

# **LE MANAGEMENT DE PROJET**

**Un sujet bateau !  
battu et rebattu !**

## Qu'entend-on par « Management de Projet » ?

- **Pour certains il s'agit d'un art**
  - **Définition du mot « art »:**
    - 1 Manière de faire une chose selon une méthode, des procédés ou des règles : *art militaire, oratoire, dramatique*
    - 2 Moyen par lequel on réussit : *art de plaire, d'émouvoir*, habileté dans les moyens employés pour obtenir un résultat, talent.
    - 3 Activité, discipline, ensemble des moyens utilisés pour produire une création. Homme de l'art : personne qui a les connaissances pratiques dans une discipline.
- **Pour d'autres, il s'agit d'un savoir faire**
  - **Définition de « savoir faire »:** habileté dans un art, habileté à faire réussir ses entreprises.
- **Pour d'autres enfin, il s'agit de la turpitude d'intellectuels dépourvus de sens pratique, au même titre que la Qualité ou la Sécurité**

## **Le Management de Projet : Art et Savoir faire**

- **Le mot ART évoque :**
  - les « Arts et Manufactures »,
  - les « Arts et Métiers »,
  - les « Règles de l'Art », ...
  - c'est-à-dire le meilleur de la tradition de l'ingénieur constructeur
  - Cet art est vivant et évolue grâce au travail collectif de leaders et ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise mais engage une communauté, une « école »
- **Savoir faire évoque, dans la complexité d'aujourd'hui :**
  - un faisceau de compétences individuelles complémentaires
  - bien organisé et pérennisé au sein de l'entreprise
- **Manager un Projet exige l'art et le savoir faire, c'est une entreprise collective et dynamique**

# **MA VISION DE L'ETAT ET DE L'EVOLUTION DU MANAGEMENT DE PROJET**

L'investissement en forte croissance à l'échelle mondiale exige  
le développement de compétences et de savoir faire :

plus performants

plus faciles à partager

plus faciles à acquérir

Les contraintes et les enjeux vont croissant

## **MA VISION DE L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DE PROJET**

**La performance en Management de Projet est un levier  
décisif de la compétitivité de l'entreprise**

**Les meilleurs repoussent les limites en coût comme en  
« Time to Market » donc en rentabilité de l'investissement**

**Les autres se plantent**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET QUELS BESOINS ?**

**Peut-on considérer que le Management de Projet est  
maîtrisé dans les entreprises ?**

**Si non quel est le besoin des entreprises ?**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET**

## **UN BESOIN DES ENTREPRISES ?**

Pour nous éclairer,  
entreprenons une revue de presse

## Quelques nouvelles de grands projets Le pétrole et le gaz

« *Standard & Poor's a abaissé d'un cran, de BBB+ à BBB, la note long terme de **Technip**, suite à l'annonce de **320 millions d'euros de charges exceptionnelles** à venir sur l'exercice 2007.*

*Le groupe français d'ingénierie et de services parapétroliers a prévenu qu'il provisionnerait **200 millions d'euros** pour couvrir le **dérapiage des coûts** de quatre projets au Qatar, et **70 millions** pour des chantiers en Asie et en Amérique du Nord. Ces montants s'ajouteront aux **50 millions d'euros** de provisions passées au troisième trimestre de 2007 sur la construction d'une usine pétrochimique en Arabie saoudite. »*

**Les Echos le 11/02/2008**



## Quelques nouvelles de grands projets (suite) Le pétrole et le gaz

« Le pétrolier italien **ENI** est dans la tourmente après avoir reporté de **2005 à 2008, puis à 2010** le début de l'exploitation du gisement de Kashagan, alors que parallèlement les **coûts atteindraient 136 milliards de dollars, au lieu des 57 milliards** prévus à l'origine... »

**Les Echos le 11/09/2007**



## Quelques nouvelles de grands projets (suite) Le nucléaire

« Le premier réacteur de troisième génération que construit le consortium formé par **Areva et Siemens** pour le compte de TVO n'entrera pas en opération avant 2011. Ce délai supplémentaire de six mois porte à **deux ans le retard total** sur le projet.

Le pôle réacteurs et services est négatif de 230 millions d'euros, le groupe ayant passé de **nouvelles provisions pour prendre en compte les coûts et les risques** résultant du contrat finlandais. »

**Les Echos le 30/08/2007**



## Quelques nouvelles de grands projets (suite) La construction navale



« Le groupe norvégien de construction navale **Aker Yards**, propriétaire des ex-chantiers de l'Atlantique, fait toujours face à de grosses difficultés sur ses chantiers finlandais.

Le groupe, ... avec, 143 navires à livrer d'ici à 2012, **ne parvient pas à maîtriser les coûts de fabrication et les délais de livraison** des paquebots et des ferries

construits dans ses chantiers finlandais. Ces derniers vont inscrire une perte d'au moins **400 millions de couronnes** au 4<sup>ème</sup> trimestre au titre des pénalités de retard dues aux clients et de la dérive des coûts. »

## Quelques nouvelles de grands projets (suite) L'aéronautique

« Avec une perte nette de 776 millions d'euros pour le 3<sup>ème</sup> trimestre et de 705 millions sur les 9 premiers mois de l'année, **EADS** a annoncé hier **les plus mauvais résultats de son histoire**, impactés une nouvelle fois par les déboires d'Airbus.

Après l'A380, les provisions pour charges liées **aux retards** de l'**A400M** ont amputé ses résultats de **1,37 milliard d'euros** au 3<sup>ème</sup> trimestre.

Paradoxalement, l'avionneur européen n'a pourtant jamais autant vendu d'avions,... »



## **Quelques nouvelles de grands projets régionaux** **Le terminal méthanier de Fos-Cavaou**

*Un « accident survenu lors d'essais préalables à la mise en service » de son tout nouveau terminal méthanier, à Fos-sur-Mer, **va engendrer un retard d'une durée indéterminée.***

***Le terminal** de regazéification de Fos Cavaou, dont la construction a coûté près de 400 millions d'euros, **aurait initialement dû démarrer mi-2007.** Les aléas du chantier ayant fait glisser le calendrier, **Gaz de France envisageait finalement de le mettre en service l'été prochain.** Ce ne sera pas le cas. Selon l'importance des dégâts constatés sur place, plusieurs mois pourraient être nécessaires pour remettre l'installation en état.*

**Les Echos le 15/02/08**



**En conclusion,  
LE MANAGEMENT DE PROJET  
EST BIEN UN SUJET D'ACTUALITE**

**Même si le sujet semble battu et rebattu,  
dans la réalité des entreprises,  
il y a toujours plus de besoins!**

**et l'impact direct sur la performance des entreprises  
est plus crucial qu'autrefois**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET**

