

Système de Management du Portefeuille de Projets

Rapport test de Maturité





Périmètre et structure du rapport ...

Le Test de maturité que vous venez de réaliser a été conçu sur la base du **modèle de maturité et Référentiel de labélisation SMPP** (Système de Management du Portefeuille de Projets), Ce référentiel, co-élaboré par [IQar](#) et [Bureau Veritas Certification](#), est disponible gratuitement à partir du site smp2.org.

Ce référentiel s'adresse aux entreprises et aux managers des organisations de ces entreprises qui souhaitent améliorer leur mode de gouvernance du portefeuille des projets ou bien pratiques, outils et comportements en gestion des projets.

Suivre ou vous inspirer des conseils qui vous sont donnés dans les pages suivantes, vous permettra de faire progresser votre organisation sur chacun des 3 niveaux d'intervention ci-dessous.

| Niveau d'intervention | Objectifs |
|-----------------------|--|
| Vision | Susciter et qualifier les idées de projets |
| Décision / Pilotage | Choisir et suivre les bons projets |
| Action | Bien faire les projets |

} **Management par projets**
} **Gestion de projets**

C'est le gage de :

- mieux prioriser la réalisation des projets à plus forte valeur ajoutée

- mieux cadrer et piloter ses projets
- accélérer les bénéfices liés aux projets
- optimiser les rôles et responsabilités en intégrant la gestion de projets aux opérations courantes et récurrentes
- mieux gérer la charge de travail inhérente aux projets et améliorer la gestion des ressources

Successivement dans les pages suivantes, vous allez trouver :

- 1 - Le tableau de synthèse de tous les groupes d'exigences et situations évaluées pendant votre test. Pour chacune d'entre elles un rappel de votre choix ainsi que des préconisations vous seront proposées.
- 2 - Une évaluation globale de votre maturité en matière de gouvernance du portefeuille des projets.
- 3 - Un positionnement statistique de votre Test de Maturité.

Nous espérons que vous avez apprécié ce test.

Bonne lecture !

Posture : Cadre de Gestion des projets

| A propos de... | Vous avez répondu... | Evaluation | Recommandation |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Pratiques | Il existe quelques documents standards, supports à la gestion de projets. Ils ne sont pas toujours utilisés | <i>Quel dommage d'avoir mis du temps à concevoir des choses et de ne pas les utiliser ! Pourquoi est-ce le cas ? Étaient-ils trop lourds ? Leur utilisation a-t-elle été définie comme optionnelle ? Ne sont-ils plus adaptés ? ...</i> | Faites le point de ce qui a été créé. Avec votre équipe, mais aussi avec vos pairs, comprenez pourquoi ce n'est pas exploité sur le terrain. Soyez exigeant dans l'exploitation de ce que vous créez. Finalement, assurez-vous que les rôles et responsabilités sont clairement établis et endossés. |
| Amélioration des pratiques | Notre entreprise améliore la gestion de ses projets essentiellement à travers des séminaires peu réguliers lors desquels nous échangeons sur nos pratiques | <i>C'est déjà très bien ! Vous avez raison de créer cet espace d'échange. En tant que manager il vous apportera normalement beaucoup d'enseignements et peut-être même des sources de progrès que vous n'auriez pas envisagé d'explorer.</i> | Réfléchissez aux indicateurs que vous pourriez mettre en place (et suivre) pour évaluer la performance de votre équipe en projet ? Définissez-en deux, suivez les et faites le point, en équipe, une fois par an. Vous en tirerez des bénéfices immédiats. |
| Formation | Certains Chefs de projets ont été formés, mais il n'y a pas de référentiel particulier | <i>Avez-vous vérifié le contenu des formations réalisées pour vos chefs de projets ? Vous êtes vous assuré qu'elles n'étaient pas trop 'génériques'. S'il est vrai que la plupart des outils et techniques peuvent être portés d'une entreprise ou d'un projet à l'autre, il est tout aussi vrai qu'il existe autant de 'méthodologies' que d'entreprises en la matière.</i> | Pourquoi ne pas formaliser vos meilleures pratiques et spécifier une formation totalement adaptée à ce référentiel, ensuite ? |

