

Gestion de portefeuille de projets

*Comprendre et mettre en œuvre
une démarche de gestion de
portefeuille de projets*

CiGREF

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information
comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

Gestion de portefeuille de projets

Aperçu

Introduction

Basé sur des travaux et des échanges menés au CIGREF entre 2004 et 2006, ce rapport présente les aspects essentiels de la gestion de portefeuille de projets telle qu'elle se pratique et se développe actuellement dans les directions systèmes d'information des grandes entreprises françaises.

Les membres du CIGREF trouveront un espace dédié sur l'extranet (www.cigref.fr) avec de nombreux retours d'expériences d'entreprises pour compléter cette réflexion.

Ce rapport a été rédigé par Renaud PHELIZON, chargé de mission au CIGREF.

Octobre 2006

Contenu

Ce document contient les sujets suivants :

Sujet	Page
Comprendre la gestion de portefeuille de projets	7
10 questions sur la gestion de portefeuille de projets	26
Bâtir sa démarche : questions clefs, grandes étapes	39
Ressources complémentaires	55

Table des matières

Aperçu	2
Synthèse	5
Comprendre la gestion de portefeuille de projets	7
Aperçu	7
Définir la gestion de portefeuille	8
Aperçu	8
Définir le portefeuille	9
Définir la gestion de portefeuille.....	10
Origines de la gestion de portefeuille.....	13
Périmètres et enjeux pour la gestion de portefeuilles de projets	14
Aperçu	14
Périmètres du portefeuille	15
Enjeux et sources de gains	18
Cycle de vie de l'idée à la valeur et approche portefeuille	21
Aperçu	21
Cycle de vie du projet : de l'idée à la valeur	22
Impacts de l'approche portefeuille sur le cycle de vie	24
Les questions clés sur la gestion de portefeuilles de projets.....	26
Aperçu	26
Gestion de portefeuille de projets et gouvernance du système d'information	27
Gestion de portefeuille de projets et stratégie d'entreprise	28
Gestion de portefeuille de projets et organisation de l'entreprise	29
Gestion de portefeuille de projets et gestion de projet	30
Gestion de portefeuille de projets et planification	31
Gestion de portefeuille de projets et processus budgétaire	32
Gestion de portefeuille de projets et urbanisation du SI	33
Gestion de portefeuille de projets et accompagnement du changement	34
Gestion de portefeuille de projets et compétences	35
Gestion de portefeuille de projets et gestion des risques	36
Gérer la DSI avec un portefeuille de portefeuilles ?	37
Vers un portefeuille global pour l'entreprise ?.....	38
Bâtir sa démarche : questions clés, grandes étapes	39
Aperçu	39
Les réponses que doit apporter la démarche.....	40
Les grandes étapes d'une démarche de gestion de portefeuille de projets.....	41
Aperçu	41
Vue d'ensemble de la démarche.....	42
Etablir une vision et une stratégie	43

Mobiliser les hommes	44
Choisir les périmètres.....	45
Fixer les objectifs	46
Déterminer la logique d'organisation.....	47
Concevoir les processus	48
Bâtir le système support	50
Mettre en œuvre	53
Evaluer et faire évoluer	54
Ressources complémentaires.....	55
Aperçu	55
Publications CIGREF	56
Autres publications.....	56

Synthèse

Constituer un portefeuille de projets

Constituer un portefeuille signifie concevoir, bâtir, alimenter et mettre à jour un référentiel d'informations sur les projets. Le portefeuille de projet réunit l'ensemble des projets et le référentiel.

Gérer le portefeuille de projets

La gestion de portefeuille suppose de :

- Se donner des objectifs, des modalités de fonctionnement et des règles de conduite ;
 - Décider en fonction des objectifs ;
 - S'assurer que les décisions prises se traduisent dans les faits ;
 - Faire évoluer la démarche de gestion de portefeuille.
-

Fixer le périmètre du portefeuille

En pratique, plusieurs critères sont combinés en associant un découpage :

- Par l'organisation : métier, fonction, branche, produit, marché
 - Par la géographie : région, pays, continent
 - Par la comptabilité : dépenses de fonctionnement (OPEX), dépenses d'investissement (CAPEX)
 - Par les informations disponibles : comptabilité, reporting en place
 - Par les sponsors et le « territoire qu'ils contrôlent »
-

Enjeux offensifs

Quatre catégories d'enjeux offensifs sont généralement citées :

- Alignement stratégique
 - Arbitrage et décision
 - Pilotage – budget et ressources
 - Transparence – visibilité – communication
-

Enjeux défensifs

La gestion de portefeuille de projets permet de sortir des impasses ou des incohérences liées à une allocation de ressources de type « premier arrivé premier servi ».

**Les questions
clefs pour bâtir
une démarche**

La démarche de gestion de portefeuille de projets vise à vous permettre de répondre avec le maximum de pertinence aux questions suivantes :

- Quels investissements doivent être réalisés pour servir notre stratégie ?
- Quels sont les objectifs métiers appropriés / pertinents pour la période de planification considérée ?
- Quels sont les projets et opportunités d'investissements disponibles ?
- Quelles limitations sur les ressources doivent être imposées ?
- Quels sont les objectifs minima de performance à atteindre ?
- Quelles ressources sont nécessaires pour mettre en œuvre chaque option ?
- Quelle est la contribution – estimée- de chacune des options à la performance ?
- Quelles sont les interdépendances entre les différentes options ?
- Quelle est la sensibilité du portefeuille optimum vis-à-vis des changements et des contraintes ?
- Quelle combinaison d'options – portefeuille – produit le maximum de performance (ou de minimum de coût / de risques)
- Quel portefeuille doit être mis en œuvre ?

**Les étapes d'une
démarche**

Les étapes d'une démarche de gestion de portefeuille de projets sont :

- Etablir une vision et une stratégie
- Mobiliser les hommes
- Choisir les périmètres
- Fixer les objectifs
- Déterminer la logique d'organisation
- Concevoir les processus
- Bâtir le système support
- Mettre en œuvre
- Evaluer et faire évoluer

Comprendre la gestion de portefeuille de projets

Aperçu

Introduction

Cette partie est destinée au lecteur qui souhaite mieux appréhender les concepts et les enjeux de la gestion de portefeuille de projets.

Elle sera aussi utile à celui qui cherche à construire ou affiner un argumentaire pour appuyer le lancement ou l'extension d'une démarche de gestion de portefeuille.

Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Définir la gestion de portefeuille	8
Périmètres et enjeux pour la gestion de portefeuilles de projets	14
Cycle de vie de l'idée à la valeur et approche portefeuille	21

Définir la gestion de portefeuille

Aperçu

Introduction

Pratique encore en développement, la gestion de portefeuille peut prendre différentes formes et avoir plusieurs significations. Il faut poser le cadre conceptuel.

Contenu

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Définir le portefeuille	9
Définir la gestion de portefeuille	10
Origines de la gestion de portefeuille	13

Définir le portefeuille

Définition Un portefeuille est un ensemble homogène de ressources ou d'actifs. Ces ressources peuvent être de toutes sortes : produits financiers, immeubles, machines, terrains, matières premières, brevets, compétences, et bien sûr dans le cadre de ce document, des projets.

Distinction entre ressources et actifs La distinction entre ressources et actifs n'est pas toujours simple. Mais, pour la gestion de portefeuille de projets, elle n'est pas anodine. Les actifs possèdent une valeur en soi. Les ressources permettent, par combinaison, de créer d'autres ressources et / ou des actifs.

On considère généralement qu'un projet est une ressource, ou plus exactement une combinaison de ressources. Un projet n'est pas un actif. Il n'a pas de valeur en lui-même. C'est son résultat, ses livrables qui ont (auront) de la valeur.

Si nous pouvons considérer que des projets constituent des éléments homogènes, ce n'est pas le cas des ressources utilisées par ces projets.

Constituer un référentiel Il est possible de repérer des ensembles de ressources dans toute organisation, il existe déjà des portefeuilles. Ce qui est vraiment nouveau, c'est de constituer un référentiel (catalogue, base de données...) sur cet ensemble. S'il ne faut pas confondre le référentiel avec les actifs ou les ressources, le portefeuille a proprement parler réunit les deux.

Constituer un portefeuille signifie concevoir, bâtir, alimenter et mettre à jour le référentiel.

Il n'est pas inutile de rappeler qu'il y a encore quelques années, beaucoup d'entreprises n'avaient pas ne serait-ce qu'un recensement complet des projets en cours en leur sein. Le référentiel sur les projets constitue un progrès qui ouvre la voie à la gestion du portefeuille.

Définir la gestion de portefeuille

L'intérêt d'un portefeuille

L'intérêt d'un portefeuille réside dans les décisions concernant d'une part les éléments (actifs ou ressources) pris individuellement et d'autre part le portefeuille dans son ensemble. C'est en cela que les informations associées, le référentiel, sont indispensables mais insuffisantes.

La gestion de portefeuille suppose donc de :

- Se donner des objectifs, des modalités de fonctionnement et des règles de conduite ;
- Décider en fonction des objectifs ;
- S'assurer que les décisions prises se traduisent dans les faits ;
- Faire évoluer la démarche de gestion de portefeuille ;

Dans certains cas, les gens parlent de gestion de portefeuille alors même qu'ils n'ont que constitué le référentiel du portefeuille. Ce n'est évidemment que la base de la gestion de portefeuille.

Sphère décisionnelle et sphère opérationnelle

La gestion de portefeuille de projets appartient à la sphère décisionnelle. Si ses impacts opérationnels sont évidents, la gestion de portefeuille n'est pas dans la sphère opérationnelle.

Les deux sphères ne s'opposent pas. Mais, dans la réalité, les liens entre décisions et actions ne sont pas aussi cristallins que dans les ouvrages de management.

