

Mise en place d'un portefeuille de projets

Comment choisir les projets porteurs de valeur pour l'entreprise ?



Consultissimo
L'ESSENTIEL DU CONSEIL

2014

A propos de l'auteur

Ce livre blanc a été écrit par **Consultissimo**, cabinet de conseil en organisation et management.

Consultissimo accompagne depuis 2010 :

- **les entreprises** sur l'ensemble du cycle de vie de leurs projets de transformation
- **les acteurs projet** dans la professionnalisation de leurs pratiques et le développement de leur efficacité opérationnelle
- **le terrain** dans l'acceptation et l'appropriation du changement et des nouveaux modes de fonctionnement



Préambule

La capacité à mettre en place une gouvernance efficace des projets passe par la construction d'un dispositif permettant de les suivre, piloter, alerter et arbitrer : le portefeuille de projets.

Ce document a pour but de présenter la mise en place d'un portefeuille de projets.

Fort de son expertise dans le domaine, Consultissimo propose au travers de ce livre blanc de répondre à trois questions :

1. Comment et pourquoi définir une gouvernance de projets, et mettre en place le suivi d'un portefeuille de projets ?
2. Quels sont les facteurs clés de succès et les risques liés à la mise en place d'un portefeuille de projets ?
3. Comment un outil comme QlikView peut aider à piloter efficacement et à moindre coût le portefeuille de projets ?

Note : ce document aborde la problématique de construction et de mise en place du portefeuille de projets. On n'y retrouvera pas de détails concernant la méthode de sélection des projets, notamment la mise du process budgétaire, la méthode de scoring des projets ou comment calculer un ROI.

Table des matières

CONSTAT	2
LE PORTEFEUILLE DE PROJETS	3
1. Qu'est-ce qu'un portefeuille de projets ?	3
2. Pourquoi doit-on regrouper ses projets pour les gouverner ?	4
3. Quel est le process de mise en place ?.....	6
4. Quelle structure mettre en place pour suivre et piloter le portefeuille de projets ?.....	10
5. Quels tableaux de bord choisir pour le suivi ?.....	13
6. Quel outil de pilotage ?	15
7. Quels sont les facteurs clés de succès lors de la mise en place ?.....	17
Facteur clé 1 : Le scope projet	17
Facteur clé 2 : Premiers indicateurs à produire	19
Facteur clé 3 : L'adhésion.....	20
Facteur clé 4 : Le choix de l'outil de pilotage	21
8. Exemple d'une mise en place d'un portefeuille à l'aide du logiciel QlikView	24
Qu'est-ce que QlikView ?	24
Avantages dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets	24
Intégration de QlikView dans l'architecture de données déjà existante au sein de l'organisation.....	26
Exemple de reporting	27
Conclusion sur le choix de QlikView comme outil de pilotage	30
BIBLIOGRAPHIE	32



Constat

Beaucoup d'entreprises gèrent chaque projet individuellement, sans cohésion globale : chaque directeur de chantier, voire chaque chef de projet définit ses propres règles de gestion, ses propres règles de pilotage et ses propres indicateurs de reporting.

Souvent, l'entreprise est dans l'incapacité d'avoir une vision consolidée et homogène de ses projets. N'ayant pas la vision globale, elle ne peut pas gouverner efficacement l'ensemble de ses projets : manquant d'agilité, il lui est par exemple difficile de réaffecter des ressources.

Ce manque de vision globale pose divers problèmes :

- Manque d'alignement avec les réalités business de l'entreprise dans la sélection des projets
- Difficulté à déterminer la capacité à faire
- Complexité d'arbitrage des projets entre les différentes directions
- Mauvaise gestion des ressources critiques
- Difficulté à gérer les adhérences dans une logique d'optimisation

Une des premières actions à mener est de définir et mettre en place une gouvernance de projets.

Le véritable outil de cette gouvernance est le portefeuille de projets. Il permet de consolider, homogénéiser et synthétiser les informations des différents projets, afin de faciliter la prise de décision.

Ce document à pour but de présenter les meilleures pratiques à adopter lors de la construction de son portefeuille de projets.

Le portefeuille de projets est l'outil de la gouvernance des projets



Le portefeuille de projets

1. Qu'est-ce qu'un portefeuille de projets ?

Un portefeuille est un ensemble de valeurs détenues par un particulier ou une société¹.

Le but : choisir le projet porteur de valeur et de sens pour l'entreprise

On parle de **portefeuille de projets d'une société** pour désigner un dispositif qui contient tous ou partie des actifs liés aux projets de cette société.

Le portefeuille de projets rassemble donc toutes les informations liées aux projets en termes de **ressources, de plannings, de budgets, de bénéfices et de risques** (ces informations regroupent typiquement la liste et le dénombrement des sujets, des synthèses par états, l'avancement par rapport au prévisionnel...) ; on peut également y trouver en fonction de chaque entreprise d'autres types d'informations, comme des notions d'urbanisation par exemple.

Cette base d'informations est alimentée par tous les acteurs projets de l'organisation : **les principaux contributeurs sont les chefs de projet** (état d'avancement, risques...) et **le contrôle de gestion** (budgets, ROI), mais on retrouve aussi les directeurs de programme, l'urbanisation, les ressources humaines...

Ces informations sont ensuite homogénéisées, consolidées et synthétisées afin de pourvoir offrir à tous les différents acteurs de l'organisation une vision qui leur est adaptée et qui leur permettra de gouverner et piloter les projets.

¹ Définition Larousse

2. Pourquoi doit-on regrouper ses projets pour les gouverner ?

Le but de la gestion de portefeuille est de permettre d'améliorer l'alignement stratégique en permettant de faire le choix du bon projet au bon moment pour l'entreprise (quels projets dois-je lancer, prioriser, arrêter...?)

Par voie de conséquence, gouverner son portefeuille de projets permet d'augmenter le retour sur investissement de ses projets, en jouant directement sur les facteurs suivants :

- Un meilleur taux de réussite de projets

Un grand nombre de projets meurent pour causes de dépassement de budgets, de délais, mauvais management de ressources, manque de stratégies d'alignement. En gérant globalement les ressources, les budgets et l'alignement, on améliore nettement le taux de réussite des projets.

- Moins de dépassements budgétaires

Les projets, même réussis souffrent souvent de dépassements budgétaires. Avoir une vision globale des plannings et des ressources permet d'affecter les bonnes ressources au bon moment sur les bons projets.

- Un meilleur time to market

La définition et la standardisation de la gouvernance, et en particulier des process, permettent d'accélérer le delivery : la productivité augmente en supprimant la répétition dans certaines tâches notamment administratives et de reporting (on élimine ce travers de ne plus réinventer la roue à chaque fois).

- Une sélection plus efficace des projets

En ayant une vision globale des projets, on peut prendre des décisions d'abandon de projets sans valeur, au bénéfice de projets ayant un meilleur alignement avec les réalités de l'entreprise.



