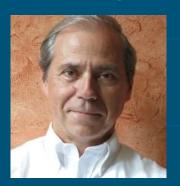


Les groupes de processus PMBoK et les cycles de vie: quelle complémentarité ?

Commission Stratégie et Organisation – Livre Blanc 2018







Rédacteurs:

Christian DUCHESNE - Thomas MOORE - Thierry VERLYNDE

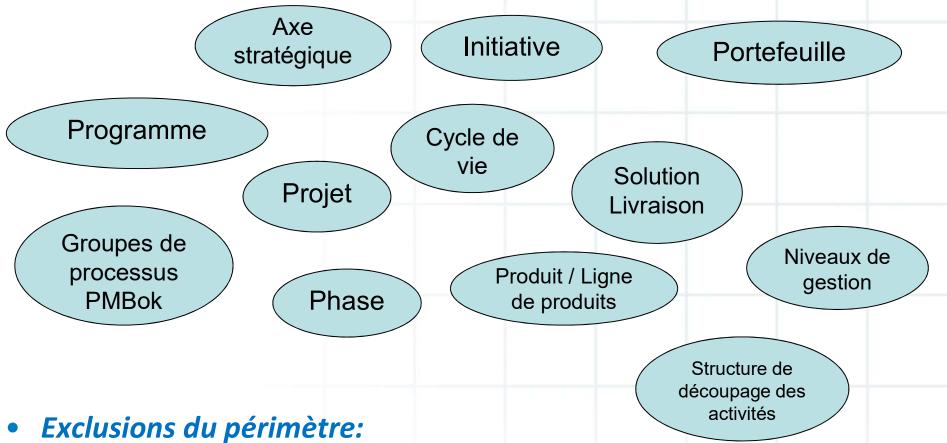
OBJECTIF DU LIVRE BLANC

- Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de créer des cycles de vie de projet alors que le guide PMBoK nous propose des groupes de processus capables de gérer tout type de projet ?
- Comment intégrer les méthodes de développement (cascade, agiles...) dans des cycles de gestion de projet ?

L'ambition du livre blanc est de :

- > Apporter une vision pédagogique des différents niveaux de gestion des activités:
 - Définir tous les termes liés à la gestion des activités
 - Articuler tous les concepts dans le temps et selon leur niveau de détail
- Proposer une structure de gestion des activités par niveau la plus standard possible, depuis le plan stratégique jusqu'à la tâche élémentaire.

LE GLOSSAIRE



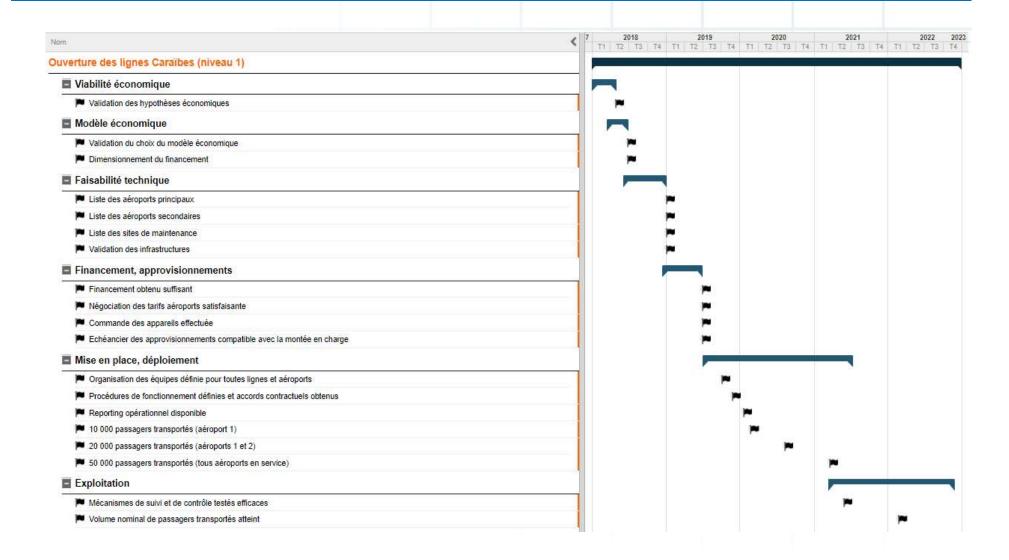
- - Autres référentiels du PMI (autres que Guide PMBoK®)
 - Les activités de continuité
 - Les aspects financement, gouvernance, rôles et responsabilités

