

SK

SKEMA BUSINESS SCHOOL

DISRUPTION DANS LE MANAGEMENT DE PROJET : D'UNE PERSPECTIVE "INDUSTRIELLE" À UNE PERSPECTIVE "AGILE"

*20^e petit déjeuner du cycle
innovation & connaissance*

skema
BUSINESS SCHOOL

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

THE
AACSB
ACCREDITED

AF
AQ
ISO 1001

*Pierre DANIEL
Professeur Associé
Skema Business School*

Quelques mots d'histoire ...

1. Introduction à notre débat*

1950's & 1960's

La perspective « industrielle »

1953 - US Defense : projets de Missiles balistiques thermonucléaires

1957 - US Navy : projet Polaris développement du PERT

1961 – NASA : projet Apollo

1969 – création du Project Management Institute (PMI)

1972 – création du International Project Management Association



1970's & 1990's

La question des échecs de projet

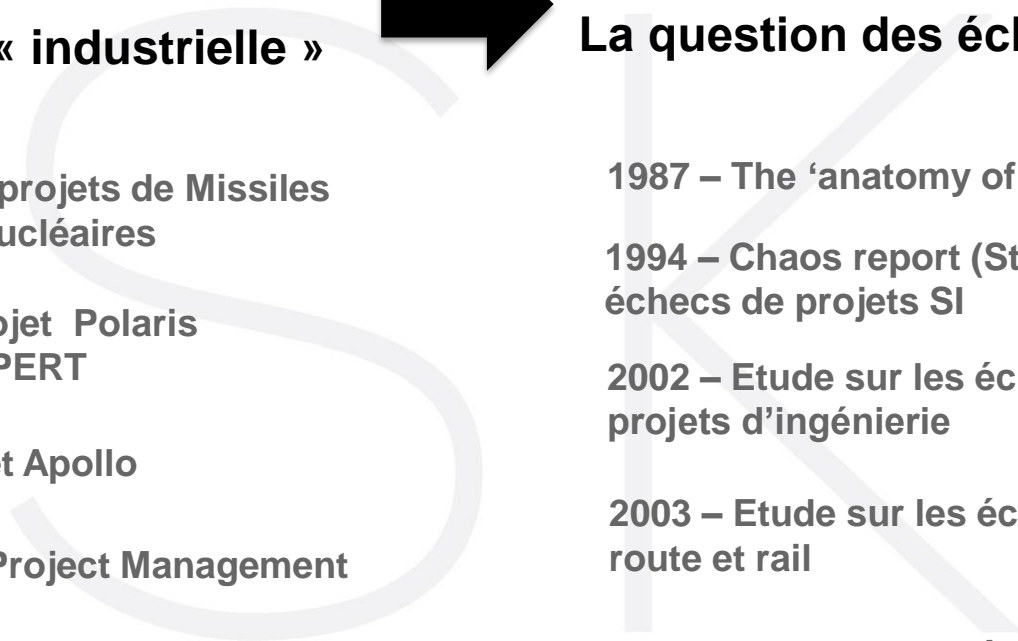
1987 – The 'anatomy of major projects'

1994 – Chaos report (Standish group) – échecs de projets SI

2002 – Etude sur les échecs des grands projets d'ingénierie

2003 – Etude sur les échecs de projets route et rail

2008 – Etude sur les échecs de projets US défense

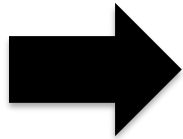


* *A brief History of Project Management, Peter MORRIS, in Oxford Handbook of Project Management, 2010.*

**Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "**

Quelques mots d'histoire ...

1. Introduction à notre débat



1990's & XXI^e siècle

Stratégie, Agilité & recherche scientifique

1994 – première conférence de recherche
du réseau IRNOP

2000 – première conférence de recherche
du PMI

2001 – The Agile Manifesto, pour le
pilotage des projets de développement IT

2004 – 'Rethinking Project Management'

LE PMI dans le Monde

1990 : **30 000 membres**
dans **120 pays**

2015 : **plus de 500 000**
membres dans **204 pays**

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Project Mgt (PM) & Mgt of Projects (MoP)

1. Introduction à notre débat

« un projet est un effort temporaire pour créer un produit, un service ou un résultat. »

La définition du **PMBok (PMI)**

PM

« Un projet est une organisation temporaire, à laquelle des ressources sont allouées pour réaliser une mission dans le but de délivrer un changement bénéfique. »

