

La Lettre de la SMaP n°20

Mai 2013

La vie de l'Association



Rencontre Thales et Board IPMA
Vendredi 24 mai, 9h – 10h30

« Retour d'expérience sur la Certification Projet chez Thales »
« Situation et futur de la certification projet dans le monde »

23 avenue Morane Saulnier, Meudon la Foret
Inscrivez-vous par courriel : info@smap-asso.eu
ou sur le réseau social

8h30 café d'accueil, 9h 9h45 expérience de Thales, 9h45 10h30 Présentation de l'IPMA
10h30 – 11h café

Evènement réservé en priorité à nos membres et aux entreprises



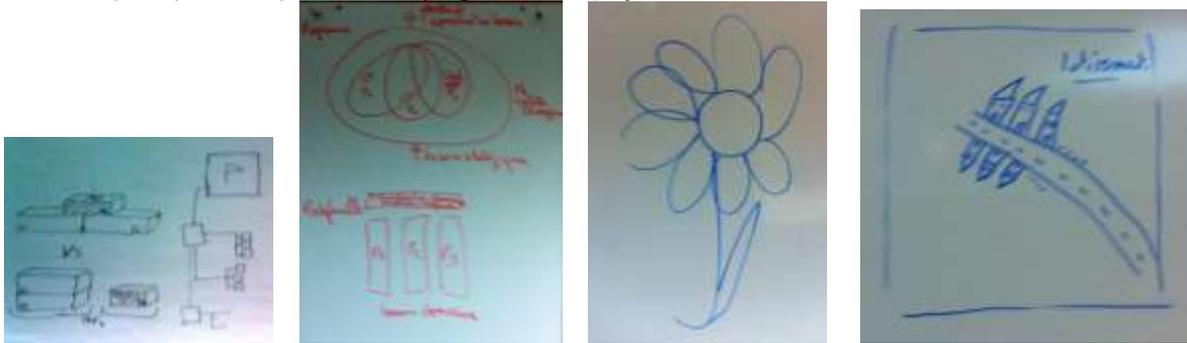
Projet, programme et
Portefeuille



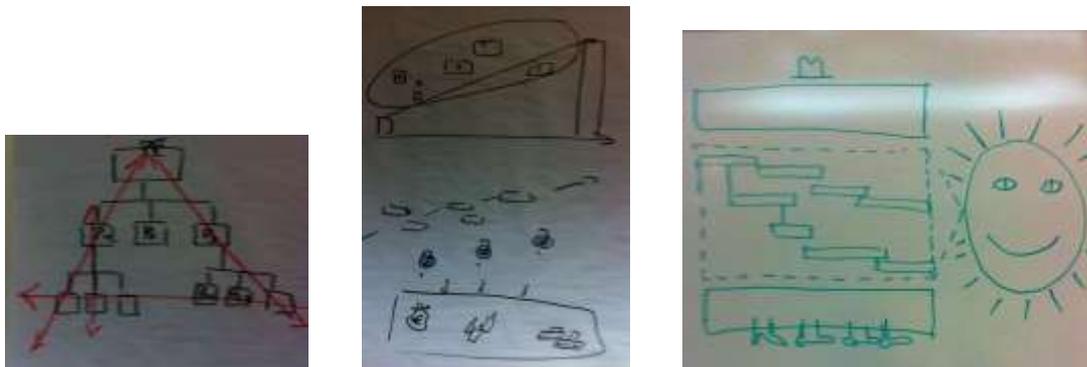
La réunion du 9 avril avait pour objectif de réfléchir collectivement à la perception par les entreprises françaises des notions de Projet, Programme et Portefeuille. Cette réflexion s'inscrit dans la démarche actuelle de l'IPMA pour la préparation de la version 4 de son International Competence Baseline (ICB) et des types de certifications qui y seront attachées. La base de notre travail s'appuyait sur un postulat (seules des activités temporaires appartiennent à un programme) et trois questions :

- Qu'est-ce qui différencie un programme d'un projet : sa durée, son importance, son périmètre, ses ressources, le nombre de parties prenantes ?
- Qu'est-ce qui permet de réunir plusieurs projets dans une programme : leurs objectifs, leurs processus, leurs règles, leurs valeurs ?
- Quels sont les points communs et les différences de pilotage entre un programme et un portefeuille ?

Trois sous-groupes ont chacun débattu de ces trois questions après que chaque participant ait exprimé par un dessin sa perception des portefeuilles, programmes et projets.



Des briques ou des ovales de « projet » assemblés en programmes ou en portefeuilles; une fleur-programme de projets; des projets de construction regroupés en un programme de lotissement comprenant les infrastructures.



Des dimensions hiérarchiques et transverses; des projets, concourant à un objectif commun, assemblés en un programme et regroupés par portefeuille; des hommes et des programmes managés, en marche vers un client satisfait et/ou un avenir radieux....

