



Management de Portefeuilles de Projets

Partage d'Expériences, Témoignages d'Entreprises

Un Livre Blanc du Cercle des Entreprises du Chapitre PMI France

Branche Côte d'Azur

Date de publication : Aout 2015

Version : 1

Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du «Chapitre PMI France » en général ainsi que des membres du Cercle des Entreprises, cités en tant qu'auteurs dans le document, en particulier.

Il peut être utilisé et partagé sans limite tant que le Cercle des Entreprises du Chapitre PMI France est cité, mais il ne peut être modifié de quelque façon que ce soit ni utilisé à des fins commerciales.

Il est disponible librement pour les membres du Chapitre PMI France et/ou du Cercle des Entreprises sur le site web du Chapitre.

TABLE DES MATIERES

PREFACE	4
1 INTRODUCTION.....	5
1.1 LA FINALITE DU LIVRE BLANC.....	5
1.2 L'AUDIENCE	5
2 DEFINITIONS ET COMPARAISONS.....	6
2.1 PROJET, PROGRAMME, PORTEFEUILLE	6
2.2 'MANAGEMENT DE PORTEFEUILLES' VS 'MANAGEMENT DE PROJETS ET PROGRAMMES'	7
2.3 'MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE DE PROJETS' VS 'MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE DE PRODUITS' .	7
3 INTERACTIONS DANS L'ORGANISATION	9
3.1 INTERACTIONS AVEC LE PLANNING STRATEGIQUE ET BUSINESS	9
3.2 INTERACTIONS AVEC LES OPERATIONS	10
3.3 INTERACTIONS AVEC LA GESTION FINANCIERE	10
3.4 INTERACTIONS AVEC LE MANAGEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS	10
3.5 INTERACTIONS AVEC LE MANAGEMENT DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE.....	10
3.6 INTERACTIONS AVEC LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE	11
3.7 INTERACTIONS AVEC LE DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	11
4 POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLES DE PROJETS ?	12
4.1 LIMITATIONS DE LA GESTION DE PROJET	12
4.2 LES APPORTS DU MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE DE PROJETS.....	13
5 COMMENT METTRE EN ŒUVRE UN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLES DE PROJETS ?	19
5.1 CREER UN CONTEXTE FAVORABLE.....	19
5.2 PLANIFIER LA MISE EN ŒUVRE	25
5.3 METTRE EN PLACE L'ORGANISATION	28
5.4 SURMONTER LES OBSTACLES DE MISE EN ŒUVRE	33
5.5 GARANTIR LE MAINTIEN DU MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE DANS LA DUREE.....	33
6 COMMENT GERER LE PORTEFEUILLE DE PROJETS ?.....	34
6.1 CONSTITUER LE CONTENU DU PORTEFEUILLE	34
6.2 MAITRISER LE PORTEFEUILLE	38
6.3 EXEMPLES CONCRETS DE MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE	49
6.4 EVALUER LA MATURITE DU MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE.....	54
7 CONCLUSION	57
8 DOCUMENTS CLEFS	58
8.1 LES DOCUMENTS DE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE	58
8.2 LES REFERENTIELS EN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE	59
8.3 SUGGESTIONS DE LECTURES.....	59
9 LES MEMBRES DU CERCLE DE LA COMMISSION.....	61
9.1 LES CO-AUTEURS DU LIVRE BLANC	61
9.2 LES ENTREPRISES DU CERCLE – COMMISSION MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE DE PROJETS	65

PREFACE

Dans un contexte global où les compétitivités et les opportunités se décuplent, livrer les projets avec succès (dans les temps, sans dépasser le budget, tout en couvrant l'ensemble du périmètre exigé) ne suffit plus. Il devient désormais vital de s'assurer que les projets retenus sont ceux qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cet alignement entre stratégie et projets au sein d'une organisation est obtenu par le déploiement du **Management de Portefeuille de Projets (PPM)**, et se matérialise par :

- Une plus grande **transparence** sur les règles appliquées lors du processus de **sélection des projets**
- Un suivi plus rigoureux, et dans la durée, des **bénéfices** apportés par chaque projet
- Une **utilisation optimale** des **ressources** et des expertises par leur réallocation aux projets les plus **prioritaires**
- Une meilleure compréhension par les équipes de leur **contribution** à la **stratégie**
- Une **synergie** renforcée avec l'ensemble des processus en place (Finance, Direction, PMO, etc...)

Le **PPM** offre ainsi tout un ensemble d'activités à la disposition de chaque entreprise, quelles que soient sa nature et ses spécificités. Les retombées sont multiples, toujours positives et très souvent là où on ne les attend pas.

1 INTRODUCTION

1.1 La finalité du Livre Blanc

Une équipe de membres PMI France branche Côte d'Azur – représentants de plusieurs entreprises de la région - s'est donnée pour tâche de faire partager son point de vue sur la mise en place du **Management de Portefeuille de Projets** en entreprise, sans chercher à constituer un 'autre' standard en la matière.

Ce Livre Blanc sur le **Management de Portefeuille de Projets** a ainsi plus particulièrement pour objectif de porter l'attention du lecteur sur :

- L'expérience des entreprises représentées, par des témoignages de mise en place et de pratiques de maîtrise du portefeuille de projets,
- Les bienfaits du **Management de Portefeuille de Projets** pour les organisations, quelles qu'en soient leurs natures.

Pour ce faire, après un court rappel de la définition du **Management de Portefeuille de Projets**, ce Livre Blanc couvre différentes propositions concernant :

- La mise en œuvre
- Les acteurs moteurs de la mise en œuvre et de la maîtrise du portefeuille proprement dit
- Les obstacles et les moyens de les adresser
- Les pratiques, méthodes et recommandations.

Les bénéfices apportés à l'entreprise étant indéniables et apparaissant rapidement, les auteurs de ce Livre Blanc ont l'espoir de convaincre le lecteur du bienfondé de la mise en place du **Management de Portefeuille de Projets**.

1.2 L'Audience

Le Livre Blanc sur le **Management de Portefeuille de Projets** s'adresse aux différents acteurs, décideurs et praticiens de l'entreprise. Cependant, le Livre Blanc est particulièrement conçu pour une lecture des acteurs suivants :

- Les dirigeants d'entreprise, les managers d'unités business ;
- Les managers ou responsables financiers, marketing, business développement, stratégie d'entreprise ;
- Les responsables de l'organisation des projets et de leur support (directeurs ou membres de bureau des projets, incluant le contrôle des projets, programmes, et portefeuilles) ;
- Les chefs de projets, de programmes, de portefeuille (présents ou en devenir) ;
- Les acteurs responsables de la transformation.

2 DEFINITIONS ET COMPARAISONS

2.1 Projet, Programme, Portefeuille

Le tableau suivant donne les définitions de 'Projet', 'Programme', 'Portefeuille de projets', et de leur management.

<p>Programme: une organisation temporaire, flexible créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes, afin d'obtenir des résultats et des avantages liés à un objectif stratégique de l'organisation. Un programme est susceptible de s'étendre sur plusieurs années.</p>	<p>Management de Programme: la direction coordonnée d'un ensemble de projets et d'activités de transformation (c'est à dire le programme) pour obtenir des résultats et réaliser des bénéfices d'importance stratégique pour l'entreprise.</p>
<p>Projet: aussi une organisation temporaire, généralement pour un temps beaucoup plus court, qui délivrera un ou plusieurs <u>livrables</u> (biens/services ...) pour <u>un objectif</u> spécifique.</p>	<p>Management de projet: La planification, le suivi et le contrôle de tous les aspects du projet et la motivation de tous les acteurs pour atteindre les objectifs du projet dans les délais, les coûts, la qualité et la performance spécifiés.</p>
<p>Portefeuille de Projets : La totalité des investissements – projets, programmes, initiatives - d'une organisation nécessaires aux changements requis pour atteindre ses objectifs stratégiques.</p>	<p>Management de Portefeuille de Projets : L'ensemble coordonné de processus stratégiques et de décisions pour permettre une gestion efficace et équilibrée des changements des organisations et des opérations courantes. Les moyens mis en œuvre permettent de s'assurer que les initiatives de changement (programmes et projets) sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agréées au niveau de management approprié et contribuent aux objectifs stratégiques et priorités business • Priorisées en ligne avec les objectifs stratégiques et les priorités business, dans le contexte du portfolio existant, de la capacité des ressources, les moyens dont l'organisation dispose, les risques ... • Revues périodiquement en termes de progrès, coûts, bénéfices et contribution stratégique.

Notez que tout au long de ce document, les termes '**Management de Portefeuille de Projets**' ou **PPM** (de l'anglais *Project Portfolio Management*) ont été utilisés indifféremment et peuvent se substituer l'un à l'autre sans distinction.

2.2 'Management de Portefeuilles' VS 'Management de Projets et Programmes'

Les Programmes et Projets sont des structures organisationnelles temporaires	Le Portefeuille est permanent
Les Programmes et Projets sont principalement axés sur la livraison des résultats/avantages et les livrables (biens/produits/services) respectivement.	Le Portefeuille se concentre sur la contribution globale des résultats, et les bénéfices obtenus alignés avec les objectifs stratégiques
Le Management de Projets et Programmes doit assurer la livraison avec succès au niveau des programmes individuels et des projets	Le Management de Portefeuille doit assurer : <ul style="list-style-type: none"> • Que les programmes et projets entrepris sont les bons dans le contexte des objectifs stratégiques de l'organisation ; • Qu'une gestion des programmes et projets est conduite au niveau collectif ; • Que la réalisation des avantages est maximisée, et • Que les leçons apprises seront identifiées, diffusées et appliquées dans le futur.

2.3 'Management de Portefeuille de Projets' VS 'Management de Portefeuille de Produits'

Ces deux notions sont complémentaires, mais fréquemment confondues.

Les Programmes et Projets sont principalement axés sur la livraison des résultats/avantages et les livrables (biens/produits/services) respectivement.	Un Produit – un produit matériel ou logiciel, un service, un événement, un concept ... - constitue une offre pour satisfaire un besoin du Marché . Un Produit présente un certain nombre d'avantages tangibles et intangibles dans un Marché.
Le Cycle de vie du Programme ou Projet correspond à une partie limitée du cycle de vie du Produit ou d'une famille de Produits : faisabilité, conception en différentes étapes ou versions et leur développement	En plus du cycle de vie du Programme ou Projet qui ont pour objet de le développer, le Cycle de vie du Produit comprend les phases d'opportunités de marché, de mise en production, de mise sur le marché, de service, d'évolution et de fin de vie.
Le Management de Projets et Programmes doit assurer la livraison avec succès des produits	Le Management de Produit comprend principalement des activités focalisées sur le Marché : <ul style="list-style-type: none"> • La planification du produit : Identifier et articuler les exigences du Marché qui déterminent un jeu de fonctionnalités du produit • Le marketing du produit : Générer la notoriété du produit, sa différenciation et sa demande.

<p>Le Portefeuille de Projets se concentre sur la contribution globale du résultat des Programmes et Projets, et les bénéfices obtenus alignés avec les objectifs stratégiques</p>	<p>Le Portefeuille de Produits se concentre sur l'ensemble des produits diversifiés et équilibrés dans le temps et les différents secteurs du Marché</p>
<p>Le Management de Portefeuille de Projets doit assurer :</p> <ul style="list-style-type: none">• Que les programmes et projets entrepris sont les bons dans le contexte des objectifs stratégiques de l'organisation et le Portefeuille de Produits;• Que la réalisation des avantages est maximisée	<p>Le Management de Portefeuille de Produits doit s'assurer de l'alignement des produits avec la stratégie produits et marchés de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse des opportunités de marché (Business cases)• Priorisation des fonctionnalités des produits, définition des lignes de produits• Evolution des produits (roadmaps, versions ...)• Fin de vie des produits ou des fonctionnalités

3 INTERACTIONS DANS L'ORGANISATION

Les fonctions clés de l'entreprise avec lesquelles le Management de Portefeuille interagit pour atteindre les objectifs stratégiques sont représentées ci-dessous :



3.1 Interactions avec le Planning Stratégique et Business

Le Planning Stratégique et Business définit le contexte dans lequel le Management de Portefeuille doit agir, notamment en :

- 1) Fournissant les bases pour déterminer la portée du portefeuille et la priorisation des initiatives individuelles. Dans le cadre de la planification stratégique, le Management de Portefeuille adresse les quatre questions fondamentales:
 - Les programmes et projets du portefeuille sont-ils **nécessaires** dans le contexte des objectifs stratégiques?
 - Le portefeuille, avec les activités des Opérations, est-il **suffisant** pour atteindre les objectifs stratégiques?
 - Le niveau global des risques est-il acceptable et les initiatives du portefeuille sont-ils **réalisables**?
 - Le portefeuille est-il **abordable** (ressources, finances ...) - et si non, quelles initiatives doivent être abandonnées ou reprogrammées?
- 2) Fournissant la mesure contre laquelle le Management du Portefeuille sera finalement évalué, à savoir si oui ou non les modifications apportées ont aidé l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

3.2 Interactions avec les Opérations

Le Management de Portefeuille et les Opérations combinent leurs efforts pour réaliser les objectifs stratégiques.

- Le Management de Portefeuille contrôle les changements majeurs des Opérations.
- Lorsque les initiatives de changement sont mises en place, ou les produits et services sont développés, les bénéfices sont réalisés par les Opérations, et les performances des Opérations sont améliorées.

3.3 Interactions avec la Gestion Financière

Les interactions du Management de Portefeuille et la gestion financière de l'entreprise sont de différents types, tels que :

- Elaboration du plan budgétaire annuel
- Suivi des coûts et temps passés pour l'ensemble des projets
- Elaboration du plan à long terme (LTP)
- Révision ad-hoc des budgets (réduction des coûts, nouveaux contrats ...)
- Valorisation des projets (normes IFRS)

Différentes approches existent concernant la gouvernance de la gestion financière de portefeuille :

- Le cas le plus fréquent : les budgets sont sous la responsabilité de directeurs financiers qui contrôlent les budgets pour l'ensemble des opérations et toutes les initiatives de changement au sein de leur unité d'affaires ou division.
- Dans d'autres cas, le budget pour les programmes et projets est confié à l'équipe de Management du Portefeuille.

3.4 Interactions avec le Management des Programmes et Projets

Alors que le management des programmes et des projets est concerné par la livraison réussie du changement, le Management de Portefeuille y contribue car il englobe :

- L'optimisation de la capacité de livraison à l'échelle de l'organisation, au travers des standards, des processus et des pratiques de management.
- La gestion des initiatives de changement au niveau collectif, incluant :
 - La gestion des ressources limitées en alignant les allocations sur les priorités des initiatives et la prise en compte de mesures pour adapter l'offre à la demande;
 - La gestion globale des risques, dont les risques d'augmentation des coûts et de diminution des bénéfices;
 - La gestion de la dépendance, en assurant que les dépendances clés sont gérées efficacement sur l'ensemble du portefeuille.

De plus, la planification d'un projet peut être impactée par des décisions au niveau du portefeuille, comme par exemple un ralentissement ou une accélération du projet, au profit du portefeuille global.

3.5 Interactions avec le Management des Performances de l'Entreprise

Le PPM devra collecter les éléments de mesure de la performance de l'entreprise pour valoriser la contribution des projets à la stratégie.

Ces éléments de mesure couvrent généralement les points suivants :

- Mesures financières (EBIT...)
- Satisfaction client
- Parts de marché
- Qualité des opérations
- Efficacité des processus métiers
- Bien-être employés

Les éléments de mesure de performance doivent être pris en compte dans le développement des Business Cases des projets.

Les business cases permettent d'estimer les performances attendues avant l'exécution des projets. Le PPM saura les comparer aux performances obtenues, pendant l'exécution des projets et au-delà.

Les rapports de performances de l'entreprise et du portefeuille sont alignés, en termes de contenu et de timing, afin d'assurer des messages cohérents et des prises de décision efficaces.

3.6 Interactions avec la Gouvernance de l'Entreprise

Le Management de Portefeuille soutient une gouvernance efficace d'entreprise en :

- Fournissant le lien entre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation et les investissements de changement, d'une manière démontrable et transparente qui améliore la responsabilisation de chacun
- Fournissant un cadre de règles et de pratiques de gestion de la réalisation du portefeuille (ainsi que les programmes et projets qui s'y trouvent) qui sont conformes aux meilleures pratiques de Direction
- Fournissant la clarté sur les progrès réalisés par rapport aux plans
Clarifiant les responsabilités pour les prises de décisions concernant les programmes et les projets qui seront financés et sur quelles bases (qui, quand, comment ...) ces décisions sont prises.
- Fournissant les traces montrant les raisonnements utilisés pour les décisions d'investissements

3.7 Interactions avec le Département des Ressources Humaines

Le Management de Portefeuille permet au département des Ressources Humaines de maintenir un plan de gestion des ressources à moyen et long terme aligné avec la stratégie de l'entreprise et ses perspectives d'expansion.

Le plan de gestion des ressources humaines inclut les besoins exprimés en compétences dans le futur, et fournit des éléments nécessaires à la planification des formations, des nouvelles acquisitions de personnels ou leur réorientation.

Le département des Ressources Humaines délivre un plan à moyen et long terme des ressources disponibles de l'entreprise, qui détermine la capacité en ressources mises à la disposition des portefeuilles de projets.

4 POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLES DE PROJETS ?

4.1 Limitations de la gestion de projet

Positionnons nous dans un contexte d'entreprise où la gestion de projet est efficace, où le Projet Management Office remplit ses fonctions. Que cela veut-il dire ? Cela signifie que les projets sont gérés de manière homogène, que leurs objectifs sont atteints, que la Direction de l'entreprise a une vue consolidée de leurs performances.

Le tableau paraît idyllique, mais il reste régulièrement des problématiques importantes qui ne peuvent être résolues sans management de portefeuille de projets. Quelles sont-elles ?

- Absence de lien entre la réussite (ou l'échec) d'un projet et sa contribution à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.
- Sous-utilisation globale des ressources conduisant à un surcoût des ressources pour l'organisation, même si pour chaque projet les indicateurs sont bons.
- Beaucoup de conflits au cours de la réservation et de l'utilisation des ressources, par manque de priorisation et de prise de décision au bon niveau. Ce problème, quand il est récurrent, peut conduire à des estimations de charge et de délai non optimales des projets. « Si votre projet semble réussi, c'est que ses coûts ont été surestimés au démarrage. »
- Démotivation des équipes du fait du manque de projection personnelle des ressources au sein de l'entreprise, comme par exemple en l'absence de visibilité en fin de projet sur les affectations à venir
- Les arbitrages entre projets ne sont pas optimaux :
 - Tous les projets sont traités avec le même niveau d'importance, ou au mieux leur niveau d'importance est directement lié à leur coût estimatif, alors que l'entreprise gère des projets de nature très variée, comme des projets d'évolution technologique, des projets de prise de position stratégique sur un nouveau marché, des projets de transformation de culture d'entreprise... Ainsi, quand des décisions de « sacrifice » sont à prendre (par exemple accepter un délai sur un projet pour qu'un autre tienne les siens), le comité de décision ne dispose pas des bons éléments pour prendre leur décision.
 - Le processus d'arbitrage n'existe pas, l'arbitrage est rare, les personnes qui arbitrent sont rarement les mêmes, bref l'arbitrage n'est pas assez régulier et « ancré » dans la culture de l'entreprise pour qu'il soit efficace.
- Un incident apparemment anodin sur un projet génère des problèmes sur d'autres projets de façon inattendue. Une surperformance sur un projet (par exemple une livraison en avance de phase) ne génère aucun gain sur les projets liés et dépendants. Les dépendances et interfaces entre projets ne sont pas ou mal gérées.
- La direction d'entreprise ne dispose pas d'une vision consolidée hiérarchisée et priorisée de l'ensemble des projets, mais seulement d'une vision individuelle des projets.
- Le pourcentage de charge du management de projet est surévalué sans explication rationnelle (par exemple plus de 25%). Il est probable que le management de projet perde du temps dans la gestion de problème d'interface et de conflit avec d'autres projets.

Cette liste est bien entendu non exhaustive, mais son intention est de montrer que tout ne se passe pas au niveau des projets mais souvent à un niveau supérieur. C'est bien de cette interface entre le top management de l'entreprise et le management des projets que traite le management de portefeuille de projets.