Posture : Adhésion, communication et leadership

| A propos de... | Vous avez répondu... | Evaluation | Recommandation |
|---------------------------------|--|--|---|
| Engagement | Des objectifs d'équipe sont fixés et communiqués individuellement, projet par projet | Voilà un bon début ! Cela souligne que les changements portés par les projets sont importants, puisqu'ils se traduisent en objectifs d'équipe. Mais ces seuls objectifs traduisent-ils les enjeux des projets, dans le temps et pour l'entreprise ? Sont-ils en lien avec vos propres objectifs et engagements de manager ? | Vérifiez que les objectifs fixés sont "SMART" (Simple - Mesurable - Atteignable - Réaliste - définis dans le Temps). En particulier, sont-ils adaptés à la maturité de vos équipes ? Passez au stade des indicateurs. Déterminez 1 ou 2 indicateurs qui vous permettraient d'affirmer que votre gestion de projets s'améliore d'année en année. Assurez-vous de la cohérence de ces indicateurs avec ceux stratégiques de l'entreprise. Partagez largement cette réflexion avec votre équipe. Vous verrez ils sont pleins de ressources et prêts à les endosser ! |
| Langage commun | Nous avons globalement un langage commun mais il est vrai que plusieurs notions restent floues et/ou non partagées | Sans l'avoir formalisé, des habitudes sont en place et facilitent la compréhension des projets. Dans l'ensemble, vous vous comprenez, mais attention, vous n'êtes pas à l'abri de certaines interprétations "locales" qui peuvent nuire aux projets. Projet, Programme, Porteur, Sponsor, Cadrage, Planification, Livrable ... partagez-vous vraiment les mêmes définitions ? | Il est temps de documenter les notions fortes associées aux projets et reprenant le langage commun, spécifique ou non à votre entreprise. Reprenez les documents supports et vérifiez si les termes clés sont documentés. Faites le sinon. Partagez en équipe à propos du cycle de gouvernance et de cycle de vie des projets. Toutes les notions restantes à définir vont apparaître comme évidentes. |
| Rôles et responsabilités | L'ensemble des rôles et des responsabilités en projets sont assumés. Il y a cependant régulièrement des chevauchements de responsabilités qui rendent difficiles certains arbitrages | Vous avez réussi à mettre au niveau de chacun des projets des rôles et responsabilités clairs et assumés. Peut-être vous êtes-vous appuyés sur des matrices "RACI" pour cela. Mais les projets s'inscrivant dans le cadre d'un portefeuille global à votre entreprise, vous devez également renforcer les interfaces et l'arbitrage de ce portefeuille | Travaillez au niveau des comités de pilotage de votre Système de Management des Projets : quelles interfaces entre cette gouvernance et les projets, quelles décisions possibles, quels arbitrages, dans quels contextes ou conditions ? Le RACI s'applique aux livrables des projets, mais aussi à la gouvernance (Le R étant le Responsable, le A celui qui Approuve, le C celui ou ceux qui contribuent et le I celui ou ceux Informés) ! |
| Gouvernance | Le système de gouvernance décrit est suivi mais des exceptions existent encore pour certains projets | Force est de constater qu'il reste parfois des passe-droits ou de faux prétextes pour justifier une entorse au système établi. Attention à ce que ce manque de rigueur ne fragilise votre gouvernance. Vous rendez service aux projets, aux programmes et à toute l'organisation en exigeant qu'aucune exception ne soit permise car le formalisme proposé par votre système est une aide et non une contrainte à la bonne exécution de tout votre portefeuille. | Si le système de Gouvernance décrit n'est pas exploité, en êtes-vous responsable ? L'exemplarité est une valeur importante de la gouvernance. S'il ne s'agit pas de cela, avez-vous été trop 'permissif' avec certaines personnes ou certains services ? Si c'est le cas, reprenez en main ces collaborations que vous avez certainement ombragées. Autre piste à explorer ... le système de gouvernance décrit est trop lourd, trop administratif ? Si c'est le cas, impliquez vos équipes dans une démarche 'Lean' et faites 'maigrir' votre processus. Il n'y a pas besoin de beaucoup d'administration pour gouverner. Il est aussi peut-être temps d'envisager un outil de gestion du portefeuille des projets ... |
| Bénéfices | Améliorer ses projets c'est améliorer une méthodologie de travail, la performance et la communication | Vous avez certainement su créer une adhésion à la démarche, même si les bénéfices globaux ne sont pas partagés par tous. Du coup, vous pâtissez encore peut-être de quelques réticences chez certains acteurs qui manquent de motivation pour relayer activement cette démarche ? | Les projets apportent souvent une surcharge de travail à vos meilleures ressources, tout comme ils perturbent la réalisation des activités récurrentes. Essayez de mettre en perspective la capacité à mieux gérer la charge de travail de vos collaborateurs ... il est probable qu'apparaissent de nouvelles opportunités d'amélioration de gestion autour de vos projets ! |

