



TestMaturite.com

# Rapport test de Maturité

Systeme de Management du Portefeuille de  
Projets

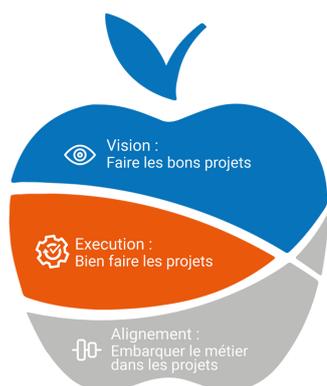


## PÉRIMÈTRE ET STRUCTURE DU RAPPORT

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](http://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.



## 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 : Le contexte de gestion des projets de votre entreprise

A propos de...	Vous avez répondu...	Evaluation	Recommandation
<b>La formalisation de notre gestion de projets</b>	La Gestion de Projets s'appuie sur des processus, sur des documents et/ou des outils formels	Excellent, surtout s'ils sont exploités et régulièrement améliorés. Les processus et documents en question sont-ils assortis de pratiques optimales ? Autrement dit, avez-vous 'challengé' la productivité et l'efficacité de ce que vous avez mis en œuvre ?	Avez-vous pensé à optimiser ce dispositif ? Que faites vous pour vous assurer qu'il va dans le sens de la productivité que vous recherchez ? Ne serait-il pas intéressant de déployer un outil de gestion des projets pour relancer la démarche et la professionnaliser encore ?
<b>L'amélioration des pratiques de gestion des projets</b>	Notre gestion des projets s'améliore au gré des opportunités et des enseignements de chacun sur les projets, sinon dans l'informel	Votre démarche d'amélioration continue n'est pas planifiée. Le risque réside dans le fait d'installer des pratiques fortes dans un mode 'gestion de crise' et du coup de ne pas apporter toute la valeur ajoutée du manager dans la prise de recul et l'optimisation des processus.	En Equipe, ayez une discussion sur les enjeux de la gestion de projets dans votre activité. Cherchez à savoir dans quelle mesure le management des projets n'est pas un facteur de stress (Syndrome Général d'Adaptation). Définissez un ou deux chantiers d'amélioration des pratiques, outils ou comportements en gestion des projets.
<b>L'agilité de l'organisation</b>	Dans notre organisation, être Agile c'est avoir une méthodologie de gestion des projets, très proche du terrain et largement utilisée	Bravo, d'autant si tous les acteurs du projet sont impliqués dans cette Agilisation.	Définissez clairement le périmètre de mise en œuvre de l'Agilité. Quels projets sont concernés ? Quelles équipes ? Quels types de projets ? On observe parfois une dérive sur l'engagement de résultat au profit d'un engagement de moyens. Restez vigilants et assurez vous que toutes les parties prenantes soient alignées en ce sens.
<b>La gestion de projet dans le système de management global</b>	Les projets sont pilotés avec les autres sujets d'opérations courantes de l'entreprise (Pas de CODIR ou COMEX spécifique aux projets)	Soyons clair ... La priorité c'est souvent la production et l'actualité ... Quelle place ont vos projets dans ce contexte ?	Modifiez peut-être l'ordre du jour de vos CODIR ou COMEX et démarrez par un statut (même rapide) sur les principaux projets ... Au moins ils seront abordés et peut-être même que vos Comités n'en seront que plus participatifs !
<b>Le développement des compétences en projets</b>	Nous n'avons jamais réalisé de formation en gestion de projets	Vos ressources sont-elle déjà formées ? Pensez-vous que tout le monde sait gérer des projets ? Le management de projets est une discipline qui recouvre plusieurs domaines de gestion (coûts, délais, communication, contenu, ...). Il y a certainement beaucoup à apprendre, y compris pour ceux qui ont déjà été formés.	Discutez du sujet avec votre équipe RH, vos collaborateurs et les autres intervenants des projets. Vous pourriez être ravi de mesurer leur intérêt à développer leurs compétences en la matière. Si c'est le cas, prenez le temps de bien qualifier les publics demandeurs et les domaines de gestion de projets recherchés (coûts, délais, contenu, risques, communication, ...). Potentiellement il y a autant de formation que de domaines !

