

7 sociétés représentées à l'atelier :

ALSTOM
COFIDIS
GIE PROD
GMF
GRTgaz
MAIF Parnasse
STIME
SMABTP (Excusée)

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 – ainsi que notre hôte, la société ALSTOM.

Une liste des adhérents à jour est remise à tous les participants. Le club PMO-Performance compte à ce jour 23 sociétés adhérentes (et 28 représentants inscrits).

B- Thème de l'atelier et problématique :

Force est de constater que de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à lancer des projets imprévus et non budgétés en cours d'année. Nous essayons ici de savoir si cette immobilité du plan d'actions budgété est voulue (vue comme vertueuse) ou subie (héritage de pratiques budgétaires historiques et non modifiables).

Il est demandé aux entreprises participantes d'expliquer comment elles prennent en compte en cours d'année de nouveaux projets non prévus, comment elles compensent l'inflation des dépenses prévisionnelles des projets, et comment elles procèdent pour garder toutes ces activités à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire fixée en début d'année.

Chaque entreprise représentée expose les règles, processus, et organisation qui lui permettent de maintenir le portefeuille à l'intérieur de ses limites.

L'objectif de cet atelier est de dégager un consensus sur quelques règles gagnantes, et en même temps d'identifier les obstacles potentiels.

Enfin, chaque entreprise participante exprime si cette pratique fil de l'eau contribue à une simplification de son processus de budgétisation annuelle.

C- Déroulement de l'atelier :

Six points abordés tour à tour grâce aux témoignages préparés par les participants, permettant de comprendre les pratiques de chaque entreprise présente :

1. Que contient le portefeuille : projets, maintenance, services... ?
2. Le processus budgétaire est-il annuel ou réalisé au fil de l'eau de façon glissante ?

3. Quelles règles budgétaires sont utilisées : grandes enveloppes, par sous portefeuille, par organisation, grandeurs suivies... ?
4. Comment est mesuré l'avancement du portefeuille ?
5. Comment ajuster concrètement le portefeuille au fil de l'eau ? Un outil est-il nécessaire ?
6. Quelle structure de comités est mise en place pour réaliser les arbitrages ?

D- La représentativité des sociétés participantes :

Parmi les 8 sociétés ayant réalisé leur support de présentation :

- Situation stabilisée : 1 société migre ses pratiques budgétaires annuelles et statiques vers une gestion de portefeuille fil de l'eau outillée (projet sur 2 ans); 1 autre est mobilisée sur un programme majeur accaparant une grande partie de l'énergie ; les autres sociétés sont dans une situation stable ou mettent en place des améliorations ponctuelles sans révolution
- Carcan budgétaire de l'année en cours : 6 ont une structure budgétaire figeant chaque activité avec de faibles possibilités de compensation entre activités ; elles doivent passer par une structure de comités pour modifier ce qui était inscrit au budget ; 1 n'a pas de budget propre (tout est financé par les clients selon les besoins) ; 1 a un budget fixe par enveloppe métier.
- Capacité à suivre l'avancement des activités : 5 ont de grosses difficultés à suivre les « reste à faire » et parfois même les consommés
- Pratiques fil de l'eau : 5 ont mis en place des mécanismes pour absorber les demandes non prévues au fil de l'eau sans toucher aux enveloppes budgétaires ; les 3 autres absorbent en modifiant leur budget global
- Ajustement dynamique du plan d'actions annuel : 2 concentrent leurs ajustements pour maîtriser les plans de charge (majorité de ressources internes et bon suivi de l'avancement), 1 ne peut que supprimer ou suspendre des projets non démarrés (totale dépendance aux délais avec une majorité de projets réglementaires), 1 fait tout décider par les directions métiers qui respectent leur enveloppe (la DSI ne fait que présenter les problèmes), 1 alloue une frange de 5% (max) du budget pour absorber les demandes imprévues, 1 réussit à proposer mensuellement des scénarios d'arbitrage respectant les contraintes.
- 4 sociétés disposent d'un outil centralisé de gestion de portefeuille ; 2 sociétés effectuent une simulation pour aider à l'arbitrage, dont une sans outil centralisé.

E- Points communs et différences entre les sociétés participantes :

- 7 sociétés sur 8 incluent tous les types d'activités dans leur portefeuille dans un souci de gérer l'intégralité du budget et des ressources DSI.
- 3 sociétés sur 8 gèrent les contraintes ressources des Directions clientes ou AMOA impliquées dans les projets. Ces sociétés ont segmenté leur portefeuille par métier.