LE NIVEAU AXE STRATÉGIQUE (NIVEAU 1)

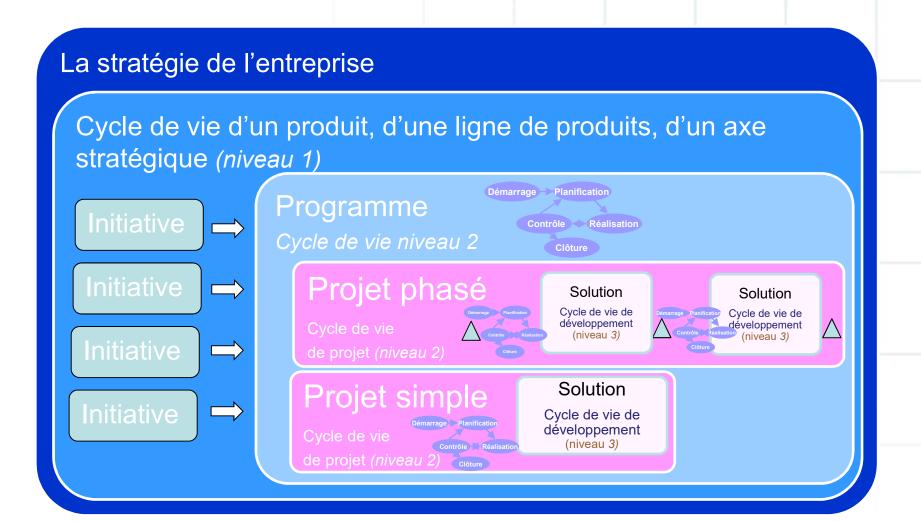
- A la base existe un plan stratégique qui donne une vision des objectifs organisée dans le temps, structurée en plusieurs axes stratégiques.
- Un axe stratégique correspond à une finalité forte. Exemples:
 - Lancement d'un nouveau produit ou service
 - Recentrage sur un cœur de métier
 - Expansion à l'international d'une activité ou d'un ensemble d'activités...
- Un axe stratégique se structure en « initiatives » (paquet d'activités ayant une finalité commune) positionnées dans le temps
 - Initiatives complémentaires mais indépendantes => portefeuille d'activités éventuellement reliées par des jalons de décision
 - Initiatives complémentaires et dépendantes => donnera naissance à un programme (niveau 2)

LE NIVEAU AXE STRATÉGIQUE (NIVEAU 1): EXEMPLE





POSITIONNEMENT DES CONCEPTS



ARTICULATION DES NIVEAUX 1 et 2 - Exemple d'ALE [1/3]

Alcatel·Lucent (Enterprise

ALE est un fournisseur mondial de services et solutions de communication, de réseau et de cloud pour entreprises.

Le portefeuille de produits et solutions de la division

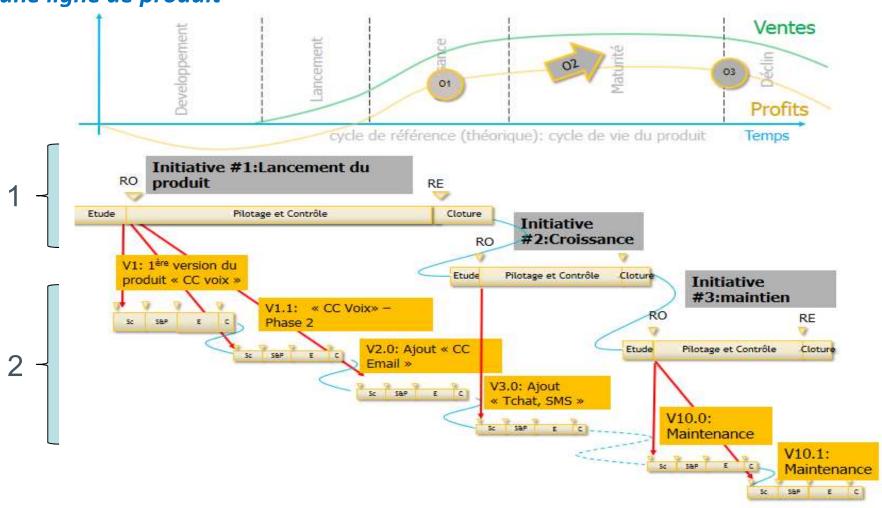
Communications d'ALE est



composé entre autres de solutions cloud, plateformes connectées, communications unifiées, interactions avec les clients, et d'une gamme complète de postes.