**Ma propre expérience, du temps où je  
n'étais pas encore consultant ?**

## Mon expérience du TGV Eurostar pour Alstom

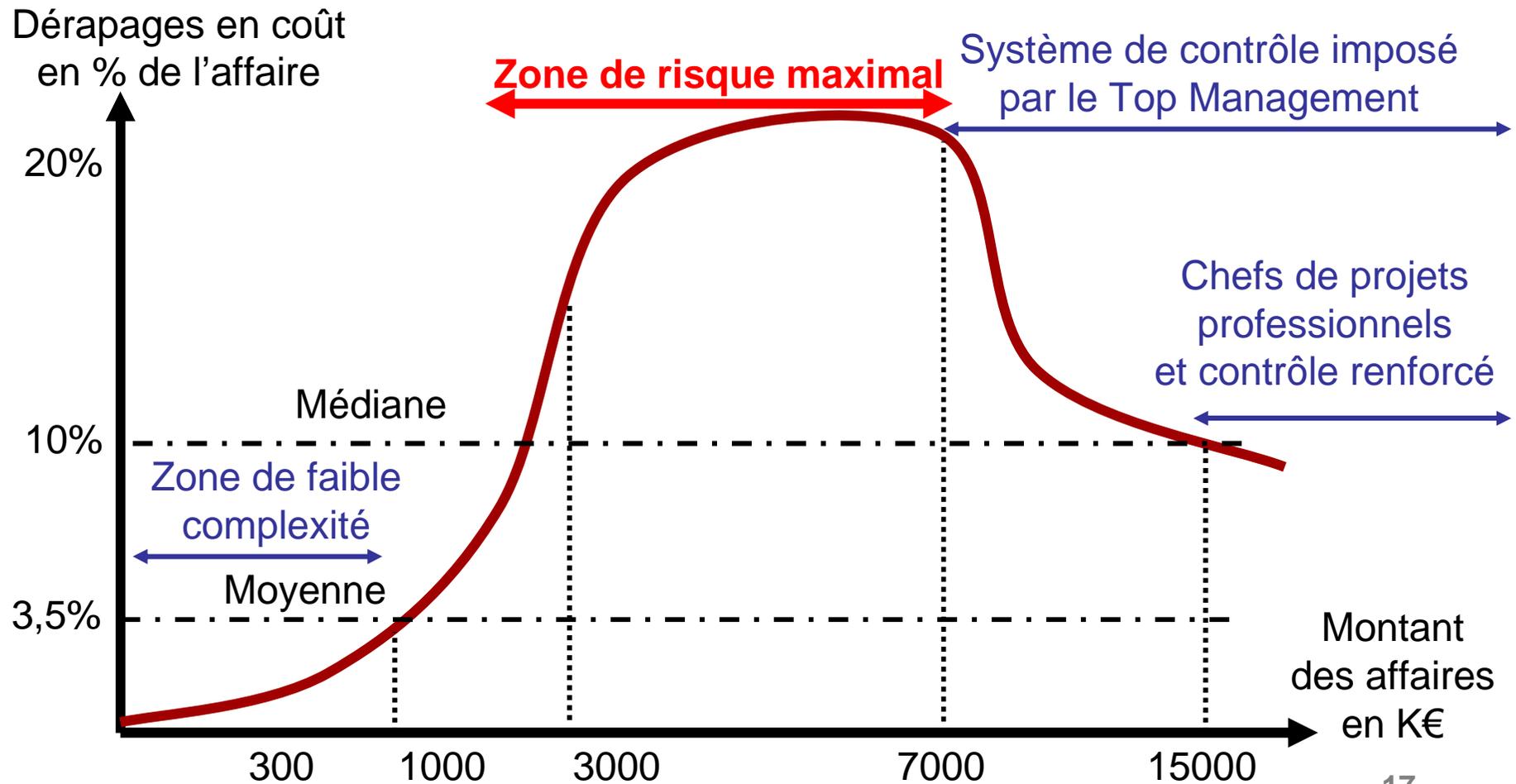
- **L'objet**
  - Non réalisable tel que spécifié initialement
    - L'informatique et la logique câblée
    - Le poids
- **Le projet**
  - Non réalisable dans le délai contractuel
    - Insuffisance de ressources clés
    - Plan de charge des BE et Usines
    - Mise au point des innovations non prise en compte à l'origine
  - Non réalisable dans le budget contractuel
    - Coût des développements techniques
    - Coût des retrofits
    - Coût des crash programmes
  - Pertes de productivité due à une planification médiocre

**Et pourtant, il roule et vite!**





## Mon expérience de direction de département d'une entreprise pourtant renommée de travaux électriques



Étude statistique des affaires de ce groupe au niveau monde (3G€)

## **LE MANAGEMENT DE PROJET LA DEMANDE EXPRIMEE DES ENTREPRISES**

**Le besoin existe**, les projets sont majoritairement mal maîtrisés,  
**mais la demande s'exprime de façon fragmentée:**

Recrutement

Formation

Procédures

Outils

**Alors qu'il faut une approche **globale****

# **LE MANAGEMENT DE PROJET QUELLE OFFRE ?**

Google produit

450 000 pages internet sur le thème « Management de projet »  
et 1 410 000 sur le thème « Gestion de projet » concernant :

**Outils informatiques**

**Méthodes**

**Formations**

**Livres**

**Assistance technique (spécialité gestion de projet)**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET QUELLE OFFRE ?**

**Peu d'offre globale de Conseil  
apportant un plan de progrès  
personnalisé  
aux entreprises**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET**

**Peu de demande globale**

**Peu d'offre globale d'amélioration**

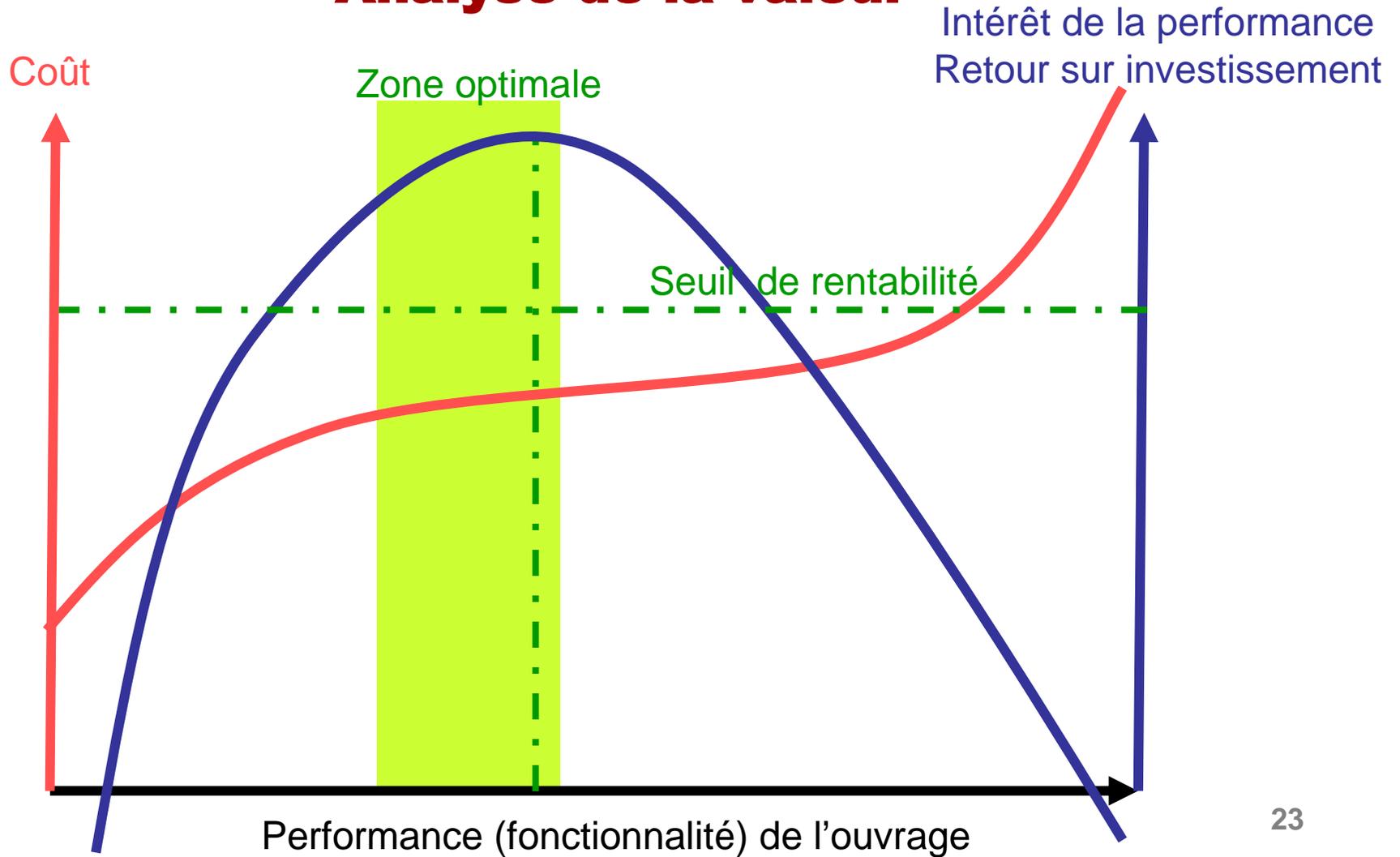
**Pourtant le problème existe et est global**