Les interactions entre ces deux sphères ne sont pas toujours bien vécues, notamment par les opérationnels. Les difficultés de mise en œuvre d'une démarche de gestion de portefeuille de projets dépendent en grande partie de l'acceptation de l'irruption du décisionnel dans l'opérationnel.

Beaucoup d'entreprises ont témoigné des craintes importantes exprimées par les opérationnels lors du lancement d'une démarche de gestion de portefeuille de projets. Sans être bloquant, ce point ne doit pas être dénié ou minimisé.

Exemple d'objectifs

Exemple d'objectifs pour un portefeuille

- Minimiser le risque pour un niveau donné d'espérance de gain
 - Maximiser l'espérance de gain pour un niveau de risque
 - Minimiser le risque et maximiser l'espérance de gain d'après un facteur d'aversion de risque donné
 - Minimiser le risque quelque soit le gain espéré
-

- Maximiser l'espérance de gains quelque soit le risque
- Minimiser l'espérance de gain quelque soit le risque
- Assurer une couverture de domaine (segment stratégique, métier, fonction...)

Exemples de règles de conduite

Exemples de règles de conduite :

- Avoir un minimum (maximum) de X projets ou % du portefeuille par domaine
- Autoriser 10% du portefeuille au dessus du niveau de risque moyen
- Avoir au moins 20% du portefeuille au dessous du niveau de risque moyen
- Ne pas avoir un actif qui représente plus de 10% du total de l'espérance de valeur
- A risque et valeur équivalents, toujours choisir l'option avec un maximum d'actifs (principe de préférence pour la diversité)

Décisions possibles sur les éléments individuels d'un portefeuille

Décisions possibles sur les éléments individuels d'un portefeuille	Pour un portefeuille de projets
• Faire entrer dans le portefeuille	Lancer
• Faire sortir du portefeuille	Tuer
• Évaluer suivant différentes facettes (valeur, risques, options, faisabilité...)	
• Transformer / Combiner	Arrêter (une reprise est possible) Fusionner des projets Accélérer des projets Ralentir certains projets
• Remédier à un dysfonctionnement	
• Surveiller / Alerter	

Décisions possibles sur le portefeuille

Décisions possibles sur le portefeuille

- Evaluer
- Equilibrer valeur et risque
- Aligner par domaine
- Transformer la composition
- Optimiser
- Simuler

Les décisions sur le portefeuille supposent le plus souvent des décisions sur certains des éléments constitutifs.

Optimiser son portefeuille : les indicateurs clefs

Optimiser son portefeuille : les indicateurs clefs

- Valeur : totale, moyenne par projet, moyenne par domaine, variance
 - Risque : total, moyen par projet, moyen par domaine, variance
 - Diversité : couverture par domaine
-

Origines de la gestion de portefeuille

Finance

Finance

Avec son article "Portfolio Selection", paru en 1952 dans le Journal of Finance, Harry Markowitz est considéré comme le père de la théorie moderne du portefeuille en finance. Cela lui valu le prix Nobel d'Economie en 1990.

Fondamentalement, Markowitz va introduire et détailler la notion de diversification et d'équilibre entre risque et valeur.

Ces deux notions restent la base de la gestion de portefeuille quelque soit l'actif concerné.

Développement de nouveau produit, R&D et marketing

Développement de nouveau produit

Le développement de nouveau produit, domaine mariant la R&D et le marketing utilise depuis longtemps des approches de type portefeuille. Dans certaines industries comme la pharmacie, cette approche est au cœur même de la stratégie.

Intérêts et limites de la transposition des approches dans les SI

Intérêts et limites de la transposition

Si beaucoup de notions et principes issus de la finance sont généralisables sans problème à d'autres domaines, il existe des limites. En particulier, c'est la notion de liquidité qui diffère. Si un actif financier est très facilement « transformable » en un autre actif, et donc les ressources facilement ré-allouables, ce n'est pas le cas pour un projet.

De leur côté, les approches venues du développement de nouveaux produits supposent un projet qui débouche sur un produit ou service vendu sur un marché. Cela permet un calcul plus clair de la valeur attendu du projet. Or la plupart des projets système d'information ne sont pas dans ce cas. Ils produisent un système qui contribue à la réalisation d'activités qui déboucheront sur un produit ou service vendu sur un marché.

Périmètres et enjeux pour la gestion de portefeuilles de projets

Aperçu

Introduction

La détermination du périmètre d'un portefeuille est l'une des clefs pour sa mise en œuvre et son succès. Ce n'est pas une décision triviale.

Les enjeux poursuivis doivent être explicités. Ils varient selon les phases retenus dans le cycle de vie du projet.

Contenu

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Périmètres du portefeuille	15
Enjeux et sources de gains	18

Périmètres du portefeuille

Distinguer le projet du non projet

Qu'est ce qu'un projet ? La question n'est pas si triviale.

Si un portefeuille de projets est un ensemble de projets, il faut s'entendre sur ce qu'est un projet. Bien qu'a priori la notion soit bien cernée, en pratique la distinction entre le projet et le « non projet » n'est pas unanime suivant les entreprises.

Pour certains, un projet n'est pris en compte qu'au-delà d'un certain seuil de dépenses ou d'investissement. D'autres inclus ou exclus la maintenance évolutive de la sphère des projets. D'autres encore retiennent les modalités de pilotage comme critère de démarcation.

Un consensus : le maintien en condition opérationnelle

Un consensus se dégage néanmoins : devrait être dans le portefeuille de projets tout ce qui ne sert pas au maintien en condition opérationnelle du système d'information. Autrement dit, un projet est un acte d'évolution du système d'information.

Différentes axes possibles

Comment fixer le périmètre ?

- Par l'organisation : métier, fonction, branche, produit, marché
- Par la géographie : région, pays, continent
- Par la comptabilité : dépenses de fonctionnement (OPEX), dépenses d'investissement (CAPEX)
- Par les informations disponibles : comptabilité, reporting en place
- Par les sponsors et le « territoire qu'ils contrôlent »

En pratique, plusieurs critères sont combinés. Au démarrage, ce sont aussi les opportunités qui vont dicter le découpage. Si la direction marketing Europe est volontaire, alors, on débutera par là.

Trois axes majeurs

Trois axes majeurs peuvent être distingués :

- La phase du cycle de vie du projet

Actuellement, c'est principalement la phase de sélection (criblage) qui est considérée. Il est possible d'étendre le portefeuille à l'ensemble du cycle de vie.

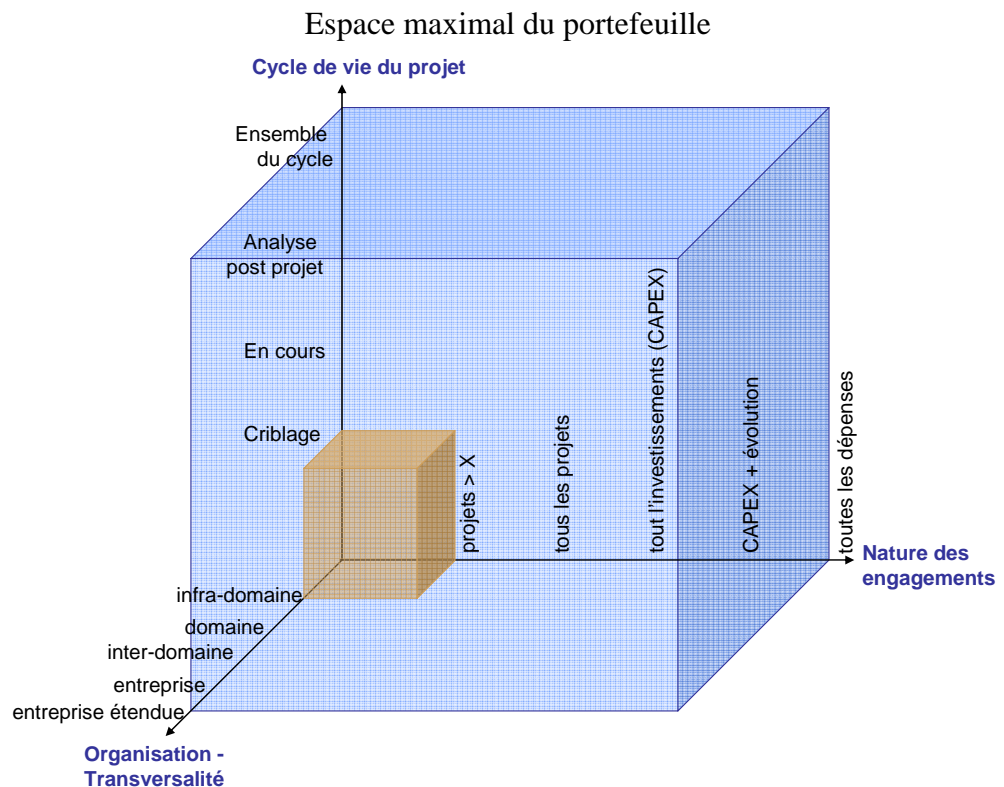
- La nature des engagements financiers

On démarre souvent par se concentrer sur les projets au dessus d'un certain seuil de dépenses. Il est possible étendre jusqu'à l'ensemble des dépenses.

- L'étendue dans l'organisation

En pratique, les premiers portefeuilles sont « infra domaine ». Ils peuvent porter sur des domaines organisationnels assez restreints, même si leur volume (nombre de projets et ressources engagées) peut être conséquent. Il est possible d'étendre le champ organisationnel à toute l'entreprise, voir au-delà (partenariat, joint-venture...)

En associant ces trois axes, il est possible de définir l'espace maximal du portefeuille dans l'entreprise.



En pratique, on constate que plusieurs portefeuilles coexistent dans ce cube.

**Trouver la
bonne
granularité**

En principe, plus le périmètre est large, plus grand sera l'intérêt du portefeuille. En réalité, il faut commencer par un niveau ou un partitionnement naturel et tenable. Mieux vaut 10 portefeuilles isolés qui fonctionnent bien qu'un embryon de portefeuille global mort né. Il sera toujours plus facile de regrouper les portefeuilles petit à petit que d'espérer faire avancer tout le monde à la même vitesse.

