

### **Sociétés représentées :**

ALLIANZ Global Investors France  
GMF  
GROUPAMA  
Ministère de l'Agriculture (MAAPRAT)  
PRESSTALIS  
STIME (Groupe des Mousquetaires)  
SYSTALIANS (groupe Réunica)

### **A- Préambule :**

Je remercie tous les participants pour leur implication dans l'atelier : préparation et échanges pendant la réunion.

### **B- Conclusions sur la forme de l'atelier :**

#### **Périmètre de l'atelier « Gestion des demandes »**

Le sujet n'a pas été posé de façon suffisamment précise par l'organisateur : se limite t'on au processus d'entrée pour prendre en compte les demandes, ou à l'ensemble des processus de gestion du portefeuille ? Les demandes incluent-elles les demandes de service et les demandes de corrections, ou se limitent-elles aux seules demandes de projets et d'évolutions ?

Dans l'ensemble, les participants ont compris « gestion de portefeuille » ce qui était bien l'esprit de l'ordre du jour. Mais les exposés successifs ont soulevé de nombreux points tous aussi importants les uns que les autres, et difficiles à traiter en si peu de temps. Le périmètre de l'atelier était trop ambitieux.

Ce constat appelle deux conclusions :

1. Le thème du prochain atelier (consacré aux liens du PMO avec les autres services et planifié le 8 juin à 14h30) sera libellé de façon plus précise et comportera une série de questions clés à résoudre par les participants.
2. le présent atelier consacré à la gestion des demandes se termine par un compte-rendu écrit en deux passes : la version v0 par l'organisateur, complétée par les commentaires des participants qui apporteront des précisions et qui seront consolidés par l'organisateur sous forme d'une version finale du compte rendu, validée par les participants (souci de préserver la confidentialité).

#### **Confidentialité :**

Les participants ont insisté sur le caractère confidentiel de leurs informations. Les présentations utilisées pendant l'atelier ne seront pas diffusées, ainsi qu'il a toujours été écrit dans la charte du club.

Seuls les compte rendus sont accessibles aux tiers via le site [www.pmo-performance.com](http://www.pmo-performance.com) .

### **Utilisation du club PMO :**

Le tableau des coordonnées des adhérents est diffusé aux seuls adhérents. Ceci leur permet d'échanger des informations ou des questions suite aux ateliers, sans passer par l'organisateur.

### ***C- Conclusions sur le fond de l'atelier « Gestion des demandes » :***

L'objectif de l'atelier est de dégager des pratiques gagnantes et d'analyser les causes d'échec.

### **Types de situations rencontrées :**

Les 7 exposés reflètent des situations différentes liées aux paramètres :

- taille des organisations, plus outillées si elles sont grandes
- maturité d'entreprise : implication des directions métiers, culture projet, culture budgétaire, organisation des départements propice au mode projet ou non
- couverture géographique et la localisation des entités clientes : besoin d'homogénéisation des pratiques entre filiales, critères fédérateurs et objectifs.
- pratique des livraisons de solutions par versions d'applications.

Ainsi, les organisations représentées par les participants se classent en cinq cas :

- Organisation sans guichet unique pour traiter les demandes ; les demandes arrivent directement aux chefs de département DSI concernés. Cette situation se rencontre lorsque les gens se connaissent bien et lorsque les départements DSI reflètent assez bien l'organisation des directions clientes.
- Organisation avec guichet unique personnalisé par un département AMOA intermédiaire entre les directions métiers MOA et la MOE.
- Organisation utilisant le processus budgétaire comme fédérateur du traitement des demandes, avec un bouclage à au moins 85% du plan d'actions lors de la préparation du budget. Une fois le plan décidé, les arbitrages se limitent aux activités classées en faible priorité et concernent moins de 15 % du budget.
- Organisation faisant appel à une forte sous-traitance pour le développement de solutions : pas de contrainte budgétaire (budget par grandes enveloppes avec possibilité d'en ajouter), l'objectif étant de répondre aux demandes dans les meilleurs délais sans se préoccuper du budget ; il faut réaliser toutes les demandes pertinentes en trouvant des solutions efficaces.
- Organisation privilégiant la livraison d'applications fiables incorporant un grand nombre d'évolutions. Les systèmes applicatifs sont complexes, interconnectés et peuvent être multi clients. Les demandes sont traitées pour être incorporées dans des versions d'applications délivrées selon un calendrier annuel et fixe. La gestion des demandes doit offrir simultanément plusieurs visions :
  - Reconstituer le suivi des demandes émises par un client
  - Regrouper les demandes et impacts relatifs à un projet client
  - Regrouper les demandes et impacts relatifs à un système applicatif