La définition **Management of Project (R. Turner, P. Morris, APM BoK)**

MoP

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Project Mgt (PM) & Mgt of Projects (MoP)

1. Introduction à notre débat

« un projet est un **effort temporaire** pour créer un produit, un service ou un résultat. »

La définition du **PMBok (PMI)**

PM

« Un projet est une **organisation temporaire**, à laquelle des ressources sont allouées pour réaliser une mission dans le but de délivrer un changement bénéfique. »

La définition **Management of Project (R. Turner, P. Morris, APM BoK)**

MoP

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Project Mgt (PM) & Mgt of Projects (MoP)

1. Introduction à notre débat

« un projet est un effort temporaire pour créer **un produit, un service ou un résultat.** »

La définition du **PMBok (PMI)**

PM

« Un projet est une organisation temporaire, à laquelle des ressources sont allouées pour réaliser une mission dans le but de délivrer **un changement bénéfique.** »

La définition **Management of Project (R. Turner, P. Morris, APM BoK)**

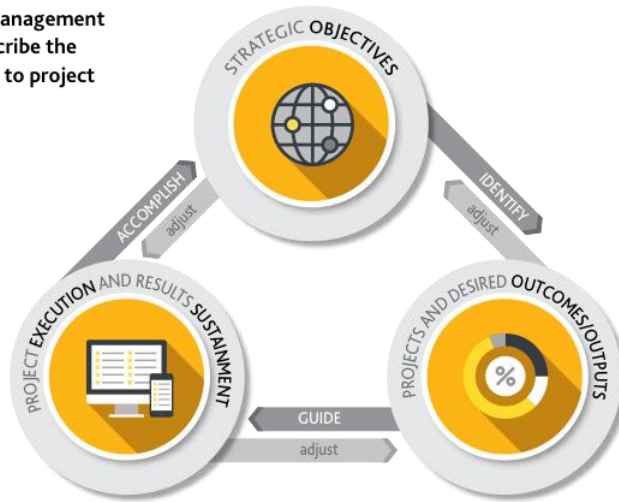
MoP

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Stratégie & Projets sont indissociables

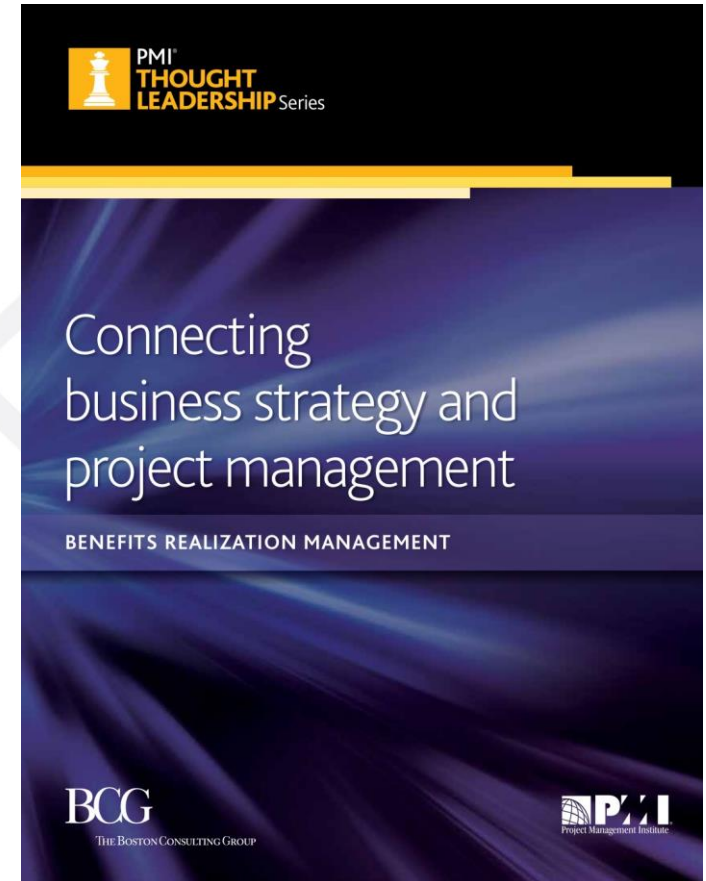
2. Le Benefits Realization Management (BRM)

Figure 1: Benefits realization management (BRM) is one term used to describe the systematic linkage of strategy to project management



Dans les environnements d'affaires caractérisés par des **changements rapides** et **une complexité croissante**, les entreprises peinent à **mettre en œuvre leurs stratégies**.