Mise en place d'un portefeuille de projets

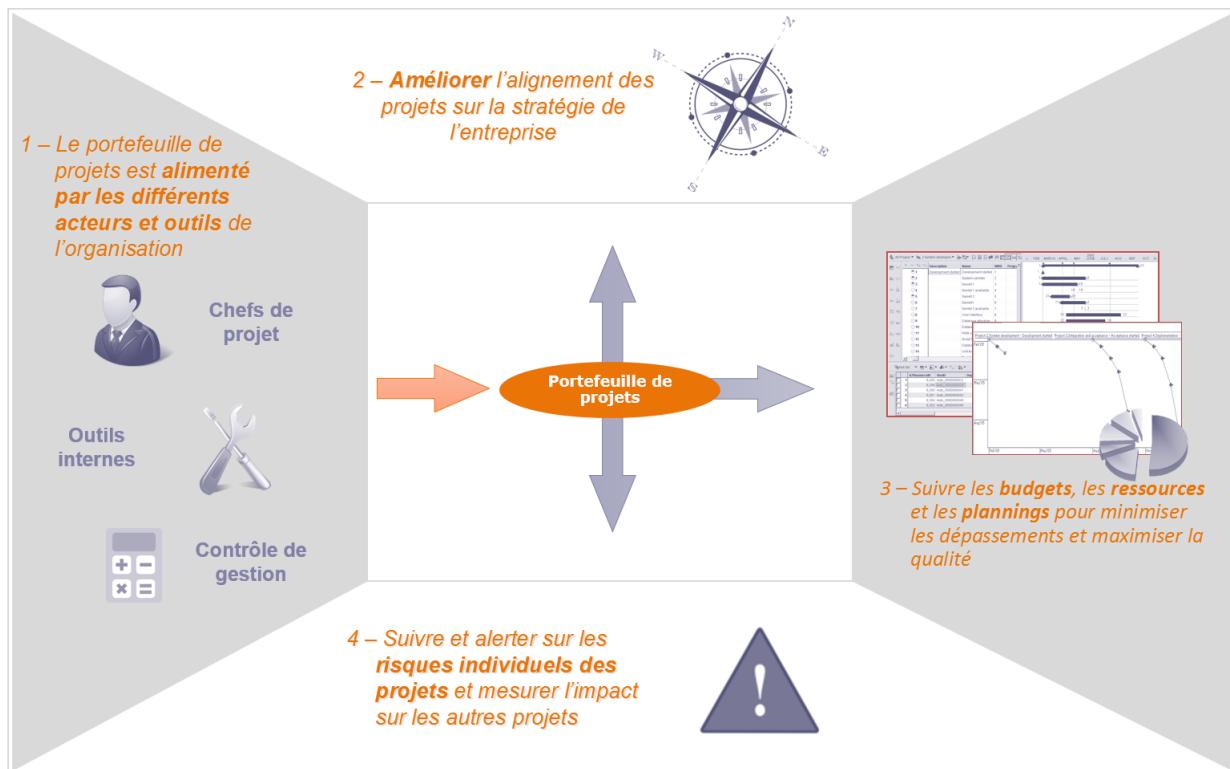


Schéma: La gestion de portefeuille de projets au cœur des pratiques de la gouvernance des projets

L'utilisation d'un portefeuille de projets a également des atouts au-delà de l'augmentation du retour sur investissement :

- Plus de transparence

Les process de décision sont transparents et ont donc plus de légitimité. De plus les instances dirigeantes ayant une vision plus directe des projets, cela supprime la possibilité pour les services de protéger certains projets au détriment d'un alignement général.

- Une meilleure valorisation

La vision d'un portefeuille de projets permet de mettre en lumière la valeur apportée par les projets, brisant l'idée reçue que ces projets ne sont que des centres de coûts.

- Une communication et un partage améliorés



3. Quel est le process de mise en place ?

Comme tout projet, la construction d'un portefeuille de projets est une succession de grandes étapes incontournables, toutes essentielles pour la réussite de sa mise en place.

Cette construction s'inscrit généralement au cœur d'une démarche plus large, visant à professionnaliser la gouvernance des projets.

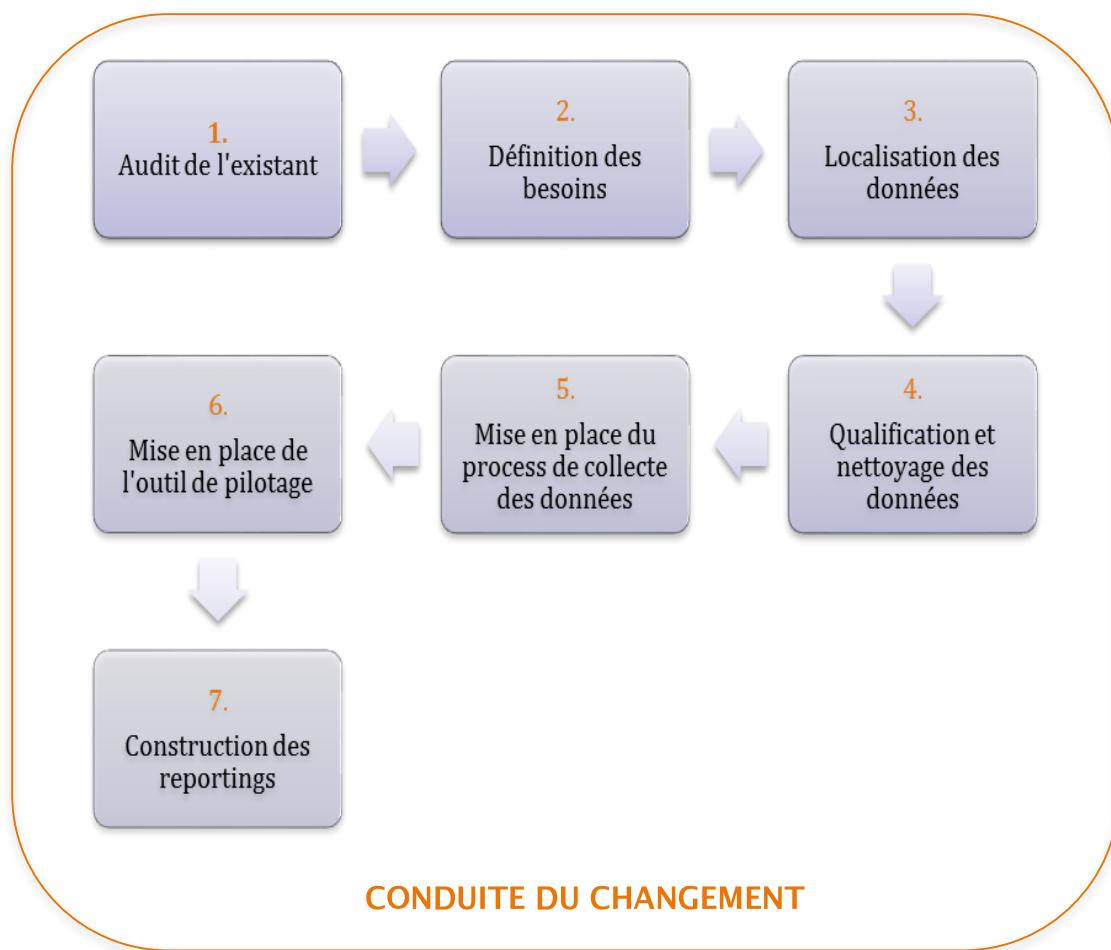


Schéma: Les sept étapes de la mise en place d'un portefeuille de projets

Sa construction repose sur sept grandes étapes :

1. Audit de l'existant :

- lister les outils existants ainsi que les méthodes et pratiques projet
- étudier la répartition des rôles et responsabilités
- identifier le processus d'élaboration budgétaire
- identifier les processus de décision/validation
- apprécier le niveau de maturité (procédures, mode de fonctionnement...)