Il faut aussi différencier le fait d'offrir une vue globale en consolidant les différents portefeuilles et laisser les décisions être prises au niveau le plus pertinent et acceptable.

Une gestion de portefeuille représente un coût de gestion. Certains de ces coûts sont mutualisables. Il y a alors un intérêt à avoir moins de portefeuilles. Mais le gain à la mutualisation n'est pas infini. Il est vraisemblable qu'un portefeuille global ne soit pas plus intéressant que quelques portefeuilles.

De plus si la difficulté de gestion d'un portefeuille est une fonction croissante de sa taille, et comme la capacité à gérer le portefeuille est finie (puisque déterminée par un volume de ressources allouées), alors, il est vraisemblable qu'un portefeuille global soit ingérable. Cependant, sur ce point les effets d'apprentissage accroîtront la capacité à gérer des portefeuilles de plus en plus étendus et complexes.

Enjeux et sources de gains

Quels enjeux pour la gestion de portefeuille de projets ?

Il est naturel de se demander ce qu'on peut attendre de la gestion de portefeuille de projets. Il est aussi important de s'interroger sur les raisons qui poussent à se lancer et sur les freins.

Il est important de distinguer des enjeux « offensifs » et des enjeux « défensifs ».

Enjeux offensifs

Quatre catégories d'enjeux offensifs sont généralement citées :

- Alignement stratégique

La gestion du portefeuille doit accroître le bon alignement stratégique des projets.

- Arbitrage et décision

La gestion du portefeuille doit améliorer la prise de décision en cadrant et objectivant les points pris en compte. Elle doit optimiser l'allocation des ressources dédiées aux projets, tout particulièrement lors de la sélection.

- Pilotage – budget et ressources

La gestion du portefeuille doit faciliter le pilotage par la consolidation et une meilleure cohérence des informations.

- Transparence – visibilité – communication

La gestion du portefeuille doit offrir des moyens de reporting et de communication auprès des décideurs pour les assurer de la bonne utilisation des ressources et de la traçabilité des décisions.

Si tous ces enjeux sont réels, ils ne sont pas toujours les déclencheurs. Ce sont plutôt les enjeux défensifs qui jouent le rôle décisif dans le passage à l'acte.

Enjeux défensifs

La première raison de faire de la gestion de portefeuille de projets est qu'on ne sait plus faire sans. La gestion de portefeuille de projets est souvent une solution à un blocage voire une impasse ou la possibilité de sortir d'incohérences.

Dans beaucoup d'entreprises, la DSI est considérée comme un centre de ressources auquel on peut s'adresser au fil de l'eau. Cette situation ne pose guère de problèmes tant que le montant de ressources est très élevé. Le principe plus ou moins implicite du premier arrivé premier servi a pu perdurer de longues années, en dépit d'une inefficience évidente.

C'est désormais devenu impossible. La rationalisation de l'allocation des ressources de la DSI va déboucher, pour la partie projets, à un mécanisme de

gestion de portefeuille.

Autre incohérence, les différents demandeurs avaient parfois opté pour une « guérilla » pour les ressources afin de voir leur projet avancer. Ce phénomène, en plus d'un coût global trop élevé, impliquait aussi des dérives dans la maîtrise du système d'information, avec des choix d'architectures ou d'outils difficilement intégrables ou peu mutualisables.

Devant faire face à un volume de demande de réalisations supérieures à sa capacité à faire, une DSI a instauré une gestion de portefeuille de projets pour assurer un criblage et diminuer de manière « pertinente » la demande.

Sources de gains

Les gains possibles dépendent des phases

Phase	Sources de gains
Idee	Partage, enrichissement, génération, fertilisation croisée
Instruction	Validation, dimensionnement
Sélection	Choix
Réalisation	Optimisation, réallocation, suppression
Implémentation	Optimisation, réallocation, suppression
Exploitation	Optimisation, amélioration, mutualisation
Démantèlement	Suppression

Source : CIGREF

Il faut choisir parmi ces gains ceux qui justifient de se lancer dans la démarche. Il faut également faire des impasses, au moins momentanées sur certains gains. Il est tout à fait défendable de ne pas mettre en œuvre un suivi des projets dans le portefeuille. Une fois sélectionné et lancé, le projet n'est plus suivi dans le portefeuille. Les gains liés à la phase réalisation ne sont pas obtenus ou pas recherchés de façon systématique.

Il est vraisemblable que le gain majeur provienne de la sélection. En retenant de meilleurs projets, non seulement on gère mieux l'investissement initial, mais on augmente la qualité intrinsèque tout au long du cycle de vie. C'est l'idée que les bons projets n'échouent pas. A l'instar de l'enseignement, quand vous ne prenez que de très bons élèves, votre taux de réussite au bac sera très élevé.

Freins

Il n'existe aucune raison de ne pas faire de la gestion de portefeuille de projets.

Il existe certainement des raisons qui font que :

- Ce n'est pas une urgence
- Ce n'est pas une priorité
- Ce n'est pas le moment
- Ce n'est pas vraiment notre / votre problème
- Ce sera difficile

En aucun cas, ces raisons ne peuvent être des excuses à l'inaction. Si votre volonté est réellement de mettre en œuvre une démarche de gestion de portefeuille de projets, il faut au préalable s'attaquer à ces freins.

Mesurer les gains d'une démarche de gestion de portefeuille de projets

Comment mesurer les gains d'une démarche de gestion de portefeuille de projets ? Idéalement, on ne se lancera pas dans une telle démarche sans avoir une idée des gains et un système de mesure associé, et donc de collecte et de consolidation.

A noter qu'il est impossible d'établir un comparatif entre la situation future et celle d'aujourd'hui, parce que justement le système de mesure n'est pas en place.

Les signes à suivre (liste non exhaustive):

- Taux de réussite des projets (nombre de projets réussis sur nombre de projets lancés)
- Mortalité des projets (nombre de projets en échec sur nombre de projets lancés), peut être exprimée comme la vitalité (100% moins la mortalité)
- Taux de valeur délivrée par projet (valeur réalisée sur valeur attendue)
- Niveau de risque total (indice synthétique à bâtir)
- Niveau de risque moyen par projet
- Temps moyen d'instruction (impact sur le « time-to-market »)
- Ecart entre délai effectif et délai prévu
- Taux d'utilisation des ressources
- Coefficient de couverture stratégique
- Coefficient de couverture par domaine (métier, fonction, type de projets...)

NB : ces indicateurs ne sont pas normalisés à ce jour. Par exemple, la notion d'échec d'un projet peut varier.

Chaque entreprise doit les définir et déjà tenter une harmonisation interne.

Cycle de vie de l'idée à la valeur et approche portefeuille

Aperçu

Introduction

Pour comprendre le véritable horizon de la gestion de portefeuille de projets, il faut partir du cycle de vie d'un projet, de l'idée à la valeur réalisée.

L'approche portefeuille vient modifier la prise en compte de ce cycle de vie. La tendance devrait être à l'intégration plus forte des différentes phases.

Les expériences des grandes entreprises montrent des signes forts dans ce sens.

Contenu

Ce chapitre couvre les sujets suivants.

Sujet	Page
Cycle de vie du projet : de l'idée à la valeur	22
Impacts de l'approche portefeuille sur le cycle de vie	24

Cycle de vie du projet : de l'idée à la valeur

Quatre phases du cycle de vie

Un projet connaît quatre étapes principales, durant lesquelles il va profondément changer de nature.

Quatre phases du cycle de vie de l'idée à la valeur



Source : CIGREF

Phase Instruction

Le projet naît d'une idée, acte créatif attribué à un inventeur.

Cette idée va devoir être formalisée, explicitée, discutée afin devenir un projet possible. Déjà, beaucoup d'idées ne dépassent pas le stade de l'implicite.

L'explicitation réduit l'incertitude et donc les possibles. Le formalisme du dossier projet nécessite généralement un commanditaire, qui n'est pas toujours l'inventeur.

Ce projet possible va ensuite être sélectionné parmi d'autres. Beaucoup de projets possibles ne sont pas choisis pour la phase suivante.

Fin de la phase « Instruction »

Phase Réalisation

La réalisation, c'est-à-dire la production du système, un ensemble d'artefacts, est la phase projet proprement dite.

Une fois réalisé, le système est implémenté, intégré à un existant.

Changement nature : d'idée et de possible, le projet se concrétise dans des artefacts et en grande partie se fige.

Fin de la phase « Réalisation »

Phase Exploitation

Actuellement, on considère que le début de cette phase est la mort du projet. Mais en réalité, le projet n'est jamais aussi concret que dans cette phase. Il produit ses impacts dans cette phase.

Si un projet doit contribuer à la création de valeur, c'est dans cette phase. C'est d'ailleurs dans cette phase que se réalise l'évaluation de la valeur (analyse post implémentation). Il peut connaître des modifications légères (maintenance). Dans bien des cas, cette phase est la plus longue. Jusqu'à présent, on a compté en mois, on compte ici en années.

Changement de nature : de quelque chose en train de se construire, le projet devient quelque chose d'utilisé, sous forme d'un système ou d'un service.