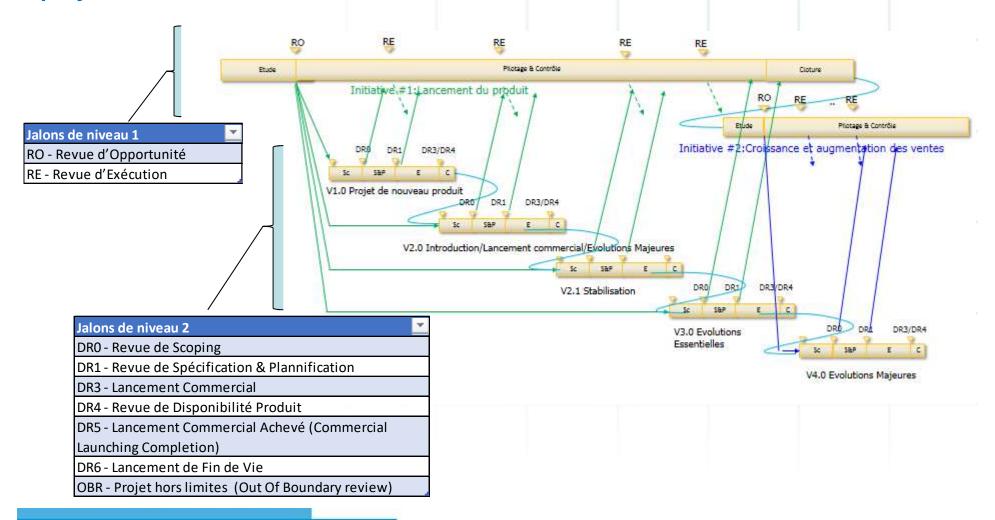
ARTICULATION DES NIVEAUX 1 et 2 - Exemple d'ALE [2/3]

Implémentation en projets de niveaux 1 (initiatives) et 2 (projets de version) pour une ligne de produit



ARTICULATION DES NIVEAUX 1 et 2 - Exemple d'ALE [3/3]

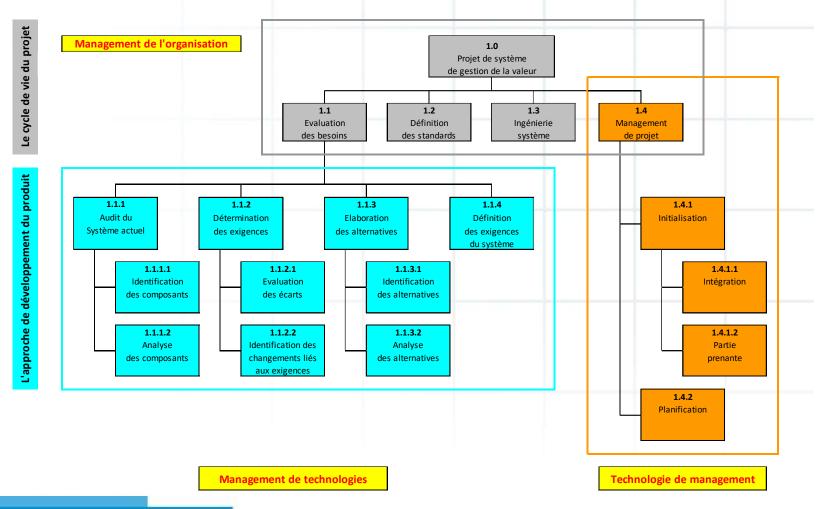
Formalisation des relations entre niveaux au passage des différents jalons des projets



LA WBS BASE DE L'ARTICULATION NIVEAU 2 ET 3

Les 3 éléments structurant une WBS : le cycle de vie du projet, le cycle de développement du produit et l'approche de gestion de

projet:

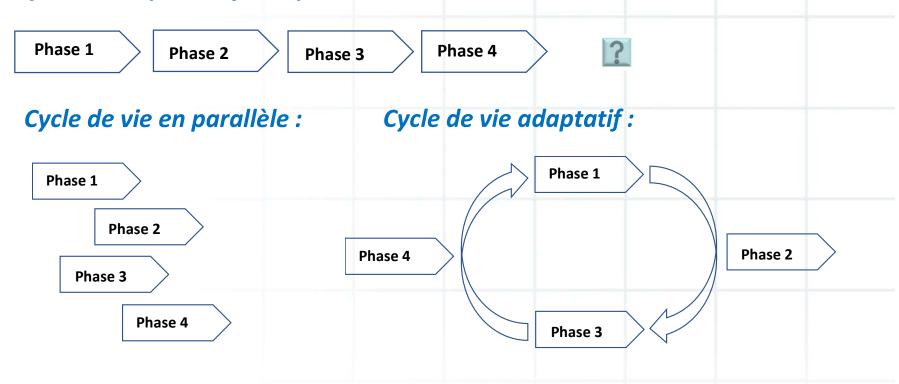


10

LE NIVEAU CYCLE DE VIE DES PROJETS

• 3 cycles de vie de projets sont usuellement utilisés :

