



# La Lettre de la SMAp n°45

Septembre 2018

## Table des matières

<b>Éditorial du Président de la SMAp : La nouvelle vague ! .....</b>	<b>1</b>
<b>Finale à Belgrade du Concours International des jeunes chefs de projet .....</b>	<b>2</b>
<b>Le voyage de fin d'étude MS LIIP organisé par APMRo (Association for Project Management in Romania), membre de l'IPMA. ....</b>	<b>3</b>
<b>Découvrir la certification en gestion du changement</b>	<b>4</b>

### Éditorial du Président de la SMAp : La nouvelle vague !

Le changement est en marche à la SMAp pour cette rentrée 2018/2019 : voici quelques exemples des activités qui ont été réalisées au cours de ces derniers mois.

Tout d'abord, la SMAp salue l'arrivée de nouveaux talents qui se spécialisent très jeunes, au cours de leurs études au Management de Projet : c'est ainsi que le groupe « **Young Crew** » vous présentera - dans cette Lettre - les IPMA Awards Young Crew, avec pour la première année, la participation à la finale internationale d'une équipe française sélectionnée parmi plusieurs écoles participantes.

Ensuite toujours à l'honneur, et toujours en ouverture sur le monde, avec les nouveaux talents, le **Pôle scientifique** illustrera une collaboration fructueuse entre la SMAp et les écoles/programmes labellisés : comment de futurs chefs de projet du Master LIIP ont pu étudier la mise en œuvre du management des projets en Roumanie.

Enfin vous verrez comment la **Certification** aussi étoffe son catalogue, avec la création d'un référentiel de gestion du changement rédigé par deux experts de la SMAp et déjà déployé avec succès à Pole Emploi.

Les travaux engagés, sont depuis le Conseil d'Administration de Juin 2018, portés par une nouvelle équipe élue :

- Président : Marie-José Murguet
- Vice-Président, en charge du projet de transformation : Anthony Rablet
- Trésorier (inchangé) Marie-Christine Altier
- Secrétaire Général (inchangé) Frédérique Chable

Appuyée par :

- Directeur de la Certification, Christian Altier
- Directeur Scientifique, Gilles Vallet
- Directeur des Opérations, Pierre Jung
- VP en charge du Réseau, François Gagné
- VP en charge des relations avec l'IPMA, Agnès Roux-Kiener
- Secrétaire général adjoint, Liliane Puyhardy-Zanzi

Bien d'autres sujets sont en préparation pour les mois à venir, comme l'ICB4 sur lequel travaille le pôle Certification, un nouveau groupe de travail sur la Certification en Management des Contrats, des conférences, des nouvelles entreprises partenaires...

Sympathisants, vous pouvez aussi nous suivre sur les réseaux sociaux :

Linkedin, <https://linkedin.com/company/smapasso>

Twitter, <https://twitter.com/SMaPasso>

ou nous contacter directement sur le site web pour participer à nos activités

<http://www.smap-asso.eu/>

Déjà Adhérents ? n'hésitez pas à aller voir sur le site l'espace qui vous sera réservé fin 2018..

**Marie-José Murguet**

## Finale à Belgrade du Concours International des jeunes chefs de projet

Pour la première fois, la France était en Finale du PM Championship IPMA Young Crew organisée par l'IPMA à Belgrade pour la 4ème édition. **Ce concours a rassemblé cette année 142 équipes et 920 étudiants de diverses Universités et Ecoles prestigieuses.**

**La SMaP, à travers les Young Crew, accompagne, soutient et organise ce concours pour les étudiants français.**

Ainsi, Clotilde, Luis-Felipe et Louis-Marie, étudiants de l'ENSA Bretagne, ont participé le week-end du 01 au 03 juin à la grande finale de ce concours, après avoir remporté le concours national.

Cette finale a rassemblé les 9 meilleures équipes du continent Européen dont l'Allemagne, la Croatie, la Serbie (pays hôte – ancien vainqueur) – la Finlande – les Pays-Bas – la Lituanie – l'Italie – l'Espagne et la France.

Durant cette finale, les 9 équipes ont démontré toutes leurs connaissances et leurs compétences en management de projet, grâce à une simulation de projet réel mettant en avant les aspects de gestion des compétences, de management des risques et de communication au sein de l'équipe projet.

