

Management qualité d'un projet selon la méthode « Success for Your Project Management »

COLIN Chloé, FARGES Alexandre, GAINÉ Matthieu

Automne 2019

Suiveur UTC : FARGES Gilbert

Master Ingénierie de la Santé Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé
Disponible sur : <https://travaux.master.utc.fr/>, puis « IDS », réf IDS037

<https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids037-management-projet-methode-sypm/>

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
AVANT-PROPOS	3
GLOSSAIRE	4
RESUME / ABSTRACT	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DE PROJET, PREMIER LEVIER DU SUCCES D'UNE ORGANISATION	7
I. Généralités sur le management de projet	7
II. Pourquoi le management de projet	8
CHAPITRE 2 : UNE METHODE DE MANAGEMENT DE PROJET DURABLE ALLIANT GAIN DE TEMPS ET DE PERFORMANCES	10
I. Le cadre normatif actuel du management de projet	10
II. Intérêt et construction de la méthode SYPM.....	13
CHAPITRE 3 : LES OUTILS POUR UNE PRISE EN MAIN EFFICIENTE DE LA METHODE SYPM	15
I. Cartographie de la méthode SYPM	15
II. Outil de suivi et de diagnostic de la méthode SYPM	16
CONCLUSION	20
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	21
ANNEXES	22
Annexe I : Note de clarification « Management qualité d'un projet selon la méthode SYPM »	22
Annexe II : Table de correspondance des 3 normes de la méthode SYPM (issue de l'annexe B de la norme ISO 10006 :2017)	24

Remerciements

L'ensemble du groupe tient à remercier en premier lieu M. FARGES Gilbert, responsable de l'unité d'enseignement « Ingénierie de projet » qui est à l'initiative de ce travail. Sa connaissance dans le domaine et son expérience nous ont été précieuses. Son évaluation et ses conseils tout au long du projet nous ont permis d'avancer efficacement, de nous recentrer sur le principal et d'améliorer la qualité finale du travail fourni.

Nous tenons également à remercier Mme KONIG Béatrice, dont l'expertise bibliographique nous a également été très précieuse. Que ce soit pour la recherche documentaire efficace mais également pour la rédaction de notre mémoire d'intelligence méthodologique. Ses conseils ont permis à notre projet et notre mémoire d'intelligence méthodologique d'être correctement structurés et de répondre au mieux aux exigences des publications scientifiques.

Enfin, nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué de près comme de loin à ce projet. Leurs retours ont permis de faire évoluer, dans le bon sens, et selon les attentes des lecteurs ce mémoire d'intelligence méthodologique mais également l'ensemble des outils qui y sont associés.

Avant-propos

Dans le cadre du Master 2 Ingénierie de la Santé, parcours « Technologies biomédicales et Territoires de santé » de l'Université de Technologie de Compiègne, l'UE IDCB « Ingénierie de projet », a pour objectif d'apprendre aux étudiants à appréhender au mieux le pilotage de projets. C'est ainsi, au travers d'un projet portant sur le « Management qualité d'un projet selon la norme ISO 10006 :2017 », que le groupe n°3, composé de COLIN Chloé, FARGES Alexandre et GAINÉ Matthieu découvre les enjeux du management de projet.

Bien qu'étant un travail énergivore, concernant une discipline dans laquelle nous étions novices, ce fut un réel plaisir de réaliser ce projet. Il a en effet rythmé nos journées d'étudiants tout au long du semestre et nous espérons que vous retrouverez tout l'enthousiasme, le travail et la volonté de bien faire que nous y avons mis.

Il est important de noter que cet outil ne vise en aucun cas à remplacer un manager de projet, dont les compétences et l'expérience sont indispensables pour mener à bien un projet. Il aspire plutôt à être une aide dont le but est de donner les bonnes pratiques à mettre en place pour accompagner efficacement les managers de projets dans leurs missions d'aujourd'hui et de demain.

Par ailleurs, tout retour, positif ou négatif, permettant de corriger, d'améliorer ou de faire évoluer les fonctionnalités de l'outil par rapport aux besoins de ses utilisateurs, sont les bienvenus.

Glossaire

Action préventive : Instruction et activité de modification d'un travail donné afin d'éviter ou de réduire les écarts potentiels des performances prévues.

Efficience : Capacité de rendement dans la réalisation de projet.

Efficacité : Atteinte des objectifs du projet dans les délais définis.

Maitrise d'ouvrage : Organisation ou personne commanditaire du projet.

Maitrise d'œuvre : Organisation qui assure la gestion du projet.

Maitrise de la qualité : Axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.

Management de la qualité : Management relatif à la qualité qui inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectif qualité, la planification de la qualité, la maitrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de celle-ci.

Management de projet : Ensemble de processus mis en place afin de créer une vision commune entre les différents acteurs d'un projet et d'en assurer le bon déroulement et donner une certaine cohérence à celui-ci.

Norme : Ensemble de règles et de critères devant être respectés.

Objectif : Résultat à atteindre.

Phase d'un projet : Division du cycle de vie d'un projet en ensembles d'activités gérables tels que la conception, le développement, la réalisation et l'achèvement.

Partie prenante : Différents acteurs ou catégories d'acteurs qui jouent un rôle ou ont une influence sur le projet.

Politique : Intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.

Processus : Ensemble d'activités ordonnées, façon de faire, aboutissant à un résultat.

Projet : Ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, entreprises pour atteindre les objectifs du projet.

Qualité : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.

Stratégie : Plan pour atteindre un objectif, à long terme ou global.

Triade : Groupe de trois personnes ou de trois unités.

Vision : Aspiration à ce qu'un organisme souhaite devenir, telle que formulée par la direction.

Résumé

Le management de projet est une composante clé de la politique stratégique des organisations du XXIème siècle quelles qu'elles soient. Les managers de projet sont ainsi, aujourd'hui, une ressource majeure. Leur rôle étant devenu, au fil du temps, incontournable pour assurer la performance des projets. A tel point que toutes les organisations, quel que soit leur type, leur taille et les projets qu'elles mènent, font appel à ce type de profil.

De nombreuses normes viennent alors expliciter les bonnes pratiques à appliquer pour être un bon manager de projet et permettre à son organisation de se démarquer dans un contexte concurrentiel plus sélectif que jamais. C'est le cas des normes ISO 9001 :2015 « *Système de management de la qualité* », ISO 21500 :2012 « *Lignes directrices sur le management de projet* » et ISO 10006 :2017 « *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet* », toutes trois complémentaires, traitant chacune d'un aspect différent du management de projet. Cependant, il peut parfois paraître difficile pour les organisations, notamment de structure modeste, d'intégrer 3 normes ISO, comportant chacune des centaines de processus.

C'est ici que prend racine la méthode « Success for Your Project Management » (ou méthode SYPM). Cette méthode reprend les concepts clés des 3 normes précédemment citées, organisés selon 5 phases de projet bien définies et claires (Lancement, Planification, Réalisation, Maîtrise et Clôture). Elle aspire à aider les managers de projet à intégrer ces bonnes pratiques le plus facilement possible, phase par phase, grâce à un outil d'autodiagnostic de suivi.

Mots clés : Management, Projet, Qualité, Performance, Efficience, Amélioration continue, Succès.

Abstract

Project management is a key element of strategic policy of 21st century 's organisations, whatever their activities are. In this way, project managers are today a great resource. Their role had become indispensable over the time, in order to carry out projects performance. To the point that all organisations, no matter their type, their size and the projects they lead, call on this type of profile.

Several standards are coming to explain the good practices that must be applied to be a great project manager and to enable an organisation to distinguish itself in a context more selective than it has ever been. It is the case for the ISO 9001:2015 '*Quality Management System*', ISO 21500:2012 '*Guidance on Project Management*' and ISO 10006:2017 '*Quality management – Guidelines for quality management in projects*' standards. All three are complementary, each related to one different angle of the project management. However, it could sometimes look difficult for the organisations, particularly for modest structures, to incorporate 3 ISO standards, with hundreds of processes in each.

This is here where the method, called « Success for Your Project Management (or SYPM) » sees the light of the day. Using the key concepts of the 3 standards previously mentioned, organised according to 5 well-described and clear project stages (Launching, Planning, Implementation, Control and Closing). It aspires to help project managers include those good practices in the easiest way, step by step, with the help of a monitoring self-diagnosis tool.

Keywords : Management, Project, Quality, Performance, Efficiency, Continuous improvement, Success.