Posture : Gestion Multi-projets

| A propos de... | Vous avez répondu... | Evaluation | Recommandation |
|-------------------------------|---|--|--|
| Alignement stratégique | Il existe des axes stratégiques définis et des projets s'y rapportant, mais tout n'est pas cohérent | Vous avez su formaliser les axes stratégiques que vous avez retenus pour la période de référence et vous en servir pour identifier les projets. Vous avez même certainement approché ou investi la notion de 'Programme'. Il demeure encore des incohérences ? Elles sont certainement dans les niveaux de priorités et/ou dans la perspective que les uns et les autres ont du niveau de valeur et de risques pour les projets à réaliser ? | Si ce n'est pas le cas, systématisez des chartes de cadrage de vos projets et si c'est déjà le cas, renforcez les analyses autour de la valeur et des risques. Imposez peut-être même des abaques ou des matrices pour cela. La prochaine étape sera nécessairement de renforcer la notion de scoring de projet. Rappelez-vous aussi que le scoring n'est pas un élément statique mais dynamique, c'est à dire que le scoring d'un projet est fait au début de la transformation, mais qu'il est aussi remis à jour à l'occasion des grandes étapes du projet. Le travail de conception du scoring permettra à chacun de partager une vision commune de la valeur attendue et des risques encourus atout des projets. Le travail de production des scoring pour les projets vous permettra de renforcer les qualités de vos périmètres de projets. |
| Liste des projets | La liste des projets est disponible et communiquée | Ce point est clair : vous savez de quoi vous parlez quand vous nommez des projets et vous maîtrisez le périmètre de ceux couverts par la liste. C'est parfait, vous voilà à la tête de règles bien définies qui vous permettent de savoir ce que vous voulez piloter. Comment cette liste est-elle mise à disposition ? | Votre maturité vous permet à présent d'intégrer cette liste dans un SI projets solide. Qu'utilisez-vous en la matière ? N'est-il pas venu le temps d'intégrer un outil professionnel qui vous permettra rapidement de dépasser le stade de la liste et d'aborder celui de la maîtrise de performance ? |
| Lancement des projets | Des projets démarrent trop rapidement sans réflexion préalable | Selon des études établies par le Sandish Group, 94% des projets redémarrent ! Sachez simplement qu'outre la confusion dans la communication que cela engendre, un dispositif d'autorisation et de cadrage vous permettrait de faire des économies substantielles ! | Mettez l'accent sur la phase qui prépare au démarrage du projet. Mettez aussi l'accent sur la notion de 'Porteur' de projet et de 'Sponsor'. Proposez non seulement des étapes dans le démarrage mais aussi certainement un 'format' unique de présentation des idées ou des analyse préliminaires. Un des facteurs clé de succès des projets réside dans la maîtrise du besoin où celui-ci est exprimé. L'autre réside à coup sûr dans le leadership des détenteurs d'enjeux. Appuyez vous sur des rôles précis et endossés ! |