2. Définition des besoins : recueil auprès des différents utilisateurs de ce qu'ils attendent de trouver dans le portefeuille, en termes de

- périmètre
- règles de gestion et de codification
- informations à mettre en avant
- fonctionnalités de l'outil de pilotage du portefeuille de projets

3. Localisation des données :

- identifier les données nécessaires pour répondre aux besoins d'informations définis à l'étape 2
- localiser les données disponibles dans les différents systèmes
- identifier les données manquantes

4. Qualification et nettoyage des données :

- nettoyer les bases
- transformer les données si nécessaire

5. Mise en place du process de collecte de données :

- mettre en place les dispositifs de saisie des données absentes
- instaurer les pratiques concernant la récupération des données

6. Mise en place de l'outil de pilotage : conception, paramétrage, déploiement...
(voir p. 15)



7. Construction des reportings : conception en fonction des besoins définis à l'étape 2, affinage avec les utilisateurs (voir p. 13)

Parallèlement à ces sept grandes étapes, la mise en place du portefeuille de projets repose sur trois grands axes : organisation, process et outil. Ces axes sont à prendre en compte à chacune des sept étapes présentées ci-dessus.



Organisation : la gestion de portefeuille de projets nécessite la mise en place d'une organisation spécifique ; de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités devront être créés : définir le rattachement de la fonction de PMO, le système de reporting, les instances...

Process : de nouveaux process vont être créés notamment pour la collecte de données, le reporting, le contrôle, la gestion de l'allocation et de la réallocation de moyens, le qui fait quoi et quand, ...

Outil : de nouveaux outils vont être mis en place pour faciliter la collecte, l'analyse, le suivi, la diffusion et la prise de décisions.



Par ailleurs, les hommes subissant le changement devront être accompagnés. **La conduite du changement**, par la prise en compte du facteur humain, est capitale si on veut pouvoir mettre en place ces nouvelles pratiques, souvent très impactantes. En effet, si on ne gagne pas l'adhésion des acteurs projet, la qualité des données sera moins bonne, ce qui aura pour effet de fausser les synthèses.

Il convient également de garder en tête **le contexte politique** dans lequel intervient la mise en place du portefeuille de projets.

La solution qui semble idéale sur le papier ne pourra pas toujours être appliquée. Le succès dans la mise en place du dispositif passe par la prise en considération des attentes des acteurs et la capacité à trouver une convergence.

Il est important ne pas chercher à mettre en place une organisation contraire à la culture de l'entreprise

La première étape est de définir un langage commun et un référentiel, sinon la consolidation des données sera impossible

Les projets du portefeuille sont régis par une méthodologie de gestion de projets, qui doit être unique pour l'ensemble des projets de l'entreprise. Elle repose sur

- des principes clés définis précisément (les phases, jalons, étapes et livrables)
- un langage commun compris et accepté par tous (qu'est-ce qu'un projet, une étude d'opportunité, un reste à faire, un reste à consommer...)



4. Quelle structure mettre en place pour suivre et piloter le portefeuille de projets ?

Les entreprises qui choisissent de piloter leur portefeuille de projets créent généralement un Project Management Office (PMO). L'avantage de cette structure est qu'elle est à la fois centrale et transverse dans la structure.

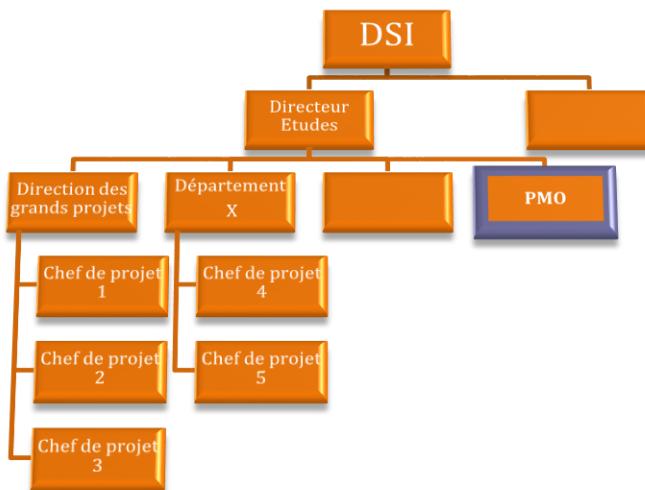


Schéma: Un exemple de positionnement d'une cellule PMO dans une DSI

Dans cet exemple, on peut voir que le PMO des études est transverse à tout le département ; cela lui permet d'avoir une vision sur la totalité des projets du département, mais sans avoir de pouvoir hiérarchique sur les opérationnels.

Il n'y a pas de règles préétablies sur le placement optimal de cette structure au sein de l'organigramme d'une société. Certaines la placent transverse par rapport à la MOE et la MOA, d'autres au sein d'un département organisation, sous la responsabilité du directeur des études, ou encore au sein de la cellule de gestion des grands projets...

Selon l'importance qu'on lui donne, il a un rôle uniquement consultatif, de contrôle ou bien de direction (toutes les organisations ne donnent pas les mêmes responsabilités au PMO et ne le positionnent pas au même niveau).

Ses missions sont principalement de



- définir et suivre l'application des standards
- collecter, suivre et faire remonter les informations du portefeuille de projets
- calculer les dépassements (MOE et MOA)
- préparer les analyses
- préparer les arbitrages
- organiser les réunions d'arbitrage
- ...

Le PMO est central et transverse
Il est responsable des standards, de la qualité des données et de la remontée de l'information

Il donne des appréciations et recommandations sur le portefeuille. **Son action prend tout son sens lors de comités regroupant les instances dirigeantes de l'organisation passant en revue l'ensemble des projets** ; il peut préparer les supports d'animation de ces comités, ou avoir la charge de les animer.

Il est responsable également du contenu du portefeuille de projets : il s'assure notamment de la cohérence des données.

Enfin, il est présent sur le terrain en aidant les différents acteurs projets à

- faire le reporting des différentes dimensions liées aux projets
- s'adapter aux règles de la gouvernance (conduite du changement)

Il s'agit en général d'une équipe de quelques personnes. Dans un premier temps, il peut s'agir de personnes de la DSI consacrant une partie de leur temps de travail à la fonction de PMO.

Dans un fonctionnement cible, on retrouve plusieurs profils :



- Responsable du Project Management Office
- Portefeuille analyste
- Project Manager
- Responsable des outils
- Help Desk
- Ressource portfolio manager
- Spécialiste Méthodologique
- Administrateur de données

Note : parfois ce rôle est assuré par une ou plusieurs personnes, sans véritable organisation de service où on retrouverait les différentes fonctions ci-dessus. On parle alors du ou des PMO (Project Manager Officer).

Lors de sa mise en place, on doit prendre en compte le contexte politique de l'organisation dont dépend le portefeuille de projets. En effet, même si le celui-ci est transverse à l'organisation, il n'est pas toujours possible de mettre en place des PMO transverses. On peut citer l'exemple d'entreprises ayant un portefeuille de projets regroupant les données MOE et MOA, mais dans laquelle les PMO ne peuvent pas être transverses à cause d'une frontière culturelle infranchissable entre ces deux services.