## Posture : La démarche de gouvernance et d'arbitrage des projets

A propos de...	Vous avez répondu...	Evaluation	Recommandation
<b>L'engagement de la Direction dans le management des projets</b>	Des objectifs d'équipes 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 !
<b>Le langage commun</b>	Il n'y a pas de langage formalisé et commun autour des projets	Cela ne va pas aider les équipes et les échanges dans et entre les projets. A l'image de nouveaux acteurs dans l'entreprise, vous allez perdre du temps à vous ajuster, à vous habituer au vocabulaire de chacun et à imaginer ce qui tacitement a été formulé. Est-ce vraiment efficace ?	Initiez un premier glossaire basique. Et commencez par définir ce que vous appelez projet ! Nécessairement, cette première définition vous amènera à en préciser bien d'autres autour de cette façon de manager vos efforts. Si ce travail se réalise rapidement, tant mieux ! Explorez rapidement la clarification des rôles et les responsabilités.
<b>Les rôles et responsabilités</b>	Les parties prenantes aux projets permettent une réalisation optimale des projets et une bonne gestion du portefeuille des projets	Bravo : les parties prenantes des projets sont répertoriées et responsabilisées au niveau de chacun des projets et au plan de la Gouvernance.	Avez-vous réussi à évaluer l'impact de chacun sur votre système, en faisant appel aux autres parties prenantes ? Puisque vous en êtes aux réglages fins à ce sujet, y-a-t-il des optimisations dans votre procédure de pilotage qui peuvent venir ou qui impactent les différents rôles et responsabilités définis ?
<b>La maîtrise de l'avancement des projets</b>	La démarche pour créer, démarrer, cadrer, planifier, piloter et clore les projets est décrite mais n'est pas suivie	C'est tellement dommage de décrire un système de gouvernance et de ne pas piloter que des exceptions : vous discréditez totalement ce que vous avez documenté. Comment se fait-il que personne ne le suive ? Qui cela arrange-t-il ? La valeur d'exemple, en l'occurrence du mauvais ne doit plus faire loi : réagissez, vous avez ce qu'il faut sur le papier pour progresser	Définissez à minima un 'CYCLE DE GOUVERNANCE DES PROJETS', c'est-à-dire des points de contrôles à la création du projet, après son cadrage, après la phase de planification (Kick-off) et si possible exigez une météo régulière de vos projets !
<b>Les croyances fortes des Managers sur le management des projets</b>	Il n'y a pas d'intérêt particulier à mettre en œuvre une démarche projets	La question est de savoir pourquoi vous réalisez des projets si ce n'est pour transformer votre organisation ? Si nous sommes d'accord sur ce point, pensez-vous que toutes vos ressources partagent la même vision de l'avenir de votre organisation ? Avez-vous la certitude que vos équipes ne sont pas dispersées entre opérations courantes et changements fréquents ?	S'il y a des bénéfices à avoir un système de management de la production, il y a un bénéfice à avoir un pilotage du système des transformations. Les projets modifient la manière avec laquelle votre organisation réalisera ses opérations dans l'avenir. Comme beaucoup d'autres managers, vous avez certainement beaucoup de sujets de cet ordre en cours. Faites un séminaire d'équipe sur le management des projets. Laissez s'exprimer vos collaborateurs. Vous pourriez être surpris de leurs attentes en la matière.