Tous ces changements stratégiques se font **par l'intermédiaire du management de projets et programmes**.

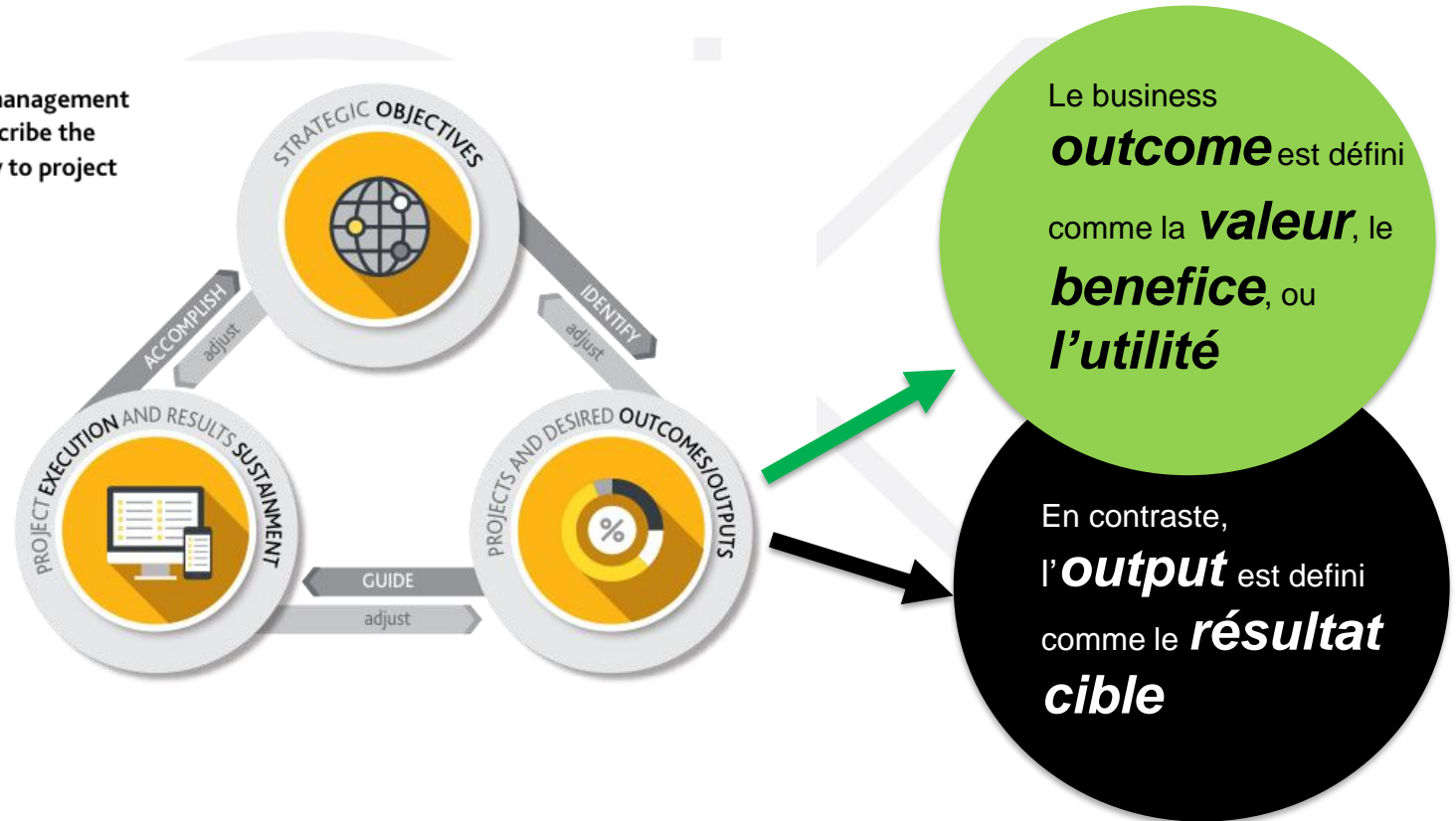


Disruption dans le management de projet :
d'une perspective "industrielle" à une perspective "agile"

