

# La Lettre de la SMaP n°19

Mars 2013

## La vie de l'Association



Echange / Débat  
Mardi 9 avril, 10h30 – 12h 45

« Projet, Programme et Portefeuille, différences et similitudes »

72, fg Saint Honoré, Paris 8<sup>ème</sup>

Inscrivez-vous par courriel : [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu)

ou sur le réseau social en mentionnant si vous souhaitez déjeuner

Nous partirons des définitions existantes et échangerons sur leur mise en œuvre dans nos organisations respectives. Une courte présentation introduira une réflexion en groupes avant une conclusion en plénière.

Participation : 35 Euros - Possibilité de déjeuner-sandwiches sur place pour 19 Euros.

Envoyez votre chèque à la SMaP, 26 rue de Londres, Paris 9<sup>ème</sup>.



Assemblée Générale de la SMaP

Mardi 9 avril 14h – 16h

72, fg Saint Honoré, Paris 8<sup>ème</sup>

Même procédure d'inscription en mentionnant si vous souhaitez déjeuner

La participation à l'Assemblée générale vous permettra de donner votre avis et de vous impliquer dans la vie de l'Association si vous le désirez. Seuls les adhérents pourront participer aux votes.

## Groupe de travail sur les Risques

Prochaine réunion le 11 avril à 10heures

à l'Ecole Centrale (Chatenay-Malabry)

Contactez [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu) si vous désirez y participer.

SMaP (Société française pour l'avancement du management de projet),

Tel : 01 78 42 38 90 - Mail : [info@smap-asso.eu](mailto:info@smap-asso.eu) - Site : <http://www.smap-asso.eu/>

Réseau social de la SMaP (sur inscription): <http://ipmafrancesmap.ning.com/>

Le laboratoire de génie industriel (LGI) de l'École Centrale Paris et la Société de Management de Projet (SMaP) ont organisé une conférence, le 12 février, sur le thème de l'Innovation et du Management de Projet, avec Jacques Civilise. Plus de 30 personnes ont participé, représentant une vingtaine d'organisations.

Depuis l'invention du management de projet, son corpus de connaissance n'a cessé de progresser, pour s'adapter aux mutations économiques successives et à l'émergence de nouvelles formes d'organisation.

Pourtant 50% des projets continuent de dérapier en coûts, délais, voire en qualité, et la plupart de ceux qui aboutissent ne couvrent que partiellement leurs objectifs initiaux. Ces chiffres sont la conséquence de tendances plus globales qui impactent les organisations. Tendances liées non seulement aux marchés et aux pressions concurrentielles, à la mondialisation, aux évolutions technologiques, à la montée incessante de la complexité, à la croissance effrénée des flux d'information, mais aussi à des évolutions plus sociétales telles que la montée de l'individualisme ou la relation différente à l'autorité traditionnelle.

Les projets, et l'innovation en particulier, deviennent alors le lieu de l'urgence permanente, du stress excessif, et parfois le champ de conflits en tous genres, et de la souffrance au travail.

Ce constat met en évidence les lacunes des modèles et pratiques traditionnels en matière d'organisation, de pilotage de projet et de management. L'organisation matricielle, la planification « a priori », la communication unilatérale, le management par la pression atteignent leurs limites et engendrent frustration et perte de sens au travail. Ce qui donne évidemment des arguments à ceux qui « pensent que le management de projet est une méthodologie dépassée, qui freine l'innovation, plus qu'elle la favorise »

Fort de ces réalités vécues au quotidien pendant des années, le modèle DRHEAM® -

*Développement des Relations Humaines et Application Management®* - opère un changement de paradigme dans le management de projet, en proposant un « système de management » coopératif, qui orchestre simultanément la construction des chaînes de valeur à créer, les processus de « production » de la valeur définie, le pilotage des actions pertinentes et les prises de décisions adaptées rapides, dans une logique d'« assurance qualité des processus ». DRHEAM® combine à la fois des méthodes opérationnelles, et un outil collaboratif « cloud computing » : DMS®-DRHEAM MONITORING SYSTEM®.

L'Humain est au cœur de ce dispositif, qui permet d'aborder et de résoudre les problèmes de complexité sous l'angle des interfaces relationnelles, d'obtenir et de maintenir l'adhésion des acteurs, de faire émerger et d'entretenir en permanence les comportements coopératifs, de susciter et de respecter les engagements individuels et collectifs.

Ce modèle a été appliqué avec succès, depuis plus de 30 ans, dans l'automobile, la chimie, le nucléaire naval, les télécom, l'immobilier et même le sport de haut niveau. Dans ces univers, DRHEAM® a permis de faire aboutir nombre de projets et programmes complexes en matière de recherche, d'innovation produits et processus, de plans stratégiques, de programme de réduction des coûts, d'outsourcing, de déploiement SI, ou de plans de transformation.

