

Microsoft | Enterprise Project Management



Les exemples de captures d'écrans et de fonctionnalités du produit correspondent à la version bêta de Project 2010. La configuration requise ainsi que les fonctionnalités réelles du produit peuvent être différentes dans la version commerciale finale du produit ; elles peuvent également varier selon le système d'exploitation et la configuration système.

Les informations de ce document, notamment les URL et autres références à des sites Internet, sont fournies sous réserve de modification sans préavis. Sauf stipulation expresse contraire d'un contrat de licence écrit de Microsoft, la fourniture de ce document n'a pas pour effet de vous concéder une licence sur les brevets, marques, droits d'auteur ou autres droits de propriété intellectuelle décrits dans le présent document.

Table des matières

Table des matières

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)	7
Microsoft Project 2010	7
Gestion de projets et de portefeuilles unifiée.....	9
Expérience utilisateur simple et intuitive.....	9
Collaboration et reporting améliorés.....	10
Plateforme évolutive et connectée	10
La solution Microsoft Enterprise Project Management (EPM).....	12
Gestion des demandes.....	15
Gouvernance.....	15
Mise en route de travaux et élaboration de scripts métiers	19
Enregistrement de l'ensemble des demandes dans un référentiel central	21
Standardisation et simplification de la collecte de données au niveau de l'entreprise	22
Analyse et sélection de portefeuilles.....	28
Optimisation de portefeuilles et planification de capacités.....	30
Définition et hiérarchisation claires de la stratégie commerciale.....	30
Travail simplifié avec l'assistant d'analyse intuitif.....	35
Hiérarchisation objective des demandes rivales	36
Optimisation de portefeuilles et analyse des contraintes de coûts	38
Optimisation de l'utilisation des ressources grâce à la planification de capacités	43
Gestion des ressources	51
Définition des ressources au moyen d'un pool de ressources d'entreprise centralisé	52
Enregistrement des besoins de ressources pour la planification de capacités	54
Recherche rapide des personnes adéquates pour un travail	55
Gestion visuelle des affectations de ressources	56
Gestion des plannings	59
Des outils de planification souples, intuitifs et puissants	60
Souplesse de la planification en ligne	65
Analyse et contrôle proactifs du planning	66
Inspecteur de tâches	66

Table des matières

Annulation multiniveau et mise en évidence des modifications	67
Gestion de l'objectif général à l'aide des tâches actives et inactives	68
Comparaison de projets	69
Plan de référence initial et suivi des dépendances	70
Diffusion du planning auprès de l'équipe et des parties prenantes.....	71
Gestion financière	72
Enregistrement des estimations de coûts et de bénéfices	73
Analyse des contraintes de coût et sélection de portefeuilles	74
Suivi et reporting des performances financières	75
Intégration aux systèmes financiers	77
Gestion du temps et des tâches	78
Interface intuitive pour la saisie des heures et des tâches	79
Réception efficace des tâches du projet.....	80
Mode d'entrée unique et amélioration du rapport de temps et des tâches	82
Souplesse de l'approbation des heures et des tâches	84
Optimisation des performances, des tâches administratives et de l'intégration aux systèmes métier...85	
Collaboration d'équipe	87
Collaboration sur les sites de projet	89
Gestion de contenu d'entreprise et recherche.....	91
Évolution vers les réseaux sociaux et la communication.....	92
Gestion des problèmes et des risques.....	94
Analyse des risques du portefeuille	94
Gestion des risques du projet	96
Gestion des problèmes	97
Business Intelligence et reporting	98
Outils de contrôle du projet et mesure des performances	99
Création simplifiée de rapports et de tableaux de bord performants	101
Exploration efficace des données et création de rapports avancés	103
Gestion des programmes.....	105
Mobilisation : enregistrement, hiérarchisation et sélection de programmes.....	106

Table des matières

Exécution : réalisation du programme.....	107
Une plateforme évolutive, connectée et programmable.....	108
Une interface utilisateur familière qui renforce l'adhésion et la satisfaction	109
Une solution connectée de gestion du travail	112
Synchronisation de Project Professional 2010 avec SharePoint 2010	113
Exchange Server	115
Visual Studio Team System 2010 Team Foundation Server	115
Administration simplifiée et convivialité	117
Une plateforme modulaire.....	121
Architecture.....	121
Déploiement.....	122
Haute disponibilité	123
Administration de SharePoint 2010	123
Mise à niveau à partir de Project Server 2007	128
Plateforme extensible et programmable.....	129
Développement dans SharePoint 2010	130
Productivité des développeurs.....	131
Services de plateforme enrichis	131
Souplesse de déploiement	131
Liste des acronymes.....	132
Solution EPM : configuration requise	133
Project Standard 2010 et Project Professional 2010	133
Project Server 2010.....	134
Configuration logicielle requise.....	134
Configuration matérielle requise.....	134
Comparaison des versions de la solution EPM	135
Gestion des demandes.....	135
Sélection de portefeuilles	137
Hiérarchisation des <i>stratégies</i> commerciales.....	137
Hiérarchisation et optimisation.....	138

Table des matières

Planification de capacités (au niveau des compétences)	140
Gestion des plannings	141
Gestion des ressources	145
Gestion du temps et des tâches.....	146
Gestion financière.....	148
Collaboration d'équipe	150
Reporting et Business Intelligence	152
Gestion des programmes.....	154
Administration, déploiement et extensibilité	155
Ressources complémentaires	158

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

Microsoft Project 2010

Au cours du siècle dernier, les processus de gestion de projets ont évolué pour répondre aux besoins organisationnels de divers secteurs d'activité et tirer profit des nouvelles technologies (voir la Figure 1). Aujourd'hui, la gestion de projets et de portefeuilles aide les entreprises à améliorer le contrôle et la visibilité de plusieurs portefeuilles, à aligner les dépenses sur les priorités stratégiques et à favoriser la collaboration d'équipe pour mener les projets à bien dans les délais impartis, sans dépassement de budget.

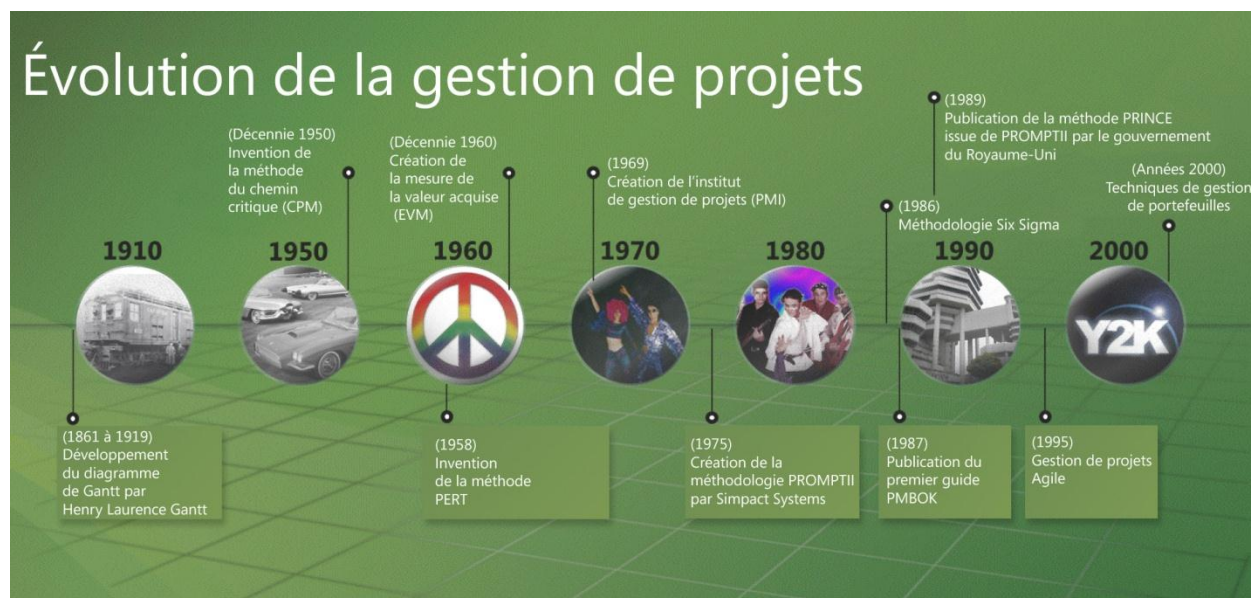


Figure 1. Évolution des méthodologies de gestion de projets

Avec l'évolution de la technologie et des attentes des clients, Microsoft® Project a également changé : le plus célèbre outil bureautique de planification et de gestion des ressources s'est mué en une solution unifiée de gestion de projets et de portefeuilles (*project and portfolio management*, PPM) sur PC et en ligne. Poursuivant sur cette lancée, Microsoft Project 2010 représente sans doute la version de Project la plus novatrice de ces dix dernières années. Project 2010 apporte des fonctionnalités inédites à toute la gamme Microsoft Project : Project Server 2010, Project Professional 2010 et Project Standard 2010.

Microsoft Project 2010 offre choix et flexibilité en proposant des solutions de gestion de travail personnalisées pour chaque utilisateur, équipe et entreprise. Cette souplesse reflète la sensibilité de Microsoft au fait qu'il n'existe pas de solution de PPM universelle. Pour être efficace, une solution de PPM doit fournir, à des organisations de taille et de maturité variables, les outils nécessaires pour s'assurer que les équipes sont en mesure de collaborer afin de réaliser les projets dans le délai imparti et de dégager le retour sur investissement prévu. En la matière, les petites ou moyennes entreprises n'ont pas les mêmes

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

attentes que les multinationales. Au sein même d'une grande entreprise, les besoins en PPM des différents départements peuvent varier : par exemple, une équipe marketing ne recherchera pas une solution PPM aussi rigoureuse que celle d'une division informatique. La démarche flexible de Microsoft Project 2010 garantit que les organisations pourront sélectionner les bons outils et la bonne échelle de déploiement pour satisfaire leurs exigences métier actuelles et futures, à tous les niveaux.

Les améliorations d'architecture introduites avec Microsoft Office Project 2007 ont jeté des bases solides pour les fonctionnalités innovantes et évoluées de Project 2010. Grâce à ces fonctionnalités, Project 2010 apporte aux cadres dirigeants, aux analystes de portefeuille, aux responsables et aux membres d'équipe des outils de productivité utiles pour gérer efficacement tout le travail du début à la fin de son cycle de vie et pour garantir l'alignement avec la stratégie de gestion de l'entreprise.

Project 2010 introduit des améliorations dans les domaines d'investissement suivants (voir la Figure 2) :

- **Gestion de projets et de portefeuilles unifiée**
- **Expérience utilisateur simple et intuitive**
- **Collaboration et reporting améliorés**
- **Plateforme évolutive et connectée**



Figure 2. Domaines d'investissement de Microsoft Project 2010

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

Gestion de projets et de portefeuilles unifiée

Dans Microsoft Project 2010, les techniques de pointe de gestion de portefeuilles de Microsoft Office Project Portfolio Server 2007 fusionnent avec Project Server 2010 pour donner naissance à une plateforme monoserveur dotée de fonctionnalités PPM de bout en bout qui facilitent la planification stratégique et l'exécution des projets. La solution unifiée aide les organisations à atteindre les objectifs métiers suivants :

- **Simplifier la mise en route de projets et l'élaboration de scripts métier** : la solution Project Server 2010 rationalise et centralise la capture et la mise en route de projets avec un nouveau module de *gestion des demandes* ; elle apporte en outre des workflows de gouvernance personnalisables, permettant de s'assurer que les projets sont guidés par les contrôles appropriés pendant tout leur cycle de vie.
- **Sélectionner les portefeuilles de projets conformes aux priorités stratégiques** : Project Server 2010 aide les organisations à choisir des projets qui s'inscrivent dans le droit fil de leurs priorités métier, grâce à des techniques permettant de hiérarchiser la stratégie de gestion de manière objective, de « noter » les projets rivaux et de réaliser des analyses par simulation, compte tenu de diverses contraintes budgétaires.
- **Optimiser l'utilisation et le contrôle des ressources** : le nouveau module de *planification de capacités* compris dans Project Server 2010 aide les analystes à gérer efficacement les ressources en identifiant proactivement les surplus et les manques, puis en reprogrammant les projets proposés pour tirer le meilleur parti des ressources disponibles.

Expérience utilisateur simple et intuitive

Les entreprises utilisent une multitude d'outils pour planifier et gérer les différents types de projets. Project 2010 réunit tous les outils adaptés aux divers types de projets, tout en trouvant le juste milieu entre puissance et flexibilité pour les experts comme pour les utilisateurs occasionnellement amenés à gérer des projets.

- **Interface utilisateur Microsoft Office Fluent™** : simple et intuitif, le Ruban de l'interface Office Fluent réunit tous les outils nécessaires à la planification et à la gestion de projets pour des résultats plus rapides et un travail plus efficace. Les menus contextuels proposent des fonctions performantes, facilitant la prise en main et allégeant les coûts de formation.
- **Planification simplifiée** : Project 2010 permet de contrôler toutes les fonctions de gestion de projets. La planification dirigée par l'utilisateur associe la souplesse et la convivialité d'un outil comme Microsoft Excel® 2010 à la puissance du moteur de planification de Project pour mieux servir les chefs de projets, experts ou non.
- **Affichage Chronologie intuitif** : l'affichage Chronologie permet de communiquer le planning de manière efficace. Des fonctions rapides permettent de publier les tâches et jalons clés dans un affichage Chronologie sommaire, puis de copier cet aperçu dans une application Microsoft Office (par exemple, Microsoft Outlook® ou Microsoft PowerPoint®) pour mieux communiquer.

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

- **Affichage Team Planner** : Project Professional 2010 comprend un module interactif qui contribue à une visualisation et à une gestion plus efficaces des ressources. L'affichage fondé sur les ressources permet de glisser-déposer des affectations de tâches, d'identifier et de corriger rapidement les suraffectations et d'accéder à des informations sur l'état des tâches.
- **Modification de projets sur le Web** : Project Server 2010 intègre les puissantes fonctionnalités de Project Professional 2010 au navigateur pour permettre la **modification** des projets sur le Web. Ainsi, il est facile de concevoir ou de revoir un projet en ligne, sans dépendre d'un poste de travail particulier.

Collaboration et reporting améliorés

La conception de Project 2010 prend en compte l'importance de la collaboration d'équipe pour la réussite des projets, mais aussi le rôle essentiel du reporting dans le maintien du contrôle et de la transparence des portefeuilles de projets.

- **Synchronisation avec SharePoint** : pour une meilleure collaboration au sein des groupes de travail, il est possible de publier les plannings Project Professional 2010 dans les listes de tâches Microsoft SharePoint® Foundation 2010 (anciennement, Windows® SharePoint Services) ; en outre, la synchronisation « réciproque » autorise les membres de l'équipe à recevoir et à actualiser les tâches de projet par le biais de SharePoint.
- **Puissance de SharePoint Server 2010** : dérivé de Microsoft SharePoint Server 2010, Microsoft Project Server 2010 rassemble des services de plateforme de collaboration d'entreprise hautes performances et des fonctionnalités PPM structurées pour proposer des solutions de gestion de travail flexibles aux équipes de toutes les tailles.
- **Fonctionnalités de la plateforme de Business Intelligence d'entreprise Microsoft** : exploitant les fonctionnalités performantes et élaborées de la plateforme de BI Microsoft, Project 2010 permet de créer facilement des rapports et des tableaux de bord polyvalents avec Microsoft Excel Services, PerformancePoint® Services, Visio® Services, SQL Server® Reporting Services et bien d'autres.
- **Rapport de temps amélioré** : le mode d'entrée unique permet de gagner du temps et d'unifier les mises à jour d'état de tâche ainsi que les soumissions de feuilles de temps.

Plateforme évolutive et connectée

Les améliorations apportées à Project 2010 facilitent l'administration de la solution. La connexion optimisée avec les technologies Microsoft associées met en place une solution de gestion de travail familière et connectée qui continue à faire évoluer la plateforme flexible et extensible, procurant ainsi plusieurs avantages aux entreprises :

- **Administration simplifiée** : grâce aux fonctions d'administration inédites ou remaniées de Project Server 2010, les bureaux de gestion de projet (*Project Management Office*, PMO) et les informaticiens ont aujourd'hui plus de facilité que jamais à configurer et à gérer la solution Microsoft Enterprise Project Management (EPM).

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

- **Plateforme de gestion de travail efficace** : Project 2010 interagit avec des technologies Microsoft bien connues, telles qu'Office 2010, Exchange Server et SharePoint Products and Technologies, pour dispenser de puissantes fonctionnalités de gestion de travail *via* des outils familiers.
- **Performances et évolutivité adaptées aux attentes des entreprises** : grâce à sa compatibilité avec les solutions 64 bits et à sa flexibilité héritée d'Office Project 2007, Project 2010 continuera à satisfaire et même à dépasser les attentes des entreprises en termes de performances.
- **Solution extensible et programmable** : les améliorations de l'interface de programmation d'applications de Project Server, la *Project Server Interface* (PSI), auxquelles s'ajoute l'intégration avec SharePoint Server 2010 et Visual Studio® 2010, ont donné le jour à une robuste plateforme de développement qui permet de créer et de déployer rapidement des solutions personnalisées s'intégrant avec les systèmes métier.

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

La solution Microsoft Enterprise Project Management (EPM)

« Un outil de PPM complet peut rapporter plus de 250 % de son investissement initial » (Forrester : The ROI of Project Portfolio Management Tools [Le retour sur investissement des outils de gestion de portefeuilles de projets], mai 2009)

Dans le contexte économique actuel où les restrictions budgétaires sont de règle, les entreprises doivent choisir judicieusement leurs dépenses et l'affectation de leurs ressources. Elles recherchent donc des outils de PPM qui les aident à réduire les coûts, à optimiser l'efficacité et, en dernier lieu, à jeter les bases de leur croissance future (voir la Figure 3).

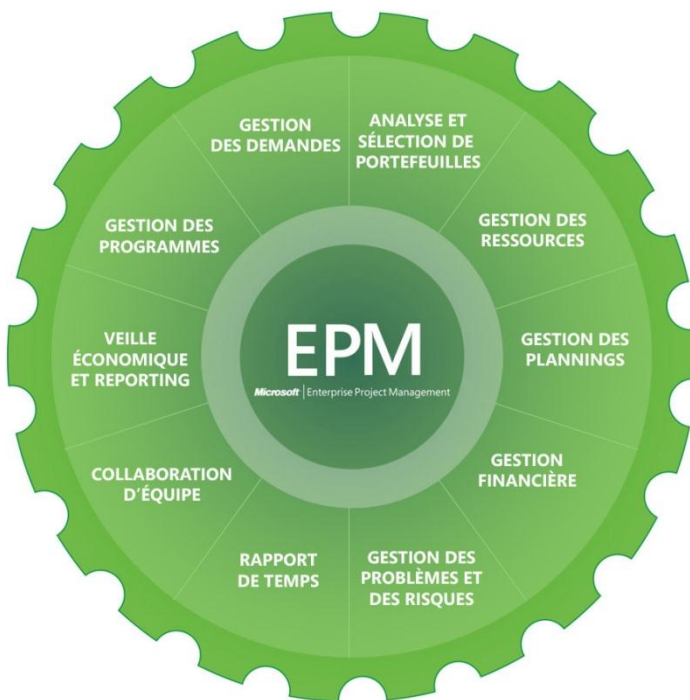


Figure 3. Fonctionnalités de PPM apportées par la solution Microsoft EPM

La solution Microsoft EPM est une plateforme flexible de PPM de bout en bout utilisée par des entreprises de secteurs très divers pour automatiser les processus PPM principaux. Elle aide les entreprises à respecter les impératifs métiers suivants :

- Réunir intuitivement toutes les demandes dans un référentiel central et les gérer à l'aide d'un workflow de gouvernance : **gestion des demandes**
- Hiérarchiser, optimiser et sélectionner objectivement les portefeuilles les mieux adaptés à la stratégie de gestion de l'entreprise : **analyse et sélection de portefeuilles**

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

- Administrer les ressources, de manière proactive et réactive, durant tout le cycle de vie des projets : **gestion des ressources**
- Créer et partager sans effort des plannings de projet, tant simples que complexes : **gestion des plannings**
- Contrôler et mesurer les performances financières des projets et des portefeuilles : **gestion financière**
- Simplifier le recueil des temps et l'actualisation des états de tâches des membres de l'équipe : **gestion des temps et des tâches**
- Mieux relier des équipes hétérogènes pour partager les informations et faciliter la collaboration : **collaboration d'équipe**
- Identifier, maîtriser et faire connaître les risques et problèmes susceptibles de s'opposer à la réalisation du projet : **gestion des problèmes et des risques**
- Mesurer efficacement les performances des projets tout en renforçant la visibilité et le contrôle de tous les portefeuilles : **Business Intelligence et reporting d'entreprise**
- Concevoir, planifier et appliquer des programmes stratégiques : **gestion des programmes**

Ce guide décrit la contribution des fonctionnalités anciennes et nouvelles de Microsoft EPM à la prise en charge des fonctions de PPM citées dans ce paragraphe et à la Figure 3.

Les experts reconnaissent Microsoft EPM comme une solution de PPM de premier plan. Le cabinet Gartner l'a placée parmi les « leaders » de son carré magique de la gestion de projets et de portefeuilles informatiques (*IT Project and Portfolio Management*, ITPPM) en 2007, 2008 et 2009. Par ailleurs, le groupe IDC la considère comme une solution de pointe dans la gestion du cycle de vie des produits (*product life-cycle management*, PLM) et le développement de nouveaux produits (*new product development*, NPD).

Pour fournir une solution de PPM complète sur PC et en ligne, Microsoft EPM intègre les produits Project 2010 suivants (voir la Figure 4) :

- **Microsoft Project Server 2010** : Microsoft Project Server 2010 associe les services de plateforme de collaboration d'entreprise de SharePoint Server 2010 à des capacités d'exécution structurées pour fournir des solutions de gestion de projets adaptables. En outre, Project Server 2010 unifie la gestion de projets et de portefeuilles pour aider les entreprises à aligner leurs ressources et leurs investissements sur les priorités métier, à maîtriser tous les types de travaux et à visualiser les performances dans des tableaux de bord performants.
- **Microsoft Project Professional 2010** : Project Professional 2010 procure des outils hautes performances et visuellement améliorés qui simplifient la planification, la collaboration et la gestion des ressources, pour permettre aux responsables de mener à bien tous les types de projets. La connexion entre Project Professional 2010 et Project Server 2010 permet aux entreprises d'accéder à tous les avantages métiers de la PPM unifiée.

Solution Microsoft® Enterprise Project Management (EPM)

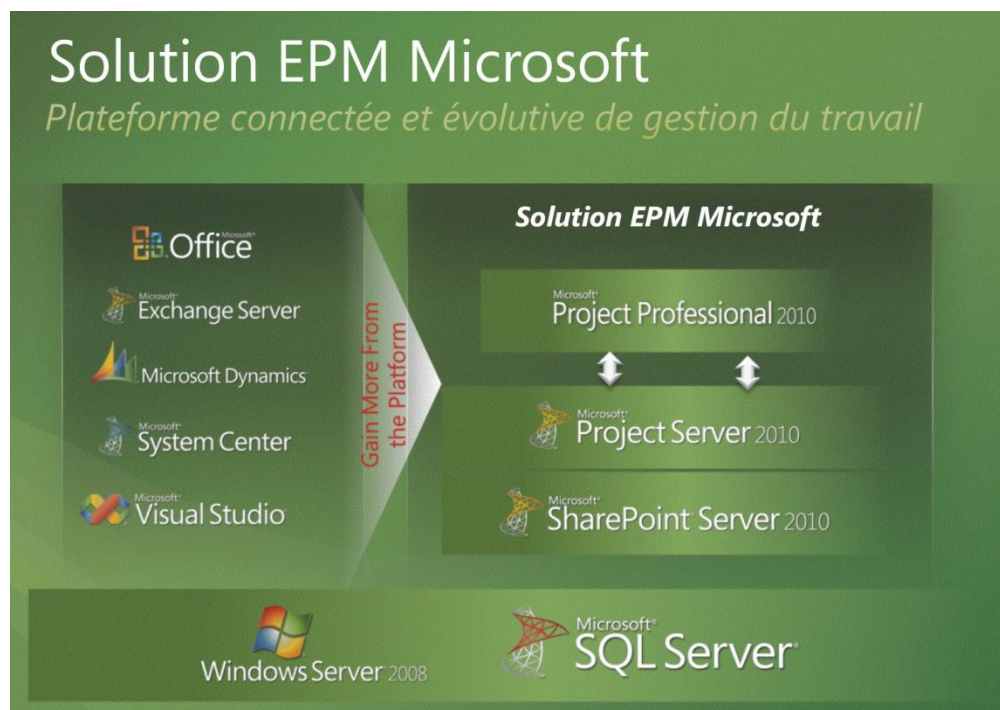


Figure 4. Architecture de la solution Microsoft EPM

Gestion des demandes

Gestion des demandes

La gestion des demandes fournit un affichage unifié et centralisé de tous les travaux. Elle a pour objet d'aider rapidement les organisations à gagner en visibilité sur leurs projets et activités opérationnelles, à standardiser et à rationaliser la collecte des données, à améliorer la prise de décision ainsi qu'à soumettre les initiatives aux contrôles de gouvernance adéquats, du début à la fin de leur cycle de vie.

La solution Microsoft EPM délivre des fonctionnalités de gestion des demandes souples pour aider les entreprises à réaliser les opérations suivantes :

- **Créer des workflows de gouvernance** en vue de soumettre **différents** types de demande de travail (par exemple, bulletin de support ou projet d'une taille quelconque) aux contrôles appropriés, pendant tout leur cycle de vie.
- **Standardiser et rationaliser la collecte de données** avec des modèles de scripts métiers et des formulaires configurables.
- **Enregistrer toutes les demandes dans un référentiel central** pour plus de visibilité.

Gouvernance

En termes génériques, on peut décrire la gouvernance comme l'ensemble des règles, lois et processus qui régissent l'exploitation, la régulation et le contrôle des activités. Dans le contexte de la PPM, la gouvernance fournit un cadre (par le biais de meilleures pratiques) et un ensemble de directives pour la création, le contrôle et la réalisation efficaces de tous les types de travaux, mais aussi pour la responsabilisation et l'alignement optimal des dépenses sur les impératifs stratégiques de l'entreprise. Les processus de gouvernance sont constamment améliorés sur la base de l'expérience acquise et des leçons tirées pour une plus grande rapidité des processus, un délai de commercialisation plus court et l'assurance de la qualité des produits, processus ou services fournis.

En matière de gestion des demandes, la mise en place de processus de gouvernance efficaces aide les entreprises à satisfaire les besoins suivants :

- **Faire connaître et appliquer la stratégie commerciale.** Les processus de gouvernance jettent les bases de la communication, de la mise en œuvre et de la réalisation efficaces d'une stratégie commerciale. Les processus conformes aux meilleures pratiques doivent d'abord être adaptés à la ligne stratégique de l'entreprise, puis fournir un cadre pour le choix des meilleurs projets et la bonne réalisation de ces derniers, le tout visant à la maximisation du retour sur investissement.
- **Soumettre les divers travaux et initiatives au niveau de contrôle adéquat.** Les organisations doivent définir les bons processus pour contrôler tous les types de travaux (d'exploitation ou de projet) et les activités associées, y compris les problèmes, les risques et les demandes de modification, sans introduire de formalités inutiles qui rallongeraient le temps de commercialisation et saperaient le moral des employés.

Gestion des demandes

- **Favoriser la responsabilisation et la traçabilité.** La mise en place de points de contrôle formels au sein des processus de gouvernance, associée à l'identification des personnes habilitées à donner les approbations appropriées, contribuent à la responsabilisation et à la sensibilisation, tout en créant un dossier auditable sur chaque décision d'investissement.
- **Mieux identifier et respecter les exigences réglementaires.** La gouvernance peut aider les entreprises à identifier les normes sectorielles et les exigences réglementaires, à les anticiper et à s'y adapter. Elle limite ainsi le risque d'amendes, de mauvaise presse ou même de poursuites pénales.
- **Unifier des activités métier hétérogènes grâce aux processus d'entreprise.** Il est fréquent que les départements des grandes entreprises fonctionnent de manière cloisonnée et finissent par s'auto-administrer. La définition de normes de gouvernance d'entreprise renverse les barrières entre les divisions, favorisant ainsi l'efficacité, la communication et la transparence au niveau de l'entreprise.
- **Faciliter l'acceptation et l'adoption de la gouvernance par l'éducation et la communication.** L'efficacité des processus de gouvernance de PPM se mesure, entre autres, par leur adoption. Une bonne communication, permettant d'éduquer les employés et de démythifier le processus, joue un rôle primordial dans l'adoption et la satisfaction quant aux processus de gouvernance.
- **Revoir les processus de gouvernance pour optimiser les résultats commerciaux.** Les processus formant le cadre de gouvernance doivent être soumis à des évaluations régulières, puis améliorés sur la base de l'expérience acquise et des leçons tirées. L'analyse des processus permet d'identifier et d'éliminer les « goulets d'étranglement » qui ralentissent la progression, sans dégrader la qualité ni contourner de contrôles organisationnels utiles.

Grâce à la solution Microsoft EPM, les entreprises disposent des outils nécessaires pour définir, standardiser, faire connaître et appliquer des processus de gouvernance permettant de contrôler tous les types de travaux (qu'ils se rattachent à un projet ou à l'exploitation) sur l'intégralité du cycle de vie d'une initiative quelconque. Avec une plateforme de workflow riche et flexible, il est facile de définir le bon niveau de contrôle dans n'importe quelle organisation.