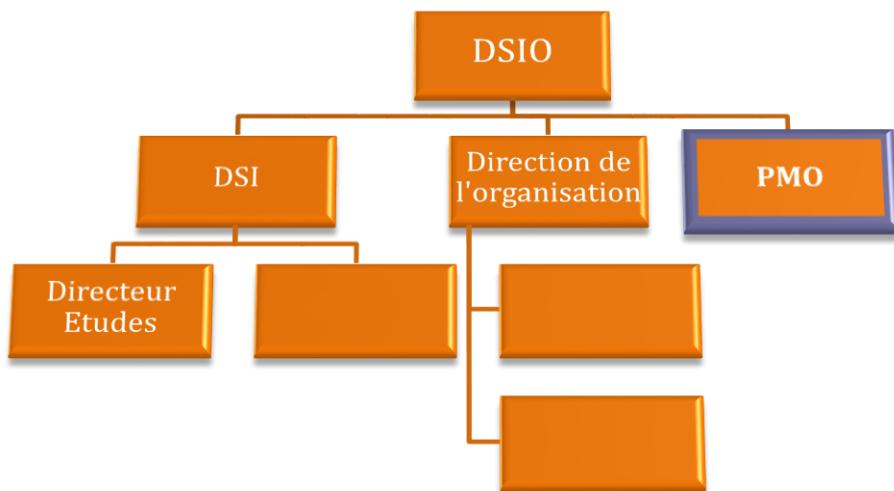


Schéma: Un autre exemple de positionnement d'une cellule PMO dans une organisation : rattachement directement au DSIO (Direction des SI et de l'Organisation)

5. Quels tableaux de bord choisir pour le suivi ?

Les tableaux de bord sont un ensemble d'indicateurs utilisés par tous les acteurs projets pour gouverner le portefeuille de projets.

Idéalement **ils proposent une vision adaptée à chaque personne qui le consulte** : on ne retrouvera pas les mêmes informations pour un chef de projet, pour un directeur de programme ou pour un directeur informatique (plus on est haut niveau, plus la vision est large et synthétique).

Le tableau de bord est à la fois un instrument de pilotage et un outil d'animation. Il permet de :

- synthétiser et suivre l'état d'avancement des travaux
- optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats passés
- mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalisations sur le projet et mettre en œuvre des actions correctives
- entretenir la dynamique auprès du commanditaire du projet

Pour qu'un tableau de bord de portefeuille de projets soit de bonne qualité, il doit être adapté à l'organisation : il n'existe pas de tableau de bord type, chaque entreprise a une sensibilité différente à laquelle il doit se conformer.

Cependant on retrouve certains invariants : des indicateurs toujours pertinents et adaptés à toutes les organisations. Quelques exemples :

- Indicateurs de réalisation

Ils concernent l'avancement des projets vis-à-vis des objectifs de départ. On retrouve dans ces indicateurs le taux d'avancement des travaux au regard du résultat final, le taux de consommation des ressources (jours/homme et euros), la consommation du temps calendaire. On met en parallèle l'avancement et le reste à faire avec le reste à consommer pour déterminer l'avance ou le retard.

- Comptage des projets par type / par phase

Un tableau comptabilisant les projets par phase et par département est un outil simple permettant d'endiguer certaines dérives ; on assiste en effet parfois à des situations où des études d'opportunités ou de cadrages s'accumulent alors qu'on n'a pas la capacité de réaliser les projets. Le comptage des sujets par phase permet de s'assurer qu'on n'a pas d'emballement dans les process.



- Budgets alloués et consommés

La vision budgétaire est en général plus complexe à mettre en place car elle nécessite l'implication du contrôle de gestion : il est parfois difficile de déterminer la ventilation de certains coûts sur les projets (amortissement, licences...). De plus il peut être compliqué de collecter les charges et les temps passés par les services MOA.

- Ressources impliquées

Un inventaire très précis de toutes les ressources sollicitées avec une planification de leur participation doit être fait, et leur contribution donnera lieu à un suivi sous forme d'indicateurs de consommation. Il faut également prendre en compte leur disponibilité en fonction des contraintes liées à leur activité quotidienne. Un suivi particulier doit être fait pour les ressources critiques. Il peut être également important de faire un suivi des ressources sollicitées, notamment celles hors de l'équipe projet.

- Suivi des risques et des priorités

Les tableaux de bords de risques, dans lesquels sont synthétisés les risques les plus critiques, permettent une communication efficace vis-à-vis du management.

En plus de ces indicateurs, on peut retrouver des :

- Plannings prévisionnels

Construire des macros plannings prévisionnels à l'échelle du département permet de s'assurer que les deadlines de plusieurs projets ne se chevauchent pas, mettant certains en danger.

- Suivis des adhérences



6. Quel outil de pilotage ?

Un outil de gestion doit être associé au portefeuille en lui-même : en donnant **une vision synthétisée** qui permet de :

- **accélérer la prise de décision** pour rendre les arbitrages au bon moment
- **classer les projets** pour les présenter de manière claire au Comex qui doit se prononcer sur les budgets annuels

Quel que soit l'outil choisi, son fonctionnement est toujours le même : il **permet de filtrer et synthétiser l'information** (fig. 1) pour **présenter une vision analytique des informations projets** afin de faciliter le suivi et la prise de décision (fig. 2).

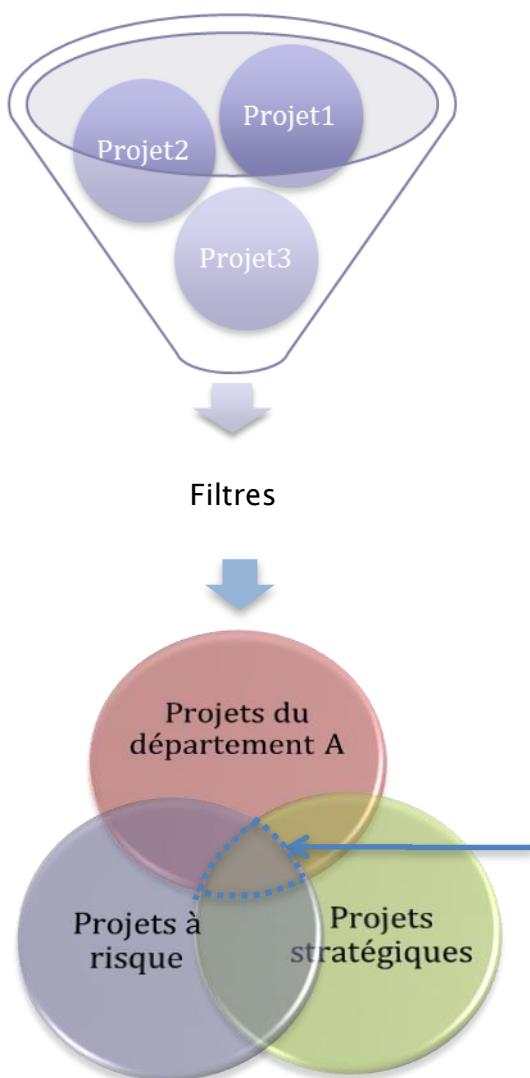


Figure 1 :

Une base projets contient l'ensemble de toutes les données des projets.

Sur cette base de données on peut appliquer un ou plusieurs filtres afin d'avoir une vision sur une unique partie du portefeuille.

Figure 2 :

Une vision analytique d'une partie du portefeuille de projets permet de faciliter la prise de décisions.