Fort de ces résultats, DRHEAM® affirme que le management de projet « a un rôle-clé à jouer pour susciter l'innovation et la rendre performante, en renforçant le rôle et l'efficacité du personnel de l'entreprise, et en favorisant le développement des alliances ». DRHEAM® Institute transfère aujourd'hui son approche et ses bonnes pratiques aux entreprises et au monde de l'enseignement supérieur, au moyen de programmes de formation, et d'accompagnement.

**Pour en savoir plus :** [www.drheam-institute.com](http://www.drheam-institute.com),  
E-mail : [contact@drheam-institute.com](mailto:contact@drheam-institute.com)

Jacques Civilise

## Notes d'un participant

En introduction, Jacques Civilise précise, que « dans l'environnement critique et incertain d'un monde qui change de plus en plus vite, l'innovation, qui n'est pas seulement l'invention, doit être un processus maîtrisé d'intégration et d'implémentation de l'invention, et le Management de Projet ne peut plus se contenter de ses démarches traditionnelles. Il propose donc une réponse concrète à la crise du management à travers un nouveau modèle de pilotage de projet : Drheam® »

La méthode repose sur la capacité des femmes et des hommes à travailler collectivement dès lors qu'ils sont placés dans les conditions pour pouvoir le faire. La "Coordinence®" est le cœur de la méthode. C'est un « moteur d'efficience ». De quoi s'agit-il ? C'est la métaphore managériale d'un mot issu du monde de la chimie signifiant « liaison forte entre atomes par mise en commun d'électrons dans un composé complexe ». En management cela se traduit par : « liaison forte entre les Hommes, les Technologies, dans un environnement complexe, par la mise en commun des neurones ».

« Le modèle est basé sur un principe clé : la coopération, basé sur 3 leviers :

- la Coordinence® : installer la pensée coopérative au sein d'une équipe,
- la Dynamique Équipage® : stimuler les comportements coopératifs au service de la réussite,
- l'Ingénierie de Processus Coopératif® : piloter l'engagement des acteurs au service de la création de valeur. »

« Drheam® est un modèle itératif articulé en 5 phases opérationnelles, les deux premières étapes constituant le domaine de la Coordinence®, les trois suivantes celui de l'Ingénierie de processus coopératifs®.

- **Phase 1 - Connect** : sert à faire émerger et partager la complexité du projet à travers une nouvelle représentation de son écosystème. Les participants établissent ensemble la représentation des acteurs internes et externes du projet.
- **Phase 2 - Scan** : le recueil de verbatim de l'ensemble des acteurs permet l'analyse de la

situation générale, des divergences et des risques critiques inhérents au projet. Les données sources sont analysées et agrégées.

- **Phase 3 - Team** : pour renforcer les comportements coopératifs au sein d'une équipe solide. On ne parle pas ici d'équipe projet, mais d'équipage par analogie au monde maritime. Le Master Plan qui est élaboré au cours de cette phase regroupe les objectifs, risques, leviers et l'ensemble des résultats à obtenir pour garantir la réussite du projet.
- **Phase 4 - Build** : permet de construire et formaliser collectivement le processus de convergence du projet : la simple gestion des tâches et des activités fait place à la construction coopérative de chaîne d'« Unités de Valeurs Client® » (UVC), et au pilotage interactif de leurs réalisations.
- **Phase 5 - Run** : faire vivre la dynamique coopérative entre les membres de l'équipe tout au long du projet. »

L'outil informatique est une application collaborative en ligne dédiée au pilotage en temps réel du projet. « C'est un ensemble de solutions informatiques sécurisées, comportant un logiciel collaboratif puissant, accessible en mode cloud computing. D'une extrême simplicité. Il suffit de disposer d'un accès Internet, pour se connecter à distance. »

En conclusion, Jacques Civilise nous rappelle que « face aux tendances irréversibles de notre monde, où concurrence, réduction des délais, des coûts, et exigences de qualité ne cessent de se renforcer, les fortes augmentations des champs de contraintes conduisent les entreprises à dissiper une part considérable de leurs énergies créatives dans la résolution de nombreux problèmes d'interfaces humaines et techniques. »

Pour maîtriser cette complexité, Drheam® propose un nouveau modèle de management, centré sur le développement des relations humaines et la création de valeur pour les clients et que l'ensemble des démarches proposées constitue une panoplie managériale complète pour le pilotage de programme complexe.

Jean Louis Muller

## Ce qu'en ont pensé les participants

En ce qui concerne le niveau de satisfaction globale sur une échelle de 1 (peu satisfait) à 4 (très satisfait), il fut de 3.6. Les participants ont été très satisfaits du contenu de la conférence (3.7) et de l'accueil (3.7). Ils auraient souhaité avoir plus de temps pour le débat et que la salle soit plus spacieuse. En ce qui concerne les sujets à traiter dans le futur, la majorité se dit intéressée par la gestion des risques et par l'engagement et la motivation des équipes projet. La formule « Conférence suivie de groupes de réflexion » est la plus demandée (55%), suivie par les conférences seules (24%) avec une périodicité trimestrielle (79%).