Introduction

La société actuelle place les entreprises en concurrence permanente, les obligeant ainsi à être de plus en plus réactives et compétitives les unes vis-à-vis des autres. Dès lors, une organisation interne et une stratégie optimale sont indispensables pour continuer d'exister, quelle que soit la taille de l'entreprise et quel que soit son secteur d'activité.

C'est ainsi que, depuis des années, au sein des organisations, le travail en projet s'est largement diffusé. Il s'impose comme étant la démarche la plus adaptée et permet de mener au mieux un certain nombre de problématiques. Tout ceci avec méthode et rigueur sur fond de réduction des coûts et des délais.

Le management de projet met en avant **une triade** de notions permettant de mener à bien son projet avec **efficacité** (atteinte des objectifs du projet dans les délais définis), **efficience** (réalisation du projet en consommant le minimum de ressources possible) et une bonne **qualité perçue** du produit ou du service par le client ou les bénéficiaires.

De cette évolution du management de projet sont alors nées de nouvelles responsabilités, de nouveaux métiers et de nouvelles normes permettant de d'optimiser au mieux les processus à mettre en place pour que les organisations mènent au mieux leurs projets.

Pour cette étude, le choix s'est porté sur trois des normes ISO (Organisation internationale de normalisation), complémentaires, relatives au management de la qualité au sein des organisations et au sein des projets les plus importantes : la norme ISO 9001:2015 « *Système de management de la qualité* », la norme ISO 21500:2012 « *Lignes directrices sur le management de projet* » et la norme ISO 10006 :2017 « *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet* ».

L'objectif de ce projet est ainsi d'**aider à la mise en œuvre des grands principes de management de projet, issus de ces normes, au sein des organisations, à l'aide de la méthode simplifiée « Success for Your Project Management » (SYPM)** pour tout type d'organisation et tout type de projet.

Ainsi, après avoir présenté les intérêts du management de projet classique, ce mémoire aborde l'intérêt et les éléments sur lesquels la méthode SYPM s'est construite. Enfin, il présente les outils permettant une prise en main facile de la méthode, leurs fonctionnalités et comment les utiliser de manière optimale afin de mener, au mieux, les futurs projets de toute organisation.

Chapitre 1 : Le management de projet, premier levier du succès d'une organisation

I. Généralités sur le management de projet

De nombreuses personnes estiment que le management de projet, une discipline considérée comme moderne, est née avec les grandes avancées technologiques de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Cependant, en appréhendant le management de projet comme l'art de diriger, d'organiser et de gérer des projets, il semblerait que les traits de celui-ci soient présents depuis les premières heures de l'Homme sur Terre.

Depuis l'antiquité avec la création de grandes pyramides égyptiennes, à la création des jardins suspendus de Babylone en Irak, en passant par les statues grecques, il semble évident que ces projets, d'une envergure titanesque, relevaient d'une gestion des ressources humaines, temporelles et matérielles optimales avec un but précis : fournir un livrable escompté répondant aux exigences du commanditaire du projet [1].

Cependant, le management de projet moderne semble plus élaboré, mieux structuré depuis la moitié du XX^{ème} siècle et la période d'après-guerre. En effet, l'apparition d'innovations techniques et technologiques, de cycles alliant planification, organisation, coordination, direction et contrôle du projet, mais également l'intégration des notions d'efficacité et d'efficience, jusqu'alors laissées de côté, viennent faire basculer le management de projet dans une nouvelle ère [2].

Le management de projet tel qu'il est décrit au XXI^{ème} siècle, repose sur la mise en place de processus qu'il est nécessaire d'appréhender et d'organiser afin de créer une vision commune entre les différents acteurs du projet et de donner une certaine cohérence à celui-ci [2].

Aujourd'hui, la capacité des entreprises à mettre de nouveaux produits et services, le plus rapidement possible et de préférence avant les concurrents, constitue un enjeu majeur au sein de la société. Il en va tout simplement de la pérennité de l'organisation [3]. Ce phénomène a progressivement fait du management de projet une discipline utilisée dans tous les domaines d'application existants et non plus seulement dans les domaines scientifiques et technologiques.

C'est aujourd'hui un outil de changement et d'innovation [4] qui sort de la structure organisationnelle et de l'organisation hiérarchique habituelle des organisations. Il débute avec la capacité du chef de projet à coordonner et à animer le projet mais également à rassembler différentes représentations pour former une vision et des valeurs communes aux différents acteurs impliqués.

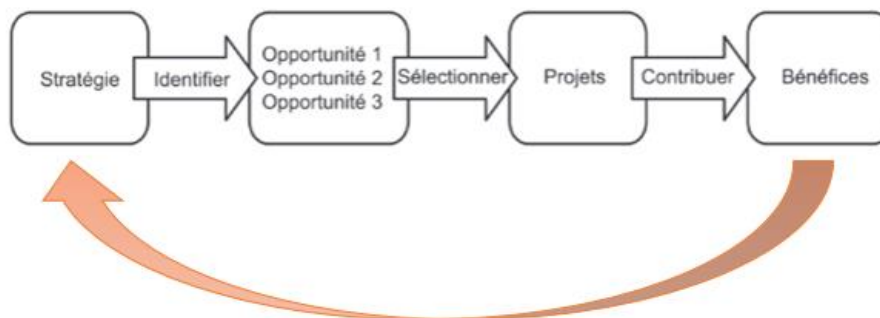


Figure 1 : Schéma d'un processus de création de valeur (selon ISO 21500 :2012[5])

Comme le montre la Figure 1, la stratégie de l'organisation est à la base de la création de projet. C'est elle qui va définir les critères qui permettront d'identifier les opportunités à saisir qui pourront aboutir en tant que projet. Les bénéfiques, quant à eux, alimentent la société et les être-humains qui ont de nouvelles attentes qu'il s'agit de satisfaire en adaptant sa stratégie en permanence.

Toutes les opportunités ne sont cependant pas systématiquement sources de projet [6]. Un travail de sélection est alors réalisé afin de déterminer quelles seront les opportunités qui se concrétiseront en tant que projet, et quelles sont celles qui permettront à l'entreprise de dégager le plus de résultats. Des bénéfiques en termes d'argent mais également en termes d'image de marque, de notoriété et de gain d'expérience.

En effet, le management de projet n'est pas une science exacte. Elle repose sur des outils complexes, parfois difficiles à appréhender ou à utiliser efficacement. Chaque projet étant unique, il n'existe pas de recette miracle. Le meilleur allié étant alors l'expérience qui permettra d'appréhender l'environnement du projet et de prendre des décisions plus facilement.

II. Pourquoi le management de projet

D'après l'enquête 2018 de Project Management Institute (PMI) [7], d'ici 2027, environ 2,2 millions de nouveaux postes en lien avec le management de projet devraient être pourvus chaque année dans seulement 11 pays (Chine, Inde, Etats-Unis, Brésil, Japon, Royaume-Uni, Allemagne, Australie, Canada, Arabie Saoudite et Emirats arabes unis). Ceci témoigne de l'importante place que le management de projet prend et continue de prendre chaque jour.

En effet, toutes les organisations, des Petites et Moyennes Entreprises (PME) aux établissements de santé fonctionnent et sont en projet permanent [8]. Tant dans la mise en place ou dans la gestion de nouvelles structures, que dans la volonté d'obtenir une accréditation ou encore de réaliser un nouveau produit.

La sensibilisation au management de projet semble aujourd'hui constituer un véritable enjeu stratégique conférant aux entreprises des avantages certains.

Premièrement, les principes du management de projet peuvent être appliqués à un large spectre d'activité. En effet, qu'il s'agisse de projets simples, de courte durée ou au contraire de projets complexes, étalés dans le temps, ceux-ci augmentent sensiblement leur chance de succès et d'achèvement [9].

Ensuite, le management de projet permet d'identifier et d'éviter certains risques ou erreurs liés à la réalisation d'un projet [10]. Cependant, en général, lorsque des scandales font leur apparition dans des organisations, il est peu courant que le management de projet soit notifié comme étant le problème. Et pourtant, en examinant et retraçant certains rapports de mise en œuvre de projet, il est certain que cette discipline peut entraver l'image de certaines organisations.

En effet, c'est ce que démontre le rapport Folz [11], rédigé en novembre 2019, par Jean-Bernard Levy, PDG du groupe EDF. Cette entreprise française fournisseuse et productrice d'électricité tente d'expliquer comment l'allongement des délais et le surcoût de la construction de l'EPR de Flamanville peut être dû à leur mauvaise gestion dans la mise en place du projet. Il pointe ainsi des « estimations initiales irréalistes », « une gouvernance de projet inapproprié », « l'absence de chef de projet au lancement » et bien d'autres critères essentiels au management de projet.

