

Approche CMD

Présentation

Projets et gestion de projet

Projets et gestion de projet

Les projets, qui de plus en plus souvent représentent une « façon d'agir » des organisations, sont des actions temporaires orientées à **réaliser des changements** qui **créent de la discontinuité** par rapport à la façon d'agir habituelle

Cette discontinuité touche plusieurs aspects

Projets et gestion de projet

Son caractère **temporaire** est le premier aspect: les activités routinières sont continues alors que le projet par sa nature a un début et une fin

On pourrait même dire que toutes les activités du projet sont orientées à sa **conclusion** (positive), tandis que les activités routinières ont pour but principal de **maintenir le statu quo** (en optimisant même quelque chose)

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Projets et gestion de projet

Le deuxième aspect, aussi important que le premier, touche les **rapports entre les personnes concernées par le projet**

On sort de la logique traditionnelle chef-collaborateur pour entrer dans la logique d'une équipe composée par plusieurs membres de l'entreprise travaillant ensemble **sous la direction d'un responsable**, le chef de projet, **qui n'est pas leur responsable hiérarchique habituel**

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Projets et gestion de projet

L'**existence simultanée de projets et d'opérations courantes**, parfois le gêne mutuel, est le troisième aspect

Effectivement tout en gérant les projets l'entreprise **continue** en même temps **à opérer dans la quotidienneté** avec des règles, des processus et des habitudes consolidés dans le temps

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008



Projets et gestion de projet

Ce n'est pas facile aujourd'hui de parler de gestion de projet d'une manière nouvelle ou novatrice

Ce terme, presque inconnu à la plupart des gens il y a une vingtaine d'années, est entré depuis peu de force dans le langage commun de la majorité des organisations, même si parfois hors de propos

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Projets et gestion de projet

Pourtant, c'est le terme « chef de projet » et non pas « gestion de projet » qu'on emploie le plus souvent

La dénomination chef de projet désigne celui (**individu**) qui dans l'entreprise s'occupe de coordonner et de gérer un projet

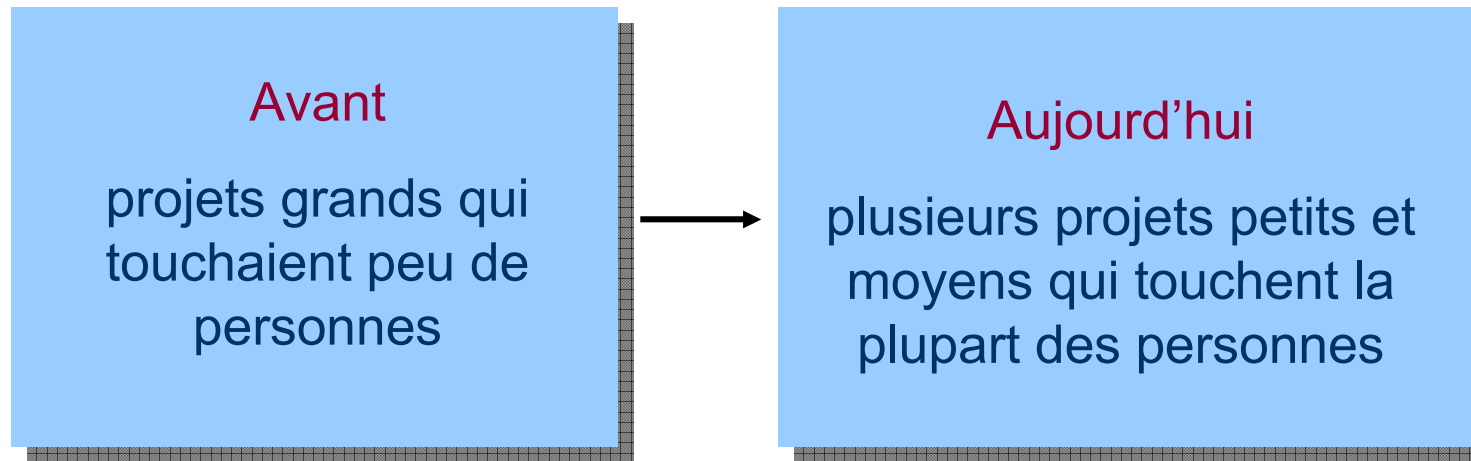
Projets et gestion de projet

Au contraire, le terme gestion de projet **se rapporte à l'organisation**, en un mot représente une méthode, une façon d'agir, jusqu'à devenir lui-même en certains cas une culture spécifique

Parler de chef de projet veut dire donc identifier surtout **des responsabilités individuelles**, alors que parler de gestion de projet signifie reconnaître une **responsabilité collective** que l'organisation toute entière doit prendre en charge

La gestion de projet et le scénario de référence

L'évolution



On trouve les projets dans un nombre de plus en plus grand d'entreprises publiques et privées de tous les secteurs de l'économie et dans le milieu social

L'évolution

La multiplication croissante des projets moyen-petits a engendré une révision du concept même de projet:

de « **fait exceptionnel** » d'il y a quelques années...

... à « **évènement fréquent** », souvent destiné à créer des petites discontinuités dans la continuité

L'évolution

Les Projets

1995

Peu de projet « à projet »
Beaucoup de projet « pas à projet »

« A projet » si l'initiative est stratégique, grande ou en crise (par exception)

Projets créant discontinuités importantes (changement)

Ampleur moyenne-grande

2005

Beaucoup de projet « à projet »
Beaucoup de non projet « à projet »

« A projet » aussi pour activités à gérer de façon différente (à cause d'anxiété?)

Les projets engendrent souvent des petites discontinuités dans la continuité (maintien évolutif de la continuité)

Ampleur moyenne-petite

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L'évolution

L'augmentation du nombre des projets moyen-petits a engendré sans aucun doute une **réduction du rôle** du chef de projet

En multipliant les projets en effet a augmenté aussi la nécessité de **personnages qui coordonnent**; pourtant, on ne peut donner en charge cette coordination qu'à des chefs de projet expérimentés car ce serait trop onéreux

L'évolution

Pourtant, la réduction du rôle avilit ceux qui étaient déjà chefs de projet expérimentés et qui se sont retrouvés presque tout d'un coup **privés** des autonomies qu'ils avaient acquises auparavant

Cela est causé par des **processus d'homologation** présents dans les organisations et qui conduisent souvent les équipes dirigeantes à voir et gérer les ressources de façon standardisée, sans distinguer les capacités et les caractéristiques individuelles

L'évolution

Pendant ces dernières années plusieurs organisations ont approché la gestion de projet de façon partielle et restrictive :

- n'en focalisant l'attention que sur les **schémas de travail** et les instruments informatiques
- en demandant aux chefs de projet de s'en tenir aux **rigides normes** opérationnelles

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L'évolution

De cette façon on risque de mettre sur le même plan :

- les inexpérimentés, qui ont besoin de suivre des **règles de conduite** précises
- ceux qui, pour leur capacité ou expérience, pourraient tranquillement s'en passer et donner beaucoup plus s'ils étaient dans un **contexte plus libre et valorisant**

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L'évolution

Les chefs de projet

1995

Peu de PMP
Rôle souvent non officiel
Nommés par la direction
Souvent c'est leur qui décident
Peu de contrôle sur eux
Sensation de solitude/exposition
Risque?

2005

Beaucoup de PMP
Système des compétences
Nommés par les cadres moyens
Souvent sont les autres à décider
Beaucoup de contrôle sur eux
Sensation d'impuissance/oppression
Responsabilités?

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le contexte d'organisation

Le contexte où le chef de projet aujourd'hui travaille a changé parfois profondément pendant les dix ans derniers

Les **parties prenantes** concernées par les projets se sont beaucoup diversifiées

Aujourd'hui plus qu'hier les entreprises recherchent les logiques multifournisseurs, qui engendrent la nécessité de mélanger différentes façons de travailler et souvent différentes cultures

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le contexte d'organisation

L'équipe de projet est toujours moins « physique » et plus « **logique** », ses composants ayant perdu en partie la caractéristique d'être « co-placés » et assignés au projet de façon univoque

Dans la majorité des cas, les membres des équipes travaillent à **plusieurs projets en même temps**, parfois apportant un concours de quelques jours, n'ayant jamais d'occasions pour rencontrer ni le chef de projet ni d'autres membres de l'équipe

Le contexte d'organisation

De plus, à cause des caractéristiques technologiques et spécialisées marquant beaucoup de projets, l'équipe:

- n'est plus composée pour la plupart d' « exécutants »
- plus que par le passé, elle est composée de personnages qui ont une **ancienneté** et qui sont **reconnus par l'entreprise** comme ayant une valeur pareille ou supérieure à celle du chef de projet

Le contexte d'organisation

L'équipe se compose souvent de personnages caractérisés par une **haute spécialisation** et par la conséquente fragmentation des rôles

Ce phénomène a favorisé la tendance naturelle des spécialistes à s'isoler, à ne pas « **se contaminer** » avec leur entourage, c'est-à-dire avec les collègues des spécialisations similaires et présents dans le même projet

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le contexte d'organisation

Conséquence directe est le redoublement presque constant et épuisant du marquage que le chef de projet doit exercer sur les ressources assignées chaque fois qu'elles doivent **collaborer, communiquer ou confronter leurs idées avec les autres**

Cela engendre des inévitables conséquences non seulement sur la **capacité totale de rendement du projet**, mais encore sur l'emploi correct du chef de projet