Distinguer 'output' & 'outcome'

2. Le Benefits Realization Management (BRM)*

Figure 1: Benefits realization management (BRM) is one term used to describe the systematic linkage of strategy to project management



*Connecting Business Strategy and project management - Boston Consulting Group & PMI, 2015

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Les défis du BRM

2. Le Benefits Realization Management (BRM)*

De nombreuses entreprises gèrent les projets en se focalisant sur les **traditionnels livrables mesurables (délais, coûts, qualité)...**

... sans sérieusement vérifier s'ils aident l'entreprise à **atteindre ses buts stratégiques.**

Il en résulte un fossé entre la **stratégie et le management de projets.**

Seulement **38%** des managers de projet sont en charge **d'identifier** les bénéfices des projets.

Seulement **27%** (de ces 38%) ont la responsabilité **d'aligner** les projets aux bénéfices attendus.

*Connecting Business Strategy and project management - Boston Consulting Group & PMI, 2015

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Penser en « bénéfiques » avant tout

2. Le Benefits Realization Management (BRM)*

« Seulement **75%** des organisations **identifient des bénéfiques attendus** avant le début du projet, et seulement **50%** savent si les **projets ont livré ces bénéfiques attendus.**



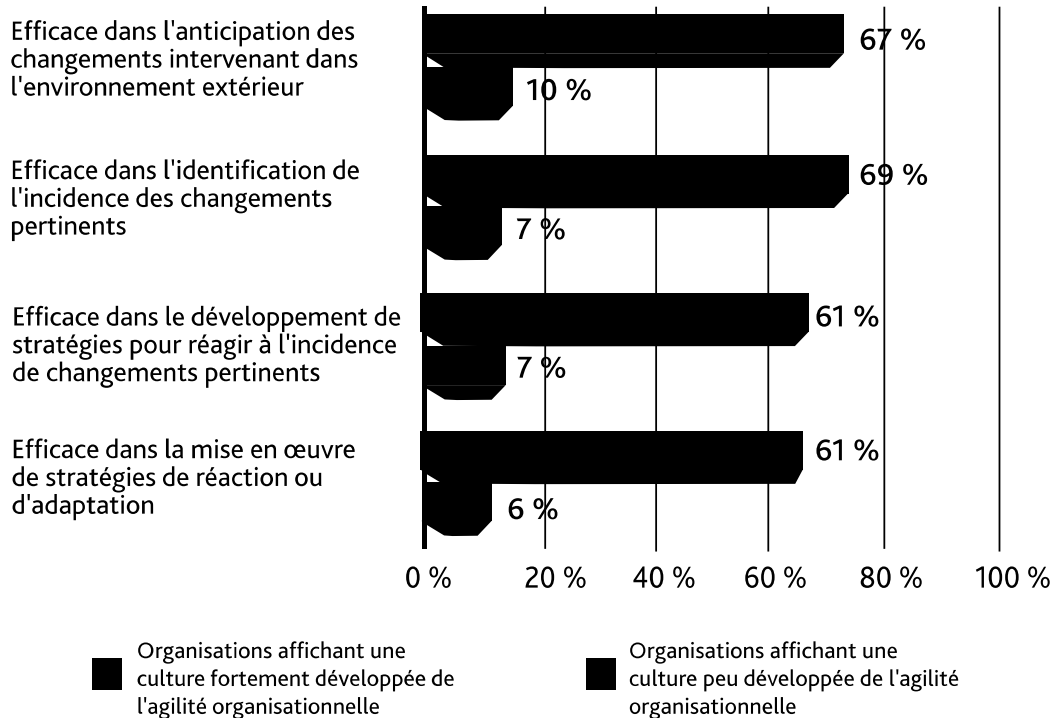
*Connecting Business Strategy and project management - Boston Consulting Group & PMI, 2015

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Une meilleure performance « stratégique »