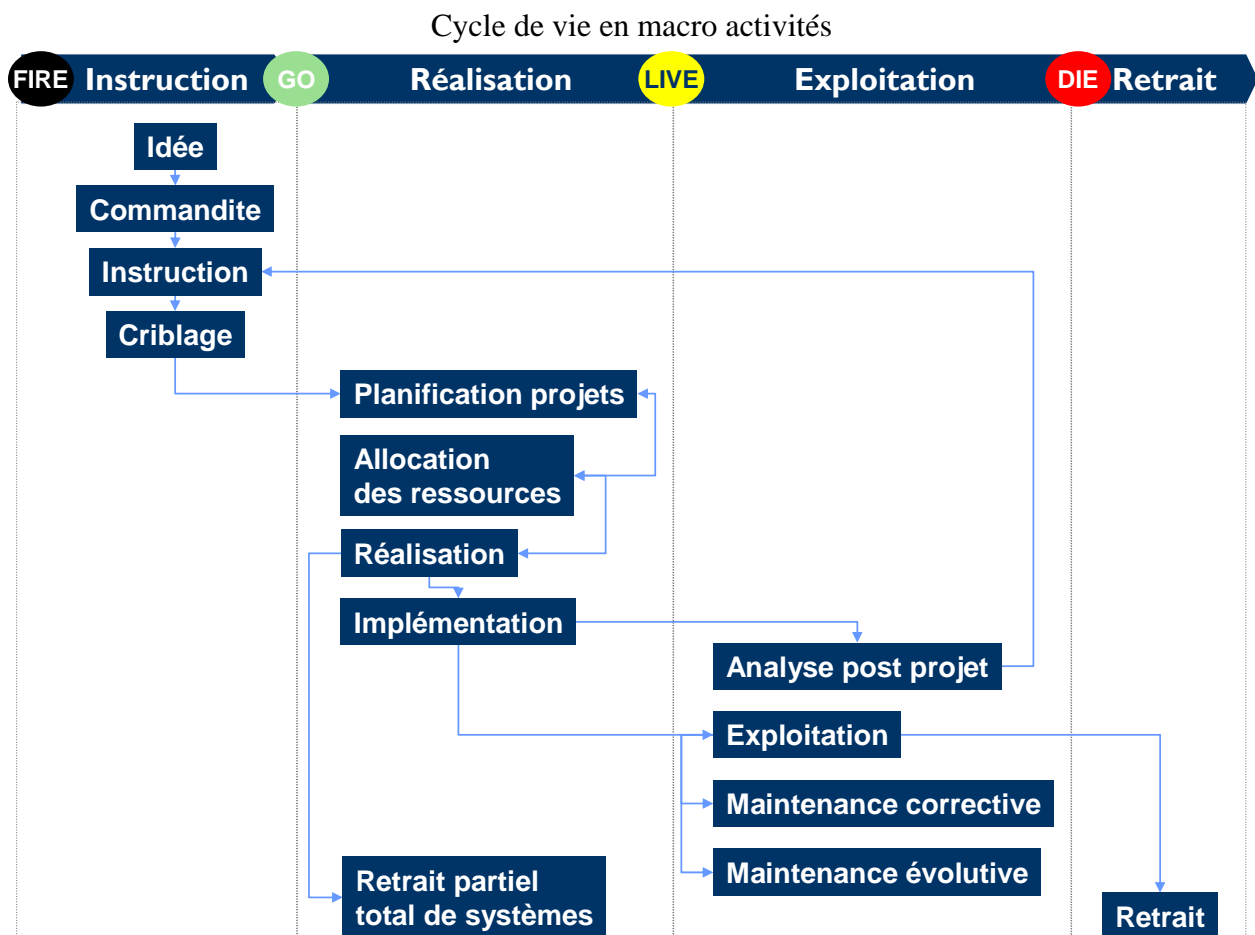
Fin de la phase « Exploitation »

Phase Retrait

L'obsolescence finit toujours par frapper. Tout ou partie des artefacts produits par et pour le projet sont retirés, parfois archivés, parfois détruits. Phase classique dans l'ingénierie de système, elle a longtemps été ignorée du système d'information. En réalité, la phase réalisation se chargeait souvent de retirer les anciens projets.

Changement de nature : l'idée et le projet deviennent souvenirs, c'est la véritable mort du projet.

Fin de la phase « Retrait »



Source : CIGREF

Impacts de l'approche portefeuille sur le cycle de vie

Cloisonnement et suivi unitaire

Encore aujourd'hui, la gestion de ce cycle de vie reste marquée par :

- Sous focalisation sur les phases Instruction et Retrait (cette dernière n'apparaît pas toujours)
- Cloisonnement des phases
- Suivi des projets de manière très unitaire, c'est-à-dire projet par projet.

Les ruptures amenées par le portefeuille

La gestion de portefeuille de projets provoque trois ruptures, en réaction :

- Prise en compte équilibrée des différentes phases
- Décloisonnement des phases
- Suivi intégré des projets au sein d'un portefeuille

Recherche de nouvelles marges de manœuvre

Le focus des dernières années sur la phase Instruction avec une attention particulière sur le criblage est normal. En effet, les phases Réalisation et Exploitation ont réalisé d'importants progrès. Elles sont désormais sous contrôle, bien que des marges d'amélioration subsistent. Schématiquement, la phase Exploitation est celle d'ITIL. La phase Réalisation est celle de CMMI ou équivalent (PMBok, Prince 2, ISO...). Les deux autres sont vierges ou presque de référentiels de cette ampleur.

La recherche de nouvelles marges de manœuvre face aux pressions du budget et des métiers (en interne) et concurrentielles (en externe) s'est portée sur les deux autres phases.

Extraordinaire potentiel de la phase Instruction

La phase Instruction possède le potentiel de gains le plus fort. Elle permet :

- Améliorer la qualité des projets lancés
- Réguler la demande de projets
- Mieux servir la stratégie par les nouveaux projets

Ne pas réduire la gestion de portefeuille de projets à la phase Instruction

Ce potentiel est si fort que beaucoup ont réduit l'horizon de la gestion de portefeuille de projets à cette phase.

Cette réduction est abusive. Plusieurs expériences montrent que les praticiens ne vont se contenter de cela. Les outils et méthodes déjà existantes poussent à une prise en compte la plus large possible de l'horizon de la gestion de portefeuille de projets.

La découverte de la phase Retrait Ce n'est que récemment, sous le vocable de gestion de portefeuille applicatif (Application Portfolio Management), que la phase Retrait a acquis une existence propre. Heureuse découverte qui a montré un potentiel de gains très intéressant. Cette phase va se développer.

NB : La gestion du portefeuille applicatif ne se réduit pas aux retraits.

Début d'un couplage des phases Sans se lancer dans des prédictions, il semble évident d'annoncer que les phases vont de plus en plus se coupler. C'est ce couplage qui fournit toute la puissance à la logique de portefeuille.

Ce que les expériences révèlent déjà :

- Couplage entre Réalisation et Exploitation
- Couplage entre Instruction et Réalisation
- Couplage entre Instruction et Retrait

Couplage entre Réalisation et Exploitation La fracture entre projets et exploitation s'est considérablement réduite. La prise en compte des contraintes de chacun se traduit par une meilleure anticipation des lancements en production, la correction et la prévention des dysfonctionnements en amont (on ne découvre plus à la livraison qu'il sera difficile d'intégrer un système dot Net dans une architecture entièrement J2EE).

Couplage entre Instruction et Réalisation Les arbitrages et l'allocation des ressources se font de plus en plus sur un ensemble de projets en cours et de projets à l'étude (demandes). La (re)-planification se fait de plus en plus sur ce périmètre étendu.

Couplage entre Instruction et Retrait Pourquoi lancer le développement d'une nouvelle application quand elle existe déjà dans le système ? La gestion du portefeuille applicatif alerte l'instruction.

Tendances pressenties Les activités d'allocation de ressources, liées aux investissements mais probablement à terme toutes les dépenses, vont être gérées au niveau de portefeuilles et non plus dans les projets. Les projets ne seront plus « propriétaires » de leurs ressources.

La planification dynamique sera également gérée au niveau de portefeuilles.

Le couplage des quatre phases va s'intensifier dans une recherche d'économie de coûts et de plus grande agilité.

10 questions sur la gestion de portefeuille de projets

Aperçu

Introduction

La mise en œuvre de la gestion de portefeuille de projets ne va s'en provoquer des changements importants. Au-delà de la démarche en elle-même, des impacts sur d'autres domaines vont se faire sentir. Nous présentons ici les questions que soulèvent cette approche.

Contenu

Cette partie couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Gestion de portefeuille de projets et gouvernance du système d'information	27
Gestion de portefeuille de projets et stratégie d'entreprise	28
Gestion de portefeuille de projets et organisation de l'entreprise	29
Gestion de portefeuille de projets et gestion de projet	30
Gestion de portefeuille de projets et planification	31
Gestion de portefeuille de projets et processus budgétaire	32
Gestion de portefeuille de projets et urbanisation du SI	33
Gestion de portefeuille de projets et accompagnement du changement	34
Gestion de portefeuille de projets et compétences	35
Gestion de portefeuille de projets et gestion des risques	36
Gérer la DSI avec un portefeuille de portefeuilles ?	37
Vers un portefeuille global pour l'entreprise ?	38

Gestion de portefeuille de projets et gouvernance du système d'information

Une pratique de gouvernance de nouvelle génération

La gestion de portefeuille de projets est l'une des 10 pratiques identifiées de la gouvernance du système d'information.

NB : nous utilisons ici le découpage proposé par l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information – www.itgi-france.com.

Il est donc abusif, comme le préconisent ou le laissent entendre certains, de réduire la gouvernance à la gestion de portefeuille de projets.

Par contre, la gestion de portefeuille de projets est à juste titre considérée comme une avancée majeure. Signe d'un gain en maturité, l'approche portefeuille de projets constitue un outil au service d'une nouvelle génération de gouvernance, plus ancrée dans le service des métiers et de la stratégie de l'entreprise.

Il faut développer la démarche de gestion de portefeuille de projets en cohérence avec l'ensemble des pratiques.

La gestion de portefeuille au cœur des pratiques de gouvernance

La gestion de portefeuille de projet au cœur de la gouvernance



Source : CIGREF

Gestion de portefeuille de projets et stratégie d'entreprise

**Le portefeuille
facilite
l'alignement
stratégique**

A l'occasion du criblage de projet, le bon alignement stratégique de chaque projet doit être vérifié.