Ainsi, le management de projet est inévitablement un point clé de la stratégie économique d'une entreprise et comme nous le montre ce cas, un mauvais management de projet peut entraîner des pertes très importantes pouvant conduire l'effondrement d'une organisation tout entière.

De plus, les connaissances en termes de management de projet s'inscrivent dans un domaine de mieux en mieux établi [12]. Celui-ci permet l'échange et le partage de méthodes reconnues avec les décideurs, les clients et plus largement avec les différentes parties prenantes d'un projet. Elles sont aujourd'hui une preuve de qualité, d'efficacité et de professionnalisme venant renforcer la relation de confiance entre ces dernières et les organisations en charge de projets.

Le management de projet occupe une part incontestée et incontestable au sein des organisations et son activité est en forte croissance dans toutes celles-ci. Ainsi le nombre de managers ne cesse d'augmenter face à la demande croissante, et leur rôle évolue fortement depuis plusieurs années.

Le premier enjeu concerne les (futurs) managers. Sur le plan professionnel, le management de projet devient l'essence de tous les managers, ingénieurs et cadres quel que soit le domaine d'activité (marketing, commerce, communication, ingénierie, recherche, médical etc.). Cette fonction fait ainsi l'objet de nombreuses formations spécialisées [13].

Aujourd'hui, être manager, c'est être responsable d'une ou plusieurs équipes. C'est également coordonner leurs activités, très souvent dans le cadre de projets, en maîtrisant l'ensemble des activités relatives à la qualité des livrables finaux, des coûts, des délais, au management des ressources humaines, à la communication etc. La tâche est ainsi parfois très complexe [14].

Que l'on soit un jeune manager découvrant le management de projet ou un manager plus expérimenté, il est toujours difficile d'appréhender la discipline de la meilleure des manières. Dans un premier temps parce qu'une maîtrise quasi-parfaite des outils de gestion de projet semble indispensable pour être un bon manager de projet (même si elle ne suffit pas). Dans un second temps parce que ces outils sont en constante évolution et qu'il est difficile de définir seul, des processus à mettre en place lors de projets complexes.

Le second enjeu concerne les entreprises et les cadres dirigeants qui doivent faire face à un environnement de plus en plus complexe d'un point de vue sociétal, concurrentiel et économique.

D'après l'enquête 2018 « *Pulse of the profession* », de PMI [7]:

- Les entreprises, qui investissent dans des méthodes de management de projet éprouvées, perdent 28 fois moins d'argent que les autres. Cela est dû au fait que leurs initiatives stratégiques ont plus de succès et que leurs résultats sont plus fiables ;
- Seulement 58% des entreprises comprennent pleinement les enjeux relatifs au management de projet ;
- 68 % des entreprises déclarent faire appel à des chefs de projet externes à l'organisation.

Ces chiffres montrent l'enjeu économique qui se cache derrière le management de projet et les progrès qu'un bon nombre d'entreprises ont encore à faire dans ce domaine. Le choix de ses managers de projet fait désormais partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et peut être l'élément qui permettra à l'organisation de se démarquer de la concurrence.

Ils mettent également l'accent sur l'importance d'être un manager de projet efficace, maîtrisant son environnement et les concepts relatifs au management de projet. Tous ces éléments permettent de se démarquer efficacement des autres managers sur le marché du travail et de montrer à son organisation le chemin à suivre.

Chapitre 2 : Une méthode de management de projet durable alliant gain de temps et de performances

I. Le cadre normatif actuel du management de projet

Le management de projet est aujourd'hui bien édifié. De nombreuses organisations professionnelles existent et ont pour but d'accompagner cette discipline et ses acteurs parmi lesquelles peuvent être citées le Project Management Institute (PMI), l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) ou encore l'Association Française de Normalisation (AFNOR) [13].

Le management de projet étant devenu une discipline à part entière, à l'importance économique, stratégique et organisationnelle grandissante, il était nécessaire de venir réaliser des guides de bonnes pratiques à suivre [9]. C'est ce qui a été mis en place par le biais des normes ISO pour cadrer le management de projet au sein des organisations. C'est ainsi que les normes « *ISO 9001 :2015 : Système de management de la qualité* », « *ISO 21500 :2012 : Lignes directrices sur le management de projet* », « *ISO 10006 :2017 : Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets* », toutes les trois relatives au management, viennent apporter les outils nécessaires au développement d'un bon système de management de projet.

1- Le management de la qualité

La norme ISO 9001 :2015 « *Système de management de la qualité* », relative au système de management de la qualité, fait suite à la version de 2008. Les grandes lignes de cette norme visent à **améliorer la qualité des produits et des services fournis** [15] afin qu'ils soient en permanence conformes aux exigences multiples auxquelles ils peuvent faire face (légales, réglementaires et des clients). De cette manière, elle permet de renforcer la relation entre l'organisation et les autres acteurs et notamment le client. Ainsi, l'organisation gagne en crédibilité auprès des autres acteurs du milieu, voit son image de marque renforcée et sa compétitivité maintenue.

Celle-ci se base ainsi sur une triple approche [15] :

- **L'approche processus** qui consiste à planifier les processus appliqués mais également leurs interactions ;
- **L'approche par les risques** permettant de déterminer les facteurs susceptibles d'entraîner des écarts entre le résultat escompté et le résultat obtenu et d'intégrer des actions préventives dans les plans d'action de l'organisation afin de limiter leur effet négatif ;
- **L'amélioration continue** afin de déterminer les opportunités d'amélioration et de les mettre en œuvre lors des futurs projets. Cette étape permet ainsi à l'organisation de capitaliser sur ses expériences passées à chaque nouveau projet et donc de renforcer son management global.

En plus de ces approches, se trouvent des processus liés à l'orientation client, au leadership, à l'implication du personnel, à la prise de décision basée sur des preuves et au management des relations [15] (Figure 2). Cette norme, bien qu'elle ne l'aborde pas en tant que tel mais sous le terme de management de la qualité, permet de mettre en place un certain nombre de processus indispensables pour un management de projet des organisations efficace et compétitif.



*Figure 2 : Roue de Deming associée aux processus ISO 9001 :2015
(d'après <http://www.cbaconsult.fr/qualite-iso-9001-2015/>)*

Cependant, cette norme n'étant pas directement destinée au management de projet, il peut être parfois difficile pour les organisations d'adapter ses articles à un projet précis. En effet, certains articles, notamment ceux relatifs à la qualité des livrables produits, sont très spécifiques et techniques, pour un certain nombre de projet. Un long processus de tri et de reformulation de ces articles semble ainsi nécessaire avant de pouvoir les appliquer au management de projet.

2- Le management (opérationnel) de projet

En Octobre 2012, la norme ISO 21500 :2012 « Lignes directrices sur le management de projet » [5], comprenant les saines pratiques relatives au management de projet, voit le jour. Ces pratiques sont applicables pour tout type d'organisation, quel que soit le type et l'importance du projet.

Ici, la description du management de projet se fait selon un regard **opérationnel et macroscopique**. Elle place ainsi le cycle de vie, la programmation du projet et l'environnement dans lequel il se place au centre du propos. La norme fournit notamment des recommandations sur l'approche processus et sur les interactions entre ces derniers.

Elle permet, entre autres, de voir comment les processus s'enchaînent et interagissent entre eux pour mener à bien les projets. Elle distingue alors 5 grandes phases de projet [5] :

- La **phase de lancement**, première étape du projet durant laquelle les objectifs et l'équipe de projet sont définis et le chef de projet nommé ;
- La **phase de planification** relative au déroulement du projet, à la définition des activités à réaliser, aux méthodes de réalisation et aux exigences qualitatives, quantitatives et temporelles ;
- La **phase de mise en œuvre**, phase de réalisation des activités planifiées du projet permettant d'aboutir aux livrables finaux escomptés ;
- La **phase de maîtrise** durant laquelle les performances de réalisation du projet sont analysées par rapport au référentiel défini lors de la phase de planification. A partir de ces analyses et des éventuels écarts entre le travail produit et les résultats escomptés, des actions correctives sont menées (reprend la logique d'amélioration continue de la norme ISO 9001 :2015) ;
- La **phase de clôture**, dernière étape du projet durant laquelle les retours d'expérience permettent de capitaliser les ressources utiles à la réalisation des futurs projets.