4.2 Les Apports du Management de Portefeuille de Projets

La mise en œuvre du management de portefeuille de projets aligne stratégie, objectifs, gestion opérationnelle et par là même, l'ensemble des indicateurs de pilotage de l'entreprise.

4.2.1 Les Avantages

Dans cette section nous listons les avantages du management de portefeuille de projets qui sont à la fois reconnus par les professionnels et validés par l'expérience des rédacteurs de ce document.

Ainsi, la mise en œuvre d'un processus de management de projets permet :

L'alignement stratégique

- Relier la stratégie d'une entreprise avec le choix de ses projets.
- Décliner une stratégie en critères compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes.
- Décliner la stratégie en objectifs mesurables.
- Fédérer l'ensemble des forces de l'entreprise autour d'une même stratégie.

La gouvernance et la prise de décision

- Adapter la stratégie via son interaction avec les opérations.
- Clarifier et stabiliser la prise de décision.
- Fournir de la transparence et de la traçabilité concernant les prises de décisions.
- Faciliter la prise de décision opérationnelle pour réagir rapidement à un changement du marché, à l'aide d'indicateurs appropriés.
- Prendre des décisions habituellement pas ou peu prises, en particulier un arrêt de projet.

L'optimisation du management de projet

- Normaliser et valoriser le rôle du chef de projet en lui offrant de la visibilité auprès du top management, et plus d'efficacité dans sa contribution aux résultats de l'entreprise.
- Normaliser et valoriser les méthodes de gestion de projet.
- Maîtriser l'interdépendance des projets et programmes.

L'optimisation opérationnelle

- Améliorer la flexibilité des opérations face aux changements dans les projets, du fait de changements mieux choisis, communiqués, partagés.
- Mettre en évidence des doublons et des manques dans la couverture de la stratégie par les projets.
- Clarifier les besoins en ressources, et aboutir à terme à une utilisation des ressources efficace et alignée avec les besoins de l'entreprise et sa stratégie.
- Mieux maîtriser le savoir-faire et la capacité de l'entreprise à créer des services ou produits, par conséquent saisir les meilleures opportunités.

La maîtrise globale des risques

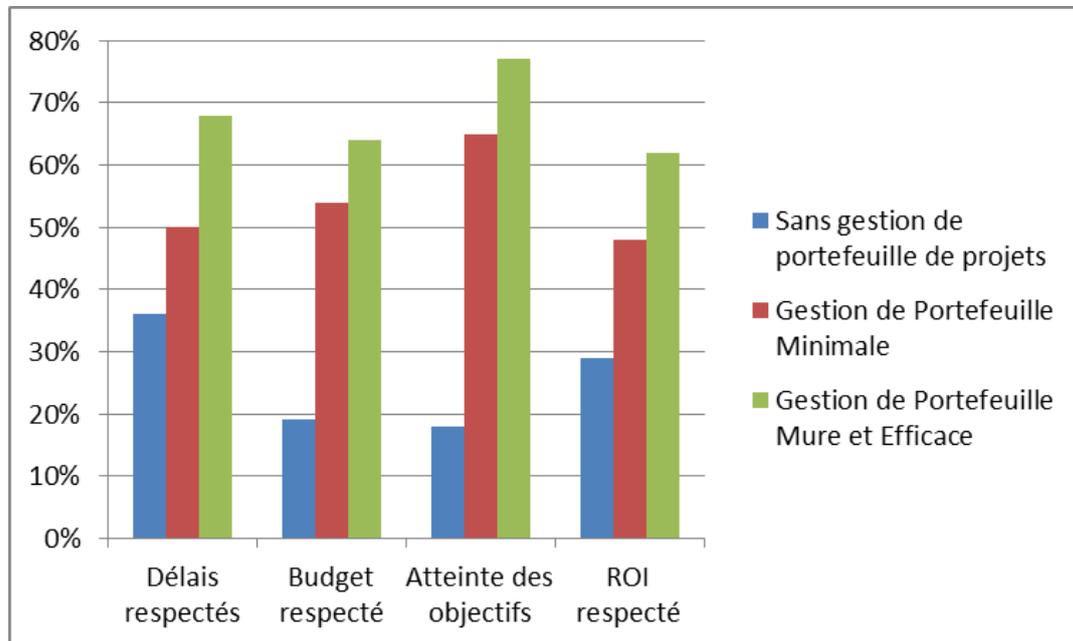
- Identifier les risques communs et les interdépendances entre projets et programmes, et optimiser leurs traitements.
- Structurer et mutualiser les risques, leurs réponses et leurs provisions sur l'ensemble des projets.

Une meilleure communication

- Faciliter la communication transverse entre les différents silos de l'entreprise.

Une meilleure maîtrise des projets

- L'ensemble de ces atouts se traduit directement pour une amélioration significative des indicateurs projets, illustrée ci-dessous.



Source: PMI© Pulse of the Profession 2013, Portfolio Management, échantillon de 443 PMO managers interrogés dans le monde

Selon une étude réalisée par IDC en 2008 ("How Project and Portfolio Management Solutions are Delivering Value to Organizations"), la gestion de portefeuille de projets permet de :

- réduire de 37 % leurs coûts grâce à la planification et au suivi efficaces de leurs portefeuilles de projets ;
- améliorer de 33 % l'exécution des projets grâce à l'évaluation et à l'équilibrage de leurs portefeuilles;
- améliorer de 35 % leur productivité grâce à la prise de décisions pertinentes.

Les meilleures entreprises qui utilisent le PPM le font non seulement pour standardiser les processus et les règles mais aussi pour être en mesure de réviser leurs priorités en fonction des conditions business, ce qui leur donne un réel avantage compétitif.

L'alignement des indicateurs

Le top management d'entreprise dispose habituellement de deux niveaux d'indicateurs sur son tableau de bord.

- 1) Au niveau stratégique, on retrouve les indicateurs permettant au top management de savoir si l'entreprise est en ligne avec son plan stratégique. Par exemple, on va trouver ici des indicateurs tels que les résultats d'un sondage ciblé sur l'image de l'entreprise, une part de marché, le résultat d'exploitation, etc.
- 2) Au niveau opérationnel, on dispose des indicateurs permettant de savoir comment l'entreprise fonctionne, autrement dit les indicateurs du bon fonctionnement des rouages de l'entreprise. On retrouvera ici des indicateurs comme le taux d'utilisation des ressources, la marge opérationnelle des projets, le taux de turnover, le respect des différents processus, etc.

Ces indicateurs sont déclinés de manière beaucoup plus précise en fonction du métier de l'entreprise mais, en l'absence de management de portefeuille de projets, on retrouve un problème récurrent limitant leur interprétation : l'absence de lien entre eux. Ce que nous prétendons ici, c'est que par exemple tous les indicateurs opérationnels peuvent être au vert en même temps que les indicateurs stratégiques sont au rouge, et vice versa.

4.2.2 Exemples Concrets d'Avantages

Exemple 1 : Project Momentum Barcelone

Lors de l'évènement **Project Momentum** à Barcelone, il y a eu un retour d'expérience sur la mise en place d'un portefeuille de projet à l'agence C3 de l'OTAN qui gère en permanence 500+ projets avec ses clients, de la solution informatique aux systèmes de défense et aux radars, le spectre de projets est très vaste. Les besoins de comptabiliser le temps passé, contrôler les plannings et les coûts, étaient autant de raisons qui ont poussé OTAN C3 à s'engager dans un déploiement EPM (*Enterprise Project Management* de Microsoft). Un déploiement armé de Prince2 coté méthodologie et Microsoft EPM coté outil.

Exemple 2 : Equant

Lors de la mise en place d'un management de portefeuille de projets informatiques chez Equant, il y a déjà quelques années, les plus importants apports de valeur furent les suivants :

1. **L'inventaire** permet de mettre en évidence l'ensemble des projets demandés à l'IT. Alors que la vue était jusque-là très fragmentée, par business unit ou par processus, tout **le management de la société a partagé une même visibilité de la totalité des demandes**. Donner de la visibilité a permis de forcer des choix parmi la foultitude de projets et de s'aligner et planifier dans le temps par rapport à de grandes directions stratégiques connues de tous.
2. **L'implication du senior management** (comité exécutif) fut absolument nécessaire. Il faut d'ailleurs les impliquer dès le départ pour définir ensemble les critères de sélection des projets. Dans notre expérience, ce furent: impact business, retour sur investissement, coûts, risques techniques et business.
3. **Les critères de sélection**, limités à cinq, furent primordiaux. Ces critères doivent être **simples, non ambigus, agréés par tous**, présentés de manière synthétique, et il faut tout le temps garder à l'esprit que CE **NE SONT QUE DES INDICATEURS**. Le management s'en sert pour décider, avec sa compréhension du business et des enjeux stratégiques, de l'opportunité de lancement de nouveaux projets et programmes et des arbitrages entre ceux-ci.
4. **Rien n'est jamais acquis!** Des changements au sein du comité exécutif, dans l'environnement business, la compétition, la situation financière... sont autant de risques de remise en cause des critères de sélection et du management de portefeuille lui-même. En effet, en période de crise, les vieilles habitudes reprennent facilement le dessus et l'on risque d'en revenir à l'approche où celui/celle qui crie le plus fort (ou qui est dans une position dominante) obtient la priorité pour ses projets.

Exemple 3 : AtoS

AtoS a choisi et déployé une solution PPM pour l'un de ses clients majeurs dans un souci d'optimisation opérationnelle et de meilleure gouvernance.

La solution a permis au client :

- de catégoriser les projets et de les regrouper par portefeuille cohérent
- d'avoir une roadmap projets en temps réel, avec une vision synthétique du prévisionnel
- de réaliser des simulations d'arbitrage pour aider à la décision.
- de fournir le reporting adéquat pour assurer une meilleure visibilité et ainsi aider à la gouvernance, par exemple :
 - Les demandes prévisionnelles saisies en temps réel, pour les responsables de plusieurs projets
 - Les vues financières (capex, opex, écart de budget) de façon journalière, à destination des contrôleurs de gestion
 - Les passages de jalon des différents projets et les dépassements de planning, de façon hebdomadaire, pour le PMO, pour les teams leaders, pour les gestionnaires de portefeuille
 - Le prévisionnel par rapport aux projets en cours, de façon mensuelle, pour les directeurs de département (marketing, vente, développement), pour les directeurs de division,

Portfolio Summary - Selected Portfolio

Portfolio Summary for Portfolio: IT Frontier Projects

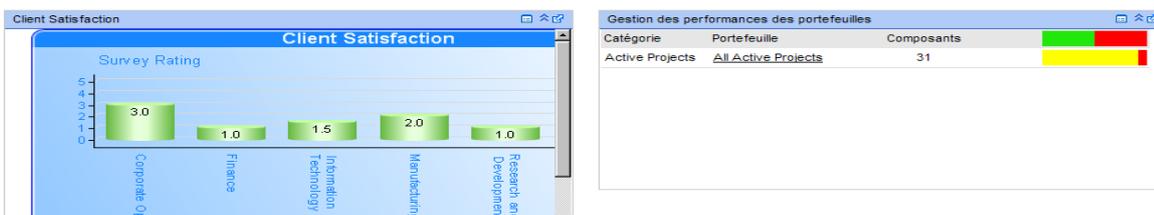
Project	Project Manager's Health Assessment	Open Risks / Issues	Project Schedule - Target	Project Schedule - Actual	Project Schedule - Variance	Project Cost - Target	Project Cost - Actual	Project Cost - Variance	Portfolio Currency	Client Satisfaction Rating
Add Follow-Me number roaming service			07/06/2011	07/06/2011	0,00	0,00	0,00	0,00	USD	0,00
Build Payroll Interface (Baseline Example)			21/11/2011	21/11/2011	0,00	110 320,00	94 800,00	-15 520,00	USD	0,00
Build Payroll Interface (Baseline Example)			21/11/2011	21/11/2011	0,00	110 320,00	94 800,00	-15 520,00	USD	0,00
Build Payroll Interface (Baseline Example)			21/11/2011	21/11/2011	0,00	110 320,00	94 800,00	-15 520,00	USD	0,00
Corp Ops - Project A	1. On Target (Green)		13/05/2011	13/05/2011	0,00	9 600,00	0,00	-9 600,00	USD	3,00
Corp Ops - Project A	1. On Target (Green)		13/05/2011	13/05/2011	0,00	9 600,00	0,00	-9 600,00	USD	3,00
Corp Ops - Project B	1. On Target (Green)		27/05/2011	27/05/2011	0,00	9 600,00	0,00	-9 600,00	USD	0,00
Corp Ops - Project B	1. On Target (Green)		27/05/2011	27/05/2011	0,00	9 600,00	0,00	-9 600,00	USD	0,00
Corp Ops - Project C	1. On Target (Green)		12/06/2011	12/06/2011	0,00	14 640,00	4 800,00	-9 840,00	USD	0,00
Corp Ops - Project C	1. On Target (Green)		12/06/2011	12/06/2011	0,00	14 640,00	4 800,00	-9 840,00	USD	0,00
Critical Enhancements	1. On Target (Green)		07/09/2011	07/09/2011	0,00	1 097 405,00	348 647,00	748 758,00	USD	1,00

Project Portfolios (Summary)

Portfolio	Project Schedule - Status	Project Cost - Status
IT Frontier Projects		
All Active Projects		
Anne Harper's Projects		
SAP Projects		
R&D Frontier Projects		
All Application Related Projects		

Date du rapport : lundi 29 août 2011

Portfolio Summary - Selected Portfolio



Exemple 4 : Amadeus

Amadeus® a choisi de déployer dès 2010 une solution PPM pour ses besoins internes de façon ad hoc dans son entité NBU (new business unit). Riche de cette première expérience, elle a adopté à partir de 2013 une approche plus structurée et plus globale sur l'ensemble de ses groupes de recherche et développement. Ces déploiements ont pu se faire grâce à de solides fondations obtenues en gestion de projet (méthodologie, programmes de recrutement et de formation PMP®, programmes de certification qualité).

Le déploiement PPM s'est construit par phases :

1. Un portefeuille a été défini pour chaque domaine commercial (hôtel, train, aéroport) de la division NBU et un portfolio manager a été assigné à chaque portefeuille, avec la double responsabilité de « responsable de gestion du portefeuille » et de « responsable de l'équipe des chefs de projet » du domaine commercial concerné.
2. Les portfolios managers ont mis en place des tableaux de bord communs sur l'ensemble des projets (figure a). Cet alignement a permis au top management de mesurer de façon simple l'avancement des projets, de prévenir les dérives éventuelles en coûts et en temps, et d'expliquer comment les surcoûts résultent presque toujours des augmentations de périmètres des projets.

Variance Indicators as of Mar 8th 2013

↗ Increasing ↘ decreasing → stable

Project (construction)	% delivered		Size MY baseline	Comparison against initial figures & baseline						Adherence w/ methodology						0: proposal 1: planning 2: construction 3: acceptance 4: transition
	Delivery (1) vs. Forecast	vs. Initial		Scope (2)		Cost (2)		Time (2)		Process (3)						
				vs. Initial	Baseline	vs. Initial	Baseline	vs. Initial	Baseline	0	1	2	3	4	Overall	
A Project	100%	135%	113%	144%	116%	200%	150%	80%	86%	N/A	N/A	83%	b/line 28/11/11			
B Project	84%	137%	112%	135%	112%	139%	103%	86%	80%	70%	N/A	79%	b/line 26/06/12			
C Project	75%	94%	101%	142%	124%	115%	100%	75%	87%	86%	N/A	83%	b/line 04/10/11			
D Project	52%	100%	100%	95%	95%	87%	87%	90%	96%	N/A	N/A	93%	b/line 26/06/12			
E Project	24%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	66%	N/A	N/A	N/A	66%	GO 12/03/12			

Figure a

3. Les portfolios managers ont ensuite construit des vues permettant de comparer la capacité des équipes de développement avec les engagements pris auprès des clients (figure b). En effet, tout effort planifié ne correspond pas nécessairement à un engagement réel. En mettant en avant l'engagement réel envers les clients internes ou externes, ces vues ont permis de mesurer la capacité disponible réelle et de faciliter ainsi le processus de décision. En un clin d'œil, un directeur peut évaluer la capacité qu'ont ses équipes à livrer un ou plusieurs projets supplémentaires.

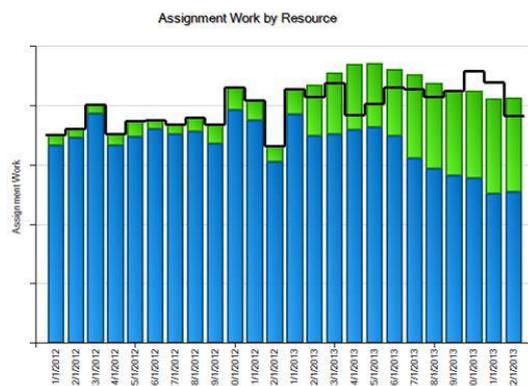


Figure b

- 2014 Priorities (1=top priority)
1. REC activities, industry mandates & bespoke
 2. New client through Product B
 3. Project B Domestic solution
 4. Project #123 & Community evolution
 1. Client specific requirements
 2. Content ABC
 3. Content DEF
 4. Feature #123
 5. Feature #456
 5. Project #456
 6. Project #789
 7. Project #789

Figure c

En figure b : Bleu = Ressources allouées, Vert = Ressources disponibles, Trait noir = simulation de charge si projet supplémentaire engagé

4. Les portfolios managers ont pu, grâce à ces vues et à l'esprit de collaboration entre les parties prenantes qu'elles ont contribué à créer, mettre en place un processus de priorisation des projets matérialisé par une liste de projets allant du plus important au moins important en terme de valeur commerciale (figure c). Cette priorisation permet les arbitrages entre projets (arrêt ou report d'une activité en cas de ressource critique, planification d'une nouvelle activité en cas de nouvelle bande passante disponible).

Les prochaines étapes consistent à continuer d'étoffer les services de gestion de portefeuille au sein du groupe NBU dans une approche évolutive, tout en étendant les acquis déjà obtenus à l'ensemble des autres groupes de recherche et développement.

5 COMMENT METTRE EN ŒUVRE UN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLES DE PROJETS ?

5.1 Créer un contexte favorable

5.1.1 Les Prérequis Organisationnels

Le niveau de maturité de l'organisation

Avant de commencer, il est recommandé d'avoir une idée de la maturité de son organisation concernant la connaissance en gestion de portefeuilles de projet.