# **LE MANAGEMENT DE PROJET EST GLOBAL**

Quelques illustrations  
d'interdépendances

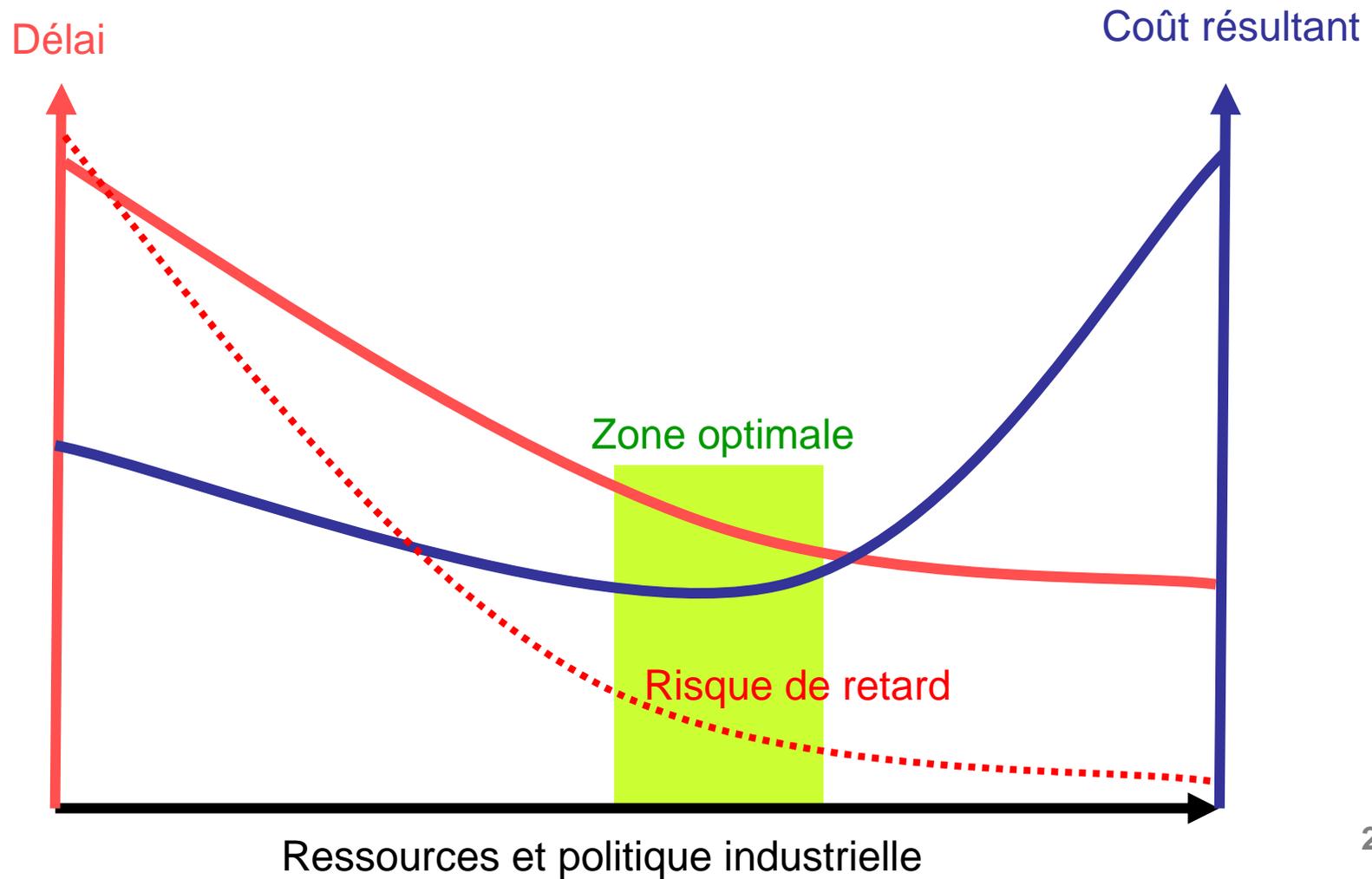


## Interdépendance Coût – Performance Analyse de la valeur



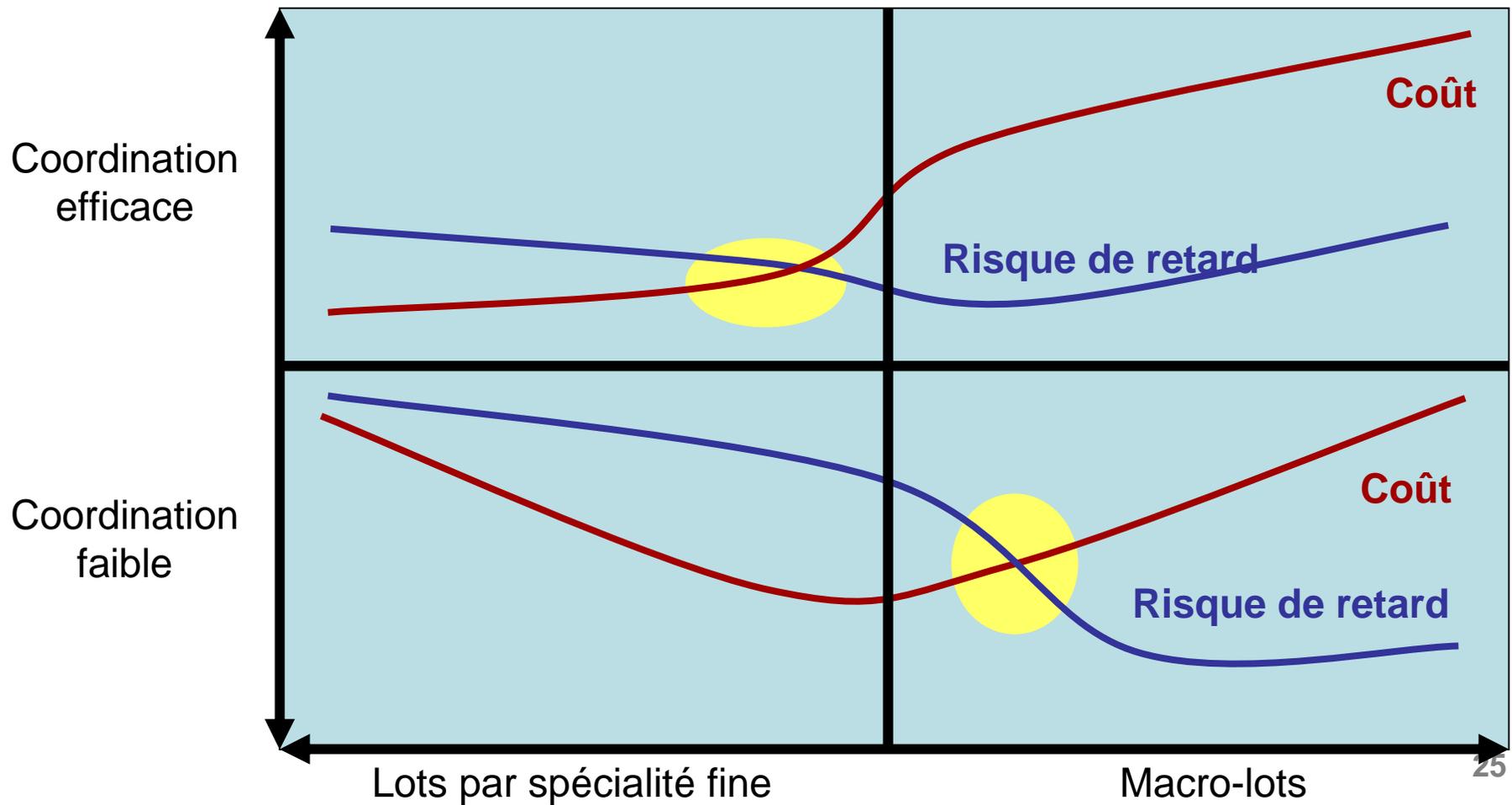


## Interdépendance Délai – Ressources - Coût



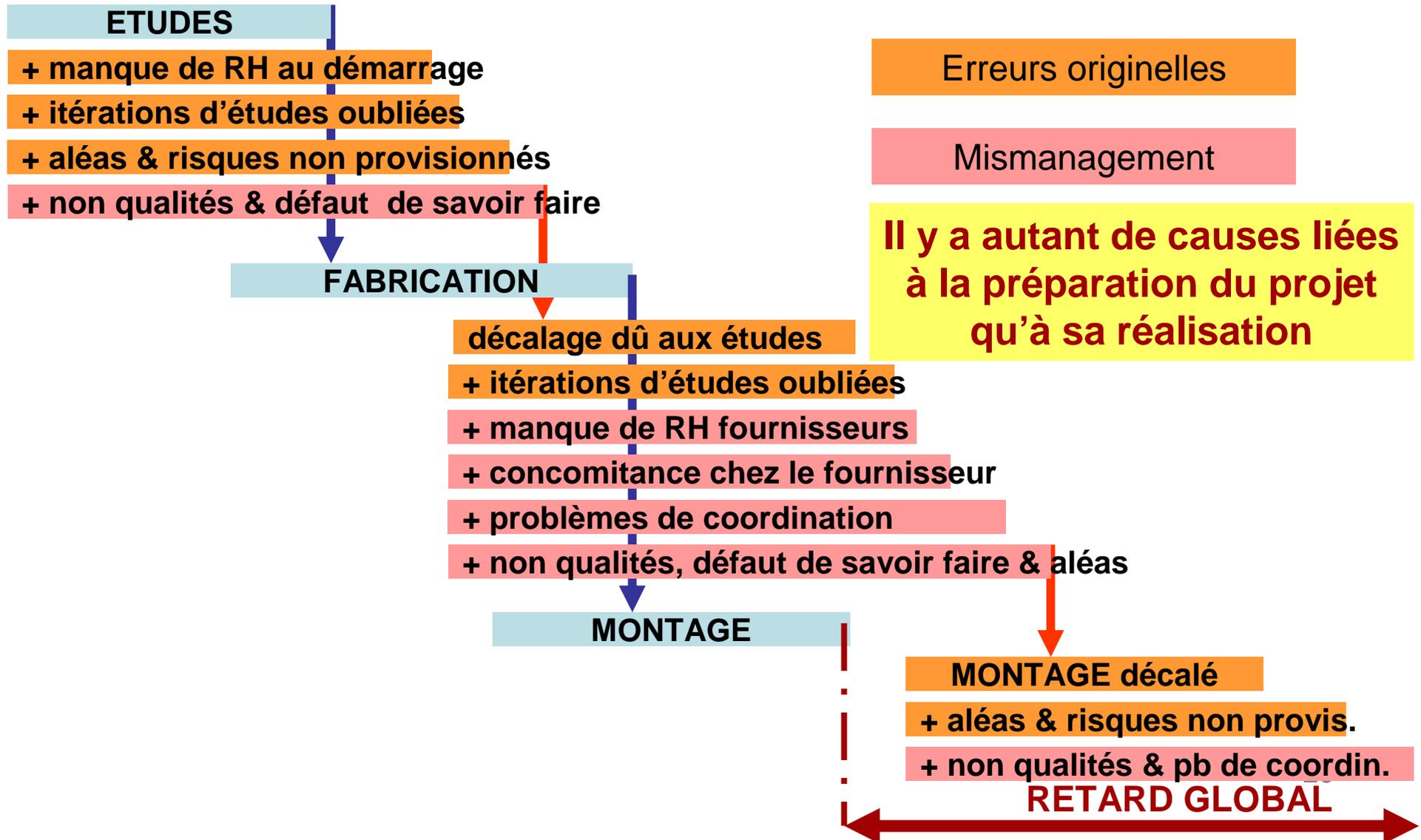


## Interdépendance planification et politique industrielle, WBS



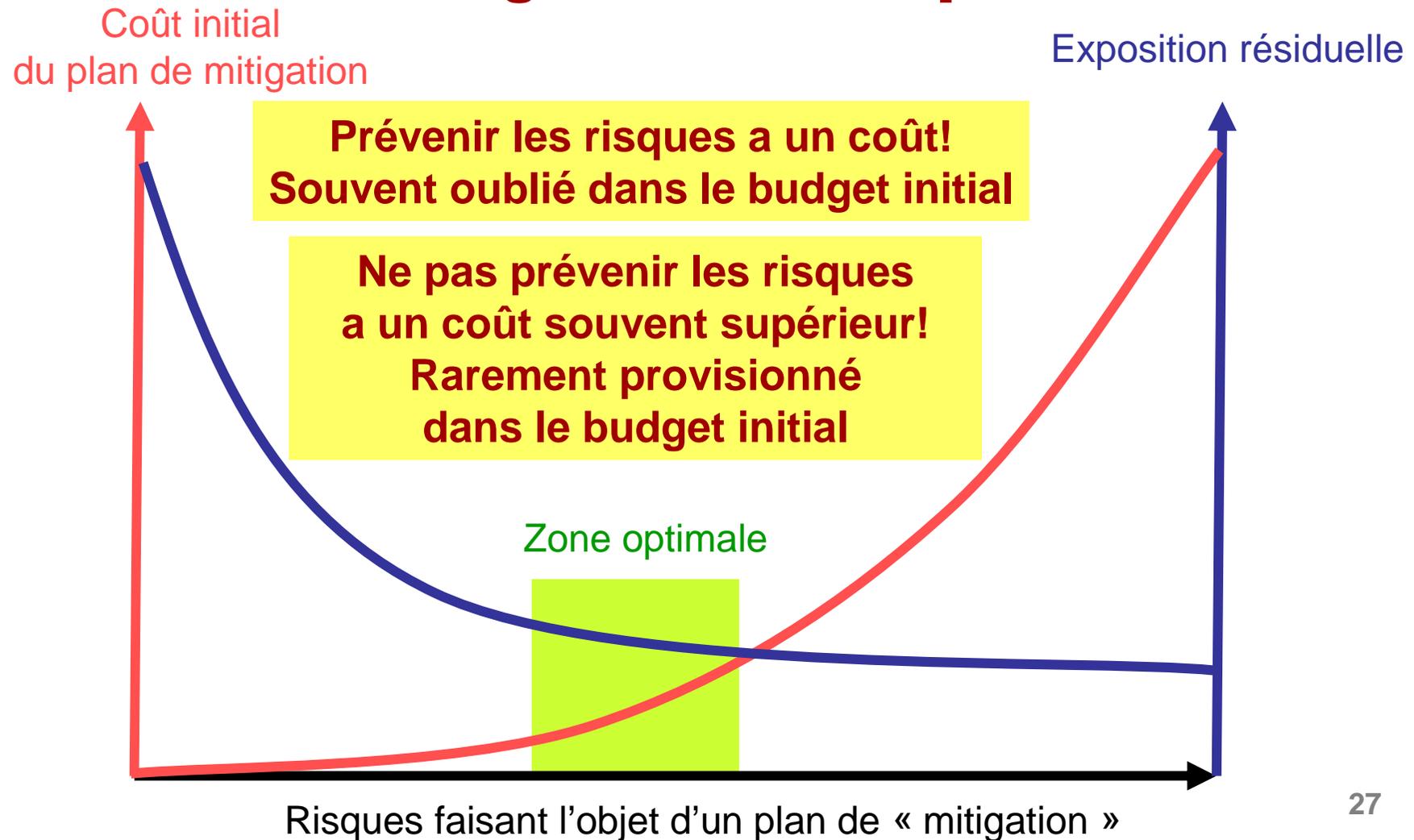


