

Gestion de Portefeuille de Projets : l'état de l'art, (code GPP)

Animé par : Christian DUCHESNE

Objectifs :

- Connaître l'organisation, les outils, les méthodes, les pièges de la Gestion de Portefeuille de projets.
- Savoir mesurer la valeur d'un projet ; savoir quelles activités insérer dans un portefeuille, les critères de choix.
- Étudier les référentiels, les bonnes pratiques en gestion de portefeuille et les apports ; les règles de gestion, les processus, les acteurs, l'organisation.
- Panorama critique des principaux outils de gestion de portefeuille (PPM) du marché, avec leurs atouts et limites. Les principaux critères de choix.

Public : DSI et leurs collaborateurs directs, décideurs, consultants, chefs de projets, responsables fonctionnels, maîtrises d'ouvrage, contrôleurs de gestion, responsables du pilotage et des budgets.

Prérequis : Connaissances en gestion de projet.

Mot de l'animateur : Le traitement des demandes, l'ordonnancement des projets selon leur importance, le suivi de l'avancement des activités, les arbitrages sont des préoccupations permanentes difficiles à résoudre si l'on n'adopte pas des règles de gestion et des processus adaptés. Cette formation vous permet de repartir avec tous les éléments du cahier des charges de votre futur dispositif de pilotage des activités répondant aux besoins spécifiques de chaque acteur, ainsi que de lignes directrices pour définir la conduite du changement.

Gestion de Portefeuille de Projets : l'état de l'art

Organisation, outils, mise en place, meilleures pratiques.

La Gestion de Portefeuille est un ensemble de processus permettant d'assurer le pilotage stratégique, budgétaire et opérationnel des activités; elle nécessite des outils et une organisation adaptée. Elle concerne toutes les directions de l'entreprise.

n Quelles activités insérer dans un Portefeuille : les projets, la maintenance, les activités de support ? Les critères de choix.

n Pourquoi l'implantation d'une Gestion de Portefeuille rapproche t'elle directions métiers et DSI ?

n Règles de gestion, processus, acteurs, organisation, modalités opératoires : comment mettre en place une Gestion de Portefeuille efficace ?

n Quels sont les freins à sa mise en œuvre ?

Illustrée par des cas concrets, cette formation apporte une réponse détaillée à la recherche de flexibilité de l'entreprise et à l'efficacité de son pilotage. Ce séminaire s'intéresse aux aspects « système » du dispositif de pilotage. Il complète la formation PMO qui se concentre sur le rôle et la justification du PMO, et le séminaire «L'Entreprise Augmentée» qui guide ce changement de paradigme managérial.

1 Le contenu du Portefeuille de projets, et les activités

Bien définir et comprendre les objets à gérer ainsi que l'intérêt d'inclure d'autres activités que les projets.

Périmètre des activités à insérer dans le Portefeuille

- Quels projets : les projets de la DSI ou les projets de l'entreprise ?
- Typologie : les projets métier et les projets SI, quelles caractéristiques ?
- De l'initiative au projet ou au programme : les étapes.
- Études, avant-projet : comment les classer dans le Portefeuille ?
- Les différences entre activités de changement et activités de continuité ; lien avec maintenance et projet. Cas des petits projets.
- Gérer et lier des objets de natures différentes (demandes, projets, applications, actions,...) : exemple.

Les clients de la Gestion de Portefeuille

- DSI, directions métier : qu'attend chaque protagoniste de la Gestion de Portefeuille ?
- Le contrôle de gestion : en quoi est-il si concerné par le dispositif ?

La Gestion de Portefeuille : objectifs, limites

- L'analyse stratégique de la valeur d'un projet.
- L'analyse économique d'un projet : ROI, VAN, TRI.
- Peut-on mesurer le ROI d'un Portefeuille de Projets ?
- L'apport d'une bonne gestion des projets à la valeur de l'entreprise.
- Comment mesurer la contribution des projets aux objectifs de l'entreprise.
- Un modèle de relation entre indicateurs métier et résultat comptable.
- La gestion prévisionnelle des compétences et des ressources : apports pour l'entreprise.
- La Gestion de Portefeuille vue comme un sous-ensemble du pilotage stratégique, économique et opérationnel.

