

Les cycles de vie et le PMBoK : quelle complémentarité ?

Quel est l'enjeu ?

De nombreuses entreprises créent des cycles de vie de projet, propres à leurs besoins et à leurs façons de faire. Pourtant, les groupes de processus du guide PMBoK sont supposés fonctionner pour tout type de projet. Ajoutons à cela les nombreuses méthodes pour construire les solutions (méthodes en cascade, agiles etc...) et le chef de projet finit pas ne plus savoir comment structurer toutes ces activités (WBS).

Les ambitions de ce livre blanc

Avant tout offrir une description pédagogique de l'organisation des niveaux de gestion des activités, définissant et articulant tous les concepts, depuis le niveau stratégique jusqu'au niveau tâche élémentaire. Le chef de projet sera guidé dans ses choix de découpage et de décomposition des activités pour décrire les activités à effectuer.

Structure du livre blanc, ou comment le lire ?

Compte tenu de l'effort pédagogique apporté, le livre s'ouvre sur un glossaire destiné à ôter toute ambiguïté sur la signification des concepts et sur la définition des niveaux de gestion. Afin de bien se représenter ce qu'est un cycle de vie de projet, un chapitre fournit ensuite quatre exemples concrets de cycles de vie de projet rencontrés par les rédacteurs dans leur vie professionnelle. Une démarche descendante (« top-down ») est adoptée pour imbriquer pas à pas les objets sur trois niveaux de gestion : l'axe stratégique, le programme / projet, la réalisation de la solution. Parallèlement, sont mis en cohérence les cycles de vie de produit, les cycles de vie de projet (introduisant la notion de phase), les cycles de vie de réalisation de solution (illustrés par les méthodes en cascade, en V, agiles, itératif, etc...), et bien sûr le management de projet. Le management de projet – c'est-à-dire les groupes de processus du guide PMBoK – est représenté sous forme de schémas blocs dans des arborescences rendant plus facile au chef de projet la conception de son Gantt. Des exemples réels illustrent – sous forme de Gantt ou de schémas- l'articulation entre ces niveaux et les cycles de vie associés.

Quelles conclusions ?

Il est important d'adopter une représentation multi-niveaux des activités de l'entreprise, associée à une utilisation guidée des cycles de vie, afin d'homogénéiser efficacement les pratiques entre acteurs, et permettre de gérer les interactions entre niveaux. En effet, un problème opérationnel bloquant peut très bien impacter la stratégie, et inversement, un changement stratégique bouleverser la planification des projets. Nous avons mis en évidence trois niveaux de gestion.

Les groupes de processus du guide PMBoK sont utilisables à chaque niveau : savoir où les insérer dans la structure de découpage des activités permet d'éviter la duplication des activités de management de projet entre les différents niveaux.

A ce titre, le livre blanc se voit aussi comme un prolongement pratique du référentiel PMBOK.

Table des matières

1.	CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	4
2.	GLOSSAIRE	5
3.	CHAPITRE : EXEMPLES DE CYCLES DE VIE DE PROJET	9
3.1.	CAS DU DEVELOPPEMENT D'UNE MOLECULE POUR LA PHARMACIE	9
3.2.	CYCLE DE VIE PROJET POUR UNE ENTREPRISE INTERVENANT DANS L'INDUSTRIE DES MINES ET CARRIERES	11
3.3.	CYCLE DE VIE PROJET POUR UNE ENTREPRISE INTERVENANT DANS L'INDUSTRIE DU GAZ :	12
3.4.	CYCLE DE VIE PROJET POUR UNE ENTREPRISE INTERVENANT DANS LA TELEVISION NUMERIQUE :	13
4.	CHAPITRE 4 : ARTICULATION DES CYCLES DE VIE	14
4.1.	ARTICULATION ENTRE VISION LONG TERME ET VISION A PLUS COURT TERME	14
4.1.1.	<i>Socle stratégique de l'entreprise :</i>	14
4.1.2.	<i>Niveau axe stratégique (niveau 1)</i>	15
4.1.3.	<i>Exemple de niveau 1 : « Ouverture de lignes aériennes Caraïbes »</i>	15
4.1.4.	<i>Exemple de structuration niveau 2 de l'axe stratégique « ouverture de lignes aériennes Caraïbes »</i>	18
4.1.5.	<i>Corrélat : comment articuler ces niveaux 1 et 2 avec la gestion de portefeuille ?</i>	20
4.1.6.	<i>Cas de la société Alcatel-Lucent Enterprise(ALE) : emboîtement des niveaux 1 et 2 pour une ligne de produits :</i>	21
4.2.	ARTICULATION NIVEAU 2 / NIVEAU 3	29
4.2.1.	<i>Définitions et points de départ de l'articulation niveau 2 et 3</i>	29
4.2.1.2	<i>Le cycle de développement du produit</i>	34
4.2.1.3	<i>L'approche de gestion de projet</i>	41
4.2.2-	<i>Articulation des niveaux 2 et 3 au sein d'une structure de découpage de projet</i>	45
4.2.2.1-	<i>Cycle de vie de projet prédictif et de développement en cascade du produit</i>	45
4.2.2.2-	<i>Cycle de vie de projet prédictif (niveau 2) et de développement en 'V' du produit (niveau 3)</i>	46
4.2.2.3-	<i>Cycle de vie de projet itératif et de développement en spirale du produit</i>	46
4.2.2.4-	<i>Cycle de vie de projet prédictif et de développement itératif du produit</i>	47
4.2.2.5-	<i>Cycle de vie de projet prédictif et de développement semi-itératif du produit</i>	48
5.	PRECAUTIONS POUR STRUCTURER SES ACTIVITES :	50
5.1.	CHOIX DES NIVEAUX DE GESTION DES ACTIVITES	50
5.2.	CHOIX DU CYCLE DE VIE DE DEVELOPPEMENT SELON LE NIVEAU DE RISQUE	50
6.	CONCLUSION GENERALE DU LIVRE BLANC	51

AUTEURS DU LIVRE BLANC

Animateur et
rédacteur

Christian **DUCHESNE**

PMO-Performance

Rédacteurs

Thomas **MOORE**
Thierry **VERLYNDE**

Alcatel Lucent Entreprise
Formateur, mentor et coach en
gestion de projet

Relecteurs

Lionel **BOURCERET**
Marc **LAMBERT**
Adil **ROSLANE**

Vice-Président du chap. PMI France
Symphony Retail AI
Directeur du Cercle des Entreprises

À propos du

Cercle des
Entreprises

du PMI France

Le Cercle des Entreprises est destiné aux Entreprises pour qui la gestion de projet représente une compétence stratégique, gérant des projets d'envergure ou démarrant un processus d'amélioration continue de leur organisation à la gestion de projet.

Le Cercle des Entreprises privilégie l'échange de témoignages et de bonnes pratiques à travers la constitution d'ateliers thématiques. La synthèse de ces échanges permet de comprendre les conditions de succès et les raisons des échecs, puis de proposer des recommandations d'amélioration.

Le Cercle des Entreprises est une initiative du chapitre PMI-France, qui regroupe les managers de projets de tous les secteurs d'activité en France.

Son objectif est de promouvoir le PMI© (Project Management Institute), ses standards et ses certifications. Ses membres sont des personnes physiques. Ses activités sont gérées bénévolement par des volontaires non rémunérés conformément aux statuts de l'association.