Les fonctionnalités de gouvernance de Project Server 2010 aident les PMO à définir et à automatiser rapidement des workflows multiples destinés à la gestion du cycle de vie de divers types de projet (par exemple, projets métiers, projets informatiques, etc.) ainsi qu'à créer des workflows pilotés par les événements pour contrôler les autres activités (gestion des problèmes et des risques, gestion des changements, approbation des documents, etc.). Un workflow Project Server 2010 consiste essentiellement en une succession d'étapes correspondant aux grands stades du cycle de vie d'un projet (voir la Figure 5).



Figure 5. Exemples d'étapes dans un workflow de bout en bout

Gestion des demandes

Chaque étape du workflow comprend une liste de livrables à achever avant le passage à l'étape suivante. Par exemple, les premiers livrables du cycle de vie d'un projet peuvent inclure divers formulaires Web contenant des métadonnées relatives au script métier ou à la charte du projet (entre autres, informations sur le projet, coûts et ressources estimés, évaluations d'impact stratégique, etc.). Au final, le workflow détermine les livrables et formulaires affichés à chaque étape, de même que les actions à réaliser ; il peut même indiquer les champs à remplir. À la fin d'une étape, le workflow valide les données pour garantir la bonne réalisation de tous les livrables, avant de faire passer le projet à l'étape suivante.

Dans Project Server 2010, les phases de gouvernance définissent un cadre commun, applicable aux projets gérés *via* les différents workflows, mais également utilisable par les PMO lors du regroupement de données, dans un but de simplification du reporting d'entreprise. Project Server 2010 favorise la responsabilisation et la traçabilité en autorisant les PMO à ajouter des points de contrôle au workflow pour s'assurer que les parties prenantes compétentes sont informées lorsqu'une décision s'impose dans le cadre d'une initiative. La solution prend en charge différentes techniques d'approbation (notamment, approbation individuelle/approbation de groupe) et gère les séries d'approbations successives pour s'adapter à des types de processus et à des scénarios très divers. Pour plus de commodité, les notifications relatives aux workflows sont publiées dans l'affichage d'approbation des workflows de Project Server 2010, accessible *via* la barre de menus gauche. Lorsqu'une partie prenante reçoit une notification d'approbation, elle peut contrôler les livrables correspondants, saisir des commentaires et approuver ou rejeter le projet (voir la Figure 6).

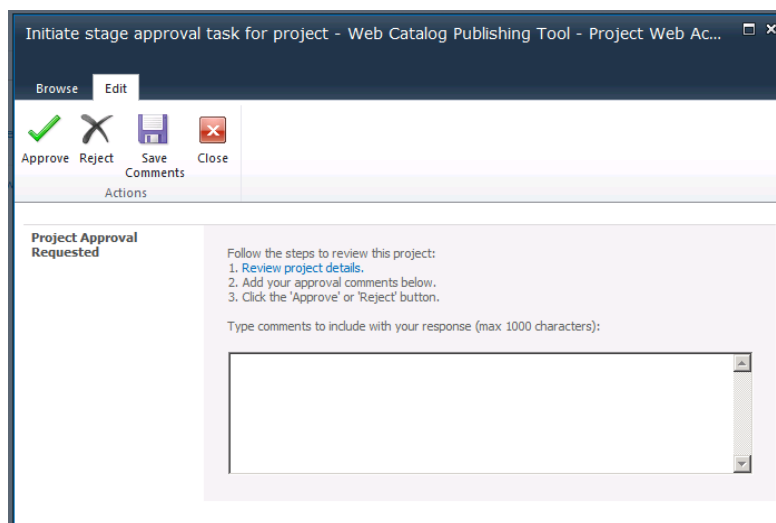


Figure 6. Project Server 2010 : tâche d'approbation de workflow

Project Server 2010 tient un journal simple de toutes les approbations pour fournir un historique auditable des décisions d'investissement. Les processus d'approbation proposent des étapes de validation pour aider les organisations à favoriser la responsabilisation, à sensibiliser les parties prenantes et à bien respecter la réglementation en matière de conformité.

Gestion des demandes

Outre les notifications, Project Server 2010 consacre une page d'état d'avancement des propositions à chaque projet, rassemblant toutes les informations relatives au workflow sur un même portail et proposant un guidage intuitif aux utilisateurs à chaque étape du workflow (voir la Figure 7). Cette page décrit les principaux livrables et étapes du workflow ; elle aide l'entreprise à encourager l'adoption et l'acceptation du processus. La page de gouvernance comprend les éléments suivants :

- Nom de l'étape de workflow à laquelle se trouve actuellement le projet
- État de chaque livrable à fournir pour la phase en cours
- Tableau récapitulant toutes les étapes du workflow avec les livrables correspondants
- Commentaires de l'utilisateur qui a approuvé/rejeté le projet

La page d'état d'avancement des propositions de Project Server 2010 simplifie le processus de workflow, aidant les membres de l'équipe à identifier les livrables à compléter ainsi qu'à trouver les affichages et formulaires Project adéquats.

Workflow Status

Current Workflow Stage: 4. Plan Stage (Major Project)

Workflow Stage Status

One or more required fields have not been completed for this stage.

Available Pages in this Workflow Stage

Pages below may require attention. Click "Next" in the ribbon above to scroll through each page or select an individual page by clicking on it below.

Page Name	Status	Description
Schedule	No Required Project Fields	This section captures Schedule information (like Milestones and Tasks)
Cost and Benefit	Complete	
Plan Checkpoint	Incomplete	
Project Details	Complete	

Pages marked with "*" require attention

All Workflow Stages

Workflow Stage status may not show current information until the project is either Submitted or the page is Refreshed.

Stage	State	Entry Date	Completion Date	Status Info
Workflow Phase: 1. Create				
1. Initial Review	Completed	12/11/2009 2:04 AM	12/11/2009 2:06 AM	Proposal has been approved. Pl
2. Define (Major Project)	Completed	12/11/2009 2:06 AM	12/11/2009 2:07 AM	Business case submitted.
Workflow Phase: 2. Select				
3. Select Checkpoint	Completed	12/11/2009 2:07 AM	12/11/2009 2:58 AM	Project approved for Portfolio se
Not Selected	Not Started			
Workflow Phase: 3. Plan				
4. Plan Stage (Major Project)	In Progress (Waiting for Input)	12/11/2009 2:58 AM		One or more required fields hav
5. Plan Checkpoint (Major Project)	Not Started			
Workflow Phase: 4. Manage				
6. Manage Stage (Major Project)	Not Started			
7. Manage Checkpoint (Major Proj)	Not Started			

The workflow was last submitted on: 12/11/2009 2:07 AM

[Additional Workflow Data](#)

Figure 7. Project Server 2010 : page d'état d'avancement d'une proposition et représentation personnalisée du workflow

Gestion des demandes

Les fonctionnalités de workflow de Project Server 2010 peuvent aider les PMO à définir, à faire connaître et à imposer un cadre de gouvernance d'entreprise qui harmonisera les différentes opérations métier tout en apportant plus d'efficacité et de transparence à l'ensemble de l'organisation. La solution elle-même comprend un exemple de workflow que l'on peut développer ou personnaliser dans Visual Studio pour l'adapter aux besoins d'une entreprise. L'infrastructure de workflow hautes performances de Project Server 2010 donne aux PMO les outils nécessaires pour modéliser des processus conformes aux meilleures pratiques (par exemple : méthodologies Project Management Body of Knowledge [PMBOK], Prince 2 ou gestion de projets agile), qu'ils soient simples ou complexes. Ces outils facilitent également l'intégration avec les systèmes métier, tout en aidant les PMO à perfectionner les workflows pour améliorer les performances sur la base de l'expérience acquise et des leçons tirées.

En plus des contrôles de cycle de vie de projet, Project Server 2010 gère des activités plus précises et des méthodologies de planification très diverses. Pour certains processus et événements, dont la gestion des problèmes et des risques, la gestion des changements, le suivi d'état ainsi que le contrôle et l'approbation des documents, les workflows pilotés par les événements sont plus adaptés.

Les entreprises multiplient les méthodologies de planification pour s'assurer de choisir et de réaliser les bonnes initiatives. Project Server 2010 accepte donc plusieurs méthodologies de planification, énumérées ci-après :

- **Planification annuelle** : l'entreprise effectue des analyses approfondies par avance, pour identifier, sélectionner et financer les projets à réaliser durant l'exercice suivant.
- **Planification « juste à temps »** : l'entreprise organise plusieurs réunions de sélection de portefeuilles (généralement trimestrielles) pour analyser les nouvelles demandes et réévaluer l'alignement stratégique des projets en cours, dans un but de maximisation du retour sur investissement du portefeuille.
- **Modèle hybride** : pour cumuler les avantages de la planification annuelle et de la planification « juste à temps », l'entreprise choisit par avance les projets de l'exercice suivant et organise des réunions de sélection pour affiner le portefeuille en cours d'année.

Mise en route de travaux et élaboration de scripts métiers

Pour une entreprise, le terme *demande* peut englober toutes les demandes de travail dépendant ou indépendant des projets et susceptible de nécessiter des fonds ou des ressources d'entreprise. Les demandes de projets peuvent entrer dans l'organisation par divers canaux, formels ou non : demandes de clients, conversations informelles, échanges d'e-mails, décisions directoriales, opérations de maintenance de l'activité, etc. Compte tenu de la grande diversité (dans la forme et la nature) des demandes de projets, les PMO ont parfois du mal à identifier et à contrôler toutes les initiatives au sein de l'entreprise. Les organisations qui centralisent l'enregistrement des demandes et standardisent le recueil des mesures et des métadonnées peuvent acquérir rapidement une vision de l'ensemble des demandes et projets en cours pour améliorer la prise de décision et s'assurer qu'elles réalisent les initiatives les plus bénéfiques pour l'entreprise.

Gestion des demandes

La formalisation du processus de mise en route de projets aide les organisations à bénéficier des avantages suivants :

- **Gagner en visibilité en centralisant la collecte des demandes.** Grâce au simple fait d'enregistrer toutes les demandes de projets dans un référentiel central, les PMO bénéficient d'une visibilité immédiate sur tous les portefeuilles, ce qui leur permet d'identifier et d'éliminer facilement les redondances. De plus, l'enregistrement des projets à valider et des projets en cours dans un même emplacement aide les analystes à évaluer rapidement l'effet des demandes sur le budget et les ressources.
- **Standardiser les mesures et les métadonnées pour plus de cohérence.** L'une des étapes cruciales d'une bonne gestion des portefeuilles de projets réside dans la standardisation des mesures et des métadonnées sur l'ensemble du pool. En l'absence de mesures et de métadonnées cohérentes, il est impossible d'exécuter le reporting d'entreprise et de comparer les demandes de projets rivaux.
- **Rationaliser la collecte des données pour améliorer le temps de cycle.** La mise en place d'un emplacement unique et d'un modèle conforme aux meilleures pratiques pour l'enregistrement de nouvelles demandes détermine un cadre intuitif et reproductible qui favorise l'efficacité tout en accélérant la création et la soumission des demandes, simples comme complexes.
- **Instaurer la cohérence dans l'entreprise tout en donnant de l'autonomie aux activités métier.** En ce qui concerne la mise en route de projets, il n'existe pas de processus universel. Souvent, les différents départements d'une même entreprise opèrent de manière indépendante, avec des processus de mise en route et des formulaires de script métier personnalisés. Pour les PMO, un défi courant consiste à définir des modèles et des processus qui garantissent la standardisation et le contrôle au niveau de l'entreprise tout en donnant un niveau raisonnable de liberté et d'autonomie aux partenaires commerciaux internes.
- **Interagir avec les systèmes métier.** Les demandes peuvent provenir de n'importe où à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et peuvent résider dans des systèmes spécialisés (par exemple, dans un système de gestion de la relation client [*Customer Relationship Management*, CRM] ou de gestion des services). L'intégration avec les systèmes métier est primordiale pour centraliser la totalité du travail afin de sensibiliser davantage le personnel, de formaliser la prise de décision et d'évaluer l'effet des propositions de projet sur des ressources limitées.

Les fonctionnalités de PPM unifiées de Project Server 2010 définissent un cadre souple pour l'enregistrement, la sélection et la réalisation de tous les types de travaux, depuis les tâches simples jusqu'aux projets et programmes complexes. Dérivé de Project Portfolio Server 2007, Project Server 2010 crée une solution qui propose une interface consacrée à la gestion des demandes, standardise la collecte de tous les travaux et instille contrôle et visibilité dans l'ensemble de l'organisation.

Gestion des demandes

Enregistrement de l'ensemble des demandes dans un référentiel central

Project Server 2010 possède de nouvelles fonctionnalités souples de mise en route de projets qui offrent une grande visibilité sur la totalité des portefeuilles en enregistrant les demandes et en gérant les projets en cours dans un référentiel central. La réunion de tous les projets et demandes en cours de traitement dans un même emplacement permet aux cadres de bénéficier d'une certaine transparence sur l'ensemble des investissements ; elle facilite ainsi l'évaluation des impacts sur des ressources restreintes et le bon choix en matière d'initiatives à financer et à réaliser. L'affichage du Centre de projets de Project Server 2010 contribue à garantir la possibilité, pour les utilisateurs, de créer des tableaux de bord flexibles qui améliorent la visualisation et le reporting sur l'ensemble des portefeuilles et du cycle de vie des projets. Il est possible de configurer le Centre de projets pour qu'il fournisse un tableau de bord de gestion des demandes (voir la Figure 8) qui ajoute ses propres avantages à ceux de la centralisation de l'enregistrement des projets et des demandes de travail. Ce tableau, qui regroupe les projets selon plusieurs critères (par exemple, étape du workflow et département) en les associant aux métadonnées correspondantes (dates, coût, santé du système, etc.), permet de connaître l'état de toutes les initiatives, depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

Project Name	Project Department	Work	Duration	Total Cost	Total Benefit	Risk Range
Workflow Phase Name: 1. Create		24,520h	108d			
Workflow Phase Name: 2. Select		58,184.66h	887.49d			
Workflow Phase Name: 3. Plan		16,566h	207d			
Workflow Stage Name: 4. Plan Stage		16,566h	207d			
Asset Tracking System	Legal	2,402h	147.75d	\$945,000.00	\$2,995,000.00	●
Employee Retention Tracking System	IT	1,556h	110d	\$600,000.00	\$2,105,000.00	●
Finance Tracking System Development	Finance	2,696h	207d	\$510,000.00	\$1,930,000.00	●
Ledger Tracking System Upgrade	IT	1,540h	108d	\$825,000.00	\$1,700,000.00	●
Network Application Architecture Design	IT	1,260h	109d	\$1,325,000.00	\$4,085,000.00	●
Payroll System Upgrade	HR	800h	75d	\$895,000.00	\$2,875,000.00	●
Router Benchmark System Upgrade	Operations	2,394h	146.75d	\$800,000.00	\$2,635,000.00	●
Travel Management System	Sales and Marketing	1,548h	109d	\$510,000.00	\$1,904,000.00	●
Word Processing System Upgrade	IT	2,370h	144.75d	\$510,000.00	\$1,544,000.00	●
Workflow Phase Name: 4. Manage		90,661.25h	888.49d			
Workflow Stage Name: 6. Manage Stage		90,661.25h	888.49d			
Asset-Change Ownership	IT	1,548h	116d	\$645,000.00	\$2,040,000.00	●
Company Portal Database Migration	IT	2,386h	146.75d	\$730,000.00	\$2,325,000.00	●
Compliance Database System Implementation	IT	940h	94d	\$770,000.00	\$2,450,000.00	●
Content Filtering Firewall Design and Implementation	IT	2,378h	145.75d	\$825,000.00	\$2,900,000.00	●
Corporate Web Site Infrastructure Architecture	Operations	1,572h	111d	\$600,000.00	\$2,070,000.00	●
Expand raw material acquisition vendor	Legal	1,364h	96d	\$840,000.00	\$2,665,000.00	●
General Ledger (GL) currency update	Legal	1,540h	108d	\$630,000.00	\$1,940,000.00	●
Health Assessment Reporting Tool	HR	10,584h	592.15d	\$995,000.00	\$2,900,000.00	●
Improve raw material acquisition (RA)	Legal	1,540h	108d	\$630,000.00	\$1,940,000.00	●
International Financial Transaction System	IT	1,444h	105d	\$630,000.00	\$2,000,000.00	●
IT Architecture Deployment	IT	2,350h	145.25d	\$715,000.00	\$2,195,000.00	●

Figure 8. Project Server 2010 : tableau de bord du Centre de projets

Gestion des demandes

Les demandes, issues de sources diverses, peuvent être lancées et résider dans des systèmes spécialisés. Pour faire face à la grande variété des données d'entrée, Project Server 2010 fournit une interface de programmation d'applications complète, Project Server Interface (PSI), qui rassemble les demandes provenant de systèmes métier et d'autres outils de productivité avec celles créées directement dans Project Server 2010.

Standardisation et simplification de la collecte de données au niveau de l'entreprise

La centralisation des demandes constitue un premier pas essentiel vers une visibilité et un contrôle supérieurs. Toutefois, il est difficile de comparer avec précision les investissements rivaux et de simplifier le reporting d'entreprise sans standardisation des mesures et des métadonnées dans tous les projets.

La nouvelle plate-forme de mise en route de projets qui équipe Project Server 2010 aide les organisations à standardiser le processus de mise en route, à capturer tous les types de demande et à élaborer des scripts commerciaux simples ou complexes. Ses fonctionnalités principales sont de plusieurs sortes : types de projet d'entreprise (*Enterprise Project Type*, EPT), ou modèles de projets ; formulaires en ligne de pages de détails sur les projets (*Project Detail Page*, PDP) ; et workflows de gouvernance. Pour apprécier la flexibilité de la plateforme, il est important de bien comprendre les interactions entre ces fonctionnalités.

- Les types de projet d'entreprise (EPT) sont des modèles de projets qui représentent diverses sortes de projets et de travaux hors projet compris dans le portefeuille. Par exemple, on peut créer un EPT pour représenter un projet de développement logiciel ou une campagne marketing.
- Les pages de détails sur les projets (PDP) sont des formulaires en ligne configurables ; elles servent à recueillir et à afficher des informations sur les projets : descriptions, coût estimé, évaluations d'impact stratégique, etc.
- Enfin, les workflows de gouvernance soumettent chaque modèle de projet aux contrôles appropriés, durant tout son cycle de vie, et déterminent les formulaires en ligne à afficher à chaque étape.

Pour faciliter la mise en route des projets, Project Server 2010 fournit des exemples de workflow, de types de projet et de pages de détails ; toutes les fonctionnalités comportent une interface d'administration intuitive permettant la création de types de projet et de formulaires en ligne personnalisés, adaptés aux besoins de l'organisation concernée. Grâce à l'interface d'administration, le PMO peut créer un type de projet en remplissant un formulaire qui permet d'effectuer les tâches suivantes (voir la Figure 9) :

- Saisie d'un nom d'EPT et d'une description.
- Sélection d'un workflow de gouvernance : le workflow soumettra le projet aux contrôles appropriés durant tout son cycle de vie.

Gestion des demandes

- Association du type de projet avec un modèle de site de projet personnalisé : chaque type de projet peut s'accompagner d'un espace de travail personnalisé, pour une communication et une collaboration d'équipe améliorées.
- Association avec les départements concernés : chaque type de projet peut être global ou associé à certains départements de l'entreprise.
- Choix d'un modèle de plan de projet conforme aux meilleures pratiques : associer un plan de projet conforme aux meilleures pratiques (étapes, tâches et affectations de ressources prédéfinies) à un modèle de projet.
- Choix d'un formulaire de mise en route : ce formulaire s'affiche lorsqu'un utilisateur sélectionne un type de projet afin de créer une demande de travail.

Name Specify a name for the Enterprise Project Type. This is the name users will see while you are creating new projects in Project Center.	* Name: <input type="text" value="Software Development"/>
Description Specify a description for the Enterprise Project Type. This information will display in the tool tip when users rest the pointer on the name while creating new projects in Project Center.	Description: (max 512 characters) <input type="text" value="This proposal template consists WBS based on the guidelines for consistent planning of software development projects."/>
Site Workflow Association Choose a site workflow association for this Project Workflow. For the 'Site Workflow' to appear in the drop down, it has to be installed and configured on the Project Server machine. <i>Note: Once you select an association it cannot be changed.</i>	Site Workflow Association: <input type="text" value="Workflow.Major"/>
New Project Page/Project Detail Pages Choose the 'New Project Page' for this enterprise project type. This is the first Project Detail Page that users will see when you create new projects in the Project Center. If the 'No Workflow' option is selected as the Site Workflow Association, then choose the Project Detail Pages that users will see once the project is created. The 'New Project Page' may also be visible after project creation. If any other option is selected as the Site Workflow Association, then the Project Detail Pages are determined dynamically by the associated workflow.	New Project Page: <input type="text" value="Project Initiation"/>
Default Choose whether this is the default Enterprise Project Type for Project creation. If no type is specified during Project Creation, the default Enterprise Project Type will be used. <i>Note: Making this default will automatically unselect all the departments. The default Enterprise Project Type cannot have a Project Plan Template associated with it.</i>	Default: <input type="checkbox"/> Use this as the default Enterprise Project Type during Project Creation Current Default: Basic Project Plan
Departments Choose the Department association for this Enterprise Project Type. Note that this department association is used only for filtering the Enterprise Project Types on the Project Center and not for security.	Departments: <input type="text"/>
Image Specify an image for the Enterprise Project Type. This is the image users will see next to the Enterprise Project Type while you are creating new projects in the Project Center. <i>Note: If you have an image on your computer, you have to first upload the image to an online document library (for example, 'Shared Documents' library in PWA) and then specify the image URL from here.</i>	Type the URL: (Click here to test) <input type="text" value="/_layouts/pwa/images/CenterNormalProject.png"/>
Order This determines the position in which Enterprise Project Types display in the 'New' button in the Project Center.	<input type="checkbox"/> Position this type at the end Choose the type before which the current type should be positioned <input type="text" value="Marketing Campaign Proposal"/>
Project Plan Template Choose a template that will be used when creating any project with this Enterprise Project Type. If the drop down list just shows 'None', then there are no templates available - you can create project plan templates using Project Professional connected to the server. <i>Note 1: Avoid having non-generic assignments in the project plan template. This is because all assigned tasks will be published when a project is being created.</i> <i>Note 2: The default Enterprise Project Type cannot have a Project Plan Template associated with it.</i> <i>Note 3: This list is not filtered by department.</i>	Project Plan Template: <input type="text" value="Software Development"/>
Project Site Template Choose a template that will be used when the project site is created.	Project Site Template: <input type="text" value="MajorPWSiteTemplate07"/>
System Identification Data	
<div>Save Cancel</div>	

Figure 9. Project Server 2010 : formulaire de définition d'un type de projet d'entreprise

Gestion des demandes

Une fois le type de projet publié, le nom du modèle s'affiche dans la liste des types de projet disponibles lorsqu'un utilisateur clique sur le bouton **New** (Nouveau) de l'interface Centre de projets (voir la Figure 10). Les types de projets peuvent être globaux (associés et proposés à tous les départements) ou liés uniquement à certains départements de l'entreprise. Ainsi, les PMO maîtrisent mieux les types de projet mis à la disposition de chaque département et s'assurent que les employés n'accèdent qu'aux types appropriés à leur activité métier.

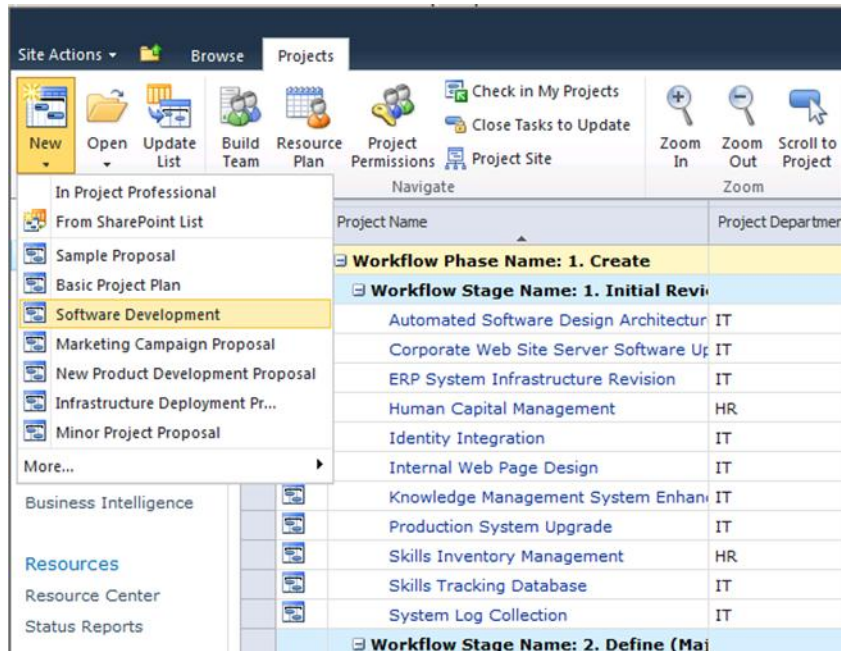


Figure 10. Project Server 2010 : modèles de projets publiés

Puisque Project Server 2010 intègre l'infrastructure de composants WebPart extensibles de SharePoint Server 2010, il est facile de constituer une bibliothèque de formulaires en ligne configurables (pages de détails sur les projets, PDP) pouvant contenir des éléments WebPart et des champs personnalisés. Pour créer un formulaire, l'administrateur se contente de choisir les champs personnalisés nécessaires et de les disposer sur le composant WebPart (voir la Figure 11).

Gestion des demandes

Figure 11. Project Server 2010 : formulaire WebPart avec champs personnalisés pour l'entreprise

Il est possible de créer des formulaires plus complexes (questionnaires d'évaluation des risques, fiches d'évaluation des coûts, fiches d'évaluation des bénéfices) dans Microsoft InfoPath® Forms Services ou Office Web Apps, puis de les intégrer au script métier du projet. Le PMO est ainsi en mesure de créer des formulaires à associer aux scripts commerciaux pour divers types de projets en veillant à la standardisation des métadonnées essentielles sur l'ensemble des demandes, ce qui facilite le reporting d'entreprise.

Les formulaires en ligne nécessaires créés, un administrateur les lie aux étapes du workflow de gouvernance pertinent. Celui-ci réalise alors les opérations suivantes :

- Il détermine les formulaires en ligne affichés à chaque phase du cycle de vie du projet.
- Il définit la configuration des différents champs du formulaire (par exemple, il indique si un champ est obligatoire et/ou modifiable).
- Il valide les données pour garantir que le formulaire est rempli correctement ou que tous les livrables ont été fournis, avant que la demande ne passe à l'étape suivante du workflow.

Comme l'indique cette section, l'interaction des fonctionnalités de types de projet d'entreprise, de pages de détails sur les projets et de workflows de gouvernance permet de contrôler et de standardiser le processus de mise en route de projets, tout en laissant au PMO la liberté nécessaire pour satisfaire les attentes propres à certains cœurs de métier et respecter les normes d'entreprise.

Les PMO peuvent entrer de nouvelles demandes dans Project Server 2010 *via* le nouvel affichage du Centre de projets. Celui-ci fournit une interface commune, avec fonctions d'assistance, pour la mise en route de tous les types de travail : le processus de lancement de projets est donc rationalisé. Pour créer une demande, dans Project Server 2010, il suffit de se placer sur l'onglet **Project** (Projet) du Ruban Office

Gestion des demandes

Fluent, puis de cliquer sur le bouton **New** (Nouveau). Après avoir sélectionné le type de projet voulu dans la liste (voir la Figure 10), le formulaire de demande correspondant s'affiche (voir la Figure 12).

The screenshot shows the 'Proposal Request Form' in Project Server 2010. The interface includes a top navigation bar with 'Site Actions', 'Browse', and 'Project' tabs. A 'Give Feedback' button and the user name 'Amy Strande' are in the top right. On the left, a sidebar lists navigation options: 'Projects' (Project Center, Approval Center, Workflow Approvals), 'My Work' (Tasks, Timesheet, Issues and Risks, Business Intelligence), 'Resources' (Resource Center, Status Reports), and 'Settings' (Personal Settings, Server Settings, Manage Timesheets). The main content area features the 'contoso' logo and the title 'Proposal Request Form'. The form fields are: 'Name*' (text input), 'Description' (text area), 'Start Date*' (calendar input showing 1/18/2010), 'Project Departments' (dropdown menu), and 'Owner' (text input with a 'Browse...' button). A note '* Indicates a required field' is in the top right corner of the form area.

Figure 12. Project Server 2010 : exemple de formulaire de demande

Le formulaire de demande rempli, le projet peut être enregistré et publié. Si le type de projet est associé à un workflow de gouvernance, le projet est soumis aux contrôles et à la logique métier déjà liés au workflow. Celui-ci dicte la suite des opérations : la demande peut être soumise à un contrôle d'approbation initiale ou passer à une deuxième étape comprenant de nouveaux formulaires et de nouveaux livrables que l'équipe de projet devra fournir.

Dans Project Server 2010, la page d'état d'avancement des propositions indique clairement les formulaires requis et les livrables à fournir à l'étape correspondante du workflow (voir la Figure 13).

