

## Quelles différences entre ISO et PMI®, concernant le management de projet ?

Ces quatre derniers mois ont été très riches pour le management de projet :

- Publiée fin 2012, une nouvelle norme ISO présente les meilleures pratiques en matière de management de projet : l'ISO 21500®.
- En janvier 2013, le PMI® (Project Management Institute) annonce une nouvelle parution de son standard (le plus ancien et le plus largement utilisé au sein de la profession de la gestion de projet) : le PMBOK® 5ème édition.

L'enjeu est de taille !

Mme Gasiorowski-Denis, chargée de communication et rédactrice d'ISO Focus, nous rappelle que « le management de projet est devenu un marché à part entière. D'après l'étude réalisée par l'Anderson Economic Group, à la demande du PMI® en 2006, plus de 24,4 millions de personnes étaient engagées dans des projets, dans 11 économies majeures. D'ici 2016, la demande sera telle que, dans ces mêmes pays, leur nombre devrait atteindre environ de 32,6 millions. »

Il apparaît donc opportun de prendre un peu de recul et de comparer cette norme ISO avec ce que nous propose le PMBOK® du PMI®. Du côté ISO, nous avons un document de 48 pages, du côté PMI®, nous avons un livre de 616 pages.

Ces institutions sont toutes les deux reconnues et nous sommes en droit de nous interroger sur cette différence de volume :

- Quels choix s'imposent à nous : PMI® ou ISO ?
- Avons-nous besoin d'une nouvelle référence pour nous guider dans nos projets ?

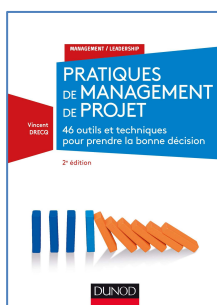
Nous tenterons de vous donner quelques pistes d'éclairage, pour vous aider à vous y retrouver.

Vous verrez, les différences sont minimes.

Dans un premier temps, nous aborderons leur manière d'approcher le management de projet.

Puis, nous regarderons pourquoi cette différence de volume.

Ensuite, nous étudierons comment utiliser chacune. Et avant de conclure, nous fournirons les différences majeures de ces deux normes. ♦



Cet ouvrage vous intéressera si vous souhaitez obtenir des solutions concrètes pour mener à bien vos projets ou si vous souhaitez passer une certification CAPM® ou

PMP®

[www.conseilorga.com](http://www.conseilorga.com)

### SOMMAIRE :

ISO21500® ou PMBOK® 5ème Edition?	2
Comment explique-t-on la différence de volume entre les deux normes ?	2
Mais alors ces documents sont-ils à mettre en concurrence ou non ?	3
Comparaison quantitative de l'ISO 21500® et du PMBOK® 5ème Edition	3

## ISO21500<sup>®</sup> ou PMBOK<sup>®</sup> 5ème Edition?

*Les deux documents abordent le management de projet sous forme de processus. Tous deux ambitionnent l'accroissement de l'efficacité et la réussite des investissements.*

Au premier trimestre 2011, dans sa revue la Cible N° 112, l'AFITEP titrait un article : « L'évolution du métier de chef de projet et l'ISO 21500<sup>®</sup> ». Il soulignait la nécessité de prendre en compte l'impact de l'élaboration et de la publication de cette norme sur l'évolution du métier de chef de projet.

Tout comme le PMBOK<sup>®</sup>, L'ISO 21500<sup>®</sup> met en application l'approche processus. Il propose de clarifier les interactions et les flux d'informations des processus de management de projet, tout au long de son cycle de vie.

Le PMI<sup>®</sup> annonce que l'application de connaissances, de processus, de compétences, d'outils et de techniques appropriés peut avoir un impact significatif sur le succès d'un projet.

Quant à Elizabeth Gasiorowski-Denis, elle ajoute : « Elle [ISO 21500<sup>®</sup>] a pour objectif de permettre d'accroître l'efficacité et d'optimiser les investissements ».

Les ambitions nous semblent similaires : identifier les aspects permettant d'augmenter la réussite de nos projets et/ou de nos investissements.

D'ici 2016, plus de 32 millions de personnes seraient engagées dans des projets, dans 11 économies majeures. ♦

*Etude réalisée par l'Anderson Economic Group, à la demande du PMI<sup>®</sup> en 2006.*

## Comment explique-t-on la différence de volume entre les deux normes ?

*L'ISO 21500<sup>®</sup> aborde sommairement le management de projet, le PMBOK<sup>®</sup> entre dans de nombreux détails. Il en résulte une différence de volume (48 pages contre 567 pages).*

Les deux documents s'adressent à tout type d'organisation, qu'elle soit publique, privée ou sous forme associative, et pour n'importe quel type de projet, quelles qu'en soient la complexité, l'ampleur et la durée.

Sur un niveau macroscopique, ISO 21500<sup>®</sup> donne une description des concepts et processus considérés comme constituant de bonnes pratiques en matière de gestion de projet. Le PMBOK<sup>®</sup> décrit les normes, méthodes, processus et pratiques établis. Il détaille toutes les entrées et sorties ainsi que les outils et techniques de chaque processus.