En donnant une vision globale des projets en cours, le portefeuille permet de vérifier rapidement si les projets sont en phase avec les grandes options stratégiques. La composition du portefeuille et sa transformation doivent servir de base à l'alignement stratégique.

En effet, si chaque projet doit être relié à au moins un axe ou option stratégique, chaque axe ou option devrait être porté par au moins un projet.

Le portefeuille doit permettre de visualiser simplement et rapidement la couverture stratégique par les projets.

**La stratégie
existe au-delà
des projets**

Cependant une stratégie n'est pas qu'une collection de projets, même pilotés dans le cadre d'un portefeuille. La mise en œuvre d'une stratégie implique également d'autres actions qui ne se trouvent pas dans le portefeuille de projets.

La gestion de portefeuille de projets ne peut à elle seule assurer le déploiement et le suivi de la stratégie.

Gestion de portefeuille de projets et organisation de l'entreprise

Subsidiarité imparfaite

Une vaste majorité des projets sont de nature locale. En principe, plus le portefeuille est global, meilleur il est. Par nature, une approche portefeuille se heurte rapidement à la question de la décentralisation et de la centralisation.

Tout le monde a de bonnes raisons de défendre la décision à son niveau. La subsidiarité est toujours imparfaite. Cette imperfection intrinsèque suscite en permanence des tensions et un besoin d'arbitrage. Cet aspect doit être pris en compte dès le lancement d'une démarche.

Dans le débat central - local, il faut aussi distinguer de ce qui est de la décision et ce qui est de l'ordre du reporting et de la consolidation. Dans certaines entreprises, la centralisation des informations est totale, mais les décisions restent locales.

Harmoniser avant de standardiser

S'il peut être tentant au niveau d'une entité centrale (direction groupe) de lancer une démarche « standard », en pratique, les instances locales savent contourner ce type de dispositif. Il peut être préférable d'harmoniser peu à peu puis de standardiser plutôt que laisser se développer des pratiques « dissidentes ».

Faut-il créer un bureau de gestion du portefeuille de projets ?

Une démarche de gestion de portefeuille de projets a de multiples facettes. Certaines gagnent à être mutualisées pour économiser du temps, capitaliser les savoir-faire et standardiser les pratiques.

La création d'un service dédié de type « Bureau de la gestion de portefeuille » (« Portfolio Management Office ») est envisageable. Mais il existe dans bien des cas des services en mesure de jouer ce rôle. Par exemple, un service de contrôle de gestion peut se voir confier cette mission.

Attention, l'organe ne fait pas la fonction. Il ne suffira pas de créer un service sans lui donner ni les moyens ni le soutien pour obtenir les gains du portefeuille.

Gestion de portefeuille de projets et gestion de projet

Le portefeuille n'est pas une consolidation des informations des projets

La gestion de portefeuille de projets n'est pas la consolidation des informations des projets. Elle ne se résume pas à une méta gestion de projets. Le portefeuille contient des informations pré et post projet dans son acception classique.

Mais les deux domaines doivent s'apporter une aide réciproque.

Le portefeuille n'est pas une gestion de programme

Un portefeuille de projets n'est pas un programme. Un programme regroupe des projets ayant un même objectif. Dans un programme, les projets ont une co-dépendance. Dans un portefeuille, les projets n'ont pas nécessairement de lien entre eux. Cependant, un portefeuille de projets peut inclure des programmes.

Impacts exogènes sur chaque projet

Si le portefeuille va au-delà de la phase initiale de sélection, l'entreprise va allouer ses ressources au niveau du portefeuille et non plus des projets.

Avant, le projet a une vie autonome. Il possède ses ressources, son délai, son étendu... A priori, il va à son terme tant que tout se passe bien. Sinon, il va soit demander des ressources supplémentaires soit une modification de périmètre (délai ou qualité), soit être arrêté.

Avec le portefeuille, l'entreprise va accélérer, ralentir, arrêter ou fusionner des projets pour optimiser ou équilibrer son portefeuille, et cela même si le projet concerné est resté en ligne. Cette irruption pourra être mal vécue par le chef de projet, l'équipe projet et le commanditaire.

Automatiser ou pas la circulation d'informations

En grande partie, les flux d'informations entre le portefeuille et les projets gagnent à être automatiser (rapidité, fiabilité). Mais dans certains cas, un échange interpersonnel permettra de motiver et de contextualiser la décision.

Par exemple, il n'est pas forcément pertinent d'annoncer l'arrêt d'un projet par un message automatique au chef de projet et au commanditaire.

Consolider les données des projets en temps réel

L'idée d'offrir aux décideurs une vision en temps réel de l'état des projets est séduisante. Mais au-delà du surcoût technique que cela peut engendrer et sans même discuter de la faisabilité pratique, il faut s'interroger sur la réalité du besoin. Il ne faut pas confondre demander une visibilité et une exiger le temps réel. Ce n'est parce que les données sont mises à jour avec décalage que les acteurs souhaitent « masquer » la réalité.

Gestion de portefeuille de projets et planification

Associer gestion de portefeuille et gestion de capacité

Les différentes activités des projets se réalisent dans le temps. Afin d'avoir une production mais aussi une livraison cohérentes, il est intéressant, et même nécessaire, de relier la gestion de portefeuille avec la gestion de capacité (*capacity planning*). Cela permet de faire apparaître et de traiter au plus tôt les incohérences de planning, dont :

- Les surcharges / sous charges sur certaines ressources (experts rares notamment)
- Les surcharges / sous charges pour les équipes de tests et d'intégration
- Les chevauchements des livraisons de systèmes et de versions
- Les embouteillages pour les formations et l'accompagnement

Il faut bien sûr disposer d'un outil capable d'assurer la liaison et qui permette surtout de simuler plusieurs scénarii.

L'entreprise gagne alors en réactivité, en souplesse et accroît son taux d'utilisation des ressources.

Cette relation pourra aussi profiter, au fil de l'eau, des avancées ou des retards dans les différentes activités.

Ainsi, dans une entreprise de transport, la DSI s'est aperçue qu'elle pouvait accepter une certaine surcharge. Les arrêts de certains projets et les retards permettaient au final, en libérant des ressources, de tenir les engagements pris.

Réorganiser en centre de ressources

Cette capacité de planification dynamique suppose bien souvent une réorganisation en centres de ressources (« pooling » des ressources). Les projets ne sont plus propriétaires de leurs ressources, au moins en partie, mais peuvent venir puiser dans le vivier adéquat au moment où ils en ont besoin.

Restructurer la filière projet

Le chef de projet et l'équipe projet vivent en vase clos autour du triptyque coût qualité délai. Leur intéressement, leur progression professionnelle dépendent souvent uniquement du respect des engagements autour de ce triptyque. C'est la filière projet, en termes de compétences, de rémunération et de parcours professionnel qu'il faut restructurer.

Gestion de portefeuille de projets et processus budgétaire

Coupler ou découpler portefeuille et budget

La gestion de portefeuille de projets peut se coupler au processus budgétaire et être réalisée annuellement. Mais ce n'est en rien nécessaire.

Il est envisageable de découpler le budget du portefeuille suivant les objectifs privilégiés dans le portefeuille. S'il s'agit d'équilibrer les risques des projets ou de vérifier le bon alignement stratégique du portefeuille, la décorrélation peut être forte.

En réalité, l'objectif est d'assurer un « couplage faible », pour utiliser une expression d'urbaniste entre le budget et le portefeuille.

Limites des enveloppes budgétaires cloisonnées

L'approche budgétaire a fait ses preuves en terme de qualité d'organisation. Mais elle a aussi montré ses limites voir des dérives ou des anomalies.

Chacun connaît l'histoire de ce responsable qui en fin d'année fait tourner les camions dans la cour juste pour épuiser son enveloppe budgétaire de carburant alors même qu'il n'y a plus de papier pour la photocopieuse depuis plusieurs semaines.

En figeant des enveloppes par entité, par type de dépenses, par période de temps, le budget prévisionnel imprime sa marque sur le fonctionnement de l'organisation et surtout réduit sa capacité d'adaptation et de transversalité.

Réconcilier budget annuel et projets pluriannuels

Le budget est annuel. Mais les projets ne le sont jamais, sauf artifice administratif. Le plus souvent, ils sont pluriannuels.

Il est quasiment impossible d'arriver à faire coïncider le calendrier budgétaire et celui des projets. Or, il faut bien reconnaître que le calendrier des projets est plus en phase avec la vraie vie de l'entreprise que celui du budget.

Il faut trouver des mécanismes de réconciliation entre le budget et le portefeuille. Ces mécanismes doivent apporter de la souplesse dans la vie des projets en réduisant ou masquant l'effet des enveloppes budgétaires annuelles.

Sur le principe, il s'agit de disposer d'enveloppes dédiées aux projets mais non allouées à des projets spécifiques. C'est le portefeuille qui se charge ensuite de faire l'allocation, dynamiquement, vers les projets. Mais ce principe peut se heurter aux pratiques budgétaires en place.

Gestion de portefeuille de projets et urbanisation du SI

Mettre les projets au service de l'urbanisation du système d'information

L'urbanisation du système d'information se réalise au travers des projets.

Dans certaines entreprises, les cellules d'urbanisation ont obtenu un droit de veto sur les projets, leur permettant d'éviter le lancement de projets « incohérents » par rapport au plan d'urbanisme.

Sans aller jusqu'à cette extrémité, il est important que les critères de sélection et de suivi des projets intègrent un volet lié à l'urbanisation. Les urbanistes peuvent participer aux évaluations et au scoring des projets.

Mettre l'urbanisme au service des projets

Les cellules d'urbanisation possèdent une connaissance du système d'information et de l'entreprise à la fois riche, fine et transverse. Les cartographies et référentiels sont des outils extrêmement utiles pour définir et calibrer les projets, faciliter leur intégration à l'existant, réduire les coûts d'exploitation lors de la mise en production.

Pour le chef de projet pressé, il faut que ces outils soient proposés sous forme de services et non pas présentés comme des contraintes.