Les gagnants ont ensuite été annoncés lors d'un gala au « Palais blanc » à Belgrade. Sur décision du jury, pour la première fois de la compétition, deux équipes ont remporté le trophée : l'équipe allemande et l'équipe serbe, tandis que les étudiants croates ont fini



à la troisième place. Comme la Serbie était la précédente gagnante, le trophée a été attribué à l'équipe allemande et **la finale de l'an prochain se déroulera en Allemagne.**

L'équipe française n'a malheureusement pas été sur le podium mais leur dévouement et leur travail durant cette finale ont été fantastiques. Au-delà du résultat **ils en retirent un apprentissage important et des échanges riches avec les étudiants des autres pays.**



### OUVERTURE PROCHAINEMENT DES INSCRIPTIONS POUR LE PM CHAMPIONSHIP IPMA 2019



Inscription SMaP : Octobre / Novembre 2018



Constitution d'une équipe 3-4 étudiants



Se qualifier pour la finale française



Représenter la France

**Inscription SMaP – Young Crew France : [anthonrab@hotmail.fr](mailto:anthonrab@hotmail.fr)**

## Le voyage de fin d'étude MS LIIP organisé par APMRo (Association for Project Management in Romania), membre de l'IPMA

C'est la SMAP qui a coordonné, avec APMRo, le voyage de fin d'étude du Mastère Spécialisé « Leading International Industrial Projects » (MS LIIP), cursus et diplôme joints Ecole Polytechnique Executive Education et ESSEC Executive.

Ce voyage d'étude, qui a eu lieu du 06 au 08 mars 2018, a permis aux trente étudiantes et étudiants du MS de découvrir (et pour certains de re-découvrir) le management de projet tel qu'il existe partout, mais aussi le management de projet tel qu'il se pratique à Bucarest et en Roumanie.

La société SIVECO ([www.siveco.ro](http://www.siveco.ro)) a ouvert la série de conférences-débats en recevant tout le groupe dans ses locaux : management de projets européens depuis la Roumanie. Ce fut l'occasion de premiers échanges avec un interlocuteur Européen.

Puis, le groupe a pu visiter un chantier de construction en centre-ville (aux alentours de la Gare du Nord de Bucarest) menée par la société autrichienne Strabag ([www.strabag.ro](http://www.strabag.ro)) : contact avec certaines réalités de la gestion des fournisseurs et ressources humaines sur un chantier international.

Le matin du deuxième jour, le groupe a été reçu (à l'Université Polytechnique de Bucarest) par la société Oracle (<https://www.oracle.com/ro/index.html>) qui a su mettre clairement en évidence les atouts d'excellence de ses équipes (très

importantes) en Roumanie (pour des clients situés en Europe et dans le monde) pour les développements informatiques Agile et plus précisément Scrum : de nouvelles perspectives pour de nombreux étudiants sur les évolutions des métiers du management de projets.

Après une visite (pour ceux qui le désiraient) du Palais du Parlement en tout début d'après-midi, le groupe s'est rendu à l'Université Technique de Génie Civil de Bucarest : rencontres avec des enseignants et des étudiants en management de projets, et présentation de l'APMRo.

Le matin du troisième jour, le groupe a été reçu par la société Thalès (<https://www.thalesgroup.com/en/countries/europe/romania>). Le projet présenté (dans le domaine ferroviaire) a permis d'appréhender la complexité d'un grand projet mené par un consortium international, et les compétences nécessaires pour gérer autant d'interfaces de tous types (techniques, bien sûr, mais également organisationnelles, règlementaires et juridiques).

La dernière demi-journée, le groupe a été reçu à l'Institut Français de Bucarest (qui fait partie Business France) : une fresque de la présence industrielle française en Roumanie, et un tableau des structures et des organisations en support de projets menés par des entreprises françaises en Roumanie (<http://www.roumanie.campusfrance.org>).

L'ensemble du séjour a été piloté par un ancien professeur de mathématiques, maîtrisant parfaitement l'anglais et le français (en plus de bien d'autres langues) qui a su aplanir toutes difficultés avant même qu'elles n'apparaissent : une bonne étude de cas du management d'un projet.



Le groupe devant l'entrée de l'Université Polytechnique de Bucarest

## Découvrir la certification en gestion du changement

A la demande de la Direction du Système Information de Pôle Emploi, la SMAp a créé une nouvelle certification de spécialité : « *Gestion du changement au sein d'un projet* ».

Elle est basée sur le référentiel de compétences IPMA de management de projet complété par des compétences spécifiques au changement. Elle s'adresse à des gestionnaires du changement au sein d'une équipe projet et plus généralement aux acteurs et chefs de projet devant concevoir et accompagner les changements humains et les transformations organisationnelles engendrés par un projet. Cette certification a été développée en 2015 et a fait l'objet d'un pilote en 2016. Depuis, deux sessions de certifications ont eu lieu en 2017 et trois sessions sont prévues en 2018.