En considérant que la mise en œuvre du management de portefeuille ne se fait pas de façon uniforme dans toutes les entreprises, voire même au sein d'une même entreprise, nous avons indiqué ci-dessous les activités de management de portefeuille les plus courantes et le niveau de maturité nécessaire:

Activités et services rendus	Maturité nécessaire de l'organisation	Temps de mise en œuvre
Gestion des demandes	faible	court
Création de rapports et de tableaux de bord	faible	court
Gestion du temps et des dépenses	faible	court
Inventaire des projets	moyenne	court
Mise en place de Gantt	moyenne	court
Visualisation des besoins en termes de ressources	moyenne	moyen
Gestion des ressources	moyenne	moyen
Notifications utilisateurs	moyenne	moyen
Workflows	moyenne à élevée	moyen à long
Priorisation des projets à partir de critères établis	élevée	moyen à long
Suivi de la valeur apportée par chaque projet	élevée	moyen à long
Scénarios, simulations d'arbitrage	élevée	long

Légende :

Maturité faible : l'organisation n'a pas besoin d'avoir une grande connaissance en la matière et il est assez facile de savoir ce que l'on veut

Maturité haute : l'organisation a de l'expérience en la matière et sait, de manière détaillée, ce qu'elle veut implémenter

Temps de mise en œuvre : court = <3 mois, moyen =< 12 mois, long > 12 mois

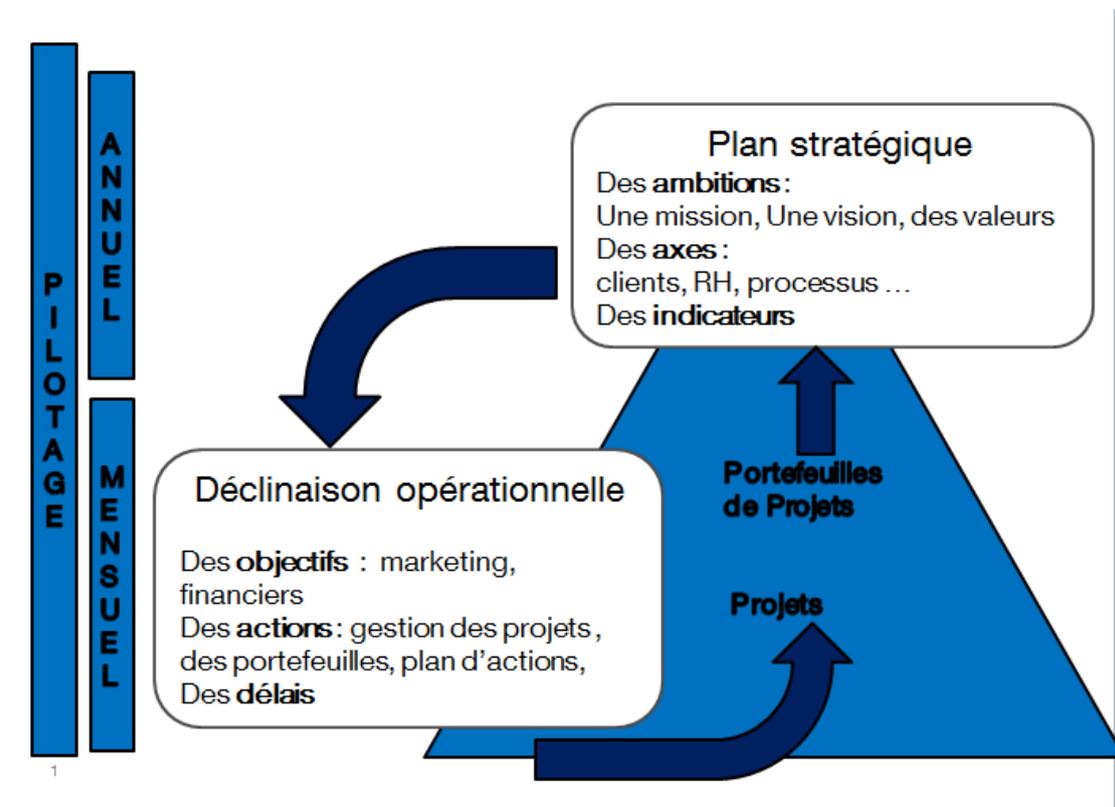
Les activités les plus complexes peuvent être implémentées dans un second temps.

La stratégie

Le management de portefeuilles est un outil puissant qui permet la rationalisation de toutes les activités projets au sein d'une organisation, en alignement avec ses priorités stratégiques.

Cette rationalisation ne peut s'effectuer que si l'organisation dispose d'une stratégie formalisée et documentée avec des axes stratégiques :

- identifiés (idéalement 3 à 5 axes, au sein d'un plan à 3/5 ans),
- déclinés en objectifs opérationnels prioritaires (idéalement moins d'une dizaine en tout, au sein d'un business plan à un an)



- Commune :
 - aux différentes entités clefs (marketing, ventes, finances, opérations, R&D...)
- Communiquée et partagée :
 - avec les parties prenantes principales, de façon à faciliter son adoption

La mise en place du portefeuille de projets crée d'ailleurs un cercle vertueux qui renforce l'adhésion à la stratégie, elle-même nécessaire à la gestion du portefeuille :

- L'adoption et la compréhension des priorités sont facilitées par le travail concret, en groupe, sur les décisions à prendre quant au portefeuille
- La stabilité et la pérennité de la stratégie sont renforcées par l'alignement régulier, via le portefeuille, des décisions opérationnelles selon les axes stratégiques

Besoin d'une implication forte de la Direction

L'engagement du management senior est crucial, car il fournit l'autorité nécessaire à la mise en place de structures et de mécanismes clairs de prise de décision rapides.

Cet engagement va au-delà d'un simple accord de la Direction. Il implique notamment :

- La désignation d'un 'champion' dans l'organisation, point de contact central pour la mise en place et la gestion initiale du portefeuille de projets
- Un support exécutif du 'champion', avec l'assurance d'interventions-support dans les cas importants et difficiles - Pour assurer une résolution des conflits et des prises de décisions claires et collégiales
- A l'idéal, la création d'une équipe support dédiée à la création d'un Portfolio Office

Une bonne compréhension et un training adapté aux Bonnes Pratiques en Gestion de Portefeuille

Promouvoir, à l'aide d'un business case mettant en évidence la valeur ajoutée de la Gestion de Portefeuille (Gains) par rapport à l'investissement nécessaire :

Chiffrer les gains :

- a. Optimisation de l'utilisation des ressources
- b. Maîtrise des projets en cours d'exécution
- c. Identification des ressources disponibles
- d. Evaluation des projets les plus profitables, possibilité d'arrêter plus facilement les projets les moins rentables et réorienter les ressources
- e. Evaluation de la capacité à lancer de nouveaux projets
- f. Priorisation des projets (lancement, arrêt)

Chiffrer les coûts :

- g. Training des parties prenantes
- h. Les outils adaptés
- i. Le centre de compétence : Portfolio Management Office

5.1.2 La Préparation Concrète au Démarrage

Des règles du jeu claires permettront la mise en place d'une collaboration efficace grâce à :

- Une **formalisation de la mission du champion PPM** dans un document ('portfolio charter') distribué au sein de l'organisation :
 - le PPM champion est un **prêcheur convaincu** et convaincant de la gestion PPM
 - encourageant la **transparence**. Les informations remontées sont nécessaires pour les prises de décision [*mais ne sont pas utilisées contre les autres équipes*]
 - faisant le **lien** entre les objectifs business, la visibilité nécessaire et le budget disponible.
 - On peut renforcer le contexte favorable en nommant un responsable de la performance du portefeuille qui s'assure que les bénéficiaires des projets en cours et terminés sont bien identifiés, contrôlés et valorisés.
- Une ou des **instances d'arbitrage** avec une réelle délégation d'autorité du comité de direction.
- Une compréhension claire des différents rôles :
 - Existant dans une organisation mure en management de projet :
 - la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) spécifie les besoins
 - la Maîtrise d'œuvre (MOE) propose des solutions, les quantifie, et les exécute.
 - le Bureau de Projets (PMO) s'assure du contrôle centralisé des projets.
 - le champion PPM s'assure :
 - de l'alignement stratégique des projets avec les objectifs opérationnels
 - de la capacité de réalisation du portefeuille par rapport aux échéances stratégiques, aux ressources disponibles, aux budgets alloués et aux facteurs contextuels

- du suivi du portefeuille (promotion des premiers succès, préparation et suivi des arbitrages)
- La **création et au maintien d'un climat de collaboration** entre les acteurs : pas d'arbitrage efficace sans un partage d'information en toute transparence.
 - Promotion interne
 - Encouragement des remontées des états réels d'avancement en toute confiance, même des mauvaises nouvelles
 - Points de synchronisation réguliers sur le fonctionnement du management du portefeuille, et les améliorations à y apporter.

La préparation sera adaptée à la maturité des outils et aux systèmes existants de centralisation des projets :

Il faudra avoir au minimum, une liste consolidée des projets avec :

- une définition des critères d'éligibilité au portefeuille
- des indicateurs de mesure
- des catégories de projets
- un premier jeu de critères de priorisation factuels

Pour constituer et maintenir cette liste, il faut favoriser l'intégration des outils PPM avec les outils du SI existants pour :

- extraire les informations principales des projets et des programmes
 - dans un premier temps, une liste de projets et programmes peut être gérée manuellement et centralisée sur un serveur
 - dans un deuxième temps, il faudra envisager l'automatisation de ce processus
- obtenir une vision centralisée et consolidée
- donner la granularité nécessaire pour permettre les arbitrages
 - nous recommandons de grouper les projets par catégories et priorités pour faciliter les prises de décision
 - créer des « poches » pour grouper les petits projets partageant les mêmes ressources et permettre différents niveaux d'arbitrages,
 - cette visibilité de haut niveau ne doit pas empêcher de descendre dans le détail afin d'arbitrer, si nécessaire, au sein d'une poche.
- collecter les mesures d'avancement et de performance des projets et programmes pertinentes pour la gestion du portefeuille.
- collecter les éléments de risques, opportunités et dépendances des projets, pour en faire ressortir les risques communs et les dépendances critiques.
- vérifier la cohérence des données
 - mettre en place un système permettant d'assurer la qualité des données
 - Exemples :
 - impliquer les teams leaders et sponsors business et projets qui sont les garants de l'engagement des projets
 - donner délégation à une équipe centralisée telle que le PMO qui vérifie la qualité des données
 - définir des périmètres précis : s'assurer que les données sur les ressources, par exemple, sont cohérentes et d'une précision suffisante
 - encourager la remontée d'informations :
 - donner toute l'information, même négative qui ne doit pas être sanctionné
- proposer un premier tableau de bord pour le 'senior management' adressant les projets importants, y compris leurs dépendances opérationnelles
 - réutiliser l'existant autant que faire se peut

5.1.3 Identifier et Impliquer les Parties Prenantes pour la Gestion d'un Portefeuille

Concernant les parties prenantes, il faudra :

- Identifier un sponsor associé aux ensembles cohérents de projets
- Identifier les services / départements parties-prenantes dans la gestion de ce portefeuille (managers, chefs de produits, chefs de services ...)

Les parties prenantes du management de portefeuilles de projets sont les représentants des métiers de l'entreprise : Direction générale, stratégique, financière ; Marketing, Ventes ; Direction Technique, R&D, Bureau des projets (PMO) ; Direction des Opérations ; Direction de Ressources Humaines ...

Le management de portefeuille interagit aussi avec des représentants extérieurs à l'entreprise qui sont :

- Les représentants des clients,
- Les entreprises partenaires et / ou fournisseurs,
- Les écoles, universités et pôles de compétitivité, pour des actions de stage, ou de recherche.

5.1.4 Traduire la Stratégie de l'Entreprise en 'Planification Stratégique'

Planification stratégique :

La planification stratégique est la déclinaison des objectifs à atteindre pour l'entreprise à court, moyen et long terme. Elle permet d'obtenir une vue complète des ambitions et enjeux de l'entreprise. Dans ce cadre, la gestion de portefeuilles de projets permet de gérer les projets en fonction de leur importance stratégique.

La planification stratégique des projets au sein de portefeuilles permet :

- D'accroître la rentabilité financière de l'entreprise,
- De garantir une vue d'ensemble des activités,
- De vérifier l'adéquation des projets et portefeuilles de projets avec la stratégie de l'entreprise.

Quelle que soit la nature de la stratégie employée, le management du portefeuille permet la mise en place d'un cercle vertueux :

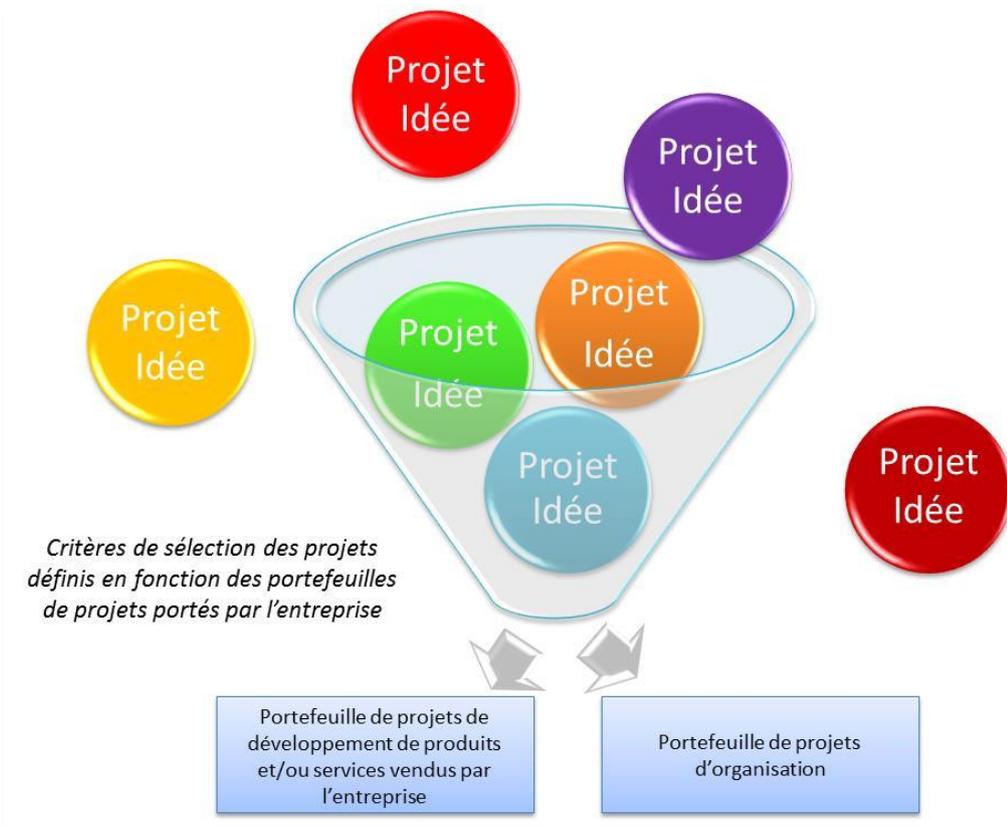
- Compréhension de la stratégie par les parties prenantes, grâce à sa déclinaison concrète au sein du portefeuille
- Clarification de la stratégie par le questionnement des parties prenantes et le senior management

Le processus de sélection des projets est habituellement mené suivant des critères de retour sur investissement, de niveau de risque, d'impacts sur l'organisation en termes de ressources humaines et matérielles mobilisées durant la durée du projet. Dans le cas d'une gestion par portefeuille de projets, on ajoute des critères d'alignement des projets aux axes stratégiques.

Ainsi, de nombreuses idées peuvent être émises au sein de l'entreprise, seuls les projets répondant aux critères prédéfinis seront analysés. On peut représenter le processus de sélection sous forme d'entonnoir.

En fonction de sa taille, l'entreprise peut être amenée à définir plusieurs portefeuilles de projets par métiers. En général on peut dissocier les portefeuilles de projets d'organisation de l'entreprise comme la mise en place d'un outil informatique et les portefeuilles de projets de développement de produits et/ou services vendus par l'entreprise à ses clients.

Exemple de sélection entre organisation interne et développement :



L'innovation peut être considérée de plusieurs façons selon son importance dans la stratégie :

- Comme un critère de valorisation des projets
- Comme un critère de sélection dans un portefeuille de projets d'innovation
- Traitée séparément des autres projets – en dehors d'un portefeuille

Planification temporelle :

La planification stratégique permet également de cadencer le lancement et la réalisation des projets en fonction des priorités, des dépendances pour s'adapter aux changements majeurs.

5.1.5 Adapter la Mise en Œuvre à la Nature de l'Entreprise

L'approche de mise en œuvre sera adaptée en tenant compte des paramètres suivants :

- La taille de l'entreprise, des projets et de leur nombre, des ressources
- Les mécanismes de décisions
- La maturité de la gestion de projet
- La visibilité des bénéfices sur chaque projet et les ressources correspondantes

Ainsi, la méthodologie de mise en œuvre proposée se concentre sur la mise en œuvre pour une entité indépendante disposant d'une autonomie de décision et ne traite pas le cas complexe de la coordination entre portefeuilles dans une organisation disposant de plusieurs organes de décision.

5.2 Planifier la Mise en Œuvre

5.2.1 Une Mise en Place Immédiate ou Graduelle

La mise en place démarre par la décision ferme de la présidence et de la direction générale d'introduire le Portfolio Management sur l'ensemble de l'entreprise ou d'une division autonome, via un planning d'implémentation qui peut être en plusieurs étapes.

Nous ne recommandons pas une mise en place immédiate et totale du portfolio management pour tous les projets et programmes en cours dans une société. Une telle approche a été testée et a échoué. Par exemple, une chaîne de grands magasins a essayé de mettre en place un PPM par approche immédiate : cela a pris 4 ans de spécifications et s'est avéré obsolète au moment du lancement.

Notre recommandation est de passer par une mise en place incrémentale :

- I. Définir la gouvernance (organes de décision et de contrôle), ainsi que les grandes lignes des processus dès le début (identification, critères et validation de priorité, gestion et arbitrage de conflits...)
- II. Commencer par un périmètre cohérent mais délibérément restreint :
 - sélectionner une division/entité business avec l'ensemble de ses projets ou un sous ensemble opéré par regroupements ou priorisation
 - ou
 - sélectionner un sous-ensemble de projets gérable manuellement en transverse sur l'organisation
 - dans tous les cas, il est préférable de se limiter à un nombre de projets les plus visibles/stratégiques (typiquement entre cinq et quinze, un maximum de trente), et de se focaliser sur les 20% des projets qui impactent 80% des ressources ou des revenus.
- III. Convaincre l'organisation par des 'Quickwins'
 - ne pas chercher la perfection et l'exhaustivité des données, ni des projets ... faire simple
 - fournir rapidement de la visibilité aux managers seniors pour leur permettre une prise de décision efficace (par exemple, visibilité haut niveau sur l'ensemble des ressources d'une division)
 - doper la motivation des équipes projet : les chefs de projet voient leur projet mis en lumière au sein de la stratégie de l'entreprise ; les parties prenantes voient l'évolution rapide du projet grâce aux moyens alloués et à l'attention portée par les dirigeants.
- IV. Enfin élargir le portefeuille à davantage de projets, améliorer les processus, et déployer les outils pour automatisation généralisée. Pour passer à cette échelle, il sera judicieux de structurer une équipe et des outils dédiés à la gestion de portefeuille, et donc d'obtenir le budget correspondant.

La mise en place du PPM aura encore plus de chances de succès si :

- l'organisation rencontre des problèmes de priorisation et/ou d'arbitrage et de visibilité sur les ressources
- on intègre au PPM les projets les plus importants/stratégiques/visibles

5.2.2 Exemple 1 : Graduelle en 3 étapes

1. Première étape

Implementing Portfolio Management: Step by Step



Les projets de la catégorie A sont les projets considérés comme les plus stratégiques pour l'organisation : ceux qui auront une affectation de ressources immédiate. Cela pourrait également représenter les projets d'une division considérée comme représentative. Dans tous les cas, il s'agit d'un sous-ensemble.

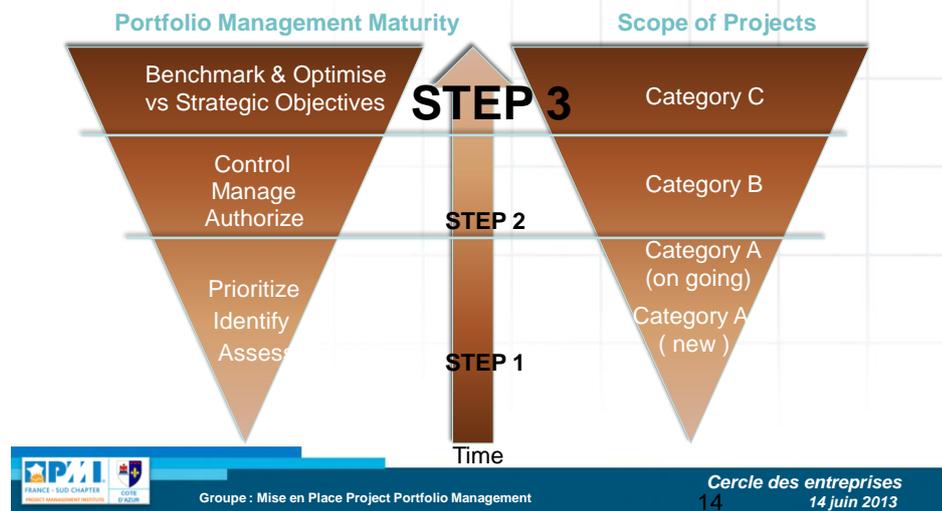
2. Deuxième étape

Implementing Portfolio Management: Step by Step



3. Dernière étape

Implementing Portfolio Management: Step by Step



Les étapes 1 & 2 peuvent être accomplies en même temps dans les cas où l'organisation est déjà mûre en termes de gestion de projet.