3. L'Agilité organisationnelle

CAPTER DES OPPORTUNITÉS ET RÉAGIR RAPIDEMENT

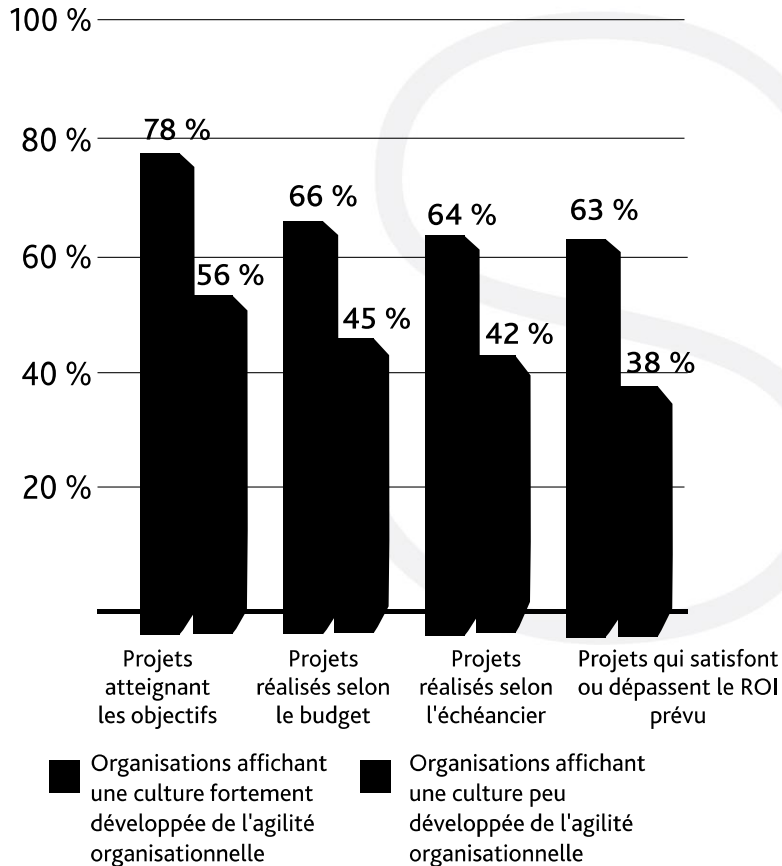


Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Une meilleure performance « Projet »

LES ORGANISATIONS À LA CULTURE DE L'AGILITÉ FORTEMENT DÉVELOPPÉE AFFICHENT DE MEILLEURS RÉSULTATS DE PROJET

3. L'Agilité organisationnelle

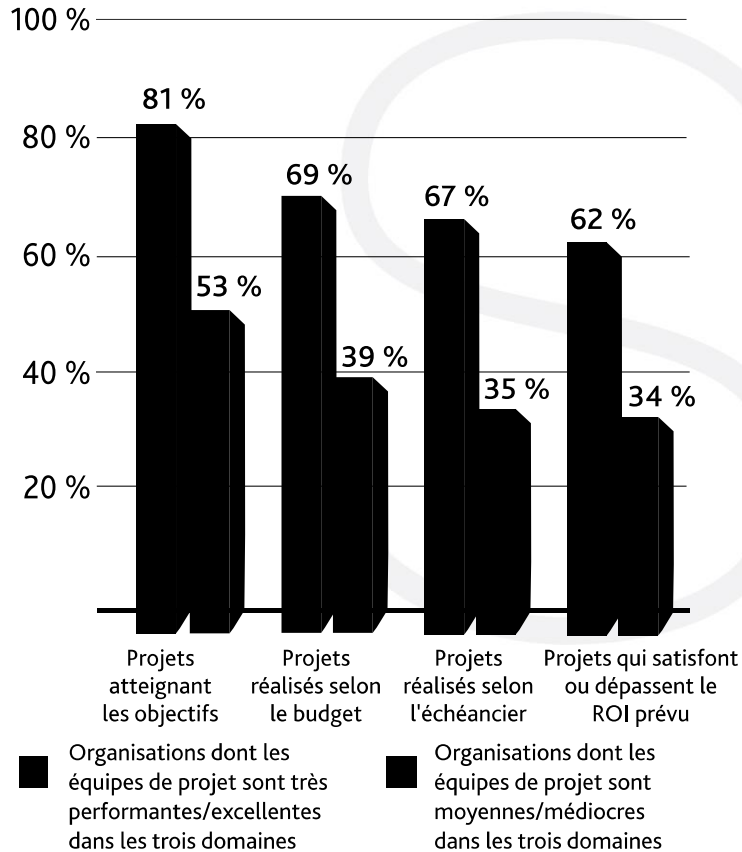


Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Le Facteur Clé de Succès « équipes »

COLLABORATION, COMMUNICATION ET FLEXIBILITÉ CONDUISENT À DES RÉSULTATS DE PROJET CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORÉS

3. L'Agilité organisationnelle



Disruption dans le management de projet :
d'une perspective "industrielle" à une perspective "agile"

Les caractéristiques majeures

Les entreprises qui affichent une culture fortement développée de l'agilité organisationnelle ont classé les sept éléments répertoriés comme étant extrêmement ou particulièrement précieus ; les entreprises dont la culture de l'agilité organisationnelle est peu développée ont classé ces sept mêmes éléments comme un peu, pas très, voire pas du tout précieus.

