

GESTION DE PORTEFEUILLE ET DE PROGRAMME (GPP) - UNE APPROCHE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Aperçu

Cet article présente les fonctions de la gestion de portefeuille et de programme (GPP) au niveau de l'entreprise et les défis de sa mise en œuvre. Il explique les avantages de la GPP et formule des recommandations pour les maximiser. Il propose des approches pour mettre en œuvre la GPP. Cet article traite principalement des processus, de la mesure de performance et de la portée de la GPP. Lorsqu'elle est utilisée en tant qu'outil de gestion, la GPP peut aider une organisation à améliorer ses compétences et à réussir en gestion de projet.

Portée de la GPP

La GPP va bien au-delà de la gestion de projet pour gérer également les programmes et les portefeuilles de l'ensemble de l'entreprise. Elle améliore l'utilisation de toutes les ressources humaines et matérielles grâce à la gestion intégrée des programmes et favorise l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. La GPP permet aux organisations de mesurer l'impact de la gestion de projet sur les approvisionnements, les ressources humaines, les coûts et la qualité des produits au niveau de l'entreprise. Elle permet ainsi aux organisations d'améliorer l'efficacité globale de leur exploitation. La GPP comprend la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles :

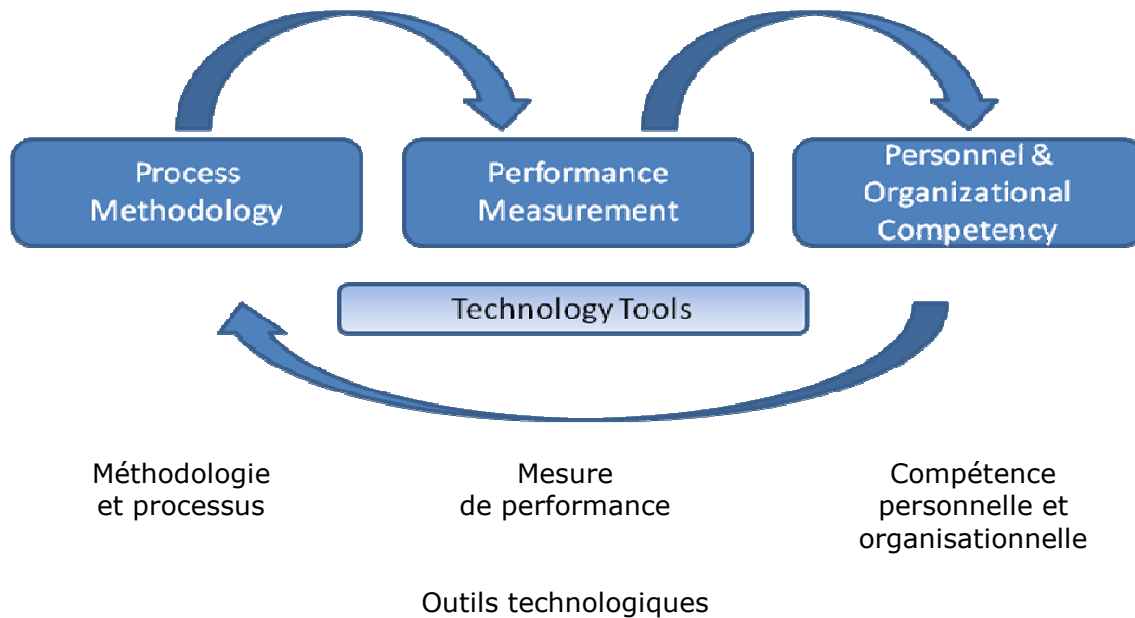
Lorsque la GPP est appliquée au niveau du **projet**, une organisation peut améliorer la réalisation de ses projets grâce :

- Aux processus : démarrage, planification, réalisation, clôture et contrôle, et
- À la connaissance des disciplines : intégration, contenu, délais, coûts, qualité, ressources humaines, communications, risques et approvisionnements.

Au niveau du **programme** (projets ayant un produit livrable commun) une organisation profite de la gestion cumulative des projets qui contribuent aux objectifs communs d'un programme. Cela commence par la mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources humaines et matérielles et vise également la rentabilité et la gestion de la qualité globale du programme.

La gestion de **portefeuille** facilite la priorisation des programmes ou des projets à réaliser en fonction des objectifs stratégiques, des revenus, des objectifs opérationnels et fonctionnels. Tous les projets rendent des comptes aux services des finances, des ventes, de la gestion matérielle et à d'autres fonctions. Cela permet aux groupes ayant une vocation particulière d'évaluer comment les projets sont réalisés à partir de leur propre point de vue.