## Posture : La gestion multi-projets / le pilotage d'un portefeuille de projets

A propos de...	Vous avez répondu...	Evaluation	Recommandation
<b>L'alignement stratégique</b>	Notre organisation n'a pas de stratégie formelle et décrite	Vous en conviendrez certainement, il est difficile, sans stratégie, de sélectionner les "bons" projets. Se transformer et être agile c'est bien ! En revanche vous ne pourrez pas le faire tout seul et pour partager à la fois la vision qui guide les projets mais aussi les priorités et interfaces que supposent le management des projets, une stratégie claire est tout à fait nécessaire.	Quelle est la valeur ajoutée de votre organisation ? Que faut-il transformer pour que cette organisation puisse être tout aussi efficace, sinon, plus d'ici 3 ans ? Etablissez cette vision, définissez les axes de transformation et clarifiez donc votre 'schéma directeur' ou 'feuille de route' de transformation. La liste des projets clé de votre organisation va trouver tout son sens et sera bien plus facile à justifier ...
<b>La liste des projets</b>	Nous ne disposons pas d'une liste des projets dans l'organisation	Comment cela se fait-il ? Le besoin ne se fait-il pas ressentir ou bien la liste est-elle trop complexe à établir ?	Demandez à chaque service de recenser ses projets ou ceux sur lesquels ils travaillent. Demandez-leur également de lister les projets qu'ils "connaissent". Faites un premier "sanity check". Sachant que lorsque l'on travaille sur un projet on ne travaille pas sur ses 'opérations courantes et récurrentes', vous mesurez certainement tout le bénéfice à clarifier la définition du mot projet !
<b>Le lancement des projets</b>	Des projets démarrent de façon 'confuse', sans autorisation particulière	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 !	Vous devez encadrer et maîtriser le lancement d'un projet. Commencez donc par écrire un mémo, voir une procédure simple et basique que vous pourrez améliorer au fur et à mesure qu'elle montrera ses limites d'utilisation.
<b>La clôture des projets</b>	Des projets sont clôturés de façon confuse ou ne sont pas clôturés	La clôture d'un projet est une décision aussi engageante que son lancement, quel dommage que vous n'avez pas de visibilité sur ces projets terminés, ou suspendus, ou arrêtés. Comment alors dans ce contexte bénéficier de la valeur des projets ?	Tout comme pour le lancement, vous devez maîtriser la clôture, l'arrêt momentané ou définitif d'un projet. Dites-vous d'abord que cela contribue peut être à plusieurs problèmes de communication. Dites vous ensuite que si le projet est terminé pour certains et pas pour d'autres les coûts continuent de couir sur des activités sans plus aucune valeur ajoutée ! Dites vous surtout qu'un projet est une 'autorisation de dépense ou d'investissement' et qu'il est totalement légitime d'en demander des comptes ! Mettez au point une procédure simple mais utile à une bonne gouvernance du portefeuille des projets.
<b>La gestion des programmes</b>	Les projets sont organisés en Programmes, dictés par les stratégies ou les opérations clés de l'entreprise	Vous êtes à l'évidence tout à fait mature sur cette 'bonne pratique'. Parfait !	Vos programmes sont-ils eux même 'chartés' ou simplement 'nommés' ? Avez vous déterminés des objectifs d'affaires ou de transformations pour chacun des programmes ? Pour chacun des programmes, des indicateurs sont-ils établis et regroupés dans un Tableau de bord de Direction de Projets ?
<b>Les nouveaux projets</b>	Nous avons plein de projets et d'un autre côté nous avons du mal à définir ce qu'est un projet	Etonnant ! N'avez-vous pas de projets ? N'êtes vous pas intéressé à les recenser ? Vos équipes ne sont-elles pas impliquées en transverse dans des sujets de transformation de l'entreprise ?	Généralement la valeur ajoutée d'une organisation découle de sa 'fonction' et donc de ce qu'elle produit de manière récurrente. Les projets existent alors pour transformer les processus, outils et comportements de l'organisation. Cela lui permet de mieux réaliser sa fonction dans le futur (innovation, productivité, climat social, ...). Ne pas avoir de liste de projets, pourrait être interprété comme un manque de cap ou l'expression d'une vision floue ou mal partagée. Nous sommes certains que cette liste existe. Peut-être pas de manière formelle. Pour vous assurer que votre vision des transformations est bien comprise et que chacune de vos ressources travaille dans le bon sens, pourquoi ne pas leur demander de vous faire la liste des projets en cours et à démarrer ?
<b>La valorisation du management des projets</b>	Aucun indicateur managérial n'est défini pour maîtriser l'impact de notre gestion de 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 : La méthodologie de gestion des projets

A propos de...	Vous avez répondu...	Evaluation	Recommandation
<b>La structure et l'organisation des projets</b>	Nous savons dire ce que nous attendons des projets en général	La définition d'un objectif et/ou d'une ambition ne suffit pas à décrire le projet. Sinon, vous prenez le risque que chacun entrevoit le projet de son point de vue et selon ses compétences / intérêts.	Une vision ou une ambition ne constitue pas un objectif. Dans un premier temps essayez de renforcer les compétences dans la définition d'objectifs chiffrés. A minima la réflexion collective sur les objectifs du projet vous apportera des bénéfices sur une meilleure définition et gestion des périmètres de projets.
<b>Les niveaux de gestion des projets</b>	En général l'équipe projet se concentre sur le cadrage et la prévision à 'haut-niveau'. Les projets sont gérés par ce qui est à faire, l'objectif	Le cadrage des projets représente déjà une première pierre importante à l'édifice de la gestion du projet. Cela ne suffit cependant pas. Il peut y avoir consensus sur la valeur et les attendus du projets, mais par ailleurs aucune réelle coordination sur les moyens à mobiliser. N'hésitez pas à mobiliser les parties prenantes sur les bénéfices d'une planification collaborative !	Un cadrage sans réflexion sur les moyens n'est pas réellement valorisable. Demandez aux porteurs et aux équipe de projets d'exprimez les moyens à associer au projet. Etablissez une culture des moyens et de la valeur en sollicitant les parties prenantes sur les ressources et budgets à mobiliser ... même si c'est macro et même si ce sont des ordre de grandeurs !
<b>Le périmètre de gestion des projets</b>	Une méthodologie unique de gestion de projet est très largement appliquée. Elle est appuyée par un outil qui encadre toutes les étapes de gestion depuis le lancement jusqu'à la maîtrise des écarts pendant la réalisation (Météo de projet sur le contenu, délais, coûts, collaborations, ...)	Vous avez réussi à partager auprès de vos chefs de projets la même méthodologie de gestion. Son utilisation réelle a permis de l'améliorer et vous pouvez avec satisfaction constater que cette méthode est à présent efficiente et mise en pratique. Reste à l'étendre à tous les acteurs projets pour qu'elle ne soit pas la seule "propriété" (et responsabilité) du chef de projet.	Réactivez les discussions à propos des rôles et des responsabilités. Approfondissez les notions de Porteurs, de Sponsors, de Pilotes ou référents Métiers, de Chefs de projets bien entendu. Travaillez sur ce que chacun doit 'fournir' au projet et sur ce que chacun est en mesure d'attendre du projet. C'est une bonne manière de diffuser la méthodologie que vous avez bâtie. Faites bien la différence entre Gouvernance du portefeuille et Gestion des projets.