### Constats généraux :

- La notion de projet utilisateur est partiellement dématérialisée lorsque l'organisation informatique est orientée « versionning » et est remplacée par une multiplication du nombre de demandes d'évolution regroupées par paquets.
- La comptabilisation du nombre de demandes, leurs caractéristiques et la performance des traitements sont des informations « cachées » lorsque chaque département MOE reçoit et traite lui-même ses demandes ; il n'y a pas de mesure, pas de consolidation au niveau entreprise et pas d'analyse permettant d'améliorer l'efficacité des processus de traitement des demandes.
- La définition du mot « projet » peut prendre une signification différente d'une entreprise à l'autre selon la façon de traiter les demandes. En effet, le souci de créer des circuits de traitement adaptés aux différentes demandes, typées selon leur urgence (délai de réponse souhaité), ou leur coût de réalisation (si coût élevé => Business Case), ou leur provenance, modifie le sens du mot « projet ». Par exemple : une demande dont le coût de la solution est supérieur à 20 K€ est considérée comme un projet et doit être étayée par un business Case. Autre exemple : un projet est créé seulement s'il incorpore plusieurs demandes complémentaires en provenance de clients différents : leur consolidation correspond à un projet car ce mode de gestion permettra de concilier les spécificités des différents clients et réduire les coûts de revient.
- Les délais de traitement des demandes sont rallongés lorsque tous les types de demandes arrivent par le même guichet ou suivent le même processus: corrections, évolutions, projets, services. La question posée : faut-il séparer les canaux selon les types de demandes ?
- L'absence d'un PMO ou d'un gestionnaire de portefeuille est un frein à l'homogénéisation et à l'efficacité des pratiques de gestion des demandes.
- La nécessaire implication de tous les acteurs est le souci d'une bonne partie des participants présents. Cette préoccupation illustre bien que le bon fonctionnement de ces processus complexes, même très outillés, est subordonné à la bonne volonté de ses acteurs.

### Difficultés rencontrées :

- Peu de mesures créant une opacité et rendant impossible une prise de conscience quantifiée des problèmes
- Gestion de projet mal comprise par les représentants métiers (MOA) :
  - Formulation du besoin imparfaite nécessitant un fort soutien de l'AMOA ou de la MOE
  - Faible implication de la MOA lors des étapes de conduite du changement et de recette.
  - Refus de certaines solutions jugées trop techniques
  - Cumul de fonctions ne permettant pas de libérer suffisamment de temps aux projets
- Hétérogénéité des MOA :
  - Processus différents selon les MOA
  - Critères d'arbitrage variables et non partagés
  - Difficulté à faire décider
  - Difficulté à faire appliquer les consignes (vrai aussi pour les départements à l'intérieur de la MOE)