Quand ce n'est pas déjà le cas, les cellules d'urbanisation doivent construire une véritable offre des services à destination des équipes projets.

Relier gestion de portefeuille et gestion des applications

Arrivées en fin de cycle de vie, les applications doivent être retirées du système. Cette activité, longtemps ignorée, devient un vrai enjeu, les gains à la clef étant important.

La gestion du portefeuille applicatif vise à réduire les redondances, accroître la rationalisation dans le double objectif de réduire les coûts et d'augmenter l'agilité du système.

Aujourd'hui nombre de cellules d'urbanisation sont les leaders dans la gestion du portefeuille applicatif.

Gestion de portefeuille de projets et accompagnement du changement

Multiple projets, multiples changements Les personnes sont touchées par une somme considérable de projets, donc de changements. Cela rend difficile l'accompagnement. Par ailleurs, l'assimilation des changements, et donc l'évolution des comportements, est la clef du succès et de la création de valeur au final.

N'a t on pas trop de projets en cours ? Ce qui détermine la valeur créée par un projet n'est il pas fondamentalement l'assimilation des évolutions par les utilisateurs ? Or l'assimilation n'est pas illimitée.

En multipliant les projets qui touchent une population, on risque d'épuiser cette capacité d'assimilation. La question est : n'y a t-il pas trop de projets en cours pour une population donnée ?

Le facteur limitant pour les projets n'est-il pas non les ressources mais la capacité d'assimilation ? Ceci est déjà évident pour les projets vers le client final. Ce n'est pas la capacité de production qui limite les ventes mais l'inverse. Dans le cas de projets vers des utilisateurs internes, il semble que l'approche productiviste reste dominante. Il est peut être temps de reconsidérer cette position.

Calibrer l'effort d'accompagnement Le problème est de savoir calibrer l'effort à allouer à l'accompagnement du changement. Il est difficile de chiffrer cet effort, surtout avec engagement de résultats.

Une ressource variable : l'assimilation des changements L'accompagnement du changement transforme la capacité d'assimilation du changement en une ressource implicite des projets. La capacité d'assimilation des changements est à géométrie variable. Suivant les contextes et les moments, les personnes peuvent absorber un volume très différent de changements. Cette ressource est mal maîtrisée, sans doute par nature.

Questions ouvertes Comment mesurer la capacité d'assimilation ?
Peut-on régénérer et accroître la capacité d'assimilation ?

Gestion de portefeuille de projets et compétences

Impacts sur les compétences

La gestion de portefeuille de projets va impacter les compétences au sein de la DSI et dans l'entreprise.

Accroître la « liquidité » du portefeuille

Réallouer les ressources est l'une des clefs de la gestion de portefeuille de projets. C'est ce qui en mesure la liquidité. Ce qui limite cette liquidité, c'est avant tout l'imparfaite mobilité des individus. Il est délicat de basculer les personnes d'un projet à l'autre et de les y faire revenir à un rythme élevé.

Dans bien des cas, les personnes s'investissent dans un projet, pour sa réussite, au-delà du simple accomplissement d'une tâche. En réaffectant les personnes sur les différents projets en cours, on va modifier cette partie informelle de la motivation qui va influencer sur les compétences mises en œuvre.

Développer une compétence particulière de mobilité inter-projets permettrait d'accroître la liquidité du portefeuille.

Une révolution pour les chefs de projets ?

Pour un chef de projet, la préoccupation quotidienne est de tenir son triptyque Coût Qualité Délai. Pour se faire, il doit garder un œil sur les ressources affectées.

La mise en œuvre de la gestion de portefeuille de projets va modifier la relation entre les chefs de projets et les ressources des projets. Il faudra sensibiliser les chefs de projets à cet aspect transverse et à la gestion des ressources qui prennent en compte cet « aléa ».

Etre chef de projet quand le projet appartient à un portefeuille va sans doute nécessiter un accompagnement et le développement d'une compétence spécifique.

Fin de l'approche politique pour les ressources

Certains décideurs ont développé une compétence particulière, celle de faire accepter le lancement et le financement de leurs projets. L'arrivée d'un processus formel où chaque projet est étudié sous différents angles d'une manière objectivée va rendre caduque cette compétence. Il est plus que probable que ces décideurs vont réagir à cette démarche, soit y s'opposant, soit en jouant avec les nouvelles règles pour les détourner.

Gestion de portefeuille de projets et gestion des risques

Des démarches concomitantes

Une meilleure gestion des risques est l'une des motivations pour lancer une gestion de portefeuille de projets. C'est même souvent un phénomène concomitant. En consolidant les informations sur les projets, il sera plus aisé de consolider les informations sur les risques projets. Le portefeuille tire la gestion des risques. A l'inverse, difficile de gérer les risques liés aux projets sans une vision consolidée des projets. La gestion des risques tire le portefeuille.

Les risques individuels des projets

A priori, le fait d'être dans un portefeuille ne modifie pas les risques associés à un projet. En pratique, la consolidation, donc une transparence plus grande, va inciter les chefs de projets à plus de vigilance. Ensuite, chaque projet va bénéficier de la gestion des risques au niveau du portefeuille. Enfin, en améliorant la sélection des projets, le risque inhérent à chaque projet devrait être réduit (en moyenne du moins).

Par contre, les décisions de portefeuille peuvent impacter les projets en cours. Elles accroissent le risque d'un projet, vu de l'équipe projet.

Les risques portefeuilles

En gérant les risques au niveau d'un portefeuille, on traite aussi de risques jusque là ignorés. La composition du portefeuille n'est pas neutre sur les risques encourus. La prise en compte d'une couverture stratégique est un exemple. Il est possible aussi d'équilibrer les projets en grandes catégories du type :

- Rationalisation et réduction des coûts
 - Maintien et consolidation des positions acquises
 - Innovation
-

Les risques systémiques

Le portefeuille peut aider à faire face aux risques systémiques en offrant une souplesse et une réactivité accrue.

Illusion ou réalité de la gestion des risques

Le reporting et la cartographie des risques au niveau central n'est que partie de la gestion des risques. Cela ne garantit pas que les risques soient gérés en pratique.

Gérer la DSI avec un portefeuille de portefeuilles ?

Plusieurs portefeuilles existent dans la DSI

Manager, c'est combiner des ressources rares, hétérogènes, ni parfaitement complémentaires et ni parfaitement substituables.

Tout ce qui permet d'optimiser cette combinaison améliore le management. L'approche par le portefeuille possède indéniablement cette capacité d'améliorer le management.

Pour un décideur comme le DSI, il est tentant de s'appuyer sur ce type d'approche. C'est d'autant plus tentant qu'il existe déjà plusieurs portefeuilles au sein d'une DSI :

- Les projets
 - Les applications
 - Les inventaires de matériel
 - Les compétences
 - Les services
-

Intégrer les différents portefeuilles

Intégrer ces différents portefeuilles est techniquement possible. De nombreux éditeurs travaillent sur ce point, certains avec déjà des produits évolués.

Mais en termes d'organisation, de dynamique sociale, ce sera loin d'être évident.

Le portefeuille, arme ultime du management ?

Porté par la nouveauté et des réels succès, le portefeuille a de beaux atouts à proposer. Mais, comme tout outil, il ne peut prétendre être ni une panacée ni la fin de l'histoire du management.

Vers un portefeuille global pour l'entreprise ?

Demain un portefeuille global ?

Peut-il y avoir un portefeuille global à toute l'entreprise, tous ces projets, toutes ces ressources, tous ces actifs ?

Justement, certains commencent à l'imaginer, sous l'appellation « *Enterprise Portfolio Management* ».

Techniquement, cela semble réalisable. En pratique, les portefeuilles sont encore très parcellaires.

Tendances

Il ne nous appartient pas ici de nous prononcer sur la possibilité d'un portefeuille global.

Nous pensons, au vu des observations et échanges avec diverses entreprises, experts et éditeurs, que l'approche portefeuille va s'étendre.

Elle est en passe de devenir une manière normale d'envisager les choix d'investissements, l'allocation des ressources et la planification.

Cette progression prendra du temps. Mais elle fera évoluer les structures, les politiques internes et les outils.

Dans un premier temps, le nombre de portefeuilles au sein des entreprises va croître. Puis viendra le temps des rapprochements et des consolidations. Alors se posera sérieusement la question du portefeuille global.

Il est très vraisemblable que la vraie question ne sera pas faut-il ou non un portefeuille global, mais quel est le nombre idéal de portefeuilles.

Et ce qui est vrai pour la DSI l'est pour l'entreprise. Le portefeuille n'est pas la panacée universelle des outils de management.

Il reste suffisamment à faire en l'état avant de devoir affronter de face ce type d'interrogations.

Bâtir sa démarche : questions clefs et grandes étapes

Aperçu

Introduction Pour se lancer dans la mise en œuvre d'une démarche ou améliorer une démarche existante, il faut se poser quelques questions clefs. Chacun doit construire sa propre démarche en fonction du contexte et des spécificités. Mais une démarche type permet en réaction de se forger sa propre opinion.

Contenu Cette partie couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Les réponses que doit apporter la démarche	40
Les grandes étapes d'une démarche de gestion de portefeuille de projets	41

Les réponses que doit apporter la démarche

Les réponses que doit apporter la démarche

La démarche de gestion de portefeuille de projets vise à vous permettre de répondre avec le maximum de pertinence aux questions suivantes :

- Quels investissements doivent être réalisés pour servir notre stratégie ?
- Quels sont les objectifs métiers appropriés / pertinents pour la période de planification considérée ?
- Quels sont les projets et opportunités d'investissements disponibles ?
- Quelles limitations sur les ressources doivent être imposées ?
- Quels sont les objectifs minimum de performance à atteindre ?
- Quelles ressources sont nécessaires pour mettre en œuvre chaque option ?
- Quelle est la contribution – estimée- de chacune des options à la performance ?
- Quelles sont les interdépendances entre les différentes options ?
- Quelle est la sensibilité du portefeuille optimum vis-à-vis des changements et des contraintes ?
- Quelle combinaison d'options – portefeuille – produit le maximum de performance (ou de minimum de coût / de risques)
- Quel portefeuille doit être mis en œuvre ?