## Posture : La valorisation du portefeuille des projets

A propos de...	Vous avez répondu...	Evaluation	Recommandation
<b>La recherche et la mesure de la valeur apportée par les projets</b>	Nous évaluons la valeur d'un projet, seulement avant qu'il ne démarre	C'est un bon début : vous avez compris que la valeur du projet est une caractéristique que vous devez construire. Pourquoi ne pas envisager maintenant la valeur comme un système dynamique et non plus comme un système statique ?	Faites de l'évaluation de la valeur du projet non plus seulement un outil d'aide à la décision de lancement, mais un outil d'aide au pilotage dynamique. Si vous avez des arbitrages à faire, si vous devez gérer des concurrences entre projets, appuyez vos décisions sur la valeur ré-estimée des projets. Idéalement exigez une réévaluation de l'atterrissage de vos projets à l'occasion de chacune des grandes étapes du cycle de vie. Vous renforcerez d'ailleurs l'implication et la participation des acteurs du projet à travailler sur les meilleurs projets, puisque déterminer la valeur d'un projet est un travail d'équipe mobilisant !
<b>Le maîtrise de la 'concurrence' entre les projets</b>	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.
<b>La maîtrise des changements pendant la réalisation des projets</b>	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 **16 point(s)**.

Cela correspond **stade de la découverte et prise de conscience. Plus précisément vous êtes en route pour ce stade ....**

Le nombre de points que vous obtenez ne permet en effet pas d'affirmer que votre organisation est mature en matière de management de ses projets. Sachez par contre que c'est dans votre cas de figure que l'on obtient, le plus vite, les plus gros bénéfices managériaux d'une démarche de renforcement de la culture 'projets'.

Liste exhaustive des exigences à optimiser :

- L'amélioration des pratiques de gestion des projets
- Le développement des compétences en projets
- Le langage commun
- Les croyances fortes des Managers sur le management des projets
- L'alignement stratégique
- La liste des projets
- Le lancement des projets
- La clôture des projets
- Les nouveaux projets
- La valorisation du management des projets
- La structure et l'organisation des projets
- Les niveaux de gestion des projets
- Le maîtrise de la 'concurrence' entre les projets
- La maîtrise des changements pendant la réalisation des projets

Très rapidement vous tirerez les bénéfices d'une démarche qui vous aidera à :

- mieux cadrer vos projets,
- clarifier les rôles et responsabilités et à
- organiser / prioriser le flux des transformations avec le flux opérationnel, récurrent.

**Plusieurs approches** demeurent **possibles** pour engager une **démarche de renforcement de votre maturité projets**.

- Vous pourriez préférer une **approche participative** et partager les résultats de cet audit avec vos ressources pour envisager un plan d'actions en commun.
- 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](mailto:info@smp2.org)

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 924 ième personne à nous soumettre votre test.
- En moyenne, la somme de points obtenus est de 29, comparativement à votre pointage qui est de 16.
- Dans votre fonction (PMO - Responsable du Bureau de projets), en moyenne le pointage est de 29.
- 37% des participants se retrouvent dans le même niveau de maturité que vous : Niveau 1.
- Statistiquement à votre niveau de maturité, les exigences les plus 'faibles', constatées sont :
  - Le développement des compétences en projets.
  - Le langage commun.
  - Les croyances fortes des Managers sur le management des projets.
  - L'alignement stratégique.
  - La structure et l'organisation des projets.
  - Les niveaux de gestion des projets.