Gestion des demandes

Project Detail Pages - Proposal Stage Status - Windows Internet Explorer

http://moss.contoso.com/pwa/Project%20Detail%20Pages/ProposalStageStatus.aspx?ProjId=d513c128-4d49-48da-a3c5-e75195a1d72e

Site Actions | Browse | **Project** | Give Feedback | Jan Kotas

Edit Save Close Status Submit Options Project Site Build Team Issues Deliverables Project Permissions Previous Next

Project Workflow Navigate Resource Plan Page

Status: Checked-in Last Modified: 12/9/2009 5:32 AM

E-CRM Solution

Project Details
Strategic Impact
Cost and Benefit
Risk Evaluation

Projects
Project Center
Approval Center
Workflow Approvals

My Work
Tasks
Timesheet
Issues and Risks
Business Intelligence

Resources
Resource Center
Status Reports

Strategy
Driver Library
Driver Prioritization
Portfolio Analyses

Workflow Status

Current Workflow Stage: 3. Select Checkpoint
In this stage, the proposal is being evaluated against other proposals in a Selection Process. As a result of this process, the proposal is either selected or not.

Workflow Stage Status
Waiting for business case approval followed by portfolio selection

Available Pages in this Workflow Stage
Pages below may require attention. Click "Next" in the ribbon above to scroll through each page or select an individual page by clicking on it below.

Page Name	Status	Description
Project Details	Complete	
Strategic Impact	No Required Project Fields	This section captures how this Proposal impacts the Strategic Business Drivers
Cost and Benefit	Complete	
Risk Evaluation	No Required Project Fields	

Pages marked with '*' require attention

All Workflow Stages

Figure 13. Project Server 2010 : exemple de page d'état d'avancement

Pour remplir les formulaires requis, il suffit de cliquer dessus dans la barre de menus gauche. Il est également possible de parcourir la liste des questionnaires à l'aide des boutons **Next** (Suivant) et **Previous** (Précédent) du Ruban (voir la Figure 14). L'interface intuitive et familière aide à bien faire connaître le processus de gouvernance, à éduquer les utilisateurs, à simplifier la saisie de données et à renforcer l'adoption et la satisfaction des utilisateurs.

Site Actions | Browse | **Project** | Give Feedback | Jan Kotas

Edit Save Close Status Submit Options Project Site Build Team Issues Deliverables Project Permissions Previous Next

Project Workflow Navigate Resource Plan Page

Figure 14. Project Server 2010 : boutons Next et Previous de l'onglet Project

Analyse et sélection de portefeuilles

Analyse et sélection de portefeuilles

En période de crise économique, bien des cadres voient leur budget diminuer alors qu'on leur demande d'améliorer les résultats. La pression budgétaire se traduit par un contrôle plus approfondi des dépenses discrétionnaires et donne plus d'importance à l'identification, à la sélection et à la réalisation efficaces des portefeuilles de projets les mieux alignés sur la stratégie commerciale et les plus profitables en termes de retour sur investissement. Les techniques de sélection de portefeuilles conformes aux meilleures pratiques permettent de concilier *optimisation de la valeur* (respect des priorités commerciales et maximisation du retour sur investissement) et bonne *utilisation des ressources* (compréhension des capacités et de la disponibilité des ressources). Associées, elles aident les PMO non seulement à opter pour les bons projets, mais encore à prévoir la date d'achèvement de ces derniers.

L'alignement des dépenses avec la stratégie commerciale peut être très subjectif. Les organisations qui adoptent des techniques structurées pour définir, hiérarchiser et communiquer les impératifs commerciaux, et qui évaluent systématiquement chacune des initiatives proposées susceptibles de contribuer aux priorités stratégiques, y introduisent une part d'objectivité. La mise en place d'un processus structuré permet de prendre des décisions de manière plus rationnelle qu'émotionnelle ; de plus, elle fait reposer le financement des projets sur les priorités commerciales et non sur l'ordre de dépôt des demandes.

L'adoption de techniques et de processus de sélection de portefeuilles structurés aide les entreprises à réaliser les opérations suivantes :

- **Définir et faire connaître la stratégie commerciale.** De nombreuses organisations publient des descriptions de mission et des objectifs stratégiques de haut niveau. En revanche, rares sont celles qui décomposent leur stratégie en facteurs opérationnels distincts, mesurables et immédiatement exploitables. Or, une stratégie commerciale définie et diffusée en termes concrets fournit un plan d'action compréhensible et applicable par tous les départements de l'entreprise.
- **Obtenir l'adhésion des cadres quant aux facteurs opérationnels prioritaires.** La hiérarchisation (selon des critères objectifs) des éléments de la stratégie commerciale et l'obtention de l'adhésion des cadres constituent l'une des étapes les plus importantes de la sélection de portefeuilles. En matière de priorités stratégiques d'entreprise, les cadres issus de domaines fonctionnels différents ont naturellement des opinions différentes. Les organisations qui surmontent ces divergences et trouvent un consensus évaluent plus efficacement les initiatives rivales et sélectionnent un meilleur portefeuille.
- **Hiérarchiser les projets en conflit de manière objective, en tenant compte de plusieurs critères.** Face à la multitude de demandes de projets rivaux que peut recevoir une entreprise, il est souvent difficile de garder les idées claires. En classant les projets selon plusieurs critères (par exemple, valeur stratégique, valeur financière et risque), il est possible de mettre en place un cadre d'évaluation des demandes et de définition d'un étalon commun à utiliser comme base de comparaison.

Analyse et sélection de portefeuilles

- **Identifier le portefeuille optimal avec diverses contraintes sur le budget et le portefeuille.** Devant des restrictions budgétaires ou une liste de demandes qui dépasse le budget alloué, il peut sembler presque impossible de recommander un portefeuille conforme à la stratégie commerciale et aussi rémunérateur que possible, en termes de retour sur investissement. D'autres paramètres, dont l'interdépendance des projets et les exigences réglementaires, compliquent la modélisation de scénarios permettant d'identifier les projets à entreprendre en priorité.
- **Communiquer efficacement sur les compromis acceptés.** Le budget, la disponibilité des ressources, les dépendances, l'existence de projets « préférés » et les exigences de conformité sont autant de facteurs susceptibles d'influer sur la valeur globale des portefeuilles de projets sélectionnés. Les PMO qui identifient et surmontent ces contraintes sont plus à même de renseigner les dirigeants sur les compromis acceptés et d'accroître le rendement potentiel du portefeuille défini.
- **Optimiser l'utilisation des ressources.** Dans un cycle de planification annuel, les projets sont parfois programmés en début de période, ce qui se traduit par une surcharge de travail au premier semestre et un excédent de ressources au deuxième semestre. Grâce aux techniques de planification de capacités, les analystes peuvent reprogrammer les projets en fonction de la disponibilité des ressources et modéliser différents scénarios de déploiement d'effectifs (par exemple, embauche ou externalisation) pour optimiser l'utilisation des ressources tout en identifiant la meilleure feuille de route de lancement possible.
- **Sélectionner les portefeuilles de projets les mieux adaptés à la stratégie commerciale et aux capacités des ressources** grâce aux nouvelles fonctions d'analyse et de sélection de portefeuilles, qui réconcilient optimisation de la valeur et bonne utilisation des ressources.

Avec Project Server 2010, les entreprises s'acquittent plus facilement des tâches suivantes :

- Définition, diffusion et hiérarchisation objectives de la stratégie commerciale
- Évaluation des demandes rivales selon plusieurs critères
- Lancement de scénarios d'analyse par simulation, avec diverses contraintes, à des fins d'optimisation
- Comparaison et compréhension détaillée des portefeuilles par le biais d'une analyse évoluée, telle que la modélisation des frontières d'efficience
- Évaluation de la capacité et adaptation des plannings de projet pour une utilisation optimale des ressources sur toute la période de planification
- Exécution et modélisation de scénarios de déploiement d'effectifs

Fortes des techniques de pointe de gestion de portefeuilles d'Office Project Portfolio Server 2007, la solution Project Server 2010 élimine le recours à Project Server Gateway (outil indispensable au transfert des données entre Project Portfolio Server 2007 et Project Server 2007) et propose une interface utilisateur SharePoint cohérente dans l'ensemble de la solution. Son assistant d'analyse remanié aide les PMO à suivre la méthodologie de sélection de portefeuilles intégrée, facilitant davantage l'identification et le choix des bons portefeuilles de projets. Ainsi, Project Server 2010

Analyse et sélection de portefeuilles

rationalise la sélection de portefeuilles et instaure un processus structuré pour l'évaluation de l'alignement dépenses–stratégie en optimisant l'utilisation des ressources.

Optimisation de portefeuilles et planification de capacités

Project Server 2010 comprend une méthodologie dérivée des meilleures pratiques qui aide les organisations à identifier et à sélectionner les portefeuilles de projets les mieux alignés à leur stratégie commerciale.

Dans les sections suivantes, nous allons nous intéresser à quatre grandes étapes de l'optimisation de portefeuilles et de la planification de capacités.

- Définition et hiérarchisation des facteurs opérationnels
- Hiérarchisation des portefeuilles de projets
- Optimisation des portefeuilles : analyse des contraintes et optimisation côté coûts
- Planification de capacités : analyse des contraintes et utilisation côté ressources

Définition et hiérarchisation claires de la stratégie commerciale

Pour aligner les dépenses sur la stratégie commerciale, la première étape consiste à définir un ensemble de facteurs opérationnels spécifiques, mesurables et immédiatement exploitables qui permettent de bien comprendre l'objectif de la stratégie commerciale de l'entreprise. Les PMO peuvent organiser un atelier avec les cadres pour déterminer les facteurs opérationnels et « traduire » les objectifs de l'organisation en actions à réaliser. Par expérience, on recommande de sélectionner six à douze facteurs opérationnels. Au-dessous, les facteurs obtenus sont trop généraux pour être utiles ; au-delà, ils sont redondants.

Avec la bibliothèque de facteurs opérationnels de Project Server 2010, les PMO peuvent capturer et faire connaître les facteurs opérationnels définis par l'équipe dirigeante. Le formulaire de création de facteurs opérationnels (voir la Figure 15) facilite leur publication. Ce formulaire permet de relever les métadonnées suivantes :

- **Nom et description du facteur opérationnel.** Le nom et la description du facteur opérationnel aident les analystes à mieux décrire l'objet de ce facteur et donc à éviter certaines ambiguïtés.
- **Départements.** De par sa souplesse, la solution autorise les organisations à créer un seul ensemble de facteurs opérationnels pour toutes leurs activités et à associer certains ensembles de facteurs à plusieurs départements.
- **Fiches d'impact de projet.** En dernier lieu, les entreprises utilisent les facteurs opérationnels pour évaluer l'apport stratégique de chacune des initiatives rivales, en calculant un score de valeur stratégique lors de l'élaboration du script métier. Elles peuvent utiliser les valeurs Extreme (Extrême), Strong (Fort), Moderate (Moyen), Low (Faible) et None (Nul) pour décrire l'impact des demandes rivales sur un ou plusieurs facteurs opérationnels. Les PMO utilisent les fiches d'impact de projet pour garantir l'objectivité de l'évaluation et indiquer clairement le seuil retenu pour

Analyse et sélection de portefeuilles

chaque évaluation d'impact. Les fiches d'impact de projet trouvent leur source dans les indicateurs de performance clés (ou KPI) utilisés pour mesurer les facteurs opérationnels.

This driver is used in one or more prioritizations.

* Indicates a required field

Name and Description
Business drivers should represent high-level strategic objectives that are measurable through supporting project performance.

* Name:
Expand into new markets and segments

Description:
Expand revenue growth aggressively by penetrating new markets and expanding reach to segments of penetrated markets

Departments
Select the departments containing the projects that should be measured against this business driver. It is recommended to associate no more than seven to nine business drivers with a single department.

Departments:

Status
Inactive drivers will not be displayed in the Project Strategic Impact Web part when you view projects in Project Web Access, and will not require project impact ratings when specified by the workflow. Inactive drivers cannot be selected for prioritizations.

☒ Active (Default)
☐ Inactive

Project Impact Statements
Each project in the associated department can be measured against this business driver. The impact rating describes how strongly a given project contributes to the business driver.

None
Does not grow revenue from any markets and segments

Low
Grows revenue from new markets and segments by up to \$500K

Moderate
Grows revenue from new markets and segments by \$500K to \$1M

Strong
Grows revenue from new markets and segments by \$1M to \$3M

Extreme
Grows revenue from new markets and segments by more than \$3M

Figure 15. Project Server 2010 : formulaire de création de facteur opérationnel

Une fois les facteurs opérationnels et leurs associations avec les départements définis, le nom, la description et la fiche d'impact des facteurs apparaissent dans le formulaire d'impact stratégique de projet (voir la Figure 16). Celui-ci sert à relever les évaluations d'impact et à définir un étalon (score de valeur stratégique) commun pour les demandes rivales.

Analyse et sélection de portefeuilles

Figure 16. Project Server 2010 : formulaire d'impact stratégique de projet

Après la définition de la stratégie, l'étape suivante consiste à hiérarchiser objectivement les facteurs opérationnels et à emporter l'adhésion des cadres. Les PMO peuvent utiliser le module de hiérarchisation des nouveaux facteurs opérationnels de Project Server 2010 lors d'un atelier au cours duquel les cadres débattront ouvertement de l'importance stratégique de chaque facteur opérationnel. L'entreprise peut définir la hiérarchie des facteurs opérationnels à tout niveau de sa propre structure : par exemple, elle peut définir un ensemble standard de facteurs opérationnels à l'échelle de l'entreprise, avec des priorités différentes pour chaque département ou cœur de métier.

Project Server 2010 permet de comparer les facteurs opérationnels deux à deux pour évaluer leur importance (donc, les hiérarchiser). Le tableau de comparaison des facteurs opérationnels guide les cadres lors de ce processus. Sa conception simplifie l'évaluation : le facteur en question s'affiche dans la colonne gauche et ceux auxquels il est comparé dans la colonne droite, le résultat de la comparaison est affiché dans la colonne centrale (voir la Figure 17). Grâce à cet affichage intuitif, les cadres peuvent discuter et évaluer clairement l'importance de chaque facteur opérationnel par rapport aux autres, puis passer les descriptions en revue pour lever les ambiguïtés. Par exemple, est-il plus ou moins important de « conquérir de nouveaux marchés et secteurs » que d'« améliorer la qualité des produits » ? Enfin, le bouton **Next Driver** (Facteur opérationnel suivant) permet de passer d'une comparaison à la suivante.

Analyse et sélection de portefeuilles

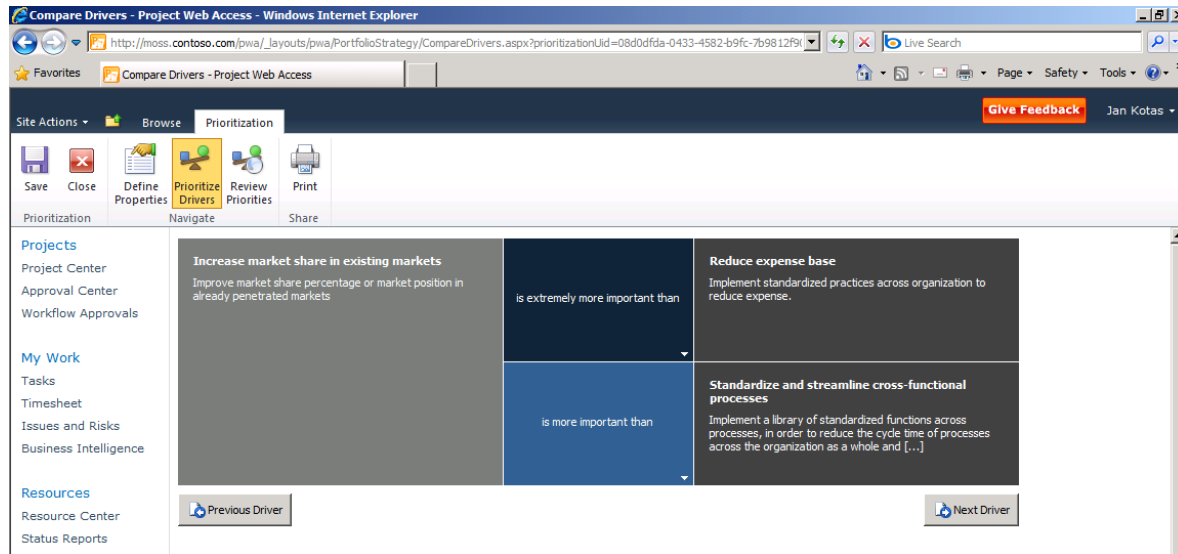


Figure 17. Project Server 2010 : tableau de comparaison des facteurs opérationnels

Project Server 2010 s'appuie sur les données recueillies lors de la comparaison des paires de facteurs pour attribuer un score de priorité relative à chacun de ces derniers (voir la Figure 18). Ce score normalisé permet de connaître l'importance relative de chaque facteur opérationnel. De plus, il définit une échelle de mesure de l'alignement investissement-priorités stratégiques. Le calcul objectif de ce score relatif est en effet essentiel pour déterminer avec exactitude le degré d'alignement d'un portefeuille de projets avec la stratégie commerciale de l'entreprise.

Autre fonction utile, Project Server 2010 calcule le pourcentage de cohérence des réponses d'une équipe lors de la comparaison par paires (voir la Figure 18). Un score inférieur à 75 % signale des divergences ; il est alors souhaitable que l'analyste s'attache, avec l'équipe concernée, à affiner l'évaluation et à améliorer la cohérence des réponses. Des incohérences peuvent apparaître lors de la comparaison ; par exemple, une équipe peut arriver aux conclusions suivantes, pourtant incompatibles entre elles :

- Le facteur 1 est AUSSI IMPORTANT que le facteur 2.
- Le facteur 1 est AUSSI IMPORTANT que le facteur 3.
- Le facteur 2 est PLUS IMPORTANT que le facteur 3.

Analyse et sélection de portefeuilles

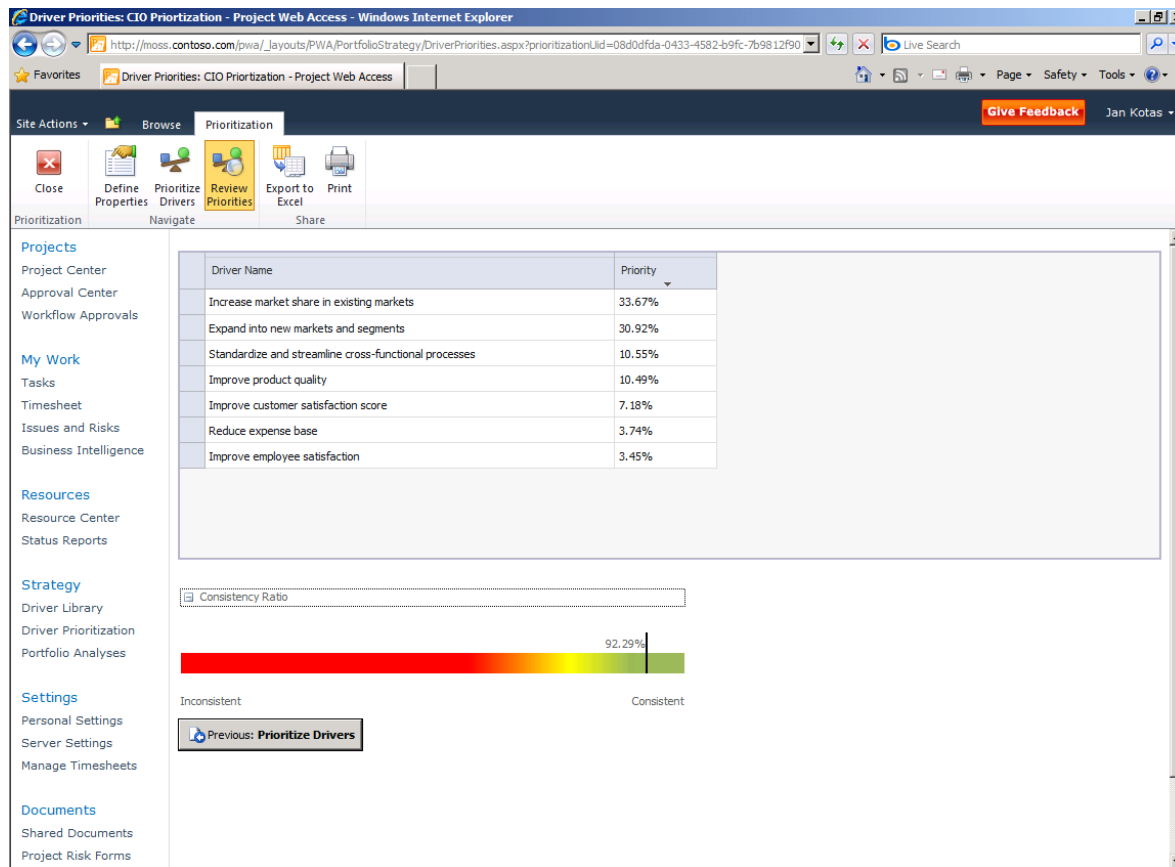


Figure 18. Project Server 2010 : score de priorité des facteurs opérationnels et pourcentage de cohérence

La technique de comparaison « par paires » aide les entreprises à hiérarchiser objectivement leur stratégie commerciale. Pour plus de souplesse, cependant, Project Server 2010 permet aussi d'attribuer manuellement un score de priorité à un facteur opérationnel.

Comme indiqué précédemment, les cadres issus de domaines fonctionnels différents ont naturellement des opinions divergentes sur les priorités stratégiques de l'entreprise. Surmonter ces divergences et trouver un consensus permet d'évaluer plus efficacement les initiatives rivales et d'élaborer un portefeuille optimal. La discussion ouverte à laquelle donnent lieu les comparaisons par paires est une bonne méthode pour débattre de l'importance relative de chaque facteur opérationnel et parvenir à un consensus parmi les cadres. Une autre démarche utile consiste à inciter chaque cadre à hiérarchiser lui-même les facteurs opérationnels indépendamment des autres. Le PMO peut alors comparer les priorités attribuées par chacun, identifier les divergences d'opinion préalablement à un atelier de hiérarchisation réunissant tout le personnel de direction puis axer l'atelier sur ces divergences pour trouver un consensus au sein de l'équipe.

Analyse et sélection de portefeuilles

Travail simplifié avec l'assistant d'analyse intuitif

Une fois les priorités stratégiques de l'équipe de direction décryptées et reformulées avec plus de clarté, il convient de hiérarchiser les demandes rivales et de choisir le meilleur portefeuille de projets, compte tenu de diverses contraintes en termes de coûts et de ressources.

Project Server 2010 comprend un assistant intuitif qui aide les analystes à appliquer la méthodologie de sélection de portefeuilles (voir la Figure 19). Cet assistant (création d'analyse de portefeuille) permet d'atteindre les différentes étapes de l'analyse en cliquant sur le bouton **Next** (Suivant) ou en sélectionnant une étape dans le Ruban. Vu sa simplicité et son caractère intuitif, les coûts de formation sont réduits et les experts obtiennent rapidement la preuve de l'intérêt de la solution.

Le formulaire de création d'analyse de portefeuilles permet de définir les propriétés d'une nouvelle analyse. Il propose plusieurs options : exécution de l'analyse au niveau de l'entreprise ou du département ; filtrage des projets à inclure dans l'analyse ; définition des critères de hiérarchisation, des principales contraintes en termes de coûts et de dates pour l'évaluation de planification de capacités.

Analyse et sélection de portefeuilles

Figure 19. Project Server 2010 : formulaire de création d'analyse de portefeuilles

Dans les sections suivantes, nous allons nous intéresser aux fonctions de hiérarchisation des projets, d'analyse des contraintes en termes de coûts et d'analyse de contraintes en termes de ressources de Project Server 2010.

Hiérarchisation objective des demandes rivales

Avec des projets en nombre presque illimité, mais un budget et des ressources inextensibles, des critères de notation communs sont indispensables à une hiérarchisation et une évaluation efficaces des demandes d'investissement.

Dans Project Server 2010, les analystes peuvent sélectionner les critères de classement sur la base desquels sera effectuée l'analyse de portefeuille (voir la Figure 19). Ils peuvent ainsi choisir de hiérarchiser les demandes en fonction de leur valeur stratégique ou créer des champs personnalisés pour d'autres paramètres de classement (par exemple, valeur actuelle nette [VAN], retour sur

Analyse et sélection de portefeuilles

investissement, risque et coût total). Ici, nous allons nous pencher sur le calcul d'un score de valeur stratégique permettant de comparer efficacement les investissements rivaux.

Une fois les propriétés de la nouvelle analyse de portefeuilles définies, l'étape suivante consiste à classer les projets selon leur incidence sur les facteurs opérationnels. Le bouton **Prioritize Projects** (Hiérarchiser les projets) du Ruban, permet d'afficher tableau d'impact stratégique des projets (voir la Figure 20). Cette représentation de type « heatmap » illustre l'intérêt des projets rivaux (lignes) pour les différents facteurs opérationnels (colonnes) définis par les cadres. Les valeurs qui apparaissent dans ce tableau (par exemple, Extreme [Extrême], Strong [Fort], Moderate [Moyen], Low [Faible] ou None [Nul]) sont celles indiquées dans le formulaire d'impact stratégique de projet (dans le script métier ; voir la Figure 20). L'analyse étant réalisée hors ligne, les analystes peuvent modifier le tableau d'impact en sélectionnant la valeur appropriée pour chaque cellule.

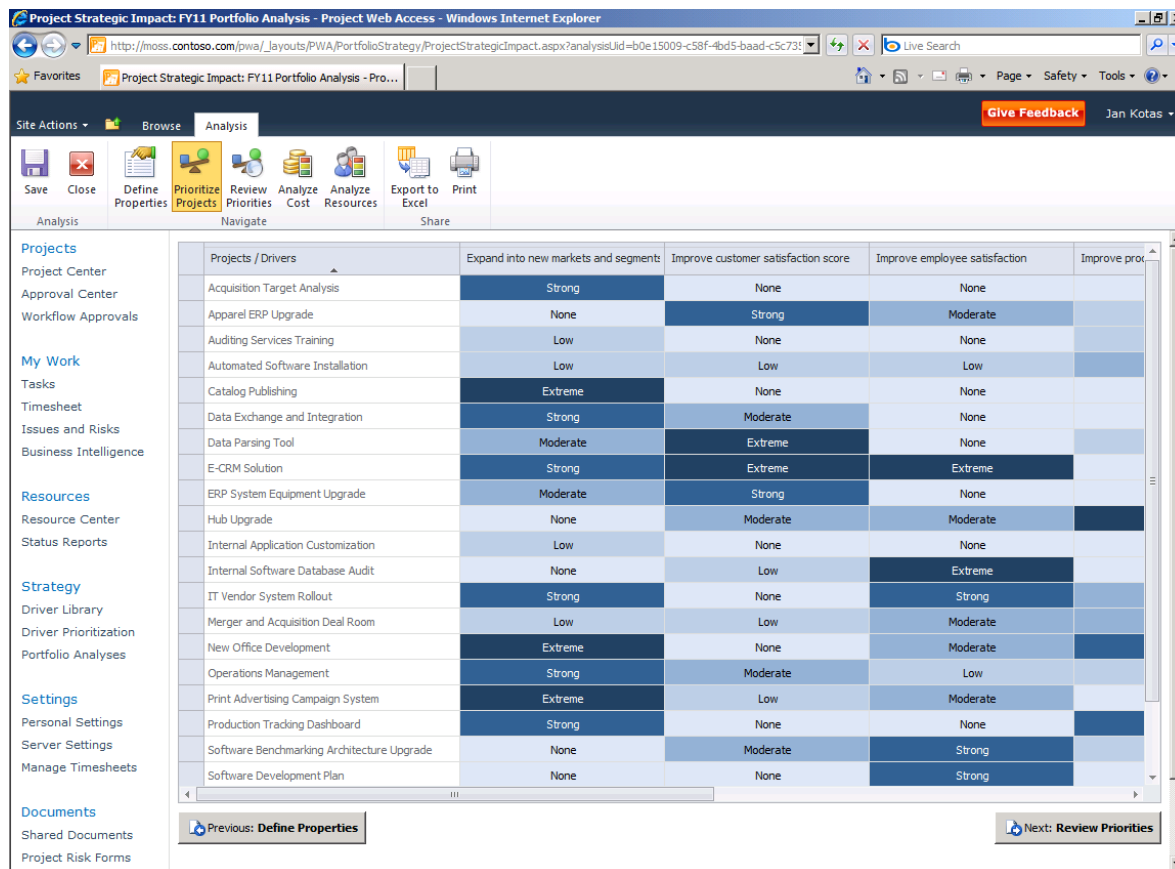


Figure 20. Project Server 2010 : tableau d'impact stratégique des projets

Ce tableau permet avant tout de calculer un score de priorité des demandes rivales.

Après avoir cliqué sur le bouton **Review Priorities** (Vérifier les priorités), Project Server 2010 calcule automatiquement le score de priorité normalisé des différents projets (voir la Figure 21). Ce score correspond à la valeur stratégique de chaque projet, en termes de contribution aux facteurs opérationnels hiérarchisés. Il constitue un étalon pour la comparaison de projets de type différent.

Analyse et sélection de portefeuilles

Autre point crucial, la réalisation de tous les projets du portefeuille doit correspondre à 100 % de la valeur stratégique de ce dernier. Nous verrons l'importance de cette règle dans la section suivante.

