

4 sociétés représentées à l'atelier :

GMF (DSI)
MMA (MOA)
SMABTP (DSI)
VALLOUREC (DSI)

Animateur et organisateur : Christian Duchesne (PMO-Performance)

Inscrits excusés : représentants ERDF, GALDERMA, SIDEL, SNCF

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 GMF.

B- Thème de l'atelier et objectifs :

L'atelier a servi de lieu d'échange entre sociétés pour partager les pratiques de simulation budgétaire utilisées pour arbitrer les portefeuilles d'activités.

Il s'agit d'examiner comment les sociétés organisent leur processus d'ajustement des budgets en cours d'année, quelles sont les règles utilisées, les difficultés constatées et les améliorations envisagées.

C- Déroulement de l'atelier :

Chaque participant expose ses pratiques selon le canevas de préparation suivant :

- 1. Vos définitions et informations générales**
- 2. Vos règles à respecter, vos contraintes**
- 3. Vos règles spécifiques CAPEX/OPEX s'il y a lieu**
- 4. L'ordre de prise en compte des contraintes que vous devez respecter**
- 5. Comment trouver le bon scénario d'arbitrage avec l'outil**
- 6. Forme des résultats proposés à l'arbitrage**

Les exposés donnent lieu à des interrogations et des conseils entre participants.

La compilation des présentations est envoyée aux participants après la réunion.

D- Règles de gestion utilisées :

Nous reproduisons ici les réponses des participants et tentons de dégager les points communs (que nous pourrions aussi appeler « règles généralement adoptées »), et les spécificités.

Les budgets correspondant aux efforts sont majoritairement gérés en j.h pour les salariés et les régies, puis convertis en K€. Le suivi des forfaits est en « j.h convertis », excepté pour une

société qui gère ses forfaits exclusivement en K€ et mesure leur avancement en % de l'avancement de la production des livrables.

Cette prédominance de la gestion en j.h provient de ce que les sociétés participantes intègrent fortement deux niveaux de pilotage : opérationnel (suivi des projets et des plans de charge) et budgétaire (respect de budgets lignes détaillés). Dans ce cas il est effectivement plus commode d'utiliser la même unité pour les deux niveaux de pilotage.

Le TJM (taux journalier moyen) associé aux efforts, intègre des frais généraux de structure : loyers, télécoms, puissance informatique etc... ceci afin de pouvoir facturer équitablement l'intégralité des coûts aux entités clientes.

Toutes les sociétés participantes considèrent que le budget d'un projet est révisable plusieurs fois au cours de sa vie (notion de « baseline »). Même si le budget de la DSI est structuré en autant de lignes que de projets, celles-ci peuvent varier en cours d'année.

Toutes les sociétés participantes, sauf une, gèrent un budget par Département, voire par service. Selon les participants, il y a deux raisons :

- Par construction du budget. Cela concerne les entreprises qui construisent leur budget selon un processus ascendant de consolidation des actions
- Pour responsabiliser les managers à respecter un volume de dépense et à l'optimiser.

Malgré ses vertus, le cloisonnement des budgets par équipe constitue une contrainte compliquant l'exercice d'arbitrage des activités alors que les ressources externes se mutualisent de plus en plus et que les investissements sont souvent tous rattachés à un département technique.

Les budgets sont en premier lieu gérés selon l'axe activités ; l'important pour tous les participants est de respecter l'enveloppe globale de l'entité (par exemple la DSI). A l'intérieur de cette grande enveloppe, tous les participants distinguent une enveloppe pour les activités de changement (rupture avec l'existant) et une enveloppe pour les activités de continuité (entretien de l'existant), sauf un participant qui fait jouer au maximum les vases communicants entre ces deux mondes en considérant que toutes les activités sont en concurrence et partagent la même grande enveloppe des efforts.

Quand la DSI a plusieurs clients, un couple d'enveloppes changement / continuité est calculé pour chaque portefeuille client (ou métier).

Les budgets évoqués ici sont exclusivement DSI. Les budgets des efforts associés aux activités concernant les personnels des MOA ou des Business Units, ne sont pas intégrés au budget DSI. Ce cloisonnement a essentiellement pour origine une forte hétérogénéité des Business Units : elles ne sont pas toutes prêtes à lier leur plan de charge à celui de la DSI et chaque entité a ses propres règles de fonctionnement. Tous les participants considèrent que l'arbitrage intra entité et même inter entités serait plus aisé si son impact budgétaire sur les entités clientes et sur ses plans d'actions était davantage mis en évidence.