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le contexte d'organisation

Un chef de projet, particulièrement déçue par cette situation, m'a dit récemment :

« Les techniciens ? Ils sont certainement capables mais ils ne voient pas plus loin que le bout de leur nez. Ils ne parlent pas l'un avec l'autre, ils attendent que le chef de projet leur demande s'ils ont tout ce qu'il faut pour leur activité... C'est moi qui doit mettre en contact le technicien A avec le technicien B, qui est peut-être à ses côtés... Dans les meilleurs cas, A me dit qu'il a besoin de quelque chose pour ne pas s'arrêter dans son travail, mais parfois A ne dit rien, il s'arrête tout simplement. C'est moi qui doit m'enquérir et comprendre qu'il s'est arrêté... »

Extrait de : Coinvolgere le persone per il successo del progetto, Mario Damiani, ZeroUnoWeb, 2006

Le contexte d'organisation

L'approche matriciel et donc le rôle du chef de projet, est vécue encore comme un **corps étranger** dans les habitudes consolidées

Dans la majorité des cas les entreprises restent des **organisations verticales** où les responsables hiérarchiques des ressources dictent encore loi, **peu disposés à des changements d'organisation** qui pourraient en quelque sorte miner leur pouvoir

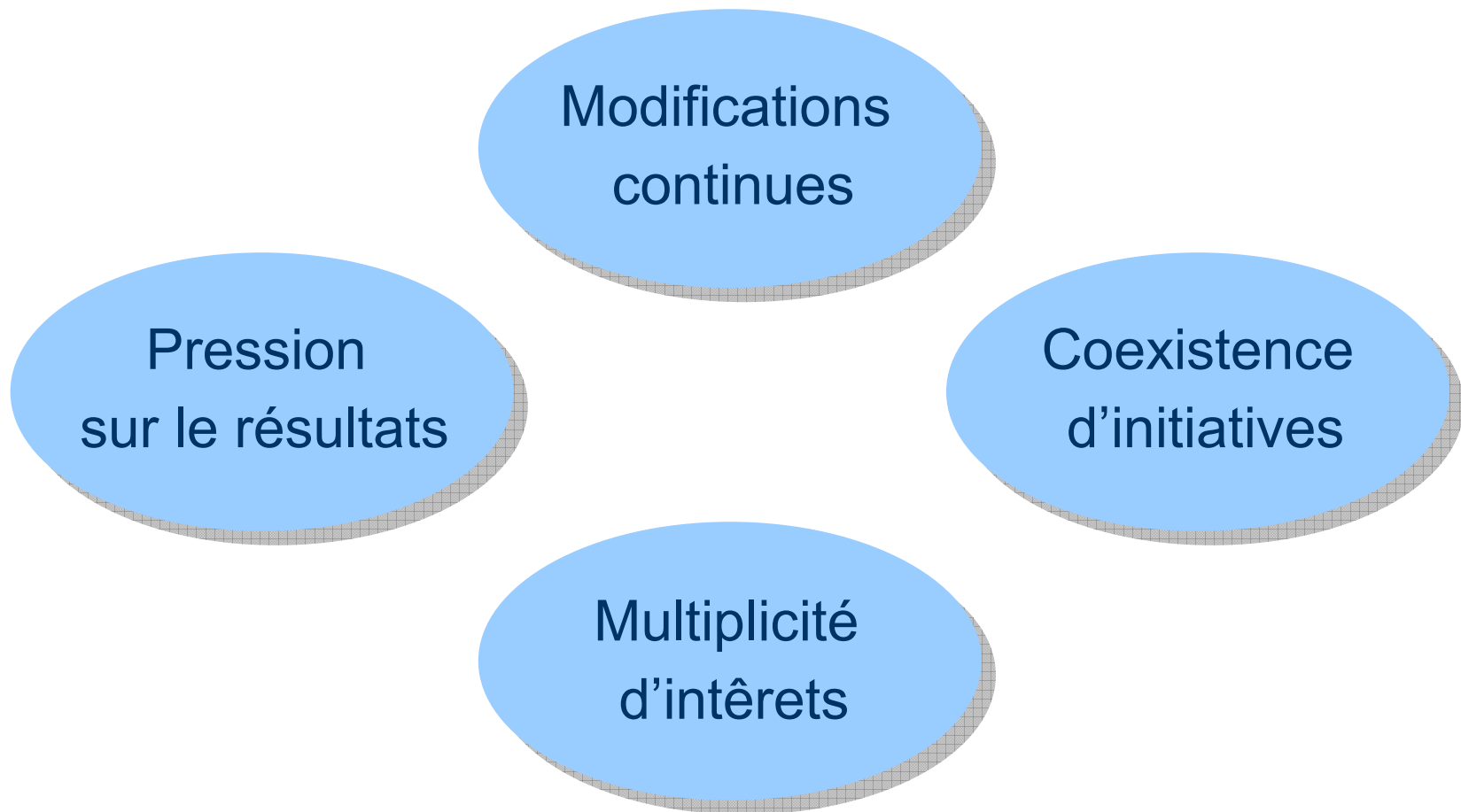
Le contexte d'organisation

Cette attitude porte à légitimer le décalage de responsabilité existant entre :

- le chef de projet (qui répond des **résultats obtenus**)
- les membres de l'équipe (jugés normalement sur leurs **capacités techniques** et non pas sur la concrétisation de ces capacités en résultats du projet)...

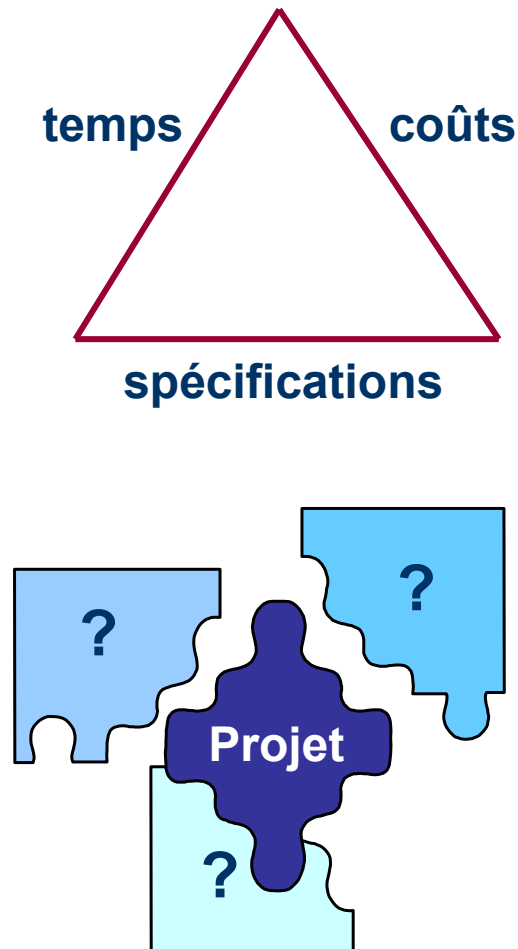
...en plus, tout cela alimente la dommageable rhétorique du super-PM qui « doit tout pouvoir sans avoir aucun pouvoir... »

Contraintes et nécessités

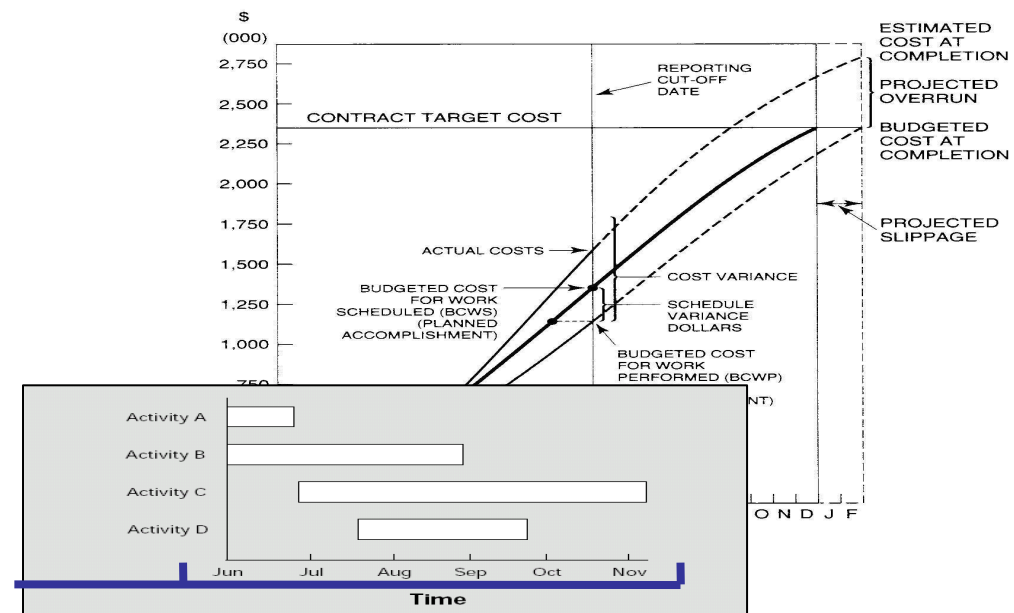


Comment répondre ?

