

Les concepts de base

Ce livre est le quatrième d'une série de quatre ouvrages :

- le premier traite de la première phase d'un projet, l'analyse du besoin ;
- le deuxième traite de l'analyse technique et de la réalisation ;
- le troisième traite des tests et de la mise en service ;
- le quatrième, que vous avez entre les mains, traite de l'élaboration du portefeuille de projets avec une logique de gestion de projet.

Cette partie va permettre à ceux qui débutent dans la construction et la gestion d'un portefeuille de projets d'appréhender le vocabulaire et les concepts de base. Ce vocabulaire leur permettra de mieux comprendre les parties suivantes, et de mettre en œuvre aussi bien que possible la méthode associée.

Vous trouverez les définitions et les concepts touchant aux thèmes suivants :

- la notion de stratégie d'entreprise ;
- la notion de tactique ;
- la notion de portefeuille de projets ;
- le référentiel de conduite de projets ;
- les organisations existantes pour faire vivre un portefeuille ;
- l'étude d'opportunité ;
- l'étude de faisabilité ;
- l'étude préalable ;
- la gestion par projet ;
- le management des projets ;
- les acteurs qui participent au portefeuille de projets ;
- les liens entre les phases d'un projet.

POINTS IMPORTANTS

Ce livre s'adresse aussi bien aux chefs de projet désireux de comprendre comment la logique projet est appliquée à toute l'entreprise, aux directeurs de projet qui souhaitent comprendre le système de coordination multiprojets, aux directeurs de services opérationnels qui doivent construire et mettre en œuvre un portefeuille de projets, aux chefs d'entreprise qui souhaitent se servir du management de projet comme appui dans le développement de leur entreprise.

Au-delà des aspects méthodologiques, la compréhension des concepts de la conduite et du management de projet est essentielle pour bien mettre en œuvre les outils associés à la méthode. Ce livre ne traite pas de la stratégie d'entreprise mais aide à comprendre comment on peut se servir de la conduite de projet pour faire de la stratégie.

La conduite de projet est un bras de levier essentiel pour faire progresser les hommes et les résultats, son utilisation peut être réduite à la mise en œuvre d'un projet avec les méthodes vues dans les trois précédents ouvrages ; cela apportera des gains importants au niveau du projet, mais la « puissance » du management de projet est essentielle car celui-ci permet, s'il est bien utilisé, de faire travailler les hommes ensemble sur de multiples projets avec un langage commun et une vision commune.

Nous allons expliquer la logique globale d'un portefeuille de projets, ses bras de levier mais aussi les difficultés liées à la mise en œuvre.

DÉFINIR LES CONCEPTS DE BASE

Avant d'aborder l'aspect méthodologique (partie 1), il est nécessaire de définir les concepts de base. Quelques questions vont nous permettre de poser ces bases :

- Qu'est-ce qu'une stratégie ?
- À quoi cela sert-il de définir une stratégie ?
- Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?
- Quelle est la récurrence d'un plan stratégique ?

- Qu'est-ce qu'un plan tactique ?
- Comment s'articulent la stratégie et la tactique ?
- Qu'est-ce qu'un portefeuille de projets ?
- Quels sont les types de portefeuille ?
- Pourquoi mettre un langage commun au niveau du portefeuille ?
- En quoi consiste le langage commun ?
- Quel est le vocabulaire du langage commun ?
- Quelles sont les organisations les plus performantes pour faire fonctionner un portefeuille ?
- Qu'est-ce que l'opportunité ?
- Qu'est-ce que la faisabilité ?
- Comment s'articulent faisabilité et opportunité ?
- Qu'est-ce qu'une étude préalable ?
- Comment s'intègre l'étude préalable dans la logique globale projet ?
- Comment comprendre de façon simple la différence entre toutes les étapes ?
- Qu'est-ce que la gestion par projet et le management des projets ?
- Qui sont les acteurs qui participent à l'élaboration et au pilotage du portefeuille de projets ?

Qu'est-ce qu'une stratégie ?

La stratégie constitue le chemin général pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. C'est un assemblage de plusieurs éléments constitutifs du fonctionnement de l'entreprise afin de la conduire vers ses objectifs généraux.

La stratégie nécessite de placer l'entreprise dans son contexte et d'avoir une approche systémique. Ainsi, avant de décrire précisément une stratégie, il convient de prendre en compte par exemple :

- la concurrence directe sur les produits ou services réalisés par l'entreprise ;

- la concurrence indirecte de produits ou services à la marge de ce que réalise l'entreprise ;
- le contexte économique global (local, pays, mondial) ;
- l'écologie de l'entreprise au sens de son intégration dans l'environnement humain et naturel ;
- la volonté des actionnaires de l'entreprise.

L'élément déterminant est la volonté des actionnaires ; ce sont eux (propriétaires...) qui vont, au final, déterminer la stratégie générale de l'entreprise.

La « qualité » de la stratégie est dépendante de la capacité des actionnaires à prendre en compte tous les paramètres de l'environnement de l'entreprise et à les mettre en perspective. Il sera, par exemple, tout aussi complexe de déterminer une stratégie « valable » pour :

- un chef d'entreprise dirigeant et actionnaire d'une PME qui veut « placer » ses enfants dans sa structure ;
- un directeur général d'une multinationale cotée en Bourse, avec de multiples actionnaires ayant des intérêts parfaitement différents, à court terme ou à très long terme ;
- des actionnaires souhaitant une rentabilité à très court terme ;
- une structure qui doit capitaliser des actifs pour rassurer ses clients ;
- une entreprise innovante qui doit percer sur un marché peu concurrentiel ;
- une association qui souhaite mettre en place un nouveau type de service à la personne.

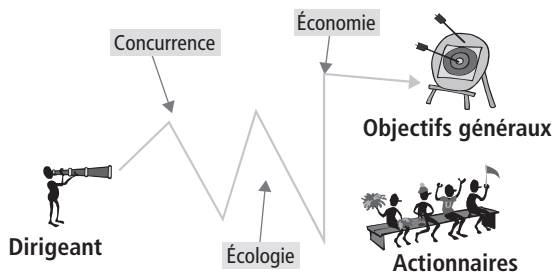


Figure 1 – Une savante équation entre les paramètres