### 1. Le référentiel

Le changement étant en lui-même un projet, le référentiel s'appuie sur la version française du référentiel de compétences de management de projet IPMA avec ses trois domaines de compétences.

Toutes les compétences de management de projet sont représentées mais certaines sont regroupées. Six compétences techniques propres au gestionnaire du changement ont été ajoutées (voir ci-dessous). Certaines compétences techniques ont été incluses dans les compétences contextuelles, telles que les achats, les coûts, ...

En tout il y a 38 éléments de compétence de gestion du changement

- 16 éléments de compétence techniques (contre 20 pour le NCB France IPMA).
- 14 éléments de compétence comportementale (contre 15 pour le NCB France).
- 8 éléments de compétence contextuelle (contre 11 pour le NCB France)

## Le référentiel de compétences Gestion du changement

### Compétences techniques

En rouge les compétences spécifiques au changement

1.01	Réussite du management du changement
1.02	Parties prenantes / Exigences et objectifs
1.03	Diagnostic organisationnel
1.04	Diagnostic humain
1.05	Forces et résistances au changement
1.06	Organisation du projet / coalition managériale
1.07	Travail en équipe
1.08	Résolution de problèmes
1.09	Risques et opportunités
1.10	Périmètre / Structures et livrables
1.11	Phases et planning projet
1.12	Portage du changement par des coalitions
1.13	Information et Communication
1.14	Contrôle et rapports / Pilotage du projet
1.15	Accompagnement et interventions terrain
1.16	Clôture du projet et capitalisation de l'expérience

Un référentiel de compétences gestion du changement de 90 pages a été rédigé sur le modèle du NCB France par deux experts en management du changement, Jean-Claude Brocker et Agnès Roux-Kiener qui ont mis en commun leurs expériences françaises et anglo-saxonnes. Par exemple pour la compétence de réussite du management du changement, les principes sont énoncés :

- Une approche holistique (culture, systèmes, processus et structure).
- La formation des coalitions de parties prenantes.
- La définition d'un plan de changement adapté au projet : chaque transformation est unique.
- La démarche du changement s'inscrit dans une logique temporelle où se succèdent les activités classiques d'un cycle de vie projet.
- Le phasage n'est pas obligatoirement linéaire et il peut y avoir des rétroactions d'une phase sur l'autre.

Puis les étapes clés sont explicitées :

- Analyser le changement et son contexte.
- Développer un concept de management du changement basé sur les exigences du projet, discuter la proposition avec les parties prenantes pertinentes.
- S'assurer que tous comprennent le cycle de vie du changement.

- Exécuter et contrôler le plan de management du changement, les évolutions et les rapports sur l'avancement du management du changement.
- Collecter les résultats obtenus et leur interprétation et communiquer aux parties intéressées pertinentes.
- Evaluer les succès et les échecs du management du changement, transférer et appliquer les leçons apprises aux futurs projets.

## 2. La Certification

Comme pour les chefs de projet niveau C IPMA, un dossier d'éligibilité avec un résumé de l'expérience du candidat et une auto-évaluation spécifique au changement est fourni par le postulant. Une épreuve écrite d'une heure, comportant un QCM, un exercice et deux questions ouvertes, vérifie les connaissances. Puis des ateliers se déroulent pendant une journée sur un cas de gestion du changement. Des entretiens de ¼ heure avec chaque candidat et les deux assesseurs ont lieu le jour suivant pour conclure l'examen. Deux certificats SMaP sont délivrés : l'un de connaissances quand le candidat a moins de 3 ans d'expérience en gestion du changement dans les 5 dernières années et l'autre de compétence quand ces conditions sont remplies. Pour ceux qui ont une certification de connaissances et qui veulent acquérir une certification de compétence, un rapport d'expérience et un entretien sont requis.

Par expérience, nous avons constaté que :

- cette certification est aussi bien adaptée aux gestionnaires du changement qu'aux chefs de projet eux-mêmes.
- Les besoins de formation en amont de la certification sont importants si aucune formation n'a été suivie auparavant (3 à 5 jours).
- Il est préférable d'avoir déjà une expérience de la gestion du changement, même pour la certification de connaissances.
- Deux groupes de 4, soit un total de 8 personnes, sont la taille optimum pour une session de certification.
- La FAI (fiche d'analyse individuelle) est utile pour déterminer les axes de progrès des candidats après la certification.

La SMaP est maintenant en mesure d'offrir ces certifications à d'autres entreprises et à des candidats individuels. La prochaine étape, si des entreprises étaient intéressées, serait d'aligner le référentiel sur le référentiel ICB4 et de démarrer un processus de validation avec l'IPMA afin de pouvoir délivrer un certificat IPMA reconnu internationalement.