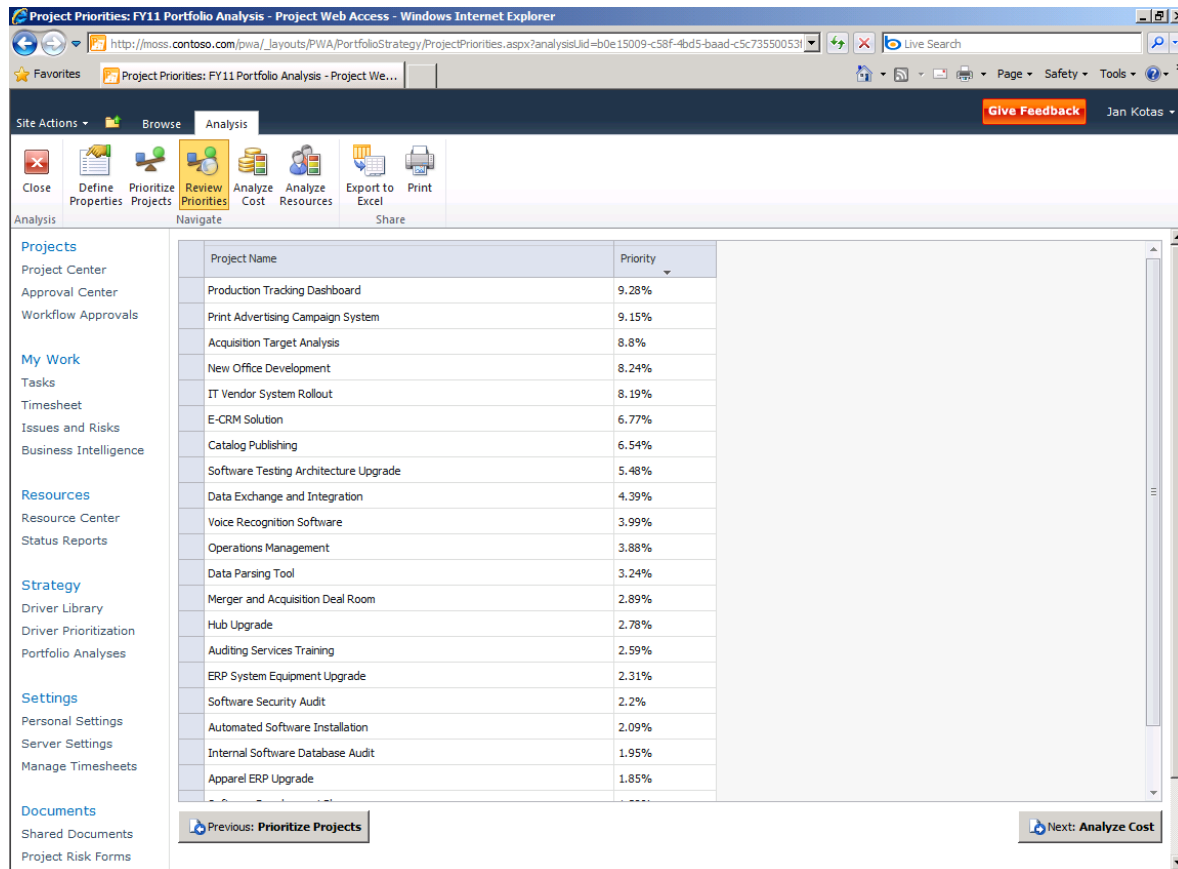


Figure 21. Project Server 2010 : affichage de vérification des priorités

Optimisation de portefeuilles et analyse des contraintes de coûts

La plupart des organisations manquent réellement de moyens : les demandes de projets reçues par la direction dépassent largement le budget et les ressources disponibles. Face à un environnement économique imprévisible, il est encore plus important de recommander et de choisir les bons projets. Dans Project Server 2010, un moteur d'optimisation de portefeuilles aide les analystes à modéliser différents scénarios pour identifier le portefeuille de projets optimal en fonction de plusieurs contraintes.

Après avoir hiérarchisé les demandes de projet, comme indiqué à la section précédente, l'analyste passe à la page d'analyse des contraintes de coûts de l'assistant de sélection de portefeuilles (voir la Figure 22). Ce puissant outil d'analyse par simulation s'appuie sur des algorithmes d'optimisation perfectionnés et de meilleures pratiques intégrées pour aider les cadres à déterminer rapidement le meilleur portefeuille de projets compte tenu de diverses contraintes commerciales et budgétaires. Avec sa page d'analyse des contraintes de coûts, Project Server 2010 propose un portail de prise de décision universel aux comités directeurs. Par exemple, les diagrammes de frontières d'efficacité et d'alignement

Analyse et sélection de portefeuilles

stratégique de cette page fournissent de précieuses informations. En outre, les affichages comprenant des champs personnalisés (type, phase, risque, etc.) sont personnalisables pour plus de clarté.

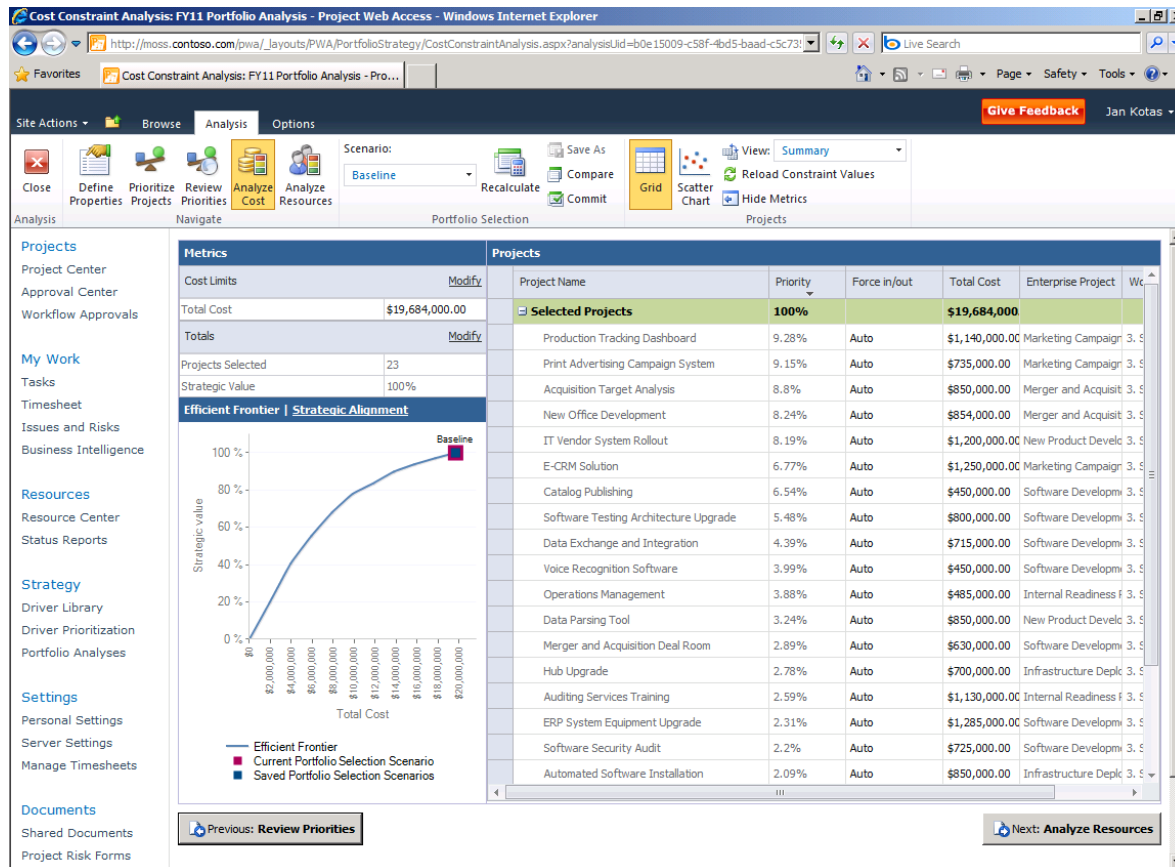


Figure 22. Project Server 2010 : page d'analyse des contraintes de coûts

Lors de la configuration d'une nouvelle analyse de portefeuilles, l'analyste définit la contrainte de coût principale à appliquer dans le scénario. La page d'analyse des contraintes de coûts affiche les demandes de projet, classées par ordre de priorité (selon leur valeur stratégique) et indique le coût total estimé de la réalisation de tous les projets du portefeuille. Project Server 2010 crée automatiquement un scénario de référence montrant que l'organisation peut récolter 100 % de la valeur du portefeuille si elle finance tous les projets proposés. Ce scénario de référence s'affiche sur le diagramme des frontières d'efficience et sert de base de comparaison pour tous les scénarios suivants (voir la Figure 23).

Analyse et sélection de portefeuilles

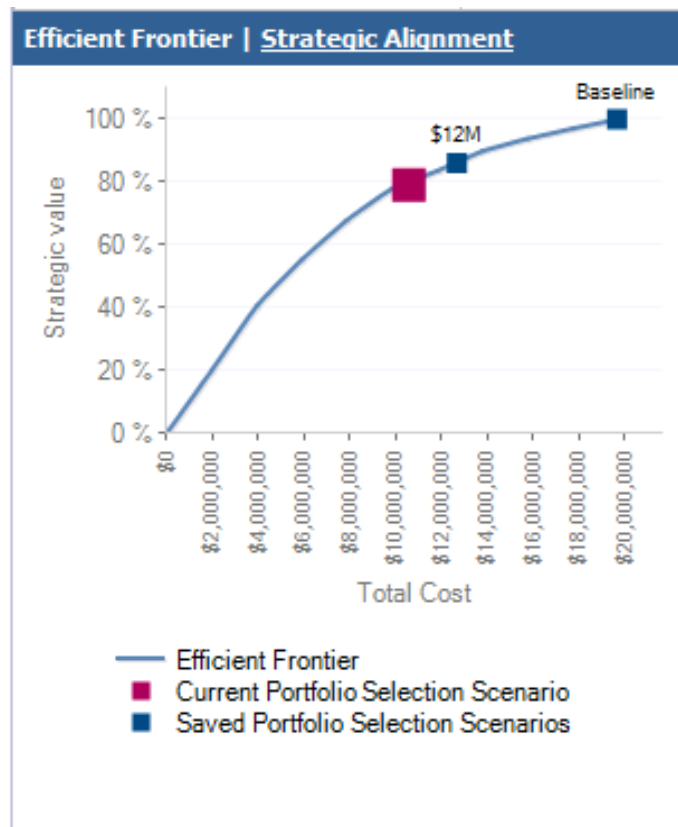


Figure 23. Project Server 2010 : diagramme des frontières d'efficience

Le diagramme des frontières d'efficience permet d'identifier le portefeuille de projets qui rapportera le plus, pour divers seuils de contrainte. Le coût est porté en abscisse et le critère de valeur (par exemple, valeur stratégique), en ordonnée (voir la Figure 23). Chaque point de la courbe des frontières d'efficience correspond à un ensemble de projets du portefeuille proposé. La courbe elle-même représente le meilleur rapport qualité/prix (ou retour sur investissement). Par exemple, la Figure 23 montre qu'avec un budget de 10 millions de dollars (en abscisse), l'entreprise peut dégager quelque 79 % de la valeur stratégique du portefeuille (en ordonnée).

Les entreprises peuvent utiliser le diagramme des frontières d'efficience dans deux perspectives :

- 1. Pour identifier le point de rendement décroissant.** Dans ce cas, on recherche le point où la courbe s'aplatit, ce qui indique qu'en payant plus cher, on obtient une valeur stratégique moindre.
- 2. Pour évaluer le portefeuille sélectionné par rapport à la frontière d'efficience.** Dans ce cas, on compare la position du portefeuille sélectionné par rapport à la ligne représentant la frontière d'efficience.

En réalité, seule une minorité de portefeuilles atteint la frontière d'efficience, à cause de contraintes comme les interdépendances, les alternatives associées aux projets et les investissements obligatoires. Les analystes peuvent identifier ces contraintes et œuvrer à les supprimer pour se rapprocher de la frontière d'efficience.

Analyse et sélection de portefeuilles

Ensuite, l'analyste n'a qu'à saisir une contrainte de coût et cliquer sur le bouton **Recalculate** (Recalculer) pour que Project Server 2010 recommande le portefeuille de projets le plus adapté. L'algorithme d'optimisation perfectionné de Project Server 2010 maximise la valeur tirée du portefeuille avec la contrainte de coût définie, puis étudie les interdépendances de projets. Les projets recommandés s'affichent dans le groupe Selected Projects (Projets sélectionnés), les initiatives exclues apparaissant dans le groupe Unselected Projects (Projets non sélectionnés ; voir la Figure 24). L'analyste peut connaître immédiatement la prévision de rendement du portefeuille sélectionné et évaluer visuellement l'efficacité du scénario.

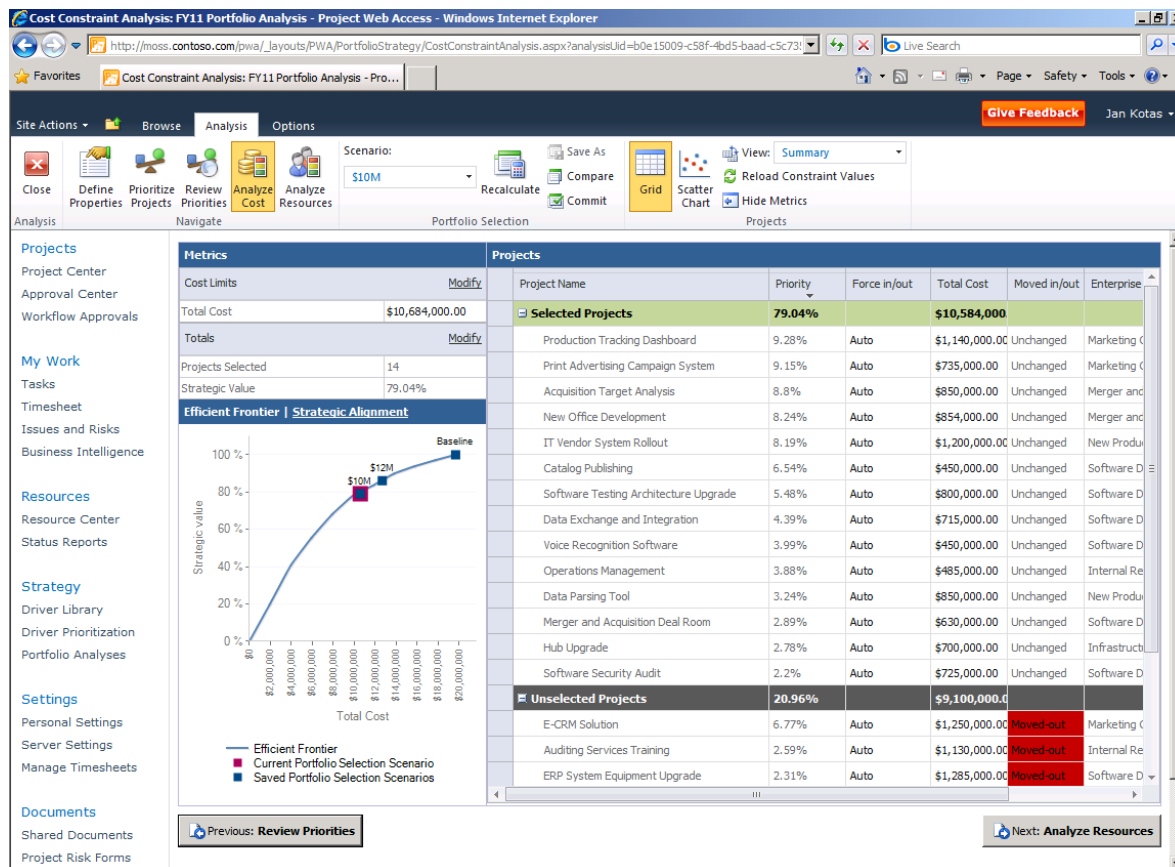


Figure 24. Project Server 2010 : projets sélectionnés et non sélectionnés

Les fonctions d'analyse par simulation de Project Server 2010 permettent aux analystes de modéliser différents scénarios avec facilité, soit en affinant davantage les contraintes de coût, soit en ajoutant ou en retirant de force certains projets. Les options Force In (Ajouter de force) et Force Out (Retirer de force) permettent de passer outre l'algorithme pour désigner les projets à inclure ou à exclure automatiquement. Ainsi, les demandes d'initiatives de conformité ou les demandes de projets « préférés » (projets qu'un cadre tient à voir réaliser), sont souvent intégrées de force aux portefeuilles. Les options d'ajout et de retrait forcés remaniées dans Project Server 2010 permettent aux analystes de sélectionner une valeur descriptive en vue de mieux faire comprendre pour quelle raison un projet est inclus dans le portefeuille ou en est exclu (voir la Figure 25).

Analyse et sélection de portefeuilles

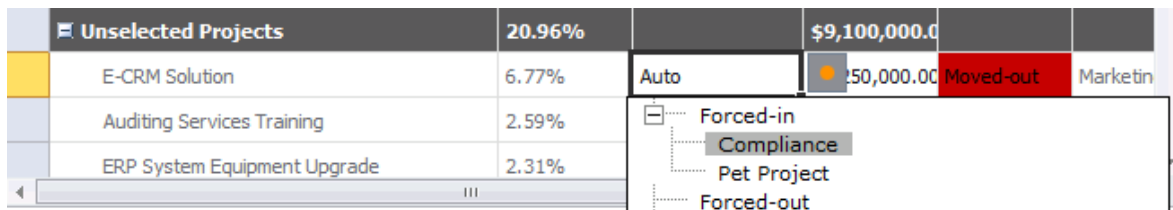


Figure 25. Project Server 2010 : options d'ajout et de retrait forcés

Il est possible d'enregistrer les analyses de contraintes de coûts pour constituer un dossier auditable sur tous les scénarios de portefeuille. Les scénarios enregistrés peuvent être évalués sur la page de comparaison des scénarios de sélection de portefeuilles. Cette page intuitive répertorie tous les scénarios pour aider l'utilisateur à faire des comparaisons, à identifier les projets inclus ou exclus et à contrôler les mesures clés (par exemple, nombre de projets sélectionnés, la valeur globale du portefeuille et la contrainte de coût appliquée ; voir la Figure 26).

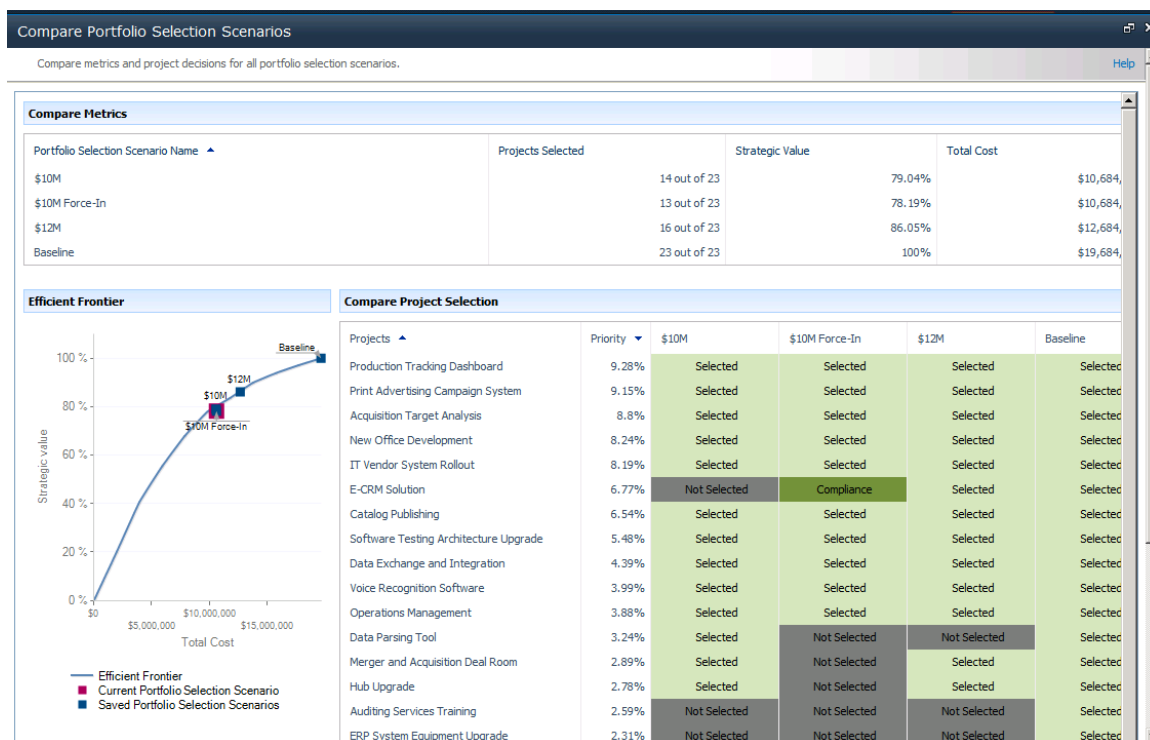


Figure 26. Project Server 2010 : page de comparaison des scénarios de sélection de portefeuilles

Le diagramme d'alignement stratégique (voir la Figure 27) intégré à la page d'analyse des contraintes de coûts permet d'évaluer la conformité du portefeuille à la stratégie commerciale de manière dynamique. Grâce à ce diagramme, les cadres visualisent rapidement la corrélation entre les priorités en matière de facteurs organisationnels et l'investissement de l'entreprise pour un portefeuille de projets donné. Le diagramme d'alignement stratégique met en évidence les problèmes potentiels, permettant aux cadres de déterminer si l'investissement consacré aux différents facteurs opérationnels est excessif ou

Analyse et sélection de portefeuilles

insuffisant. Sans définition et hiérarchisation objectives des facteurs opérationnels, cette évaluation serait presque impossible.

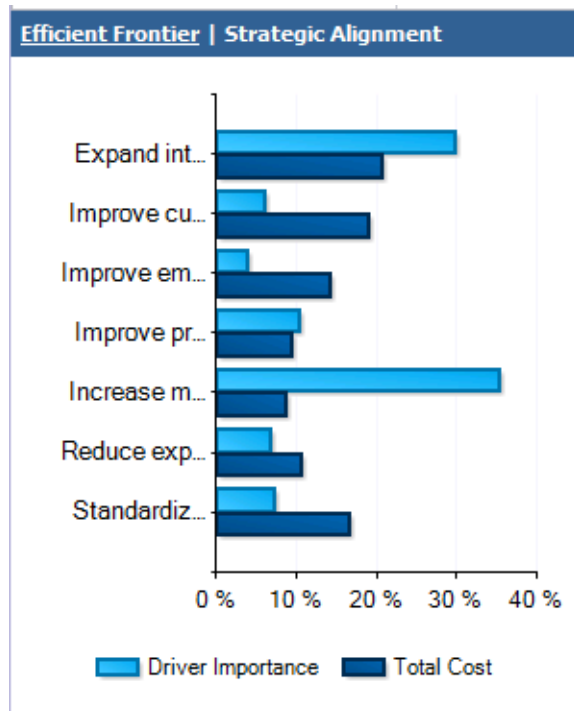


Figure 27. Project Server 2010 : diagramme d'alignement stratégique

Lorsqu'ils ont identifié le portefeuille de projets optimal grâce aux outils et aux techniques tirés de Project Server 2010, les analystes ont le choix entre valider le scénario, ce qui met automatiquement à jour le workflow de gouvernance (par exemple, progression de tous les projets sélectionnés dans le cycle de vie) et passer à l'analyse des contraintes de ressources.

Optimisation de l'utilisation des ressources grâce à la planification de capacités

Les meilleures solutions de gestion de portefeuilles associent optimisation de la valeur (d'après l'analyse des contraintes de coûts) et bonne utilisation des ressources (d'après l'analyse des contraintes de ressources). En effet, la sélection de portefeuilles de projets en fonction du retour sur investissement ou de la valeur ne garantit pas que l'entreprise disposera des ressources nécessaires pour réaliser les projets selon les prévisions. La disponibilité et l'utilisation des ressources déterminent la date et la méthode de réalisation des projets. En planification annuelle, une erreur courante consiste à programmer tous les projets prévus en début de période. Cela peut se traduire par une surcharge de travail au premier semestre et un sureffectif au deuxième. L'analyse de planification de capacités permet aux PMO d'évaluer proactivement la demande ainsi que les ressources, pour optimiser leur utilisation sur toute la période de planification.

Analyse et sélection de portefeuilles

Project Server 2010 comprend une fonction de planification de capacités inédite qui permet de réaliser une analyse des contraintes de ressources, à utiliser conjointement avec l'analyse des contraintes de coûts pour relier optimisation de la valeur et utilisation des ressources. Ce puissant outil d'analyse axé sur les ressources aide les PMO à détecter les excédents et les déficits au niveau de la compétence (par exemple, en identifiant le statut de toutes les ressources génériques). Ainsi, l'organisation peut non seulement planifier les projets de manière à mieux exploiter les ressources disponibles, mais encore modéliser des scénarios de déploiement d'effectifs afin de s'assurer qu'elle sera en mesure de pourvoir en personnel les projets sélectionnés, de les mener à bien et d'en tirer de la valeur.

Après avoir identifié le portefeuille de projets le plus rentable en fonction du budget disponible, l'analyste passe à l'étape suivante de l'assistant de sélection de portefeuilles en cliquant sur le bouton **Analyze Resources** (Analyser les ressources ; voir la Figure 28). Les projets sélectionnés lors de l'analyse des contraintes de coûts sont automatiquement transférés vers l'étape suivante de l'analyse. L'affichage intuitif répertorie les projets par ordre de priorité, avec un diagramme de Gantt montrant leurs dates de début proposées. Le système analyse les ressources disponibles afin d'identifier dynamiquement les projets auxquels on pourra affecter tout le personnel nécessaire et rassemble ces derniers dans la section des projets sélectionnés. Les projets auxquels il est impossible d'affecter tout l'effectif nécessaire en raison d'un manque de ressources sont réunis dans la section des projets non sélectionnés (« **Not selected** ») de la liste.

Analyse et sélection de portefeuilles

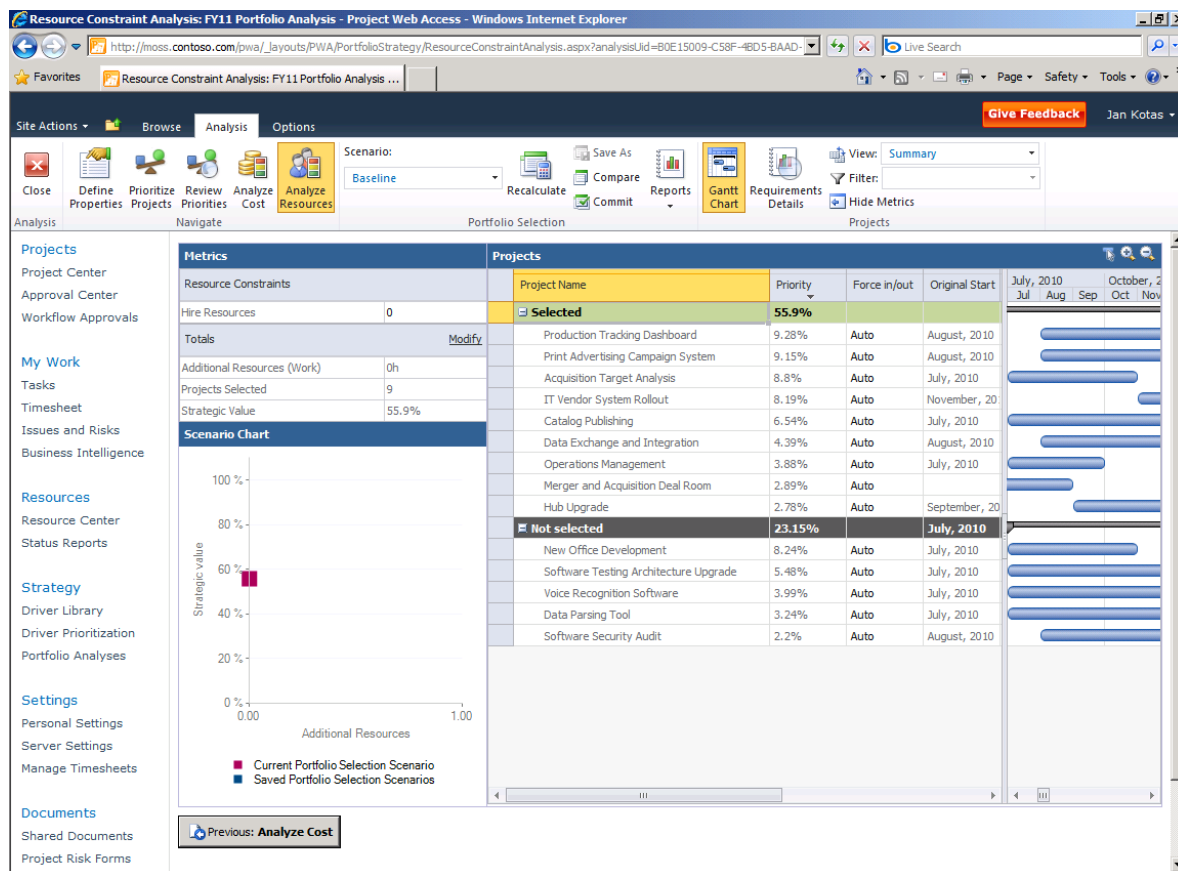


Figure 28. Project Server 2010 : page d'analyse des contraintes de ressources

Pour éviter une surcharge de travail au premier semestre et un sureffectif au deuxième, les analystes peuvent comparer l'« offre » et la « demande » de ressources, c'est-à-dire mieux suivre le niveau d'utilisation de ces dernières sur toute la période de planification, dans l'affichage de détail des besoins (voir la Figure 29). Cet affichage se divise en deux parties : en haut, la disponibilité des ressources génériques, compétence par compétence, pour la période de planification retenue ; en bas, les besoins de ressources (au niveau de la compétence) pour chacun des projets pris en compte dans l'analyse. Les besoins de ressources saisis à la phase d'élaboration du script métier sont automatiquement incorporés dans cet affichage. Ici encore, les projets sont groupés selon que le personnel nécessaire peut leur être affecté (projets *sélectionnés*) ou non (projets *non sélectionnés*), vu la disponibilité des ressources. Les analystes n'ont alors qu'à comparer les besoins des projets non sélectionnés avec la disponibilité générale des ressources pour identifier les manques en matière de personnel.