5.2.3 Exemple 2 : Industrie du Voyage

Mise en œuvre au sein d'une entité de développement logiciel spécialisée dans l'industrie du voyage très expérimentée en management de projet, pour l'ensemble de ses projets :

- Etape 1 : mise en place d'un contexte favorable avec la structuration de 40 projets (périmètre des projets, KPIs standardisés, processus de change management en place, documentation systématique),
- Etape 2 : regroupement des projets pour avoir une granularité équivalente à environ 20 projets
- Etape 3 : mise en place d'un reporting pour visibilité de la gestion capacitaire sur 2 ans (exemple de quickwin) avec le consommé et le planifié haut niveau, pour aide à la décision du top management
- Etape 4 : mise en place de revues budgétaires mensuelles avec possibilité d'arbitrage et de réallouer le budget d'un projet vers un autre
- Etape 5 : mise en place d'un comité de priorisation trimestriel des projets à l'intérieur du portefeuille, afin de faciliter les choix en cas de conflit de ressources ou de ressources disponibles.
- Etape 6 : resynchronisation du lien avec la stratégie de l'organisation

5.2.4 Exemple 3 : Opérateur Télécom

Mise en œuvre au sein d'une entreprise d'applications mobiles pour un sous-ensemble de projets en transverse sur l'organisation:

- Etape 1 : Harmonisation et documentation des processus projets dans l'organisation pour l'ensemble des projets (300 projets). Renforcement du rôle du PMO
- Etape 2 : Sélection du sous ensemble des projets par priorisation.
 - Mise en place d'un processus de sélection (établissement de critères communs à toute l'organisation, alignement sur la stratégie)
 - Identification des projets stratégiques à l'organisation
 - Mise en place du sous-ensemble « éligible » (40 projets dont 10 stratégiques)
 - Attribution systématique des ressources prévues sur les 10 projets stratégiques, partage des ressources disponibles par priorités entre les 30 projets restant.
- Etape 3 : Mise en place de la gestion de portefeuille pour le sous-ensemble sélectionné
 - Mise en place d'un reporting pour visibilité du budget et ressources consommés et le planifié haut niveau à destination du top management
 - Mise en place du suivi de portefeuille régulier (suivi des évolutions du portefeuille)
 - Mise en place d'un comité d'arbitrage : autoriser, surveiller, contrôler les projets éligibles et assurer le succès des initiatives les plus importantes pour l'organisation. Maintenir le portefeuille en bonne santé
 - L'arbitrage hebdomadaire peut conduire à l'élimination ou la pause des projets non prioritaires
- Etape 4 : Elargir avec la création d'autres portefeuilles et la prise en compte de l'ensemble des projets de l'organisation
 - Ajustement de la granularité projets/portefeuilles (visibilité sur la capacité à faire/utilisée)
 - Optimisation des KPIs pour l'ensemble des projets (y compris, fermeture de projets non porteurs)
 - Optimisation de l'alignement stratégique et de l'utilisation des ressources toutes les 2 semaines

5.3 Mettre en Place l'Organisation

5.3.1 Structurer l'Organisation et les Entités Clés

Suivant la taille de l'organisation, la maîtrise centralisée du Portefeuille de Projet peut être la responsabilité d'un **Project Management Office**, ou d'un **Project Portfolio Office**. Dans ce rôle, cette entité fournit les fonctions suivantes :

- Définir les processus de management de projets et programmes, les standards et templates pour assurer une approche commune sur l'ensemble du portefeuille
- Fournir une assurance à la Direction concernant le management efficace de l'ensemble des initiatives de changement
- Participer à l'évaluation des nouvelles opportunités, apporter un œil critique positif
- Fournir support et conseil aux équipes programmes et projets
- Préparer les plans stratégiques et d'exécution du portefeuille
- Coordonner et participer aux revues de phases/jalons, d'évaluation, de priorisation et de progression du portefeuille
- Préparer le tableau de bord du portefeuille
- Interfacer avec les équipes de formulation de la stratégie globale, et les équipes de management des projets et programmes

Pour être efficace, cette entité doit :

- Avoir un statut organisationnel suffisant pour aider à surmonter les intérêts des silos et de démontrer l'importance d'un Management de Portefeuille efficace dans toute l'organisation.
Idéalement, le Project Portfolio Office doit rapporter à la Direction de l'organisation.
- Être suffisamment indépendant de l'exécution des programmes et projets de façon que ses analyses soient objectives et crédibles, et ne pas être «juge et partie»
- Être suffisamment qualifié pour assurer des analyses fiables et en temps opportun

Dans certaines organisations, et suivant leurs tailles, les structures *Project Portfolio Office* et *Programmes et Project Offices* peuvent coexister. Dans ce cas :

- Les Programmes et Project Offices sont en charge principalement de coordonner l'exécution des initiatives de changements individuels suivant les règles établies
- Les Project Portfolio Offices doivent principalement :
 - s'assurer que les initiatives restent alignées stratégiquement,
 - coordonner l'exécution au niveau collectif (contrôler les dépendances, les risques et les contraintes au niveau du portefeuille),
 - contrôler la réalisation des bénéfices attendus,
 - s'assurer que les dirigeants reçoivent des informations pertinentes et en temps opportun sur la performance du portefeuille,
 - et contrôler que les leçons apprises sont identifiées, diffusées et appliquées.
- Les Programmes et Project Offices sont des structures temporaires mises en place pour soutenir une initiative de changement spécifique.
- Les Project Portfolio Offices sont généralement permanent et intégrés dans la structure de gouvernance de l'organisation. Idéalement, ils doivent avoir un contact direct avec l'équipe de Direction et lui rapportent.

De plus, l'entité centrale de maîtrise du portefeuille (PPO ou PMO) doit assurer l'interface avec les autres entités clés de l'organisation suivant les modes mentionnés dans la section 2.3 Positionnement Dans L'Organisation :

- Les Opérations
- Le Planning Stratégique et Business
- La Direction Financière
- Le Contrôle des Performances
- La gouvernance de l'entreprise (ou organisation)

5.3.2 Définir les Rôles et les Responsabilités

Chef de projet du déploiement : La mise en place du Management de Portefeuille de Projets dans l'entreprise ou l'organisation faisant l'objet d'un projet, un chef de projet du déploiement est nécessaire pendant la phase de déploiement.

Un **sponsor** doit être identifié par portefeuille ou par catégorie d'initiative (Lignes de Business, Produits, clients...). Il est garant de l'alignement stratégique pour son périmètre.

Un **champion** est indispensable au niveau exécutif pour confirmer l'engagement du comité directeur, pour leur justifier le retour sur l'investissement.

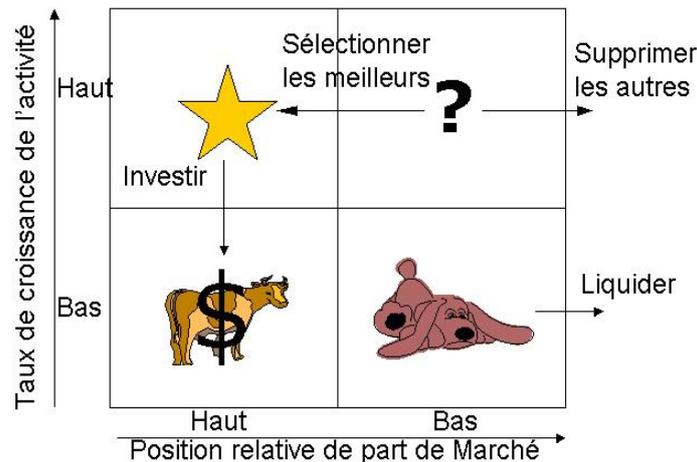
Le **Portfolio Manager** définit le management system, le plan de communication entre les parties-prenantes. Il est en charge des escalades et des recommandations de priorité. Le Project Portfolio Office contient au minimum le Portfolio Manager.

Tous ces rôles contribuent à la communication aux parties prenantes, leur motivation et engagement nécessaires pendant la mise en œuvre du management de portefeuille de projets.

5.3.3 Définir les Bons Critères

La mise en place de la gestion de portefeuille implique également de catégoriser les projets, quelle que soit la phase dans laquelle ils se trouvent (projets en cours de définition, en cours de planification ou de déploiement). On veillera à choisir des critères qui s'appliquent à tous : recherche et développement, clients, nouveaux produits, projets internes, etc...

La réponse est plus complexe que la seule matrice BCG bien connue de sélection d'activités stratégiques... Voir schéma ci-dessous.



Les critères retenus devront :

- identifier la typologie de projet alignée sur l'organisation existante (R&D, Clients, etc...)
- être mesurables (cout du projet, ROI, % d'avancement ...)
- aider à la prise de décision (arrêter, décaler ou accélérer un projet)
- faciliter l'arbitrage sur les ressources
- permettre un choix aligné sur la stratégie de l'entreprise
- tenir compte des projets innovants (acceptation des risques inhérents)
- permettre de comparer des projets de types différents.

Une fois les critères définis, ils seront appliqués à l'ensemble des projets existants. Nous recommandons d'utiliser les structures existantes (PMO, chef de projets) pour documenter le référentiel projet. Un « Template » devra être proposé pour récupérer les informations clefs, après accord des sponsors de chaque catégorie. Un calendrier des cycles de revue de ses informations devra être défini, avec un responsable pour chaque étape et identification de participants clés (Architectes, Spécialistes, Finances, ...). Les cycles seront d'abord techniques pour valider la faisabilité, l'effort dupliqué/consolidation possible d'initiatives, puis stratégiques pour valider l'alignement avec la stratégie (si applicable), puis financiers.

On veillera à choisir des bons critères :

- Critères mesurables des performances: Sont-ils bien alignés sur la stratégie de l'entreprise?
- Critères pour éliminer / arrêter un projet: Sont-ils identiques ?
- Risques du scoring / effets de seuil: Les critères encouragent ils un mauvais équilibre dans les projets, par exemple en priorisant les moins novateurs, par peur du risque ?

Nous recommandons de :

- Commencer immédiatement à recenser tous les projets existants dans un référentiel unique commun
- Si l'organisation n'est pas mûre, commencer sans critères formels mais mettre en place un arbitrage ad hoc avec présence des décisionnaires

- Inclure aussi dans la liste le pipeline les projets à venir pour faire l'arbitrage
- Prévoir rapidement des KPI/critères de décision communs/formels, même pour des projets de nature différents
- Exiger des critères financiers: De marge si possible, sinon au moins revenu; Y compris pour les projets internes, les programmes de transformation, et leurs dépendants

La deuxième difficulté réside dans la gestion des ressources :

- Comment arbitrer entre projets client, nouveaux produits, internes, opérationnels
- Reporting multiple pour différentes parties prenantes de l'organisation
- Contrôle des ressources / comment et quand tuer un projet

Nous recommandons :

- d'utiliser un outil RH de visibilité des ressources utilisées sur les projets gérés au sein du portefeuille
- d'offrir à terme une visibilité globale sur les ressources disponibles et leur compétence: Identifier les goulets d'étranglement potentiels sur des projets critiques
- de tuer les projets à basse priorité qui continuent à vivoter

Il est crucial d'apporter une attention soutenue à la qualité des données :

- Fiabilité des données / cohérence des indicateurs d'entreprise?
- Fréquence de remise à jour des 'business cases' et du contrôle financier des projets

5.3.4 Développer les Compétences des Parties Prenantes

La mise en œuvre du Management de Portefeuille est facilitée dès lors que les parties prenantes clés ont les compétences et la culture requises. Cela peut se décliner en éléments suivants :

La Culture du Changement :

Afin de dynamiser la culture du changement, il convient de favoriser :

- L'engagement, la communication et la motivation du management sénior
- Une volonté de succès mutuelle et partagée basée sur l'implication effective des équipes et des individus
- Une gouvernance effective avec le niveau de bureaucratie approprié
- Une culture et des comportements reflétant un objectif de bons résultats et de succès de l'organisation plutôt qu'individuels ou de silos.

Cela peut se traduire par les comportements appropriés suivants :

- Le travail collaboratif – une communication proactive – une organisation apprenante – des attentes claires
- Des processus efficaces, cohérents, transparents et précis - des rôles et interrelations approuvés
- Un engagement évident de la Direction– écoute et participation active

Le Management Sénior :

Ses compétences et sa familiarisation avec les principes de Management de Portefeuille lui permettent :

- De défendre publiquement et communiquer de manière positive la valeur du Management de Portefeuille
- Une implication personnelle, active et positive dans le processus
- D'apporter une expertise au développement du Management de Portefeuille au travers de l'organisation
- De prendre des mesures efficaces sur les projets du portefeuille, et d'expliquer les décisions aux équipes

- De faire preuve de comportements personnels essentiels à la réussite du Management de Portefeuille

La Gouvernance de l'Entreprise :

Une gouvernance efficace nécessite la clarté de la prise des décisions. Elle peut mettre en évidence les points suivants :

- Les rôles, les responsabilités et les obligations clairement définis : particulièrement en ce qui concerne les décisions qui sont prises, où (quel forum) et qui est impliqué.
- Une structure de gouvernance du portefeuille conforme à la structure de gouvernance de l'organisation, y compris le management financier, des risques et des performances
- Une compréhension partagée : les parties prenantes devraient être en mesure de décrire comment et où les décisions de portefeuille sont prises
- Un processus d'escalade agréé, y compris pour les sous-portefeuilles afin de rapporter les exceptions au-delà des tolérances à l'équipe de gouvernance du portefeuille au niveau organisation
- Des plans de réunions alignés, afin de faciliter la prise de décision efficace, et coordonnée basée sur l'examen des données cohérentes
- Les sous-portefeuilles sont revus périodiquement par l'équipe organisationnelle de gouvernance du portefeuille. Afin d'assurer qu'ils sont compatibles avec le portefeuille de l'organisation, que les initiatives ne sont pas délibérément divisées pour éviter la gouvernance de portefeuille et que les décisions d'investissement sont optimales à tous les niveaux de l'organisation ou l'entreprise

L'Alignement Stratégique :

Lorsque les objectifs stratégiques sont exprimés à haut niveau, il devient très difficile de déterminer de façon fiable la contribution des initiatives individuelles et du portefeuille dans son ensemble. Certains projets ou programmes doivent trouver leur justification dans une relation indirecte avec les objectifs stratégiques. Il faut alors rendre explicite (claire, précise, mesurable ...) une chaîne de valeur elle-même implicite (sous-entendue, suggérée, interprétable, indirecte ...).

Des techniques facilitent l'alignement stratégique lorsque la stratégie n'est pas définie en termes mesurables :

- Segmenter le portefeuille : scinder le financement total disponible en segments ou «lots» afin de refléter les choix stratégiques de haut niveau en considérant leur importance relative.
- Systèmes de notation et pondération : par exemple noter la contribution stratégique d'une initiative - mission critique, hautement souhaitable ou désirable.
- Techniques de comparaisons par pairs et de décisions en conférence afin de parvenir à un consensus sur les mérites relatifs des différentes initiatives

Le Project Portfolio Office :

Le Project Portfolio Office, ou le Project Management Office chargé de maîtriser le portefeuille de projet dans une organisation doit être constitué de membres qualifiés, notamment dans les domaines du planning stratégique, l'évaluation des investissements, le management de projets et programmes, des risques, des bénéfices, et financiers.

Les compétences de ses membres doivent être particulièrement confirmées dans de nombreux domaines tels que les suivants :

- Communication : afin de traiter avec toutes les parties prenantes, notamment la Direction de l'entreprise et les équipes de management des projets et programmes
- Leadership : afin de promouvoir le Management de Portefeuille
- Management du changement, gestion des conflits, négociation ...

- Management de projets et programmes : afin de pouvoir challenger les évaluations des projets, supporter la gestion des ressources projets, des risques
- Management stratégique, développement des Business Cases
- Développement de procédures
- Elaboration de rapports exécutifs et pour les équipes projets
- Formation, accompagnement des équipes
- Outils de management de portefeuille de projets : sélection, déploiement, personnalisation, accompagnement

5.4 Surmonter les obstacles de Mise en Œuvre

La mise en œuvre du Management de Portefeuille de Projets est en général ralentie ou perturbée par quelques obstacles dus à l'idée souvent erronée que se font les parties prenantes avant qu'elles aient une connaissance précise et éclairée des pratiques et avantages procurés.

Voici quelques exemples d'obstacles fréquemment rencontrés :

- La résistance au changement
- La peur de la transparence
- La crainte de la complexité, la lourdeur administrative et des processus
- Un sponsoring faible
- Les coûts de déploiement et de fonctionnement perçus par rapport aux gains

Pour surmonter ces obstacles, une communication et une éducation adaptées doivent être prodiguées à l'ensemble des décideurs et acteurs.

5.5 Garantir le Maintien du Management de Portefeuille dans la Durée

Après un début encourageant, de nombreuses implémentations de Management de Portefeuille de Projets rencontrent quelques difficultés. Si l'on n'anticipe pas ces risques, tout le processus mis en place peut à terme se trouver enlisé dans des problèmes politiques, des intérêts contradictoires dus aux silos et une inertie considérable.

En tenant compte des quelques suggestions suivantes dans la phase de déploiement, il est ainsi possible de prévenir de tels risques et de maintenir le Management de Portefeuille de Projets dans sa phase opérationnelle de façon pérenne :

- S'assurer continuellement de l'engagement efficace et constant des intervenants - principalement de la Direction.
- Intégrer les processus de Management de Portefeuille dans les processus organisationnels existants.
- Evaluer et communiquer régulièrement les résultats obtenus.
- Mettre en place un processus d'amélioration continue, en identifiant les inefficacités et en adaptant les processus et les outils.
- S'assurer que le rôle de portfolio manager soit confié à une personne ayant les compétences, la motivation et le comportement requis.

6 COMMENT GERER LE PORTEFEUILLE DE PROJETS ?

6.1 Constituer le Contenu du Portefeuille

Le portefeuille doit contenir des informations clefs afin de donner une synthèse claire au management senior sur l'ensemble des projets et programmes.

Les caractéristiques principales à considérer sont la contribution aux objectifs stratégiques, les risques induits, les dépendances, les contraintes sur la faisabilité, les ressources, les coûts et les bénéfices.

L'aboutissement de ce travail sera d'obtenir une vue structurée de l'ensemble des projets et programmes aidant les organisations aux prises de décisions.

Le cycle de définition du portefeuille s'ordonne autour de 5 actions (Analyser, Catégoriser, Prioriser, Equilibrer et Planifier).

La fréquence du cycle de définition et de révision est variable et fonction des changements des éléments constitutants ou de la stratégie, et doit être au minimum annuelle.

6.1.1 Analyser

L'ensemble des projets et programmes existant ou en cours d'initialisation doivent être inventoriés et détaillés avec les caractéristiques nécessaires (voir ci-dessus), par exemple dans un tableau.

- Chaque ligne sera un projet ou un programme, avec les caractéristiques /critères définis
- Chaque colonne sera une caractéristique citée précédemment.

Le but est de positionner les projets/programmes (contribution) par rapport au tableau de bord prospectif et équilibré reflétant l'alignement stratégique souhaité, et en faisant ressortir les écarts par rapport aux axes stratégiques qui devront être comblés par des initiatives à identifier.

6.1.2 Catégoriser

Cette étape consiste à regrouper les projets et programmes par typologie (ex : , objectifs stratégiques, lignes de business, segments de marché, zones géographiques, type d'initiative ...), en rajoutant ces informations au tableur.

Ce travail donne un ordonnancement des catégories qui va faciliter la prise de décision sur les priorités.

Exemple de Catégories pour une entreprise au marché international :

Paramètres	Valeurs	Signification
Customer	Internal	
	External	
Region	Europe	
	North America	
	Global	
Business Alignment	Run the business	Investments to keep the business operational. such as infrastructure, storage, servers, network and operations. Would also include projects driven by compliance and legislation.
	Grow the business	Investments made to expand the company's products and services. Projects are usually incremental in nature, based upon existing products and services.
	Transform the business	Investments involve moving into new markets with brand new products and services, new business ventures and mergers and acquisitions.
Tier	1	>\$2 million
	2	\$500k to \$2 million
	3	\$250k to \$500k

6.1.3 Prioriser

Il s'agit d'aider le management sénior et l'équipe de gouvernance du portefeuille à répondre aux points suivants, en se basant sur les critères définis et en considérant un équilibre approprié entre risques et bénéfices :

- Dans quelles initiatives (projets, programmes ...) l'organisation doit investir ?
- Lesquelles sont les plus importantes ?
- Auxquelles doit-on allouer les ressources en priorité ?

Afin de donner une valeur relative, des critères doivent être définis, et un score est évalué pour chaque projet.

