact que certaines entreprises présentent des responsables de produit comme des responsables de projet parce qu'ils utilisent le management de projet pour gérer

les phases du cycle de vie du produit : c'est le cas par exemple dans la fabrication d'équipements de petite série ou d'activités de MCO (*Maintien en Condition Opérationnelle*).

- Par contre **la notion de programme est directement liée à la notion de projet**, au sens que lui donne l'IPMA. Dire que programme et produit sont liés tombe donc sous le sens compte tenu de ce qui précède, puisque tout projet concerne un produit. Donc la fin de vie d'une organisation « programme » coïncide avec la fin de vie du dernier projet que contient le programme.

Jean-Louis G. Muller et Christian Altier

## Éditorial du Directeur de la Certification

La certification en 2017, point à mi- année



Juin est l'occasion pour l'Organisme de Certification de la SMaP de faire un point à mi-parcours 2017 sur les certifications programmées et sur les actions en cours pour monter en qualité.

En certifications individuelles, le nombre de certifications est en train de se stabiliser globalement :

- Certification IPMA (direction de projet, y compris consultants) : 328 programmées à fin mai (393 à fin 2106 et 372 à fin 2015) – stabilisation car les prévisions pour les niveaux A, B et C sont faites très à l'avance compte-tenu du délai de préparation.
- Certification ICEC (gestion de projet) et gestion du changement : 128 programmées à fin mai (262 à fin 2016 et 269 à fin 2015) – rythme comparable du fait d'inscriptions possibles plus tardivement.

Les faits notables sont la mise en place d'une certification globale chez Alstom Transport concernant une quarantaine de certifications réparties sur plusieurs pays et des contacts très avancés auprès de 2 grandes entreprises françaises.

De plus les universités et écoles restent fidèles dans les commandes passées pour les certifications de spécialités.

Au niveau des actions engagées fin 2106 (voir lettre N°40), les avancées sont significatives :

- Amélioration et industrialisation des épreuves écrites en se rapprochant d'autres associations européennes, en particulier dans le cadre du passage à l'ICB4.
- Traduction et adaptation au contexte France du référentiel AACE faites pour les référentiels coûts et risques.
- Traduction de l'ICB 4 faite : la finalisation en cours permettra d'avoir un référentiel français en septembre.
- Adaptation du Manuel Qualité à l'ICR 4 courant juin afin d'avoir un processus de certification validé fin 2017.

Aujourd'hui, l'enjeu se situe au niveau des ressources à l'horizon de 2 ans et ce à plusieurs niveaux :

- Entretien et pérennisation de l'application informatique permettant la gestion des informations et documents liés à la certification.
- Renouvellement du corps des assesseurs en s'appuyant sur les certifiés des années passées
- Renforcement des diverses commissions de certifications et augmentation des ressources de gestion opérationnelle.
- Mise en place d'une véritable démarche commerciale basée sur un argumentaire mettant en évidence l'apport que la certification peut apporter aux acteurs projet dans les entreprises et aux étudiants dans le cadre des cursus de management enseignés.

Christian Altier

## Société Savante

### Quelques informations



#### Praxis Framework

Le Praxis Framework, créé par Adrian Dooley, offre un cadre intégrateur pour le management de projets, programmes et portefeuilles. Il inclut le corpus de connaissance, les méthodologies, les modèles de compétences et les modèles de maturité. Le cadre est constitué d'une base de connaissance et d'une encyclopédie.

Soucieuse de son rôle pour favoriser la dissémination de la connaissance, la SMaP a lancé la traduction d'une du Praxis Framework. Après la mise à disposition de

l'encyclopédie, c'est maintenant l'ensemble du cadre qui est mis à disposition des publiques francophones. Un lien sur le site web permettra un accès direct à cette remarquable ressource.