Ces dessins font clairement apparaître que les deux notions de programme et portefeuille ont une base commune : les projets. Un objectif commun ou des critères de ressources sont la base du regroupement. La notion d'incertitude et de périmètre variable des programmes apparaît, par contre l'aspect humain est très peu présent (seulement par des pieds dans un seul des dessins).

Avant même d'aller plus dans le détail de « programme » ou « portefeuille », il ressort des présentations des sous-groupes de réflexion deux éléments majeurs :

- Ces deux notions sont totalement intriquées avec les organisations de l'entreprise et les périmètres de responsabilités confiés aux différents acteurs ; d'où des notions et des périmètres très différents selon les entreprises.
- Les compétences que l'on va demander à un directeur de programme ou à un responsable de portefeuille sont assez différentes et dans des domaines distincts.

Programme

Si l'on fait une enveloppe des différentes « définitions » exposées, un programme est vu comme un ensemble d'actions (dont un ou des projets) contribuant à l'atteinte d'un objectif stratégique unique de (ou pour) l'entreprise et donc à un apport de valeur pour celle-ci (l'accroissement de la valeur ne s'appréciant pas exclusivement termes financiers). Un programme peut concerner des développements de produits, de services, d'infrastructures industrielles ou de transport... et relève plus de la maîtrise d'ouvrage ou du donneur d'ordre. Dans une logique de vision à long terme, il est caractérisé par : une démarche de convergence temporelle, une interdépendance entre les projets et les actions qui le composent et dans la majeure partie des cas par une forte incertitude sur son contenu, son processus de déroulement et son financement. Ces incertitudes se lèvent au fur et à mesure de résultats d'études et/ou de réalisation de projets intermédiaires. Cette démarche peut éventuellement conduire à l'arrêt du programme.

Dans ce cadre, on voit bien que les compétences que l'on va demander à un Responsable de programme sont plutôt tournées vers l'analyse stratégique, l'analyse contextuelle et la connaissance des outils d'aide à la décision en avenir incertain ; mais aussi d'une certaine éthique dans la « pesée » des risques et opportunités de poursuivre le programme. En termes de conduite des projets, il sera plutôt en position de contrôle, d'arbitrage et de levées d'options.

Portefeuille

La notion de portefeuille est assez bien partagée, même si, nous le verrons plus loin, tout n'est pas figé. Un portefeuille est un ensemble de projets gérés simultanément sans pour autant avoir de liens entre eux. Cette notion est donc plus orientée sur les savoir-faire et les métiers de l'entreprise.

Croisée avec les organisations de l'entreprise, cette notion met en « concurrence » un Responsable de portefeuille soit avec les responsables de domaines soit avec les structures de PMO.

Dans ce cadre, le Responsable d'un portefeuille a un rôle d'allocation des ressources (humaines, financières, « outillages »...) aux projets et notamment des ressources rares. Il doit dégager des priorités, faire des choix, mutualiser les risques et opportunités pour assurer la bonne fin de tous les projets dont il a la charge et optimiser le résultat dégagé par son portefeuille, en fonction des limites de ressources dont il dispose. Pour ce faire, il doit assurer un suivi et un pilotage fin des projets.

Cela impose aussi qu'il ait une bonne vision de la gestion des ressources humaines.

La question subsidiaire est de savoir quel est l'horizon de temps qu'il doit prendre en compte. En effet, les nouvelles affaires ou opportunités qui s'offrent à une entreprise nécessitent souvent de disposer des ressources rares dès la préparation de l'offre. Il peut donc y avoir conflit avec les projets de son portefeuille. Doit-il les intégrer dans sa démarche d'optimisation ?

A noter aussi qu'il est bien placé pour assurer la capitalisation du retour d'expérience tant en ce qui concerne le management des projets qu'en ce qui concerne les outils d'aide à la gestion de ceux-ci.

En guise de conclusion

Sur la base des diverses notions et idées émises lors des présentations des trois sous-groupes, quels éléments pouvons-nous proposer ?

Trois éléments ressortent :

- La notion de programme déborde du domaine des projets. Elle est très liée aux activités stratégiques de l'entreprise et à son mode de pilotage global, alors que la notion de portefeuille est plutôt liée à son organisation opérationnelle.
- Les compétences demandées à un Responsable de programme ou à un Responsable de portefeuille sont assez différentes et correspondent à des profils différents.
- Parmi, ces compétences, certaines ont un poids relativement faible dans les items actuels de l'ICB. Les mettre plus en évidence permettrait de mieux différencier les profils demandés pour un Chef de projet, un Responsable de portefeuille ou un Responsable de programme.