Ici une vision des projets stratégiques à risque du département A

Schéma: Principe de fonctionnement de l'outil de pilotage du portefeuille de projets – exemple de vue

Une base projets² contient la liste de tous les projets avec les informations liées à leur identité, et à chaque projet sont associés ses attributs caractéristiques (qualitatifs et quantitatifs). Dans ces attributs, on retrouve en particulier les notions de :

- Situation (Département, Equipe, Programme...)
- Type de projet (stratégique, technique, business, réglementaire...)
- Facteurs de risque
- Facteurs de criticité
- Planning
- Charges (initiales, consommées, reste à faire...)
- Coûts
- Ressources affectées au projet
- Qualité

Des vues sont construites avec des combinaisons de dimensions bien choisies ; **ces indicateurs permettent de faire un reporting synthétique et global s'adressant aux instances dirigeantes.**

A partir de ces vues, on peut descendre à des niveaux de détails plus fins en combinant différents filtres.

² La base projets est la base de données de référence où on retrouve toutes les informations sur les projets : les informations identitaires (code, libellé, département porteur...) et les différentes informations associées (réalisé, budget alloué...).

Cette base peut-être une base de données à part entière, ou on peut utiliser la base de données d'un des outils existants (par exemple l'outil servant à pointer les charges sur les projets).



7. Quels sont les facteurs clés de succès lors de la mise en place ?

La principale erreur commise lors de la mise en place d'un portefeuille de projets est de vouloir voir trop grand dès le début.

En effet, déployer directement un gros dispositif peut conduire soit à un rejet de la part des utilisateurs, soit à une mort dans l'œuf pour cause de mise en place repoussée à trop long terme (ou sans cesse repoussée). Il est donc conseillé de réduire l'envergure du projet sur deux axes : le scope et les indicateurs.

En parallèle, il faut travailler sur l'adhésion au projet des utilisateurs, et choisir avec soin l'outil de suivi et de pilotage du portefeuille de projets.

Quatre facteurs clés de réussite :

- **Le scope du projet**
- **Les premiers indicateurs**
- **L'adhésion**
- **Le choix du bon outil**

Facteur clé 1 : Le scope projet

Le premier facteur clé de succès est de bien déterminer ce que devra contenir le portefeuille de projets : **le scope du portefeuille de projets peut être réduit dans un premier temps**. Pour définir la bonne envergure du portefeuille, on doit répondre aux trois questions suivantes :

- Quels niveaux de maturité des sujets doit-on prendre en compte ?

Les idées, les cadrages, les projets, la maintenance...

- Quels types de dépenses va-t-on choisir d'inclure ?

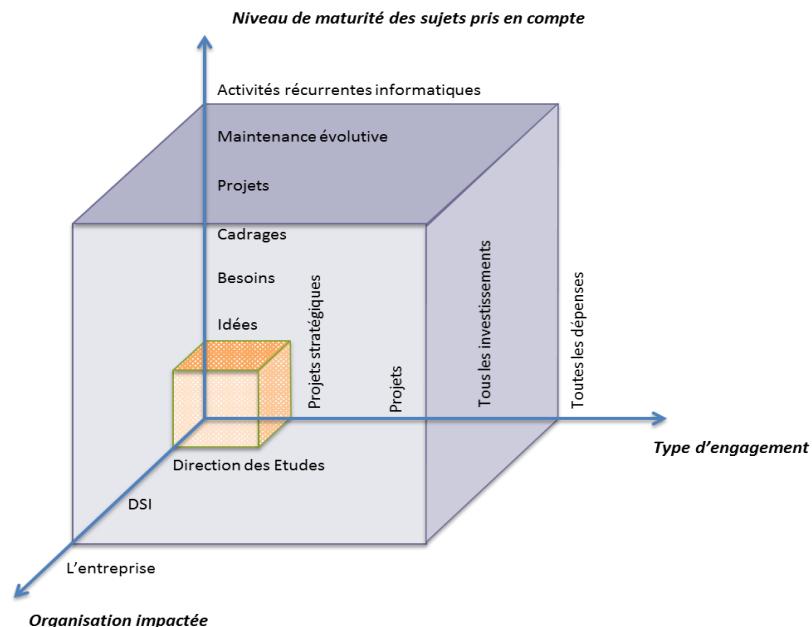
Les projets, les investissements en général...



- Pour quelle organisation va-t-on construire le portefeuille ?

Les Etudes, la DSI, toute l'entreprise...

Ainsi on commence sur un scope plus réduit pour prouver le concept et mettre en place les process, et on le fait ensuite grandir.



Détermination du scope du portefeuille sur les trois axes :
Niveau de maturité des sujets, type d'engagement, organisation impactée

On voit sur le schéma ci-dessus qu'on peut se contenter de prendre par exemple :

- dans un premier temps uniquement les idées concernant les projets stratégiques de la direction des études (*cube orange*)
- pour un objectif à terme de considérer toutes les dépenses de l'entreprise quel que soit leur niveau de maturité (*cube mauve*).

Facteur clé 2 : Premiers indicateurs à produire

Le deuxième facteur clé de succès est de définir quels indicateurs doivent comporter le reporting. On peut **réduire la liste des premiers indicateurs à produire** : la construction de tableaux de bord s'adapte très bien à une méthodologie de travail en sprints, de manière agile.

En effet, l'approche sous forme de « liste au père noël » où tous les acteurs recensent leurs besoins en indicateurs a un double effet pernicieux : d'une part on risque de mettre la barre trop haute par rapport à la capacité qu'on a à produire des indicateurs, et d'autre part on risque de se retrouver noyé sous un grand nombre d'indicateurs pertinents et moins pertinents, ce qui brouille l'information.

Il est intéressant de mettre en place une démarche qui consiste à sélectionner tout d'abord les quelques indicateurs les plus pertinents pour l'organisation, puis de faire grossir petit à petit les reportings au fur et à mesure de l'identification des besoins.



Facteur clé 3 : L'adhésion

Le troisième facteur clé de succès est **l'adhésion**. Il est important de garder en tête que la mise en place de ces process, bien que bénéfiques à long terme, risque dans un premier temps d'induire une surcharge de travail chez les acteurs projets.

Cependant, puisqu'on est dans un processus de centralisation de l'information, il est capital que tous les maillons de la chaîne respectent bien les procédures, et remontent **les bonnes informations**.

Ainsi, pour ne pas les braquer dès le début il est important que les nouveaux process mis en place soient (au moins au début) les plus simples possible. Si ils ne sont pas trop contraignants, et que les acteurs projets voient rapidement que les premiers résultats leur apportent de la valeur au quotidien, l'adhésion ne sera pas un problème.

Une fois qu'elle sera remportée, les utilisateurs deviendront les moteurs dans la construction du portefeuille de projets.

$$R = Q \times A$$

La réussite **R** de la mise en place de la solution est le produit de deux facteurs :

- Sa Qualité intrinsèque : **Q**
- Son Appropriation par les hommes **A**

Il faut garder en tête que la qualité des indicateurs dépend de la complétude et de la qualité des informations contenues dans le portefeuille. Si on ne motive pas les acteurs projet à fournir les bonnes données de leurs projets avec un bon niveau de détail et de qualité, les résultats des synthèses seront faussés.



Facteur clé 4 : Le choix de l'outil de pilotage

Le quatrième facteur de succès est le **choix de l'outil de suivi et pilotage**. Il doit être le plus adapté aux besoins et au degrés de maturité du portefeuille.

Comme on l'a vu précédemment, le pilotage du portefeuille de projets nécessite un ou plusieurs outils, qui remplissent à la fois les fonctions d'outil de collecte, de saisie et de reporting.