Analyse et sélection de portefeuilles

Resource Availability				Highlight Deficit									
Name				July, 2010	August, 2010	September	October, 2010	November	December	January, 2011	February, 2011	March, 2011	
Roles				71.99	71.6	71.78	71.12	72.38	76.61	79.68	81.65	83.82	
Accounting				5.94	5.91	6	6	5.93	5.22	5.94	5.65	5.79	
Analyst				5.94	8.6	7.87	7.22	7.15	8.77	10	9.85	9.93	
Consultant				2.28	2.59	3.72	4	4	4	4	4	4	
Creative				2.64	2.77	3	3	2.95	2.7	2.76	2.2	2.5	
Customer				0.1	0.1	0	0	0.1	0	0.07	0.07	0.07	
Project Requirements				July, 2010	August, 2010	September	October, 2010	November	December	January, 2011	February, 2011	March, 2011	
Name	Priority	Force in/											
Selected	58.49%			6.77	10.11	11.28	10.66	12.25	11.9	6.07	6.87	8.21	
Not selected	41.51%			5.07	13.26	26.49	32.05	30.31	14.9	5.32	7.09	4.45	
New Office Development	8.24%	Auto		0.68	1.1	2	0.2	0	0	0	0	0	
Executive	8.24%	Auto		0.34	0	0.1	0	0	0	0	0	0	
Investment Banker	8.24%	Auto		0.02	1	0.45	0	0	0	0	0	0	
Legal	8.24%	Auto		0.27	0	1.35	0.13	0	0	0	0	0	
Project Manager	8.24%	Auto		0.05	0.1	0.1	0.07	0	0	0	0	0	
E-CRM Solution	6.77%	Auto		1.2	1.25	1.05	2.05	2.7	1.2	1.45	2.95	2.15	
Analyst	6.77%	Auto		0.05	0.2	0.2	0	0	0	0	0	0.15	
Creative	6.77%	Auto		0	0	0	0	0	0	0.4	0.25	0	
Marketing	6.77%	Auto		1.05	1.05	0.85	1.9	2.35	1.05	0.8	0.5	1.15	
Personal Relation	6.77%	Auto		0	0	0	0.15	0	0	0	1.15	0	

Figure 29. Project Server 2010 : affichage de détail des priorités

En activant la case **Highlight Deficit** (Mettre les déficits en évidence) dans le coin supérieur droit du panneau Resource Availability (Disponibilité des ressources), les périodes où l'entreprise ne dispose pas d'assez de ressources pour réaliser tous les projets prévus s'affichent. Cette fonction facilite l'évaluation de la disponibilité des ressources pendant toute la période de planification, accélérant ainsi l'identification des surcharges et des sous-charges. Dans l'exemple ci-dessous, l'analyste s'aperçoit vite que les ressources sont sous-utilisées dans la deuxième moitié de l'année (attention, la Figure 29 correspond à une entreprise fictive dont l'exercice fiscal commence en juillet et se termine en juin), ce qui signifie que l'entreprise pourrait optimiser l'utilisation de ses ressources en repoussant certains projets non sélectionnés (voir la Figure 30).

Analyse et sélection de portefeuilles

Resource Availability				Highlight Deficit									
Name				July, 2010	August, 2010	September	October, 2010	November	December	January, 2011	February, 2011	March, 2011	
Roles				71.99	71.6	71.78	71.12	72.38	76.61	79.68	81.65	83.82	
Accounting				5.94	5.91	6	6	5.93	5.22	5.94	5.65	5.79	
Analyst				5.94	8.6	7.87	7.22	7.15	8.77	10	9.85	9.93	
Consultant				2.28	2.59	3.72	4	4	4	4	4	4	
Creative				2.64	2.77	3	3	2.95	2.7	2.76	2.2	2.5	
Customer				0.1	0.1	0	0	0.1	0	0.07	0.07	0.07	
Project Requirements													
Name	Priority	Force info		July, 2010	August, 2010	September	October, 2010	November	December	January, 2011	February, 2011	March, 2011	
Selected	58.49%			6.77	10.11	11.28	10.66	12.25	11.9	6.07	6.87	8.21	
Not selected	41.51%			5.07	13.26	26.49	32.05	30.31	14.9	5.32	7.09	4.45	
New Office Development	8.24%	Auto		0.68	1.1	2	0.2	0	0	0	0	0	
Executive	8.24%	Auto		0.34	0	0.1	0	0	0	0	0	0	
Investment Banker	8.24%	Auto		0.02	1	0.45	0	0	0	0	0	0	
Legal	8.24%	Auto		0.27	0	1.35	0.13	0	0	0	0	0	
Project Manager	8.24%	Auto		0.05	0.1	0.1	0.07	0	0	0	0	0	
E-CRM Solution	6.77%	Auto		1.2	1.25	1.05	2.05	2.7	1.2	1.45	2.95	2.15	
Analyst	6.77%	Auto		0.05	0.2	0.2	0	0	0	0	0	0.15	
Creative	6.77%	Auto		0	0	0	0	0	0	0.4	0.25	0	
Marketing	6.77%	Auto		1.05	1.05	0.85	1.9	2.35	1.05	0.8	0.5	1.15	
Personal Relation	6.77%	Auto		0	0	0	0.15	0	0	0	1.15	0	

Figure 30. Project Server 2010 : affichage de détail des besoins lorsque la case Highlight Deficit est activée

Ayant une idée des niveaux de disponibilité des ressources, les analystes peuvent facilement déplacer des projets dans la période de planification en attribuant une nouvelle date de début aux projets non sélectionnés dans le diagramme de Gantt de Project Server 2010 (voir la Figure 31), puis en cliquant sur le bouton **Recalculate** (Recalculer) de l'onglet **Analysis** (Analyse). Project Server 2010 déplace les projets dans le planning, puis détermine si, compte tenu de la nouvelle date de début, il est possible de leur affecter tout le personnel nécessaire. Si c'est le cas, les projets sont transférés vers la section des projets sélectionnés. Le système maintient les dépendances de planning (par exemple, nécessité qu'un projet soit achevé pour qu'un autre puisse commencer) ainsi que les dépendances commerciales. En déplaçant des projets dans le planning, les analystes optimisent l'utilisation des ressources au niveau de l'entreprise.

Analyse et sélection de portefeuilles

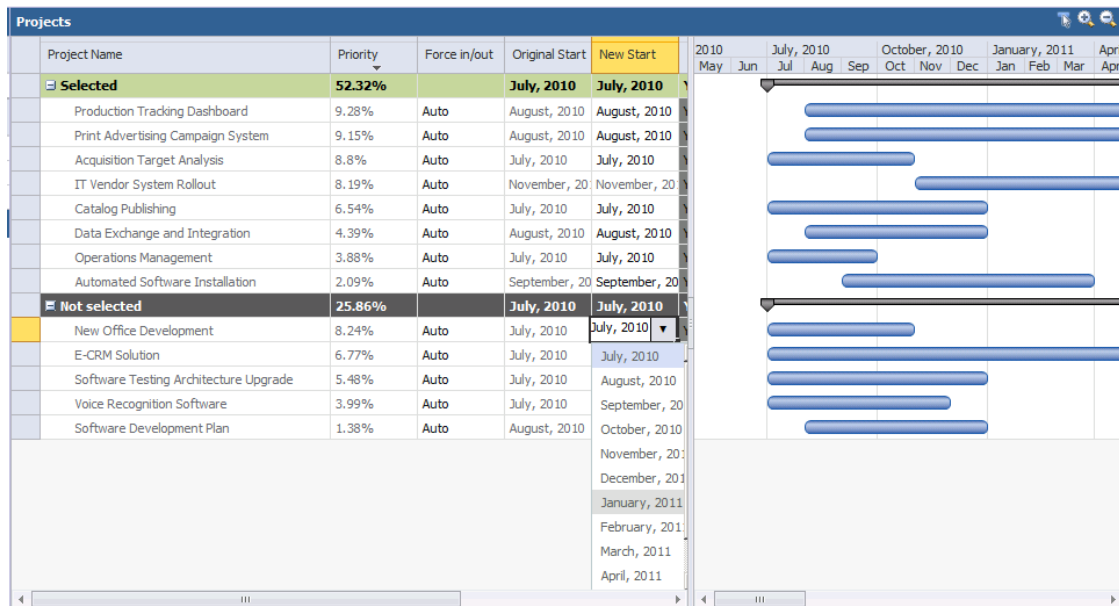


Figure 31. Project Server 2010 : modélisation des changements de date de début de projets

Comme dans l'analyse des contraintes de coûts, l'utilisateur peut forcer l'ajout ou la suppression des projets. Cette fonction est particulièrement utile pour s'assurer que les projets de conformité à faible valeur sont pourvus en ressources avant les projets discrétionnaires à forte valeur.

Après avoir défini un planning de lancement de projets optimal compte tenu de la disponibilité des ressources, l'analyste peut exécuter divers scénarios de déploiement d'effectifs afin de pourvoir les projets non sélectionnés en personnel. Il lui suffit de saisir une valeur en équivalent temps plein ou une valeur monétaire (par exemple, deux personnes ou 200 000 dollars) dans le panneau Metrics (Mesures ; voir la Figure 32), puis de cliquer sur le bouton **Recalculate** (Recalculer) pour exécuter le scénario.

Metrics	
Resource Constraints	
Hire Resources	2
Totals	
Additional Resources (Work)	2,776h
Projects Selected	11
Strategic Value	72.82%

Figure 32. Project Server 2010 : panneau Metrics

Project Server 2010 indique automatiquement les compétences des personnes à embaucher, à concurrence de la valeur saisie par l'analyste, pour affecter le personnel nécessaire au plus grand nombre de projets non sélectionnés possible. L'analyste connaît immédiatement l'incidence de la hausse

Analyse et sélection de portefeuilles

d'effectif, d'après les projets transférés dans la section des projets sélectionnés. Le rapport sur les ressources à engager (voir la Figure 33) permet d'identifier rapidement le personnel à embaucher pour chaque projet, la date d'entrée en fonction à respecter et le coût total de chaque ressource.

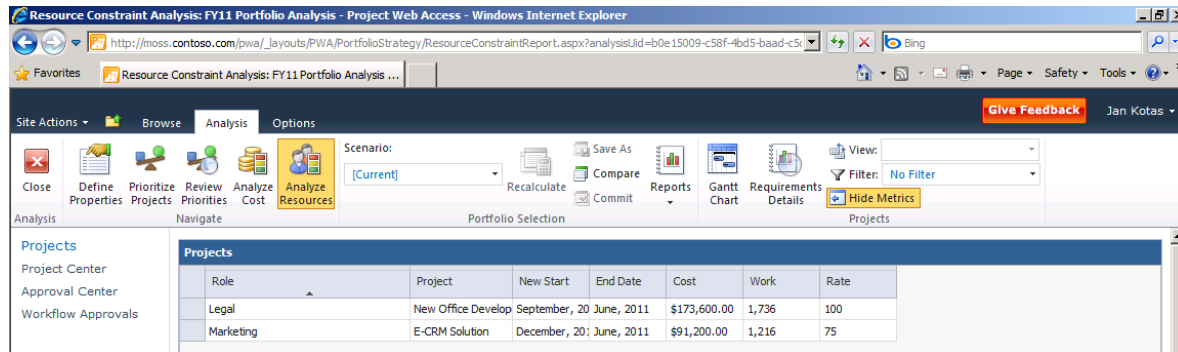


Figure 33. Project Server 2010 : rapport sur les ressources à engager de la page d'analyse des contraintes de ressources

Grâce à la fonction de modélisation du déploiement d'effectifs intégrée à Project Server 2010, les analystes ont la possibilité d'indiquer s'il faut embaucher du personnel à temps plein (ressources internes) ou mobiliser des agents contractuels (ressources externes) et de sélectionner le coût de main-d'œuvre souhaité.

Il est rapide et facile d'enregistrer les analyses effectuées, qui vont former un dossier auditable sur tous les scénarios de portefeuille. Les scénarios enregistrés peuvent être évalués visuellement sur la page de comparaison des sélections de projets de Project Server 2010. Cet aperçu intuitif (voir la Figure 34) répertorie tous les scénarios enregistrés pour aider l'utilisateur à faire des comparaisons, à identifier les projets inclus ou exclus et à contrôler les mesures clés (par exemple, nombre, valeur et coût des projets sélectionnés). La sélection du portefeuille achevée, l'analyste clique simplement sur le bouton **Commit** (Valider) et les projets passent à la phase suivante du workflow.

Analyse et sélection de portefeuilles

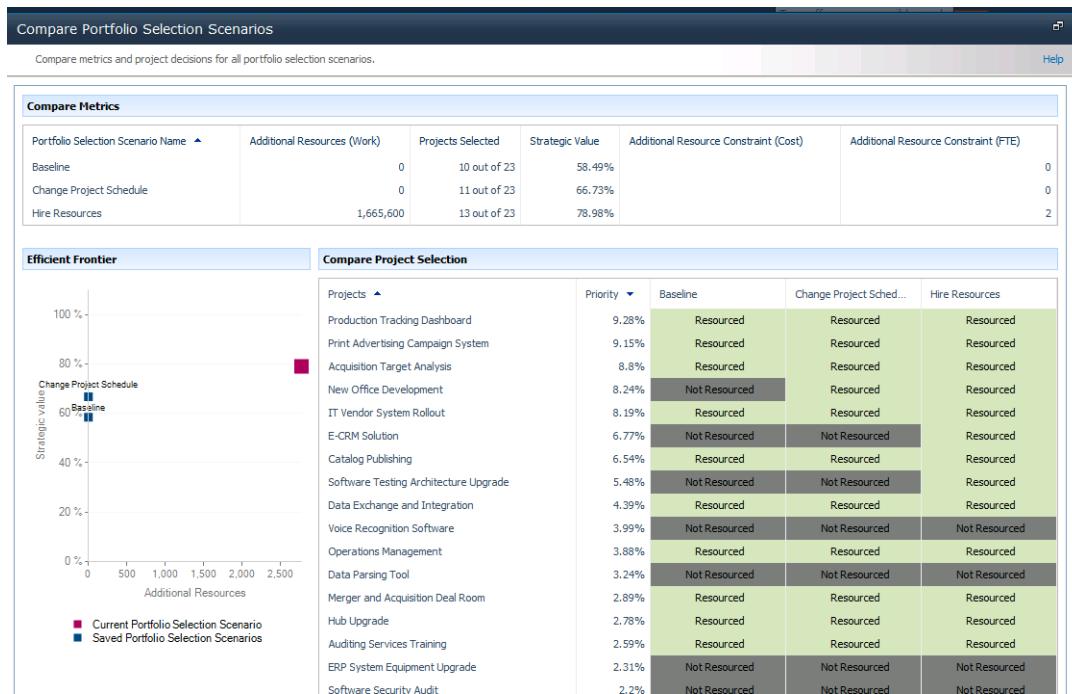


Figure 34. Project Server 2010 : page de comparaison des sélections de projets

Gestion des ressources

Gestion des ressources

Sur les marchés évolutifs et concurrentiels d'aujourd'hui, les organisations s'attachent à maximiser le retour sur investissement et à optimiser les opérations pour soutenir l'activité tout en favorisant la croissance future. Or, les ressources constituent indéniablement le plus grand atout et potentiellement le principal poste de dépenses des entreprises. Une bonne gestion et une utilisation optimales des ressources sont donc cruciales pour qu'une organisation puisse concrétiser sa stratégie commerciale. Une gestion intelligente des ressources permet en outre d'acquérir et de conserver un personnel des plus compétents.

L'adoption de techniques de gestion des ressources conformes aux meilleures pratiques aide les entreprises à bénéficier des avantages suivants :

- **Acquérir visibilité et contrôle grâce à un pool de ressources d'entreprise.** Avec des effectifs considérables et du personnel disséminé dans le monde entier, il peut être difficile de rester au fait de la disponibilité, des compétences et du lieu de travail de chacun. La centralisation des ressources et la standardisation des métadonnées sur le pool de ressources de l'entreprise représentent le premier pas dans l'acquisition de la visibilité et du contrôle.
- **Comparer la capacité et la demande de manière proactive pour optimiser l'utilisation des ressources.** C'est souvent la capacité des ressources qui détermine si une organisation peut ou non réaliser ses projets stratégiques dans un cadre de planification donné. Le fait d'enregistrer les besoins en ressources dès les premières étapes du cycle de vie du projet aide les analystes à anticiper la demande future et à programmer les projets par avance pour optimiser l'utilisation des ressources.
- **Trouver le personnel compétent pour chaque projet.** Il n'est pas rare que les projets nécessitent des compétences diverses et impliquent des personnes dispersées dans le monde entier. Lorsque l'on trouve du personnel compétent et disponible pour chaque projet, les chances de mener l'initiative à bien et de dégager un retour sur investissement augmentent. Les responsables doivent pouvoir utiliser efficacement le pool de ressources afin de trouver les candidats possibles, puis de déterminer si ces candidats sont disponibles pour se joindre à l'équipe.
- **Gérer les affectations de ressources et régler les conflits de manière intuitive.** Le taux de projets réussis augmente lorsque les responsables gèrent efficacement les affectations de ressources, c'est-à-dire lorsqu'ils résolvent rapidement les problèmes de surcharge et les conflits de ressources. Les responsables ont besoin d'outils qui facilitent l'évaluation et la gestion des affectations du début à la fin du cycle de vie de projet, ainsi que la communication avec les membres de l'équipe concernant ces affectations.

La solution Microsoft EPM possède un ensemble de fonctionnalités performantes qui aident analystes et chefs de projets à gérer de manière proactive et réactive les ressources sur tout le cycle de vie du projet. Pour accompagner une organisation qui souhaite acquérir visibilité et capacité d'affecter

Gestion des ressources

stratégiquement ses employés, la première chose à faire est de centraliser les ressources dans un pool d'entreprise. L'affichage du Centre de ressources de Project Server 2010 réunit toutes les ressources dans un référentiel central, ce qui aide les PMO et les gestionnaires de ressources à standardiser la collecte des métadonnées de prise en charge qui leur permettent de bien exploiter le pool de ressources. La création d'un inventaire des ressources, avec une définition et une distinction claires des heures ouvrables et non ouvrables (par exemple, congés ou arrêts de travail), facilite la détermination de la capacité globale de l'entreprise. La solution EPM propose divers outils, dont des plans de projets et de ressources, pour aider les organisations à capturer précocement (dans le cycle de vie du projet) les besoins de ressources. Grâce à la nouvelle fonction de planification de capacités de Project Server 2010, les analystes sont en mesure de comparer efficacement capacité et demande de ressources, mais aussi de reprogrammer proactivement les nouveaux projets de manière à optimiser l'utilisation des ressources. L'affichage du Centre de ressources procure une interface flexible permettant la recherche de personnel compétent et disponible pour chaque projet au sein du pool de ressources d'entreprise. Le nouvel outil Team Planner de Project Professional 2010 autorise les chefs de projets à gérer visuellement les affectations de ressources au niveau du projet, à détecter et éliminer rapidement les surcharges, mais aussi à remplacer rapidement des personnes pour trancher les conflits susceptibles de compromettre l'achèvement du projet. Enfin, les membres d'équipe peuvent relever des affectations *via* l'affichage des tâches de Project Server 2010 ou accéder à leurs tâches dans Outlook. La solution EPM met en place un système complet de gestion des ressources pour aider les entreprises à mieux gérer leur plus grand atout.

Définition des ressources au moyen d'un pool de ressources d'entreprise centralisé

Grâce au pool de ressources d'entreprise qui centralise la collecte des ressources et des informations associées dans Project Server 2010, les responsables bénéficient d'une plus grande visibilité et d'un meilleur contrôle sur l'ensemble des ressources (voir la Figure 35). Les administrateurs peuvent capturer toutes les ressources nommées dans un même emplacement et standardiser le recueil des métadonnées correspondantes. Les métadonnées sont des propriétés de ressources (compétences, niveau dans la structure de répartition des données, emplacement géographique, coût à facturer) permettant aux responsables de consulter le pool de ressources. Avec les nouveaux champs de département, il est désormais possible d'associer les ressources aux divisions, de sorte que les responsables peuvent trier et classer les ressources par département. De plus, les administrateurs peuvent créer des ressources génériques à utiliser pour enregistrer les besoins de ressources en termes de compétence (par exemple, *développeur* ou *analyste*) assez tôt dans le cycle de vie du projet. Pour plus de souplesse, il est également possible d'attribuer des ressources aux équipes ; les tâches affectées à une équipe peuvent être réalisées par n'importe quel membre de cette équipe.

Gestion des ressources

The screenshot shows the 'Resource Center - Project Web Access' interface in a Windows Internet Explorer browser. The page displays a list of resources under the 'Resources' tab. The resources are grouped by 'Position Role' into three categories: Developer, Executive, and Investment Banker. Each resource entry includes a checkbox, name, type, generic status, position role, email address, and timesheet manager.

	Resource Name	Type	Generic	Position Role	Email Address	Timesheet Manager
Position Role: Developer Work						
<input type="checkbox"/>	Developer	Work	Yes	Developer		
<input type="checkbox"/>	Erlingur Jonsson	Work	No	Developer	erlingurj@contoso.com	Erlingur Jonsson
<input type="checkbox"/>	Shane Kim	Work	No	Developer	gatiso@contoso.com	Gatis Ozolins
<input type="checkbox"/>	Glen John	Work	No	Developer	glenj@contoso.com	Glen John
<input type="checkbox"/>	Stefan Hesse	Work	No	Developer	jessicaa@contoso.com	Jessica Arnold
<input type="checkbox"/>	Jonas Brandel	Work	No	Developer	jonasb@contoso.com	Jonas Brandel
<input type="checkbox"/>	Lionel Penuchot	Work	No	Developer	lionelp@contoso.com	Lionel Penuchot
<input type="checkbox"/>	Luis Bonifaz	Work	No	Developer	luisb@contoso.com	Luis Bonifaz
<input type="checkbox"/>	Palle Petersen	Work	No	Developer	pallep@contoso.com	Palle Petersen
<input type="checkbox"/>	Paul Shakespear	Work	No	Developer	pauls@contoso.com	Paul Shakespear
Position Role: Executive Work						
<input type="checkbox"/>	Jeff Price	Work	No	Executive	duncanb@contoso.com	Duncan Blake
<input type="checkbox"/>	Executive	Work	Yes	Executive		
<input type="checkbox"/>	Rob Caron	Work	No	Executive	robc@contoso.com	Rob Caron
<input type="checkbox"/>	Russell King	Work	No	Executive	russellk@contoso.com	Russell King
<input type="checkbox"/>	Sachin Karnik	Work	No	Executive	sachink@contoso.com	Sachin Karnik
Position Role: Investment Banker Work						
<input type="checkbox"/>	Investment Banker	Work	Yes	Investment Banker		
<input type="checkbox"/>	Jeff Price	Work	No	Investment Banker	jeffp@contoso.com	Jeff Price
<input type="checkbox"/>	Laurent Penisson	Work	No	Investment Banker	laurentp@contoso.com	Laurent Penisson

Figure 35. Project Server 2010 : affichage du Centre de ressources

La centralisation de l'enregistrement des ressources aide les PMO et les gestionnaires de ressources à évaluer rapidement la capacité globale et à mieux comprendre les compétences disponibles au niveau de l'entreprise.

Le personnel ne représente pas le seul type de ressource à gérer. Outre les ressources de travail, la solution Microsoft EPM permet la gestion des ressources de coût et des ressources matérielles (consommables tels que le bois et le béton). Pour une gestion complète des ressources, les organisations peuvent créer et administrer des données correspondant aux ressources inanimées (notamment : machines, équipement, matériel et installations). Ces ressources peuvent être associées à plusieurs tables de taux, pour la modélisation de scénarios d'achat et de location, par exemple.

Grâce à Project Server Interface, l'interface de programmation d'application de Project Server 2010, la solution EPM peut se connecter aux applications métier afin de rassembler les dernières informations concernant les ressources sur le système d'enregistrement choisi. Pour simplifier et automatiser la création du pool de ressources, Project Server 2010 peut se synchroniser avec les services d'annuaire d'Active Directory® ou se connecter aux systèmes métier. Ces caractéristiques font gagner du temps et facilitent la gestion des ressources, donnant naissance à une plateforme de gestion de travail intégrée.

Gestion des ressources

Enregistrement des besoins de ressources pour la planification de capacités

Les fonctions de gestion des demandes que possède Project Server 2010 contribuent à garantir un enregistrement précoce des besoins de ressources pour plus de visibilité sur la demande future. Les besoins de ressources peuvent être capturés au niveau du nom de ressource, au niveau de la compétence (niveau générique) ou au niveau de l'équipe, à l'aide d'un plan de ressources (voir la Figure 36). Une autre méthode consiste à affecter directement des ressources aux tâches dans le planning de l'application Web Project ou dans Project Professional 2010. Enfin, les administrateurs peuvent créer des modèles de plans de projets conformes aux meilleures pratiques avec affectations de ressources prédéfinies.

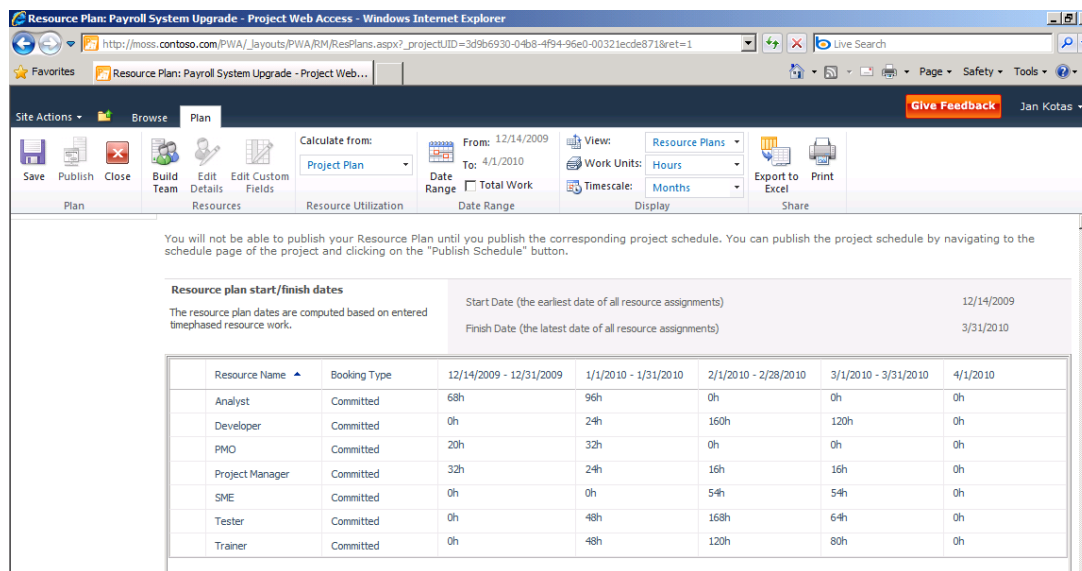


Figure 36. Project Server 2010 : plan de ressources

Les PMO peuvent s'appuyer sur le nouveau module de planification de capacités de Project Server 2010 pour gérer proactivement les ressources au niveau de leurs compétences et savoir grossièrement si l'organisation est en mesure de s'attaquer à un portefeuille de projets prévu. Le module de planification de capacités aide aussi les analystes à comparer les données sur les besoins et la disponibilité en termes de ressources, en vue d'identifier les excédents et les déficits sur toute la période de planification. Les analystes peuvent ensuite se servir de ces informations pour distribuer le travail, en reprogrammant les projets sur toute la période afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Pour plus d'informations sur les fonctionnalités de planification de capacités de Project Server 2010, reportez-vous à la section [Analyse et sélection de portefeuilles](#).

Gestion des ressources

Recherche rapide des personnes adéquates pour un travail

Project Server 2010 et Project Professional 2010 comportent des outils qui facilitent la recherche des personnes adéquates pour chaque projet, au sein de l'organisation. Les affichages de création d'équipe et de Centre de ressources de Project Server 2010 permettent aussi bien d'utiliser de puissants outils de visualisation pour puiser efficacement dans le pool de ressources que de créer des filtres pour rechercher les personnes qui conviennent, selon le lieu de travail, les compétences ou d'autres critères (voir la Figure 37).