Exemple de scores attribués à des critères de sélection :

Critères	Score	Evaluation
Strategic Alignment	5	Directly aligns with strategic objectives: Focus on Data and Analytics, Drive profitable growth, Use cash wisely.
	3	Moderately aligns with strategic objectives
	1	Undefined or low alignment with strategic objectives
Financial Benefit	5	NPV (net present value) expected to be more than \$2 million over the next 5 years
	3	NPV (net present value) expected to be between \$250,000 to \$2 million over the next 5 years
	1	NPV (net present value) not known or is expected to be less than \$250,000 over the next 5 years
Execution Risk	5	High likelihood of success, uses existing technology, existing resources and skills
	3	Medium likelihood of success, uses some existing and new technology, some existing and new resources and skills
	1	Low likelihood of success, uses mostly new technology, or mostly new resources and skills
Regulatory / Compliance	5	Project is mandatory and immediately required to meet a legal or compliance mandate
	3	Project is compliance based, but not mandatory.
	0	No regulatory requirement
Executive / BU Leader Request	5	C-level (e.g.; CEO, CFO, CIO) Executive or BU President requested that project be put at the top of the priority list.
	0	No C-level Executive or BU President request has been made

Ces critères sont pourvus d'un poids déterminé afin de ranger les projets par ordre prioritaire en fonction des scores combinés obtenus.

Exemple de priorisation :

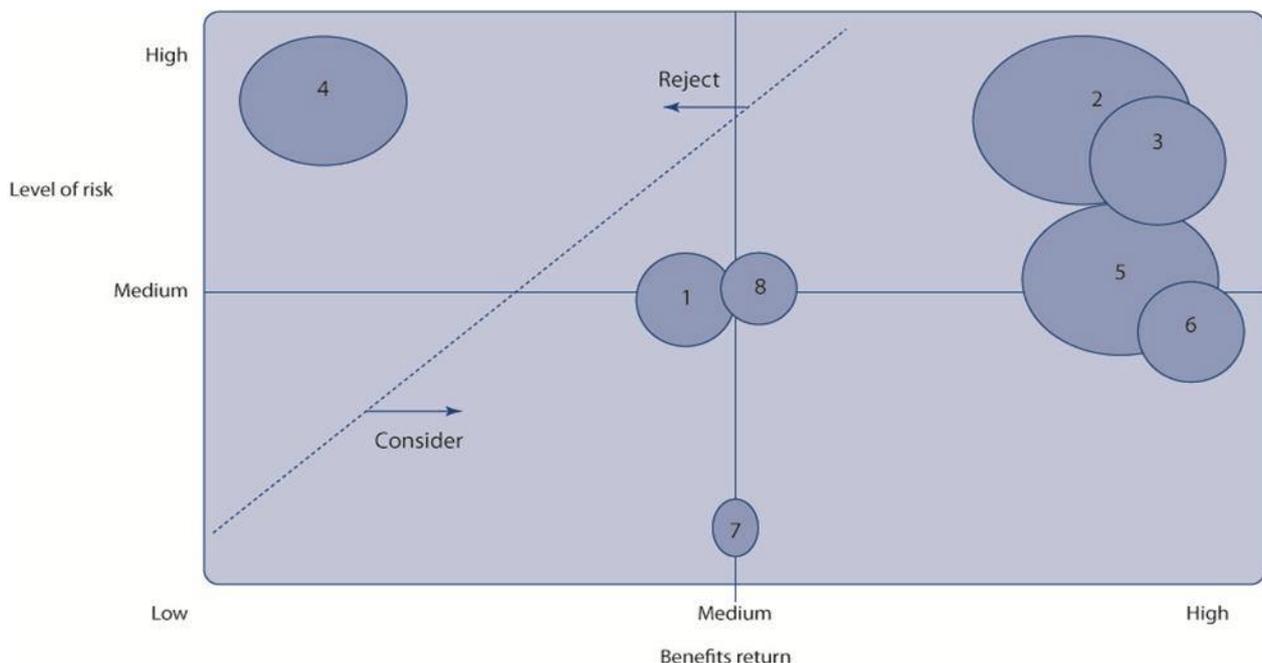
Project	Region	Bus Alignt	Client	Tier	Strat. Alignt	Financ. Benefit	Exec. Risk	Reg. Compli.	Execu. BU Request	Ldr	Final Score	Final Rank
					1	1	2	2	2			Weight
AA	NA	RUN	Internal	1	5	5	5	5	5		40	1
BB	Europe	TRANSF	External	1	5	3	5	5	0		28	2
CC	Global	GROW	Internal	1	1	5	3	0	0		12	3

Ces décisions sont prises au cours de réunions dédiées.

Les critères de priorités peuvent être financiers ou autres. Ils ont en général multiples et tiennent compte de facteurs (qui peuvent être pondérés), sous deux rubriques principales :

- Le retour ou l'attractivité des initiatives (ex : retour sur investissement, impact stratégique, nouveaux marchés ...)
- Le risque ou la faisabilité des initiatives (ex : risque de l'exécution du projet, la probabilité de réalisation des bénéfices, la complexité, la capacité de l'organisation ...).

Un tableau de bord à bulles permet positionner les initiatives et éliminer les initiatives à faible retours ou bénéfices et un risque élevé.



6.1.4 Equilibrer

Il faudra s'assurer que l'on reste dans les contraintes imposées.

Il pourra être nécessaire d'éliminer ou de retarder des projets, et s'assurer que le portefeuille résultant est équilibré en termes de :

- Échéances
- Couverture de tous les objectifs stratégiques
- Impact sur le business et les organisations concernées
- Phases de développement des projets
- Projets à hauts risques – hauts revenus vs projets bas risques – bas revenus
- Ressources disponibles par organisation

Ces décisions sont prises de manière collégiale, et par consensus.

6.1.5 Planifier

Cette étape a pour but de rassembler les informations du portefeuille, résultats des pratiques précédentes, et de créer le plan de livraison du portefeuille, approuvé par l'équipe de direction du portefeuille ou le comité d'investissement.

Le plan de livraison de portefeuille devra être communiqué à l'ensemble des parties prenantes, et contient au minimum :

- Les priorités relatives
- Les échéances
- Les dépendances inter projets
- Les risques majeurs

6.2 Maîtriser le Portefeuille

Les pratiques de management du portefeuille permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre des projets et programmes prévus d'après le plan stratégique et de livraison du portefeuille, tout en s'assurant que le portefeuille s'adapte aux changements des objectifs stratégiques et à la réalisation des projets et programmes.

Une bonne application des pratiques de management du portefeuille donne les résultats suivants :

- Les ressources, les risques et les dépendances des projets et programmes sont convenablement gérés et optimisés, et le management sénior obtient un meilleur contrôle du portefeuille de projets
- Une meilleure finalisation des projets en temps et dans les budgets
- Une meilleure réalisation des bénéfices
- Le portefeuille est continuellement aligné stratégiquement, par un réajustement des ressources lorsque nécessaire

On dénombre 7 pratiques de management du portefeuille :

6.2.1 Le Contrôle du Portefeuille

Le but de ce contrôle est de s'assurer que les progrès du portefeuille, des projets et programmes correspondent à la référence de base.

Cela permet de vérifier l'alignement stratégique des résultats et repose sur la mise en place de processus de contrôle, des cycles de développement adaptés, des rapports d'avancement efficaces et en temps réel, des revues des performances régulières.

Le chef de projet fournit les rapports de progrès périodiques dont la fréquence peut dépendre de la santé du projet, centralisés dans des tableaux de bord portefeuille :

- Indicateur global de la santé du projet (vert, orange, rouge)
- Rapport de l'avancement des jalons principaux
- Mise à jour des risques,
- Identification des problèmes, internes au projet ou inter-projets
- Identification des changements que le comité de gestion des changements du projet n'a pas été en mesure de traiter (changement stratégique, gros impact, etc)

A partir des rapports des chefs de projet, le Responsable du Portefeuille de Projets met à jour le registre des risques du portefeuille en insistant sur les risques entre projets :

- Risques liés aux ressources (humaines ou matérielles),
- Au budget,
- Au planning,
- A la qualité des livrables.

Ainsi, le registre des risques du Portefeuille de Projets intègre les risques majeurs de chaque projet et les risques inter-projets majeurs.

Le responsable du Portefeuille de Projets met à jour le registre des demandes de changements du Portefeuille de Projets à partir du registre des risques du portefeuille et de l'ensemble des demandes de changements stratégiques de chaque projet. Les demandes de changements sont en général :

- Changement de priorité d'un projet,
- Arrêt d'un projet,
- Création d'un nouveau projet,
- Changement du contenu d'un projet,
- Modification du pool de ressources (embauche, réorganisation, etc),
- Demande de financement spécifique,
- Réorientation de la stratégie (exemple : choix technique annoncé obsolète à court terme).

Le cycle de revue du portefeuille doit être formalisé et aligné sur l'année fiscale, et non pas aligné sur le cycle des projets constituants. Un nouveau portefeuille devra être validé à l'issue de la période fiscale, en considérant la continuité des projets, l'introduction de nouvelles initiatives et tous changements justifiés.

6.2.2 Le Management des Bénéfices

Le but est d'identifier clairement et contrôler les bénéfices réalisés par le portefeuille, afin d'assurer la meilleure utilisation des ressources disponibles et une contribution maximale à la performance opérationnelle et aux objectifs stratégiques.

Le Project Office doit fournir des modèles standards par catégorie de bénéfices avec des indicateurs cohérents et mesurables permettant à chacun des projets d'enregistrer son plan de réalisation.

Les bénéfices attendus peuvent être issus de différents axes (Sébastien Cagnet, ISPA Consulting):

- meilleure utilisation des ressources
- accroissement de la productivité
- Amélioration de la qualité projet et de l'analyse des risques
- Meilleure visibilité de l'avancement des projets en interne et de la visibilité de l'activité (pour le client)
- Réduction du coût en main d'œuvre externe
- Prise de décision mieux informée
- Élimination de systèmes et applications redondants

Dès qu'un projet est approuvé dans le portefeuille, il faut construire un plan de réalisation des bénéfices du projet. L'ensemble des plans de réalisations des bénéfices est consolidé au niveau du portefeuille par catégorie et sera la référence aux vérifications périodiques.

Le Project Office doit définir la périodicité des contrôles. Par exemple, un contrôle mensuel des bénéfices validés par rapport au plan peut être suffisant en plus d'un contrôle aligné sur les revues de phases et jalons clefs des projets.

Un tableau de bord de rapport d'avancement (bénéfices prévus réactualisés ou réalisés) sera fourni pour la revue périodique des performances du portefeuille.

Un historique des références des projets précédents est une garantie pour des prévisions fiables. Cet historique sera enrichi lors des revues post-implémentations et partagé avec les chefs de projets pour bâtir leur prévisionnel.

Il faudra porter une attention particulière à la valorisation et la validation des bénéfices notamment en avant-projet.

Il est important de définir des catégories de projets avec leurs propres critères, afin que l'évaluation et la mesure des bénéfices des projets puissent être faites sur des bases comparables (projets internes, versus projets clients ...).

6.2.3 Le Management Financier

Assurer que les procédures et décisions du management du portefeuille sont alignées avec les cycles de management financier de l'organisation, et que les considérations financières sont prises en compte dans les décisions concernant les projets individuellement et globalement.

L'approche portefeuille doit être en phase avec les procédures de revues financières de l'entreprise.

Les indicateurs financiers et les mises à jour sont consolidés à partir des informations de chaque projet. La qualité des données sera en lien avec la fréquence de mise à jour des projets. Un alignement avec les calendriers de revue financière doit être respecté, en phase avec les cycles de mise à jour des projets.

L'état de santé financier doit être étudié au niveau de chaque projet car la vision consolidée peut être biaisé. Un seul indicateur mauvais sur un projet déclenche une revue détaillée du portefeuille.

L'indicateur de mise à jour des informations financières est pertinent pour s'assurer la qualité des informations fournies par le portefeuille.

L'approche de remonter des informations financières des projets vers le portefeuille impose un alignement du calendrier du suivi du portefeuille. Il sera nécessaire d'ajuster le budget prévisionnel pour les projets en cours, en cas de dépassement du budget global du portefeuille. Les décisions prises au cours de la revue pourront aller jusqu'à l'arrêt du projet ne répondant pas aux critères financiers initialement définis.

Dans le cas d'un exercice budgétaire au niveau du portefeuille, les décisions de réduction de budget d'un portefeuille peuvent avoir un impact direct sur les projets. Une revue du portefeuille sera faite pour identifier les impacts sur les projets de cette réduction de budget et consolider les décisions au niveau de chaque projet. La réduction sera ajustée en fonction de l'importance du projet.

6.2.4 Le Management des Risques

Gérer les risques du portefeuille implique de :

- Recenser les risques de chaque projet, pour construire la base des risques du portefeuille (les risques du portefeuille ne sont pas la résultante de la somme de tous risques de chaque projet),
- Identifier les dépendances entre projets, car un risque mineur sur un projet peut avoir un impact majeur sur d'autres projets,
- Faire ressortir les risques communs,
- Mettre en place les réponses adaptées aux risques,
- Faire une revue régulière des risques du portefeuille, en tenant compte des évolutions des projets, avec la contribution des chefs de projets.

L'équipe de gouvernance doit pouvoir disposer d'une *Management Reserve* pour traiter les risques du portefeuille.

6.2.5 Le Management des Parties Prenantes

Une approche coordonnée de l'engagement et de la communication des parties prenantes est indispensable afin d'assurer que :

- Les besoins et attentes des clients (internes et externes) du portefeuille sont identifiés et traités correctement
- Les parties prenantes contribuent au portefeuille au travers d'une implication et une consultation effective dans les cycles de management du portefeuille

Les parties prenantes comprennent au minimum le comité directeur de l'organisation, un PMO ou Project Portfolio Office mais doivent également inclure les chefs de projets qui seront impactés par les décisions.

- I. Le comité directeur comprend des membres désignés par la direction, pour s'assurer de l'alignement stratégique des décisions. Il pourra être en charge de désigner les personnes amenées à travailler sur chaque projet sélectionné.
Il définira les standards de sélection/désélection d'une initiative.
Il pourra être amené à travailler avec des spécialistes de chaque domaine qui apporteront leur expertise dans les phases de sélection. Ces spécialistes seront consultés et impliqués dans les prises de décisions.
Il sera l'unique organe de communication des décisions.
- II. Le PMO ou le Project Portfolio Office sera en charge de communiquer l'ensemble des informations sur les projets au comité directeur et management senior.
Les membres du PMO seront identifiés ainsi que leur responsabilité respective.
- III. Tous les managers fournissant des ressources devront être tenus informés des décisions prises. Ils pourront être amenés à reporter des risques ou des problèmes au comité directeur.
- IV. Les chefs de projets identifiés dans les initiatives du portefeuille seront également impliqués : ils tiennent informé le PMO de l'avancement de leur projet, sont soutenus dans leur demande et tenus informés des décisions.

6.2.6 La Gouvernance du Portefeuille

Le but de la gestion du portefeuille doit être explicité dès le début, ainsi que l'implication des parties-prenantes, et documenté dans une charte. Cette charte établira l'implication et le rôle de chacune des parties prenantes, documentera les procédures centralisées à utiliser et les chemins d'escalades à utiliser en cas de besoin.

Un calendrier de revues régulières de progression sera établi, en général mensuel ainsi qu'un calendrier de revue des résultats financiers. Ce dernier pourra être établi sur une base trimestrielle.

Il n'est pas nécessaire de suivre chaque projet du portefeuille individuellement mais plutôt d'analyser la santé du portefeuille dans son ensemble, l'évolution des risques (internes et externes) et d'identifier les anomalies. Le comité directeur sera responsable des décisions pouvant aller jusqu'à l'arrêt d'un projet.

Les chefs de projets devront fournir les informations demandées sur la santé de leur projet selon le calendrier établi. Ces informations seront évaluées par le manager de PPM en fonction des résultats financiers attendus.

Les équipes projets contribueront d'autant mieux au maintien des informations sur leur projet qu'elles obtiendront en retour des plans d'actions favorisant la réalisation de leur projet lorsqu'elles reporteront leurs besoins. Par exemple, des ressources seront allouées pour faire face à un besoin exceptionnel ou plus de budget leur sera alloué.

L'analyse de la prédiction des résultats du portefeuille et de ses problèmes sera fournie aux équipes de direction qui se focaliseront ainsi sur leur résolution.

Les décisions devront être justifiées, notifiées, communiquées et mises en place immédiatement.

Les décisions prises en dehors du cycle de revue du portefeuille seront à proscrire impérativement.

6.2.7 Le Management des Ressources (Humaines et Matérielles)

Une bonne gestion des ressources est un élément clé du PPM pour la réussite des initiatives du portfolio. Il est important de mettre en place les mécanismes qui vont aider à comprendre et contrôler les ressources disponibles et nécessaires aux projets afin de:

- Prendre les décisions concernant l'initiation et la planification des initiatives en accord avec les ressources disponibles
- Gérer la disponibilité des ressources et des compétences: moins de sous-utilisation ou surutilisation (charge de travail plus adaptée), un meilleur équilibre entre les ressources internes et externes, allouer les ressources critiques sur les initiatives/projets les plus prioritaires
- Accroître la réussite des initiatives/projets et atteindre une meilleure réalisation des bénéfiques du fait de la réactivité aux changements business, en tenant compte des faisabilités et contraintes liées aux ressources

Le PPM apporte une solution à ce challenge en procédant par étapes dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles dans l'organisation. Une bonne connaissance de la structure organisationnelle (OBS) de l'entreprise est indispensable.

Ces étapes sont les suivantes :

- I. Pour chaque initiative, inventorier les ressources nécessaires (nom, compétence, organisation...) et définir le pool de ressource qui va supporter l'initiative

- Déterminer le % de temps alloué au(x) projet(s) et/ou aux activités opérationnelles
 - Prendre en compte le temps de travail (plein temps vs mi-temps)
 - Prendre en compte le type de compétence (profil) mais aussi le niveau d'expertise requis
- II. Au niveau du PPM, collecter les demandes en ressources de chaque initiative pour consolider et estimer les besoins:
- Il s'agit d'avoir une bonne estimation des différents besoins en documentant le niveau de détails nécessaires afin de planifier au mieux l'utilisation des ressources disponibles
 - Dans une organisation complexe où les ressources sont dispersées dans différents services et même géographiquement, il est nécessaire de nommer des responsables de pool de ressources pour adresser et valider les besoins.
 - La gestion des ressources par pool/compétence permet également d'anticiper les goulots d'étranglement, et le chemin critique d'un projet ou d'un portefeuille
- III. Analyser la capacité (ressources disponibles) en fonction des besoins consolidés:
- Cette étape devra impliquer les responsables de pool de ressources pour faciliter la gestion et le contrôle de l'utilisation des ressources.
 - Les demandes de ressources doivent être formalisées et validées/approuvées en fonction des priorités établies par le comité directeur. La même procédure doit être utilisée pour libérer des ressources lorsque l'activité est terminée.

La gestion des ressources s'applique aussi bien aux ressources humaines que matérielles ou autre.

L'analyse du pool de ressources par rapport à l'OBS peut aider à identifier les inconsistances entre personnes et compétences.

D'autres critères importants sont à considérer pour la disponibilité des ressources et doivent prendre en compte :

- Les effets négatifs d'affecter une personne sur plusieurs projets. Il peut être conseillé de limiter le nombre de ressources en augmentant leur taux d'utilisation par initiative.
- Le partage d'activités entre les projets et les opérations qui sont plus prioritaires en général. Il est préférable d'assigner des ressources dédiées aux projets pour éviter ce problème.
- Une vue trop optimiste de la charge de travail estimée par rapport à la réalité. Il est conseillé de se baser sur les expériences et leçons des précédents projets.

La gestion des ressources est simplifiée lorsqu'elles sont dédiées à un projet particulier, et/ou travaillant sur un même site.

6.2.8 La Mesure de la Performance du Portefeuille

Avant de détailler les KPI (Key Performance Indicators) des portefeuilles de projets, arrêtons-nous quelques instants sur les KPI plus classiques des projets eux-mêmes.

En règle générale, la métrique de projet peut être catégorisée en trois catégories principales :

- Les mesures de management de projet pures (Exemple : exactitude des estimations, avancement technique, reste à faire, dérive...)
- Les indicateurs de succès de projet (Exemple : satisfaction des parties prenantes)
- Les indicateurs de réussite business (Exemple : retour sur investissement, pénétration part de marché, marge...).