- 3 sociétés classent leurs activités par niveau d'importance distinguant ainsi des paquets d'activités plus ou moins arbitrables. Cela leur permet de limiter l'effort de recherche de scénario d'arbitrage à un plus petit ensemble de données.
- Aucune société n'utilise l'incertitude sur les estimations de dépense du portefeuille en cours pour absorber de nouvelles demandes.
- La gestion du « Reste à Faire » représente une grande difficulté pour 5 sociétés sur 8, majoritairement celles qui n'ont pas d'outil, excepté un cas où la société est bien équipée mais où la culture projet n'est pas vraiment implantée (domination forte de la hiérarchie).

F- Les freins à l'ajustement dynamique du portefeuille cités par les participants :

Les principaux handicaps évoqués par les présents empêchant de trouver simplement un compromis entre la nécessité de gérer les variations d'activité et la contrainte budgétaire sont listés ci-après :

- Absence de mécanisme pour traiter les projets transverses, soit à plusieurs métiers (cas du portefeuille structuré en sous-portefeuilles métiers), soit à plusieurs départements DSI (cas de budgets par département).
- Structure budgétaire par activité et par département : cette double gestion rend extrêmement complexe les arbitrages, et même les simulations. Tous les participants concernés par ce problème (4 sociétés) considèrent cette gestion additionnelle du budget par département contraignante et peu utile.
- Un suivi laborieux des projets
- Le laxisme de chefs de Département qui n'imposent pas davantage de rigueur aux chefs de projet lorsque cela est nécessaire
- Des besoins flous exprimés au moment du budget, nécessitant des provisions pas forcément proportionnées, rendant plus aléatoires les arbitrages budgétaires en cours d'année.
- Des lignes budgétaires trop fines, parfois de moins de 10 j.h
- L'absence d'outil pour gérer les plans de charge, ou la non utilisation généralisée d'un outil déjà en place.

G- Les bonnes pratiques à utiliser citées par les participants :

- Des enveloppes budgétaires par domaines métiers, avec une grande souplesse à l'intérieur concernant la révision des estimés par projet qui peuvent varier au fil du temps.
- Pas d'enveloppe budgétaire par département si des projets transverses nécessitent des ressources dans plusieurs départements.
- Facturation aux entités métiers pour les obliger à arbitrer leurs demandes lorsque leur budget est limité, ou à défaut pouvoir figer une enveloppe par Direction Métier afin d'éliminer les discussions de « concurrence » lors des comités de portefeuille.
- Révision budgétaire mensuelle pour la DSI financée exclusivement par ses directions clientes.

- Ajustements de la dépense prévisionnelle et de la capacité à faire rendus possible grâce à un fort taux de prestation externe (2/3) permettant d'éponger les surcharges ou les sous- charges.
- 30 à 40 projets par portefeuille est un maximum pour pouvoir maîtriser les variables budget et plan de charge.
- La présence d'un PMO pour gérer le portefeuille et solliciter les chefs de projet.
- Un comité de gestion de portefeuille réuni fréquemment (période maximum : 1 mois) pour faire le tri des demandes et arbitrer les ajustements budgétaires. L'existence de ce comité est le minimum vital pour arbitrer lorsque aucune autre procédure, règle ou outil n'existe.

H- Les attentes fortes des participants :

Tous les participants souhaitent mettre en place un mécanisme de simulation facilitant la recherche de scénarios d'arbitrage. Cet objectif appelle un outil spécialisé et une discipline sans faille des chefs de projet pour mettre à jour l'avancement de leur projet.

La complexité de mise en œuvre de cette ambition ainsi que le nombre important d'acteurs impliqués nécessitent que soient bien détaillés et appliqués les rôles et responsabilités de chacun. Des procédures claires et diffusées éliminent le flou dans qui fait quoi, jugé mortel par les participants.

I- Conclusions sur le fond de l'atelier

Il ressort assez clairement que les sociétés qui adoptent un processus budgétaire « Top Down » ont plus de facilités pour arbitrer les demandes et respecter leur budget, car dans ce cas la culture de « l'enveloppe » est davantage ancrée; de plus, ces entreprises suivent un plan stratégique encadrant les estimations de dépenses sur plusieurs années (N+3 généralement) et favorisant une vision objective et partagée des priorités.

A l'inverse, les sociétés construisant leur budget par accumulation des demandes (processus « Bottom-up ») ont tendance à gérer davantage dans le court terme et à trop détailler les budgets, diminuant d'autant la souplesse d'arbitrage.

La société présente à l'atelier qui parvient à réaliser des arbitrages au fil de l'eau grâce à l'adoption de règles budgétaires adaptées (enveloppe « Top-Down » par domaine métier) souhaite toutefois une amélioration majeure : facturer aux entités métiers pour forcer les chefs de projet à plus de rigueur dans la restitution mensuelle de l'estimé de leur projet.

L'homogénéité des pratiques à travers l'organisation ainsi que leur respect par tous les acteurs, constituent des conditions indispensables pour réussir l'ajustement dynamique du portefeuille aux contraintes de plan de charge, délais et budget.

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