Nécessaire dialogue dans l'entreprise

Pour certaines questions, la DSI pourra à elle seule apporter les réponses nécessaires. Mais dans la plupart des cas, elle devra dialoguer avec le reste de l'entreprise.

En vous demandant comment obtenir, fournir et utiliser les informations nécessaires pour répondre à ces questions, vous tracerez les grandes lignes de votre démarche de gestion de portefeuille de projets.

Les grandes étapes d'une démarche de gestion de portefeuille de projets

Aperçu

Introduction

Nous proposons une approche schématique de construction d'une démarche de gestion de portefeuille de projets. S'appuyant sur des échanges avec de nombreux membres du CIGREF ayant mis en œuvre ou en cours de conception d'une démarche, elle reprend des étapes clefs. Loin de prétendre à la standardisation, cette démarche type pourra constituer une base sur laquelle chacun pourra réagir en fonction de son contexte.

Contenu

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Vue d'ensemble de la démarche	42
Etablir une vision et une stratégie	43
Mobiliser les hommes	44
Choisir les périmètres	45
Fixer les objectifs	46
Déterminer la logique d'organisation	47
Concevoir les processus	48
Bâtir le système support	50
Mettre en œuvre	53
Evaluer et faire évoluer	54

Vue d'ensemble de la démarche

Vue d'ensemble des étapes de la démarche

Etablir une vision et une stratégie

Analyser et comprendre la situation
 Définir la cible ou les cibles possibles
 Communiquer



Evaluer et faire évoluer

Réaliser des évaluations régulières
 Revoir les objectifs, les périmètres
 Etablir des plans de progrès et les suivre
 Communiquer sur les résultats



Mobiliser les hommes

Trouver des sponsors pour lancer et faire progresser la démarche
 Accompagner les changements



Mettre en œuvre

Sélectionner les sites pilotes
 Lancer les projets opérationnels
 Assurer l'intégration avec l'existant
 Gérer les crises si besoin



Choisir les périmètres

Sélectionner les axes de découpage
 Trouver des périmètres éligibles en fonction des objectifs et des sponsors



Bâtir le système support

Définir les besoins et leurs évolutions
 Choisir l'outil
 Assurer l'intégration
 Assurer le support



Fixer les objectifs

Définir les objectifs
 Sélectionner les indicateurs associés, y compris indicateurs à créer



Concevoir les processus

Définir les processus, y compris les variantes et la gestion des exceptions
 Documenter les processus
 Diffuser les processus



Déterminer la logique d'organisation

Fixer le degré et le rythme d'harmonisation
 Déterminer les activités à mutualiser
 Modifier l'organisation si nécessaire



Source : CIGREF

Etablir une vision et une stratégie

Une vision comme point de départ

Il peut sembler un peu convenu de mettre en première étape le fait d'établir une vision et une stratégie pour mettre en œuvre une démarche de gestion de portefeuille du projet.

Mais, une démarche ne va pas naître ex nihilo. C'est bien une personne, ou un groupe de personnes, qui va l'initier autour d'une idée, d'une intention. Simplement, cette vision initiale est le constat d'un dysfonctionnement ou le souhait de saisir une opportunité (voir Enjeux offensifs et Enjeux défensifs). Evidemment, elle sera affinée et étoffée par la suite.

Compte tenu des efforts et des ressources à mobiliser pour lancer une démarche, il faudra de toute façon expliciter la vision et construire une représentation commune de la cible.

Le lecteur notera que tout ne se joue pas dans cette étape.

Etablir une vision et une stratégie

ACTIVITE : Etablir une vision et une stratégie	
CIBLE Décideurs	OBJECTIF Partager une vision commune
ACTIONS Analyser et comprendre la situation Définir la cible ou les cibles possibles Communiquer	

Source : CIGREF

Mobiliser les hommes

Deux facettes

Il faut distinguer deux facettes :

- Trouver des sponsors pour lancer et faire progresser la démarche
- Accompagner les changements induits par la démarche

Trouver des sponsors

Les sponsors ont le rôle clé de rendre la démarche possible, étape après étape. Dans beaucoup de cas, au démarrage, le DSI peut être le sponsor. Mais dès que le périmètre va sortir de sa direction, il faudra trouver un sponsor en mesure d’agir sur tout le périmètre.

ACTIVITE : Trouver des sponsors	
CIBLE Décideurs	OBJECTIF Faire adhérer Lever les blocages
ACTIONS Identifier les sponsors Établir les réseaux de sponsoring Faire vivre les réseaux Suivre et mesurer l’adhésion Faire une veille sur les blocages et les opportunités	

Source : CIGREF

Accompagner les changements

Sur l’accompagnement proprement dit, nous renvoyons le lecteur aux travaux du CIGREF, notamment le rapport « 2003 - Accompagnement du changement - évolutions et pratiques ».

La mise en œuvre d’une démarche de portefeuille de projets est généralement une transformation profonde. L’accompagnement du changement ne doit pas être négligé. Il ne faut surtout pas tomber dans le piège de limiter l’accompagnement à l’utilisation de l’outil support.

Choisir les périmètres

Périmètre initial et périmètre cible

Il faut distinguer le périmètre initial pour l'expérimentation du périmètre cible. Il est possible, voir souhaitable, de définir différents périmètres pour différents portefeuilles, chacun ayant des objectifs et des enjeux différents.

Voir la section : Périmètres

Choisir les périmètres

ACTIVITE : Choisir les périmètres	
CIBLE Décideurs	OBJECTIF Déterminer les lignes de partage
ACTIONS Sélectionner les axes de découpage Trouver des périmètres éligibles en fonction des objectifs et des sponsors	

Source : CIGREF

Gérer les recouvrements

En pratique, aucun découpage ne garantira l'absence de recouvrement. Idéalement, un processus de gestion et d'arbitrage des recouvrements sera défini préalablement. A minima, il faut reconnaître cette possibilité et accepter un traitement ad hoc des recouvrements.

Fusionner les périmètres

Il est possible qu'avec le temps et un gain partagé en maturité, les différents périmètres deviendront aptes à fusionner. La fusion des périmètres, c'est-à-dire leur appliquer les mêmes méthodes, processus, règles, outils... ne doit pas être précipitée mais être naturelle.

Fixer les objectifs

Définir un cadre Il est important de définir des objectifs avant même une mise en œuvre opérationnelle. Cette définition fournit un cadre d'action. Elle donne du sens à la démarche.

Ce cadre n'est pas figé et peut être revu tout au long du développement de la démarche dans l'organisation.

Sélectionner les indicateurs Même s'il est possible de fixer uniquement des objectifs qualitatifs, il est plus que souhaitable d'y associer des indicateurs.

Cela permet de rendre plus palpable les objectifs, d'éclaircir les règles du jeu et de fournir des jalons pour les progrès.

Créer les indicateurs absents Dans bien des cas, l'entreprise doit créer des nouveaux indicateurs, et le système de collecte associé. Il faut s'assurer que ces indicateurs soient pertinents, faciles à collecter, simples à comprendre. Il faut également qu'ils permettent une analyse de la situation pour définir des plans d'actions.

Fixer les objectifs

ACTIVITE : Fixer les objectifs	
CIBLE Décideurs	OBJECTIF Fournir un cadre d'évaluation et de progrès
ACTIONS Définir les objectifs Sélectionner les indicateurs associés, y compris les indicateurs à créer	

Source : CIGREF

Déterminer la logique d'organisation

Logique de construction

Il s'agit ici de décider d'une logique de construction de la démarche dans l'organisation autour de trois points : Harmoniser – Mutualiser – Distribuer.

Harmoniser les pratiques

Pour bâtir et gérer un portefeuille, il faut une multitude d'éléments (processus, règles, méthodes d'évaluation, outils, calendrier...) qui peuvent être plus ou moins variables au sein de l'entreprise. Même des éléments triviaux peuvent nécessiter une harmonisation. Une entreprise de transport s'est aperçue que chaque direction avait sa propre manière de calculer un retour sur investissement. Parfois, il faudra fixer une norme inconditionnelle. A l'inverse, on pourra sur certains points laisser toute liberté. Il faut aussi choisir le rythme d'harmonisation et de convergence.

Mutualiser les activités

Certaines activités liées au portefeuille gagnent à être mise en commun, d'autres doivent rester locales. Les choix sur l'aspect HARMONISER impactent le degré de mutualisation. La mutualisation peut être progressive. La question de la création d'un « *Portfolio Management Office* » est traitée ici.

Distribuer la décision et l'information

La prise de décision dans une grande entreprise est toujours distribuée. Il faut savoir qui va décider. Mais la distribution concerne aussi le reporting, les alertes, la visualisation et l'alimentation en informations. Techniquement, ce point va déterminer la question de la gestion des accès.

Déterminer la logique d'organisation

ACTIVITE : Déterminer la logique d'organisation	
CIBLE Manageurs	OBJECTIF Déterminer des principes de mise en œuvre organisationnelle
ACTIONS Fixer le degré et le rythme d'harmonisation Déterminer les activités à mutualiser et modifier l'organisation si nécessaire Fixer les niveaux de prise de décisions et les droits d'accès	

Source : CIGREF

Concevoir les processus

Trouver des mécanismes d'attraction

Le plus grand risque en terme de processus de gestion de portefeuille, c'est que des projets échappent à la démarche. Si des projets n'ont pas à se plier à ce mécanisme, alors chaque acteur essaiera d'y échapper.