| Clôture des projets | Des projets sont mis en suspens, arrêtés ou clôturés en dehors de toute Gouvernance | Encore des indisciplinés et des procédures qui ne sont pas suivies ! Trop d'urgence à passer sur un autre sujet qu'on en oublie de finir proprement le précédent, ou qu'on le laisse en plan ? Dans ce contexte, difficile de garder une vision et une cohérence d'ensemble non ? | Tentez d'analyser les projets qui ne s'inscrivent pas bien dans le cadre qui a été pourtant visiblement été bien défini ! Est-ce qu'il y a des points communs ? Si oui pourquoi ne pas 'régler' ce problème ? Êtes-vous responsable de cette situation ou bien la subissez-vous ? Appuyez vous sur les problèmes de communication ou les surcoûts qu'une mauvaise clôture de projet engendre, pour faire évoluer la situation. Il est réellement dommage de ne pas pouvoir capitaliser sur l'investissement que l'organisation fait sur un projet. Même la charge de travail n'est pas une raison suffisante à priori ! Rappelez les règles, restez ferme avec la gouvernance. |
| Programmes | Nous n'utilisons pas la notion de Programme, en matière de gestion de projets | En matière de Mangement de projets, il existe la notion de Programme. Un Programme est un exemple coordonné et interdépendant de projets qui soutient une stratégie. Un Programme s'évalue par des indicateurs d'affaires. Pour réussir les objectifs d'un Programme, on doit réussir la coordination des projets du Programme. | Peut-être devriez-vous explorer cette notion si ce n'est déjà fait. Elle vous permettra d'illustrer clairement vos stratégies à n'en pas douter. Demandez à chacun des services / départements de recenser leurs projets ou ceux sur lesquels ils travaillent. Faites un premier "sanity check", vous aurez sans doute l'occasion de regrouper tout cela ... en Programmes ! |
| Nouveaux projets | Nous disposons d'une liste de projets établie normalement une fois par an au moment du budget | Voulez-vous dire que la liste des projets est quasiment figée pour une année ? Avez-vous la stabilité d'affaires que suppose cette pratique ? Est-ce bien la réalité ou bien essayez vous de nous dire que le budget de projet est établi mais que la liste peut bouger ? | Réservez un moment dans vos instances de gouvernance pour revisiter la liste des projets à la lumière des nouvelles idées récoltées au cours de la précédente période. Cette nouvelle discipline poussera aussi l'émergence d'idées dans l'organisation. |
| Indicateurs | Aucun indicateur managérial n'est défini pour maîtriser l'impact de notre gestion multi-projets | Votre démarche de management n'est certainement pas sous contrôle total. Sans indicateur, vous ne savez pas d'où vous partez, ni quels axes de progrès vous visez. En matière de gestion de projets, cela ne veut pas dire que vous ne réussissez pas vos projets. Cela veut certainement dire en revanche que vous disposez d'une source majeure d'optimisation de vos changements. | Seul, mais plus certainement en équipe, définissez le sens de la réalisation de projets dans votre structure et tentez d'en extraire 1 à 3 indicateurs. Mettez les à jours ne serait-ce qu'une fois par an. Des exemples ? Faites évaluer vos projets par les porteurs et contributeurs. Suivez leurs 'notes'. Suivez la durée ou la valeur moyenne de vos transformations. Déterminez un indicateur sur le nombre de projets ouverts en simultanés ou sur le nombre de personnes impliquées ... Vous verrez, ce ne sera pas difficile de trouver un indicateur 'utile et intelligent' pour votre management. |

