

Chapitre 3

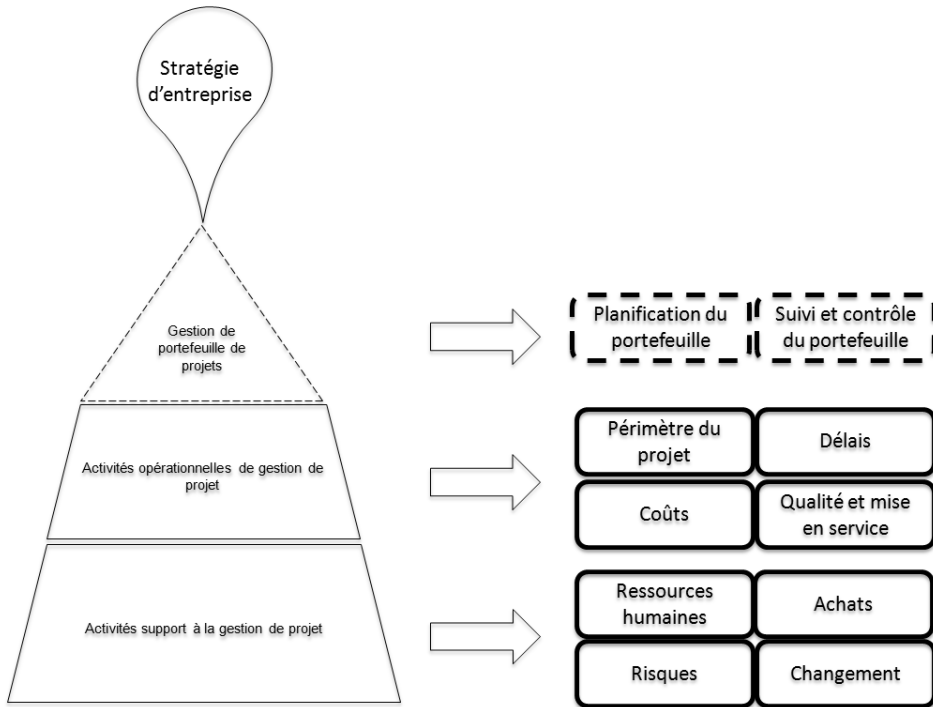
Gérer le portefeuille des projets

1. Objet du chapitre

Après une introduction générale des différents concepts liés à la gestion de portefeuille de projets, ce chapitre présente les activités de ce domaine de gestion. Il convient de noter que certains concepts ont été présentés dans le chapitre Introduction du présent ouvrage et que la gestion de portefeuille de projets met en œuvre de manière intensive les outils présentés dans le chapitre Réaliser l'analyse stratégique d'un projet.

