

7 sociétés représentées à l'atelier :

ALSTOM
COFIDIS
ERDF
GMF
PRESSTALIS
SNCF
STIME (Groupe des Mousquetaires)

Animateur et organisateur : Christian Duchesne (PMO-Performance)

A- Préambule :

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

Une liste des adhérents à jour est remise à tous les participants. Le club PMO-Performance compte à ce jour 25 adhérents.

B- Thème de l'atelier et problématique :

Il arrive un moment où les sociétés veulent s'équiper d'un outil spécialisé pour gérer leur portefeuille d'activités : planification stratégique ou prévisionnelle, suivi budgétaire des activités, et gestion opérationnelle des projets ou de toutes les activités au jour le jour.

Malheureusement, nous constatons souvent que le résultat espéré n'est pas toujours atteint et que l'outil est partiellement implanté ou peu utilisé.

Nous voulons analyser dans cet atelier les raisons qui peuvent entraver l'atteinte du succès d'une implantation d'outil GPA (Gestion de Portefeuille d'Activités, ou PPM en anglais).

C- Déroulement de l'atelier :

Quatre parties abordées tour à tour à l'aide de témoignages préparés par les participants :

1. identification des besoins nécessitant impérativement l'implantation d'un outil. Ces témoignages aident à justifier et déclencher un projet d'implantation.
2. Identification des problèmes d'implantation : difficultés rencontrées, points d'attention et conseils pour prévenir ces dangers
3. Les bonnes pratiques lorsque l'on est aux commandes d'un tel outil
4. Points forts et points faibles des outils implantés chez les participants.

D- La représentativité des sociétés participantes :

Parmi les sociétés représentées, 3 ont implanté un outil de pilotage sur une ou deux couches de pilotage :

- CLARITY pour gérer la couche stratégique et une partie macro de la couche budgétaire (pas de rapprochement avec l'outil financier)
- PLANISWARE pour gérer complètement les couches stratégique et budgétaire, la couche opérationnelle étant encore gérée avec des outils individuels.
- AUGEO pour gérer complètement la couche budgétaire, mais un projet est en cours pour paramétrer la couche opérationnelle : planification détaillée, affectation des ressources, suivi détaillé des projets.

1 société a implanté PSNext pour gérer la couche de pilotage opérationnel - suivi des temps, planification détaillée, suivi des livraisons – mais n'a pas véritablement réussi à éradiquer les anciennes pratiques et a du compléter l'outil PSNext avec des outils développés en interne pour concilier les exigences particulières de chacun et l'objectif de centralisation des données.

1 société n'a pas acheté d'outil spécialisé en GPA mais a construit un système sophistiqué sur LOTUS NOTES, EXCEL et POWERPOINT pour gérer le pilotage opérationnel : planification et suivi de chaque projet, gestion des temps, affectation des ressources et suivi des plans de charge, suivi des livraisons, reporting de projet et de portefeuille. Cette société recherche un outil unique pour reproduire et industrialiser l'existant.

2 sociétés n'ont pas d'outil et éprouvent des difficultés à lancer le projet d'implantation.

E- Les besoins justifiant l'acquisition d'un outil GPA :

Tout d'abord, il est important de préciser que le besoin d'outil vient rarement tout seul : le premier besoin est avant tout un besoin d'améliorer le pilotage, dont l'outil ne constitue qu'un moyen. Le besoin de remplacer EXCEL par un outil plus puissant traduit en réalité le constat que le pilotage est insuffisant et qu'il faut revoir la méthode.

Ainsi, plusieurs types de besoins complémentaires ont motivé l'acquisition d'un outil pour les sociétés participantes au présent atelier :

Des clients internes exigeants, désirant plus de réactivité de la part de la DSI :

- Savoir traiter les demandes
- Etre capable d'intégrer dans le plan d'actions des projets non prévus
- Présenter des solutions d'arbitrage pertinentes
- Dégager des ressources à n'importe quel moment pour réaliser de nouvelles activités ou renforcer la réalisation des activités existantes.
- Consolider rapidement les informations pour réaliser les rapports
- Editer des rapports « flash » de suivi des projets
- Favoriser le dialogue entre MOA et MOE par une plus grande transparence et par l'adoption de processus communs. L'outil est vu comme un moyen de dialogue.
- Simplifier la transition du plan stratégique à la gestion de portefeuille en adoptant un processus « Top-Down »

- Simplifier l'élaboration du budget

Une meilleure qualité des données :

- Eradiquer les doubles saisies
- Disposer d'un jeu unique de données
- Gérer de grandes quantités de données
- Remplacer la multitude d'outils par un seul outil centralisé et éliminer ainsi les incohérences
- Remplacer la gestion complexe sous EXCEL par une gestion plus guidée et automatisée
- Générer automatiquement des indicateurs

Une maintenance plus simple des outils :

- Automatiser les sauvegardes
- Faciliter les modifications de paramétrage en cas de changement de procédures

De meilleures prévisions :

- Réaliser des prévisions budgétaires pluri annuelles et calculer la facturation par entité cliente
- Editer un plan capacitaire pour vérifier le plein emploi des ressources
- Prioriser les demandes de sorte à pouvoir les ordonnancer sur trois ans
- Gérer des hypothèses et des scénarios pour organiser le plan d'actions
- Justifier les appels à sous-traitance

Un meilleur suivi opérationnel :

- Disposer d'un planning des livraisons à jour, ainsi que de leur contenu
- Saisir les consommés et comparer aux estimés
- Gérer les plans de charge des équipes et les optimiser
- Gérer les projets transversaux et déterminer les impacts sur les autres activités

A ces besoins classiques, certains des participants voient dans le projet d'instrumentation un moyen de « casser les baronnies » pour obliger tous les responsables d'une organisation à adopter les mêmes règles de conduite et à fournir des données complètes en temps et en heure.