Miles Sheperd, Président du comité de projet de l'ISO, qui a élaboré la nouvelle norme, nous apporte un élément de réponse sur cette position : « [...] La norme est en outre conçue pour servir de vade-mecum pour ceux qui connaissent le sujet sans avoir des compétences approfondies en management de projet ».

Ainsi, la norme ISO 21500<sup>®</sup> offre une vision sommaire sur le management de projet. Cela facilite l'accessibilité du document pour un grand nombre de personnes. Le PMBOK<sup>®</sup>, plus détaillé, est certainement plus complexe à comprendre mais facilite une mise en œuvre concrète (grâce à son niveau de détail).

## Mais alors ces documents sont-ils à mettre en concurrence ou non ?

*L'ISO 21500<sup>®</sup> et le PMBOK<sup>®</sup> sont complémentaires et nécessaires à la profession du management de projet. Ils sont semblables et sont à associer.*

Le PMI<sup>®</sup>, qui est la première association mondiale pour les gestionnaires de projets, a pris acte de la parution de l'ISO. Il s'est félicité de l'alignement du document avec son Guide PMBOK<sup>®</sup>. Le PMI<sup>®</sup> a joué un rôle prépondérant dans l'élaboration de l'ISO 21500<sup>®</sup>. Il a servi en tant que secrétariat du comité ISO, pendant les cinq ans, d'élaboration de la norme.

Plusieurs documents PMI<sup>®</sup> ont été utilisés comme base, y compris le chapitre 3 et le glossaire du Guide PMBOK<sup>®</sup>.

Nous comprenons alors que la sortie de l'ISO 21500<sup>®</sup> ne fait que renforcer la crédibilité du guide du PMI<sup>®</sup> et que les deux documents sont vraiment très similaires. L'ISO présente sommairement les processus et leurs liens (concernant le management de projet). Quant à PMI<sup>®</sup>, chaque processus est détaillé finement. Les deux documents sont similaires.

En quelques pages, la norme ISO apporte les éléments clés pour recadrer et repositionner les projets dans le contexte de l'entreprise et insiste sur la notion de gouvernance projet. ♦

## Comparaison quantitative de l'ISO 21500<sup>®</sup> et du PMBOK<sup>®</sup> 5ème Edition

*La comparaison quantitative met en évidence quelques remaniements de processus et quelques déplacements. PMBOK<sup>®</sup> possède 47 processus, ISO synthétise avec 39 processus.*

Vision générale :

Chaque processus est regroupé dans 5 groupes de processus de manière logique. Ces processus s'appliquent sur des domaines de connaissances (pour le PMI<sup>®</sup>) et sur des groupes de sujets (pour l'ISO). Le tableau ci-dessous nous permet d'obtenir les différences majeures.

	ISO 21500 <sup>®</sup>	Guide PMBOK <sup>®</sup> 5 <sup>ème</sup> ed.
<b>Phases</b>	5 groupes de processus	5 groupes de processus
<b>Thématique/Sujets</b>	10 groupes de sujets	10 domaines de connaissances
<b>Processus</b>	39 processus	47 processus
<b>Groupes de processus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lancement</li> <li>2. Planification</li> <li>3. Mise en œuvre</li> <li>4. Maîtrise</li> <li>5. Clôture</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Démarrage</li> <li>2. Planification</li> <li>3. Exécution</li> <li>4. Surveillance et maîtrise</li> <li>5. Clôture</li> </ol>
<b>Thématiques/sujets</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration</li> <li>2. Parties prenantes</li> <li>3. Contenu</li> <li>4. Ressources</li> <li>5. Délais</li> <li>6. Coûts</li> <li>7. Risques</li> <li>8. Qualité</li> <li>9. Approvisionnement</li> <li>10. Communication</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration</li> <li>2. Parties prenantes</li> <li>3. Contenu</li> <li>4. Ressources humaines</li> <li>5. Délais</li> <li>6. Coûts</li> <li>7. Risques</li> <li>8. Qualité</li> <li>9. Approvisionnement</li> <li>10. Communication</li> </ol>

## Les similitudes et différences majeures :

ISO et PMBOK® 5<sup>ème</sup> Ed. ont **32 processus communs**.

ISO revisite 2 processus :

- « Elaborer le plan des ressources humaines » et « constituer l'équipe de projet » qui deviennent « constituer l'équipe de projet » et « définir l'organisation du projet ».

ISO fusionne des processus, ce qui facilite la grille de lecture :

- « Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques » et « Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques » sont fusionnés dans un seul processus : « Evaluer les risques ».
- « Elaborer les plans du projet » remplace les processus « Elaborer le plan de management du projet », « Planifier le management du contenu », « Planifier le management de l'échéancier », « Planifier le management des coûts », « Planifier le management des ressources humaines », « Planifier le management des parties prenantes » et « Planifier le management des risques ».