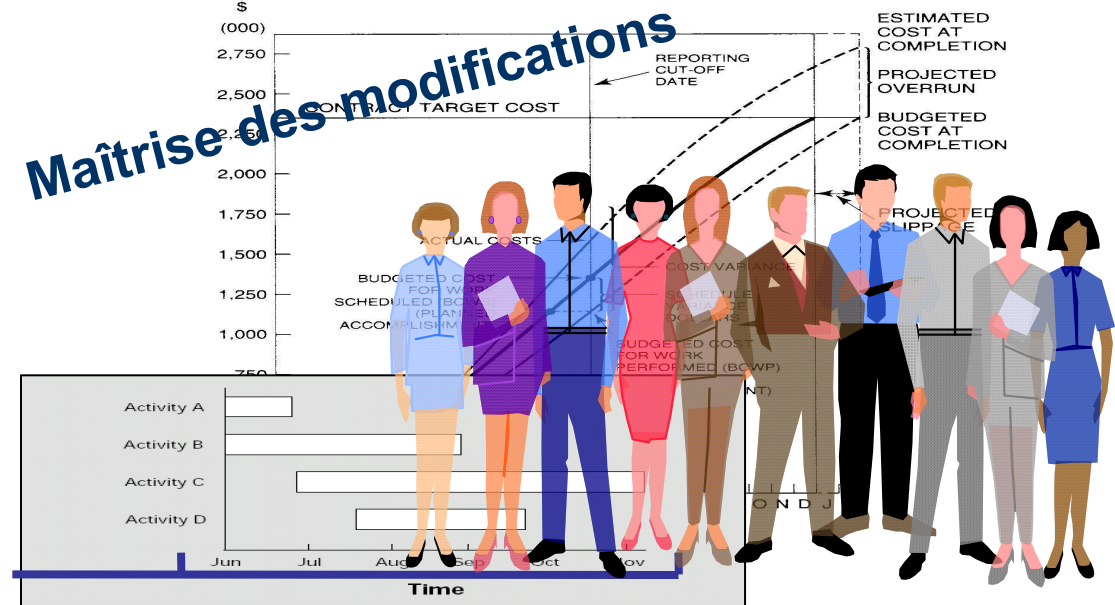
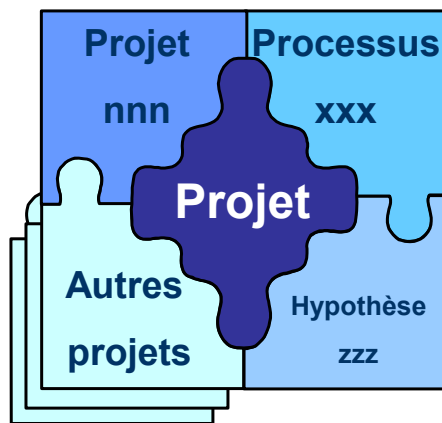
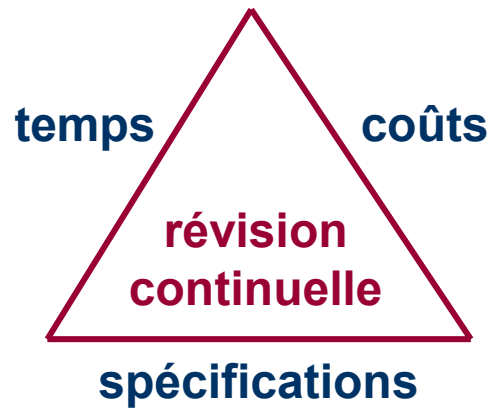
L'approche traditionnel...



...sur la base du « triangle de fer »
et centré sur le projet particulier...



L'approche traditionnel... ne suffit pas

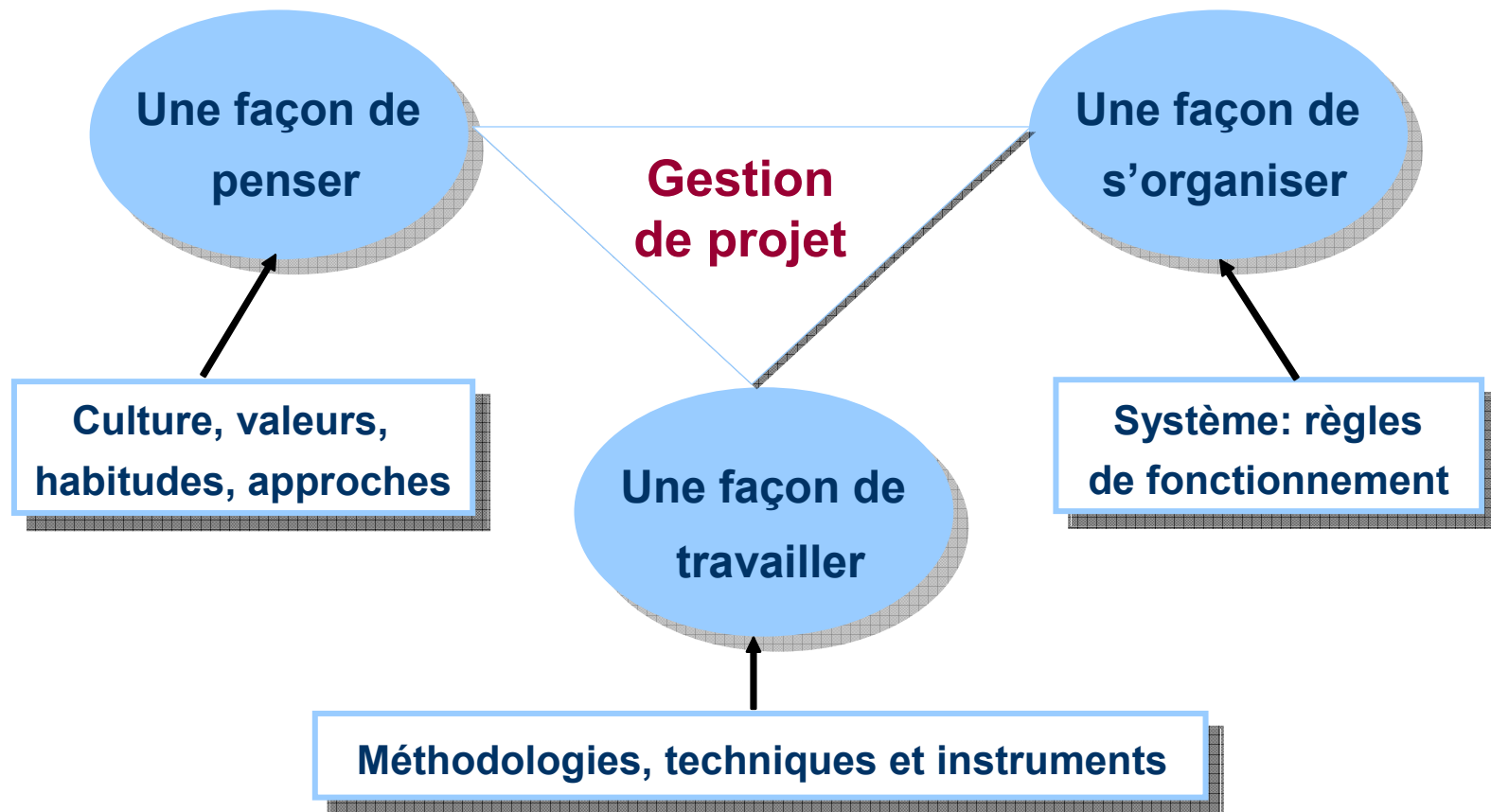


La gestion de projet selon notre approche

Approche CMD, pour en savoir plus : www.cmdmc.eu

Tous les contenus de cette présentation sont tirés du répertoire des matériels didactiques, articles, études de cas et ouvrages de l'auteur. L'approche CMD est présenté également dans les livres *Project Management di successo*, Mario Damiani, FrancoAngeli editore, 2007 et *Project Management flessibile*, Mario Damiani, McGraw Hill, 2008. Présentation traduite par Paola La Zara

L'approche CMD



L'approche CMD

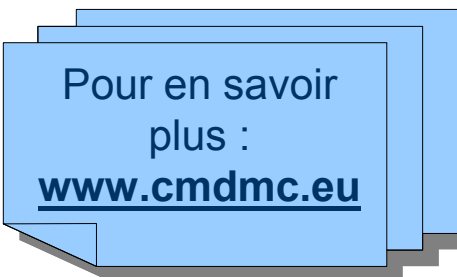
La gestion de projet est un évènement d'organisation dont les **propriétaires** sont les **parties prenantes** suivantes :

- le maître d'ouvrage et la direction
- le chef de projet
- les autres parties prenantes concernées



La façon d'être et les actes du chef de projet tournent sur des gonds principaux, parmi lesquels on peut citer :

- **Context**
- **Anticipation**
- **Execution**



L'approche CMD

Le maître d'ouvrage et la direction, responsables de:

- créer et soutenir dans le temps les conditions culturelles et d'organisation plus propres au travail par projet
- promouvoir des initiatives plausibles, dont la réelle possibilité d'exécution dans les termes souhaités soit considérée part de la stratégie
- décider les investissements et réaliser les bénéfices dans les termes de business que l'emploi concret du projet comporte

L'approche CMD

Le chef de projet. On lui demande de :

- comprendre l'organisation et le milieu où les projets qu'on a leur confié se déroulent
- se rapporter d'une façon efficace avec tous les autres parties prenantes importantes
- avoir esprit d'initiative, flexibilité, tolérance au stress et aux situations d'incertitude
- négocier un mandat fondé sur des conditions et des estimations réalistes, afin d'assurer à l'organisation l'emploi concret du projet dans les termes convenus