F- Identification des problèmes d'implantation :

Les participants ont rencontré les difficultés suivantes :

Adoption difficile de l'outil qui se traduit par l'utilisation partielle de l'outil (seulement quelques fonctionnalités parmi toutes celles installées) et par seulement une partie des utilisateurs (les autres continuent avec leurs anciens outils).

Cette résistance est due à plusieurs causes :

Définitions floues :

- Différence entre demandes de projet, évolutions, versions d'application
- Budgets, enveloppes, références
- Jalons clés à suivre
- Mesure de l'avancement

Mise en œuvre trop sophistiquée :

- Complexité de l'interface, mal comprise par les acteurs, notamment par les chefs de projet pour ce qui concerne la planification
- Implication des chefs de projets pas toujours acquise au changement ou voyant l'outil comme une contrainte supplémentaire, ou voulant conserver leurs anciennes méthodes
- Rapports contenant trop de données, nécessitant du temps pour en dégager les messages essentiels

L'intégration de l'outil dans un environnement pré-existant et statique :

- Coexistence avec les outils comptables (SAP) nécessitant de bien préciser comment se complètent les deux outils.
- Saisie des feuilles de temps par tous les utilisateurs sans exception, régulièrement, ou récupération des consommés en provenance d'un autre outils s'ils sont déjà saisis ailleurs.

Managers perturbés par les nouvelles façons de travailler :

- Perception d'une menace à leur pouvoir, notamment par l'arrivée ou la montée en puissance du PMO.
- Adoption « forcée » des pratiques de gestion de portefeuille
- Intégration des processus de GPA dans la gouvernance d'Entreprise

G- Les bonnes pratiques à utiliser :

L'implantation d'un outil PPM nécessite de réserver une place importante à la conduite du changement dans le projet d'implantation. En réalité, deux changements sont apportés conjointement : les nouvelles règles de pilotage, et la prise en main d'un nouvel outil. L'équipe projet doit expliquer les deux aspects aux acteurs concernés.

Les participants soulignent la nécessité d'impliquer fortement les futurs acteurs de la gestion de portefeuille, autant pendant la phase de conception que pendant la phase de déploiement de la solution.

Un sponsorship du Directeur de l'Entité est indispensable pour permettre l'adoption de la gestion de portefeuille avec le nouvel outil, même si la gestion de portefeuille pré existait de façon manuelle avant l'arrivée de l'outil.

L'administration de l'outil doit être maîtrisée pour éviter les erreurs et pour être réactif en cas de problème. La plupart des outils réclament un profil technique pour cette activité.

L'outil retenu doit privilégier la simplicité d'utilisation à la couverture fonctionnelle, et cela implique d'appliquer des processus simples et adaptés au terrain. Si les processus existants sont déjà complexes, un accompagnement (par un expert extérieur) de la conception et de la

mise en place de règles et de processus faciles à implanter dans un outil pour simplifier son adoption sera un atout important.

Les spécifications fonctionnelles de l'outil doivent prendre en compte les attentes fortes des futurs utilisateurs.

Par exemple, l'adoption de la planification par les chefs de projet passe par la proposition d'un découpage standard en phases, étapes et livrables clés en nombre limité, allant à l'essentiel. L'outil doit apporter un gain de temps et non l'inverse.

En cas d'adoption de nouveaux processus, ne pas hésiter lorsque cela est possible, de les tester et valider manuellement pendant une période avec des outils bureautiques avant de lancer le paramétrage de l'outil cible. Le faire avec des équipes d'utilisateurs représentatifs et volontaires.

Une fois l'outil déployé, le PMO sera soucieux de généraliser rapidement l'emploi des rapports : leur alimentation et leur diffusion. En particulier, un soin attentif sera apporté aux managers pour les aider à s'en servir. Mieux encore, un rapport simplifié, utilisable dans tous les comités, garantit le succès de l'implantation.

La rédaction d'un guide utilisateur, épuré, allant droit au « comment s'en servir », et une séance de formation des utilisateurs, sont essentielles. Ne pas lésiner sur les piqûres de rappel en matière de formation, ne serait-ce que pour les nouveaux entrants.

H- Conclusions sur le fond de l'atelier « Les difficultés d'implantation d'un outil GPA » :

Tous les participants présents ayant implanté un outil GPA jugent le résultat positif : la possibilité de simuler des scénarios et de prévoir plus facilement les conséquences des différents choix, la souplesse de paramétrage permettant de s'adapter à l'organisation existante, les workflows de validation des demandes, la transparence apportée aux clients et aux fournisseurs sont autant d'apports appréciés et améliorant le fonctionnement de l'entreprise.

Tous s'accordent à dire qu'un outil GPA est indispensable pour supporter une gestion de portefeuille, trop complexe à gérer avec des outils bureautiques, même si ces derniers restent utiles en complément pour certains rapports.

Un projet d'implantation d'outil GPA est un petit projet avec de grands effets : il convient de ne pas sous-estimer sa difficulté et les nombreux risques d'échec qui le guettent. De nombreuses appréhensions hantent ses utilisateurs potentiels : les uns y voient une menace dans leur pouvoir, les autres un surcroît de travail administratif. Une conduite du changement bien menée, sponsorisée à haut niveau avec conviction, permet de transformer cette résistance en levier de progrès et en source de satisfaction pour tous, à condition d'adopter des règles compréhensibles et simplificatrices.

Fin de la réunion. Durée de la réunion : 2h30