Cycle de vie prédictif / séquentiel :

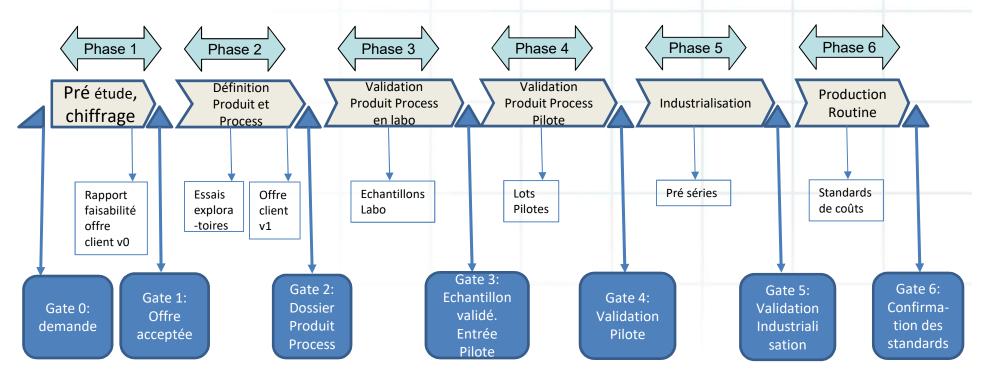


• Le choix de cycles et des phases dépend de différents facteurs : nature de l'industrie, du contexte du projet,...

LE NIVEAU CYCLE DE VIE DE PROJET SÉQUENTIEL : EXEMPLE



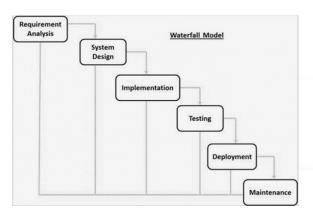
- Objectif: adopter l'organisation du travail adaptée au type de produit à réaliser, et capable de minimiser les risques d'échec
 - Phases entrecoupées de Go-NoGo
 - Chaque phase est gérée comme un projet mais ses livrables (gestion et contenu) sont conçus pour être ré utilisables aux phases suivantes

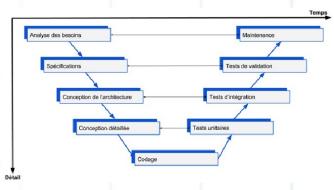


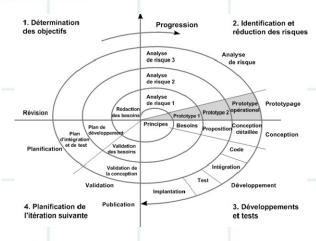
LE NIVEAU CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT

• Une grande diversité de cycles de développement qui a évolué à travers le temps :

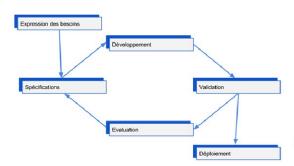
En cascade: En V: Incrémentiel:



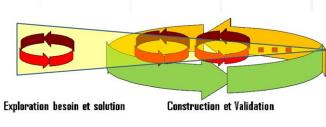


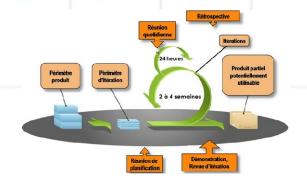


Itératif:



Semi-itératif :