L'approche CMD

Les autres parties prenantes concernées, premièrement les membres de l'équipe et les usagers, qui doivent :

- être conscients des dynamiques du projet et des causes qui ont requis une façon différente de procéder
- jouer leur rôle de façon active et solide, en véritables protagonistes
- vivre le projet en tant qu'opportunité d'enrichissement professionnel, pas un gêne troublant le statu quo de leur activité quotidienne

L'approche CMD

Context – Le chef de projet, en tant que charnière de jonction entre projet et organisation, est appelé à :

- collaborer avec la direction pour intégrer le projet dans la stratégie, la situation et les autres projets et processus déjà présents dans l'organisation
- soutenir le maître d'ouvrage dans la construction d'une vue commune sur le projet, à transmettre à toutes les parties prenantes
- préparer et soutenir l'organisation à vivre de manière positive le changement que le projet apportera

L'approche CMD

Anticipation – Le chef de projet, en tant que précurseur d'une manière d'être et de concevoir le travail dans l'organisation, doit :

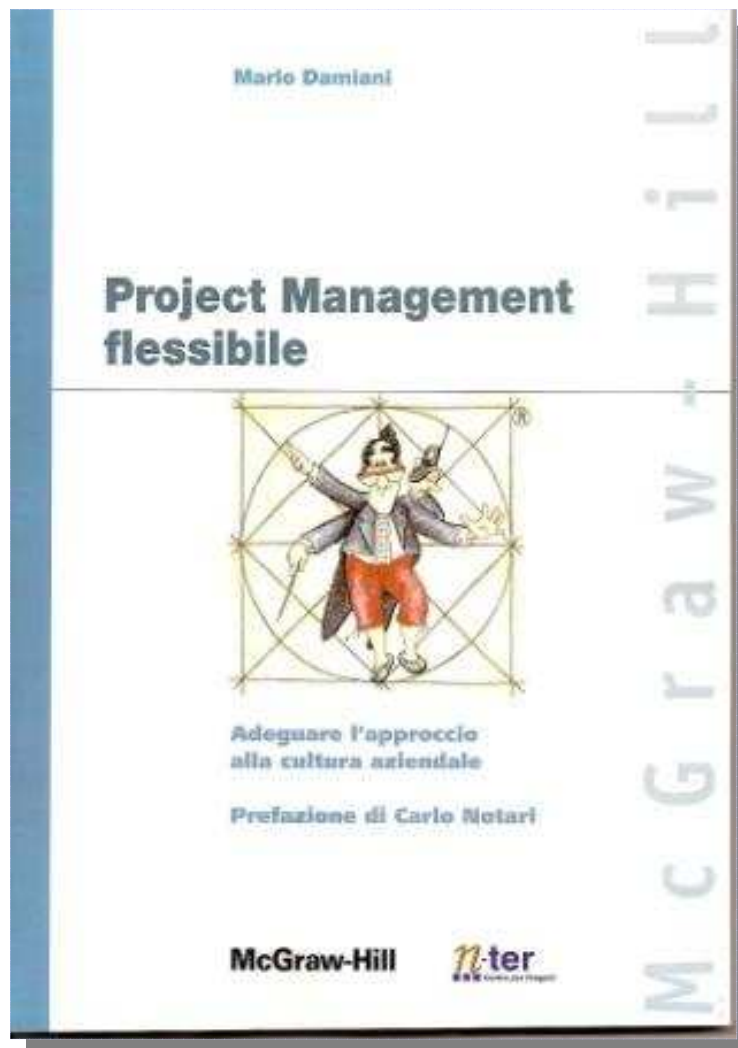
- renverser une très fréquente manière d'agir venant de la conception fataliste-réactive d'opérer au jour le jour d'après laquelle erreurs et imprévus font partie des règles du jeu et sont donc inévitables
- adopter une « forma mentis » qui porte à voir et à vivre nos actes du présent comme quelque chose qui a été pensé avant e qui aura des effets dans l'avenir
- ouvrir les yeux et regarder en avant, en prévenant des obstacles et en rendant plus concrets et prévisibles les résultats à atteindre

L'approche CMD

Execution – le chef de projet a la tâche fondamentale de diffuser et supporter l'idée que l'exécution est :

- un aspect fondamental de la stratégie car il conditionne de façon importante la réelle faisabilité du projet dès ses premières phases
- un processus qui se déroule le long de l'entier cycle de vie du projet, conduisant le maître d'ouvrage à former des idées plausibles, le chef de projet à en discuter et négocier la faisabilité, les autres parties prenantes du projet à s'occuper de manière active de leur rôle et des résultats qu'elles doivent atteindre
- une responsabilité collective impliquant le juste niveau de responsabilité individuelle de la part de chaque partie prenante

L'approche CMD



Quelques éléments de l'approche CMD

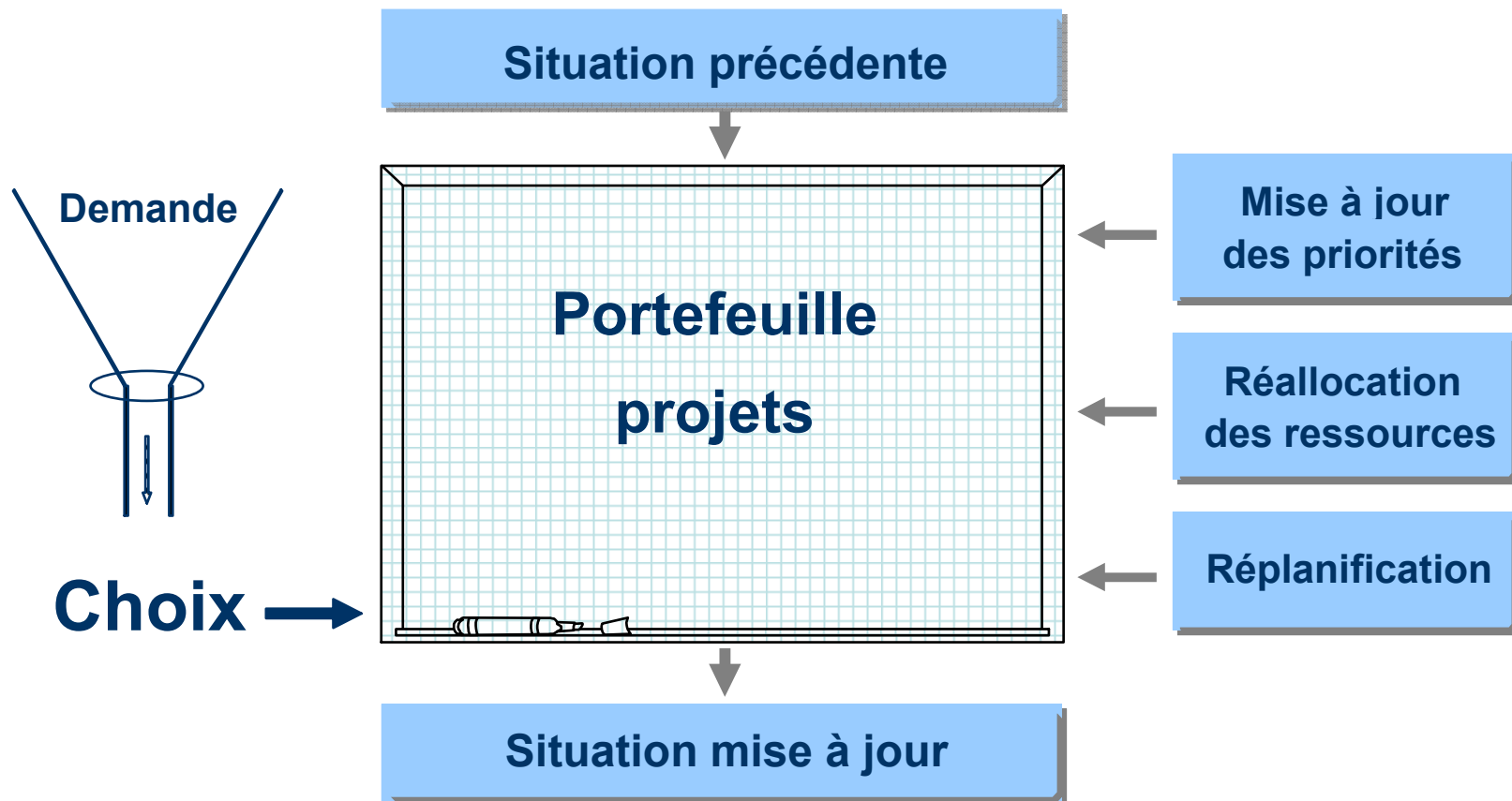
Du portefeuille projets non géré...