- Gouvernance changeante :
  - Les restructurations successives disloquent les pratiques précédentes pour en mettre de nouvelles, désorientant temporairement les acteurs
  - Les règles de gestion modifiées (seuil de prise en compte de demande, méthode de regroupement des demandes, répartition du budget et de la facturation entre filiales, identification du propriétaire d'un projet multi-client) pour délimiter les projets perturbent le travail des chefs de projet si elles ne sont pas introduites avec suffisamment d'explications et une bonne conduite du changement
- Temps insuffisant en période budgétaire pour instruire et traiter correctement toutes les demandes
  - Tendances à envoyer les demandes à la DSI à une date trop proche de l'échéance
  - Demandes mal formulées
- Manque de critères pour arbitrer les demandes
  - Pas assez de niveaux de priorité (« tout est vital »)
  - Faible implication MOA pour arbitrer
  - Pas de facturation par client qui l'inciterait à autoréguler sa consommation budgétaire en choisissant à bon escient son attribution à ses demandes
  - Consommation immédiate et trop rapide par un client du budget DSI mis à sa disposition : les demandes sont réalisées au fur et à mesure qu'elles arrivent et au bout de quelques mois tout le budget réservé est consommé.
  - Tout le budget DSI est déjà alloué au moment du processus plan budget, et les nouvelles demandes en cours d'année sont rejetées en grande partie par manque de budget même si elles sont fonctionnellement justifiées.
  - Pas de plan stratégique servant de guide ou fournissant les critères pour sélectionner les demandes les plus importantes.
- Absence de visibilité sur le statut des demandes, notamment leur clôture (on ne sait pas si les solutions correspondantes ont été livrées) :
  - Absence de visibilité due à un outillage insuffisant
  - La MOA n'a pas répondu ou envoyé son PV de recette
  - Pas de rapport d'avancement envoyé à un point focal (le PMO par exemple) ou saisi dans un outil centralisé.
  - Absence de PMO pour contrôler que chacun a fait son boulot
- Financement des demandes transversales à plusieurs métiers : qui paie ?
  - Cas des projets d'infrastructure impactant tous les métiers
  - Cas de demandes de différents clients touchant la même application et regroupées dans un même projet SI chiffré globalement.
- Financement du budget nécessaire à l'instruction des demandes :
  - Budget réservé lors du processus budgétaire et facturé selon une clé de répartition par le contrôle de gestion. Cas des organisations livrant des versions d'application multi-clients.
  - Budget intégré dans les projets acceptés : cas des organisations livrant des solutions selon des projets en vision métier (et non pas d'application SI). Le coût d'instruction des demandes rejetées est répercuté
- Rejet de l'outil par une partie des acteurs :
  - Attitudes égocentriques / luttes de pouvoir
  - Outil difficile à utiliser par certains types d'acteurs

## Pratiques gagnantes :

Les participants s'accordent sur les pratiques suivantes qui facilitent un traitement efficace des demandes (à utiliser en fonction de chaque situation) :