Praxis Framework est accessible en anglais, espagnol, italien et français à l'adresse

<https://www.praxisframework.org/>

et l'encyclopédie en Français à :

<https://www.praxisframework.org/library-francais/encyclopaedia-fra.>

**Christophe Bredillet**  
chb@smap-asso.eu

## Les publications

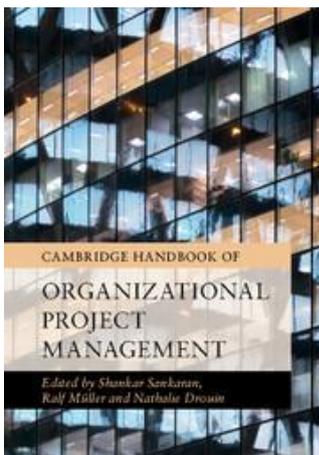
#### Cambridge University Press

#### Cambridge Handbook of Organizational Project Management

Edited by Shankar Sankaran, University of Technology, Sydney , Ralf Müller, BI Norwegian Business School , Nathalie Drouin, Université du Québec à Montréal.

June 2017, Online ISBN: 9781316662243

Book DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316662243>



Disponible à :

<https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-organizational-project-management/8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9>

#### Book description

In recent years, organizational project management (OPM) has emerged as a field focused on how project, program and portfolio management practices strategically help firms realize organizational goals. There is a compelling need to address the totality of project-related work at the organizational level, providing a view of organizations as a network of projects to be coordinated among themselves, integrated by the more permanent organization, and to move away from a focus on individual projects. This comprehensive volume provides views from a wide range of international scholars researching OPM at a cross-disciplinary level. It covers concepts, theories and practices from disciplines allied to management, such as strategic management, organization sciences and behavioural science. It will be a valuable read for scholars

and practitioners alike, who are looking to enrich their understanding of OPM and further investigate this new phenomenon.

## Reviews

*'This book is both serious and inspiring; its presentation of organizational project management will satisfy even the most demanding readers. The very diverse chapter contents highlight the scope and importance of this new field of research and professional practice. Kudos to the three editors, who were able to recruit the most respected experts in this domain!'*

Mario Bourgault - Polytechnique Montréal, Canada

*'The Cambridge Handbook on Organisational Project Management sets a new standard of knowledge for anyone involved in the challenge of implementing the concept of a project-based organization by integrating all project, program and portfolio related activities within the entire organization.'*

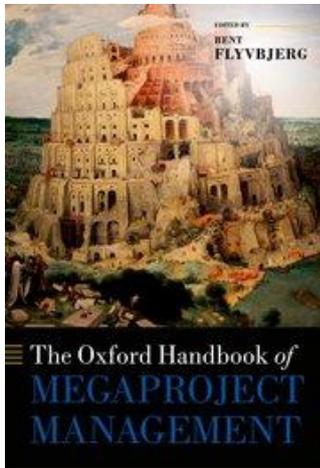
Yvonne Schoper - Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin and Member of the Presidential Advisory Board of GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V

## Oxford University Press

### The Oxford Handbook of Megaproject Management

Edited by Bent Flyvbjerg

June 20, 2017, 568 Pages, ISBN: 9780198732242



Disponible à :

<https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-megaproject-management-9780198732242?cc=us&lang=en&#>

#### Book description

*The Oxford Handbook of Megaproject Management* provides state-of-the-art scholarship in the emerging field of megaproject management. Megaprojects are large, complex projects which typically cost billions of dollars and impact millions of people, like building a high-speed rail line, a megadam, a national health or pensions IT system, a new wide-body aircraft, or staging the Olympics.

The book contains 25 chapters written especially for this volume, covering all aspects of megaproject management, from front-end planning to actual project delivery, including how to deal with stakeholders, risk, finance, complexity, innovation, governance, ethics, project breakdowns, and scale itself. Individual chapters cover the history of the field and relevant theory, from behavioral economics to lock-in and escalation to systems integration and theories of agency and power. All geographies are covered - from the US to China, Europe to Africa, South America to Australia - as are a wide range of project types, from "hard" infrastructure to "soft" change projects. In-depth case studies illustrate salient points.

The Handbook offers rigorous, research-oriented, up-to-date academic view of the discipline, based on high-quality data and strong theory. It will be an indispensable resource for students, academics, policy makers, and practitioners.