## Observons les dérapages d'un planning





## **Interdépendance Coût - Risques** **Management des risques**





## Réflexion sur les systèmes d'ancrage du Management de Projet

Vivacité et pertinence  
du référentiel méthodologique

Modèle « gestionnaire »  
basé sur la force  
des processus

Modèle « amateur »  
encore très répandu

*La conjugaison  
de la compétence individuelle  
et de la maîtrise des processus  
permet de s'élever au niveau stratégique*

Modèle « manager stratégique »  
consacrant sa compétence  
à la gouvernance du projet

Modèle « leader »  
basé sur la compétence  
des hommes

Professionnalisme des acteurs des projets

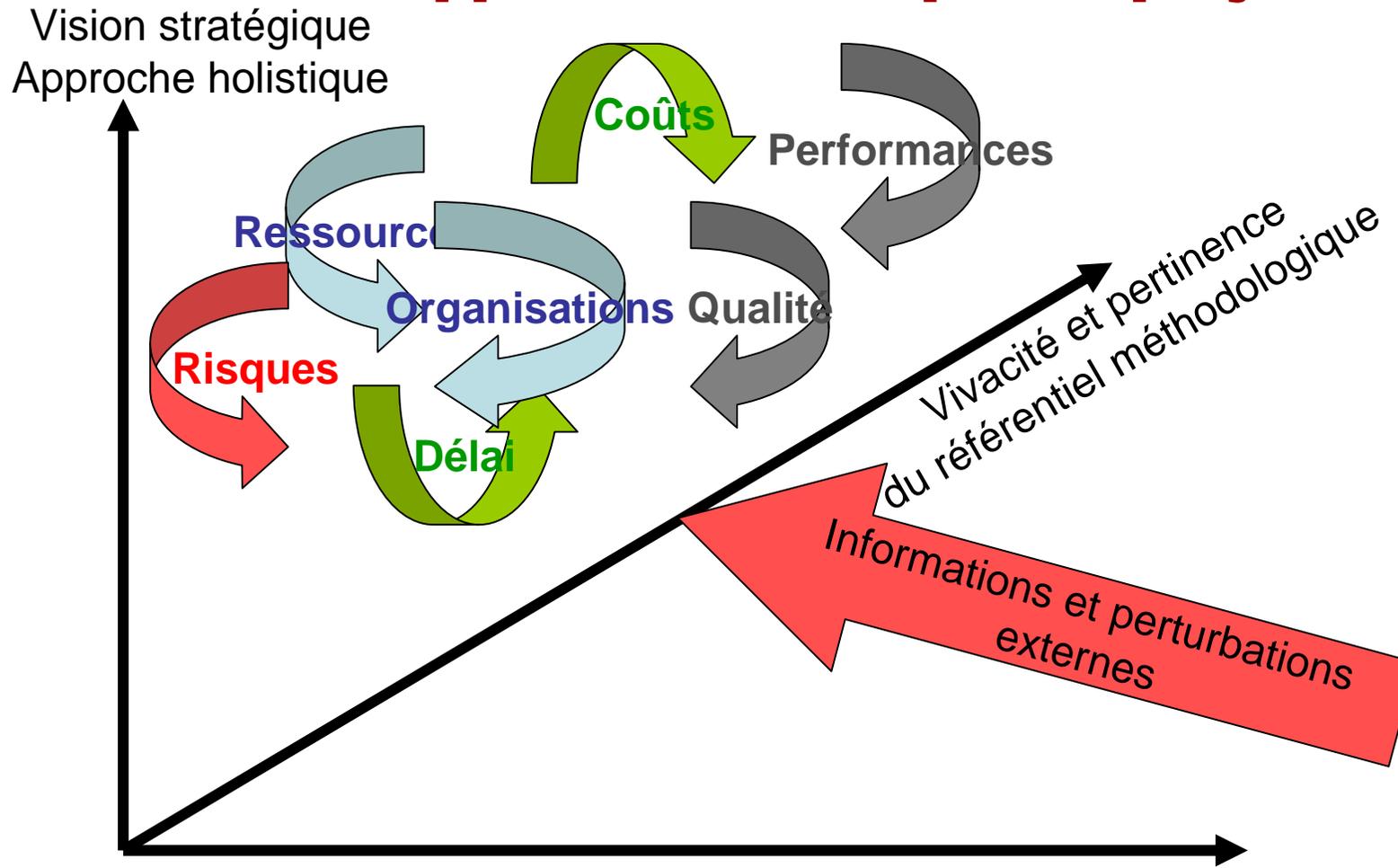
## **L'approche globale du management de projet**