Posture : Méthodologie de gestion des projets

| A propos de... | Vous avez répondu... | Evaluation | Recommandation |
|----------------------------|--|--|---|
| Cycle de vie | Un cycle de vie, spécifique à chaque projet est défini | Pour chacun des projets, vous disposez des étapes clé de progression. C'est déjà primordial pour en piloter sa valeur intrinsèque. En revanche vous n'avez pas encore déterminé ce qui 'au dessus' du cycle de vie guide vos arbitrages 'multi-projets'. C'est dommage ! | Les deux 'problèmes' avec les projets c'est d'abord qu'ils sont tous différents et qu'ensuite il y en a plusieurs à faire en même temps ! Vous exigez que vos chefs de projets déterminent un cycle de vie et donc qu'ils proposent un système de gestion de la valeur du projet. Bravo. Vous répondez au premier enjeu d'unicité des projets ! En revanche, on ne pourrait que vous conseiller d'investir maintenant dans la gestion d'un cycle de gouvernance, c'est à dire d'un cycle managérial vous permettant d'arbitrer le 'monde multi-projets'. Par exemple cela vous permettrait d'améliorer la gestion de la concurrence des ressources toujours trop faible dont on dispose pour réaliser tous les projets. Pour réfléchir à ce cycle il faut généralement plutôt partir du cycle budgétaire ou stratégique ... |
| Efficienc | La méthodologie pour gérer les projets existe, mais elle se concentre sur le cadrage et la prévision à 'haut-niveau' | Vous voilà sur la bonne route : vous avez compris qu'il vous faut une méthodologie de gestion de projet. Elle se concentre aujourd'hui sur les premières phases d'une projet. Ce n'est pas optimum mais c'est le 'bon début' ! En revanche il doit vous arriver de penser que le projet porte surtout sur la qualité de l'équipe et que dès que celle-ci est moins performante ... les résultats du projet s'en ressentent non ? | Vous le savez peut-être mais selon certains référentiels en management de projets, il y a 10 domaines de gestion dans un projet : Le contenu, les délais, les coûts, les risques, la qualité, les ressources, les communications, les contrats et le juridique, les parties prenantes et ce qu' l'on nomme l'intégration. En vous mobilisant sur le cadrage vous avez certainement abordé tout cela à votre manière. Peut être qu'en revanche il est venu le temps d'approfondir certains de ces 'leviers' maintenant. Par lequel démarreriez-vous ? |
| Méthodes de travail | Aucun standard n'est établi dans notre organisation | C'est certain, pour gérer les projets, vous n'êtes pas aidés : sans méthodologie, l'aventure devient très incertaine. Quelle est la place des projets dans votre organisation ? Par définition un projet est une démarche de création de valeur. Sans méthodologie vous prenez de nombreux risques. Démarrer bien trop de projets. En finir peu. Gérer les projets au grès des opportunités ... | Démarrez rapidement sur les 3 aspects suivants : Un document de cadrage des besoins standardisé. L'obligation de déterminer un cycle de vie et de réalisation du futur projet, accompagné d'une véritable réflexion sur le cycle de création de valeur de chacun des projets et un planning minimaliste avec 5 dates clé et 2 chiffres relatifs aux dépenses engagées sur le projet puis au temps interne nécessaire pour le réaliser. Tout simple mais redoutablement efficace vous en serez persuadé dès les premiers projets gérés ainsi. |

Posture : Système de management

| A propos de... | Vous avez répondu... | Evaluation | Recommandation |
|----------------------------------|--|--|--|
| Création de valeur | Nous n'évaluons pas la valeur des projets | Qu'est-ce qui vous pousse à mener les projets en cours, plutôt que d'autres ? Les idées ne manquent probablement pas mais pouvez-vous tout mener à terme ? Pourquoi ne pas mettre la valeur au centre de vos choix de projets à réaliser ? | Vous verrez que mener des réflexions autour de la valeur des projets en général et en particulier pour chacun des projets à démarrer n'est pas quelque chose de simple. Qualitatif, Qualitatif, Politique interne, Pressions externes, Mobilisation des acteurs, Performance ... le jeu en vaut par contre tout à fait la chandelle ! |
| Gestion de la concurrence | Les démarrages de projets ne tiennent pas forcément compte de la capacité 'ressources' ou de la capacité à faire | Domage car cela doit certainement vous 'rattraper' régulièrement. Mais peut-être ne le mesurez vous pas dans la mesure où les objectifs des projets ne sont pas formalisés ? Il est évident que s'il n'y a pas de 'ligne de référence', tout peut glisser et du coup, la question de la capacité ne doit pas se poser autrement que comme une variable d'ajustement. | Faites évoluer votre mode de fonctionnement. L'ensemble de vos projets concerne votre organisation et fait appel à ses ressources. Tous les projets candidats au démarrage doivent identifier les ressources à mobiliser et ce sur les différentes phases du projet (cf. cycle de vie). Vous aurez alors un nouveau critère de décision pour le lancement projet : la capacité de finir une phase au regard des autres projets/phases de votre portefeuille. |
| Gestion des changements | Nous ne pilotons pas réellement les changements dans les projets | C'est bien dommage car par nature la gestion d'un projet consiste à prévoir un ensemble de tâches vers un bénéfice encore incertain. De ce fait, il est fort à parier que des changements auront lieu entre les attendus des uns, des autres, les prévisions et l'atterrissage constaté. | Apprenez à identifier les "vrais" changements : ils se traduisent par une modification apportée à la définition du contenu, au délai, ou au budget du projet. Alors, forcément, cette "traduction" doit vous pousser à en garder trace. Documentez ces modifications, cela vous aidera également à communiquer. |

Au global, sur la base du système de pointage en vigueur dans le référentiel SMPP – Système de Management du Portefeuille de Projets, vous obtenez la note de **26 point(s)**.