Trop de projets actifs (souvent plus du double des projets que une organisation devrait avoir)

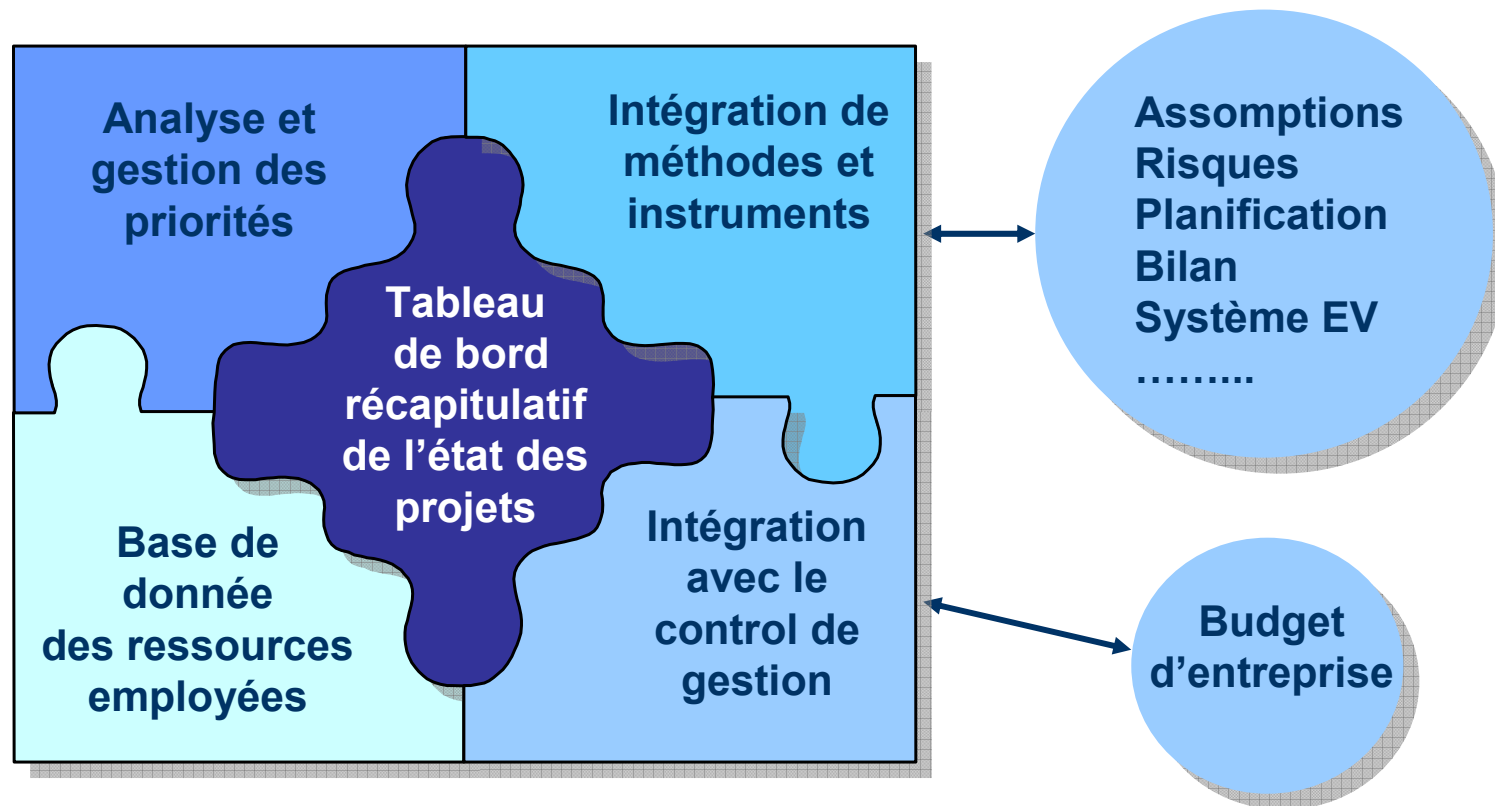
Projets erronés (qui ne donnent pas beaucoup de valeur à l'organisation et qui ne sont pas entièrement liés aux objectives stratégiques)

Portefeuille déséquilibré (bref vs long terme, initiatives tactiques vs stratégiques, réduction des coûts vs capacité de rendement sur le marché)

...au portefeuille projets comme système



La gestion du portefeuille projets



La position centrale des parties prenantes

Individus ou organisations dont les **intérêts** peuvent être positivement ou négativement influencés par le projet

Ils peuvent aussi à leur tour **influencer** positivement ou négativement le projet

Souvent ils ont des objectives, des attentes et des motivations différentes, même en **conflit** entre eux



La position centrale des parties prenantes

Analyse des parties prenantes

Nom	Position dans l'entreprise	Rôle dans le projet (*)	Favorable au projet (Oui, Neutre, Non) et pourquoi (**)	Capacité d'influencer (H,M,B)	Stratégie de relation

(*) = maître d'ouvrage, utilisateur, membre de l'équipe, personne qui exerce de l'influence, chef fonctionnel, etc

(**) = les intérêts personnels (de travail ou privés) que le projet satisfait ou menace

Le cycle de vie du projet

Habituellement on divise le projet en **phases**, afin de favoriser sa définition, gestion et contrôle

Chaque phase est caractérisée par des résultats précis (**deliverables** ou **livrables**)

L'ensemble de ces phases constitue le **cycle de vie du projet**

Les phases (typologie, suite, numéro, interconnexions) dépendent strictement du **produit ou service** que le projet veut réaliser

Le flux logique du projet

Indépendamment de la spécificité du cycle de vie adopté, chaque projet peut être vu à travers un **flux logique** qui en décrit les passages fondamentaux depuis l'instant où il est conçu jusqu'au moment où l'on peut utiliser concrètement son résultat final

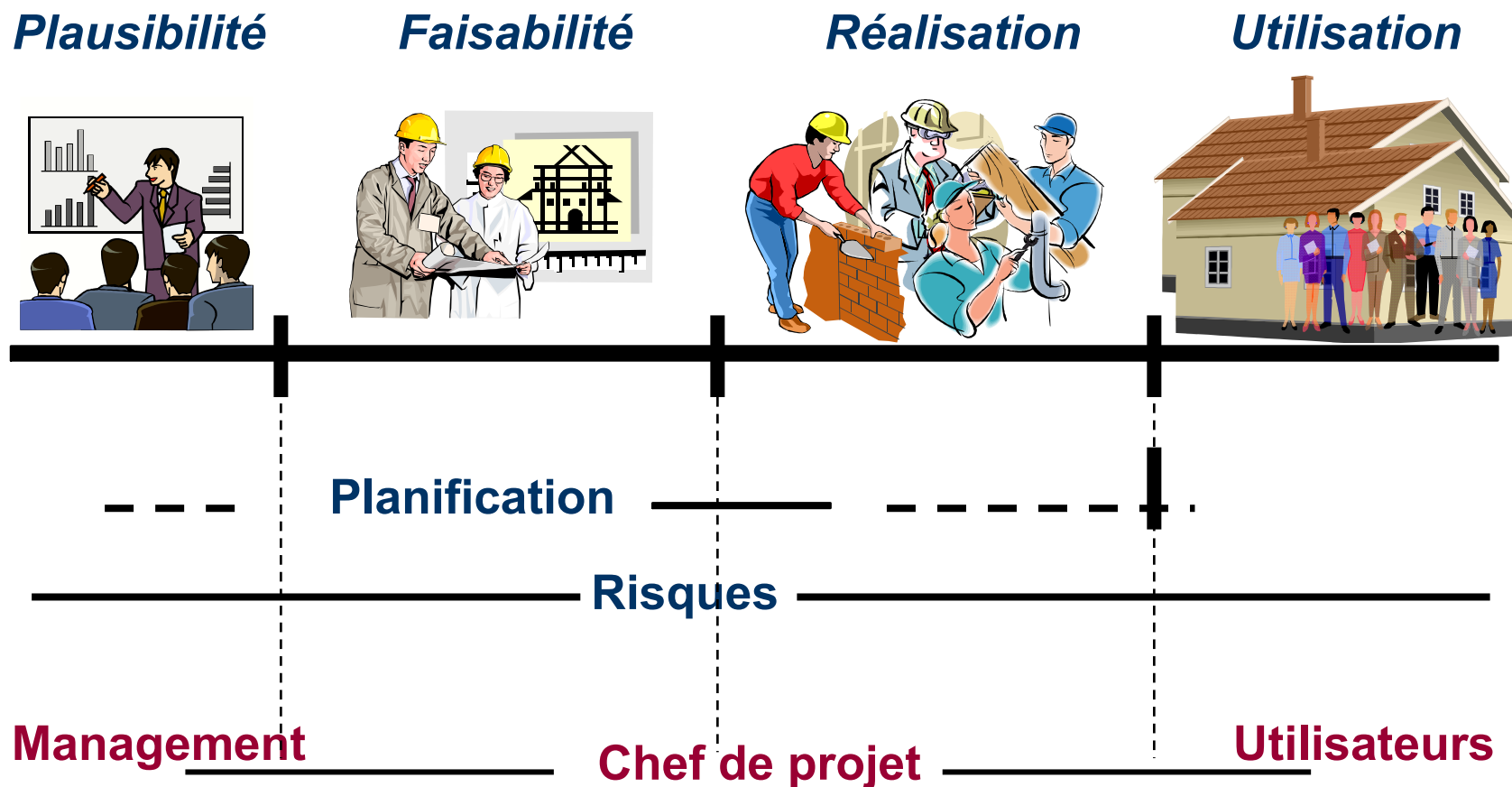
Dans cette perspective chaque projet passe certains **stades logiques** que en caractérisent le degré d'évolution

Le flux logique du projet

Stades logiques	Points cruciaux d'attention (*)
Plausibilité	Milieu et objectives, parties prenantes, coûts et bénéfices, risques et opportunités, alternatives possibles
Faisabilité	Spécifications, hypothèse technique, stratégie de gestion, attentes, temps et coûts, risques, plan du projet
Réalisation	Equipe de projet, communication, issue, avancement des travaux, participation utilisateur, modifications, devancement
Utilisation	Clôture du projet, autonomie des utilisateurs, règles de gestion à régime, évaluation des bénéfices