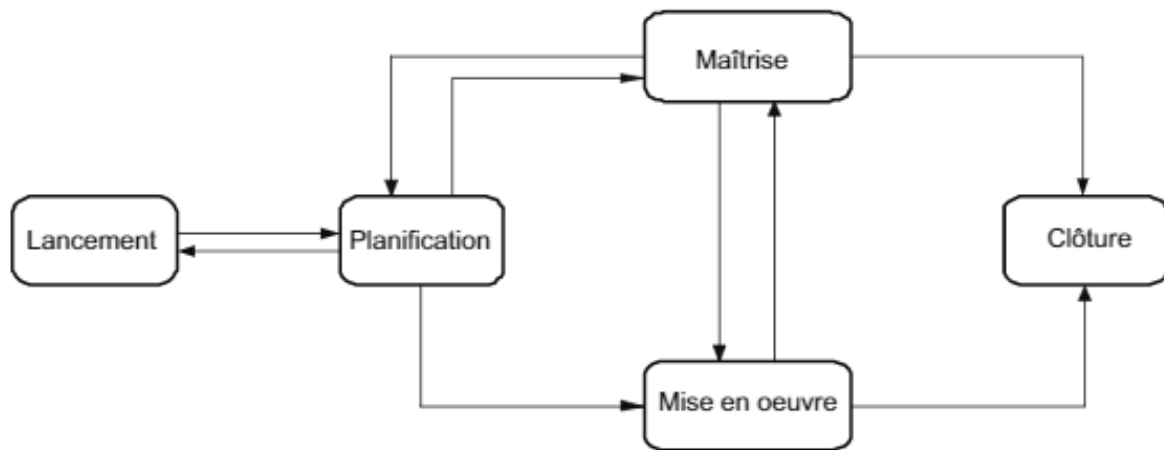


Figure 3 : Phases d'un projet et interactions entre-elles (selon norme ISO 21500 :2012 [5])

Cette norme pose les bases d'un management de projet bien réalisé et bien cadré. Toute organisation voulant réaliser ses projets selon une démarche logique et validée par des experts ne doit pas hésiter à l'exploiter [16]. Cependant, cette norme semble seulement survoler les aspects du management de projet, sans jamais vraiment rentrer au cœur des processus à mettre en place et n'abordant pas ou peu les aspects relatifs à la qualité.

De plus, ses articles ne sont pas présentés dans un ordre logique. C'est ainsi que les articles « 4.3.7 Clore la phase du projet ou le projet » et « 4.3.8 Rassembler les retours d'expérience » se trouvent avant l'article « 4.3.9 Identifier les parties prenantes » ce qui peut fortement troubler les personnes souhaitant mettre en place ces processus... Il serait alors intéressant de trier ces différents processus dans ces 5 grandes phases de projet afin d'accompagner au mieux les utilisateurs de la norme. Cependant, cette étape demande également un long processus de tri.

3- L'approche humaine du management de projet

En 2017, c'est au tour de la norme ISO 10006 :2017 « Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet », relative au management de la qualité dans les projets [17], nouvelle version remplaçant celle de 2003, de voir le jour. Cette norme vient compléter la norme ISO 21500 :2012 « Lignes directrices sur le management de projet » et s'appuyer sur le système de management de la qualité de la norme ISO 9001 :2008 « Système de management de la qualité » en l'appliquant aux projets. Ces pratiques sont également applicables pour tout type d'organisation, quel que soit le type et l'importance du projet.

L'approche est ici beaucoup plus humaine, se centrant sur **l'aspect managérial de la gestion de projet** [17] en plaçant le management des ressources (humaines et matérielles) et la responsabilité de la direction au centre du propos. Elle aborde également la maîtrise des activités, du temps, des coûts, de la communication, des risques et des acteurs impliqués. Enfin, elle reprend l'approche processus et l'approche par les risques de la norme relative au management de la qualité.

Cette norme vient aborder certains éléments manquants dans la norme ISO 21500 :2012 « Lignes directrices sur le management de projet » en apportant des éléments concrets en termes de qualité du management de projet. Cependant, en se basant sur la construction de la norme ISO 9001 :2008 « Système de management de la qualité », elle ne présente pas une structure directement adaptable au management de projet. Une utilisation efficace de cette norme reposerait ainsi dans son couplage avec la norme ISO 21500 :2012 « Lignes directrices sur le management de projet ».

Cependant, de très nombreux points se retrouvent dans les deux normes. Traiter tous les processus de celles-ci en deux fois peut donc entraîner une perte de temps non négligeable, qui peut constituer un frein pour les organisations. Le temps étant une ressource précieuse. Un outil de prise en main de ces deux normes permettrait ainsi, dans des délais raisonnables, de mettre en place l'ensemble des processus relatifs à ces deux normes et d'obtenir un système de management de projet complet et potentiellement très performant.

II. Intérêt et construction de la méthode SYPM

C'est dans ce contexte complexe et aux forts enjeux que la méthode SYPM « Success for Your Project Management » prend racine.

Cette méthode, à la prise en main **simplifiée** et **adaptable** à tout type de projet, est basée sur les trois normes ISO relatives au management de projet précédemment citées et complémentaires. Elle vise à permettre aux organisations de :

- Développer un **système de management de projet** cohérent, structuré et maîtrisé en se basant sur les aspects opérationnels d'une norme reconnue à l'échelle internationale ;
- Accroître la **motivation des acteurs** internes en insufflant une vision commune au sein de l'organisation ;
- Renforcer la **maîtrise des processus** liés au management de projet pour plus d'efficacité et d'efficience en se basant sur les processus qualité d'une norme reconnue à l'échelle internationale ;
- Renforcer la **coopération** avec les différentes parties prenantes du projet en développant une communication adaptée et développée selon les attentes de ces derniers ;
- Renforcer **l'image de marque** de l'organisation, indispensable pour obtenir un renouvellement régulier de la clientèle ;
- Intégrer une démarche **d'amélioration continue**, selon des référentiels éprouvés, afin de capitaliser sur les expériences de projet ;
- Améliorer la **qualité des produits et des services** issus des projets afin d'améliorer la satisfaction client et de renforcer la relation avec ces derniers ;
- Développer une **maîtrise documentaire** rigoureuse, indispensable pour un management de la qualité en projet performant.

Autrement dit, la méthode SYPM accompagne tout type d'organisation et tout type de manager dans la mise en place d'un système de management de projet performant et éprouvé en très peu de temps.

Ainsi, ces derniers peuvent gagner en compétitivité, en réactivité et en crédibilité très facilement afin de se démarquer plus efficacement des autres organisations. C'est le principal objectif de la méthode SYPM, à une époque où tout va plus vite et où la capacité des organisations à se démarquer constitue un enjeu majeur dans la pérennité des activités de celles-ci.

Cette méthode, facile à prendre en main, aspire ainsi à aider différents types de managers de projet :

- Les jeunes managers découvrant le management de projet ne connaissant pas le contexte normatif associé ;
- Les managers de projet plus expérimentés souhaitant faire évoluer leurs pratiques et se rapprocher des saines pratiques issues des normes ISO ;
- Les utilisateurs des normes souhaitant intégrer la norme ISO 10006 :2017 « *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet* » dans leurs processus afin d'améliorer la performance du système de management de projet actuel de leur organisation.

La méthode « Success for Your Project Management » vient ainsi reprendre les processus issus des trois normes précédemment citées, en prenant en compte des points de concordance entre chacune d'entre elles. Elle permet de réduire au maximum leur nombre et de faciliter leur prise en main. Le temps est une ressource particulièrement précieuse dans les organisations. La prise en main facile et rapide et l'accompagnement des managers de projet tout au long de la démarche d'intégration des processus fait de la méthode SYPM une méthode de choix.

Ainsi, celle-ci se base sur **133 critères regroupés dans 18 sous-phases**, elles-mêmes regroupées dans les **5 grandes phases** de projet définies par la norme ISO 21500 : 2012 « *Lignes directrices sur la management de projet* » (voir Figure 3) avec le **lancement** du projet, la **planification** du projet, la **réalisation** du projet, la **maitrise** du projet et la **clôture** du projet.

Afin de réduire le nombre de processus total de la méthode, un travail de synthèse a été réalisé. L'annexe A de la norme ISO 10006 :2017 « *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet* », présente ainsi les correspondances entre les articles des trois normes utilisées pour réaliser la méthode. Des processus transversaux ont été mis en place afin de couvrir l'ensemble de ces normes avec un minimum de critères à évaluer afin de favoriser l'expérience utilisateur.