**Le management de projet nécessite une approche holistique**

***holistique*** : « désigne la manière de considérer globalement une totalité au lieu de la considérer comme un assemblage de parties. Le postulat est que le tout a des propriétés irréductibles à la somme des propriétés de ses parties »

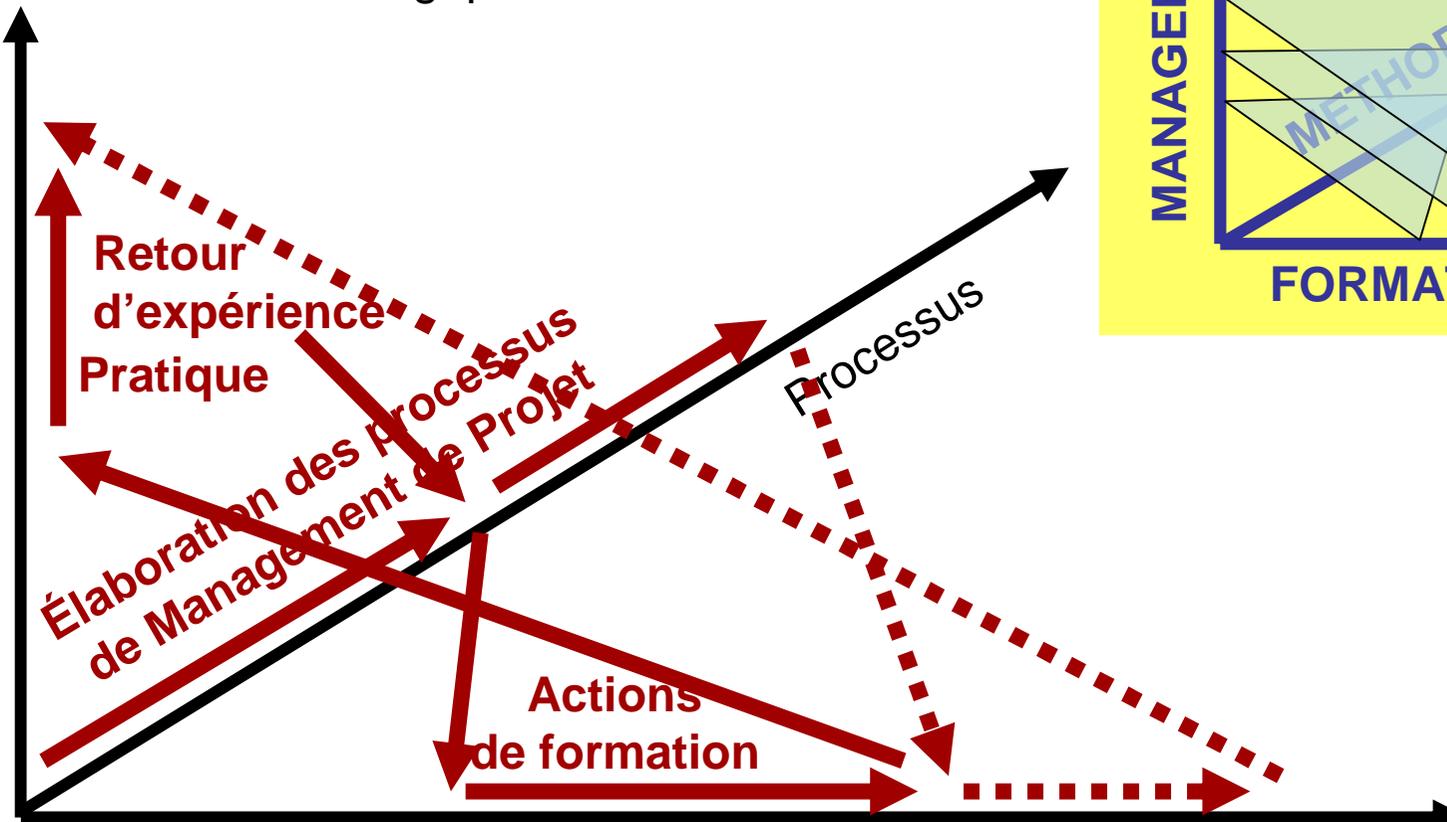
*Un thérapeute holistique est un thérapeute qui tient compte, dans sa pratique, de la globalité de l'être : physique, émotionnel, mental et spirituel. Bien entendu un thérapeute holistique doit avoir étudié et expérimenté ces techniques pendant plusieurs années et les utiliser dans l'accompagnement thérapeutique selon les besoins spécifiques de chacun.*