## 3. Expérience de Pole Emploi

Depuis le 9 novembre 2016, la DSI de Pôle emploi a choisi de faire certifier les compétences en conduite de projet sur IPMA via la SMaP. C'est la richesse des analyses proposées au travers de la certification et particulièrement des ateliers et Fiches d'Appréciation Individuelles (FAI) associées au niveau C qui nous ont convaincu de nous lancer dans cette démarche.

Parallèlement, à cette époque, notre direction a fait émerger de nouveaux rôles dédiés au portage des changements auprès des utilisateurs des systèmes d'information. Dans ce cas, **les compétences comportementales sont clefs**. Cependant, dans notre univers technique, ces compétences ne sont pas naturellement les plus valorisées. Ce nouveau profil doit s'affirmer

auprès des chefs de projet, mais aussi des commanditaires, pour **faire valoir son savoir et garantir la mise en place des conditions de succès des changements qu'il accompagne**.

Pour valoriser cette nouvelle population/ce nouveau métier, nous nous sommes mis en recherche d'un produit sur le marché. Après différents essais de produits du marché, c'est une évidence pour nous : **nous voulons un contenu aussi riche (notamment sur les dimensions comportementales) que ce que nous exigeons en conduite de projet**.

La certification « **Accompagnement du changement** » naît alors des travaux avec la SMaP. Concrètement, comme sur IPMA, les 3 dimensions (comportementale, contextuelle et technique) sont validées via : un dossier, un QCM et des ateliers de mise en situation.

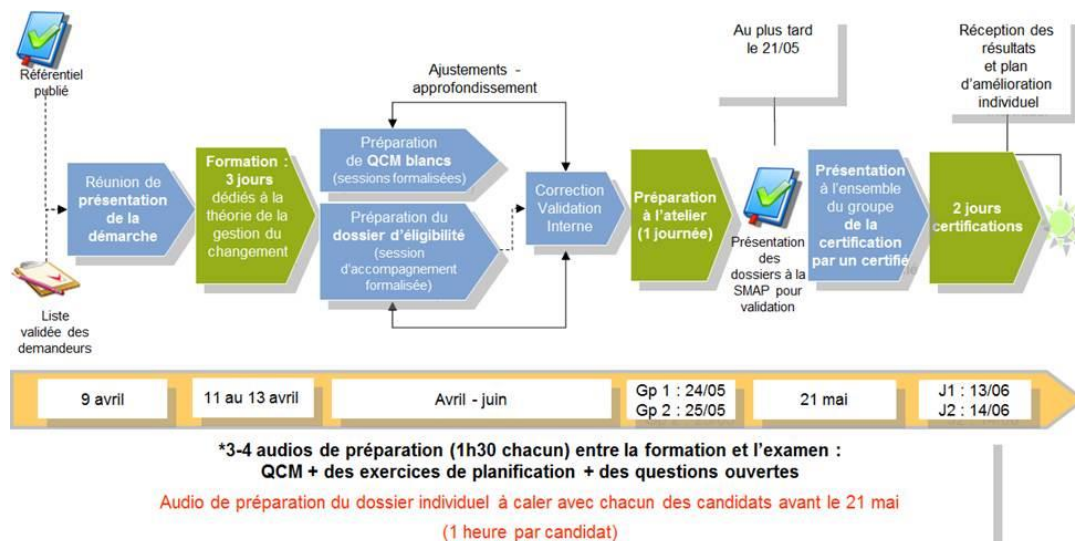
Le tout est débriefé et approfondi en entretien (à chaud) puis via les FAI (à froid).

Côté accompagnement, les équipes développement des compétences et formation assurent un **mentorat rapproché tout au long du parcours des apprenants**.

Au total, une dizaine de rendez-vous qui attestent de l'importance de la démarche pour notre DSI :

1. 3 à 4 mois avant le passage de l'examen, un webinar permet de présenter le processus, la formation et la certification. Ainsi nous nous assurons que les candidats ont bien conscience de l'investissement attendu pendant toute la période et sont prêt pour celui-ci.
2. Vient ensuite la première partie de la formation en présentiel – 3 jours pour rencontrer le groupe et revoir les fondamentaux de la gestion du changement (partie théorique)
3. Le cycle de préparation à l'épreuve écrite se compose de 4 sessions distanciel d'1h30 au cours desquelles différents points de théorie sont approfondis et discutés (4 sessions sont planifiées pour chaque groupe, les participants doivent se libérer idéalement pour 3 sessions afin d'être prêt le jour J). En inter session, les candidats sont invités à réfléchir sur les questions ouvertes qui sont débattues lors de l'audio suivante.
4. Les candidats remplissent leur dossier d'éligibilité et notamment les parties expériences et auto évaluation. Chaque candidat bénéficie d'un rendez-vous individuel pour l'aider et le questionner sur les éléments saisis / les candidats finalisent ensuite leur dossier qui est remis aux assesseurs 15 jours avant l'examen.
5. Deuxième partie de la formation en présentiel, la journée d'atelier met les candidats en situation similaire à l'examen pour les préparer au déroulement des ateliers et finaliser l'apprentissage des techniques d'animations nécessaires à leur activité.