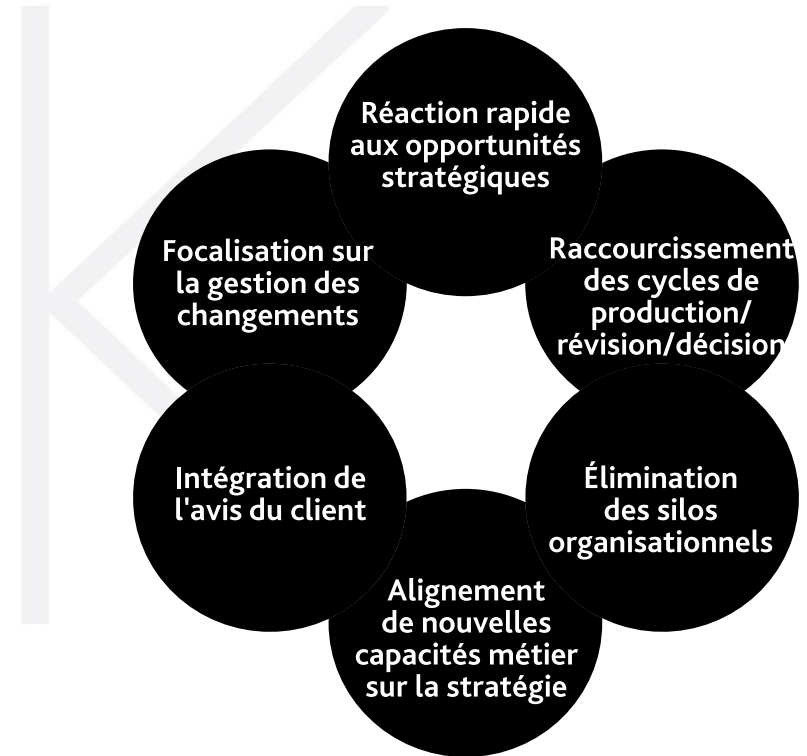
CARACTÉRISTIQUES LES PLUS IMPORTANTES DES ORGANISATIONS AGILES

Plus de la moitié des répondants ont identifié ces sept caractéristiques comme les plus importantes d'une organisation agile :

- **Flexibilité et adaptabilité**
- **Communication ouverte**
- **Réceptivité au changement**
- **Délégation aux membres de l'équipe**
- **Opportunités d'apprentissage empirique**
- **Prise de décision rapide**
- **Forte focalisation sur le client**

3. L'Agilité organisationnelle*

PRATIQUES FONDAMENTALES DE L'AGILITÉ OPÉRATIONNELLE



* Captage de la valeur du Management de Projets par l'agilité organisationnelle, PMI, 2015

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

« Mixez » les méthodes !

4. Quelques recommandations

Les organisations les plus agiles sont plus enclines à **utiliser différentes approches du management de projet**, notamment des pratiques agiles/incrémentales/itératives (65 pour cent), ou encore les méthodes Lean (55 pour cent), Waterfall (48 pour cent) et Extreme (37 pour cent)



Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "

Gérer les « Risques » et les « changements »

4. Quelques recommandations



« Les entreprises qui réussissent soutiennent l'agilité en refondant leurs pratiques métier et culturelles de trois manières distinctes :

1. Une **gestion des changements** plus rigoureuse, pour mieux s'adapter aux conditions fluctuantes du marché
2. Une **gestion des risques** plus robuste et plus collaborative
3. Une utilisation accrue de **pratiques de management normalisées** des projets, programmes et portefeuilles »

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle" à une perspective " agile"

Prenez les projets aux sérieux !

4. Quelques recommandations

Figure 3: Most-effective factors for ensuring benefits realization



Le management de projet est une question stratégique

Le management de projet est une profession

Disruption dans le management de projet :
d'une perspective " industrielle " à une perspective " agile "