

PROJETS, PROGRAMMES ET PORTEFEUILLES : COMMENT BIEN SE POSITIONNER ?



Les projets constituent l'un des leviers majeurs pour l'amélioration des performances des entreprises. Malgré ce constat, beaucoup de projets échouent: sur cent projets dans l'industrie, en moyenne seuls 27 réussissent, 52 sont réorientés et 21 sont abandonnés⁽¹⁾. Dans un contexte économique tendu, les entreprises ont besoin de revisiter et de mieux piloter leurs projets. Plusieurs modes de gestion existent pour les aider : la gestion de projets, la gestion de programmes et la gestion de portefeuilles de projets. Ces termes bien que connus de tous sont parfois mal appréhendés, revoyons ensemble les définitions de ces modèles de gestion:

- Le PMBOK⁽²⁾ définit le projet comme « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». La gestion d'un projet est l'application de connaissances, de savoir-faire, d'outils, de techniques et processus pour piloter une équipe vers ce résultat final. La gestion de projet est de l'ordre de l'opérationnel. Le but de ce mode de gestion est de "bien faire le projet".
- Un programme regroupe plusieurs projets concourant à un même objectif. Le management de ce groupe de projets est coordonné permettant ainsi de gérer les interactions inter-projets. Les projets ne sont plus vus individuellement mais comme un tout.
- Un portefeuille de projets est un ensemble de projets ou programmes regroupés pour faciliter l'efficacité du management dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise. Alors que la gestion de projets apparaît comme un levier opérationnel, la gestion de portefeuilles de projets s'inscrit, elle, dans une démarche de pilotage stratégique. La liste des projets ou programmes actifs est constamment mise à jour et révisée. La gestion de portefeuille de projets est de l'ordre du décisionnel. Le but de ce mode de gestion est de "faire les bons projets".

Appliquons ces modes de gestion dans le cas spécifique des arrêts de maintenance des raffineries. Dans le monde pétrolier, ces arrêts sont stratégiques car ils coûtent très chers et sont indispensables au bon fonctionnement des installations des raffineries. Pour piloter au mieux ces arrêts, le groupe pétrolier gère son parc de raffineries sous forme de portefeuille de projets en évaluant, sélectionnant et priorisant. Les projets existants sont maintenus, « dé-priorisés » ou arrêtés et des ressources sont allouées ou « dés-allouées » des projets actifs. Cette gestion du portefeuille de projets fixe les dates des arrêts des différentes raffineries.



Une fois les dates communiquées au responsable de la raffinerie, l'arrêt de maintenance est managé comme un programme. Le programme regroupe l'ensemble des projets d'arrêt de zone (groupe d'unités). Le chef de programme pilote l'ensemble des projets d'arrêt de zone de la raffinerie et gère les interactions inter-projets.

Chaque chef de projet manage de manière indépendante et opérationnelle l'arrêt de sa zone.

Nous le voyons, avec un management adapté, l'entreprise améliore ses performances dans le choix des "bons" projets, dans la gestion des interactions et du projet lui-même. PrimaFrance accompagne, conseille et aide les entreprises à se positionner dans des problématiques liées à ces modes de gestion.

Si vous souhaitez en savoir plus, contactez-nous ou réagissez : voscommentaires@primafrance.com



(1) Données du PMI Project Management FactBook. Les taux de réussites sont calculés par rapport à l'efficacité = Respect des coûts, délais et fonctionnalités
(2) Project Management Body Of Knowledge