(*) Les points sont décrits dans les stades où ils se produisent le plus, même s'ils sont présents dans tous

Le flux logique du projet



La plausibilité du projet

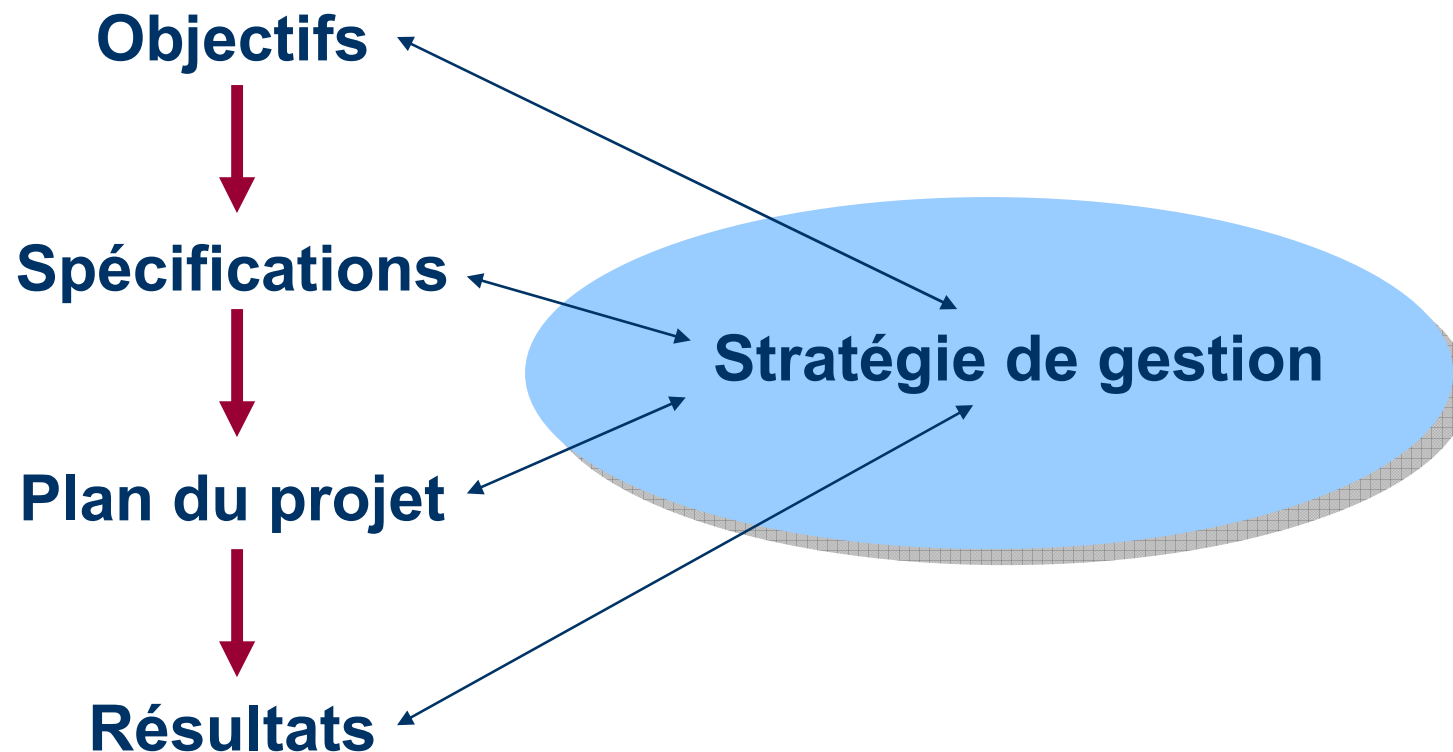
La **raison d'être** relativement à la stratégie de l'organisation et au rapport coûts/bénéfices, en comparaison même d'autres projets en cours ou à entreprendre

La **macro-faisabilité**, c'est-à-dire la possibilité d'être concrètement réalisé dans les termes convenus, avec un niveau de **risque** acceptable pour l'organisation

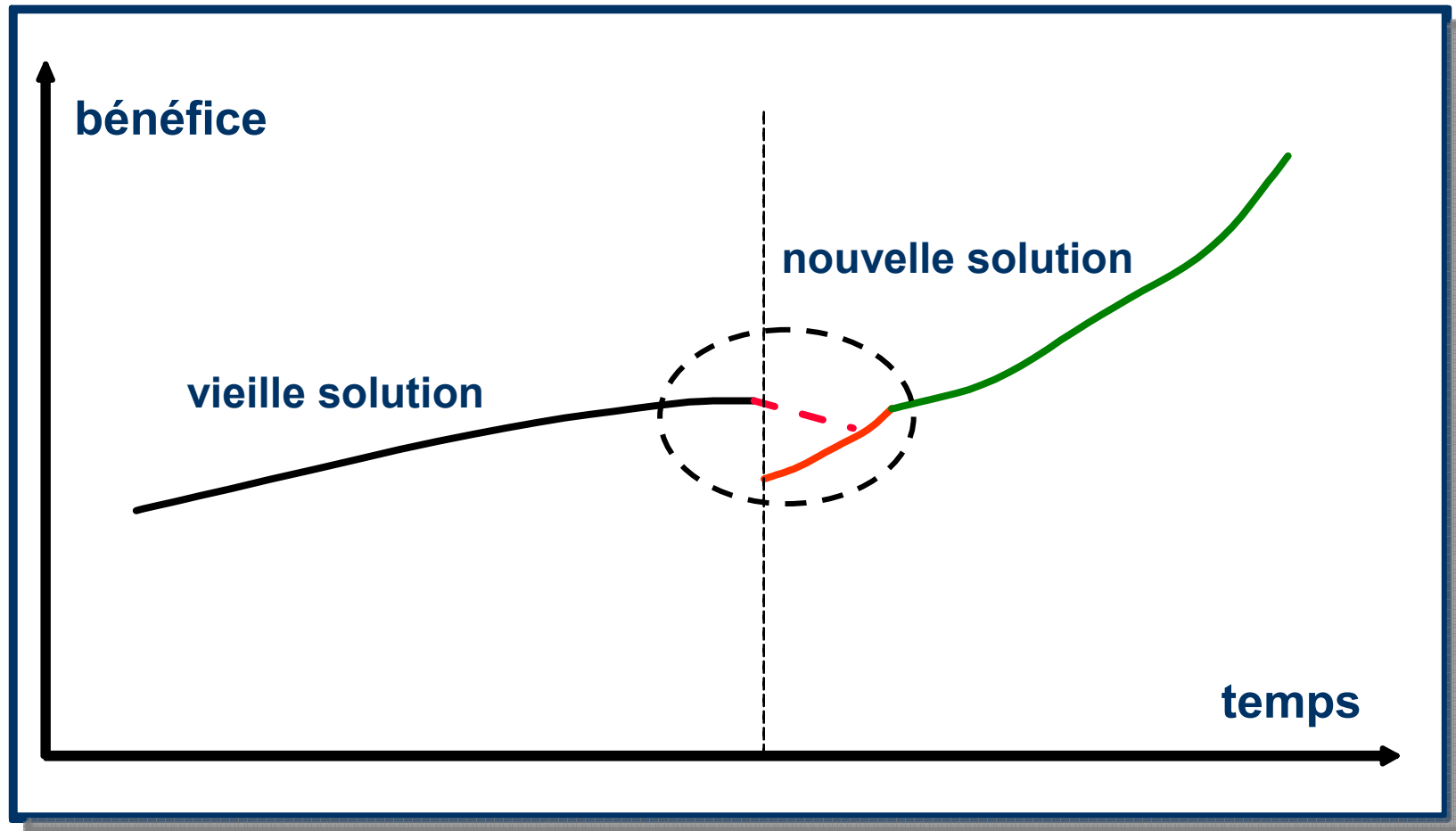
L'évaluation des **pertes d'opportunité** causées par le choix éventuel de ne pas le réaliser