En sachant qu'un projet qui traîne est généralement un projet qui n'aboutit pas, il était nécessaire de développer des outils permettant une prise en main efficace et efficiente des processus de la méthode.

Dans un premier temps, il est possible, à l'aide d'une cartographie de l'ensemble des processus de la méthode, de comprendre et de prendre en main la méthode rapidement. Ensuite, est également disponible un outil de suivi et de diagnostic. Cet outil permet de réaliser une évaluation des processus de management de projet d'une l'organisation ainsi que d'accompagner l'intégration des processus de la méthode de manière rapide et efficace.

Ainsi, il est possible d'intégrer la méthode SYPM en seulement quelques jours, voire quelques heures, selon l'état initial du système de management de projet de l'organisation. Cette durée semble bien plus raisonnable que les plusieurs semaines que nécessiterait la mise en place de chacune des trois normes, les unes après les autres.

Chapitre 3 : Les outils pour une prise en main efficace de la méthode SYPM

I. Cartographie de la méthode SYPM

Pour que les acteurs d'une organisation puissent faire le lien entre les différents critères de la méthode SYPM et les normes précédemment citées, une cartographie a été réalisée. Afin de faciliter la prise en main et l'intégration de la méthode au sein de l'organisation, elle a été réalisée sous le logiciel PowerPoint.

Celle-ci est articulée autour des 5 grandes phases de projet précédemment définies. A partir de l'écran d'accueil (Figure 4) il est ainsi possible de naviguer dans chacune d'entre-elles afin d'y trouver les sous phases (Figure 5).

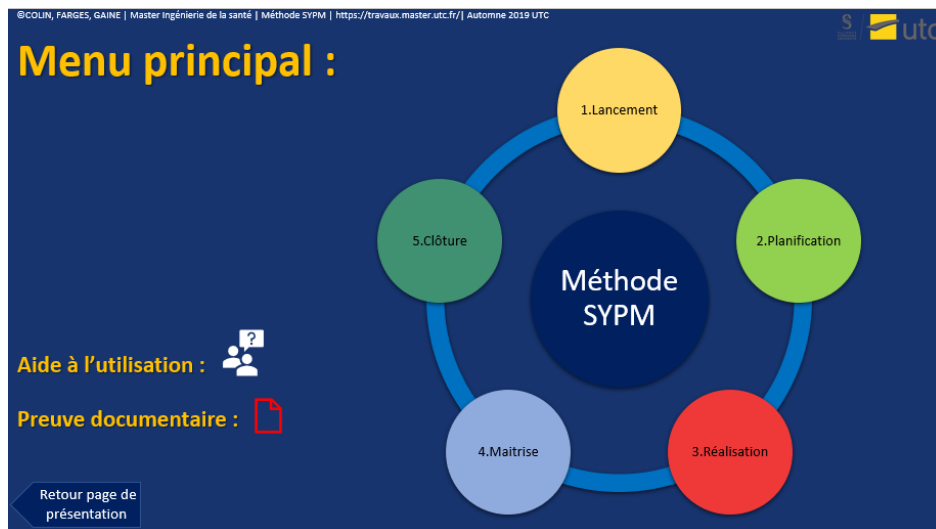


Figure 4 : Page d'accueil de la cartographie de la méthode SYPM (tiré de [18])



Figure 5 : Cartographie présentant la phase de Lancement et ses différentes sous phases (tiré de [18])

Il est ensuite possible, en cliquant sur les différentes sous phases, de faire apparaître la liste de critères associés. En cliquant sur un des critères présents, le nom de la norme ainsi que l'article correspondant apparaissent (Figure 6). Cela permet à l'organisation d'approfondir un point en particulier ou de mieux percevoir le sens d'un critère qui n'aurait pas été compris.



Figure 6 : Critères de la sous phase « Environnement et parties prenantes » de la méthode SYPM et articles associés (tiré de [18])

Une aide et un rappel des objectifs de la méthode sont également intégrés. Des liens redirigeant vers l'ensemble des outils et travaux réalisés, en lien avec la méthode SYPM sont également présents. De plus, la maîtrise documentaire est elle aussi mise en avant dans la cartographie afin de retrouver les grandes preuves documentaires qu'il est utile d'apporter pour mener à bien son projet.

II. Outil de suivi et de diagnostic de la méthode SYPM

Cet outil de suivi, réalisé sous Excel® a pour objectif d'accompagner l'organisation qui le souhaite, dans la mise en place des processus de chaque phase. Pour cela, l'outil est organisé en 6 grandes parties en relation les unes avec les autres.

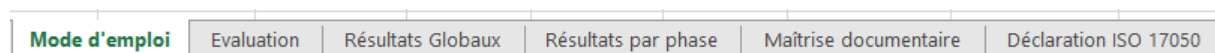


Figure 7 : Ensemble des feuilles de calculs de l'outil de suivi et de diagnostic Excel

Tout d'abord, l'outil est constitué d'un **mode d'emploi** qui vient présenter les objectifs, les différents onglets, le fonctionnement global de l'outil et les échelles d'évaluation utilisées pour fournir les résultats à l'évaluation. 5 niveaux de véracité sont disponibles (Faux, Plutôt Faux, Plutôt Vrai, Vrai et Non applicable) quant à la réalisation des critères qui aboutissent sur 4 niveaux de maîtrise des processus de la méthode, répartis équitablement et de 25% chacun :

- De **0 à 24%**, la maîtrise est dite insuffisante et l'organisation doit revoir le fonctionnement de ses activités pour les processus associés ;
- De **25 à 49%**, la maîtrise est incomplète et l'organisation doit pérenniser et améliorer la maîtrise de ses activités ;
- De **50 à 74%**, la maîtrise est convaincante mais des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité des processus ;

- De **75 à 100%**, la maîtrise est conforme aux normes sur lesquelles la méthode s’appuie et l’organisation peut communiquer ses résultats dans le but de prouver cette conformité si elle le désire.

Ces seuils de maîtrise sont modifiables par l’organisation selon ses activités, ses besoins ou la dynamique d’équipe qu’elle désire insuffler à son équipe de projet. Il est en effet possible de voir le seuil maximal de maîtrise à la baisse pour une organisation ne souhaitant pas décourager son équipe de projet avec des seuils paraissant inatteignables. Inversement, pour des organisations visant à tout prix une maîtrise quasi parfaite, celles-ci peuvent augmenter ces seuils pour se rapprocher des 100% de maîtrise des processus de la méthode.

Le formulaire, « **Résultats par phase** », permet d’observer les résultats graphiques pour chacune des phases du projet et pour chaque entête de ces dernières (Figure 8). Il est également possible d’intégrer des commentaires et plans d’action que l’organisation souhaite mener à la suite de ces résultats. Pour faire de cet outil, non pas un simple outil d’observation et de suivi, mais bien un outil d’action et de réaction contribuant à la réussite de l’organisation.

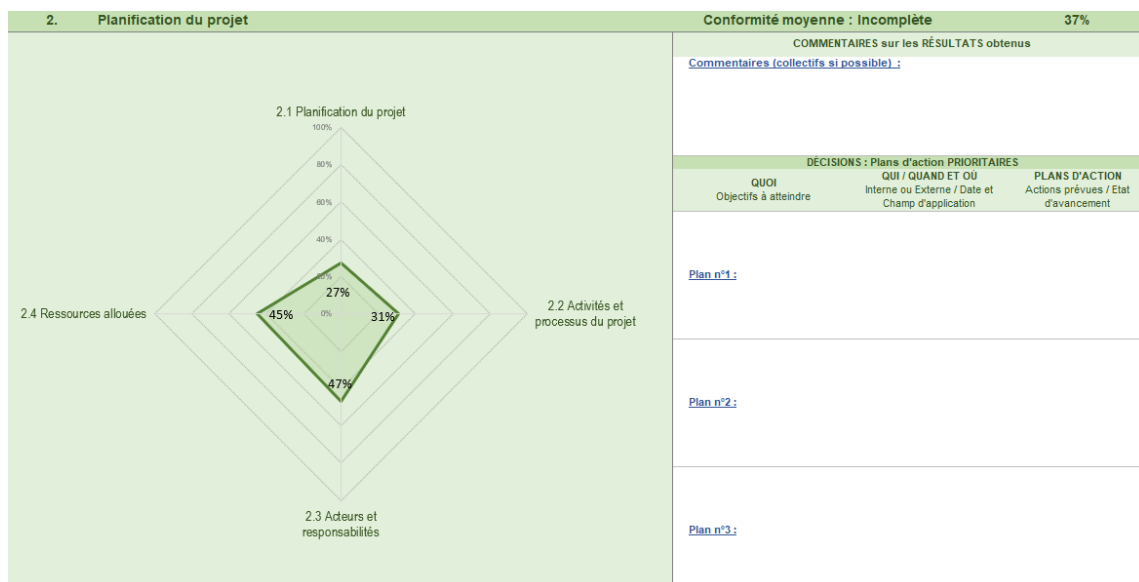


Figure 8 : Formulaire des résultats par phase de projet de la méthode SYPM de l’outil de suivi (tiré de [18])

Il est important de noter qu’il est possible d’obtenir les résultats d’une phase sans avoir traité les autres. Ceci permet ainsi à l’organisation d’intégrer les critères à son rythme, phase par phase sans contrainte de temps ou bien de commencer par une autre phase si tel est le souhait de l’utilisateur.