Comment équilibrer le Portefeuille

- ~~Quels sont les types de risques à prendre en considération : les risques stratégiques, les risques d'échec du projet ?~~
- ~~Comment sélectionner les projets les plus importants pour l'entreprise ?~~
- ~~Quelle place accorder aux projets d'innovation ? Comment prendre en compte les projets sans valeur métier ?~~
- ~~Comment segmenter le Portefeuille pour répartir les activités selon différents critères. Exemples de découpages de Portefeuilles.~~
- ~~Comment représenter les projets « transversaux » et les programmes ?~~
- ~~Le plan d'Urbanisme cible et le choix des projets qui augmentent la valeur du SI.~~

2 La mise en place d'un Portefeuille

Ce chapitre décrit le système de pilotage intégré et complet, conçu pour faciliter la gestion des activités et la prise de décision.

Les processus de gestion du portefeuille : quelles spécificités ?

- La qualification d'une demande : comment écarter les demandes à faible plus-value.
- La sélection d'une demande : selon quels critères une demande sera-t-elle éligible à consommer du budget ?
- La comparaison des demandes sur une échelle de valeurs : quelle technique utiliser pour les hiérarchiser ?
- L'ordonnement des demandes : comment prendre en compte les contraintes.
- La macro planification et la planification détaillée : quelle utilisation ?
- Le lien avec les processus annuels : comment s'arrimer à la planification stratégique et au processus budgétaire.
- Le suivi des dépenses : comment répercuter les variations des estimations de dépense des projets dans la référence budgétaire.
- Le suivi de l'avancement des projets : quels sont les processus de support indispensables à la qualité des informations de gestion ?
- La gestion de projet : comment utiliser les phases du cycle de vie d'un projet dans la gestion d'un Portefeuille de Projets.
- Le mode Agile utilisé pour construire des solutions est-il compatible avec la gestion du Portefeuille ? Que penser de SAFe (Scaled Agile Framework) ?

Les règles de gestion et les principes simplificateurs

- Quel niveau de pilotage privilégier : stratégique, économique ou opérationnel ?
- Quel rapport entre horizons de planification et niveaux de pilotage ?
- Quels projets doivent faire l'objet d'une analyse coûts / bénéfices ?
- Est-il pertinent d'attribuer une valeur stratégique à une demande d'évolution ?
- Quelle méthode de construction du contenu du Portefeuille choisir : par consolidation des demandes ou par déclinaison de la stratégie d'entreprise ?
- Les enveloppes budgétaires : à quel périmètre s'appliquent-elles ? Doit-on gérer des budgets par organisation ?
- La facturation des prestations aux entités clientes : comment concilier la vision financement et la vision par activité ?
- Quelle est l'unité de travail pour gérer les moyens : le jour homme ou le k€ ? Avantages et inconvénients.
- L'estimation des dépenses : quelle imprécision accepter ? Quelles règles de gestion du Portefeuille permettent de s'affranchir de cette incertitude ?
- Quelle est la fréquence de mise à jour et de synchronisation des informations du Portefeuille ?
- L'utilisation de la Chaîne Critique: pourquoi permet-elle de mieux respecter les délais des projets ?

La gestion des ressources

- L'affectation des ressources sur les activités : quels sont les mécanismes conseillés ?
- La gestion du plan capacitaire : comment prévoir et adapter les besoins à la capacité à faire des équipes ?
- La gestion d'un pool de ressources : intérêts et limites. Les différentes possibilités.