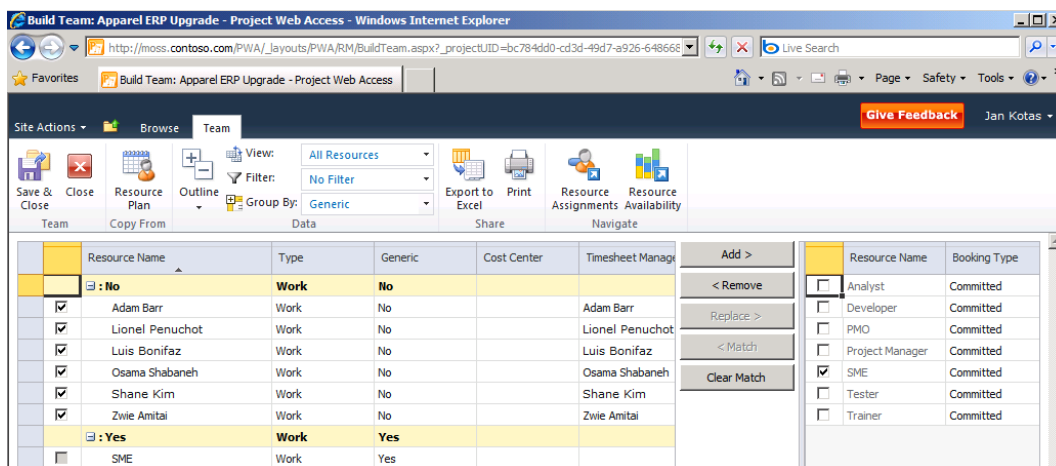


Figure 37. Project Server 2010 : affichage de création d'équipe

Après avoir identifié les candidats possibles, les responsables peuvent consulter l'affichage des affectations de ressources et celui de la disponibilité des ressources afin de trouver les personnes disponibles pour travailler sur leurs projets (voir la Figure 38). Sur ces affichages, plusieurs options leur sont proposées : inclure des ressources, modifier la plage de dates et la granularité temporelle, voir les autres projets auxquels les ressources participent pendant une période donnée.

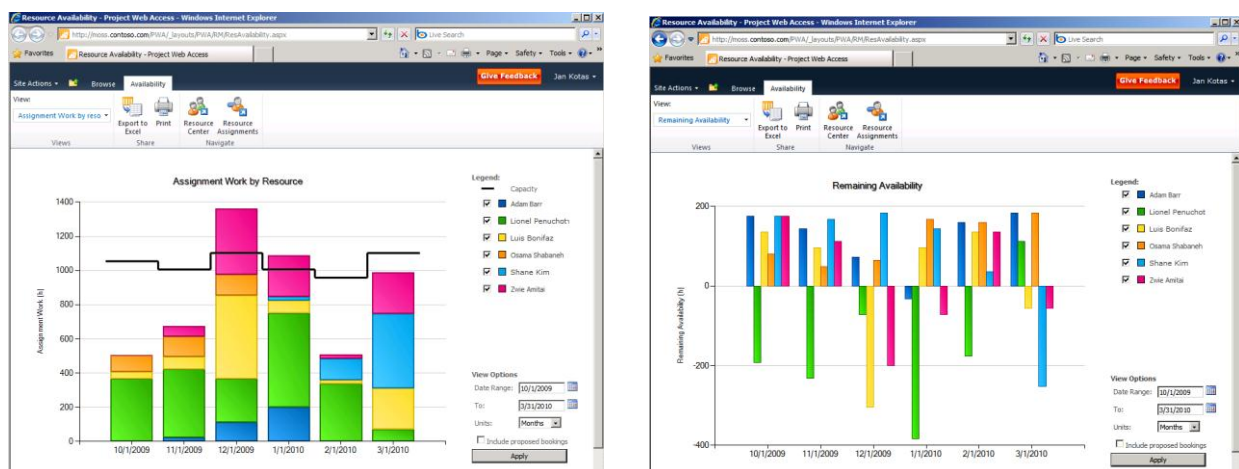


Figure 38. Project Server 2010 : affichage des affectations de ressources et affichage de la disponibilité des ressources

Gestion des ressources

Lorsqu'ils ont trouvé les bonnes ressources, les responsables peuvent utiliser les fonctionnalités de l'affichage de création d'équipe pour ajouter des ressources à leur projet et pour indiquer si la réservation de ressources est validée ou non.

Gestion visuelle des affectations de ressources

Parfois, les difficultés de gestion des affectations de ressources au niveau d'un projet persistent pendant tout le cycle de vie du projet. Les chefs de projets et gestionnaires de ressources ont besoin d'outils performants pour définir et faire connaître aisément les affectations de tâches, éliminer rapidement les surcharges et réagir aux éventuels conflits de ressources.

Le nouvel affichage Team Planner de Project Professional 2010 fournit une vue axée ressources qui aide les responsables à gérer visuellement les affectations de ressources au niveau du projet (voir la Figure 39). Team Planner donne un aperçu global de toutes les affectations associées à un projet. Il permet également de réaffecter des tâches entre les ressources par glisser-déposer. Comme le montre la Figure 39, les responsables qui utilisent l'interface conviviale de Team Planner peuvent identifier rapidement les tâches non affectées dans la partie inférieure de l'affichage, trouver des ressources disponibles, puis faire glisser les tâches pour les attribuer aux personnes adéquates. Cet outil intuitif, orienté sur les ressources, souligne les surcharges de travail à l'aide de traits rouges (voir la Figure 39). Les responsables peuvent trancher manuellement les conflits de planning ou se servir des capacités d'équilibrage de Project Professional 2010 pour les résoudre automatiquement. Team Planner fait également ressortir les moments où une ressource est affectée à un autre projet et permet d'afficher des informations détaillées sur ce dernier, pour mieux comprendre son impact sur la disponibilité de la ressource.

Gestion des ressources

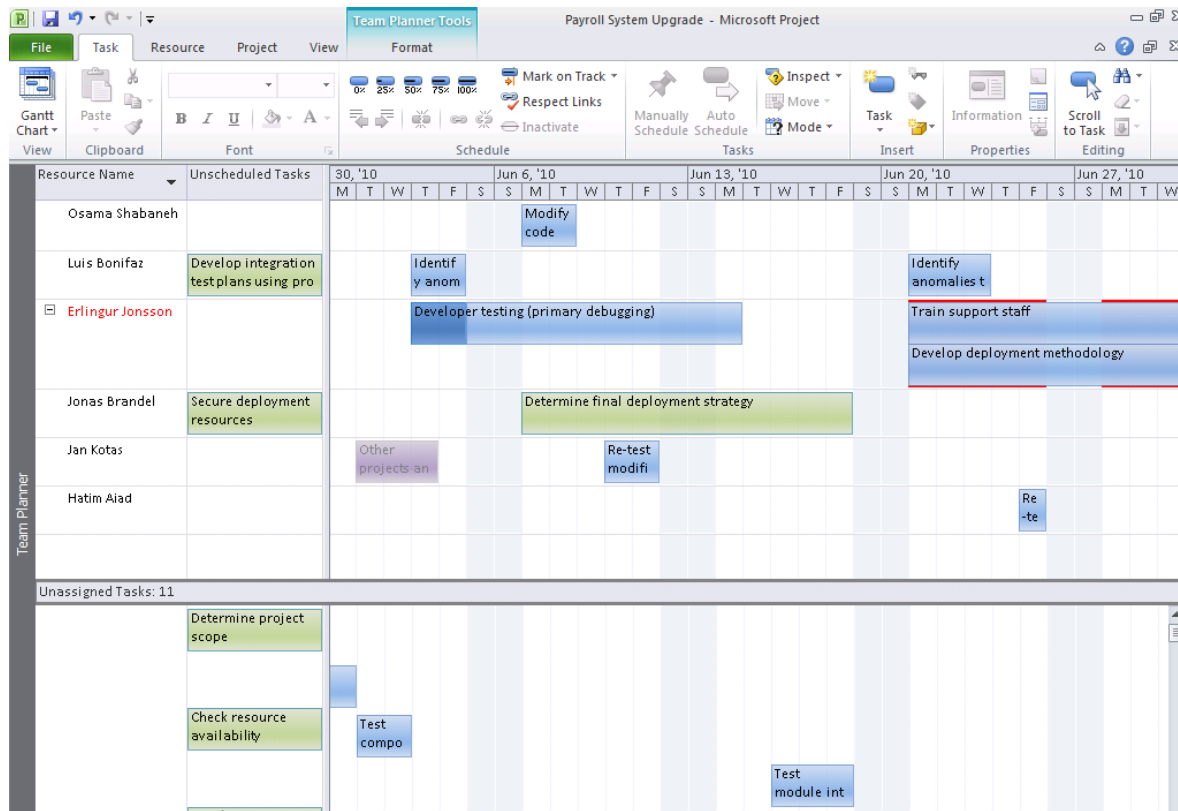


Figure 39. Project Professional 2010 : affichage Team Planner

Enfin, l'affichage Team Planner comprend des boîtes de dialogue contextuelles, accessibles au moyen de la souris, qui fournissent des informations utiles sur les tâches : dates de début et de fin, travail restant, pourcentage d'achèvement. Les pourcentages d'achèvement sont codés par couleur (voir la Figure 40).

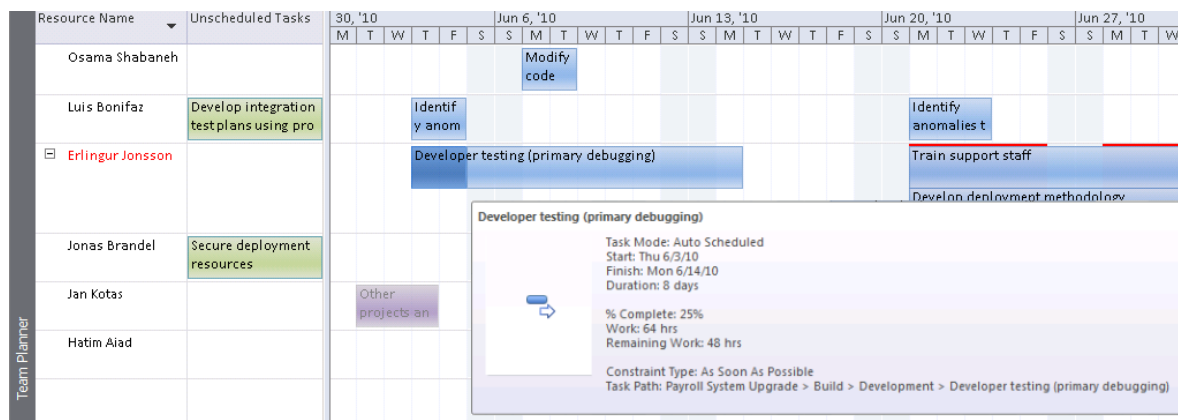


Figure 40. Project Professional 2010 : boîte de dialogue associée à une tâche, accessible en un clic de souris

Gestion des ressources

La solution EPM simplifie l'échange d'informations sur l'affectation des ressources afin que tous les membres de l'équipe puissent avoir connaissance des tâches qui leur incombent. Dans Project Server 2010, les affectations de ressources sont affichées par période dans l'affichage des tâches de chaque membre (voir la Figure 41). Cet affichage centralise toutes les affectations de chaque personne. Là, les ressources peuvent aussi mettre à jour les feuilles de temps et les états ou réaffecter certaines tâches si elles ne sont pas en mesure de toutes les prendre en charge. Comme Project Server 2010 fonctionne aussi avec Exchange Server, les membres de l'équipe peuvent recevoir et mettre à jour leurs missions sous la forme de tâches dans Outlook ou Outlook Web App.

Pour plus d'informations sur l'affectation des tâches, voir la section [Gestion du temps et des tâches](#).

Task Name	Start	Finish	Remaining	Period Total	Mon 12/14	Tue 12/15	Wed 12/16	Thu 12/17
In Progress for Current Period	10/30/20	1/7/2010	328h					
General Ledger (GL) currency up	12/3/200	1/7/2010	164h					
Conduct needs analysis	12/3/2009	12/10/2009	40h					
Draft preliminary software specifications	12/14/2009	12/15/2009	0h	24h	16h	8h	0h	0h
Review software specifications/budget	12/17/2009	12/17/2009	0h					
Incorporate feedback on software specifications	12/18/2009	12/18/2009	0h	16h	0h	0h	8h	4h
Review preliminary software specifications	12/23/2009	12/25/2009	16h					
Develop functional specifications	12/25/2009	1/1/2010	40h					
Develop prototype based on function	1/1/2010	1/7/2010	32h					
Localize partner website for EME	10/30/20	12/4/200	164h					
Conduct needs analysis	10/30/2009	11/6/2009	40h					
Draft preliminary software specifications	11/6/2009	11/11/2009	24h					
Review software specifications/budget	11/13/2009	11/13/2009	4h					
Incorporate feedback on software specifications	11/16/2009	11/16/2009	8h					
Review preliminary software specifications	11/19/2009	11/23/2009	16h					
Develop functional specifications	11/23/2009	11/30/2009	40h					
Develop prototype based on function	11/30/2009	12/4/2009	32h					
Near Future - Next 2 Periods	3/5/2010	3/10/201	24h					
Payroll System Upgrade	3/5/2010	3/10/201	24h					

Figure 41. Project Server 2010 : affichage des tâches

Gestion des plannings

Gestion des plannings

Le planning est l'élément le plus représentatif d'un projet et le diagramme de Gantt en est la représentation graphique la plus évidente. Le planning est le plan d'action du projet : il représente les tâches à réaliser et les livrables à fournir dans un certain délai. Il constitue aussi, pour les équipes concernées, une feuille de route pour l'exécution du projet et un document de référence pour le suivi de l'avancement et la gestion des changements.

Pour la plupart des employés d'une entreprise, la gestion de projets fait partie des tâches quotidiennes. Un directeur marketing, même sans formation spécifique ou sans le titre officiel de chef de projets certifié, doit souvent gérer simultanément différents projets, par exemple le pilotage d'une campagne et la planification d'un événement. Aujourd'hui, la majorité des organisations comptent à la fois des chefs de projets occasionnels et professionnels (titulaires de la certification PMP [*Project Management Professional*], par exemple), chargés de mener à bien des initiatives et de créer et gérer des plannings, des plus simples aux plus complexes, en s'aidant de différents outils et techniques.

L'adoption par les organisations de méthodologies et d'outils de planification conformes aux meilleures pratiques aide à :

- **Faciliter la tâche des chefs de projets, qu'ils soient occasionnels ou professionnels.** Les plannings peuvent être extrêmement sommaires (simple liste d'activités) ou beaucoup plus complexes (plan de projet décomposé en plusieurs milliers de lignes). Il faut donc aux organisations une solution de planification facilement utilisable par les chefs de projets occasionnels, mais qui offre aussi la rigueur requise par les chefs de projets professionnels.
- **Créer et actualiser des plannings sur le poste de travail ou en ligne.** Face à la dispersion géographique de leurs équipes et à la mobilité du personnel, les chefs de projets doivent pouvoir créer et modifier leurs plannings aussi bien sur le Web que sur leur propre poste de travail, selon l'endroit où ils se trouvent.
- **Démarrer rapidement en se conformant aux meilleures pratiques.** La création d'un planning peut demander du temps. En établissant des normes de gestion des plannings et en utilisant des modèles conformes aux meilleures pratiques, les chefs de projets pourront se lancer plus facilement et gagner un temps précieux.
- **Contrôler et analyser efficacement les plannings.** Un planning de projet long et complexe est difficile à gérer et encore plus difficile à analyser. Les chefs de projets ont besoin d'outils efficaces, capables de simplifier les relations entre tâches interdépendantes, de fournir des indicateurs précoces des problèmes et de faciliter le contrôle du planning.
- **Faciliter la diffusion des informations de planning.** Si le diagramme de Gantt est le symbole universel de la gestion de projets, ce n'est pas nécessairement la vue la plus intuitive pour la diffusion d'informations de planning auprès des personnes concernées. Les chefs de projets ont

Gestion des plannings

besoin d'un outil simple, avec des affichages de calendrier schématiques, pour indiquer les grandes étapes et les principaux jalons.

La solution Microsoft EPM comporte un outil de planification complet doté de fonctionnalités souples et familières utilisables par tous les chefs de projets, occasionnels ou professionnels. Avec le Ruban Office Fluent présent à la fois dans Project Professional 2010 et Project Server 2010, les chefs de projets ont toujours à portée de main les outils nécessaires à la planification et à la gestion de leurs projets.

Dans Project Professional 2010, la nouvelle fonction de planification dirigée par l'utilisateur associe la convivialité d'un outil comme Excel 2010 à la puissance du moteur de planification de Project 2010 et offre à tous les chefs de projets une grande souplesse de planification. Project Server 2010 favorise la mobilité des salariés en intégrant dans le navigateur les puissantes fonctionnalités de Project Professional 2010 pour faciliter la planification en ligne. Grâce aux fonctions de planification sur le Web, les chefs de projets peuvent créer en ligne des plannings simples ou complexes et les modifier dans le navigateur, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Les outils d'analyse et de représentation graphique de la solution EPM ont été remaniés et simplifient encore davantage la gestion et le contrôle des plannings. Les chefs de projets passent moins de temps sur les plannings et peuvent se concentrer sur les livrables. Sur le même principe que le vérificateur orthographique de Microsoft Word, les erreurs et les faiblesses potentielles du planning sont signalées par des lignes ondulées rouges et vertes. La fonction Inspecteur de tâches, qui a été remaniée, permet aux chefs de projets de diagnostiquer et de corriger les problèmes identifiés. Des fonctions d'annulation multiniveau et de mise en évidence des modifications sont désormais disponibles dans le planning en ligne. Elles permettent de simuler plus facilement des modifications sur le planning (en ligne ou sur le poste de travail) et de visualiser instantanément, à moindres risques, toutes les tâches impactées. Project Professional 2010 permet de générer sans difficulté un affichage Chronologie qui donne un aperçu des principales activités du planning. Cet affichage peut être copié dans différentes applications Office, notamment Outlook et PowerPoint, pour être partagé avec les parties prenantes et les membres de l'équipe.

Des outils de planification souples, intuitifs et puissants

Avec les fonctions de planification nouvelles ou remaniées de Project Professional 2010, les chefs de projets, professionnels ou non, pourront se lancer plus rapidement et gagner en efficacité.

Le nouveau Ruban intégré à Project Professional 2010 rend plus uniforme et plus familier le fonctionnement du logiciel. Il permet aussi aux chefs de projets de personnaliser les outils dont ils ont besoin pour planifier et gérer leurs projets et de les garder toujours à portée de la main. Project Professional 2007 est un outil de gestion de projets souple et puissant, mais ses fonctions ne sont pas toujours faciles à trouver dans les menus ou les boîtes de dialogue. Le Ruban de Project Professional 2010 comporte des onglets classés par tâche qui facilitent et accélèrent la recherche et l'exécution des opérations (voir la Figure 42). Grâce aux menus contextuels qui affichent les fonctions les

Gestion des plannings

plus performantes, les chefs de projets occasionnels n'ont pas besoin d'une longue formation. De leur côté, les outils régulièrement employés par les professionnels de la gestion de projets sont aussi plus visibles.

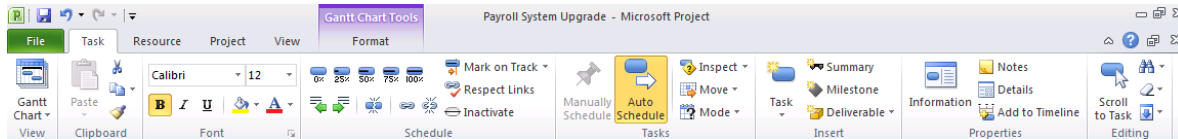


Figure 42. Project Professional 2010 : le Ruban

Si la solution EPM intègre les meilleures pratiques et des techniques de gestion de projet extrêmement rigoureuses, elle permet aussi une planification plus informelle. Aujourd'hui, de nombreux chefs de projets occasionnels préfèrent utiliser des outils comme Excel 2010, SharePoint Foundation 2010 et SharePoint Server 2010 pour créer des plannings sommaires. De leur côté, les chefs de projets expérimentés habitués à Project Professional exigent davantage de souplesse. Tout en simplifiant le travail, la nouvelle fonction de planification dirigée par l'utilisateur de Project Professional 2010 offre plus de souplesse et permet une planification descendante (« top-down ») et par vagues successives (« rolling-wave ») pour les chefs de projets et les entreprises qui ont besoin de plannings plus complexes (voir la Figure 43).

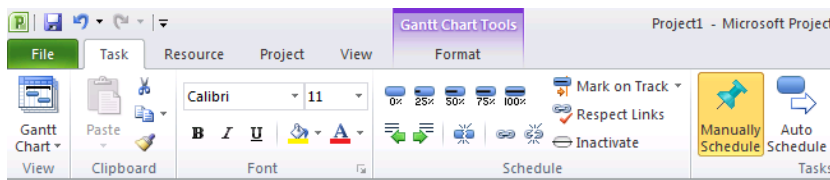


Figure 43. Project Professional 2010 : boutons de planification manuelle et automatique de l'onglet Tâche

Avec la fonction de planification dirigée par l'utilisateur, le chef de projets peut planifier les tâches en mode manuel ou automatique. S'il choisit la planification manuelle, il reste totalement maître de son planning et peut contourner les effets des ajouts ou des modifications. Il peut toutefois repasser à tout moment en mode automatique pour bénéficier des meilleures pratiques de planification. En mode manuel, Project 2010 ne fournit pas les informations manquantes et, comme dans Excel, les chefs de projets doivent attendre de connaître les données pour les saisir. La Figure 44 montre que lorsqu'une nouvelle tâche planifiée manuellement est ajoutée à un projet, les cellules correspondantes sont vides. Project Professional 2010 ne propose pas de durée ou de date de début ou de fin. Les chefs de projets ajoutent les données correspondant à chaque tâche dès qu'ils les connaissent (voir la Figure 44). Par exemple, un chef de projets peut ajouter :

- **Une date de début sans durée** : Project 2010 affiche une parenthèse ouvrante dans le diagramme de Gantt. Cette fonction est utile lorsque le chef de projets connaît la date de début d'une activité mais pas sa durée précise.

Gestion des plannings

- **Une durée sans date de début et de fin connue** : Project 2010 affiche les tâches en bleu clair sur le diagramme de Gantt pour signaler qu'il manque des informations. Cette option est utile pour le suivi des estimations au niveau des tâches.
- **Rappels textuels** : Si la durée d'une tâche n'est pas connue, le chef de projets peut insérer une note (par exemple, « Demander à Pierre ») dans une cellule pour se rappeler qu'il doit ajouter la valeur correcte dès qu'il la connaîtra.

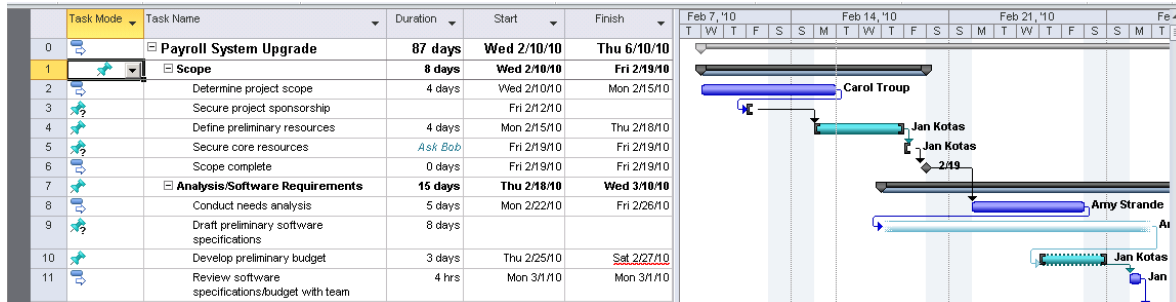


Figure 44. Project Professional 2010 : mode de planification manuelle des tâches

En général, au début de la planification du projet, le chef de projets fait des estimations générales approximatives. Les techniques de planification dirigées par l'utilisateur l'aident à maîtriser son planning. En outre, le mode de planification manuelle des tâches de Project Professional 2010 facilite la planification descendante. Dans Project Professional 2007, les tâches récapitulatives affichaient simplement les données agrégées à partir des activités sous-jacentes. Avec le mode manuel de planification des tâches de Project Professional 2010, le chef de projets peut spécifier la durée des tâches récapitulatives ainsi que leur date de début et de fin, tout en continuant d'ajouter et d'affiner les détails des activités de la phase. Ainsi, il peut communiquer les estimations correspondant aux phases tout en affinant les activités plus détaillées. Comme sur la Figure 45, il peut comparer de façon intuitive ces estimations avec la somme des durées des tâches sous-jacentes.



Figure 45. Project Professional 2010 : fonction remaniée de planification descendante

Le chef de projets peut choisir à tout moment de repasser du mode de planification manuelle au mode de planification automatique : il lui suffit de sélectionner la tâche et de cliquer sur le bouton **Planification automatique** de l'onglet **Tâche** du Ruban.

Gestion des plannings

Project Professional 2010 intègre plusieurs nouveaux éléments qui le rendent plus convivial et plus facile à utiliser, et qui renforcent l'efficacité des chefs de projets et autres responsables. Son fonctionnement est plus proche de celui d'Excel et la fonction de retour automatique à la ligne évite un formatage laborieux, la saisie semi-automatique accélère l'entrée de données et les fonctions de filtrage et de regroupement des colonnes en facilitent l'exploration. L'ajout d'une nouvelle colonne à un planning est, lui aussi, plus simple et plus rapide dans Project Professional 2010. Comme le montre la Figure 46, le chef de projets doit juste commencer à saisir les données dans une colonne sans nom (libellée *Add New Column* [Ajouter une nouvelle colonne]) : l'outil attribue automatiquement le bon format à la colonne et réalise les validations de données nécessaires.

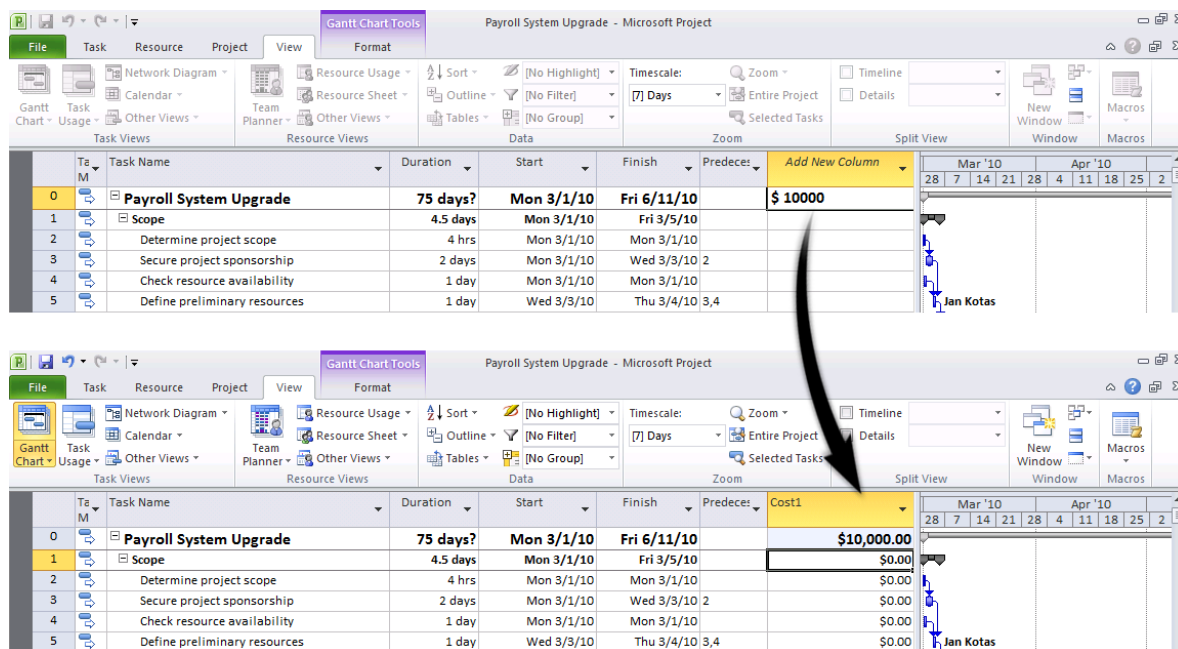


Figure 46. Project Professional 2010 : ajouter une nouvelle colonne : une opération aisée

Il est très facile de démarrer un planning dans Project Professional 2010. De nombreux plannings naissent lors d'une conversation informelle, dans des échanges électroniques ou sous la forme de notes prises au cours d'une réunion. Les chefs de projets ont besoin d'un outil performant pour lancer le planning du projet à partir de ces informations. Grâce aux fonctionnalités remaniées de copier-coller de Project Professional 2010, ils peuvent copier des listes formatées depuis d'autres applications Office, par exemple Word ou Outlook, et les coller dans un plan de projet vierge sans altérer les données ou leur format (voir la Figure 47).

Gestion des plannings

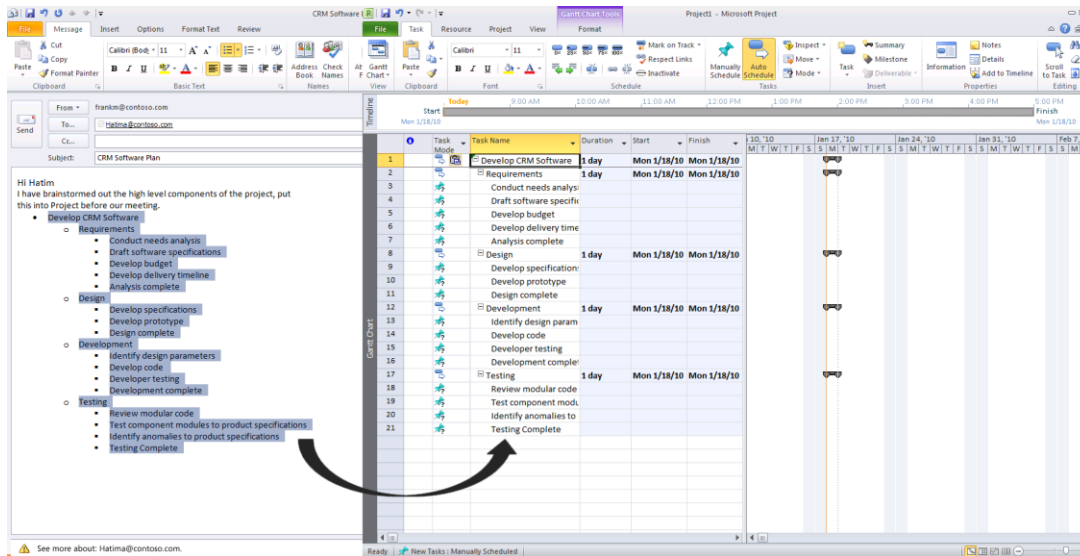


Figure 47. Project Professional 2010 : démarrage rapide avec les fonctions améliorées de copier-coller

Les PMO peuvent toujours utiliser des modèles de plan de projet regroupant les meilleures pratiques pour accélérer la construction de plannings complexes. Basés sur des données empiriques, ces modèles permettent de créer un plan d'action conforme aux meilleures pratiques pour un type précis de projet (déploiement d'un logiciel de CRM ou campagne marketing, par exemple ; voir la Figure 48). Ils incluent toutes les tâches récapitulatives, les activités détaillées et les affectations génériques de ressources. Le cadre ainsi formé peut être rapidement mis en œuvre et facilement étendu.