On retrouve naturellement ces trois catégories de métriques pour les portefeuilles de projets. Il est de plus très facile de passer des indicateurs projets aux indicateurs plus globaux du portefeuille par, en général, des sommes et des moyennes pondérées (par le budget du projet ou par un indice représentant l'importance du projet dans le portefeuille).

Par exemple, le KPI « dérive à terminaison » d'un projet exprimé 'i' en jh (jour-homme) participera au KPI équivalent pour le portefeuille de projets par une simple addition :

$$KPI_{ppm} = \sum_{i=1}^n KPI_{proj}(i)$$

En autre exemple, le KPI « exactitude des estimations » d'un projet 'i' exprimé en pourcentage participera au KPI équivalent pour le portefeuille de projets par une moyenne pondérée :

$$KPI_{ppm} = \frac{\sum_{i=1}^n KPI_{proj}(i) \times weight(i)}{\sum_{i=1}^n weight(i)}$$

Le poids '*weight(i)*' d'un projet 'i' est déterminé par l'organisation en fonction de l'importance relative du projet dans le portefeuille. On peut utiliser par exemple le Chiffre D'affaire, le Budget alloué, le nombre de jour-hommes planifié ou encore n'importe quel score calculé qui caractérise le projet.

On pondèrera un KPI lorsqu'il est exprimé en pourcentage.

Les indicateurs de management de projets ont tout intérêt à être homogène d'un projet à l'autre.

Les indicateurs de succès et de réussite business quant à eux peuvent varier significativement d'un projet à un autre, et la globalisation de ceux-ci peut devenir un vrai casse-tête. Plusieurs solutions s'imposent alors :

- Les indicateurs font partie des critères de sélection des projets au sein du portefeuille, de sorte que tous les projets du portefeuille comportent des indicateurs de succès et de réussite business homogènes.
- On conserve des indicateurs différents, mais les échelles de mesure doivent pouvoir être comparées : en pourcentage (du budget initial généralement), en euro, voire sur une échelle définie en interne pour une notation faite par un comité d'experts.

La seconde solution est évidemment celle qui apporte le plus de souplesse et qu'il faut privilégier.

Ces trois catégories d'indicateurs, directement issues de la mesure des projets, sont souvent insuffisantes pour exprimer la performance du portefeuille vis-à-vis de son alignement avec la stratégie et de son lien direct avec la performance de l'entreprise. Il faut ainsi en utiliser une autre que l'on peut appeler : les indicateurs d'entreprise.

On trouve en général dans cette catégorie des indicateurs très opérationnels :

- Taux d'utilisation des ressources : pourcentage des ressources de l'entreprise (tout du moins la partie concernée par les projets de notre portefeuille) qui est réellement utilisé à la production des projets.
- Durée moyenne d'inutilisation des ressources : combien de temps une ressource reste-elle inutilisée entre deux utilisations ?
- Indice de qualité de code SQALE (dans le cadre très spécifique du développement logiciel) : permet de mesurer la qualité de la production logicielle dans sa dimension technique, et d'évaluer le cout de la maintenance future.
- Etc...

6.2.9 Outillage PPM (Project Portfolio Management)

Aujourd’hui, les organisations doivent s’outiller correctement pour fournir des informations ciblées, actualisées, afin de faciliter la compréhension des corrélations et interdépendances dont ont besoin leurs dirigeants pour orchestrer les éléments mobiles de leurs activités.

La complexité croissante et les interactions de plus en plus nombreuses entre projets, la nécessité de coordonner des nombreuses sources d’information, dans des organisations complexes, disposant souvent de sites éloignés géographiquement ne permettent plus d’utiliser un simple tableur Excel.

Les solutions de gestion de portefeuilles de projets ont su s’imposer pour optimiser la planification et l’exécution des objectifs stratégiques au sein d’environnements aux ressources restreintes.

Les personnes participant à l’enquête IDC 2008 parrainée par CA (Computer Associates) ont cité les améliorations suivantes apportées à leur activité grâce à l’utilisation d’un outil PPM:

- Baisse de 78 % du nombre de projets redondants
- Baisse de 59 % du taux d’échec des projets
- Baisse de 37 % du coût par projet
- Baisse de 33 % des délais de mise sur le marché

Le cabinet d’analyse Gartner a réalisé une étude faisant partie du nouveau corpus de recherche PPM Market Universe.

Les « quadrants magiques », issus de cette étude sont des représentations graphiques des produits sur un segment de marché spécifique et sur une durée déterminée.

- Le Magic Quadrant *Integrated IT Portfolio Analysis* (analyse de portefeuilles IT intégrée) a été mis à jour en 2012 et intègre les produits qui permettent de restituer une vue réaliste de l’état du portfolio IT dans l’objectif de procéder à des arbitrages.

Magic Quadrant

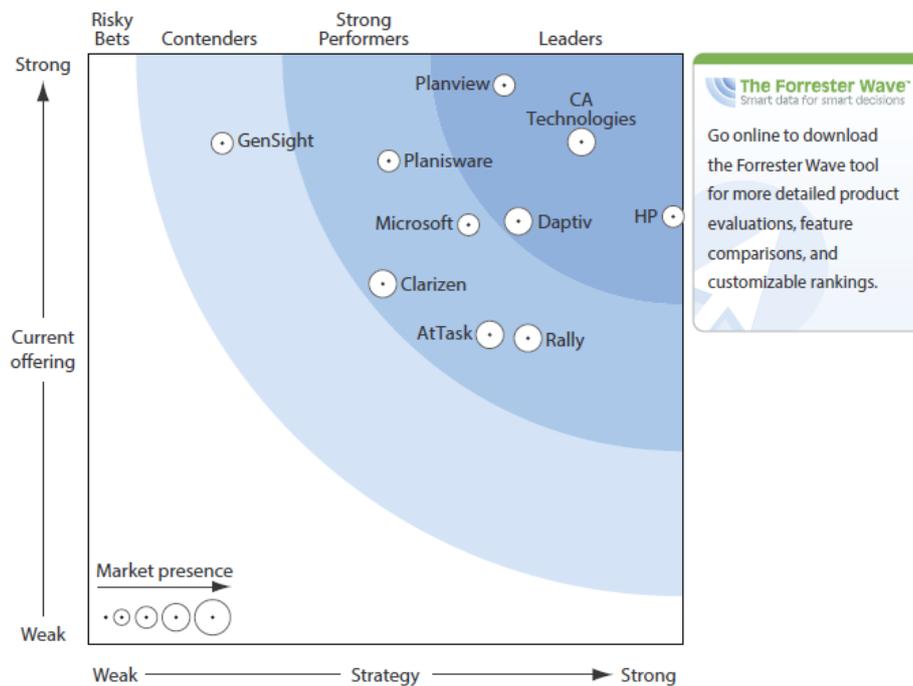
Figure 1. Magic Quadrant for Integrated IT Portfolio Analysis Applications



Source: Gartner (November 2012)

L'étude Forrester « The Forrester Wave™: Project/Program Portfolio Management, Q4 2012 How The Top 10 Providers Stack Up In A Newly Divided Market” vous permettra également de disposer d'une autre vue des principales solutions PPM selon cet organisme.

Figure 5 Forrester Wave™: Above-The-Line Project/Program Portfolio Management, Q4 '12



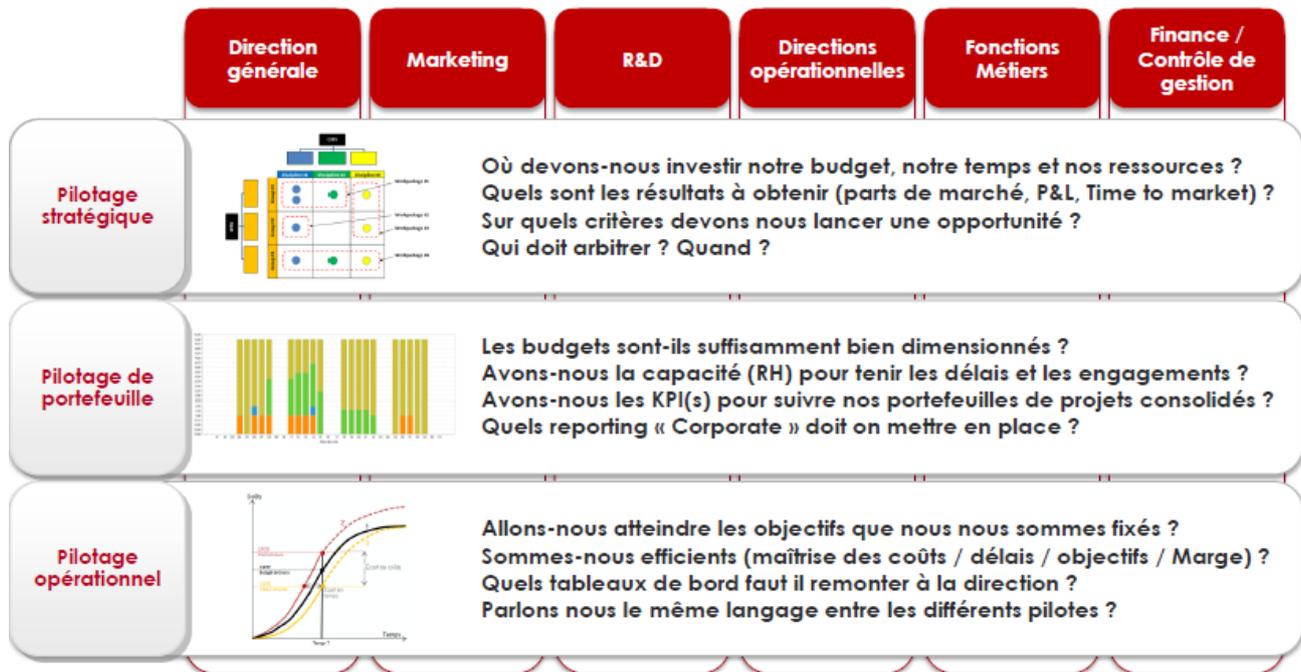
Quel que soit l'outil choisi, il devra vous apporter une aide à la décision en vous permettant de:

- Disposer d'une **vision globale et structurée** autour des objectifs stratégiques
- **prioriser et arbitrer** les projets selon leur scoring stratégique
- **suivre en temps réel** l'exécution des projets en termes de délais et de coûts
- **fluidifier les échanges** entre la gouvernance, les chefs de projets et les métiers.

De manière plus détaillée, votre outillage PPM doit vous permettre, à minima, de répondre aux questions ci-dessous :

Enjeux

- Avoir une **vision consolidée** du pilotage dans l'entreprise
- Mieux maîtriser ses **scénarios d'investissement**



Les principales fonctionnalités des outils de gestion de portefeuille de projets sont :

- Rationalisation des demandes
- Sélection et priorisation des projets
- Visualisation des besoins en termes de ressources
- Création de rapports et de tableaux de bord
- Mise en place de Gantt
- Gestion des ressources
- Gestion du temps et des dépenses
- Messagerie intégrée
- Outil de simulation ...

Les questions à se poser pour sélectionner l'outillage adapté sont dépendantes du niveau de maturité de l'organisation:

- Développer l'outil ou l'acheter et le configurer?
 - Développer son propre outil :
 - Avantageux si périmètre fonctionnel simple, organisations de petites tailles et stables
 - Inconvénients: Capacités d'évolution limitées
 - L'acheter :
 - Avantages: Périmètre fonctionnel riche, évolutif bien adapté aux entreprises de taille importante

- Inconvénients: L'organisation devra s'adapter à l'outil ou investir lourdement en développement et intégration
- Comment acheter ?
 - Se documenter via les études et se faire son propre avis
 - Impliquer les différents métiers pour décrire leurs besoins
 - Evaluer les outils par rapport aux besoins exprimés (eg : benchmark)
 - Challenger les besoins exprimés
 - Etablir la « shortlist » des outils susceptibles de répondre à ces besoins
 - Impliquer les utilisateurs dans la phase de sélection pour tester les outils « shortlistés »
 - Estimer les efforts de paramétrage et d'intégration
 - Estimer les efforts d'adaptation des environnements techniques et organisationnels

Veillez à bien intégrer l'outil dans le Système d'Information afin d'optimiser la saisie des données de l'entreprise (ex : paramètres des ressources et des projets, passwords, ...), et à dimensionner un support utilisateurs.

Pour résumer, on peut dire, que l'outillage PPM doit vous permettre de répondre à la question : en quoi les projets menés servent-ils la stratégie de votre organisation ?

Les Modèles d'outils PPM du Marché :

On trouve principalement deux modèles d'outils disponibles :

- Le modèle '**Sur site**' : la solution est installée sur les équipements du client
- Le modèle **SaaS** – 'Software as a Service' : la solution est présente sur un serveur à distance, sous la responsabilité du fournisseur de la solution

Le tableau comparatif suivant donne un large avantage au modèle SaaS :

	SaaS	Sur Site
Matériel	Logiciels et matériels chez le fournisseur	Logiciels et matériels chez le client
Personnel de support – administration	Orienté utilisateur. Les non-experts peuvent implémenter et gérer la solution avec l'aide du fournisseur	Du personnel qualifié nécessaire pour implémenter et maintenir la solution
Maintenances	Responsabilité du fournisseur	Responsabilité du client
Temps d'implémentation	Jours	Mois
Coûts	Fonction de l'utilisation, par utilisateur, par mois ...	Investissement lourd
Mises à jour	Gratuites et régulières	Couteuses et sporadiques
Accès	Via les navigateurs Internet	Via le réseau interne
Mobilité	Via les navigateurs mobiles	Néant ou limité
Formation	Indépendant de la solution	

6.3 Exemples Concrets de Management de Portefeuille

6.3.1 Développement de la solution Rail – Amadeus®

Dans un contexte de développement de nouveaux marchés, Amadeus s’est réorganisé par domaines stratégiques appelés PEG (Product Engineering Group). Le PEG « NBU » (New Business Unit) se concentre sur les marchés en développement : Rail, Hôtellerie, Aéroports, Business Intelligence. Au sein de ce PEG a été mise en place une gestion de portefeuille de projets de façon opportuniste, dans l’idée de capitaliser sur cette expérience et d’étendre éventuellement le PPM à l’ensemble de l’organisation.

Le périmètre de chaque portefeuille est défini par son marché cible : un portefeuille pour le marché du Rail, un portefeuille pour le marché des Hôtels, etc. Le portefeuille du marché du Rail a servi de moteur pour explorer ce domaine du PPM, très nouveau chez Amadeus. Le responsable de l’équipe des chefs de projet « Rail » s’est ainsi vu confier la mission supplémentaire de gestionnaire de portefeuille de projets.



Une stratégie claire permet d’optimiser la valeur du portefeuille de projet

Dans ce nouveau rôle, il agit comme un facilitateur de décisions permettant d'aligner le choix des projets (et donc l’utilisation des ressources) aux objectives stratégiques de la Business Unit. Pour cela, il s’appuie sur la stratégie définie par l’entité commerciale et l’équipe dirigeante (Amadeus TotalRail) et utilise comme contrainte de travail le budget alloué aux équipes de développement. Ce budget est défini lors du dernier trimestre de l’année précédente et est revu et corrigé deux fois dans l’année en cours.

C’est donc dans le contexte d’une stratégie en place et dans le respect de l’enveloppe budgétaire globale définie que se font les arbitrages. Les projets considérés sont exclusivement des projets de développement de produits logiciels pour lesquels les coûts sont étroitement corrélés au temps passé par les équipes à développer la solution.

L’alignement et donc l’optimisation de la valeur du portefeuille se matérialisent par la mise en place et l’animation de diverses réunions de travail permettant à tous les acteurs de mesurer la bonne santé des projets engagés et de lever d’éventuels risques de retard ou de surcoûts (Réunion mensuelle de statut du Portefeuille). Des KPI standardisés permettent à l’équipe dirigeante de visualiser facilement la bonne tenue des engagements pris en termes de périmètre, de budget et de livrables.

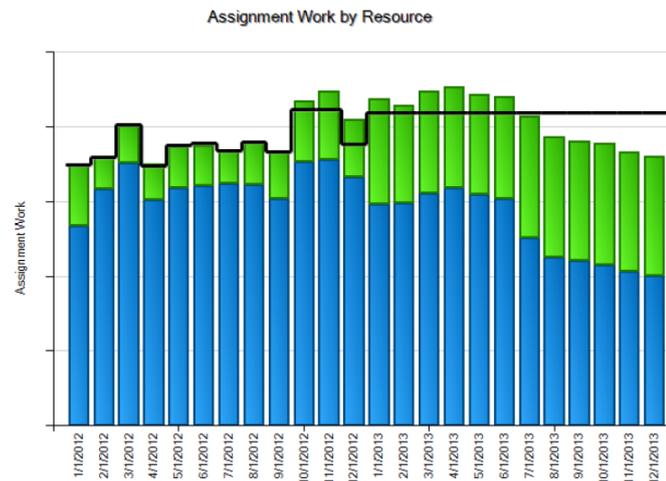
Variance Indicators

as of Mar 8 th 2013		% delivered	Size	Comparison against initial figures & baseline					
Project (construction)	Delivery (1) vs. Forecast	MY baseline	Scope (2)		Cost (2)		Time (2)		
			vs. Initial	Baseline	vs. Initial	Baseline	vs. Initial	Baseline	
A Project	100%		135%	113%	144%	116%	200%	150%	
B Project	84%		137%	112%	135%	112%	139%	103%	
C Project	75%		94%	101%	142%	124%	115%	100%	
D Project	52%		100%	100%	95%	95%	87%	87%	
E Project	24%		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

La publication de KPI permet de mesurer la tenue des engagements

De façon à gérer les éventuels conflits de ressources ou les nouvelles disponibilités des équipes, une liste de priorités de projets est revue chaque trimestre (Réunion de Priorisation). Elle est publiée sur le site interne et sert de référence à l'ensemble des acteurs.

Le plan capacitaire est une information extrêmement structurante qui permet de visualiser facilement le niveau d'engagement vis-à-vis des clients, et rappelle à tous les acteurs la nécessité d'effectuer des arbitrages dans un contexte où les ressources sont limitées et où l'enveloppe budgétaire doit être respectée. Il est présenté lors des réunions mensuelles de revue budgétaire et de priorisation.



Le plan capacitaire montre ce qui peut être planifié et facilite le travail d'arbitrage

D'autres sessions de travail permettent d'étoffer l'approche PPM. Par exemple, un comité de contrôle du changement (change control board) extrêmement facile à mettre en place permet de faciliter des changements de périmètres, ou au moins d'en exprimer le souhait. Nous l'avons mis en place très tôt, avant tout dans un souci de bonne gestion des coûts, et avons constaté avec surprise que son principal bénéfice fut la réduction du « gold plating » et des clivages entre l'entité commerciale et l'entité R&D.

Nous avons appris lors de cette première expérience au sein d'Amadeus que la palette des possibilités qu'offre le PPM est large. Les solutions sont adaptables au contexte et pour la plupart faciles à mettre en œuvres si l'on parvient à travailler à un haut-niveau sans se noyer dans des précisions inutiles ou dans l'exhaustivité. Elles constituent un cercle vertueux qui offre des avantages là où on ne les attend pas.

6.3.2 Portefeuille de Projet et Programmes d'Offres de Services Informatiques - IBM

La gestion d'un portefeuille d'offres de services informatiques est la façon la plus efficace pour adresser des objectifs complexes d'une entreprise de services. Les initiatives individuelles et les projets doivent maintenir des relations, des interdépendances complexes, des dépendances de calendrier pour délivrer un objectif pour un projet donné sans savoir comment ce projet se situe dans un plan de transformation plus large. En alignant les solutions et les initiatives dans un portefeuille, il est possible de gérer de façon plus simple les relations et les dépendances entre ces projets et initiatives.

Chaque année au minimum, une revue des besoins d'un client ou d'un service est effectuée pour déterminer comment ces besoins seront adressés dans le portefeuille pour maximiser la valeur commerciale de ce service. Lorsque les initiatives ont été approuvées, la phase de planification et de définition commence. Cette phase va développer la gestion financière du portefeuille, et gérer les décisions qui doivent être prise pour résoudre les conflits en travaillant avec les clients pour comprendre les impacts et démarrer les projets annuels adressant les besoins les plus critiques. Cette phase dure plusieurs semaines pour arriver à un

portefeuille consolidé. Elle aura nécessité la consultation des entités géographiques impliquées, qui auront à leur tour consulté les entités responsables des clients en vue d'optimiser la valeur commerciale du portefeuille à tous les niveaux.