L'organisation pour gérer un Portefeuille d'activités

- Qui doit intervenir dans les processus de gestion du Portefeuille ? Rôles et responsabilités impliqués.
- Comment concilier et articuler les activités de Gestion de Portefeuille et les activités de contrôle de gestion ?
- Comment équilibrer maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : le partage des responsabilités, la communication.
- L'apport d'un PMO : comment permet-il de simplifier les processus et de garantir leur bonne exécution ?
- Comment articuler comité de projet et comité de Portefeuille. Exemples réels de répartition des types de décision.
- Quelles sont les organisations se prêtant le mieux à la Gestion de Portefeuille : fonctionnelle, matricielle, par projets ? Les difficultés rencontrées selon le type d'organisation.
- Quels sont les leviers d'une meilleure flexibilité de l'organisation ?

L'implantation d'une Gestion de Portefeuille

- Comment insérer le projet d'implantation dans une démarche de pilotage plus large.
- Les étapes de l'implantation ; comment impliquer les parties prenantes et vaincre les appréhensions.
- Les difficultés rencontrées : exemples vécus.

3 La gestion du Portefeuille au quotidien

Quels sont les rôles et responsabilités impliqués dans la gestion du portefeuille des activités : qui fait quoi ?

Comment entretenir le bon déroulement des processus

- Les activités des chefs de projet.
- Les activités des hiérarchiques.
- Les activités du PMO.
- Les activités du gestionnaire du Portefeuille.
- Les activités du contrôleur de gestion.
- Les données confidentielles à gérer.

Comment exploiter les résultats

- Le suivi individuel des projets : indicateurs clés.
- L'exploitation des feuilles de temps.
- Les simulations d'ordonnement des activités: ce qu'il est possible d'analyser aujourd'hui.
- Comment prendre en compte les priorités : exemples.
- Comment prendre en compte les contraintes opérationnelles (dépendances, ressources, délai) : exemples.
- Les types de décisions pour agir sur le contenu du Portefeuille.
- Les rapports nécessaires à la décision d'arbitrage : exemples.
- Le contrôle du bon fonctionnement de l'ensemble des processus : exemples.

4 Les techniques utilisées en gestion du Portefeuille de projets

Exemples à l'appui, ce chapitre décrit les pratiques mises en œuvre pour quantifier la valeur des projets.

La mesure de la valeur d'un projet

- Le Business Case : où l'intégrer dans le cycle de vie des projets ?
- Comment utiliser un dossier Business Case : forme, contenu et utilisation.
- Les deux méthodes de calcul de la rentabilité : sans ou avec incertitude. Laquelle choisir ?
- Quantification du risque de non rentabilité.
- Comment mesurer la valeur et le risque stratégique d'un projet : méthode, exemples.
- Quelle est la période de temps nécessaire au calcul de la rentabilité d'un projet ?

Le suivi des bénéfices annoncés par les projets

- Modèle de suivi des bénéfices : théorie, principe.
- Distribution des rôles, organisation à mettre en place.

5 Les outils de Gestion de Portefeuille de projets et d'activités

Ce chapitre dresse un panorama critique de l'offre actuelle du marché : caractéristiques des principaux progiciels PPM, évolutions fonctionnelles et techniques attendues, points forts et limites, principales contre-indications respectives. Au fur et à mesure de l'explication des fonctionnalités PPM (chapitre 2 et 3), l'animateur illustre quel outil sait faire quoi.

- De la nécessité d'adopter un outil PPM: ce que l'on ne pourra jamais faire sans un vrai outil.
- Positionnement de l'offre des principaux éditeurs du marché : Planisware, Planview, Sciforma, Triskell, Virage Group, Computer Associates, etc.
- Leur aptitude à gérer la totalité ou une partie des niveaux de pilotage.
- Limites actuelles des outils : les fonctionnalités à surveiller lors d'un appel d'offres.
- Licences acquises ou mode Saas : avantages et inconvénients.
- Les étapes critiques du projet d'implantation.