Gestion des plannings

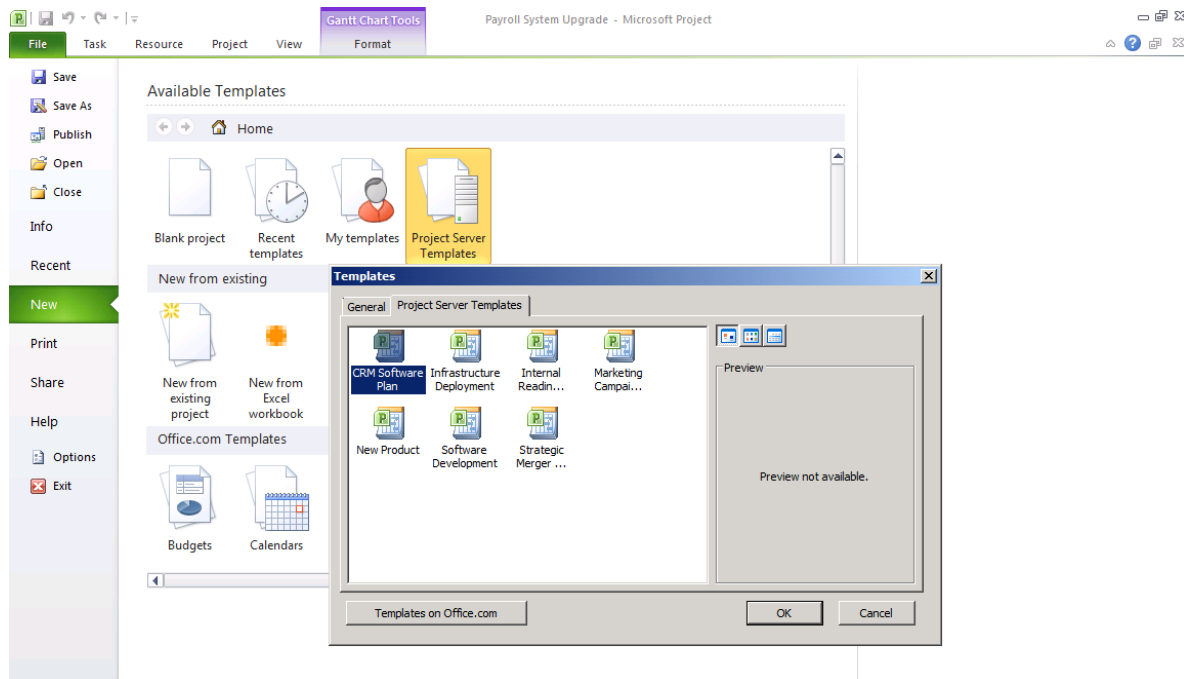


Figure 48. Project Professional 2010 : modèles de plans de projet disponibles

Souplesse de la planification en ligne

Project Server 2010 favorise la mobilité des salariés en intégrant au navigateur des fonctionnalités de Project Professional 2010 d'une grande souplesse qui permettent la modification des projets sur le Web. Par ailleurs, les responsables peuvent rapidement créer en ligne des plannings de projet simples ou complexes, et modifier le projet sur Internet quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Project Server 2007 permet la création en ligne de plannings sommaires, composés d'un maximum de 100 tâches, avec une ressource affectée à chaque tâche. Avec Project Server 2010, il est possible de créer en ligne des plannings bien plus complexes et d'affecter plusieurs ressources à chaque tâche. Le Ruban intégré à Project Server 2010 rend le fonctionnement du programme plus familier et plus uniforme, que le chef de projets travaille sur son poste de travail ou sur le Web (voir la Figure 49).

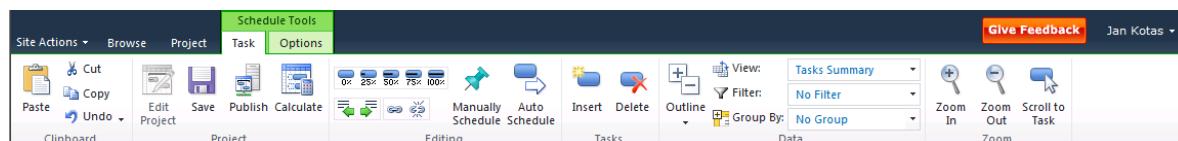


Figure 49. Project Server 2010 : le Ruban

Le nouvel affichage de planning n'exige plus le téléchargement d'un contrôle ActiveX®. Plus conviviale, elle permet de faire glisser les colonnes pour les déplacer, de passer d'une cellule à l'autre à l'aide de la touche de tabulation, etc. (voir la Figure 50). De nouvelles fonctionnalités de planification dirigées par l'utilisateur sont disponibles dans le navigateur. Les chefs de projets ont ainsi la possibilité de passer du

Gestion des plannings

mode de planification manuelle des tâches au mode automatique et inversement. Des fonctions d'annulation multiniveau et de mise en évidence des modifications ont été ajoutées. Elles permettent de simuler plus facilement des modifications sur le planning et d'identifier instantanément toutes les tâches impactées.

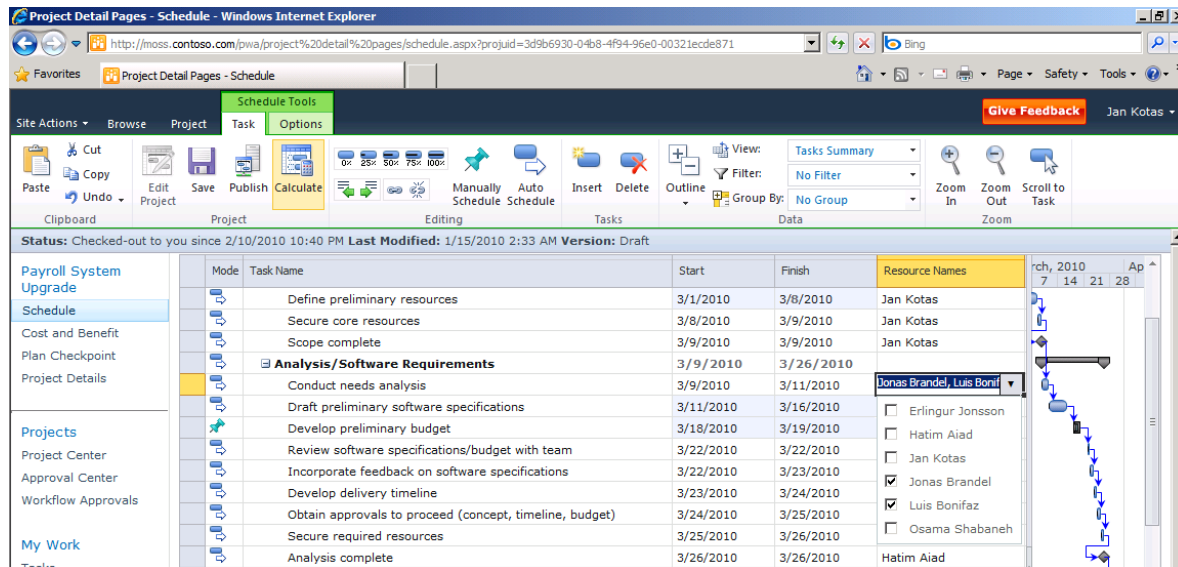


Figure 50. Project Server 2010 : plannings en ligne modifiables

Microsoft est conscient du fait que les chefs de projets occasionnels et professionnels n'ont pas les mêmes exigences en termes de planification et qu'ils nécessitent des solutions différentes. La fonction de modification de projet sur le Web de Project 2010 offre la souplesse attendue : possibilité de créer et de gérer un planning en ligne, ou simplement d'apporter des modifications à un plan détaillé quels que soient le lieu ou l'heure.

Analyse et contrôle proactifs du planning

Les plannings de projets détaillés peuvent être difficiles à contrôler et encore plus difficiles à analyser. Les chefs de projets ont besoin d'outils efficaces pour simplifier les relations entre tâches interdépendantes, gérer les dépendances entre projets, fournir des indicateurs précoces des problèmes et faciliter le contrôle du planning.

Inspecteur de tâches

La fonction Inspecteur de tâches de Project Professional 2010 repose sur le Pilote de tâches de Project Professional 2007. Elle aide à mieux comprendre les dépendances entre les tâches, les problèmes de planification et les conflits de ressources. Ce puissant outil de diagnostic aide les chefs de projets à détecter les problèmes avant qu'ils ne surviennent, à en identifier l'origine et à apporter une solution immédiate (voir la Figure 51).

Gestion des plannings

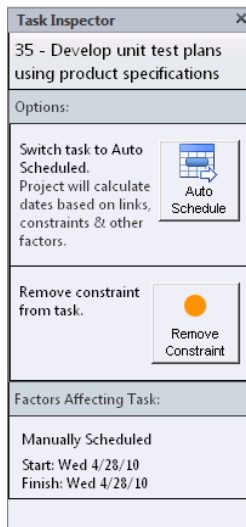


Figure 51. Project Professional 2010 : fonction Inspecteur de tâches remaniée

Associée au mode de planification manuelle des tâches, la fonction Inspecteur de tâches de Project 2010 sert de guide aux chefs de projets occasionnels, en signalant visuellement les problèmes de planification et en suggérant des améliorations. Sur le même principe que le vérificateur orthographique de Word, l'Inspecteur de tâches met en évidence les problèmes par des lignes ondulées rouges et vertes sous les champs de date de début ou de fin. Comme le montre la Figure 52, une ligne ondulée rouge signale un problème de planification potentiel (par exemple, une tâche sous-jacente dont la durée est supérieure à celle de la tâche récapitulative), alors qu'une ligne ondulée verte indique que le planning peut être amélioré (par exemple, une tâche est décalée et pourrait commencer plus tôt). Les chefs de projets peuvent ne pas tenir compte de ces avertissements. Ils peuvent aussi choisir l'une des options de réparation proposées par l'Inspecteur de tâches.



Figure 52. Project Professional 2010 : indicateurs de l'Inspecteur de tâches

Annulation multiniveau et mise en évidence des modifications

L'exécution d'analyses par simulation pour déterminer l'impact des changements sur un planning complexe peut être décourageante. Mais de puissantes fonctions comme l'annulation multiniveau, la mise en évidence des modifications, les modes de tâche active et inactive et la fonction Comparer des projets de Project Professional 2010 rendent l'analyse du planning beaucoup plus aisée qu'auparavant.

Gestion des plannings

Les outils d'analyse Annulation multination et Mise en évidence des modifications (voir la Figure 53) sont désormais intégrés à Project Server 2010. Lorsqu'un chef de projets a apporté des modifications rapides à un planning, le premier outil lui permet de les annuler pour rétablir en toute sécurité l'état initial de son planning. Le second outil permet d'identifier visuellement toutes les tâches concernées par une modification du planning, afin d'en évaluer l'impact sur le plan.

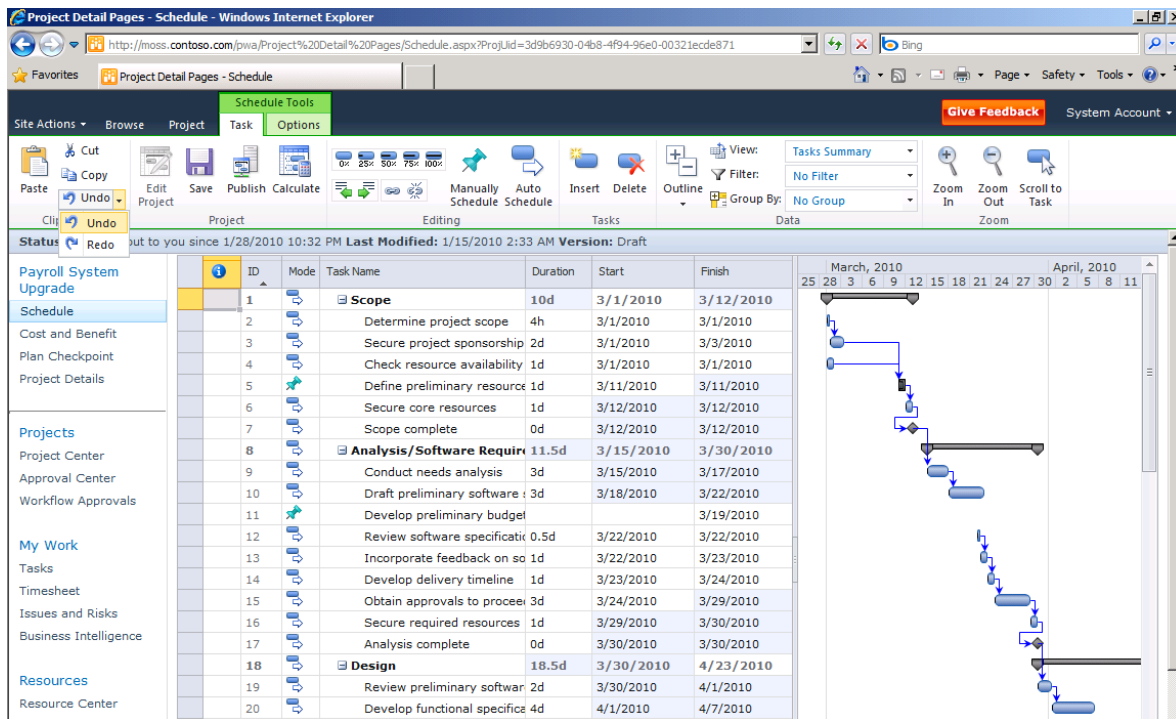


Figure 53. Project Server 2010 : Mise en évidence des modifications et Annulation multination

Gestion de l'objectif général à l'aide des tâches actives et inactives

Le mode de tâche inactive de Project Professional 2010 permet aux chefs de projets de supprimer des tâches du planning, puis de les rétablir, pour voir les conséquences de cette suppression sur l'ensemble du plan du projet (voir la Figure 54). Dans les versions précédentes de Project Professional, si le chef de projets souhaitait évaluer l'impact de la suppression d'une tâche, il devait réellement la supprimer. En basculant du mode actif au mode inactif, il est possible de simuler une modification de l'objectif général. Il suffit, pour rendre une tâche ou un groupe de tâches inactif, de faire un clic droit sur les tâches en question directement dans le planning. Un nouveau clic droit permet de réactiver les tâches.

Gestion des plannings

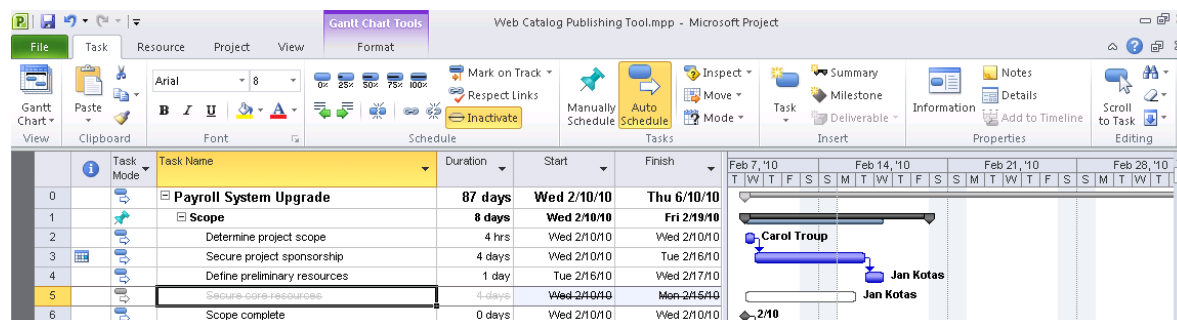


Figure 54. Project Professional 2010 : modes de tâches actives et inactives

Comparaison de projets

Avec la fonction remaniée de comparaison de projets de Project Professional 2010, il devient plus facile d'analyser réellement les plans de projet et de mettre en évidence les différences. Cette fonction permet aux chefs de projets de simuler les modifications du planning et d'évaluer visuellement l'impact de ces modifications sur les tâches et les ressources. Il suffit pour cela d'enregistrer une copie du plan du projet, de faire les modifications voulues et de lancer la fonction Comparer des projets. Le rapport de comparaison des tâches met en évidence les écarts entre les différentes versions du plan ; le chef de projets peut basculer de l'affichage Tâches à l'affichage Ressources (voir la Figure 55).

Gestion des plannings

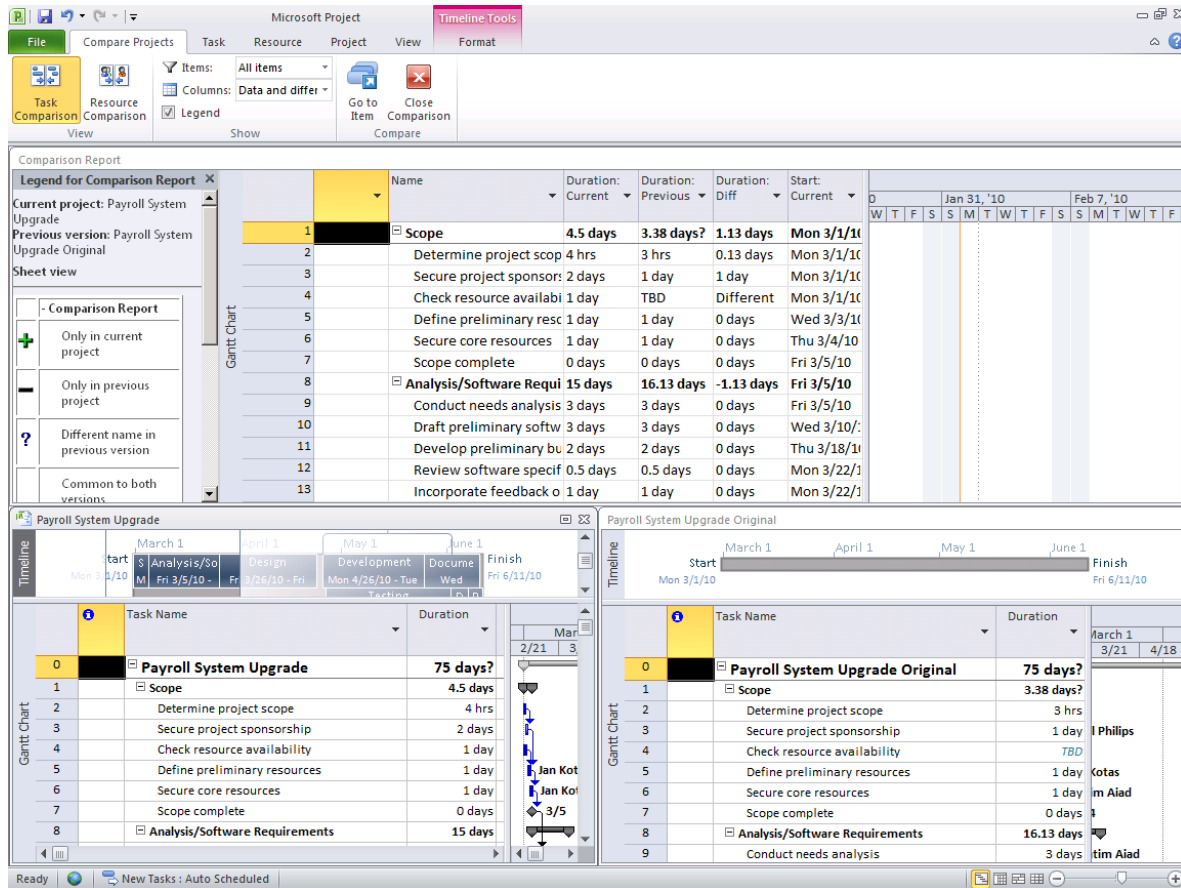


Figure 55. Project Professional 2010 : comparaison de projets et rapport de comparaison des tâches

Plan de référence initial et suivi des dépendances

Grâce à la possibilité de définir plusieurs plans de référence dans Project Professional 2010, les chefs de projets n'ont aucune difficulté à comparer le budget avec les valeurs réelles et les valeurs prévues pour mesurer la progression d'une initiative. La comparaison de l'avancement réel avec le plan de référence approuvé les aide à analyser les progrès et à gérer les changements.

Outre la vérification des relations entre les tâches d'un projet, les chefs de projets doivent évaluer les dépendances entre projets susceptibles d'avoir une incidence sur celui dont ils ont la charge. Avec Project 2010, ils peuvent rapidement établir des liens entre projets au niveau des tâches dépendantes ou publier les principaux livrables. La publication peut avoir lieu sur un site de projet collaboratif pour informer les collègues du chef de projets des dates clés et leur permettre d'établir des dépendances facultatives dans leur propre plan de projet. En cas de modification d'une date de livraison, les chefs de projet concernés sont informés du changement lorsqu'ils rouvrent leur projet.

Gestion des plannings

Diffusion du planning auprès de l'équipe et des parties prenantes

Si le diagramme de Gantt est le symbole universel de la gestion de projets, il est d'une efficacité limitée pour la diffusion des informations de planning aux parties prenantes. Le nouvel affichage Chronologie de Project Professional 2010 est un outil simple et intuitif qui permet aux chefs de projets de partager, à moindres frais et sans effort, les grandes étapes et les principaux jalons avec les personnes qui n'ont pas besoin d'un plan détaillé. Lorsque les tâches et jalons à inclure ont été sélectionnés, il suffit d'un simple clic pour générer un affichage Chronologie sommaire. Comme le montre la Figure 56, l'affichage Chronologie donne un aperçu facilement gérable des principales activités du planning. Les options disponibles dans l'onglet **Format** du Ruban permettent aux chefs de projets de personnaliser rapidement cet affichage en modifiant la couleur des barres ou en ajoutant des légendes aux tâches.

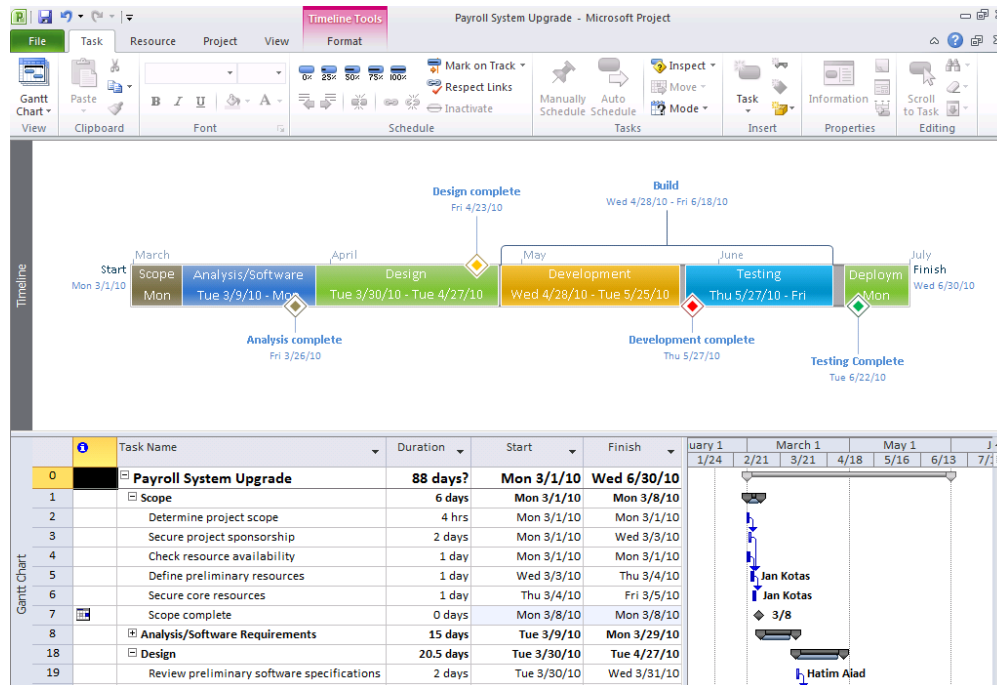


Figure 56. Project Professional 2010 : affichage Chronologie

Après avoir créé et personnalisé l'affichage Chronologie, il ne reste plus qu'à copier le graphique et à le coller dans Outlook, PowerPoint ou une autre application Office. En quelques clics, les chefs de projets peuvent créer, personnaliser et partager un affichage Chronologie performant avec les membres de leur équipe et les principales parties prenantes.

Gestion financière

Gestion financière

La pression budgétaire se traduit par un contrôle plus approfondi des dépenses discrétionnaires et donne plus d'importance à l'identification et à la réalisation efficaces des portefeuilles de projets les mieux alignés sur la stratégie commerciale et les plus profitables en termes de retour sur investissement. Ce contrôle renforcé rend encore plus importants l'adoption de processus de gestion financière conformes aux meilleures pratiques pour améliorer l'estimation des coûts et des bénéfices, ainsi que le suivi du rendement des dépenses pour éviter que les projets ne dépassent pas le budget alloué et garantir la réalisation des bénéfices prévus. Par ailleurs, il peut être difficile d'obtenir une bonne vision de la comptabilité du projet si les données financières sont dispersées dans différents systèmes métier.

Voici quelques-uns des défis rencontrés par les entreprises désireuses d'améliorer leurs processus de gestion financière :

- **Standardisation des estimations des coûts et des bénéfices.** Une estimation précise et réaliste des coûts et des bénéfices du projet dès les premières étapes de son cycle de vie aide les cadres à sélectionner efficacement les portefeuilles capables d'offrir un retour sur investissement optimal malgré des contraintes budgétaires variables. Les estimations des coûts et des bénéfices sont primordiales dans le choix des portefeuilles. Par ailleurs, elles permettent de mesurer les performances financières pendant l'exécution du projet.
- **Comptabilité du projet et gestion des changements.** Les projets inclus dans le portefeuille doivent faire l'objet d'une comptabilité analytique précise sur toute la durée de leur cycle de vie. Toute modification dans l'objectif général ou l'exécution du projet se répercute sur le coût global et sur les bénéfices réalisés au terme du projet.
- **Visibilité et information financière.** Les cadres doivent disposer de rapports et d'affichages leur permettant d'évaluer les performances financières du projet sur la totalité de leur cycle de vie. Une analyse performante des données financières d'un projet ou d'un portefeuille entier exige un système de reporting puissant, souple et facile à utiliser.
- **Intégration aux systèmes métier.** Les organisations doivent pouvoir obtenir rapidement et facilement des données financières précises issues des systèmes métier concernés. Qu'il s'agisse de feuilles de paie ou d'états de dépenses provenant d'un système comptable, de données de planification issues du script métier ou des coûts réels du projet, il est indispensable de pouvoir réunir les données dans un même affichage pour en faciliter la gestion et le contrôle et garantir, en cas de besoin, la disponibilité d'informations financières fiables.

À cet égard, la solution Microsoft EPM facilite la tâche des entreprises grâce aux fonctions étendues de gestion financière utilisables pendant tout le cycle de vie d'un projet, depuis l'enregistrement des coûts et bénéfices estimés dans le script métier jusqu'au suivi effectif des coûts pendant l'exécution du projet. Par sa souplesse et son extensibilité, Project Server 2010 permet d'adapter l'ensemble d'outils aux

Gestion financière

besoins précis de l'organisation. Les PMO peuvent se servir des champs personnalisés pour standardiser la collecte de données de coût ou utiliser Excel 2010 Web App ou InfoPath Forms Services pour intégrer de puissants composants WebPart d'estimation financière dans la structure du script métier Project Server 2010. Ils peuvent aussi, à l'aide des ressources budgétaires et de coût, réaliser un suivi effectif des données financières du projet et gérer les changements sur toute la durée de son cycle de vie.

PSI, l'interface de programmation d'applications étendue de Project Server 2010, assure l'intégration des systèmes financiers et permet de regrouper les données et générer des affichages et des rapports comptables sur le projet. Les organisations peuvent également exploiter des produits complémentaires proposés par nos partenaires, qui élargissent encore les fonctions de gestion financière offertes par Project Server 2010.

Grâce à la puissante infrastructure de reporting de Project Server 2010, les PMO bénéficient de la souplesse nécessaire pour créer sans difficulté des rapports de projet et configurer rapidement des tableaux de bord destinés aux cadres et contenant des affichages facilement gérables qui décrivent la situation financière dans son ensemble. Les fonctions de pointe d'analyse pour la sélection de portefeuilles de Project Server 2010 comportent des outils d'aide décisionnelle destinés à aider les cadres à allouer les fonds de façon efficace et à optimiser en permanence le portefeuille afin qu'il offre le meilleur rapport qualité/prix et le meilleur alignement possible par rapport à la stratégie commerciale.