La phase de livraison du portefeuille peut alors commencer. Cette phase, souvent annuelle, nécessite de définir le système de gestion utilisé par le directeur de portefeuille pour adresser les problèmes, les risques, les dépendances, les budgets et les ressources du portefeuille dans son ensemble. Un ensemble d'indicateurs de performances sont définis, qui permettront de confirmer la cible. La méthode de capture de ces indicateurs sera documentée, une mesure de référence (baseline) sera prise et ces indicateurs seront suivis et analysés tout au long du cycle de livraison pour prendre les actions appropriées pour en améliorer les résultats. Les revues d'avancement seront plus fréquentes lorsque le projet d'un portefeuille impacte directement un client, ou lorsque les risques sont jugés importants. Les informations de chaque projet sont consolidées au niveau supérieur pour des revues en général bimensuelles ou mensuelles. Les problèmes ne pouvant pas être résolus par le directeur de portefeuille sont transmis à un comité exécutif pour une revue mensuelle.

Il existe plusieurs niveaux de portefeuilles. Un projet pourra faire partie de plusieurs portefeuilles selon qu'il impacte un service et/ou un client, un pays ou une entité géographique plus large. Il sera soumis à plusieurs comités exécutifs hiérarchiques qui résoudront chacun les conflits à leur niveau.

Ces initiatives sont documentées dans un référentiel unique qui permet de contrôler l'homogénéité de leur documentation et de leur gestion, en particulier des revues d'une phase de livraison à la suivante. Ce référentiel permet de documenter les dépendances entre initiatives.

Ce référentiel s'appuie sur un processus de revues formelles d'avancement, et sur un ensemble de rôles prédéterminés.

Les portefeuilles sont dispensés d'utiliser ce référentiel lorsque le service livré fait partie d'une initiative locale.

Cette méthodologie permet d'unifier la gestion des initiatives sur des entités géographiques élargies, et d'offrir un portefeuille de services standardisés et indépendants du pays où est signé le contrat avec le client. Cette méthodologie permet de partager une vision commune de la stratégie de l'entreprise, et de gérer les compétences et les carrières de façon homogène dans une entreprise internationale.

6.3.3 Portefeuilles Multiples – Atos

Dans le contexte d'une offre de services multiples, des portefeuilles ont été créés pour refléter les offres de services et le catalogue produits.

La particularité est que les portefeuilles service sont gérés en parallèle et que des portefeuilles ont été créés pour permettre une vue financière, PMO, ...de certains projets. Ainsi certains projets peuvent se retrouver dans plusieurs portefeuilles.

Les portefeuilles de projets sont gérés par le PMO et les référents de chaque portefeuille. Une instance d'arbitrage et de décision opère les arbitrages nécessaires.

La valeur ajoutée de ce type de montage est d'avoir une vue pluridimensionnelle en plus de la vue consolidée sur l'activité de l'organisation.

La difficulté principale est de maintenir la vue consolidée de manière cohérente, dans cet environnement complexe et d'opérer à des arbitrages de manière réellement éclairée. La priorisation des projets appartenant à plusieurs portefeuilles n'est pas toujours chose aisée.

6.3.4 Portefeuilles par Secteurs (Regroupement par Activité Clients) + Portefeuilles par Services Internes - Altran

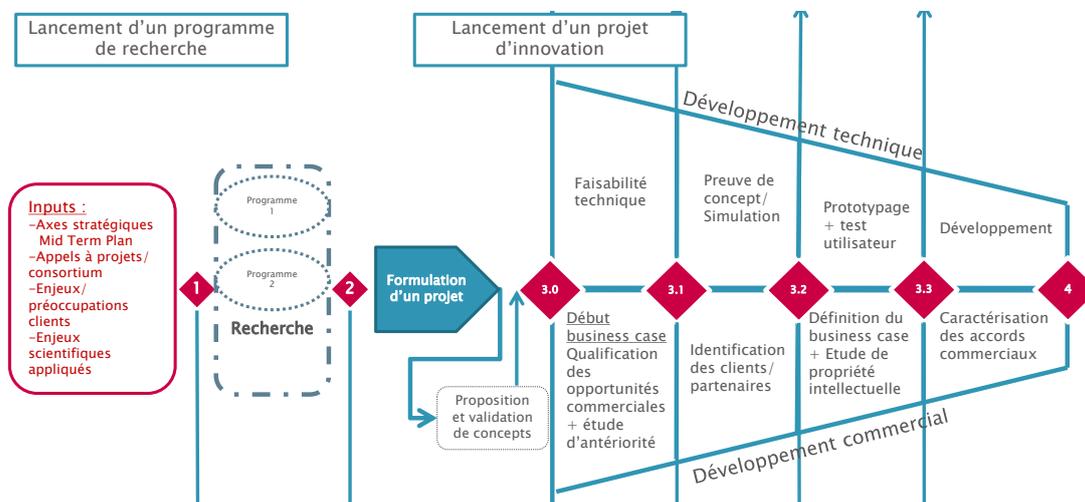
Altran Technologies accompagne les entreprises dans leurs processus de création et développement de nouveaux produits et services depuis 30 ans. Jusqu'en 2000, l'activité se déroulait de façon quasi exclusive dans un mode d'engagement de moyen de type « assistance technique », appelé encore « régie ».

Depuis le début des années 2000, le marché d'Altran évolue et un nouveau mode d'engagement est apparu jusqu'à devenir majoritaire : il s'agit de l'engagement de résultats, décliné sous la forme de projets au forfait (projet au sens PMI du terme) ou bien de centre de services (équipe mono ou pluridisciplinaire produisant leurs activités sur la base de commandes dans un catalogue de services forfaitaires).

En parallèle, Altran a fait évoluer son engagement envers l'innovation en investissant de façon importante dans des programmes de recherche et des projets d'innovation.

La Direction d'Altran se retrouve ainsi à la tête d'une multitude de projets et opérations relativement hétérogènes, nécessitant le déploiement de portefeuilles, lui permettant alors de pouvoir tout piloter via des indicateurs consolidés homogènes. On retrouve ainsi une hiérarchie de portefeuilles déclinés de manière géographique, puis par industrie, puis selon trois familles distinctes : engagement de moyen, engagement de résultat, projet d'innovation.

Pour tous les portefeuilles, les processus de management de portefeuille sont identiques. Les principales différences se retrouvent au niveau des différents critères utilisés à chaque étape du processus qui, eux, sont spécifiques à chaque famille de portefeuille. Les catégories de personnel composant les différentes entités prenant les décisions sont également différentes selon les familles de portefeuille.



L'apport important de la gestion de portefeuille se ressent sur deux axes distincts :

- 1) Elle a amélioré de manière significative l'autonomie des chefs de projets dans leur gestion opérationnelle des projets ;
- 2) Elle a amélioré la vision de la Direction sur les Opérations en remontant toute la diversité des projets à un niveau gérable par la Direction, lui permettant ainsi de prendre des décisions à la fois plus réfléchies et plus rapides.

6.3.5 Portefeuille de Projets de Transformations Internes – IBM

Le portefeuille des projets de transformation internes à l'entreprise a été découpé en domaines stratégiques pour l'entreprise, et aligné sur les compétences nécessaires à son exécution :

- 1- Réseaux : (migration vers une infrastructure centralisé, mise à niveau des composants, déploiement de nouveaux services ...)
- 2- Applicatifs : développement, Mise à niveau (Messagerie interne, outils, systèmes d'exploitations) sur les postes de travail

Le but est

- 1- d'optimiser le cout de l'entreprise pour fournir ces services, ou
- 2- de fournir des services supplémentaires en fonction de l'évolution de la technologie (par exemple gérer une fin de support) et
- 3- de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise (alignement avec le marché);
- 4- de valider des solutions proposées ultérieurement aux entreprises externes dans le catalogue des services.

La priorisation des projets est décidé en début d'année, en fonction du budget alloué et de l'urgence des besoins y compris les optimisations de cout.

Le système de management en place au niveau du portefeuille est hiérarchisé :

- Au plus haut niveau géographique, il permet une revue régulière de l'avancement des projets et des résultats attendus, pour adapter les priorités si nécessaire et/ou intégrer des nouveaux projets. La fréquence des revues d'un projet est en fonction de sa santé.
- Au niveau local (pays), il permet de déléguer, contrôler et faire un suivi plus détaillé tout en se synchronisant avec les projets locaux appartenant à un portefeuille local.

6.4 Evaluer la Maturité du Management de Portefeuille

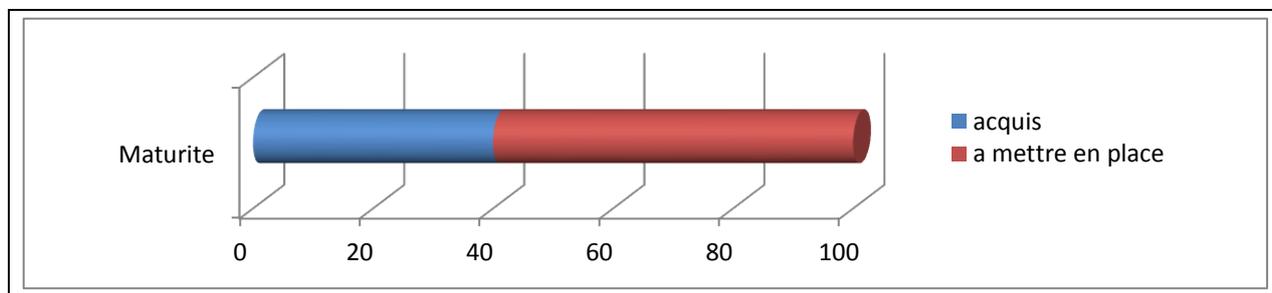
Ce chapitre s'inscrit dans une logique de Qualité plutôt que dans une logique purement opérationnelle.

6.4.1 Poser les Bonnes Questions

La maturité du management de portefeuille peut aisément s'évaluer en soulevant les bonnes questions. Les réponses pourront être regroupées dans un tableau permettant de visualiser le niveau de maturité actuel, et de mettre en évidence les prochaines étapes à atteindre:

Questions relatives aux projets	Oui	Non
Existe-t-il un tableau de bord mesurant la variance de coûts des projets ?		
Existe-t-il un tableau de bord mesurant les retards des projets ?		
Existe-t-il un tableau de bord mesurant les changements de périmètre ?		
Existe-t-il un tableau de bord mesurant la bonne application des processus qualité ?		
Existe-t-il un tableau de bord mesurant la qualité du produit final ?		
Existe-t-il une base de données d'abaques permettant d'estimer les phases projet ?		
Les abaques sont-ils régulièrement mis à jour en fonction des décalages constatés ?		
Questions relatives au portefeuille	Oui	Non
La stratégie est-elle décrite et publiée à l'ensemble de l'organisation ?		
Existe-t-il une liste de priorités projets publiée et régulièrement mise à jour ?		
Existe-t-il des règles claires de sélection des projets au regard de la stratégie ?		
Peut-on consulter les décisions prises par le comité de décisions ?		
Existe-t-il une traçabilité stratégie -> objectifs -> projets -> ressources ?		
Existe-t-il un indicateur de mesure du respect du budget alloué au portefeuille ?		
Existe-t-il un indicateur de mesure du respect des livrables les plus prioritaires ?		
La planification se fait-elle en comparant jalons estimés et jalons constatés ?		
Existe-t-il un rôle dédié à la gestion de portefeuille au sein de l'organisation ?		
Les personnes dédiées ont-elles reçu une formation certifiante ?		
Existe-t-il un processus d'évaluation des gestionnaires de portefeuille ?		

Cette liste n'est pas exhaustive et sera adaptée au contexte et aux objectifs de l'organisation. Les réponses recueillies pourront servir à construire un indicateur mesurant la maturité de manière quantitative.



6.4.2 Définir des Indicateurs

La maturité du management de portefeuille se mesure par des indicateurs à mettre en place.

Des indicateurs de tendance sont utilisés pour apprécier l'amélioration d'efficacité apportée par le portefeuille. Ces indicateurs peuvent être regroupés en niveau de maturité auquel ils contribuent :

6.4.2.1 Maturité de premier niveau (bronze)

- Le ratio de conformité aux processus en place pour gérer le portefeuille (informations reçues selon le calendrier établi, suivi des contraintes opérationnelles, suivi des risques...),
- L'adhésion à l'utilisation des outils dédiés au suivi du portefeuille (nombre de connections nominatives par service et par département)
- Le taux de signature des engagements contractuels au démarrage des projets
- Le niveau de satisfaction client pour l'ensemble des projets finalisés,
- Le niveau de satisfaction des collaborateurs pour les projets exécutés dans le cadre du portefeuille.
 - Stratégie claire et comprise
 - Livrables de qualité satisfaisante
 - Opportunités d'améliorer les processus en place
- la date de livraison effective par rapport aux dates de livraison engagée et estimée, traduisant la bonne tenue des engagements de l'organisation,
- La mesure des tendances des indicateurs de santé des projets (RAG).

6.4.2.2 Maturité de deuxième niveau (argent)

- Le nombre de personnes formées par rapport au nombre de personnes identifiées,
- Le nombre de personnes certifiées par rapport au nombre de personnes formées,



- le ratio de ressources utilisées à un portefeuille par rapport aux estimations,
- le ratio de ressources expertes par rapport aux ressources totales :
 - le manque de disponibilité des ressources clefs peut en effet introduire un risque sur le portefeuille
- le nombre de projets démarrés, terminés et arrêtés sur une période donnée :
 - une organisation mature saura arrêter rapidement les projets à faible valeur ajoutée
 - pour ce faire, l'organisation mature aura une bonne compréhension des dépendances entre projets c.à.d. de la complexité inhérente au portefeuille,
- l'évolution du taux d'utilisation des ressources dédiées au portefeuille par rapport à la capacité globale de l'organisation, pour une période donnée,

J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
40%	42%	38%	45%	48%	52%	52%	55%	57%	65%	68%	68%

6.4.2.3 Maturité de troisième niveau (or)

- La mesure du nombre de composants réutilisés, démontrant une bonne application de transfert de compétences, grâce à l'archivage des composants réutilisables,
 - L'identification de sources de mutualisation permet l'industrialisation et l'optimisation des coûts des projets en cours et des nouveaux projets
- Le ratio du coût de la qualité investie versus le coût de la correction des défauts identifiés (en interne ou par les clients) globalement, sur les projets finalisés, sur une période donnée,

- La mesure de l'amélioration des abaques portefeuille démontrant un gain de productivité générale.

Cette liste n'est pas exhaustive.

Tous ces indicateurs sont représentés la plupart du temps sous forme graphique et présentés périodiquement au comité de Direction. On jugera de la pertinence des tableaux fournis aux travers du nombre de demandes complémentaires d'amélioration.

La maturité des processus sera également jugée par le taux de satisfaction du comité directeur et la diminution des demandes d'amélioration.

7 CONCLUSION

En conclusion, l'équipe de rédaction de ce livre blanc souhaite faire ressortir les quelques messages simples développés dans ce document :

Le PPM est accessible à toute organisation

Il n'existe en effet pas d'organisation d'entreprise pour laquelle le PPM ne peut apporter des bénéfices notables, ceci indépendamment de la nature et la taille de l'entreprise.

Le PPM apporte une valeur ajoutée qui diffère suivant les organisations

Les bénéfices apportés par le PPM aux organisations vont bien-sûr dépendre de la nature et de la vocation des organisations qui pourront privilégier les aspects propres à leurs besoins

Le PPM peut être mis en œuvre de façon simple et par étapes

Rechercher la simplicité en priorité afin d'éduquer progressivement les personnes concernées, et augmenter successivement les services rendus et couvrir l'ensemble des organisations, en démontrant les bénéfices acquis au fur et à mesure.

Le PPM gagne à s'appuyer sur un sponsor et un référent qui impulsent la dynamique

Les équipes de mise en œuvre et les utilisateurs nécessitent le soutien de la part de la Direction qui doit fournir les moyens financiers et une expertise identifiée ou à développer.

Le PPM requiert une approche haut-niveau, sans aller dans trop de détails

Toujours garder en tête les objectifs majeurs de la mise en œuvre et les bénéfices que l'on en attend. Les processus définis doivent pouvoir être mis en œuvre facilement.

Le PPM fournit des résultats positifs indirects

Il est fréquent de constater que des bénéfices de la mise en œuvre procurent des effets induits favorables, comme par exemple la transparence et l'homogénéité des pratiques qui ne sont pas nécessairement des objectifs de départ.

Le PPM développe la culture du changement

Puisque la culture du changement est nécessaire à la mise en œuvre du PPM, cette culture devient rapidement une seconde nature des acteurs du PPM.

Le PPM favorise le partage de l'information, la communication et la transparence

De même, du fait de la nécessité absolue de partage, de communication et de transparence pour la mise œuvre du PPM, ces vertus deviennent naturelles chez les acteurs du PPM, ce qui bénéficie à l'entreprise.

Le PPM développe la cohésion et la satisfaction des acteurs

Le PPM favorisant la transparence et la communication sur les prises de décision, les acteurs se sentent mieux impliqués. Ils acceptent plus facilement les impacts sur leur travail.

Et enfin :

Engagez-vous dans le PPM sans appréhension, vous en tirerez toujours des bénéfices surprenants !

Ne pas hésiter à faire appel à une expertise externe si nécessaire.

8 DOCUMENTS CLEFS

8.1 Les Documents de Management du Portefeuille

Le tableau suivant suggère une série de documents utiles à la mise en œuvre du Management de Portefeuille de Projets et le contrôle du portefeuille :

Document	Définition / Objet	Contenu
Document Structurel du Management de Portefeuille	Le référentiel central contenant une description des pratiques de management du portefeuille approuvées et adoptées par l'organisation, ainsi que les modalités de gouvernance	Source unique, fiable et à jour de directives sur les pratiques de management du portefeuille
Plan Stratégique du Portefeuille	L'ensemble d'informations stratégiques de haut niveau qui fournit une information claire et complète à toutes les parties prenantes sur le contenu et les objectifs à long terme du portefeuille.	Description succincte de la vision et des objectifs du portefeuille - et les moyens par lesquels ces objectifs seront atteints
Plan de Livraison du Portefeuille	La collection d'informations tactiques sur les livraisons prévues du portefeuille basées sur la stratégie globale du portefeuille. Le plan de livraison du portefeuille se concentre généralement sur l'année à venir dans le détail des échéances, des plans de ressources, des coûts, des risques et des bénéfices à réaliser.	Base pour l'approbation formelle de la Direction des initiatives prévues et des besoins en ressources associés. Base sur laquelle les progrès seront suivis au travers du tableau de bord du portefeuille.
Document Structurel de Management des Bénéfices	Exposé des règles et du cadre dans lequel les approches cohérentes pour la gestion des bénéfices doivent être appliquées dans le portefeuille.	Règles détaillées pour l'identification, la classification, la quantification, l'évaluation et la validation des bénéfices. Pratiques de contrôle des bénéfices. Rôles et responsabilités
Plan de Réalisation des Bénéfices	Rassembler les avantages escomptés à réaliser dans l'année à venir et ainsi donner une prévision claire du retour sur investissement cumulé de l'ensemble des projets et programmes. Fournir une base de référence pour évaluer les bénéfices réellement réalisés.	Énoncé des principaux bénéfices à réaliser dans l'année à venir, y compris : <ul style="list-style-type: none"> • Hauteur de l'impact. • Profil tout au long de l'année. • Éléments de mesures pour évaluer la réalisation des bénéfices.

Document	Définition / Objet	Contenu
Plan Financier du Portefeuille	Résumer les engagements financiers inhérents au portefeuille agréés pour l'année à venir comme base pour les approbations budgétaires formelles de la Direction.	Budget profilé pour l'année à venir. Détail des dépenses (capital, ressources et opérations).
Plan de Ressources du Portefeuille	Fournir une base de référence pour maitriser la demande, la capacité et l'affectation des ressources.	Ecart profilé de l'offre et de la demande en ressources tout au long de la période de planification, mettant en évidence les périodes de surutilisation ou de sous-utilisation de la capacité.
Plan de Communication et d'Engagement des Parties Prenantes	Fournir les règles pour la communication coordonnée et cohérente sur l'ensemble du portefeuille.	Énoncé des objectifs de l'engagement et de la communication des parties prenantes du portefeuille. Description des principaux groupes d'intervenants analysés par intérêt et influence. Les moyens de communication à utiliser pour chaque groupe.
Tableau de Bord du Portefeuille	Représenter les informations d'aide à la décision au niveau consolidé avec des représentations tabulaires et graphiques.	Aperçu des progrès réalisés par rapport au plan. Domaines où une action est requise, pour aborder les points qui ont un impact, ou pourraient avoir une incidence sur la livraison de portefeuille

Certains de ces documents peuvent être combinés pour former un ensemble, tels que les documents stratégiques ou structurels, et les documents de contrôle du portefeuille.