## Vision stratégique et approche holistique du projet

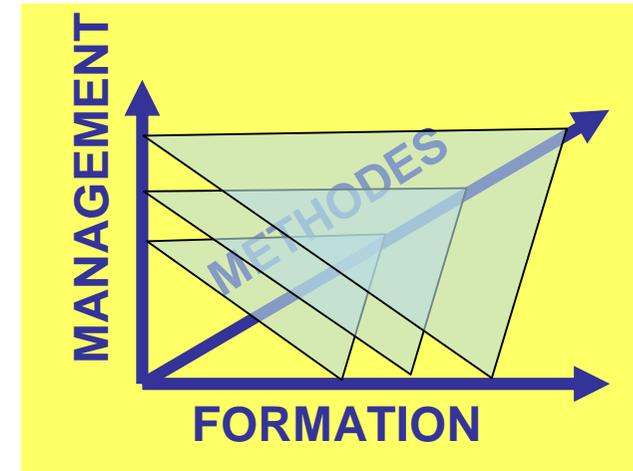


## Systemes d'ancrage du Management de Projet et moteurs du progrès

Vivacité et pertinence  
du référentiel méthodologique

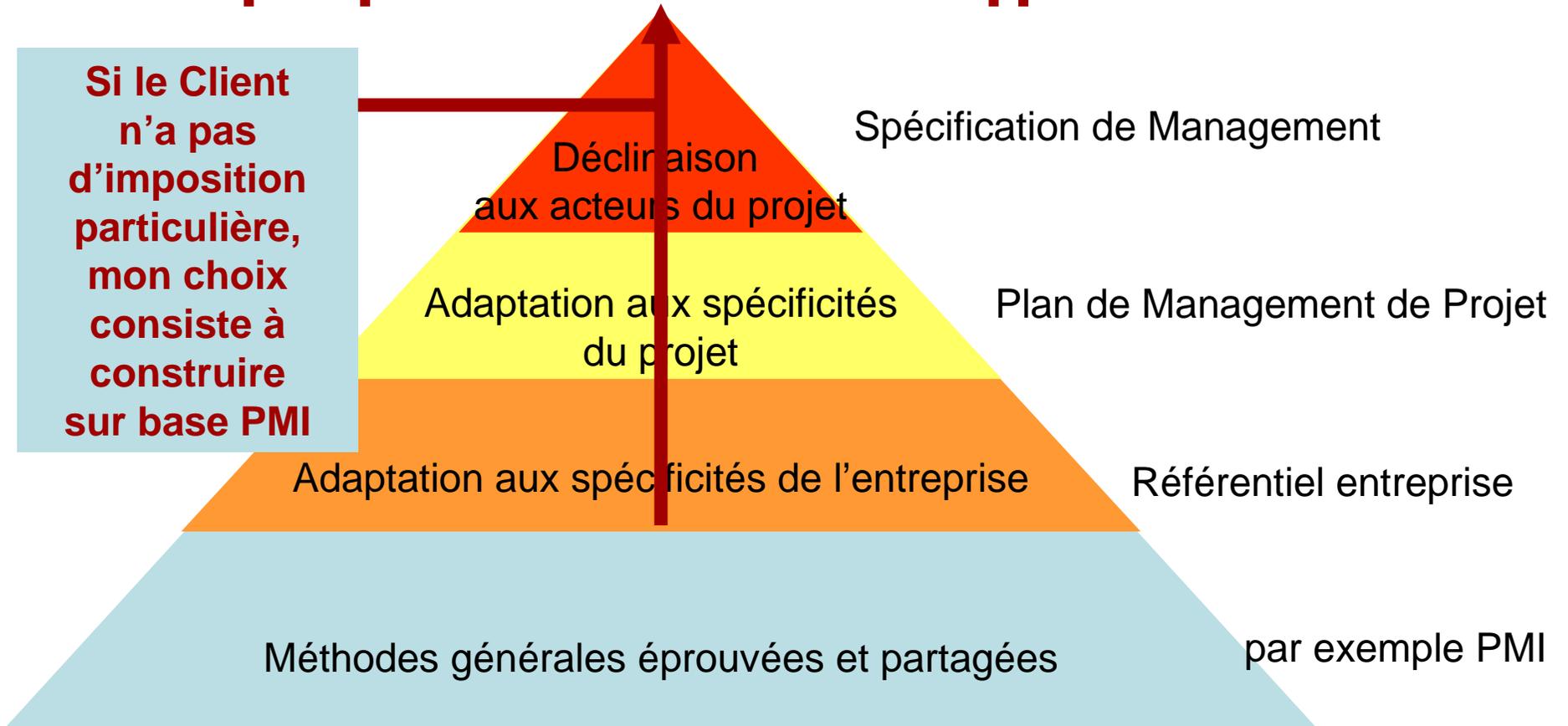


Professionnalisme des acteurs des projets





**Plus robustes et partagées  
sont les fondations méthodologiques,  
plus performantes seront les applications**





# Les projets sont des regroupements momentanés d'acteurs d'origines très différentes

Efficacité collective  
des acteurs du projet



Modèle « hétérogène »  
sans base  
méthodologique  
commune

**PMBOK**

■ Modèle « common global practices »  
■ ou hétérogène compensé



Proximité culturelle des acteurs des projets

## **Présentation du Project Management Institute**

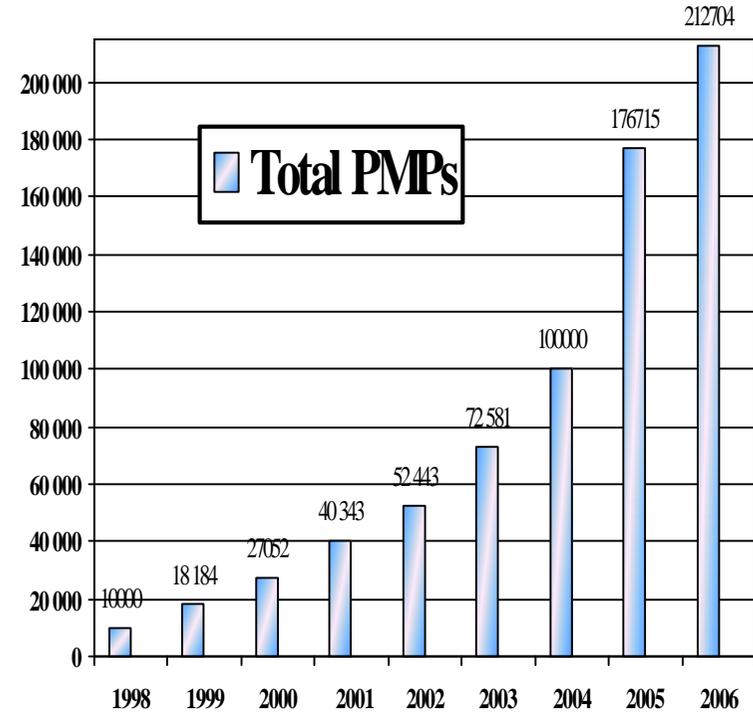
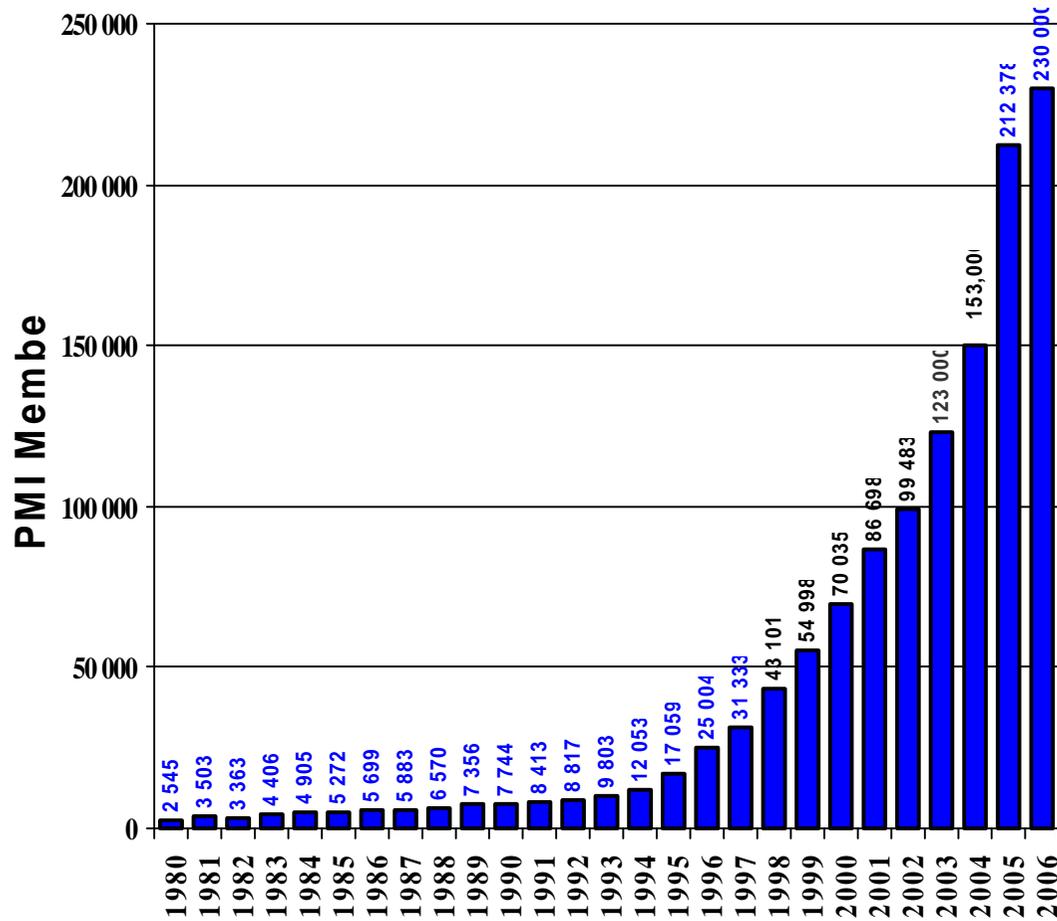
- **Le Project Management Institute (PMI) est la plus grande organisation internationale en Management de Projet :**
  - a son siège aux Etats-Unis (Pennsylvanie)
  - édite un ouvrage méthodologique de référence
    - appelé « A guide of Project Management Body of Knowledge » (PMBOK guide).
    - standard ANSI depuis 1999, il est construit sur les meilleures pratiques en management de projet et techniques avancées et publié
    - adapté en plusieurs langues
  - délivre les certifications:
    - Certified Associate in Project Management (CAPM®)
    - Project Manager Professional (PMP®)
    - Program Management Professional (PgMPsm)
    - OPM3 (maturité des organisations)
    - New PMI Credentials for Project Management in Development
  - internationales
  - à durée de validité limitée