ISO n'utilise pas 3 processus :

- Recueillir les exigences
- Valider le contenu
- Clore les approvisionnements

ISO Introduit 2 processus :

- Rassembler les retours d'expérience
- Contrôler les ressources

ISO ne « Planifie pas les réponses aux risques » mais « Traite les risques »

## Prise de recul sur la comparaison ISO et PMI®

***L'ISO met l'accent sur les ressources humaines. L'équipe est un facteur de succès des projets. Sur le fond, le PMI® et l'ISO sont alignés.***

A première vue, il semble que ISO et PMI® diffèrent sur l'aspect Ressources humaines. Mais l'analyse détaillée des entrées et sorties des processus permet de se rassurer et de voir qu'en fait les deux standards sont très proches. Les processus sont placés dans des groupes de processus différents. ISO considère qu'une équipe est nécessaire pour effectuer les tâches de démarrage et de planification.

De même, l'ISO apporte un processus de contrôle des ressources, permettant de vérifier l'affectation et l'allocation des ressources sur le projet. Cela nous montre l'importance d'anticiper les changements d'équipe et qu'il est nécessaire de traiter les conflits de ressources, suite à des indisponibilités.

L'ISO apporte un nouveau processus permettant de sécuriser les aspects organisationnel en ajoutant un nouveau processus : définir l'organisation projet. Cela permet alors de faciliter l'adhésion de l'organisation permanente. Ce processus consiste à définir les rôles et responsabilités dans le projet et à identifier comment les ressources seront affectées au projet. Ces notions sont présentes dans le PMBOK®.

Mais il est intéressant de noter cette volonté, de l'ISO, de créer un processus pour le mettre en évidence. Cela laisse entrevoir qu'il concoure à la réussite des projets de manière importante.

## Conclusion

Les similitudes entre ces deux normes vont réellement aider la profession des managers de projets. Les certifications du PMI® continueront de promouvoir des chefs de projets structurés. Elles aideront les organisations à aligner leurs processus de gestion de projet suivant les recommandations de l'ISO.

Nous pouvons considérer que, si ISO 21500® devenait les bases d'une certification, les organisations, avec des managers certifiés par le PMI®, mettraient les chances de leur côté pour décrocher cette certification.

Espérons que cette collaboration ISO et PMI® permettra d'élargir la vision commune au management de portefeuilles et au management de programmes.

A tous, nous recommandons de lire la norme ISO 21500®, qui est une excellente entrée en matière avant d'aborder une lecture assidue du PMBOK®. ♦

**Vincent Drecq, PMP**, consultant et formateur  
en management de projets et de programmes

### Sources :

- Norme internationale ISO 21500:2012® : « Lignes directrices sur le management de projet »
- PMBOK® Guide 5<sup>ème</sup> édition : « A guide to the Project Management Body Of Knowledge »
- « Nouvelle norme ISO sur le management de projet » par Elizabeth Gasiorowski-Denis, le 10 octobre 2012 :  
[http://www.iso.org/iso/fr/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1662](http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662)
- La cible 112, page 41 : Dossier Management de projet, évolution des métiers et des compétences : « L'évolution du métier de chef de projet et l'ISO 21500 » : <http://www.afitep.org/files/documents-lies/lacible/numeros/La%20Cible%20112.pdf>
- Comparing *PMBOK® Guide* 4thEdition, *PMBOK®Guide* 5<sup>th</sup> Edition, and ISO21500:  
[http://www.sts.ch/documents/english/Doc\\_7037E\\_Comparing\\_PMBOK\\_and\\_ISO\\_v1-1.pdf](http://www.sts.ch/documents/english/Doc_7037E_Comparing_PMBOK_and_ISO_v1-1.pdf)

PRESTATIONS DE CONSEILORGA



**CONSEIL EN GESTION DE PORTEFEUILLE PROJET**

Aider à faire des choix dans l'ensemble de vos projets afin qu'ils délivrent les bénéfices attendus.



**CONSEILS & MÉTHODES PROJET**

Améliorer l'efficacité de la mise en oeuvre des projets.



**FORMATION**

Former des directeurs de projet et chefs de projets et des candidats à la certification PMP®.



**COACHING OPÉRATIONNEL**

Accompagner les dirigeants dans leur prise de décisions et les pilotes de projets dans leur organisation.

## POINTS FORTS



**ADAPTABILITÉ**

Nos interventions s'adaptent à votre contexte et votre environnement




**ACCOMPAGNEMENT**

Vous avez la garantie d'un accompagnement sur mesure, d'une expertise forte procurant une valeur ajoutée élevée



**EXPERTISE**

En s'appuyant sur des méthodes agiles, nous mettons en oeuvre un grand nombre d'outils et techniques appropriés au contexte de nos clients



**PÉRENNITÉ**

Nous facilitons la montée en compétences des collaborateurs par une transmission de notre savoir de manière pédagogique



**EFFICACITÉ**

Nous apportons des résultats ciblés par une appropriation rapide des problématiques de l'entreprise



**SITUATIONS COMPLEXES**

Nous vous aidons à définir un cadre, un périmètre, des scénarios dans des environnements en profonde transformation avec une forte incertitude.



**HUMAIN**

Nous avons une capacité à interagir avec tout type de personne, nous respectons le rythme de chacun et possédons une capacité d'engagement pour impliquer les acteurs