Une fois toutes les phases du projet réalisées, le formulaire « Résultats globaux » (Figure 9) permet d’avoir une vision graphique d’ensemble sur les niveaux de maîtrise de chaque phase du projet et sur le projet dans sa globalité.

Encore une fois, il est possible d’intégrer des commentaires et les plans d’action que souhaite mener l’organisation suite aux résultats présentés, dans le but d’agir en cas de besoin, directement à l’issu du diagnostic.

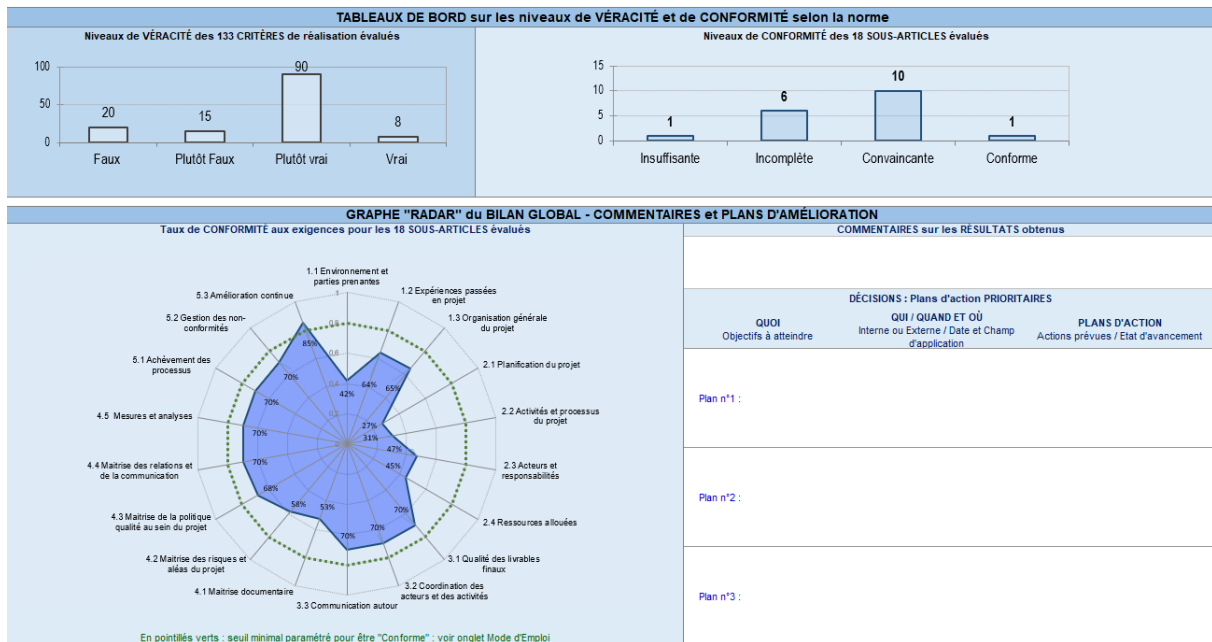


Figure 9 : Formulaire des résultats globaux de projet de la méthode SYPM de l'outil de suivi (tiré de [18])

En-dessous de l'interface graphique se situe un tableau de synthèse des résultats de l'évaluation selon la méthode SYPM (Figure 10). Le niveau et le pourcentage de maîtrise pour chaque phase du projet, pour chaque entête de ces dernières et pour le projet dans sa globalité s'y trouvent également. Enfin, le nombre de critères qui ne sont pas encore traités est indiqué en haut du tableau des résultats afin de prévenir l'organisation que des critères doivent encore être évalués.

Niveau moyen de maîtrise par phase de la méthode SYPM	Convaincante	61%	Niveau 2
1. Lancement du projet	Incomplète	57%	Niveau 2
1.1 Environnement et parties prenantes	Incomplète	42%	Niveau 2
1.2 Expériences passées en projet	Convaincante	64%	Niveau 3
1.3 Organisation générale du projet	Convaincante	65%	Niveau 3
2. Planification du projet	Incomplète	37%	Niveau 2
2.1 Planification du projet	Incomplète	27%	Niveau 2
2.2 Activités et processus du projet	Incomplète	31%	Niveau 2
2.3 Acteurs et responsabilités	Incomplète	47%	Niveau 2
2.4 Ressources allouées	Incomplète	45%	Niveau 3
3. Réalisation du projet	Convaincante	70%	Niveau 3
3.1 Qualité des livrables finaux	Convaincante	70%	Niveau 3
3.2 Coordination des acteurs et des activités	Convaincante	70%	Niveau 3
3.3 Communication autour du projet	Convaincante	70%	Niveau 3
4. Maîtrise du projet	Convaincante	64%	Niveau 3
4.1 Maîtrise documentaire	Incomplète	53%	Niveau 2
4.2 Maîtrise des risques et aléas du projet	Incomplète	58%	Niveau 2
4.3 Maîtrise de la politique qualité au sein du projet	Convaincante	68%	Niveau 3
4.4 Maîtrise des relations et de la communication	Convaincante	70%	Niveau 3
4.5 Mesures et analyses	Convaincante	70%	Niveau 3
5. Cloture du projet	Convaincante	75%	Niveau 3
5.1 Achèvement des processus	Convaincante	70%	Niveau 3
5.2 Gestion des non-conformités	Convaincante	70%	Niveau 3
5.3 Amélioration continue	Conforme	85%	Niveau 4

Figure 10 : Formulaire du tableau de synthèse des résultats selon la méthode SYPM de l'outil de suivi (tiré de [18])

Puisqu'il est primordial d'avoir une bonne maîtrise documentaire pour mener à bien un projet, l'outil présente un onglet spécialement dédié à celle-ci (Figure 11). Les différents documents jugés importants dans l'onglet d'évaluation sont ici regroupés en 10 grandes preuves documentaires. Un graphe radar, spécifique à celle-ci, permet ainsi à l'organisation de prendre conscience de l'état de sa maîtrise documentaire et de maintenir le cap ou de corriger le tir selon les résultats observés.