Le choix est large, allant du plus simple à mettre en place au plus complet.

Le plus simple et rapide à mettre en place : Excel

Excel a le mérite d'être en général déjà présent sur beaucoup de postes de travail des acteurs projets de l'organisation. Le coût logiciel est donc nul, et tous les acteurs impactés ont déjà la connaissance de l'outil, ce qui facilite la conduite de changement.

De plus, **sa souplesse permet d'arriver rapidement à des premiers résultats, en limitant le besoin de travail en amont sur les données, l'intégration...**

Il est ainsi souvent utilisé pour faire un premier jet (POC - preuve de concept).

Le défaut de cette solution est qu'elle peut vite devenir assez lourde : elle convient tant qu'on utilise de simples feuilles de calcul, mais si on veut avoir un rendu de type applicatif ou industrialiser des retraitements poussés de données, on va vite se retrouver avec des macros, donc un fichier difficile à maintenir et faire évoluer.

Le plus complet : les progiciels dédiés

On trouve sur le marché plusieurs progiciels, de type solutions clé en main de pilotage de portefeuille de projets. Parmi les grandes solutions reconnues, on citera à titre d'exemple Oracle Primavera, Microsoft Project, Artemis Entreprise, PSNext, Planisware...

L'avantage d'une telle solution est qu'elle est très complète : **elle répond à tous les besoins du pilotage de portefeuille**. Tous les reportings sont possibles, et les outils de travail sont très évolués (ils permettent notamment le travail collaboratif).

Le défaut de ce type de solutions est qu'elles sont très lourdes à mettre en place, et elles demandent d'avoir déjà un certain niveau de maturité dans la gouvernance des projets.

Elles nécessitent également de revoir en profondeur les process internes pour s'adapter à ceux imposés par le progiciel.



Outil simple : Excel	Outil complet : Progiciel spécialisé
Avantages : <ul style="list-style-type: none"> • Déjà installé • Besoin en formations limité • Souplesse de mise en place • Premiers résultats rapides Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> • Limité • Maintenance lourde • Pas collaboratif à grande échelle 	Avantages : <ul style="list-style-type: none"> • Collaboratif • Gestion budgétaire avec simulations • Consolidation facilitée • Richesse fonctionnelle • Tous types de reportings • Outils de travail très évolués Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> • Coût licence et de mise en place • Lourd à mettre en place (logiciellement et process) • Premiers résultats longs à obtenir • Nécessite un certain degré de maturité
Solution idéale : commencer petit et grandir avec le besoin	

Schéma: Les outils du plus simple au plus complet : Avantages et Inconvénients



La solution idéale : monter progressivement en gamme

Ainsi il est souvent dangereux lorsqu'on part de zéro dans la construction du portefeuille de projets d'installer directement un outil professionnel de gestion : le gap est trop grand et le projet risque d'échouer.

La solution est donc généralement de **commencer avec un outil simple pour mettre en place à la fois les process clé et les indicateurs les plus importants, et par la suite monter en gamme dans les outils.**

On peut commencer par exemple par Excel dans un premier temps, puis passer à un outil spécialisé simple, et enfin à un des gros progiciels du marché.

Tous les types d'outils existent, du plus simple au plus évolué

Il est important d'en prendre un qui correspond à son niveau de maturité et aux objectifs qu'on s'est fixés



8. Exemple d'une mise en place d'un portefeuille à l'aide du logiciel QlikView

Consultissimo a choisi comme outil de pilotage de projet sur plusieurs de ses missions, un outil de BI, QlikView. Cet outil est un bon compromis entre les deux solutions vues précédemment (Excel et un progiciel clé en main).

Qu'est-ce que QlikView ?



QlikView³ est un logiciel de Business Discovery, c'est-à-dire un logiciel permettant d'extraire des données, les consolider, les traiter, et d'en faire du reporting. La capacité pour l'utilisateur à réaliser en temps réel des sélections dynamiques, permettant de faire de façon poussée de l'analyse associative en fait sa force.

Sa puissance et sa simplicité d'utilisation en font un outil prisé à la fois des départements SI, des métiers et des instances dirigeantes.

Avantages dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets

Le premier avantage est la **facilité d'intégration au sein de l'architecture existante** : QlikView est capable d'aller chercher des données aussi bien dans des entrepôts de données, des fichiers Excel, des fichiers plats, des pages web... Il possède donc l'avantage de pouvoir se greffer au sein des sources de données existantes, sans avoir à reconstruire leurs l'architecture et les outils de saisie déjà en place. Afin de collecter les données manquantes, la mise en place de simples classeurs Excel peut permettre la saisie des ces données.

De plus, dans la construction des reportings, QlikView permet de concevoir rapidement des **tableaux de bords visuels, vivants, dynamiques et attractifs**.

³ <http://www.qlik.com/fr>

Toutes les dimensions sont croisables à partir d'un écran unique, et grâce à une analyse de type Drill-Down, les mêmes données peuvent être exploitées par les différents niveaux du pilotage (chacun ayant une vision adaptée). On peut également à partir de ces tableaux générer automatiquement des reporting au format PDF, PowerPoint...

Enfin, QlikView a l'avantage d'être **une solution plus stable qu'Excel** : elle permet de libérer les instances de pilotage de la complexité de la prise en main et de la maintenance de lourds classeurs Excel.



Intégration de QlikView dans l'architecture de données déjà existante au sein de l'organisation

Voici un exemple d'intégration de QlikView au sein de l'architecture de données déjà existante (*exemple tiré d'un projet mené par Consultissimo*) :

- QlikView va chercher dans un data warehouse les données concernant les saisies de budgets, temps réalisés, informations d'identité... renseignées par les chefs de projet
- Il va également chercher dans une autre base les informations de validation des projets renseignées
- Enfin on construit un fichier Excel pour que les chefs de projets puissent renseigner d'autres types d'informations qui n'étaient jusque-là pas centralisées (plannings, priorités, risques...)

La remontée de ces informations se fait via un processus itératif : tout d'abord QlikView génère un fichier Excel pré-rempli et pré-formaté, qui est mis à disposition des chefs de projet sur un répertoire partagé. Quand tous les chefs de projet l'ont rempli, les informations sont réintégrées dans QlikView.

- Toutes ces données sont ensuite retraitées, consolidées et synthétisées dans l'outil afin de produire différents reportings.