C'est ensuite l'heure du véritable examen : écrit, atelier et entretien.



Dans le mois qui suit, à réception des résultats et des Fiches d'Analyses Individuelles (qui reprennent les points forts et éléments de progrès), chaque candidat bénéficie d'un débrief avec l'équipe compétence. Les candidats sont invités à partager avec leur hiérarchie les éléments contenus dans les fiches mais n'y sont pas contraints.

A ce jour, nous comptons 23 certifiés sur ce module et de nouvelles sessions sont programmées sur cette fin d'année.

#### 4. Témoignage d'un certifié

##### Le processus global

La présentation de la formation qui m'a été faite par une personne récemment certifiée, m'a montré clairement toutes les étapes pour obtenir la certification et m'a fait prendre conscience du temps et du travail personnel nécessaires pour la réussir. Sur la partie QCM, questions libres, les audios de préparation réalisées par l'équipe **développement des compétences et formation** ont été très utiles. Les échanges qui faisaient suite aux justifications de chacun concernant les réponses apportées ont été particulièrement enrichissants. Concernant les ateliers, ils m'ont aussi bien préparé et rassuré. (je ne suis pas habitué aux mises en situation).

Ces accompagnements ont été pour moi indispensables pour la réussite de la certification. Le dossier d'éligibilité a été pour moi l'occasion de faire une introspection sur le déroulé de ma carrière afin de proposer deux exemples significatifs mis en œuvre et ayant répondu à un besoin d'accompagnement plus ou moins important. La pertinence et la qualité de ces exemples sont très importants durant l'entretien de certification pour bien faire le lien entre la théorie et la pratique. Mon auto évaluation concernant les compétences techniques / comportementales / contextuelles n'a pas été si évidente à compléter.

##### La formation

La formation théorique présente des connaissances en lien avec la gestion de projets et le management qui m'ont particulièrement plu. La présentation des outils utilisables au cours des différentes phases du projet d'accompagnement est également très bien. Pour être efficace (et c'était notre cas) le nombre de participants doit être restreint (5 personnes max) pour faciliter les échanges. Cependant, il a manqué un peu de temps dans certains ateliers pour aller dans le détail.

##### La certification

Elle a été réalisée sereinement grâce au travail de préparation fait en amont :

- pas de surprise concernant le QCM et les questions libres pour lesquels j'étais préparé
- l'étude de cas a été la surprise.

Les deux assesseurs bienveillants m'ont permis d'appréhender sans stress excessif les différentes étapes. Les ateliers ont été déroutants, car le premier réflexe a été de vouloir réutiliser les acquis de la formation (notamment les outils), alors qu'une prise de recul est indispensable pour bien répondre aux attentes.

L'entretien de certification, bien que stressé, c'est bien déroulé. J'ai pu m'appuyer assez facilement sur les deux situations concrètes d'accompagnement réalisées et présentées dans le dossier d'éligibilité pour transposer la théorie à la pratique, pour montrer les compétences mises en œuvre et aussi celles à travailler...

La fiche d'évaluation remise à l'issue permet d'avoir un retour extérieur de nos acquis et des points à travailler.

##### Post certification

Aujourd'hui, je regrette de ne pouvoir mettre en pratique toute la théorie acquise. Je n'ai pas dans mon activité la responsabilité de bout en bout d'un projet d'accompagnement du changement. La formation m'a rappelé des points importants dans la conduite du changement et la gestion des projets. Aujourd'hui, j'ai selon moi : augmenté ma capacité d'écoute des diverses parties prenantes et orienté d'avantage les résultats des projets de déploiement qui me sont confiés par un reporting plus synthétique par exemple.

##### Bilan

Je retiens un bilan très positif de cette formation me concernant que ce soit durant la phase préparatoire de la certification que lors du passage de cette dernière.

J'ai appris sur moi, la vision extérieure est un plus pour progresser sur ses points faibles.

Je conseillerais sans hésiter cette certification à toutes les personnes comme moi, qui mènent des projets de changement multi-acteurs et parfois sensibles.