Il faut attirer les projets dans le portefeuille. Pour cela, il faut manier carotte et bâton. Il est possible d'interdire tout projet qui n'aurait pas été instancié dans le portefeuille. En même temps, il faut montrer les gains à passer par les processus du portefeuille. Ces gains peuvent être la simplification du reporting : si vous utilisez l'outil de gestion de portefeuille pour créer et suivre vos demandes et vos projets, vous réduirez votre reporting de x%. Autre type gain, le passage dans le portefeuille donne accès à des ressources supplémentaires. Par exemple, tout projet suivi dans le portefeuille bénéficie d'un suivi particulier par l'équipe de gestion de risques. Ou encore, tout projet suivi dans le portefeuille est prioritaire pour accéder aux experts (architecture, DBA, sécurité...).

Définir les variantes

S'il est important que tous les projets passent par le portefeuille, cela ne doit signifier qu'ils doivent tous être traités de la même manière.

La façon la plus simple d'introduire de la souplesse est d'imaginer des variantes suivant l'importance stratégique, la taille, le domaine, les exigences (exemple : time to market)....

Gérer les exceptions

Même quand tout a été prévu, il survient toujours un cas imprévu. Il faut prévoir une gestion des exceptions.

De plus certaines exceptions sont prévisibles. Pour les projets, il en existe au moins trois bien connues :

- Le projet obligé, non négociable, « la vache sacrée »

En général, un décideur de haut niveau appuie le lancement d'un projet d'une manière qui n'ouvre pas d'option au rejet par le mécanisme de sélection.

- La procédure d'urgence

Changement de conjoncture, mouvement imprévu de la concurrence, aléa divers. Il faut réagir au plus vite en lançant des projets. Impossible d'attendre le prochain comité d'investissement, et en dépit du risque élevé, il faut foncer.

- La procédure d'appel

Le projet a été refusé, mais le commanditaire n'accepte pas le verdict. Il complète son dossier et demande un réexamen.

Concevoir les processus

ACTIVITE : Concevoir les processus	
CIBLE Manageurs Utilisateurs	OBJECTIF Définir les modes opératoires
ACTIONS Définir les processus, y compris les variantes et la gestion des exceptions Documenter les processus (rôles, compétences, artefacts, règles, documents types...) Diffuser les processus	

Source : CIGREF

Bâtir le système support

Nécessaire outillage

Il n'est pas envisageable d'avoir une gestion de portefeuille de projets sans outil logiciel. Mais l'outil ou les outils ne sont qu'une brique nécessaire. L'outil ne doit pas prévaloir sur la méthode.

Le système support est plus qu'un logiciel

Si un logiciel ou plusieurs seront au cœur du système support, celui-ci ne se réduit pas au logiciel. Il comprend aussi une partie importante d'intégration de données, de gestion des droits d'accès, de sécurité. Il doit aussi s'intégrer dans un existant et des attentes implicites des utilisateurs (accès via le web, accès en mobilité, couplage avec les outils bureautiques...).

Le support technique et le support méthodologique doivent être associés.

Techniquement, le système support de la gestion de portefeuille appartient à la famille des projets décisionnels.

De quoi a-t-on besoin ?

Rappelons qu'il n'existe pas en soi de bon ou de mauvais outil. Ce qui varie, c'est l'adéquation d'un outil aux besoins. La solution « leader du marché » ne va peut être pas vous convenir.

Au démarrage, quelques fonctions basiques d'un tableur peuvent s'avérer la meilleure solution pour s'approprier la démarche.

Evidement les besoins fonctionnels vont varier suivant les objectifs et les périmètres choisis.

Enfin, les besoins et les attentes vont évoluer dans le temps.

Blocs fonctionnels principaux

Nous suggérons trois grands blocs fonctionnels :

- L'alimentation des référentiels et des données
- La visualisation et le contrôle
- La prise de décision et l'action

NB : Ces blocs sont décrits succinctement dans la suite.

Progiciel, «best of breed» ou spécifique ?

Le débat est sans fin. Chaque option à ses points faibles et ses points forts. Inutile ici d'alimenter la discussion. Il n'y a pas de bonne solution a priori. Une discussion avec la cellule d'urbanisation s'impose.

**Bloc
fonctionnel :
Alimentation**

Les éléments du bloc fonctionnel « ALIMENTATION » sont :

- Structurer les données
 - Construire et faire évoluer les référentiels (processus, règles, rôles, accès, documents types...)
 - Collecter les données
 - Consolider les données
 - Se connecter à d'autres sources de données, dont ressources, applications, actifs, personnes, planning, projets en cours, comptabilité..
 - Archiver, purger, restaurer les données
-

**Bloc
fonctionnel :
Visualisation et
Contrôle**

Les éléments du bloc fonctionnel «VISUALISATION et CONTROLE» sont :

- Alerter
 - Automatique (sur événement prédéfini) ou libre (paramétrage par l'utilisateur)
 - Rapporter (reporting)
 - Automatique et prédéfini
 - Libre – paramétrage par l'utilisateur
 - Semi automatique – pré paramétrage
 - Publier et Visualiser sur différents canaux (papier, web, mobile...)
 - Contrôler, auditer, tracer les actions des utilisateurs
 - Diagnostiquer et contrôler la conformité aux processus, aux règles, écarts aux objectifs
 - Sécuriser les accès
 - Créer et modifier les accès utilisateurs
-

Bloc fonctionnel : actions et décisions

Les éléments du bloc fonctionnel «ACTIONS et DECISIONS» sont :

- Créer un projet
- Affecter un projet à 0, 1 ou n portefeuille(s)
- Instruire un projet (construction et validation d'un dossier)
- Assigner une tâche
- Simuler (avec comparaison et sauvegarde des scénarii)
- Changer le statut d'un projet en cours
 - Tuer (pas de redémarrage possible), tout ou en partie (parties à spécifier)
 - Arrêter (reprise possible), tout ou en partie (parties à spécifier)
 - Fusionner avec un ou plusieurs autres projets (liste des projets)
 - Replanifier -Accélérer – Freiner (date, moyens)
- Statuer sur un projet en sélection
 - Accepter
 - Refuser
 - Revoir après modification (périmètre, coût)
 - Fusionner avec un ou plusieurs autres projets
 - Accepter sous condition (conditions)
 - Revoir après complément (complément)

Bâtir le système support

ACTIVITE : Bâtir le système support	
CIBLE	OBJECTIF
Utilisateurs	Implémenter le système support
ACTIONS Définir les besoins et leurs évolutions Choisir l'outil Gérer le projet d'implémentation Assurer l'intégration Assurer le support	

Source : CIGREF

Mettre en œuvre

Etablir une tactique pour implémenter

A priori, et au vu des expériences, une démarche de gestion de portefeuille de projets ne se fera pas en « big bang ». Il faut trouver des sites pilotes. C’est en général en corrélation forte avec les sponsors de la démarche.

Cette tactique d’implémentation doit permettre d’assurer un bon démarrage. Elle doit être soignée. Cependant, des entreprises ont parfois connu un premier échec d’implémentation avant de réussir dans un second temps.

Marquer le démarrage

Il est bon de créer des petits événements qui délimitent un avant d’un après mise en œuvre. Les opérations de lancement (« *kick-off meeting* ») sont importantes. Les cultures d’entreprise et les habitudes doivent être prises en compte, soit pour marquer la continuité ou au contraire la rupture.

Communiquer régulièrement pour réassurer

La démarche est nouvelle. Les sponsors et les utilisateurs pilotes peuvent avoir besoin de signes indiquant que les choses se passent bien et qu’à minima leur engagement est reconnu.

En cas d’échec, aucune inquiétude, une foule de gens le fera savoir. Par contre, la communication sur les succès, mineurs ou majeurs, n’est pas toujours spontanée. Il faut la prévoir et la mettre en œuvre.

Mettre en œuvre

ACTIVITE : Mettre en œuvre	
CIBLE Utilisateurs	OBJECTIF Rendre opérationnelle la démarche
ACTIONS Sélectionner les sites pilotes Lancer les projets opérationnels Assurer l’intégration avec l’existant Communiquer régulièrement sur les résultats et les avancées Gérer les crises si besoin	

Source : CIGREF

Evaluer et faire évoluer

Ne pas négliger les opportunités d'ajustement

Cette étape ne doit pas être oubliée. Parfois emportées par de premiers succès, des entreprises ont négligé une évaluation. Elles ont perdu l'opportunité d'un ajustement à temps. Ensuite, la dérive initiale peut conduire à des difficultés plus grandes.

Evaluer et faire évoluer

ACTIVITE : Evaluer et faire évoluer	
CIBLE Décideurs	OBJECTIF Enclencher une dynamique de progrès
ACTIONS Réaliser des évaluations régulières Revoir les objectifs, les périmètres Etablir des plans de progrès et les suivre Communiquer sur les résultats	

Source : CIGREF

Ressources complémentaires

Aperçu

Introduction

La littérature sur le sujet de la gestion de portefeuille en général est riche. Celle sur la gestion de portefeuille de projets est également abondante.

Nous proposons ici une courte sélection.

Contenu

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

Sujet	Page
Publications CIGREF	56
Autres publications	56

Publications CIGREF

www.cigref.fr	Tous ces rapports CIGREF sont librement téléchargeables sur www.cigref.fr Rubrique Publications
2004	Analyse post projet
2003	Agilité du système d'information Accompagnement du changement : évolutions et pratiques
2002	Gouvernance du système d'information Alignement stratégique

Autres publications

Georges Epinette	L'alignement des projets informatiques : retour d'expérience 2005, AFAI
John Thorp	The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology 2003, McGraw-Hill Ryerson, (2 nd Edition)
General Accounting Office	Information Technology Investment Management: A Framework for Assessing and Improving Process Maturity (Exposure Draft). AIMD-10.1.23. www.gao.gov/special.pubs/ai10123.pdf
Harvey A. Levine	Project Portfolio Management 2005, Jossey-Bass
Cooper, Edgett et Kleinschmidt	Portfolio Management for New Products 1998, Perseus Books