8.2 Les Référentiels en Management de Portefeuille

Le modèle PMI (Project Management Institute - USA) :

- The Standard for Portfolio Management - 3rd Edition 2013 (1st Edition 2005)

Le modèle de l'OGC (Office of Government Commerce – UK) :

- MoP™ (Management of Portfolio) – 2011

8.3 Suggestions de Lectures

8.3.1 Publications PMI

PMI Pulse of the Profession

Document pouvant être téléchargé par les membres PMI.

- Rapport Approfondi - Gestion de portefeuille © 2012 – version française :
<http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/French/2012-Pulse-Portfolio-Management-Report.ashx>

PMI Market Place :

Ces documents peuvent être commandés en ligne, avec prix préférentiels pour les membres PMI :

Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty
Yvan Petit and Brian Hobbs – 2012

Enterprise Project Portfolio Management
Richard M. Bayney and Ram Chakravarti – 2012

Effectiveness in Project Portfolio Management
Peerasit Patanakul, Audrey Curtis and Brian Koppel – 2013

Organizational Project Portfolio Management: A Practitioner's Guide
Prasad Kodukula – 2014

8.3.2 Disponibles sur le site PMI : <http://pmi.books24x7.com/searchresults.aspx>

Les membres PMI accèdent à ces contenus en ligne librement.

Mastering Project Portfolio Management: A Systems Approach to Achieving Strategic Objectives

Michael J. Bible and Susan S. Bivins - J. Ross Publishing © 2011

Business Driven Project Portfolio Management: Conquering the Top 10 Risks That Threaten Success

Mark Price Perry - J. Ross Publishing © 2011

Middle Managers in Program and Project Portfolio Management: Practices, Roles and Responsibilities

Tomas Blomquist and Ralf Müller - Project Management Institute © 2006

8.3.3 Les autres Livres Blancs du Chapitre PMI France

Réservés aux membres PMI, d'autres livres blancs développés dans le cadre de Cercles des Entreprises du Chapitre PMI France sont disponibles sur :

<http://pmi-france.org/entreprises/le-cercle-des-entreprises/livres-blanc-du-cercle>

9 LES MEMBRES DU CERCLE DE LA COMMISSION

Les membres du Cercle des Entreprises du PMI France Branche Côte d'Azur, ayant collaboré à la réalisation de ce Livre Blanc sont par ordre alphabétique :

9.1 Les Co-auteurs du Livre Blanc

Pierre Bellec - pierre.bellec@amadeus.com

Senior Manager chez **Amadeus**[®]. Responsable des projets et de la définition du Portefeuille de Projets Rail. Ancien chef de Projet au sein de la division Airline IT responsable des migrations de compagnies aériennes sur le système de réservation Amadeus. Consultant indépendant et Professeur occasionnel sur la gestion de Portefeuilles de Projets au sein de l'école de commerce Skema Business School, Sophia Antipolis. Ingénieur ESEO. Certifié PMP[®] depuis 2011. Certifié MoP (Management of Portfolio) depuis 2013.



Jean-François Béraud - jean-francois.beraud@altran.com

Docteur en Informatique et certifié PMP[®].

Après une carrière universitaire où il a publié de nombreux articles scientifiques, participé à des conférences internationales, enseigné l'informatique à tout niveau et géré le budget de plusieurs partenaires privés, il entre dans l'industrie comme directeur technique d'une start-up du domaine de l'assurance. Une croissance de l'ordre 500%, le rachat d'une compagnie d'assurance, un site Internet leader du marché et de nombreux sites partenaires constituent le bilan de cette première expérience.



En 2001, Jean-François devient consultant au sein du groupe **Altran**. Il officie en grande partie sur la Côte d'Azur pour des clients comme le Crédit Foncier Monégasque, la Chambre de Commerce et de l'Industrie, Amadeus[®], Orange ou encore 3ROAM, pour des missions allant du conseil organisationnel à l'assistance technique en gestion de projet.

Depuis 2008, il est responsable de la Direction des Programmes du groupe Altran pour la région France Sud-Est. A ce titre il gère avec son équipe tous les projets à engagement de résultat (de l'appel d'offre à la réalisation) pour toutes les industries et tous les métiers d'Altran.

Vincent Coustillac – vincent.coustillac@pmi-france.org

Leader du groupe de travail de ce Livre Blanc.

Vice-Président PMI France Région Globale et Directeur des Programmes de la Branche Côte d'Azur. Cofondateur de PMI France-Sud en 2000. Certifié PMP[®] en 1998 et Practitioner MoP (Management of Portfolio) en 2012.

Fondateur et dirigeant de l'entreprise VCO Consulting (www.vco-consulting.fr), membre de Net'sFive (www.netsfive.com), cabinet d'experts en management de projet.



Ingénieur Electronicien ISEP, Vincent dispose d'une expérience de 35 ans en entreprises internationales pour le développement de produits en milieu industriel, dans des fonctions de gestion de projet, de mise en place de PMO, de formateur et conseil interne en management.

Marianne Deletang – marianne.deletang@atos.net

Au cours de son expérience réussie de plus de 15 ans en pilotage de projets internationaux, Marianne a travaillé dans des environnements exigeants, qui lui ont permis d'acquérir d'excellentes connaissances allant de l'avant-vente à la livraison de solutions et services IT.

Marianne a également développé son expertise en matière de direction de projets multiculturels, programmes, portefeuilles de projet au cours des missions complexes qui lui ont été confiées dans des domaines d'activité variés.

Marianne pilote actuellement des projets internationaux d'intégration de solutions PPM et HCM pour **AtoS** et ses clients.

Certifiée PMP® (2005), ITIL V3 (2009), CSM (2013)

Intervenante/Chargée de cours – Polytech'Nice



Jean-Claude Dravet - jean-claude.dravet@pmi-france.org

Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Nantes.

32 ans chez **IBM** : Chef de projet, Programme, Portefeuille et Manager de ressources (Produits de Télécommunication). Responsable des processus Project Management et Qualité. Membre du Jury de certification des Project Managers IBM pour la région Europe de l'Ouest.

14 ans **JCD Conseil**: Formateur et consultant en Project Management. Membre du PMI® et certifié PMP® depuis 1998.

Fondateur du Chapitre **PMI France-Sud** et président de 2000 à 2006. Coordinateur (Regional Mentor) pour la Région 8 (Europe et Afrique) : 2003-2004. Président d'Honneur du PMI France-Sud de 2007 à 2013. Président du Chapitre **PMI FRANCE** Chapter 2013-2014 suite à la réunification des 3 chapitres français. Président d'Honneur du PMI France à partir de 2015.



Marine Hof – m.hof@monaco-telecom.mc

Une formation d'ingénieur télécom avec une spécialité en management.

Marine a une expérience de plus de 10 ans en gestion de projets chez **Monaco Telecom** au sein de la Direction des projets.

Marine a géré une gamme de projets et programmes extrêmement variés : des missions techniques à l'international, des lancements de nouveaux produits/ services manager pour la Principauté, des projets clients dimensionnés sur mesure mais aussi des projets internes tels que la refonte et la convergence des systèmes de facturation et de la relation client.

Depuis 2014, elle a la responsabilité du service « qualité et projets » de Monaco Telecom, mettant ainsi la gestion de projets au service de la qualité et de l'amélioration continue.



Florence Janet - fjanet@fr.ibm.com

De formation universitaire, diplômée en Informatique (DEA), certifiée PMP® en 1999, Florence Janet a une expérience de plus de 15 ans en gestion de grands projets au sein de l'unité "Global services" à **IBM France**.

Elle est responsable de projets innovants dans l'entité de services aux entreprises. Elle gère des équipes européennes en charge de déploiement de solutions informatiques et de services, en collaboration avec des équipes internationales de support. Elle a participé à la soumission et à la mise en place de solutions informatiques en réponse à des appels d'offre de clients ou suite à des projets innovateurs internes. Elle a collaboré à la gestion de portefeuille de projets informatiques internes, de la soumission au suivi des résultats.

Florence était précédemment en charge de développement de produits de télécommunication, dans des fonctions techniques et d'encadrement, toujours dans le cadre de l'entreprise IBM France.



Frédérique Millo-Picon – frederique.millo@orange.com

Docteur en Mathématiques

Membre du PMI depuis 2000 et certifiée PMP® depuis 2006

Depuis 1992 chez **Orange** (anciennement France Télécom): Ingénieur de Recherches, puis chef de projet sur des sujets liés à l'optimisation des réseaux d'entreprises, aux usages de l'IP dans les entreprises et aux performances applicatives.

En 2009, participation à l'introduction du PMI à la R&D d'Orange puis mise en place de la communauté PMI R&D d'Orange.

Depuis 2 ans, référent du métier de management de projet de la Division Innovation, Marketing et Technologies d'Orange et co-animatrice de plusieurs communautés de management de projet dont la communauté PMI d'Orange.



Thierry Sargentini - thierry.sargentini@experian.com

Thierry chez Experian Decision Analytics depuis plus de 7 ans, une organisation matricielle forte, est à la tête de tous les chefs de projet ou de programme, englobant aussi le PMO, pour la région Europe, Moyen-Orient, Afrique et Russie. A ce titre il dirige avec son équipe tous les portefeuilles de projets à engagement de résultat pour toutes livraisons de services et produits auprès des clients internes ou externes.

Avant de rejoindre **Experian**, Thierry cumule une expérience riche en secteurs et fonctions à responsabilités telles qu'ex-dirigeant de la société Threon France où il était conseiller et formateur en gestion professionnelle de projets. Il a aussi dirigé la Joint-Venture Amadeus®/Lotus, directeur business développement export chez Esterel Technologies, directeur de projet exécutif chez IBM global system, directeur BU développement et R&D chez Questel-Orbit après une carrière à multiples fonctions de 11 ans chez Texas Instruments et initialement chez Computerland.

Certifié PMP® depuis plus de 10 ans, Thierry a obtenu il y a 25 ans un master 2 en Informatique et intelligence artificielle et systèmes interactifs d'aide à la décision.



Anne-Marie Ségui-Clavel - segui@fr.ibm.com

Certifiée PMP® en 2005, avec une expérience de plus de 15 ans en gestion de projets au sein d'**IBM France**.

Plusieurs années de développement et d'encadrement d'équipes techniques sur des projets d'infrastructure réseau suivies de responsabilités de chef de projets / programme au niveau international pour le déploiement de solutions informatiques internes (IP communication, sécurité) et de services aux entreprises.

Actuellement responsable de gestion de portefeuille de projets/programmes en support d'initiatives d'innovation, d'automatisation et d'optimisation des coûts pour la transformation du service aux clients.



Julien Tarantola - Julien.TARANTOLA@etop.fr

Après plus de 10 ans passés dans des cabinets de conseil en Management de Projet, Julien a pu envisager les différents métiers de la gestion de projet et du management.

Julien a travaillé dans des environnements complexes et divers tels que l'Aéronautique, le Nucléaire et Energie, la Recherche Fondamentale, l'Industrie...

Il a pu travailler sur des problématiques telles que l'intégration d'outils PPM, la conduite du changement et la formation, le pilotage de projets, la planification, le suivi de coûts...

Julien occupe actuellement le poste de Responsable Technique auprès de l'agence **ETOP INTERNATIONAL** de Marseille pour laquelle il est responsable de l'Avant-vente, de l'encadrement des activités au forfait et de la veille méthodologique en management de projet.



Erik Neraal - erik@neraal.net

Erik a exercé des fonctions de direction des ventes, des produits, et des opérations pour de grandes multinationales dans l'informatique et les télécommunications telles Sprint ou AT&T.

Il a aussi été le directeur général d'entreprises innovantes comme le développeur d'applications mobiles Plutolife, qu'il a transformé pour devenir un des leaders mondiaux des rencontres sur mobile, avant de le fusionner au sein du groupe côté en bourse Jumbuck.

Erik utilise son expérience en stratégie, en ventes et en management pour renforcer les sociétés dans la réalisation de leurs objectifs de croissance et de marge, en particulier dans un environnement international. En partenariat avec **PMGS**, il s'attache notamment à faire le lien entre leurs décisions stratégiques et la mise en place concrète de leur portefeuille d'activités.

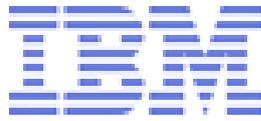
De nationalité norvégienne, Erik parle couramment 5 langues. Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, il a également obtenu un MBA de l'INSEAD.



9.2 Les Entreprises du Cercle – Commission Management de Portefeuille de Projets

Les Entreprises ayant collaborés au Cercle des Entreprises de PMI France, Commission **Management de Portefeuille de Projets**, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

	<p>Mission du PMI® (Association à but non lucratif) « Faire de l'excellence des pratiques en management de projet un incontournable dans la réussite des organisations régionales, publiques et privées de toutes tailles et animer un réseau pour le partage des expériences et le perfectionnement des connaissances de la profession. » L'objet et l'esprit du PMI® :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer et promouvoir le métier de chef de projet • Instaure le professionnalisme dans le management de projet sur la base de standards, de certifications et la promotion d'une éthique • Promouvoir les fondements du management de projet et mettre en avant un « corpus des connaissances » (PMBOK® Guide) pour gérer les projets avec succès • Fournir aux membres un forum reconnu de libre échange d'idées, d'applications et de solutions • Collaborer avec les universités et les instituts de formation afin d'encourager un enseignement approprié et le développement de la profession <p>www.pmi.org, www.pmi-france.org</p>
	<p>Orange, anciennement France Télécom, est l'opérateur historique de télécommunications en France. Aujourd'hui, Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde. Présent dans une trentaine de pays, le Groupe sert plus de 236 millions de clients. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. Les activités majeures sont liées à la téléphonie fixe et internet, à la téléphonie mobile, au réseau, avec plusieurs canaux de distribution et de relations clients, à la recherche et l'innovation et la valorisation des brevets.</p>
	<p>Amadeus® est le premier fournisseur mondial de solutions technologiques et de distribution pour l'industrie du voyage et du tourisme. Les prestataires de voyage (compagnies aériennes traditionnelles et à bas prix, hôteliers, croisiéristes, compagnies ferroviaires, de ferry, de location de voitures et tour-opérateurs) et agences de voyages (en ligne et hors ligne) bénéficient de sa puissance de traitement des transactions et de ses solutions technologiques. http://www.amadeus.com</p>



IBM se positionne depuis 100 ans comme le partenaire privilégié des entreprises qui ont fait de l'innovation leur credo, en les aidant à se différencier de manière durable dans un contexte fortement concurrentiel. **IBM** met à leur disposition la palette de ressources la plus complète – compétences, systèmes, logiciels, services, financement, technologies – pour les aider à se différencier de leurs concurrents et leur permettre de devenir des entreprises d'innovation dans des domaines clés que sont par exemple aujourd'hui le Cloud, le 'Big Data', la mobilité ou le 'Social Business'. Site: www.ibm.com



Leader mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée, **Altran** accompagne les entreprises dans leurs processus de création et développement de nouveaux produits et services. Le Groupe intervient depuis près de 30 ans auprès des plus grands acteurs des secteurs aérospatial, automobile, énergie, ferroviaire, finance, santé, télécommunications, etc. Les offres du Groupe, déclinées depuis les phases du plan stratégique en matière de technologies nouvelles jusqu'aux phases d'industrialisation, assurent la capitalisation du savoir au sein de cinq domaines principaux : Intelligent Systems, Innovative Product Development, Lifecycle Experience, ingénierie mécanique, et systèmes d'information. Groupe d'envergure internationale, Altran est présent dans plus de vingt pays répartis entre l'Europe, l'Asie et les Amériques. En qualité de partenaire stratégique, Altran propose un accompagnement global des projets de ses clients tout en garantissant un niveau constant de service. Le Groupe a également souhaité conserver une dimension locale afin de permettre un accompagnement spécifique sur des marchés dédiés et de proximité.



ETOP INTERNATIONAL, cabinet de Conseil en Management de Projets depuis 25 ans, intervient pour de nombreux « Grands Comptes » sur les problématiques de la gestion de projets. Ces expériences sur des activités à forte valeur ajoutée telle que le conseil en organisation et méthodes, l'expertise outils, la transformation d'activité et de conduite du changement ou le support opérationnel type PMO ont permis à ETOP International d'acquérir une solide maîtrise du contexte et des pratiques de Gestion de Projets.



PMGS est une société internationale à double compétence : formation et conseil en management de projet.

Bénéficiant depuis 1994 d'une expérience inégalée et éprouvée de ses fondateurs, PMGS est devenu un partenaire incontournable des entreprises pour améliorer le succès de leurs projets.

PMGS conçoit et déploie des solutions intégrées et personnalisées qui contribuent au développement des compétences et de la maturité en management de projet. Ces solutions s'appuient sur les standards du Project Management Institute (PMI)[®]. **PMGS** est un organisme de formation membre du programme R.E.P #1326 depuis 2001 en tant que « Global Registered Education Provider » et « Registered Consultant Program » depuis 2011.

En tant que REP, la société PMGS est autorisée par PMI à délivrer des Professional Development Units (PDUs).



Atos SE (Société Européenne) est une entreprise leader de services numériques avec un chiffre d'affaires annuel de **10 milliards d'euros et 86 000 collaborateurs dans 66 pays**.

Atos fournit à ses clients du monde entier des services de conseil et d'intégration de systèmes, d'infogérance, de Big Data et de Sécurité, d'opérations Cloud et des services transactionnels par l'intermédiaire de Worldline, le leader européen et un acteur mondial dans les services de paiement. Grâce à son expertise technologique et sa connaissance sectorielle pointue, Atos sert des clients dans différents secteurs : Industrie, Distribution, Transports, secteur Public, Santé, Services financiers, Télécoms, Défense et Sécurité, Médias et Services. Atos déploie les technologies qui accélèrent le développement de ses clients et les aident à réaliser leur vision de l'entreprise du futur. **Atos est le partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques**. Le Groupe est coté sur le marché Euronext Paris et exerce ses activités sous les marques Atos, Bull, Canopy, Worldline, Atos Consulting et Atos Worldgrid. Pour plus d'information : www.atos.net



Experian, partenaire de la décision de l'entreprise, est l'acteur mondial de référence dans le traitement de l'information, fournissant des données et des outils d'analyse à des clients dans le monde entier.

La société aide les entreprises à gérer le risque de crédit, prévenir la fraude, cibler les offres marketing et automatiser la prise de décision.

Cotée à la Bourse de Londres (EXPN), **Experian plc** figure parmi les sociétés du FTSE 100. Son chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 Mars 2014 est de 4,8 milliards de dollars.

Experian emploie environ 16 000 personnes dans 39 pays et dispose d'un siège social à Dublin en Irlande, et de sièges opérationnels à Nottingham au Royaume-Uni, à Costa Mesa en Californie, et à São Paulo au Brésil.

Experian est présent en France depuis le début des années 90 et compte parmi ses clients plus de 600 grands comptes principalement dans les Services Financiers, le E-commerce, les Telcos, la Distribution et le Secteur Automobile.



TELLEMENT MONACO

Monaco Telecom fournit des services de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, internet et de télévision en Principauté. Opérateur d'infrastructures Cloud en Principauté, **Monaco Telecom** propose un accompagnement sur mesure aux entreprises et acteurs de l'IT grâce à un réseau international performant et sécurisé et un point d'atterrage du câble sous-marin Europe-India-Gateway, reliant l'Europe à l'Asie.

À l'international, l'opérateur monégasque s'est associé avec succès à des entreprises de télécommunications mobiles au Kosovo et en Afghanistan pour apporter un soutien aux opérations et à l'infrastructure de réseau (GSM, données, communication vocale internationale, gestion du trafic et itinérance).

Monaco Telecom compte à ce jour 281 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 176,5 millions d'euros au 31 mars 2014.

Plus d'informations: www.monaco.mc