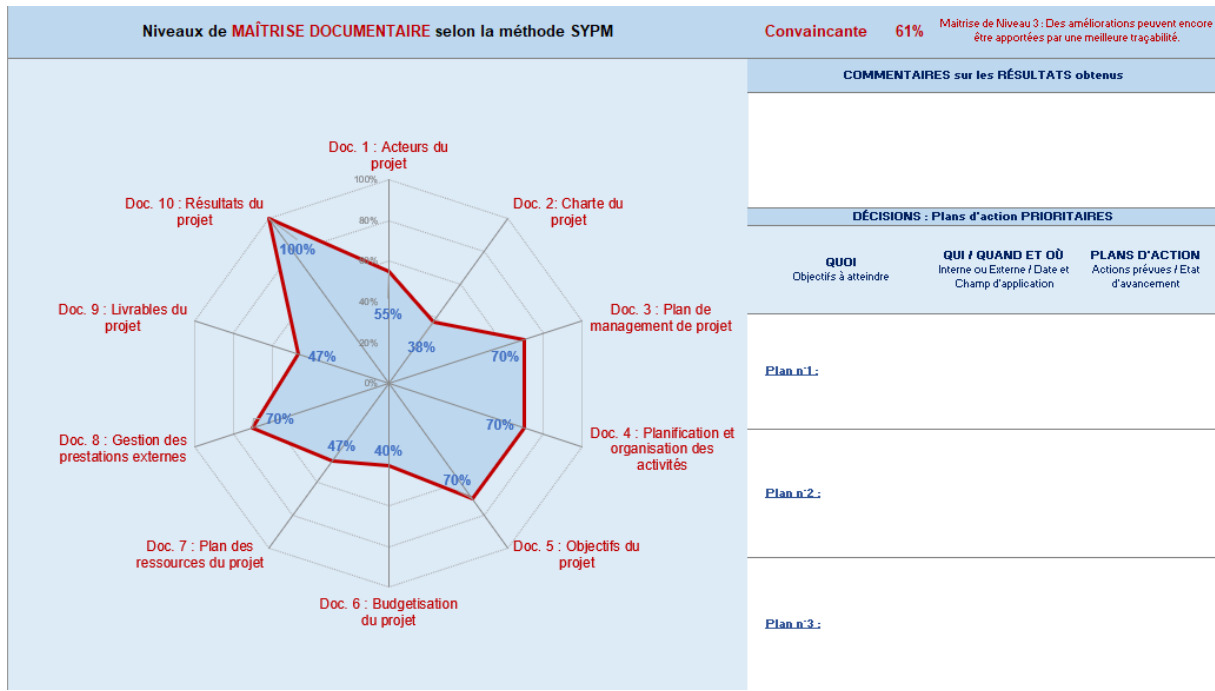


Figure 11 : Formulaire relatif à la maitrise documentaire selon la méthode SYPM de l'outil de suivi (tiré de [18])

Enfin, un formulaire de déclaration de conformité à la méthode SYPM (et par conséquent à la norme ISO 10006 :2017 « Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets ») est disponible. Elle prouve que l'établissement s'est bien conformé aux exigences de la méthode et donc des articles issus des normes sur lesquels elle s'est construite (Figure 12). Comme précédemment, le niveau moyen et le pourcentage de maitrise sont de nouveaux disponibles pour chaque phase du projet.

Objet de la déclaration : Niveau de conformité à la méthode SYPM

Nom de l'organisation :

Nous soussignés, déclarons **sous notre propre responsabilité** que **les niveaux de conformité de nos pratiques professionnelles** ont été mesurées d'après les exigences de la méthode Succes for Your Project Management basée sur les normes ISO 10006:2017, ISO 21500:2012 et ISO 9001:2015

Nous avons appliqué **la meilleure rigueur d'élaboration et d'analyse** (évaluation par plusieurs personnes compétentes) et nous avons respecté **les règles d'éthique professionnelle** (absence de conflits d'intérêt, respect des opinions, liberté des choix) pour parvenir aux résultats ci-dessous.

Tableau des résultats obtenus		Taux moyen de maitrise	Niveau de Maitrise
Niveau moyen de maitrise sur les phases du projet		61%	Non déclarable
1.	Lancement du projet	57%	Incomplète
2.	Planification du projet	37%	Incomplète
3.	Réalisation du projet	70%	Convaincante
4.	Maitrise du projet	64%	Convaincante
5.	Clotûre du projet	75%	Convaincante

Figure 12 : Formulaire de déclaration de conformité à la méthode SYPM de l'outil de suivi (tiré de [18])

Conclusion

Ainsi, en se basant sur la complémentarité de 3 référentiels connus et reconnus à l'international, la méthode Success for Your Project Management est une méthode de choix pour les managers et les organisations. Le regroupement de ces 3 normes permettant ainsi de balayer l'intégralité des éléments clés d'un bon management de la qualité en projet.

Accompagnée de ses outils de prise en main, le véritable point fort de la méthode SYPM réside dans le fait qu'elle est facile à prendre en main, intuitive, adaptée à tout type de projet mais pas pour autant moins complète.

C'est ainsi un outil permettant aux managers d'aujourd'hui et de demain de se démarquer et de mener ses équipes vers l'excellence en management de projet, à son propre rythme. C'est, enfin, une méthode permettant aux organisations de développer un système de management de qualité en projet cohérent, structuré et maîtrisé. L'objectif étant d'assurer une pérennité certaine en se démarquant des autres organisations par son efficacité, son efficience et ses performances.

Références bibliographiques

- [1] G. Garel, « II/ L'évolution des modèles de management de projet », Gilles Garel éd., Le management de projet. Paris, La Découverte, « Repères », p. 29-47, 2011, url: <https://www.cairn.info/le-management-de-projet--9782707169891-p-29.htm>.
- [2] S. Nenkam et C. Gagné, « La normalisation en management de projet : comprendre les corpus dominants de connaissances dans la discipline | Revue Organisations & territoires », vol. 24, n° 1, p. 89-96, mars 2015, doi: <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i1.125>.
- [3] D. K. Anderson et T. Merna, « Project Management Strategy—project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy », *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 21, n° 6, p. 387-393, août 2003, doi: [10.1016/S0263-7863\(02\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00087-X).
- [4] P.-P. Dujardin, T. Reverdy, A. Valette, et P. François, « Cadre de santé et gestion de projet d'amélioration de la qualité : analyse de l'action managériale à partir d'une formation-action à la gestion de projet », *Rech. Soins Infirm.*, vol. 125, n° 2, p. 46-60, juill. 2016, doi: <https://doi.org/10.3917/rsi.125.0046>.
- [5] « Norme ISO 21500 - Lignes directrices sur le management de projet ». Afnor Editions, Paris, www.afnor.org, 01-oct-2012.
- [6] O. Germain, « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Rev. Francaise Gest.*, vol. n° 206, n° 7, p. 171-187, nov. 2010, doi: [10.3166/RFG.206.171-187](https://doi.org/10.3166/RFG.206.171-187).
- [7] M. Langley, « Success in Disruptive Times—Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance », *Project Management Institute*, 10th Global Project Management Survey, Pulse of the profession, p. 36, févr. 2018, url: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>.
- [8] S. Fernandez-Walch, T. Gidel, et F. Romon, « Le portefeuille de projets d'innovation », *Rev. Francaise Gest.*, vol. no 165, n° 6, p. 87-103, 2006, doi: [10.3166/rfg.165.87-104](https://doi.org/10.3166/rfg.165.87-104).
- [9] G. Garel, « I/ Les figures du projet », Gilles Garel éd., Le management de projet. Paris, La Découverte, « Repères », p. 11-28, 2011, url: <https://www.cairn.info/le-management-de-projet--9782707169891-p-11.htm>.
- [10] C. Araújo Da Silva, C. Maillard, M. Smirani, G. Farges, et J. Escande, « Le succès de votre projet en maîtrisant vos risques », Université de Technologie de Compiègne (France), Master Ingénierie de la Santé, Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé (TBTS) et Dispositif Médical et Affaires Règlementaires (DMAR), Mémoire de projet, www.travaux.master.utc.fr, puis « IDS » 422, janv. 2018.
- [11] J.-M. Folz, « La construction de l'EPR de Flamanville | Rapport au Président Directeur Général d'EDF », oct. 2019, url: <https://www.economie.gouv.fr/rapport-epr-flamanville>.
- [12] G. Garel, « V/ Management de projet et relations interentreprises », Gilles Garel éd., Le management de projet. Paris, La Découverte, « Repères », p. 87-95, 2011, url: <https://www.cairn.info/le-management-de-projet--9782707169891-p-87.htm>.
- [13] I. Royer, « Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche », *Rev. Francaise Gest.*, vol. no 154, n° 1, p. 113-122, 2005, url: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-113.htm>.
- [14] M. Benoit, « Gestion de projet - Dix pratiques pour que les dirigeants fassent partie de l'équation du succès », *Gestion*, Vol. 41, n° 2, p. 94-99, juin 2016, doi: [10.3917/riges.412.0094](https://doi.org/10.3917/riges.412.0094).
- [15] « Norme NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Afnor Editions, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.
- [16] C. Carpentier, S. Domingues, S. Liu, X. Liu, et R. Phan, « Processus et Autodiagnostic sur le management de projet selon l'ISO 21500 », Université de Technologie de Compiègne (France), Master Ingénierie de la Santé, Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé (TBTS) et Dispositif Médical et Affaires Règlementaires (DMAR), Mémoire de projet, www.travaux.master.utc.fr, puis « IDS » 271, déc. 2013.
- [17] « Norme ISO 10006 - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets ». Afnor Editions, Paris, www.afnor.org, 13-juin-2018.