Toutes les sociétés participantes distinguent CAPEX et OPEX. L'enveloppe CAPEX est estimée pendant la construction du budget et pour l'ensemble de la DSI. Elle n'est généralement pas calculée par portefeuille client pour servir de contrainte à respecter. En cours d'année, la DSI tente de respecter son enveloppe CAPEX.

Les révisions budgétaires sont plutôt trimestrielles, et correspondent souvent à un cycle de facturation des prestations consommées aux entités clientes. Les entités clientes reçoivent aussi une révision de l'estimation de leur facturation annuelle.

Mais un participant, ayant déjà bien avancé dans son implantation de gestion de portefeuille, ajuste ses budgets mensuellement pour pouvoir absorber à tout moment des nouvelles demandes. Les autres participants aimeraient bien aller vers une gestion mensuelle, mais craignent d'imposer une trop grande lourdeur de gestion compte tenu de la maturité actuelle de leur organisation, et du côté déjà douloureux des arbitrages trimestriels.

La DSI ajuste son budget de prestations et d'investissements en segmentant par portefeuille (métier ou client). Les arbitrages ont d'abord lieu par métier (ou par Business Unit / client), puis une consolidation des portefeuilles amène un arbitrage global du budget DSI par la Direction Générale.

E- L'ordre de prise en compte des contraintes pendant l'arbitrage :

La priorité est d'abord de respecter le budget DSI: normal puisque les sociétés participantes ne gèrent pas le budget de leurs entités clientes associé aux activités DSI.

Une exception toutefois : une société met en priorité le respect de l'enveloppe CAPEX, avec un budget OPEX en amortisseur au cas où des variations du budget DSI seraient nécessaires.

Le respect du CAPEX est plus souvent imposé que celui de l'OPEX, sauf pour une société qui considère que le budget « RUN » doit être coûte que coûte cantonné. Les arbitrages sont dans ce cas prioritairement effectués sur le « RUN ».

Le respect des enveloppes métiers est une contrainte gérée par la moitié des participants présents, ceux qui ont le plus avancé en matière de gestion de portefeuille.

Le PMO, quand il existe, est chargé d'identifier les pistes d'arbitrage, principalement en ce qui concerne le budget des efforts : quelles sont les activités pouvant être retardées ou arrêtées, dans quel portefeuille ?

F- Leviers d'ajustement :

Certaines pratiques simplifient l'ajustement des budgets.

- Par exemple, des natures de frais peuvent être considérées comme fongibles : une partie des budgets d'investissement matériel (et logiciels) peuvent être restitués aux budgets des efforts.
- L'utilisation du CAPEX permet d'amortir une partie des activités (certains projets) considérée comme de l'investissement. Ce lissage dans le temps et dépendant des dates de mise en production est un moyen d'ajuster le budget annuel en cours, une fois valorisé en K€.
- L'utilisation de grandes enveloppes à respecter donne plus de liberté d'arbitrage que de petites enveloppes ; les participants sont d'accord pour dire que

G- La contribution des outils :

Les participants présents utilisent des outils PPM pour suivre leurs activités : deux sociétés utilisent Augeo (l'une des sociétés a paramétré Augeo pour le pilotage budgétaire, l'autre l'a paramétré pour le pilotage opérationnel), Changepoint (utilisé distinctement pour le pilotage budgétaire et pour le pilotage opérationnel), Xaga (pilotage opérationnel) couplé avec EXCEL (pilotage budgétaire).

Tous les participants vivent le même problème : une trop grande étanchéité entre le pilotage budgétaire (ajustement des budgets) et le pilotage opérationnel (ajustement des plans de charge).

Les arbitrages sont dominés par les aspects budgétaires, et les simulations sont avant tout EXCEL à partir de données extraites des outils PPM. Une fois l'arbitrage budgétaire trouvé, le plan d'actions est ré ordonnancé dans l'outil PPM.

H- Conclusions de l'atelier

Agir une fois avoir constaté un dépassement budgétaire n'est évidemment pas la meilleure solution. Tous les participants s'accordent pour anticiper les besoins d'arbitrage et donc mettre l'énergie sur un reporting mensuel offrant la visibilité opérationnelle et budgétaire souhaitée. Cela exige l'usage généralisé d'un outil de planification.

Eviter la tentation du « saupoudrage » entre lignes budgétaires d'ajout ou d'amputation de budget pour ceux qui utilisent une budgétisation en lignes fines.

Privilégier les ajustements sur l'axe des activités, puis, si besoin, ajuster sur l'axe structure.

Fin de la réunion 11h30. Durée de la réunion : 2h30