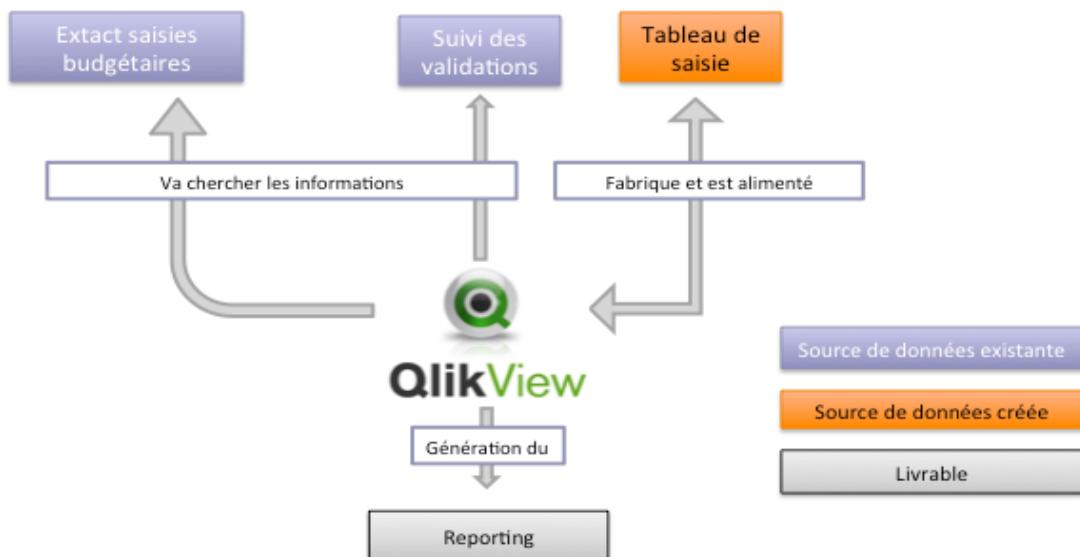


Schéma du dispositif



Exemple de reporting

Cockpit :

Un premier écran, appelé « cockpit » rassemble tous les grands indicateurs en un coup d'œil (comptage des projets par phase, budgets, réalisé vs reste à faire...). Il est la porte d'entrée vers des écrans thématiques plus détaillés.

Chaque cockpit sera adapté aux besoins et au niveau de l'interlocuteur.



Ecran cockpit du portefeuille de projets

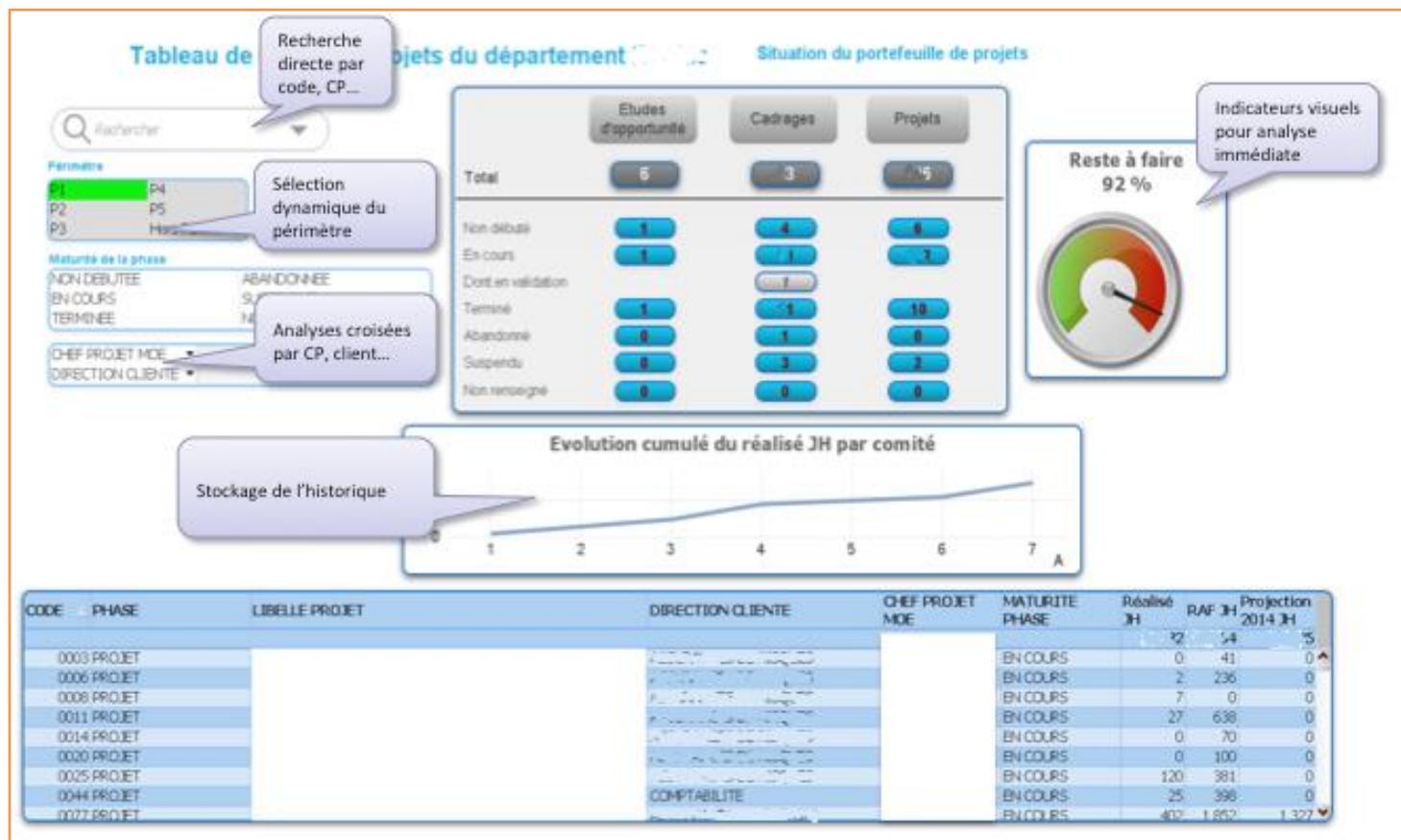


Mise en place d'un portefeuille de projets

Situation des projets :

Exemple d'un des écrans thématiques : l'écran de situation de projets. Il regroupe des zones de recherche / sélections (à gauche), des tableaux, des graphes et des jauge mis à jour en temps réel en fonction des multiples sélections faites.

Un clic sur certains des éléments permet par drill down d'obtenir un plus grand niveau de détails, afin d'aller plus loin dans l'analyse.