## **Présentation du Project Management Institute**

- **PMI édite revues et ouvrages pour ses membres, spécifiquement centrées sur le métier de manager de projet au sens large :**
  - Chefs de projets,
  - Directeurs de projet et de programme,
  - Project Office,
  - Gestion de portefeuille de projets
- **PM Network, PMI Today, revues mensuelles,**
  - témoignages de pairs et d'experts du monde entier, venant de nombreuses industries, confrontés à des problèmes similaires aux nôtres
- **PM Journal, revue trimestrielle**
  - articles de fond et de spécialité sur la recherche avancée dans le domaine du Project Management, à la pointe des techniques et des meilleures pratiques.



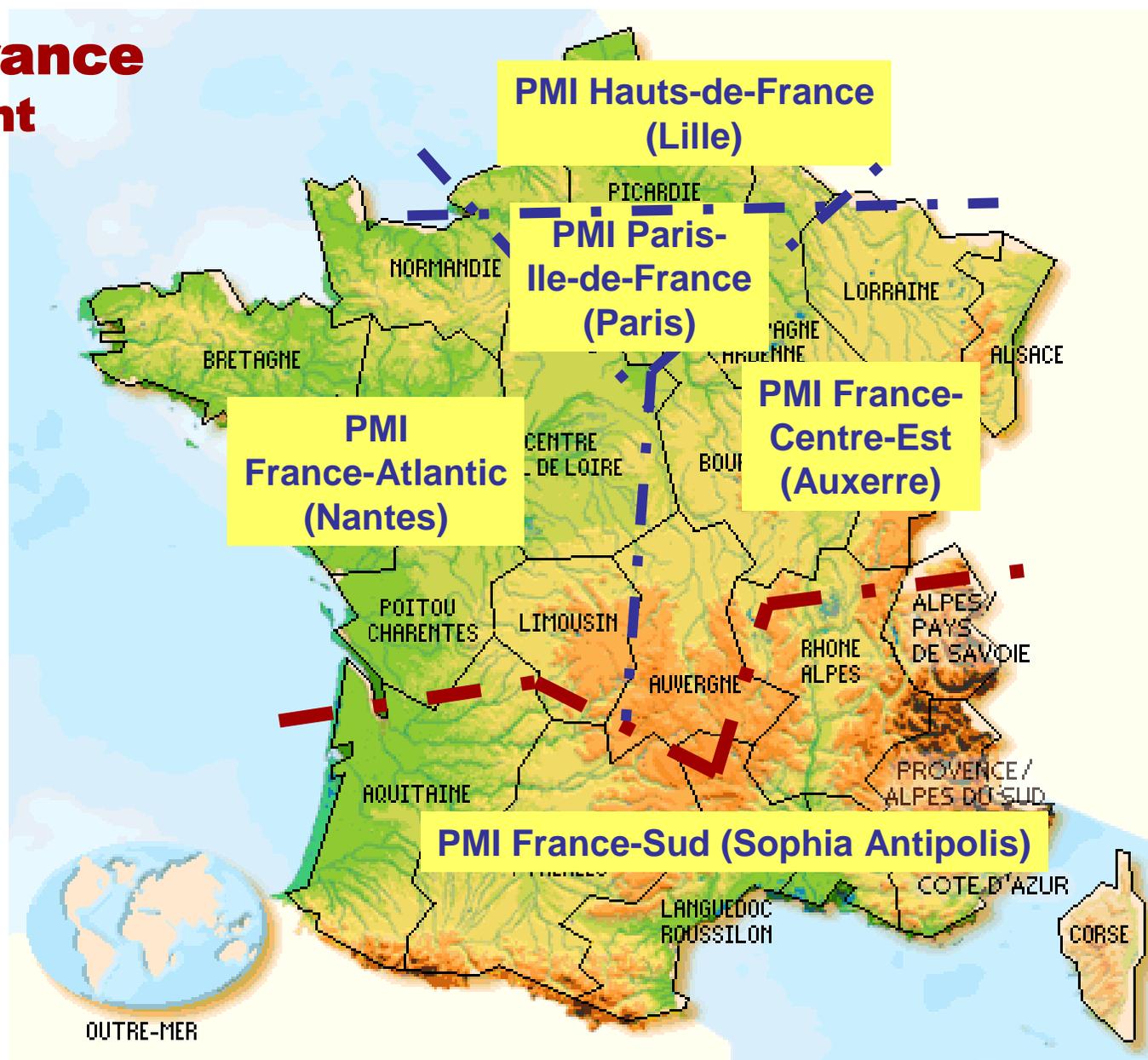
# Présentation du Project Management Institute



# Le PMI en France

## 5 Chapitres sont constitués en associations loi 1901

1300 membres  
1600 PMP



---

## Présentation du PMI France-Sud

### ■ PMI France-Sud

- a été constituée en mai 1999 par un groupe de Chefs de Projet de la région PACA,
  - employés d'entreprises membres de l'organisation internationale du PMI telles qu'IBM, HP, NCR, ATT, Lucent,...
- Couvre les régions
  - Rhône-Alpes (événements à Lyon et Grenoble)
  - Provence Alpes Côte d'Azur (événements à Sophia Antipolis, Marseille, Toulon et Aix-en-Provence)
  - Languedoc-Roussillon
  - Midi-Pyrénées (événements à Toulouse)
  - Aquitaine
- Compte environ 450 membres
- Plus de 110 entreprises
  - (IBM, HP, Galderma, BioMérieux, Equant, Philips, Texas, Siemens, Cisco, AtosOrigin, Volvo, Naphtachimie, Lafarge, Aventis, Amadeus, CCI, Ceram, Epunsa, DCN, Altran, M7 ....)



## **Objectifs du PMI France-Sud**

- **Les objectifs de l'association sont:**
  - Promouvoir le métier du management de projet
  - Accroître la performance des entreprises et organisations régionales, publiques et privées de toutes tailles grâce à la diffusion de pratiques d'excellence en management de projet supportées par PMI
  - Animer un réseau régional de partage des expériences et de perfectionnement des connaissances et des pratiques
- **Pour cela, des évènements régionaux autour du Management de Projet sont organisés périodiquement :**
  - 3 forums par an et par région ouverts à tous
  - 3 forums par an et par région réservés aux membres
  - forums sur Internet (webinars) moyens de communication et d'échange entre les membres. Des experts du management de projet y animent des sessions courtes et interactives auxquelles vous pouvez assister chez vous ou sur votre lieu de travail.



## Développement du PMI France-Sud (en membres)