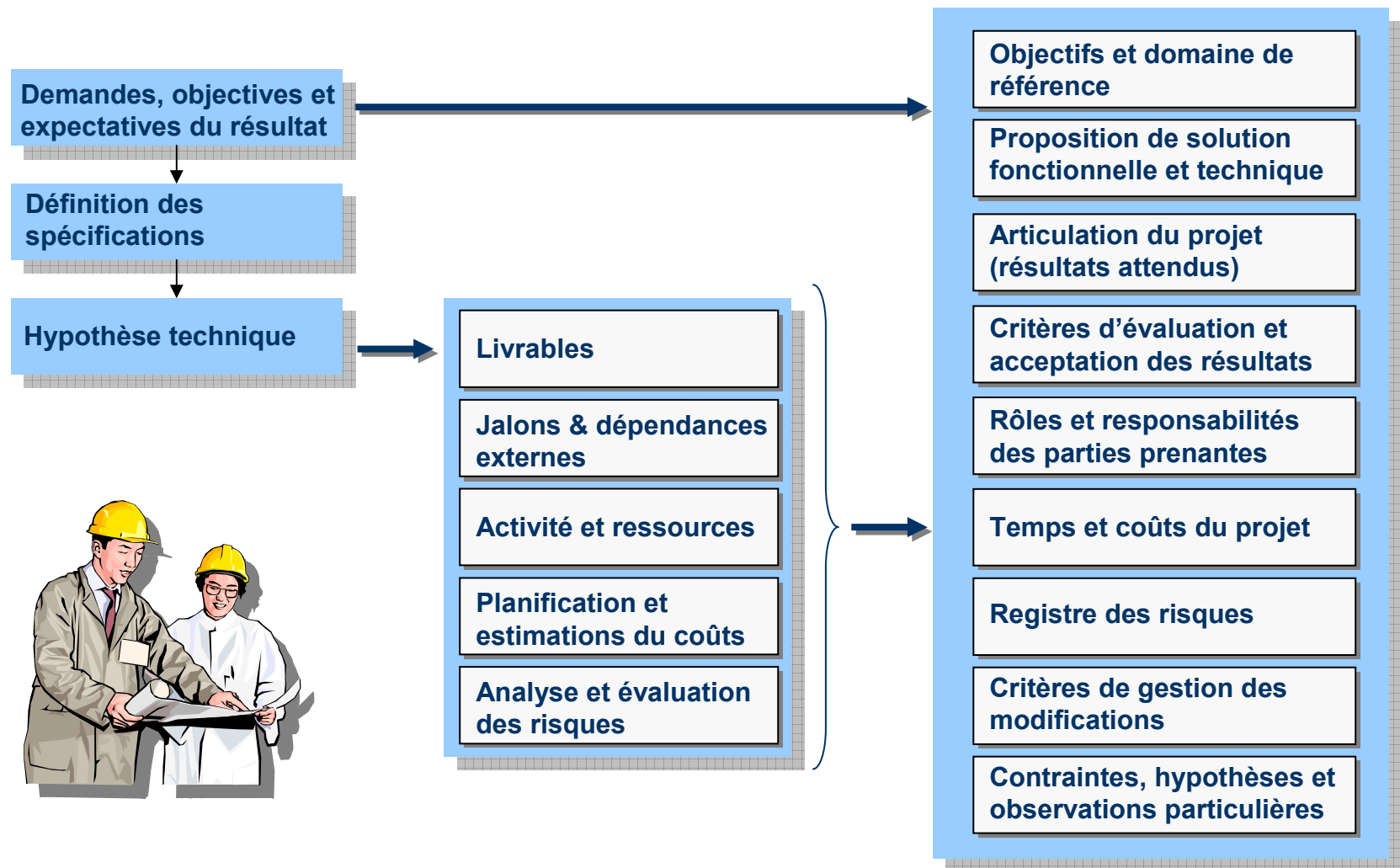
La stratégie de gestion du projet



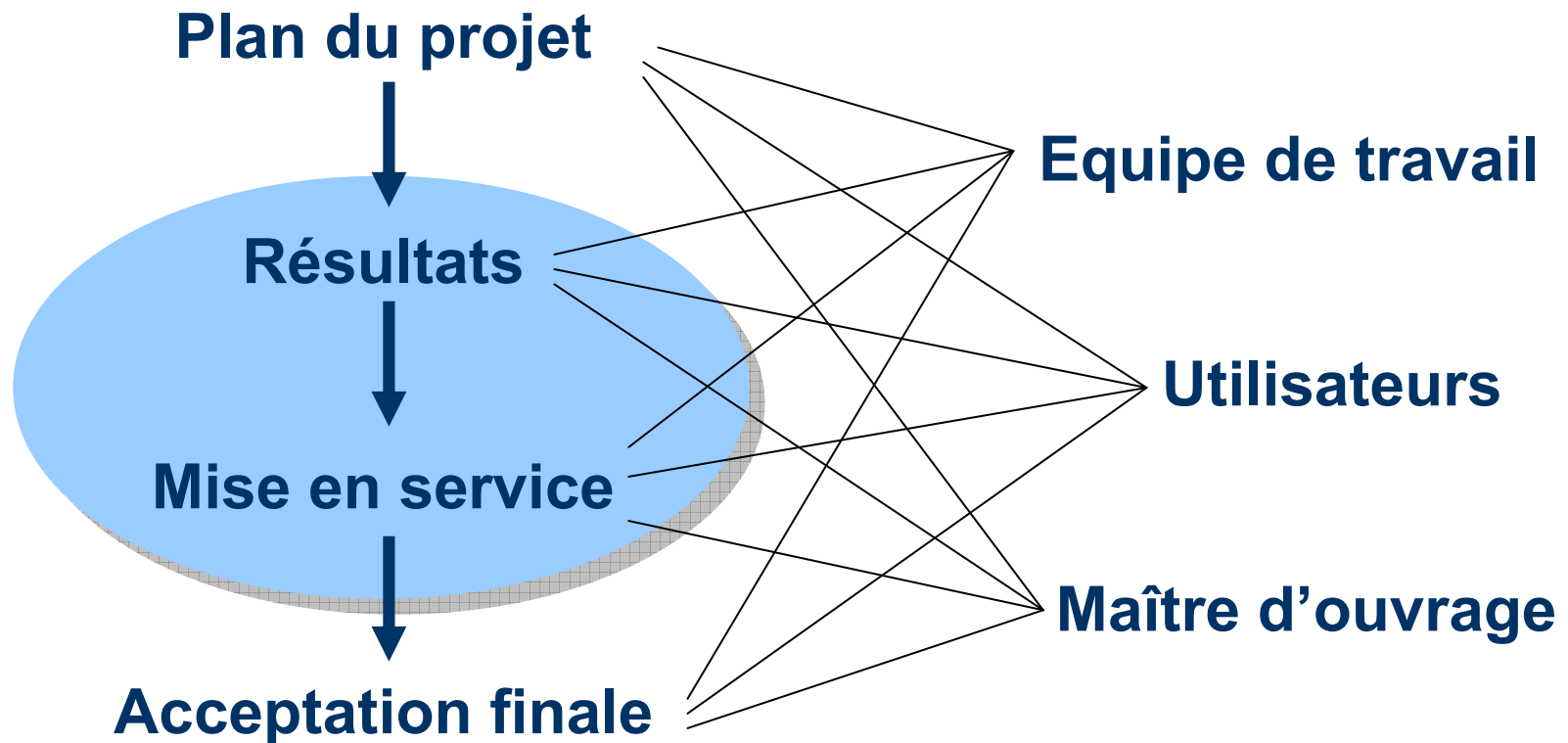
La gestion des attentes



La faisabilité du projet (Project Plan)



La réalisation du projet



La formation et la gestion de l'équipe

Individus

Equipe du projet =
groupe qui collabore + PM



Compatibilité
Motivation
Flexibilité
Respect
Discipline
Indépendance
Interdépendance

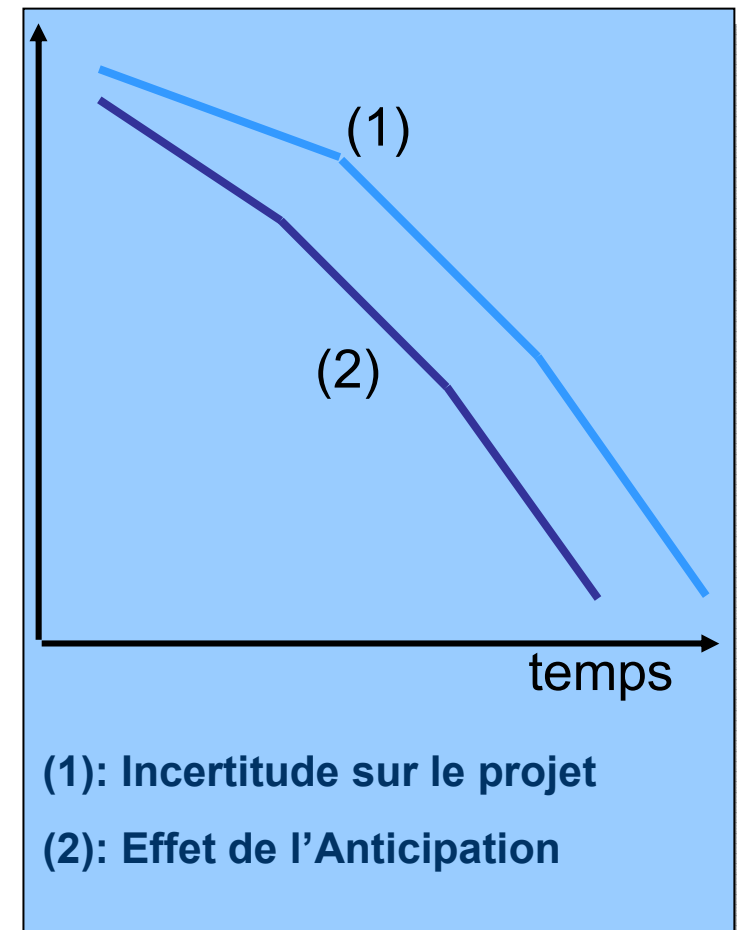
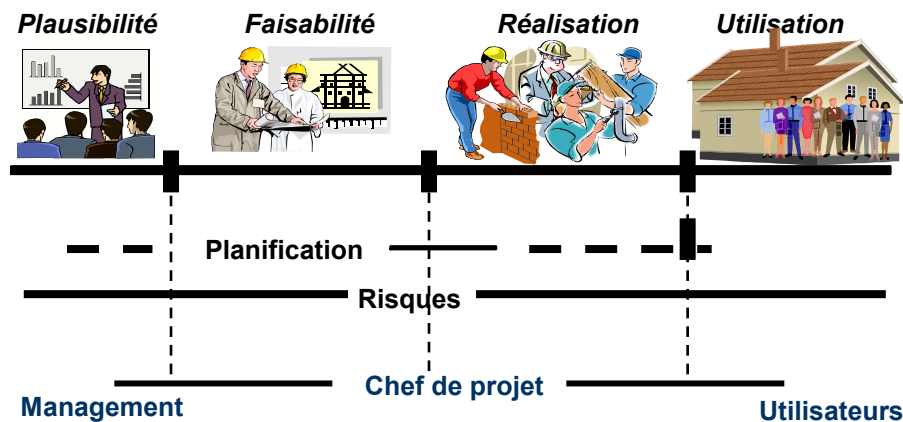
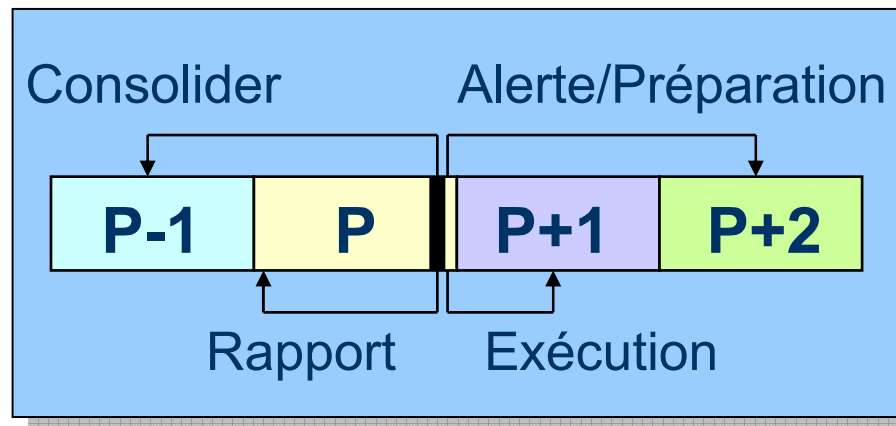