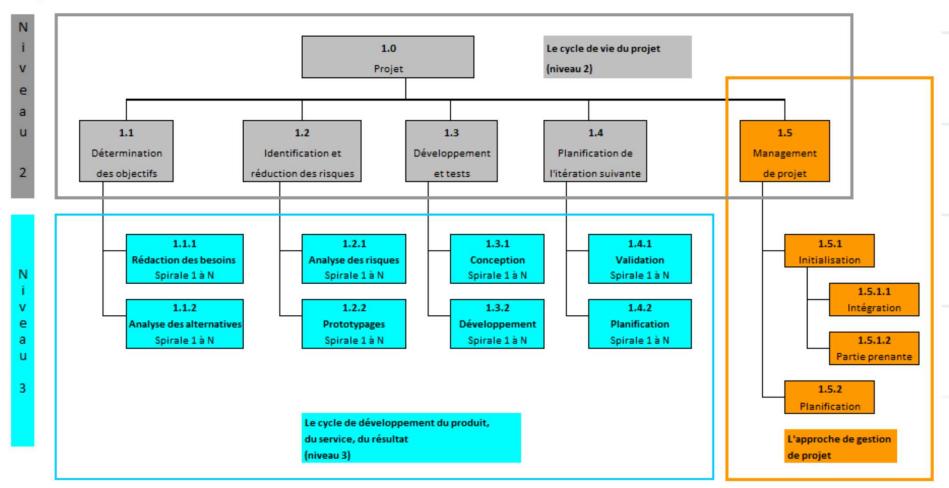




Agile:

UN EXEMPLE D'ARTICULATION NIVEAU 2 ET 3

 Cycle de vie de projet itératif et de développement en spirale du produit :



EN CONCLUSION ...

- Trois niveaux de gestion, imbriqués structurellement :
 - 1. Niveau axe stratégique: séquences d'initiatives jalonnées adaptées à la finalité (cycle de vie d'une ligne de produits, cycle de vie d'un service, cycle de vie d'une fusion...)
 - 2. Niveau cycle de vie de projet (ou de programme) structuré en phases adaptées au savoir faire et à la technicité de l'entreprise
 - 3. Niveau cycle de vie de développement (ou de livraison) adoptant des méthodes éprouvées de fabrication de solution
- Les groupes de processus du guide PMBoK peuvent s'utiliser aux différents niveaux pour accomplir les activités de management.

ANNEXE: MINI GLOSSAIRE

• Initiative:

Paquet d'activités complémentaires destinées à satisfaire un objectif

Cycle de vie de projet

Séquence d'activités structurée en phases et jalons clés

Cycle de vie de développement

Méthode ou mode opératoire pour fabriquer et livrer une solution

• Phase:

Soit une séquence d'activités à l'intérieur d'un projet pour réaliser une livraison (utilisation partielle de processus PMBok)

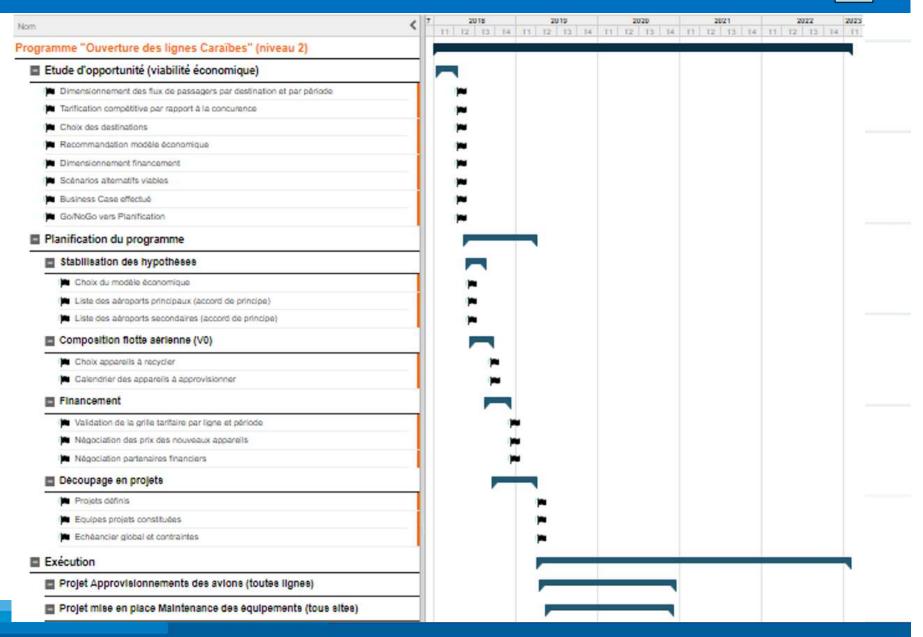
Soit un sous-projet (utilisation de tous les groupes de processus PMBoK)

• Portefeuille:

Ensemble d'activités regroupées grâce à un critère ou une combinaison de critères

LE NIVEAU PROGRAMME OU PROJET (NIVEAU 2): EXEMPLE





Le PMBoK et les cycles de gestion de projet