



CAS CLIENT

Pilotage de portefeuille de projets



« Assistance à la mise en place et à la gestion d'une cellule de PMO »

LE CONTEXTE

Lors de la mise en place du GIE Groupama Système d'Information, le rôle et les objectifs de l'informatique de Groupama ont été définis au sein d'un Schéma Directeur Informatique. Dans ce cadre, Axys Consultants a assisté la Direction Études Distribution et Gestion (DEDG) dans la mise en place de sa structure de pilotage, associant ressources internes et consultants.

Face au constat du relatif cloisonnement des Directions des Etudes nuisant à la fluidité de l'Ingénierie Projet, le projet PEGASE a été lancé avec comme objectifs principaux :

- **Remettre l'opérationnel au cœur de l'entreprise** et recentrer l'activité sur la gestion des projets d'investissement et la gestion courante des outils informatiques du Groupe ;
- **Simplifier et rationaliser l'organisation** et fluidifier les modes de fonctionnement ;
- **Compléter les pratiques de conduite de projet** et de suivi de la qualité par un pilotage de la performance.

Ces objectifs se sont traduits par une organisation recentrée autour de la fonction du chef de projet et la mise en

place d'une nouvelle organisation de l'informatique.

Cette évolution a conduit à la fusion des 3 Directions Etudes ainsi que de leur structure de pilotage.

LES ENJEUX

La cellule Pilotage était principalement en charge du pilotage du portefeuille de projets de la DEDG dans le respect des engagements de délai, coût et qualité contractualisés avec les clients du GIE tout en assurant la maîtrise des risques projet.

Au sein de la Direction des Études Distribution et Gestion, la cellule Pilotage devait fournir :

- L'assistance à l'organisation de la Direction,
- Des éléments de pilotage (de type indicateurs) au niveau de la Direction et du GIE,
- L'assistance au pilotage opérationnel des projets au travers de l'animation d'un pôle d'expertise fonctionnelle.

LA MISSION

L'assistance d'Axys Consultants au sein de la Direction des Études Distribution

et Gestion a couvert les périmètres suivants :

- Organisation de la structure de pilotage : rôle et missions des pilotes de projet, dimensionnement, procédures et modes de fonctionnement,
- Assistance à la planification des projets : assistance à la structuration des plannings projets, contrôles qualité des plannings, plans d'actions de fiabilisation des plannings,
- Définition des indicateurs et tableaux de bord de la Direction,
- Analyse des indicateurs de pilotage et suivi des risques projet,
- Production des reporting,
- Assistance au pilotage opérationnel des projets,
- Assistance au pilotage du portefeuille de projets de la Direction.

Le périmètre de l'intervention d'Axys Consultants s'est élargi progressivement dans un contexte de lancement du projet d'entreprise et de rationalisation des SI internes :

- Coordination des projets sous-traités dans d'autres Directions Études ;
- Réalisation de reportings à destination des instances de gouvernance des projets, de la DEDG et de la direction du GIE ;



Groupama

- Élaboration d'outils de pilotage spécifiques et participation aux instances des programmes stratégiques (Ouverture du Capital, IAS, déploiement outil GRC...);
- Participation au cycle budgétaire d'élaboration du plan d'affaires projets du GIE ;
- Contribution à l'élaboration et/ou amélioration des processus de pilotage du GIE ;
- Capitalisation des méthodologies, des procédures et des best-practices du Pilotage DEDG au sein d'un manuel interne, actualisé trimestriellement, le « Book du Pilote ».

Enfin, aux activités traditionnelles de pilotage opérationnel des projets se sont ajoutés des travaux d'amélioration de la performance : optimisation des méthodes et des référentiels liés aux outils de pilotage, planification des besoins des projets en terme d'environnements ou de compétences techniques, élaboration et production des indicateurs de mesure de la performance, ...

LA SOLUTION

Etablir un véritable « mode projet » entre les différents acteurs.

Au cours de son intervention, Axys Consultants a mis en avant le besoin d'un suivi opérationnel de qualité dans l'exercice d'un PMO. Le pilotage opérationnel vise à :

- Établir un dialogue permanent avec les différents acteurs du projet afin de minimiser les délais de réaction,
- Suivre les travaux des équipes projets en s'attachant à identifier au plus tôt les points de contention et les difficultés techniques,
- Proposer systématiquement des solutions alternatives lors de l'apparition de problèmes,
- Assister les équipes projet dans la mise en œuvre de ces solutions.

LES BENEFICES

L'assistance d'Axys Consultants au sein de la cellule de Pilotage DEDG, puis de la cellule Gestion du Portefeuille a permis de mettre en place une structure de PMO efficace tant au niveau organisationnel qu'au niveau des méthodes & des outils :

- Contribution à l'amélioration continue des processus de pilotage (méthodes et outils),
- Diffusion et partage des bonnes pratiques,
- Conjugaison de l'assistance opérationnelle auprès des équipes projet avec la production et l'analyse des reporting,
- Edification d'un véritable esprit projet fondé sur la complémentarité entre client et consultants,
- Assurer un devoir d'alerte et de conseil orienté vers l'amélioration des performances des projets.

LE CHOIX D'AXYS

Axys Consultants a su instaurer une réelle relation de confiance avec Groupama Systèmes d'Information grâce à :

- sa connaissance du contexte et des enjeux client, favorisant l'accompagnement lors des différentes transformations des fonctions du pilotage de projet,
- la qualité de ses consultants formés aux différents outils de pilotage ainsi qu'aux modèles de gouvernance des SI (CMMI/ITIL/ COBIT).

QUELQUES CHIFFRES

Durée du projet : 4 ans

Effectif : 1 Associé, 2 managers et 4 consultants

Périmètre :

▶ SI distribution (CRM, OAV, sites Internet/Intranet) et gestion (finance, réassurance, fiscalité, pilotage).

▶ 400 projets informatiques pour un volume annuel de 59 000j/H et 60 500K€ de budget.

Solution technique : Clarity (éditeur Computer Associates) et Niku Workbench