Approche systémique à la gestion de projet



Pour réussir en matière de GPP, les entreprises doivent s'assurer de mettre en place les éléments suivants :

- **Méthodes** – utiliser une méthodologie commune permettant de comparer les projets entre eux et de faire état de la performance au niveau du projet, du programme et du portefeuille.
- **Ressources humaines et compétence organisationnelle** – former les ressources à l'utilisation d'un processus de gestion de projet commun afin que l'organisation puisse atteindre une compétence acceptable en matière de GPP au plan individuel, organisationnel et au niveau des processus.
- **Outils technologiques** – gérer efficacement les projets en recueillant de l'information et en établissant des rapports cohérents, concis, pertinents, fiables et en temps opportun.
- **Mesure de performance** – essentielle au succès de toute organisation. L'entreprise doit mesurer sa performance en gestion de projet dans plusieurs domaines, notamment :
 - Utilisation d'une méthodologie commune
 - Gestion financière de l'ensemble des projets
 - Compétence des ressources humaines
 - Ressources utilisées pour effectuer le travail
 - Réalisation du travail dans les délais
 - Performance du logiciel de gestion de projet et autres
- **Portée de la GPP** – l'entreprise doit décider quels projets doivent être gérés par son système de gestion de projet, ainsi que le niveau de contrôle requis pour atteindre ses objectifs. Elle doit décider si les projets d'amélioration des produits et des processus doivent faire partie de la GPP et comment ils doivent être mesurés, par exemple :
 - Si elle désire mesurer l'utilisation des ressources, elle doit enregistrer le temps requis pour effectuer le travail. ¹

¹ Une entreprise peut obtenir des avantages significatifs en planifiant l'effort requis pour exécuter les tâches au niveau du rôle, puis en le comparant aux ressources disponibles. Ainsi, elle comprend mieux ses besoins et sa capacité en matière de ressources, de même que sa capacité à effectuer le travail.

- Si elle désire mesurer la valeur acquise, elle doit enregistrer le travail réellement effectué ou terminé.

Défis de la GPP

- **Portée de la GPP** : Le principal défi de la GPP est de décider quels projets gérer. De nombreuses entreprises se concentrent sur le lancement de nouveaux produits mais négligent l'impact des changements et de l'amélioration des processus sur les produits actuels, qui touchent directement la réalisation des projets de développement de nouveaux produits. Parmi les autres défis qu'implique la mise en œuvre efficace de la GPP, on peut noter :
- **Maturité en matière de connaissances ou de processus** : De nombreuses organisations se préoccupent de la maturité au niveau de processus ou de domaines de connaissances particuliers en gestion de projet. Par exemple, une organisation peut insister sur l'importance de la concision de la structure de découpage de projet ou du calendrier mais négliger la gestion des risques ou un autre domaine de connaissances comme les coûts au niveau du projet, du programme et/ou du portefeuille.
- **Charge de travail des ressources** : Lorsque les ressources sont surchargées, leur capacité à effectuer le travail est réduite. En appliquant des techniques de gestion des ressources pour contrôler ces deux variables, les entreprises peuvent produire du travail de qualité, dans les délais prescrits.
- **Aire de contrôle** : Les services contrôlent et mesurent leur travail de différentes façons pour s'assurer qu'il soit terminé à temps et de façon rentable. Une meilleure harmonisation de ces points de vue et de ces stratégies peut réduire les frictions et rationaliser la prise de décision. Toutefois, comme les projets ne sont pas aussi prévisibles que les opérations courantes, aucun morceau du casse-tête n'est aussi important que son ensemble. Les gestionnaires doivent résister à la tentation de mesurer la performance au niveau local et se concentrer plutôt sur le résultat global.
- **Gestion de projets vs. gestion du déroulement du travail** : Les projets des groupes de livraison de produits sont d'une nature différente de ceux des groupes de service, qui sont plutôt orientés vers les opérations. Pour cette raison, les processus de gestion de projet peuvent avoir un impact négatif sur les processus orientés vers la tâche et vice versa. La principale difficulté consiste à gérer le travail des ressources et à savoir quand intégrer des tâches aux activités du projet.
- **Outils communs** : Les services qui n'utilisent pas d'outils communs ou de bases de données centralisées pour planifier et effectuer leur gestion de projet ne fournissent pas d'information à leurs partenaires en temps opportun. De plus, la gestion des ressources est inefficace puisque les affectations de tâches se font dans des bases de données distinctes.
- **Limites de la technologie** : Certains services peuvent surcharger leur logiciel de gestion de projet en l'utilisant pour des tâches qui ne sont pas en lien avec la gestion de projet. Cela a un impact direct sur la performance du logiciel de même que sur l'intégrité de l'information.
- **Pertinence et duplication** : Les ressources affectées à la gestion de produits ne voient pas l'avantage d'élaborer des plans en raison du manque de pertinence du travail qu'ils effectuent ou des inconvénients liés à l'utilisation de systèmes multiples pour le suivi du temps et du statut du projet. Il est important de s'assurer que les membres de l'équipe ne sont pas découragés par la duplication d'information ou par ce qu'ils peuvent percevoir comme un projet artificiel.
- **Coûts de la GPP** : On perçoit souvent la gestion de projet comme un coût nécessaire mais que l'on encourt à contrecœur et qui a des impacts indirects sur la rentabilité de l'entreprise. Il est toutefois important de se rappeler que la mise en œuvre de contrôles adéquats peut améliorer jusqu'à 25 % des processus qui ne faisaient jusque là l'objet d'aucune surveillance.
- **Planification vs. suivi** : Bien que la direction et les ressources ne s'objectent pas en général à la planification, elles sont plutôt réticentes aux activités de suivi et de contrôle. Toutefois, il est important d'établir des rapports sur le statut des activités ou les pourcentages d'achèvement afin