- Une forte implication des MOA pour la définition des besoins, leur validation et l'arbitrage ; qualification des demandes par les MOA. Mieux encore : le pouvoir aux MOA !
- La présence d'une AMOA pour formaliser ou regrouper les demandes à présenter à la DSI ; ce peut-être aussi un ensemble de couples « correspondant métier » / « correspondant DSI »
- Le Partage et le consensus des MOA sur un même processus ou ensemble de processus : modalités, critères d'arbitrage
- L'utilisation d'un guichet unique permettant de centraliser les flux, leur suivi, et ainsi offrir une visibilité à tous les acteurs
- L'utilisation d'un gabarit simple pour décrire une demande
- L'approbation par e-mail d'une demande lorsqu'elle est urgente et ne peut attendre le prochain comité de gestion du portefeuille
- La présence d'un PMO pour allouer un nouveau budget à des demandes imprévues et retenues par un comité, et pour préparer les comités d'arbitrage (forme et contenu).
- Des contrats de service entre MOA et MOE (un contrat par Direction Métier si nécessaire) décrivant leur relation
- Une bonne connaissance par tous les acteurs du ou des processus de gestion des demandes : chacun doit savoir exactement ce qu'il doit faire, quand et comment.
- Le support de la Holding pour déployer et faire utiliser les mêmes pratiques
- Si possible, utiliser un processus unique pour tous les clients et acteurs (avec des variantes simples pour traiter les sous cas).
- Mettre en place des comités identiques et mixtes par client
- La fourniture d'une visibilité panoramique sur les activités : les grands chantiers, pour quels clients, quand.
- Les rapports en temps réel, produits à chaud pour les arbitrages, ou a posteriori en guise de compte-rendu. Comme pour le point précédent, nécessite un outillage.
- Une visibilité sur toutes les activités (demandes / projets / évolutions) permettant la consolidation budgétaire et la vérification de la capacité à faire de l'entreprise (au moins au niveau MOE).
- La transparence sur l'utilisation des budgets dégonfle l'idée que la DSI revient cher ; chacun comprend comment l'argent est utilisé.
- L'émission régulière (chaque année) de notes de cadrage permettant à tous les acteurs de partager le même processus et les mêmes règles de gestion.
- La communication d'un plan stratégique qui aura pour effet de limiter le nombre de demandes imprévues (cas des organisations qui utilisent le processus budgétaire pour réaliser le plan d'actions de l'année suivante).
- L'adoption d'un outil unique et convivial utilisable par tous les acteurs facilite l'homogénéisation des pratiques jusqu'au niveau MOA. Et encore plus lorsqu'il est mis en place dès le début en même temps que les nouvelles pratiques : il agit alors comme un accélérateur de la transformation.
- Impliquer le contrôle de gestion pour la réalisation des Business Cases utilisés pour sélectionner les projets
- L'utilisation d'abaques pour réduire la durée d'estimation des charges d'une demande.

## Réflexions sur l'apport des outils :

1. Faut-il un outil pour fédérer et imposer des pratiques homogènes lorsque qu'après plusieurs années de tentatives infructueuses, la culture projet reste peu développée ?

Deux attitudes des représentants de sociétés non outillées sont perceptibles en atelier pour répondre à cette question :

- Les sociétés ayant déjà atteint une certaine maturité (pratiques documentées et utilisées) pensent que l'outil n'est pas la réponse pour homogénéiser. Dans ces sociétés, la seule volonté du patron a suffi à mettre tout le monde au pas.
- Les sociétés n'étant pas encore matures, et dont le patron ne porte pas assez haut cette volonté, pensent qu'un projet d'implantation d'un outil de pilotage fournira l'occasion de tout remettre à plat.

Une troisième attitude est possible (propos de l'organisateur): lancer un audit d'organisation forçant la prise de conscience et la mise en œuvre d'un projet d'organisation.

2. Quelle plus value apporte un outil du marché pour la gestion des demandes ?

Là encore deux attitudes :

- Plus value évidente lorsqu'une gestion de plan de charge est nécessaire pour pouvoir apprécier la capacité à faire et produire des dates de réalisation. Ce cas se rencontre lorsque les principaux critères d'acceptation d'une demande sont le budget et la disponibilité des ressources humaines (critique lorsqu'il y a peu de sous-traitance).
- Nettement moins évident dans les autres cas où les outils bureautiques (ex : Notes) et d'analyse de données permettent de véhiculer les demandes, de les suivre et de faire des rapports d'analyse.

## ***D- Sujets soulevés lors de l'atelier à approfondir :***

- Dans le monde du développement privilégiant la livraison des solutions par version d'application, concilier la notion standard de projet (vision MOA) et la notion de regroupement de demandes d'évolution provenant de différents clients et impactant un même système applicatif que la DSI désire satisfaire dans un cycle de développement commun. Comment gérer en préservant cette double vision ? quelle est la définition d'un projet dans ce type d'organisation ? Comment faire intervenir la MOA ? Quel reporting mettre en place ? Comment distinguer demandes de changement et demandes de maintenance ? ....
- Faut-il tout budgéter à l'automne N pour l'année N+1 ? Et à quel niveau de maille (projet ou enveloppe) ? Avantages, inconvénients ?