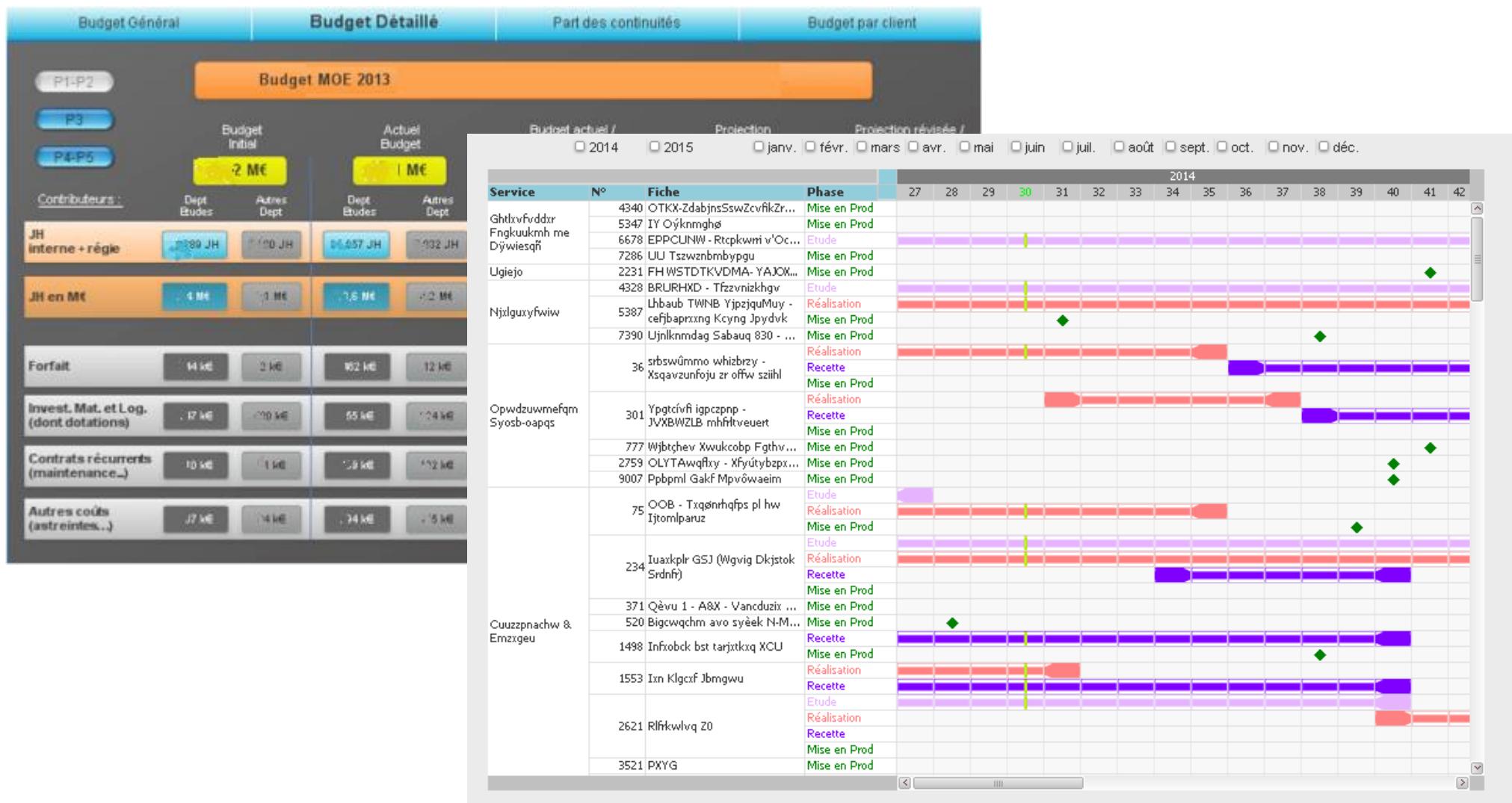
Exemple d'écran de focus sur la vision synthétique des projets du portefeuille



Mise en place d'un portefeuille de projets

Vision Budgétaire, planning:

Autres exemples d'écrans thématiques : un écran de vision budgétaire, un planning Gantt



Conclusion sur le choix de QlikView comme outil de pilotage

L'utilisation de **QlikView** pour le pilotage de portefeuille de projets **permet de trouver un bon compromis** entre la solution bâtie à partir de classeurs et macros Excel, trop artisanale, et celle du progiciel dédié, trop complexe à mettre en place et à adapter aux besoins de l'organisation.

La solution retenue possède à la fois un rendu professionnel et fiable, avec un process totalement industrialisé, tout en ayant pu être rapidement mise en place.

A titre d'exemple, la réactualisation mensuelle des données et production des supports d'animation de réunions prennent moins de trois heures mensuelles au PMO de l'organisation dont sont tirés les exemples des pages précédentes.



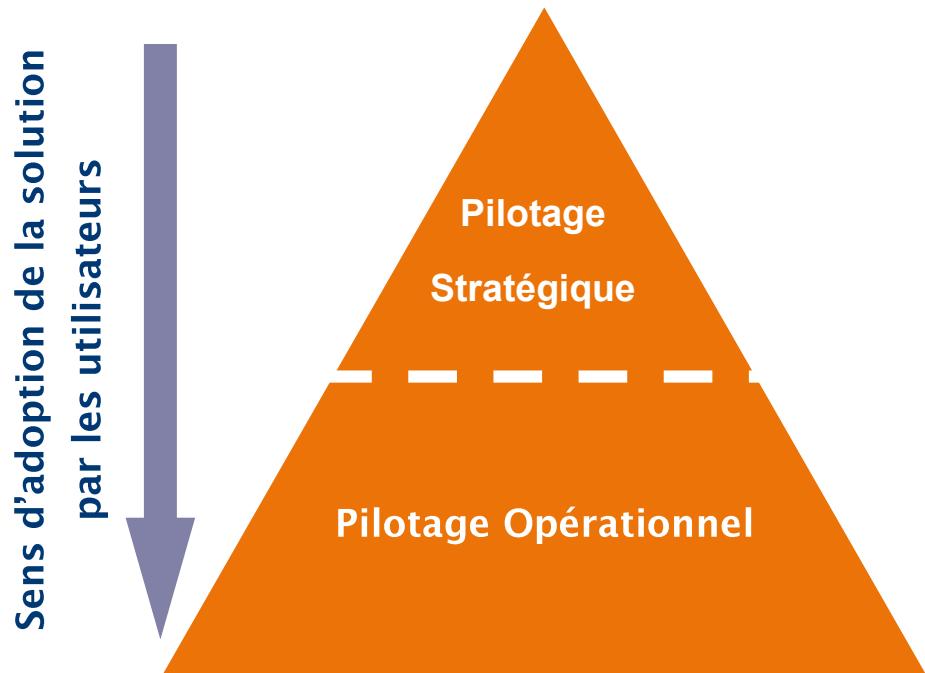
Conclusion

Si la démarche est bonne, et si la conduite du changement est bien réalisée, l'outil de pilotage du portefeuille de projets sera utilisé par l'ensemble des acteurs projet.

L'outil de pilotage deviendra un outil central de la gouvernance des projets. Il sera un outil de :

- **pilotage stratégique et opérationnel**
- **reporting** avec une vision adaptée à tous les acteurs projet, quel que soit leur niveau de responsabilité dans l'organisation
- **animation de réunion** pour tous les comités projets, de pilotage, de sélection...

L'utilisation de bons indicateurs, utiles à tous les acteurs, encouragera à faire remonter l'information, et donc donnera à l'organisation plus de transparence et augmentera sa performance.



Bibliographie

CIGREF (2006). *Gestion de portefeuille projet*

Observatoire Technologique Centre des Technologies de l'Information . (2004).

Etudes & Gestion de Portefeuille de Projets Informatiques . Genève , Suisse.

Projectissimo - La communauté des acteurs projets. <http://www.projectissimo.com>

Pour aller plus loin

CLET, E., LEBLANC, J., MADERS, H.-P., & GOLDFARB, M. (2013). Tout pour réussir dans le métier de chef de projet. EYROLLES.



Projectissimo

Merci d'avoir téléchargé ce livre blanc, l'équipe Projectissimo.com espère que vous en serez entièrement satisfait.

Afin d'améliorer la qualité du document, n'hésitez pas à le commenter et le noter sur Projectissimo.com



Projectissimo.com a pour ambition de mettre pour la première fois à disposition de toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité (y compris celles habituellement exclues de ce type de prestations), un ensemble d'outils / livrables / supports / services pragmatiques et opérationnels qui permettront aux membres de la communauté des acteurs projet de :

- Maîtriser leurs projets en s'appuyant sur un ensemble d'outils et modèles de documents immédiatement utilisables
- Développer leurs compétences en trouvant des réponses concrètes et sur mesure à leurs problématiques
- Valoriser leurs savoirs faire en collaborant à la communauté par des commentaires et publications

Ainsi, si vous adaptez ce document à votre secteur d'activité, proposez-le aux autres membres de la communauté comme livre blanc.

Pour en savoir plus connectez-vous sur le site Projectissimo.com, rubrique devenez auteur.