56 — Gestion de portefeuille de projets

Du décisionnel à l'opérationnel

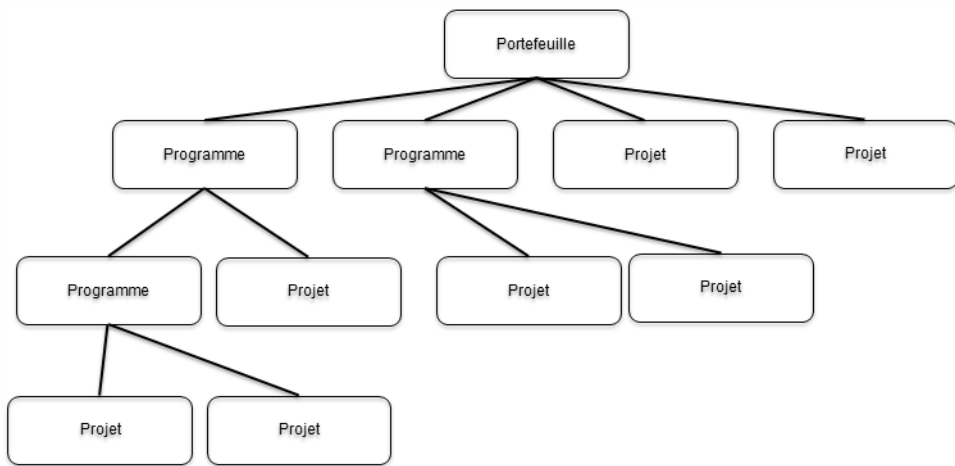


Du point de vue du cadre général de travail proposé dans cet ouvrage, ce chapitre est relatif aux domaines de gestion **planification du portefeuille** et **suivi et contrôle du portefeuille**.

2. Concepts et principes

Au sein des entreprises, les projets sont issus de demandes qui proviennent des directions et services. Ces projets ont des liens plus ou moins directs avec les attentes des clients. Bien entendu, l'organisation n'a pas l'opportunité de répondre favorablement à l'ensemble de ces demandes. La mise en place d'activités d'analyse et de qualification afin de rationaliser le processus de sélection des demandes (qui deviendraient alors des projets) apparaît donc comme logique et naturelle. On parle d'entrée en portefeuille d'un projet ou de sortie de portefeuille d'un projet.

Le portefeuille de projets et de programmes de l'entreprise (un programme est un ensemble de projets gérés de manière coordonnée) est ainsi constitué d'un ensemble de projets actifs ou en portefeuille. Ces projets sont alignés sur la stratégie de l'entreprise (voir le chapitre Réaliser l'analyse stratégique d'un projet qui expose les concepts d'alignement stratégique et d'analyse de la valeur d'un projet) et constituent un portefeuille équilibré. Les projets font l'objet d'un travail de cadrage qui est la première étape pour la constitution du plan de mise en œuvre du portefeuille.



Les projets en portefeuille font l'objet d'un travail de gestion, de suivi et de contrôle : reporting consolidé des projets et de suivi global du portefeuille, suivi des risques du portefeuille, contrôle de l'alignement stratégique du portefeuille, suivi et contrôle de capacité (au niveau des ressources humaines en particulier), etc.

58 — Gestion de portefeuille de projets

Du décisionnel à l'opérationnel

Portefeuille	Programme	Projet
Ensemble des projets et programmes nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.	Ensemble de projets. Un programme concourt à un ou plusieurs objectifs stratégiques.	Organisation temporaire pour délivrer un produit ou service et concourant à un programme ou directement à un ou plusieurs objectifs stratégiques.
Structure permanente.	Structure temporaire.	Structure temporaire.
Processus continu de priorisation et d'alignement sur les objectifs stratégiques.	Planification de haut niveau.	Plan projet détaillé.
Vue stratégique et globale de l'organisation.	Périmètre de gestion large.	Périmètre restreint. On cherche à limiter les changements de périmètre du projet.
Décider de ce que l'on fait.	Faire ce que l'on a décidé.	