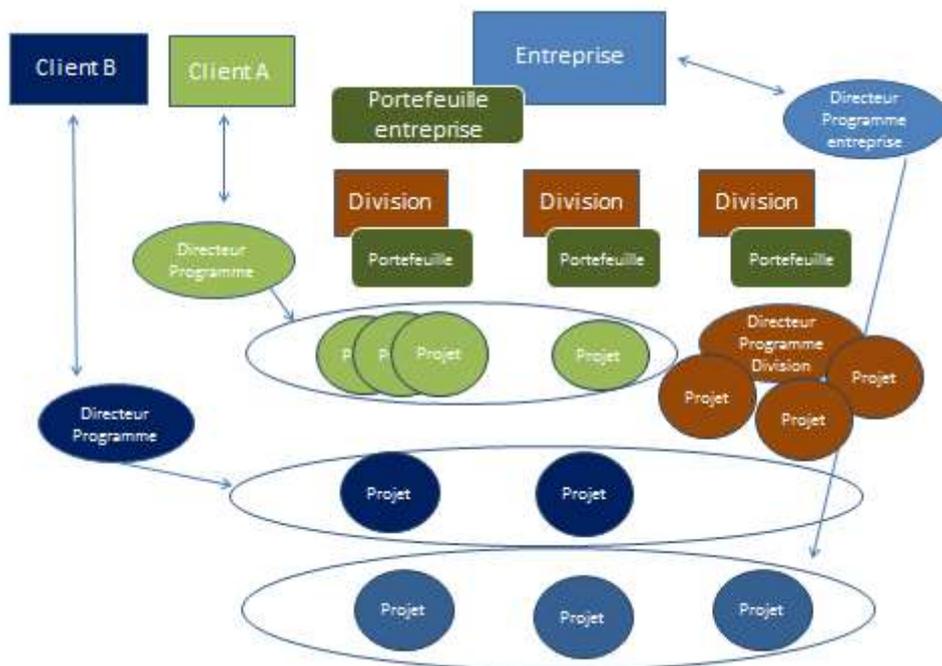
Philippe Lebigot

Réflexions et propositions d'un participant

Les titres actuellement utilisés en France dans les différentes entreprises compliquent notre tâche si nous voulons trouver un consensus pour la définition d'un programme. Mais le plus important n'est-il pas de clarifier et pas forcément d'arriver à un consensus ? Ma proposition pour sortir de cette complexité serait de partir du postulat que nous ne comprendrons dans la notion de programme que les activités temporaires, celles d'ailleurs pour lesquelles les compétences IPMA sont définies, celles que nous certifions lors de nos examens.

La nouvelle norme ISO 21500 ne nous aide pas beaucoup dans ce débat car sa définition du programme est très vague : « Un programme est généralement un regroupement de projets et d'autres activités, en relation, conformes au but stratégique. » Il faudrait définir si ces activités sont en relation directe avec les projets, comme le management au niveau programme des parties prenantes et le management du changement ou s'il peut s'agir de processus de production jusqu'à la fin de vie du produit.

Dans notre groupe, nous avons construit un schéma où nous avons fait la différence entre un programme qui répond directement à un besoin exprimé par un client et un programme qui découle directement de la stratégie de l'entreprise dans lequel le client est interne. L'analogie avec le chef d'orchestre pour le directeur de programme a été suggérée.



Une piste pour faire la différence entre un projet et un programme serait d'analyser les degrés de complexité résultant de la durée, de l'importance, du périmètre, des ressources, du budget et du nombre de parties prenantes. Un programme est alors nécessaire pour réduire cette complexité tout en conservant assez d'autonomies aux projets. La responsabilité du programme est avant tout la cohérence alors que la responsabilité du projet est avant tout le résultat. Les projets sont alors groupés en fonction d'un objectif commun, de processus communs, de procédures et valeurs communes.

En ce qui concerne le management de portefeuille, il a bien sûr un aspect opérationnel, une fois que les décisions stratégiques ont été prises mais il serait bon aussi d'en étudier l'aspect stratégique : choix des projets en fonction des objectifs stratégiques et lien des projets et des programmes avec la stratégie.

Nous sommes loin d'une conclusion sur le sujet et proposons à ceux qui sont intéressés de réfléchir à comment nous pourrions avancer compte tenu des avis divergents exprimés. Nous proposerons une réunion en juillet ou septembre. Si vous êtes intéressés, merci de nous en faire part à info@smap-asso.eu. Vos commentaires seront également les bienvenus sur le réseau social ou par courriel.

Agnès Roux-Kiener

Ce qu'en ont pensé les participants

En ce qui concerne le niveau de satisfaction globale sur une échelle de 1 (peu satisfait) à 4 (très satisfait), il fut de 3.7 et l'accueil reçu de 3.8. Les participants ont donné des scores légèrement inférieurs, autour de 3.4, à la synthèse (manque de temps), aux contacts (même raison, bien que le déjeuner ait permis de pallier ce manque de contacts) et aux locaux. Ils souhaitent continuer la réflexion en partant d'une définition du projet qui serait aussi rediscutée. La formule « Conférence suivie de groupes de réflexion » est la plus demandée (75%), avec une périodicité trimestrielle (77%).

Assemblée Générale du 9 avril

Le compte-rendu de l'AG paraîtra dans la prochaine newsletter. Les rapports moral et financier ont été approuvés à l'unanimité ainsi que le plan de développement et le budget.