Cela correspond à un niveau de maturité comprise entre le stade de la découverte et prise de conscience (Niveau I du référentiel SMPP) et le stade de l'Adhésion et professionnalisation (Niveau II du référentiel SMPP).

A ce stade, on peut affirmer que votre organisation est relativement mature en matière de gestion et de Gouvernance des projets !

Même si potentiellement vous pourriez prétendre à engager directement une démarche de certification vers le niveau II, nous vous recommandons déjà d'obtenir la certification de Niveau I du référentiel Système de Management des projets (SMPP).

Pour l'obtention du label de Niveau I il vous reste certainement et simplement plus qu'à intégrer l'ensemble des pratiques que vous avez documenté. Cette 'vue d'ensemble' des différents systèmes que vous avez construit autour de vos projets sera nécessaire.

Il faudra aussi certainement explorer de nouvelles notions comme la gestion d'un planning de capacité, peut être les scoring de projets, sinon la mise en place d'audit ou encore l'élargissement des formations projets au delà des chefs de projets.

Généralement à votre niveau on est aussi prêt à démarrer une approche de type 'outils'. Votre niveau de maturité devrait vous permettre en effet de tester une solution efficace de gestion de projets et par là même de vous obliger à formaliser certains des processus 'faibles' ou 'manquants'.

Liste exhaustive des exigences à optimiser :

- Pratiques
- Amélioration des pratiques
- Formation
- Engagement
- Langage commun
- Lancement des projets
- Clôture des projets
- Programmes

- Nouveaux projets
- Indicateurs
- Efficience
- Méthodes de travail
- Création de valeur
- Gestion de la concurrence
- Gestion des changements

La certification de Niveau I que votre équipe et vous êtes prêt à aller chercher, reconnaîtra la maturité actuelle et réelle de votre système de management du portefeuille des projets, tant sur le plan de la méthodologie de gestion que sur celui de la gouvernance.

Elle vous permettra aussi de vous approprier le référentiel et la démarche d'audit que Bureau Veritas réalisera.

Enfin, elle vous permettra de créer une émulation autour de votre démarche de management d'équipe et donnera de la visibilité à votre démarche de management, en interne

Au fond, rien de vous empêche de faire reconnaître le Niveau I tout en étant déjà engagé sur le Niveau II. Sachez que la certification SMPP est construite autour d'audits de suivi. Dans 18 mois, vous serez certainement prêt à franchir un nouveau palier !

Le référentiel SMPP n'est pas si complexe que cela à s'approprier !

- Vous pourriez préférer une approche directe et identifier un leader de votre équipe qui se chargerait de faire le bilan des écarts entre le référentiel et votre situation actuelle, puis de vous conduire à l'audit Bureau Veritas !
- Vous pourriez rechercher une approche conseil et faire appel à un consultant SMPP spécialisé qui vous aiderait à décoder ce rapport de test et clarifier votre prochaine étape. Pour nous contacter : info@smp2.org.
- Vous pourriez aussi apprécier une approche pragmatique. Sachez que nos consultants sont capables de prendre en charge un des projets concrets de votre portefeuille ... et de le mener de manière à vous assister aussi dans votre développement méthodologique. Il s'agit probablement de la modalité la plus performante et la moins onéreuse pour développer sa maturité en projet, à votre stade !

Veillez trouver ci-dessous quelques statistiques vous permettant de compléter votre analyse et de vous situer globalement par rapport à ce test :

- Vous êtes la 179 ième personne à nous soumettre votre test.
- En moyenne, la somme de points obtenus est de 34, comparativement à vôtre pointage qui est de 26.
- Dans votre fonction (Autre fonction de direction), en moyenne le pointage est de 31.
- 51% des participants se retrouvent dans le même niveau de maturité que vous : Niveau 2.
- Statistiquement à votre niveau de maturité, les exigences les plus 'faibles', constatées sont :
 - Amélioration des pratiques.

Systeme de Management du Portefeuille de Projets

Ce test vous a été proposé par



Nous vous remercions d'avoir effectué ce test
depuis notre application.

TestMaturite.com

Contact : info@smp2.org