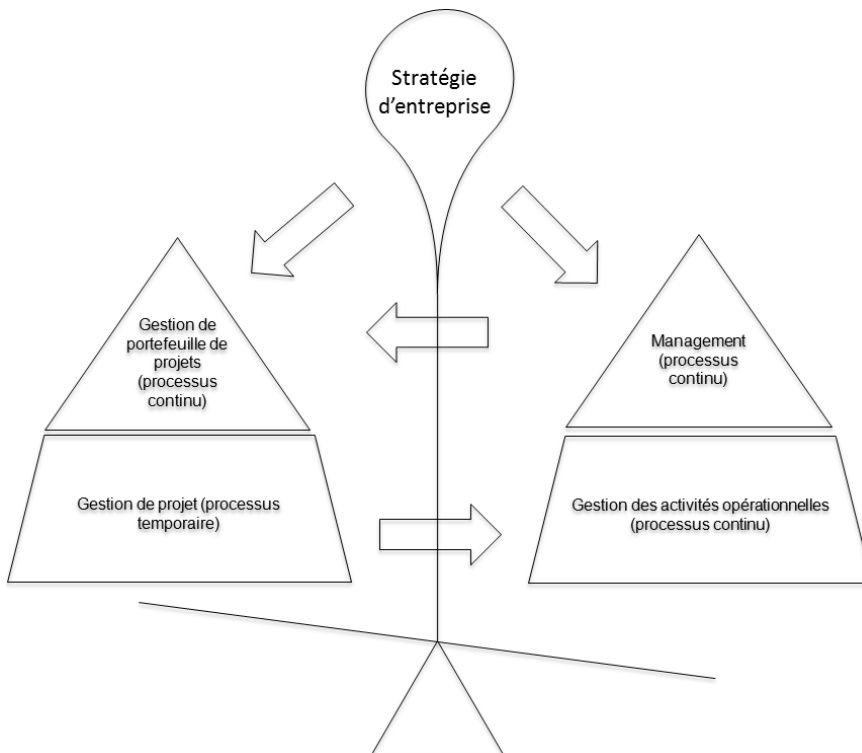
2.1 Portefeuille des projets aligné sur la stratégie d'entreprise

La GPP vise à aller au-delà d'une simple gestion agrégée des projets et souligne la valeur du portefeuille des projets (voir la section Analyse de la valeur d'un projet au chapitre Réaliser l'analyse stratégique d'un projet, et plus largement l'ensemble du chapitre pour en savoir plus sur l'alignement stratégique des projets et du portefeuille de projets). Ce positionnement n'est pas anodin. En effet, considérer que les projets génèrent de la valeur (retour sur investissement en particulier) a pour effet de considérer le portefeuille des projets comme un centre de profits et non comme un centre de coûts. Trop souvent, certaines directions (c'est par exemple parfois le cas des directions informatiques) sont perçues comme porteuses de projets sans valeur ajoutée mesurée, ce qui met, de fait, les projets en position délicate par rapport aux opérations courantes.

Les directions opérationnelles sont alors seules perçues comme porteuses de valeur ajoutée et les projets comme porteurs de coûts. La gestion de portefeuille de projets doit permettre un rééquilibrage des activités projet par rapport aux opérations courantes en positionnant les projets comme des centres de profits.

2.2 Articulation de la gestion de portefeuille de projets, de la gestion de projet et de la gestion des opérations

La stratégie d'entreprise doit avoir un impact direct sur la constitution du portefeuille des projets. Bien entendu, et c'est là chose plus courante, la stratégie doit aussi avoir un impact direct sur les opérations courantes à travers les activités de management.



60 — Gestion de portefeuille de projets

Du décisionnel à l'opérationnel

Le schéma précédent exprime que le processus de GPP sélectionne les projets à lancer par leur alignement stratégique. Ces projets génèrent des impacts et changements au niveau des activités opérationnelles récurrentes. Ces dernières sont supposées être améliorées grâce aux bénéfices apportés par les projets (pas seulement). Les objectifs stratégiques évoluent alors sous l'impulsion des équipes de management... et le cercle vertueux du progrès est alors enclenché.

Le schéma exprime aussi le concept de balance entre les activités GPP-GP et les activités management-opérations. Cette balance (représentée dans le schéma par un léger déséquilibre) positionne au même niveau les activités de type projet et les activités opérationnelles, modélisant ainsi le nécessaire équilibre entre les deux types d'activités. Ainsi, une organisation qui n'investirait pas assez dans les activités projet au profit des activités opérationnelles favoriserait sans doute ses résultats à court terme et hypothéquerait fatalement sa bonne tenue à moyen et long terme. Inversement, une entreprise qui miserait uniquement sur les projets serait sans doute vouée à une disparition rapide même en ayant retenu des projets porteurs de valeur.

Il appartient donc à chaque organisation de trouver son équilibre entre ces deux natures d'activités.