[18]C. Colin, A. Farges, et M. Gaine, « Management de projet selon la méthode “Success for Your Project Management” », Université de Technologie de Compiègne (France), Master Ingénierie de la Santé, Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé (TBTS) et Dispositif Médical et Affaires Règlementaires (DMAR), Mémoire de projet, www.travaux.master.utc.fr, puis « IDS » réf n°IDS037, janv. 2020.

Annexes

Annexe I : Note de clarification « Management qualité d’un projet selon la méthode SYPM »

CONTEXTE :

La société actuelle place les entreprises en concurrence permanente, les obligeant ainsi à être de plus en plus réactives et compétitives les unes vis-à-vis des autres. Dès lors, une organisation interne et une stratégie optimale sont indispensables pour continuer d’exister. C’est ainsi que, depuis des années, au sein des organisations, le travail de projet s’est largement diffusé, s’imposant comme la démarche la plus adaptée et permettant de mener au mieux un certain nombre de problématiques. Tous ceci avec méthode et rigueur sur fond de réduction des coûts et des délais.

Le management de projet met alors en avant une triade permettant de réaliser son projet avec efficacité (atteinte des objectifs du projet dans les délais définis), efficience (réalisation du projet en consommant le minimum de ressources possible) et avec un objectif de bonne qualité perçue du produit ou du service par le client et par les personnes qui ont contribué à sa création. De cette démocratisation du management de projet sont alors nées des normes permettant de cadrer au mieux les processus à mettre en place pour mener à bien ses projets.

Pour cette étude, le choix s’est ainsi porté sur 3 des normes ISO relatives au management de la qualité au sein des organisations et au sein des projets les plus importants. En sachant que la norme ISO 10006:2017 sera la norme centrale de ce travail.

DONNEES D’ENTREE :

- Norme ISO 9001:2015 « *Système de management de la qualité* » ;
- Norme ISO 21500:2012 « *Lignes directrices sur le management de projet* » ;
- Norme ISO 10006 :2017 « *Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projet* » ;

PRODUIT DU PROJET :

- 1- Mémoire d’intelligence méthodologique (MIM) contenant :
 - a. La genèse du projet et l’environnement dans lequel il s’inscrit (normatif, sociétal etc.)
 - b. Une description des outils de prise en main réalisés (intérêt, objectif, public visé) et modes d’emploi textuels et vidéos
- 2- Poster récapitulatif du projet
- 3- Cartographie de la méthode SYPM
- 4- Outil tri diagnostic portant sur la méthode Success for Your Project Management (SYPM) ;

LIVRABLES DES PHASES :

- Planification du projet : Contexte, enjeux, problématique, rétroplanning, bibliographie (Jalon 1 du 17 Octobre 2019) avec présentation orale et poster ;
- Réalisation du projet : Analyse des risques, méthodes de réalisation, résultats escomptés (Jalon 2 du 14 Novembre 2019) avec présentation orale et poster ;
- Finalisation du projet : Contexte, enjeux, problématique, méthodes de résolution, résultats et perspectives (Jalon final du 19 Décembre 2019) avec présentation orale, poster et MIM.

OBJECTIFS VISES :

- 1- Qualité : outil d'autodiagnostic utile, utilisable et utilisé ;
- 2- Coût : Environ 60 heures par personne soit 180 heures personne au total ;
- 3- Délais : Remise du mémoire d'intelligence méthodologique, des outils de prise en main et du poster pour le 19 Décembre 2019.

COMMUNICATION :

- Au sein du groupe : Zotero, messageries instantanées, google drive et réunions hebdomadaires ;
- Avec la maîtrise d'ouvrage : Présentation de l'avancée du travail lors des soutenances orales à chaque jalon, prise de contact par mail ou directement lors des cours magistraux.
- Avec les autres acteurs : prise de contact par mail ou téléphonique, MIM, poster et article éventuel.

ACTEURS DU PROJET :

- Maitrise d'œuvre : groupe de projet composé de COLIN Chloé, FARGES Alexandre et GAINÉ Matthieu, étudiants en master 2 technologies biomédicales et territoires de santé à l'UTC ;
- Maitrise d'ouvrage : Professeur FARGES Gilbert ;
- Tiers acteurs : Services des établissements de santé, professionnels de santé, organismes notifiés, managers de projet, organisations travaillant en projet...

CONSEQUENCES ATTENDUES :

Faciliter le diagnostic, la prise en main et l'intégration de la norme ISO 10006:2017 dans les entreprises et les établissements de santé. Et améliorer l'efficacité du système de management des organisations utilisant la méthode SYPM en général.

CONTRAINTES A RESPECTER :

- 1- Temporelles : Rendu du travail final avant le 19 Décembre 2019 et réalisation progressive du travail, pour fournir les livrables escomptés à chaque jalon définis précédemment ;
- 2- Techniques : Réaliser un outil tri diagnostic adapté au public visé et facile à prendre en main ;
- 3- Coût : Ne pas dépasser les 225 heures personne.

Date : 10 Octobre 2019	Version 1.0 (Publique)
------------------------	------------------------

Annexe II : Table de correspondance des 3 normes de la méthode SYPM (issue de l'annexe B de la norme ISO 10006 :2017 [17])

Le présent document	ISO 9001:2015	ISO 21500:2012
Avant-propos	Avant-propos	Avant-propos
Introduction	Introduction	Introduction
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Références normatives	2. Références normatives	
3. Termes et définitions	3. Termes et définitions	2. Termes et définitions
4. Systèmes de management de la qualité dans les projets	4. Contexte de l'organisme	3. Concepts du management de projet
4.1 Contexte et caractéristiques du projet	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	3.1 Généralités
4.1.1 Généralités	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	3.2 Projet
4.1.2 Organismes	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	3.4 Stratégie de l'organisation et projets
4.1.3 Phases et processus des projets		3.5 Environnement du projet
4.1.4 Processus de management de projet		3.11 Contraintes du projet
		3.12 Relations entre concepts et processus de management de projet
		4. Processus de management de projet
		4.1 Mise en œuvre des processus de management de projet
		4.2 Groupes de processus et groupes de sujets
		4.3 Processus
4.2 Principes de management de la qualité		
4.3 Processus de management de la qualité du projet	4.4 Système de management de la qualité et ses processus	
4.4 Plan qualité du projet		4.3.32 à 4.3.34
5. Responsabilité de la direction dans les projets	5. Leadership	3.3 Management de projet
		3.6 Gouvernance de projet
		3.8 Parties prenantes et organisation du projet
5.1 Engagement de la direction	5.1 Leadership et engagement	
	5.2 Politique	

5.2 Processus stratégique		
5.3 Revues de direction et évaluations de l'avancement	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	
	9. Évaluation des performances	
	9.2 Audit interne	
6. Management des ressources dans les projets	9.3 Revue de direction	
	7. Support	4.3.15 à 4.3.20
	7.2 Compétences	
	7.3 Sensibilisation	
6.1 Processus relatifs aux ressources	7.4 Communication	
	7.5 Informations documentées	
6.2 Processus relatifs au personnel	7.1 Ressources	4.3.6 à 4.3.31
7. Réalisation du produit/service dans les projets	8. Réalisation des activités opérationnelles	3.7 Projets et opérations
	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	
	8.3 Conception et développement de produits et services	
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	
	8.5 Production et prestation de service	
	8.6 Libération des produits et services	
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	
7.1 Généralités		
7.2 Processus interdépendants		
7.3 Processus relatifs au contenu du projet		
7.4 Processus relatifs aux délais	6. Planification	4.3.21 à 4.3.24
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	4.3.9
	6.3 Planification des modifications	
7.5 Processus relatifs aux coûts		4.3.25 à 4.3.27
7.6 Processus relatifs à la communication		4.3.38 à 4.3.40
7.7 Processus relatifs aux risques	6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités	4.3.28 à 4.3.31
7.8 Processus d'approvisionnement		4.3.35 à 4.3.37

8. Mesure, analyse et amélioration dans les projets	10. Amélioration	
8.1 Généralités	10.1 Généralités	
8.2 Mesure et analyse	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	
	10.2 Non-conformité et action corrective	4.3.8
8.3 Amélioration	10.3 Amélioration continue	
Annexe A (informative): Vue d'ensemble des processus de management de la qualité dans les projets		Annexe A (informative): Processus des groupes de processus mis en correspondance avec les groupes de sujets
Annexe B (informative): Table de correspondance entre le présent document, l'ISO 9001:2015 et l'ISO 21500:2012		