Objectifs individuels

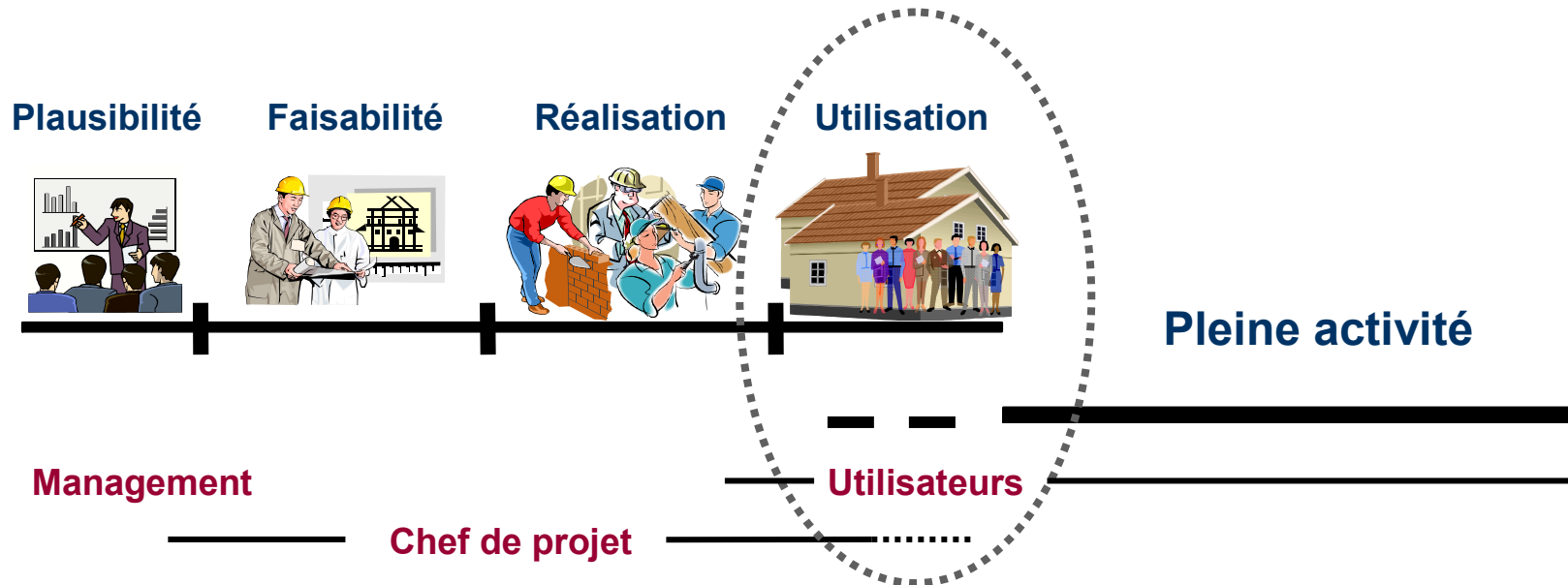
Engagement

Objectifs collectifs

La gestion de l'Anticipation



La mise en service du projet



Les facteurs du succès

Le succès du projet

Il y a deux facteurs principaux qui déterminent le succès de chaque projet:

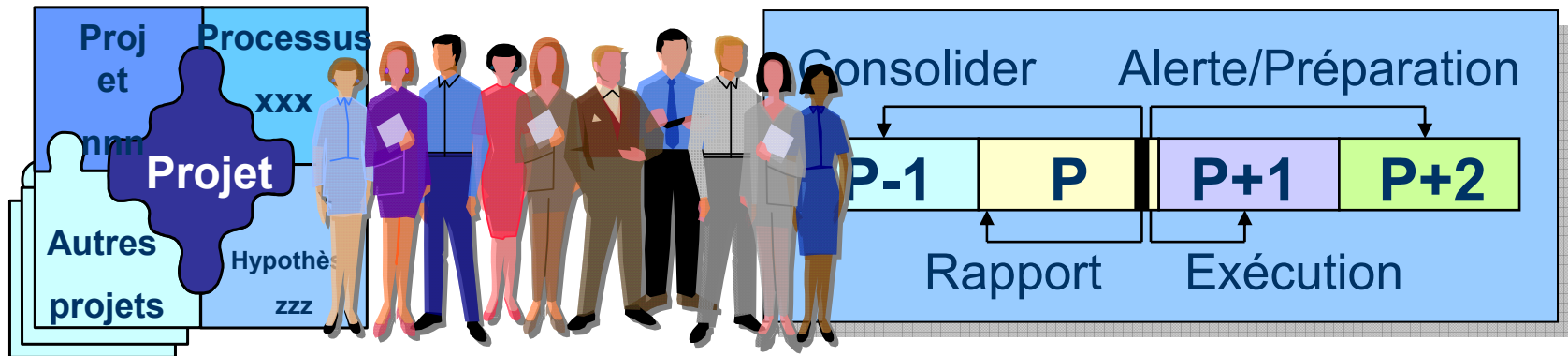
- son **emploi concret**, c'est-à-dire la disponibilité effective de ce qu'on a décidé, dans le respect des temps et des coûts (succès au niveau de la gestion de projet, responsabilité fondamentale du chef de projet)
- les **bénéfices pour l'organisation**, c'est-à-dire le retour de l'investissement lié à l'emploi concret du projet (succès au niveau de business, responsabilité fondamentale du maître d'ouvrage)

Les conditions pour le succès

Culture (d'organisation et individuelle) favorable aux projets

Modalité d'organisation compatible avec les projets

Ensemble cohérent de **méthodologies**, pratiques et instruments



Le chef de projet à succès

La vieille métaphore du « chef militaire » qui crée esprit de corps, donne du courage à la troupe et lui inspire des actes supérieurs, fait de plus en plus place à celle du diplomate, **habile à tisser des trames relationnelles et fin communicateur**

Un diplomate qui appartient au temps présent, actif, qui connaît les affaires de l'organisation et qui travaille sur le champ, toujours prêt à **négozier** avec les parties prenantes dans le projet et à même d'**influencer les décisions** là où il ne peut pas décider lui-même

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le chef de projet à succès

De tout ce qu'on a dit émerge un personnage qui sait briser les barrières idéologiques de la pure réalisation du mandat

Il sait aussi établir avec le maître d'ouvrage une **relation** professionnelle **symétrique** dans l'ensemble, base indispensable pour discuter et négocier le mandat

Il est donc capable d'assumer de façon concrète et visible la **responsabilité** de la gestion du projet



Le chef de projet à succès

En fin de compte un chef de projet **moins soumis** et moins « employé tout court »

Un peu **écarté** peut-être **de la norme traditionnelle** et peu respectueux des marches à suivre administratives de plus en plus fatigantes et ennuyeuses

Mais plus **solide** et **entreprenant**, ce dont les entreprises au fond ont justement besoin pour améliorer les résultats de leurs projets les plus importants

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Le chef de projet à succès

Un chef de projet qui s'appuie sur ses **caractéristiques personnelles** et les développe constamment, qui parfois s'entraîne à devenir avec le temps un personnage différent, **encore plus managérial**

De ce point de vue on peut imaginer le rôle du chef de projet aussi comme une **situation transitoire**, une sorte de tremplin qui à partir de positions typiquement technico-spécialistes permet d'atteindre à des positions plus élevées

Extrait de : Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008