de terminer le travail dans les délais prescrits et de permettre aux ressources en aval de se préparer pour le travail à venir.

Avantages de la GPP

Comme nous l'avons expliqué, les entreprises ont souvent de la difficulté à présenter et à comprendre les avantages de la GPP. Malgré ces défis, les entreprises peuvent tirer les avantages suivants de la GPP :

1. Accélérer le temps d'accès des produits au marché, permettant ainsi de garantir ou d'accroître leur chiffre d'affaires.
2. Favoriser la livraison de produits de qualité, permettant ainsi d'augmenter la satisfaction des clients et de réduire les réclamations au titre de la garantie.
3. Réduire les coûts grâce à un meilleur processus d'approvisionnement, permettant ainsi une acquisition et une utilisation plus efficaces des ressources matérielles.
4. Augmenter la productivité en affectant les ressources humaines aux tâches prioritaires et en s'assurant que leur affectation est faite en fonction de leurs compétences.
5. Augmenter la rentabilité en se concentrant sur des projets qui procurent un retour sur investissement maximum.
6. Planifier et prévoir les demandes de ressources humaines et d'équipement et les comparer aux ressources humaines et à l'équipement disponibles afin de mieux cerner la capacité de l'entreprise et de répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines et d'équipement.

Mise en œuvre de la GPP

PMC recommande l'utilisation de composants et d'un cadre de gestion de projet systémiques pour aider les entreprises à améliorer leur capacité générale en matière de GPP. Dans cette optique, il leur est possible de réaliser les avantages de la GPP en :

1. Appliquant une approche systémique à la gestion de leurs projets.
2. Identifiant l'envergure des programmes ou des projets qui peuvent être gérés par le système de gestion de projet.
3. Déterminant quels aspects de la performance de projet sont mesurés, par exemple la durée par rapport aux efforts par rapport aux coûts.
4. Élaborant et appliquant une méthodologie commune, comprenant les intrants, les processus, les rôles et les extrants, pour gérer la réalisation des projets prioritaires.
5. Choissant les outils technologiques appropriés pour leur système de GPP.
6. Formant les ressources affectées à la gestion de projet et de produits à l'utilisation et à l'application de la méthodologie.
7. Mesurant la conformité de l'utilisation de la méthodologie et en configurant les outils pour recueillir et présenter des informations sur la performance.
8. Obtenant et conservant l'appui de la direction envers l'utilisation constante et l'amélioration de la GPP.

En se concentrant sur ces objectifs, les organisations peuvent améliorer leurs compétences et réussir en GPP en appliquant les disciplines de la gestion de projet.

Auteur

Scott Hunter, CMA, PMP

Au sujet de l'auteur

Scott Hunter est président de PMC et œuvre dans le domaine de la gestion de projet depuis 12 ans. De la gestion de portefeuille à la gestion de projet, en tant que PMP et Certified Project Management Professional, Scott s'est spécialisé dans les aspects du cadre de contrôle de cette discipline. Vous pouvez communiquer avec Scott à l'adresse scott.hunter@pmc.ca pour discuter de cet article ou de toute autre question concernant la GPP.