Enregistrement des estimations de coûts et de bénéfices

Dans Project Server 2010, la souplesse structurelle du script métier facilite la standardisation de la collecte des données de coût et de bénéfice qui permettront d'évaluer l'intérêt financier d'une initiative. Les PMO peuvent simplement ajouter des champs personnalisés à un formulaire de script métier en ligne (pages de détails sur les projets ou PDP ; voir la section [Gestion des demandes](#)) pour capturer les valeurs de coût et de bénéfice sur plusieurs années, ou intégrer des modèles détaillés de coûts et de bénéfices dans le script métier à l'aide des composants WebPart d'Excel Web App ou d'InfoPath Forms Services (voir la Figure 57). Une fois les données enregistrées, les analystes peuvent créer des formules pour obtenir différentes mesures (retour sur investissement, taux de rendement interne, etc.) qui les aideront à mieux appréhender l'intérêt financier du projet et à le faire connaître.

Gestion financière

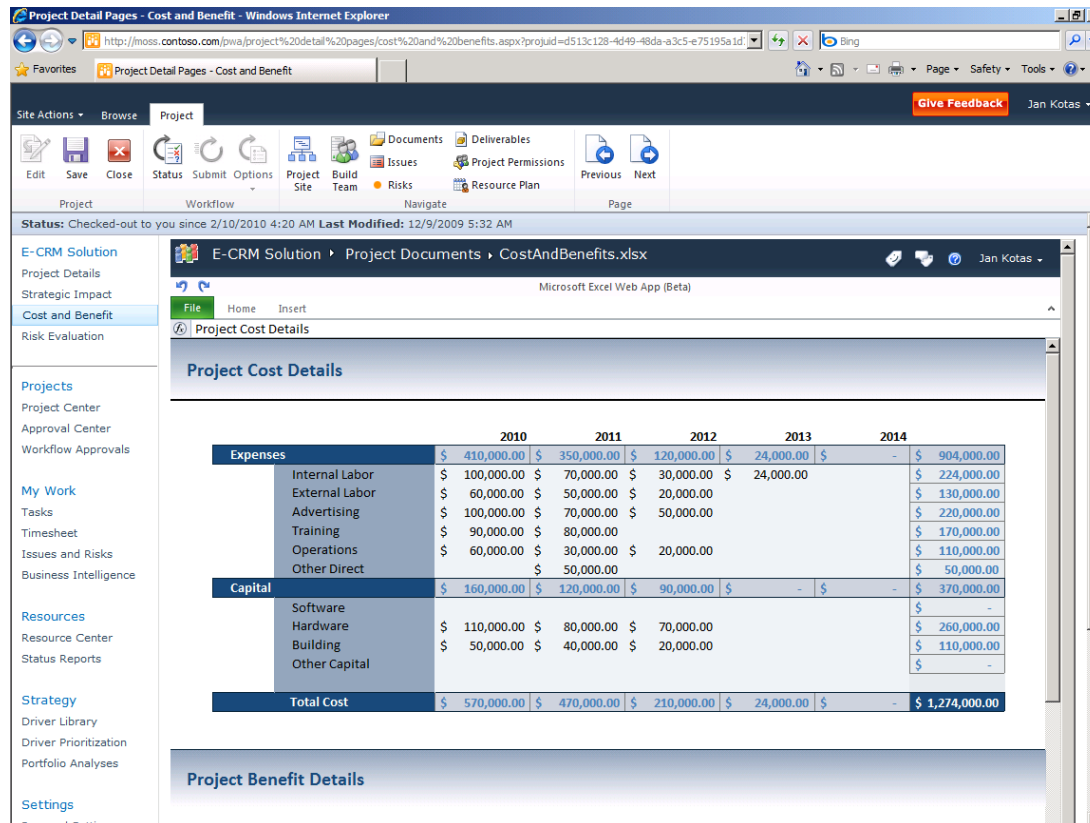


Figure 57. Project Server 2010 : composant WebPart Excel Web App intégré au script métier d'un projet

Il est impératif de faire une estimation exacte des coûts et des bénéfices, car c'est l'une des principales variables utilisées pour évaluer et sélectionner les initiatives rivales, comparer les performances financières aux données de référence au cours de la phase d'exécution et déterminer, une fois le travail réalisé, si le projet a apporté les bénéfices prévus.

Analyse des contraintes de coût et sélection de portefeuilles

La plupart des organisations manquent réellement de moyens et les demandes de projets dépassent largement le budget et les ressources disponibles. En période de crise économique, le choix des projets à entreprendre revêt une importance encore plus vitale. Dans Project Server 2010, un moteur d'optimisation de portefeuilles aide les analystes à modéliser différents scénarios pour identifier le portefeuille de projets optimal. Grâce aux techniques de sélection de portefeuilles, ils peuvent réaliser des analyses par simulation basées sur différentes contraintes de coût pour pouvoir recommander les portefeuilles de projets les plus intéressants en termes de retour sur investissement et les plus conformes à la stratégie commerciale de l'entreprise (voir la Figure 58). Pour plus d'informations sur l'optimisation de la sélection de portefeuilles, voir la section [Analyse et sélection de portefeuilles](#).

Gestion financière

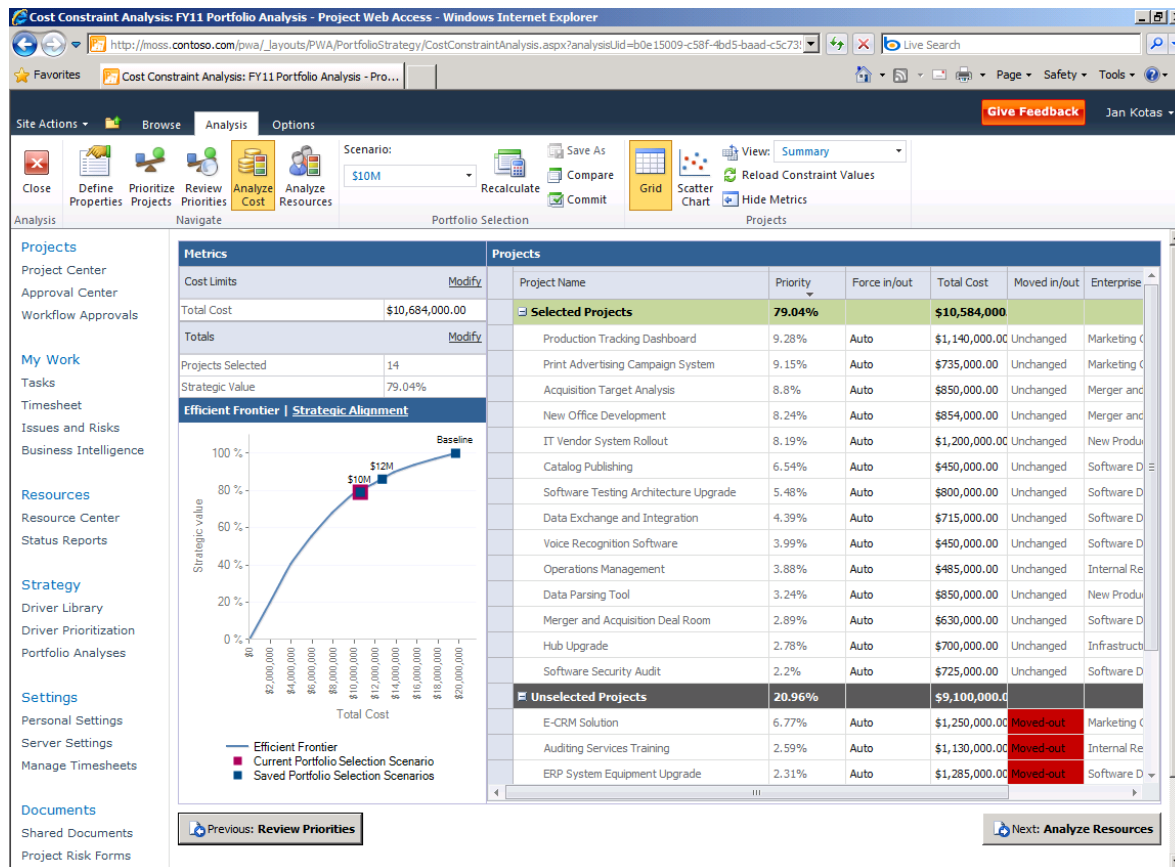


Figure 58. Project Server 2010 : page d'analyse des contraintes de coûts

Suivi et reporting des performances financières

Le workflow de gouvernance de Project Server 2010 contrôle le projet tout au long de son cycle de vie et joue un rôle clé dans les cycles d'examen et d'approbation du budget. Avec Project Professional 2010, les entreprises peuvent assurer la gestion et le suivi des données financières à l'aide des fonctions Budget Resources (Ressources concernant le budget), Cost Resources (Ressources de coûts), sans oublier la possibilité d'associer différents taux de facturation à une ressource :

- Grâce à la fonction Budget Resources (Ressources concernant le budget), les chefs de projets peuvent enregistrer le budget approuvé au niveau du récapitulatif du projet ; ils obtiennent ainsi un plan de référence qui leur permettra de comparer les coûts prévus aux coûts réellement encourus et de gérer les dépenses de façon proactive.
- Grâce à la fonction Cost Resources (Ressources de coûts), les chefs de projets peuvent capturer les coûts d'un projet qui n'entrent pas dans les charges de personnel (équipements, matériaux, déplacements, formation, sous-traitants, etc.).

Gestion financière

- Chaque ressource peut avoir différents taux de facturation qui permettent d'en calculer le coût de façon dynamique en fonction de la quantité de travail fournie. Par ailleurs, les ressources peuvent être explicitement associées à un centre de coûts.

Les chefs de projets peuvent établir un plan de référence initial et, avec les outils de mesure de la valeur acquise (*Earned Value Management, EVM*), contrôler les changements, analyser les performances du projet et gérer les prévisions. Project Professional 2010 inclut, en plus des champs de planning, des outils de calcul pour mesurer la valeur acquise standard, notamment les indices de performance de planning et de coût basés sur les coûts prévisionnels et réels. Project Professional 2010 apporte aux entreprises les outils nécessaires pour enregistrer une première vision du coût d'un projet dans un plan de référence initial qui peut ensuite être modifié au moyen des techniques de gestion des changements.

Project Server 2010, qui repose sur SharePoint Server 2010, exploite la plateforme de Business Intelligence de Microsoft et offre une infrastructure de reporting souple et conviviale qui favorise la transparence des performances financières du projet. Par le biais de ces fonctions, les chefs de projets peuvent créer des rapports de projets, et les PMO peuvent concevoir des tableaux de bord qui garantissent que les cadres disposent de toutes les informations nécessaires pour garder le contrôle et étayer leurs décisions de financement (voir la Figure 59).

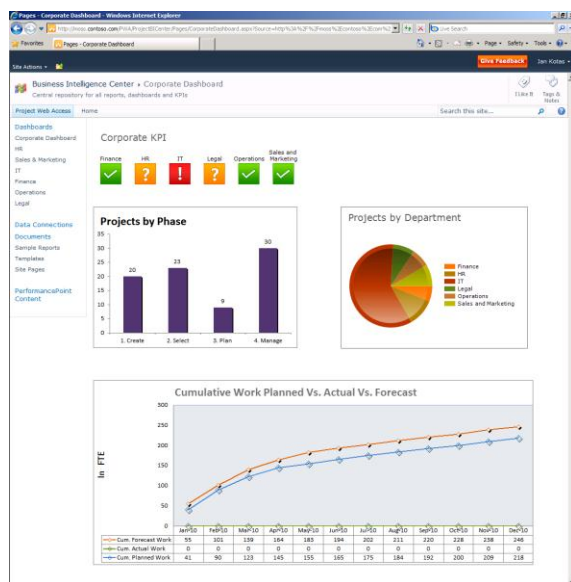


Figure 59. Project Server 2010 : tableaux de bord configurables

Pour faciliter le suivi des performances, il est possible de définir dans des champs personnalisés des indicateurs de performance clés qui donnent un aperçu des performances financières, en plus des données spécifiques aux différentes étapes du cycle de vie du projet (voir la Figure 60).

Gestion financière

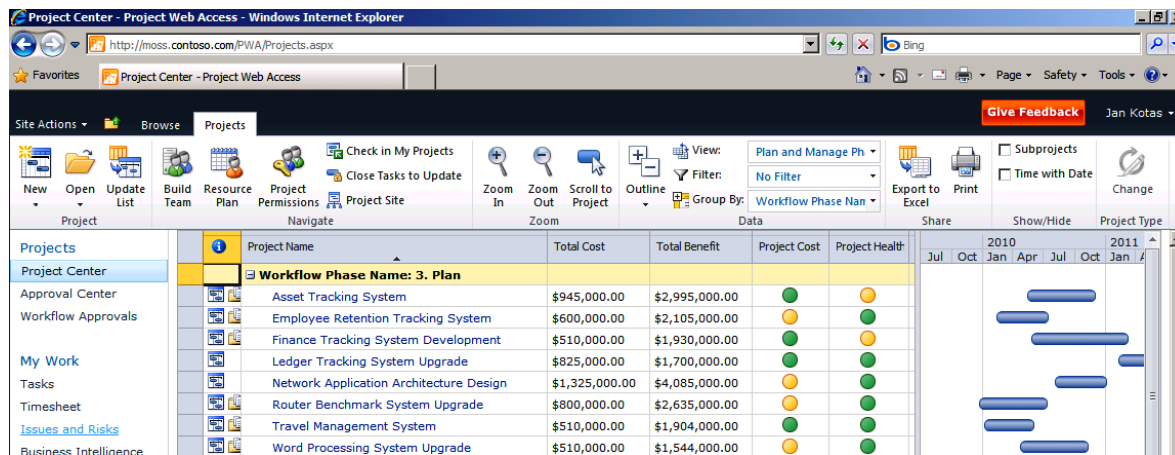


Figure 60. Project Server 2010 : affichage du Centre de projets avec des indicateurs de performance clés

Intégration aux systèmes financiers

Les entreprises doivent pouvoir obtenir des données financières exactes des systèmes métier dans lesquels elles sont enregistrées. Avec PSI, l'interface de programmation d'applications étendue de Project Server 2010, elles peuvent automatiser la collecte des données financières issues des applications métier pour faciliter la création d'affichages et de rapports comptables sur le projet.

Les organisations peuvent également recourir aux solutions complémentaires d'éditeurs de logiciels indépendants partenaires de Microsoft, qui garantissent la compatibilité avec les progiciels de gestion intégrée (ERP) les plus courants, notamment les systèmes SAP. Grâce à une véritable intégration de la solution EPM aux systèmes de gestion financière, les PMO peuvent garantir l'intégrité des données d'un point de vue comptable et permettre un rapprochement total des coûts et des dépenses. Cette intégration permet un transfert bidirectionnel qui donne aux chefs de projets, aux analystes financiers et aux comptables la possibilité de partager réellement les données sans abandonner leurs outils de productivité favoris.

Gestion du temps et des tâches

Gestion du temps et des tâches

Plus que jamais, les organisations ont besoin d'informations précises et à jour pour prendre des décisions commerciales avisées. Beaucoup d'entre elles ont recours à des systèmes de rapport de temps pour enregistrer les heures ouvrables ou chômées et établir les feuilles de paie, les factures, etc. De même, les chefs de projets ont besoin de capturer et communiquer efficacement l'état d'un projet pour évaluer sa progression et prévoir les conséquences sur les travaux, coûts et délais prévus. Si ces informations sont de même type et de même origine, elles correspondent à des utilisations et des exigences différentes qui rendent plus difficile l'établissement d'une méthode commune et centralisée de rapport de temps et de gestion des tâches.

L'enregistrement des heures et les rapports d'avancement des projets posent plusieurs problèmes aux organisations et doivent respecter plusieurs conditions.

- **Une interface conviviale.** Les systèmes de saisie des heures sont généralement largement utilisés dans les entreprises et doivent être simples et intuitifs pour les personnes chargées de saisir régulièrement des données mises à jour et de les approuver. Les utilisateurs attendent une interface familière et cohérente, intégrant les catégories actuelles et pertinentes de saisie des heures pour permettre un rapport fidèle de temps et de la progression des projets.
- **Une source unique pour les heures ouvrables et chômées.** Les entreprises ont besoin de processus simplifiés capables de recueillir et mettre à jour les informations qui seront utilisées dans les opérations, les analyses et les contrôles. Différentes applications métier sont utilisables pour la gestion de projets, le reporting financier ou les processus opérationnels. Elles recueillent les heures travaillées par les différentes personnes et ces chiffres servent de base pour les rapports et les projections.
- **Capacité à capturer les heures consacrées aux projets, aux opérations et aux tâches administratives.** Les organisations qui fonctionnent par projet doivent pouvoir capturer la progression et l'état des tâches tout en enregistrant le temps qui n'est pas consacré aux projets (travaux d'entretien, tâches administratives, ainsi que les heures chômées et rémunérées correspondant à des vacances, des arrêts maladie, etc.).
- **Possibilité d'utilisation intensive pendant de brèves périodes récurrentes.** Contrairement à d'autres processus métier, le rapport de temps et de l'état des tâches correspond souvent à un ensemble important d'opérations réalisées de façon cyclique. Les systèmes de rapport de temps doivent pouvoir s'adapter à des volumes de transaction élevés en fin de semaine ou de mois.
- **Prise en charge de différentes méthodes de travail pour vous et votre entreprise.** Les activités de rapport de temps et de la progression du projet rendent compte de la démarche suivie par l'entreprise et du niveau de détail dont elle a besoin pour prendre des décisions commerciales. Les solutions de rapport de temps ont donc besoin d'une certaine souplesse face aux exigences de la collecte de données, de l'intégration de systèmes, des règles de gestion, du traitement des exceptions et du reporting des informations.

Gestion du temps et des

- **Intégration aux systèmes métier.** Les entreprises ont une préférence pour les systèmes capables d'enregistrer à la fois les heures et l'avancement des tâches du projet, puis de les intégrer à d'autres applications métier (feuille de paie, comptabilité analytique du projet et système de gestion financière).

Avec Project Server 2010, les organisations bénéficient de toute la souplesse requise pour centraliser l'enregistrement des heures, rationaliser les processus, automatiser la gestion des tâches et renforcer la précision des prévisions concernant le projet. Elles peuvent choisir le mode de capture des heures ouvrables et chômées (utilisées dans des rapports exigés par la réglementation) et le mode d'information des chefs de projets sur l'avancement des opérations. Les fonctionnalités de rapport de temps ont été encore améliorées dans Project Server 2010 : elles proposent désormais un nouveau mode d'entrée unique qui englobe à la fois la mise à jour des heures et de l'état des tâches. L'interface utilisateur Web pour la saisie des feuilles de temps et la gestion des tâches a été standardisée pour en accélérer l'apprentissage et en faciliter l'utilisation. Les utilisateurs n'ont aucun mal à voir ou à trouver les tâches qui les concernent et ils effectuent facilement certaines opérations courantes. La saisie des heures peut intégrer les heures chômées et les différentes catégories de facturation pour être utilisable avec des applications de feuille de paie, de facturation et d'estimation des coûts du projet. Dans Project Server 2010, la gestion de l'approbation des feuilles de temps, de la mise à jour des projets et des approbations administratives se fait depuis un seul et même écran. Les informations enregistrées dans le processus de gestion des tâches et dans la feuille de temps peuvent être partagées avec les applications métier qui utilisent ce type d'informations.

Interface intuitive pour la saisie des heures et des tâches

Les affichages intuitifs Timesheet (Feuille de temps) et Tasks (Tâches) de Project Server 2010 permettent aux membres de l'équipe de fournir des informations sur l'état d'avancement des tâches et les heures consacrées au projet, à d'autres activités ou chômées (voir la Figure 61). Avec Project Server 2010, les organisations peuvent standardiser et simplifier les processus de rapport de temps et donc réduire la formation nécessaire. Les membres de l'équipe disposent d'une interface conviviale et réactive, qu'ils peuvent personnaliser en fonction de leurs besoins et de leurs préférences.

Gestion du temps et des

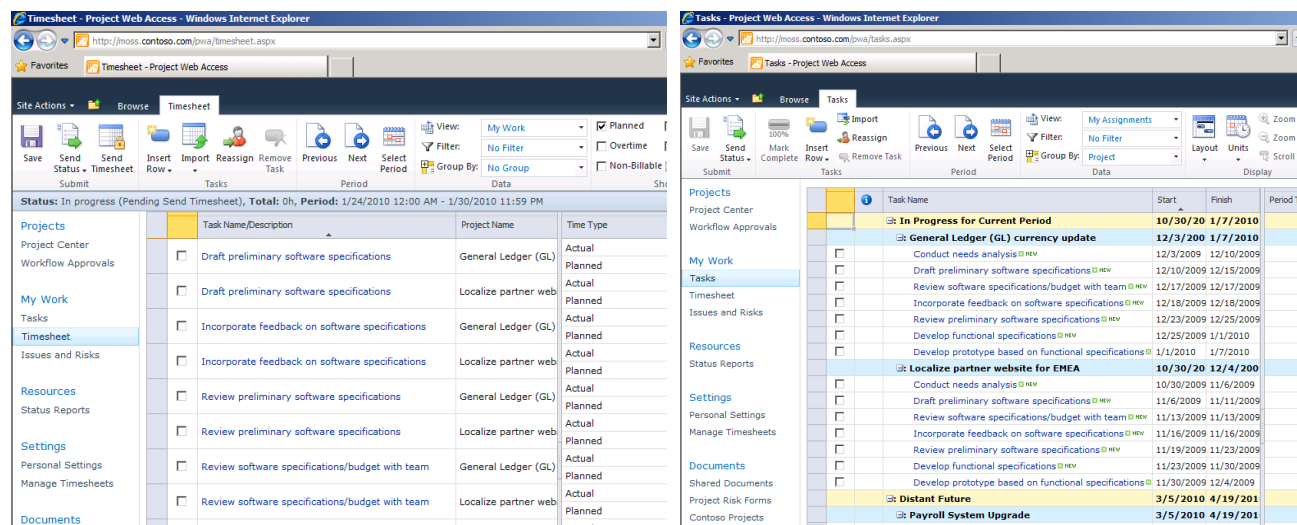


Figure 61. Project Server 2010 : interface utilisateur pour la saisie des heures et l'actualisation des tâches

Grâce à l'interface remaniée, le fonctionnement des affichages Timesheet (Feuille de temps) et Tasks (Tâches) est similaire, ce qui permet aux utilisateurs d'effectuer rapidement la mise à jour des tâches et des heures. La nouvelle interface en Ruban facilite l'exécution d'opérations courantes, par exemple l'identification des tâches en retard ou achevées, et la création de filtres et de groupes personnalisés pour rechercher les affectations.

Réception efficace des tâches du projet

Pour gérer efficacement un projet, il est indispensable d'en connaître l'état d'avancement pour pouvoir analyser avec précision les performances du projet et effectuer les ajustements nécessaires dans le planning. Les organisations ont besoin de méthodes flexibles pour permettre aux utilisateurs d'indiquer les heures et de fournir aux chefs de projets une actualisation des tâches en temps réel.

Project Server 2010 propose différents outils qui permettent de gérer et de communiquer les affectations de ressources et de déterminer rapidement l'état actuel des tâches d'après les entrées effectuées par les membres de l'équipe. Ceux-ci peuvent recevoir et visualiser leurs affectations sur le Web dans l'affichage Tasks (Tâches), dans un courrier électronique ou sous la forme de tâches Outlook regroupées par projet.

Après avoir réuni leurs affectations dans un affichage performant, ils peuvent choisir la méthode d'actualisation et l'outil de productivité qu'ils préfèrent. Project Server 2010 permet de mettre à jour facilement les affectations, que la personne choisisse d'utiliser l'affichage Tasks (Tâches) ou d'actualiser les tâches directement dans Outlook. L'association de Project Server 2010 et d'Exchange Server permet aux membres de l'équipe de recevoir leurs tâches dans Outlook ou dans Outlook Web App, sans qu'ils aient à installer un programme complémentaire pour Outlook (voir la Figure 62).

Gestion du temps et des

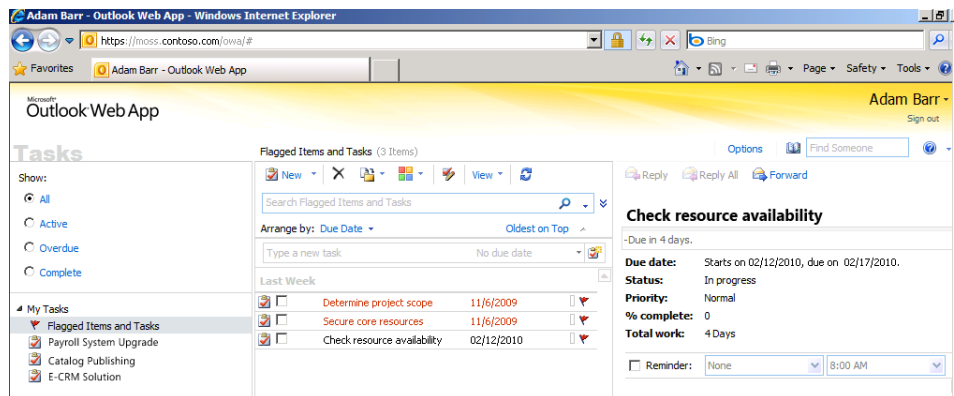


Figure 62. Project Server 2010 : tâches dans Outlook Web App

L'affichage Tasks (Tâches) affiche les travaux (liés au projet ou non) affectés à chaque personne. Par ailleurs, les utilisateurs peuvent visualiser les tâches qui sont affectées à d'autres ressources (sous-traitants, par exemple) et qu'ils mettent à jour eux-mêmes, ou les ressources d'équipe affectées à leurs projets (voir la Figure 63). Les affectations qui apparaissent dans l'affichage Tasks (Tâches) sont organisées par période. Ainsi, il est plus facile de se concentrer sur les informations concernant la période en cours ou de se préparer aux activités à venir. Des options de tri, de filtrage et de groupement sont disponibles, elles facilitent la recherche des tâches pertinentes. Les membres de l'équipe ont également la possibilité de réaffecter des tâches à d'autres personnes ou de se charger de tâches affectées globalement à leur équipe.

Gestion du temps et des

Task Name	Start	Finish	Remain	% Work	Work	Period Total
In Progress for Current Period	9/2/2009	2/12/2010	880h	0%	Planned	
Compliance Database System Im	10/14/20	2/8/2010	68h	0%	Actual	
Office Equipment Tracking Syster	9/11/200	2/8/2010	92h	0%	Planned	
Travel Management System	1/5/2010	1/29/201	72h	0%	Actual	
User Conference	12/28/20	2/8/2010	24h	0%	Planned	
Wireless Implementation Plan	9/2/2009	2/12/201	624h	0%	Actual	
Near Future - Next 2 Periods	2/15/201	2/18/201	44h	0%	Planned	
Compliance Database System Im	2/16/201	2/18/201	24h	0%	Actual	
Travel Management System	2/17/201	2/17/201	4h	0%	Planned	
User Conference	2/17/201	2/17/201	0h	0%	Actual	
Wireless Implementation Plan	2/15/201	2/16/201	16h	0%	Planned	
Distant Future	3/1/2010	7/2/2010	136h	0%	Actual	
Compliance Database System Im		10/19/20	0h	0%	Planned	
Payroll System Upgrade	3/3/2010	6/11/201	100h	0%	Actual	

Figure 63. Project Server 2010 : affichage des tâches

Mode d'entrée unique et amélioration du rapport de temps et des tâches

Project Server 2010 réunit en une même solution la collecte du temps passé sur un projet et le rapport sur l'avancement du projet. Le nouveau mode d'entrée unique de Project Server 2010 offre pour les feuilles de temps une interface unifiée qui simplifie le rapport de temps et de l'état des tâches, et permet d'enregistrer et mettre à jour les heures et les autres informations qui seront utilisées dans les opérations, l'analyse et le contrôle.

Les feuilles de temps permettent d'indiquer les heures sur des périodes standard (par exemple, la semaine), puis de les classer et de les condenser avant de les utiliser dans d'autres processus métier, notamment l'établissement de feuilles de paie et de factures. L'affichage Timesheet (Feuille de temps) de Project Server 2010 inclut des lignes pour la saisie des tâches affectées. Les utilisateurs peuvent y enregistrer le travail effectué sur la période concernée. Cet affichage comprend également des lignes pour la saisie de catégories administratives, où figureront les heures travaillées et chômées. Parce qu'il permet de regrouper les données relatives aux heures et à l'avancement des tâches, le mode d'entrée unique simplifie la soumission et la mise à jour des feuilles de temps. Grâce au regroupement de la mise

Gestion du temps et des

à jour des heures et des tâches, les utilisateurs peuvent soumettre les feuilles de temps plus facilement, limiter les risques d'erreur et visualiser plus rapidement les résultats.

L'affichage Timesheet (Feuille de temps) de Project Server 2010 réunit dans une vue homogène les heures consacrées au projet et celles qui concernent l'administration. Une barre verticale réglable sépare la description des lignes de la zone de saisie des heures ; elle permet plus de souplesse et de précision dans la saisie des données. Une feuille de temps correspond à une période calendaire fixe. Les tâches du projet sont répertoriées en haut de la feuille, suivies des éléments administratifs. Les utilisateurs peuvent naviguer vers les lignes de saisie des heures qui les concernent. Il est possible de prédéfinir des catégories administratives pour les périodes travaillées ou chômées correspondant aux réunions, aux vacances, aux arrêts maladie, aux jours fériés et à d'autres catégories administratives (voir la Figure 64).

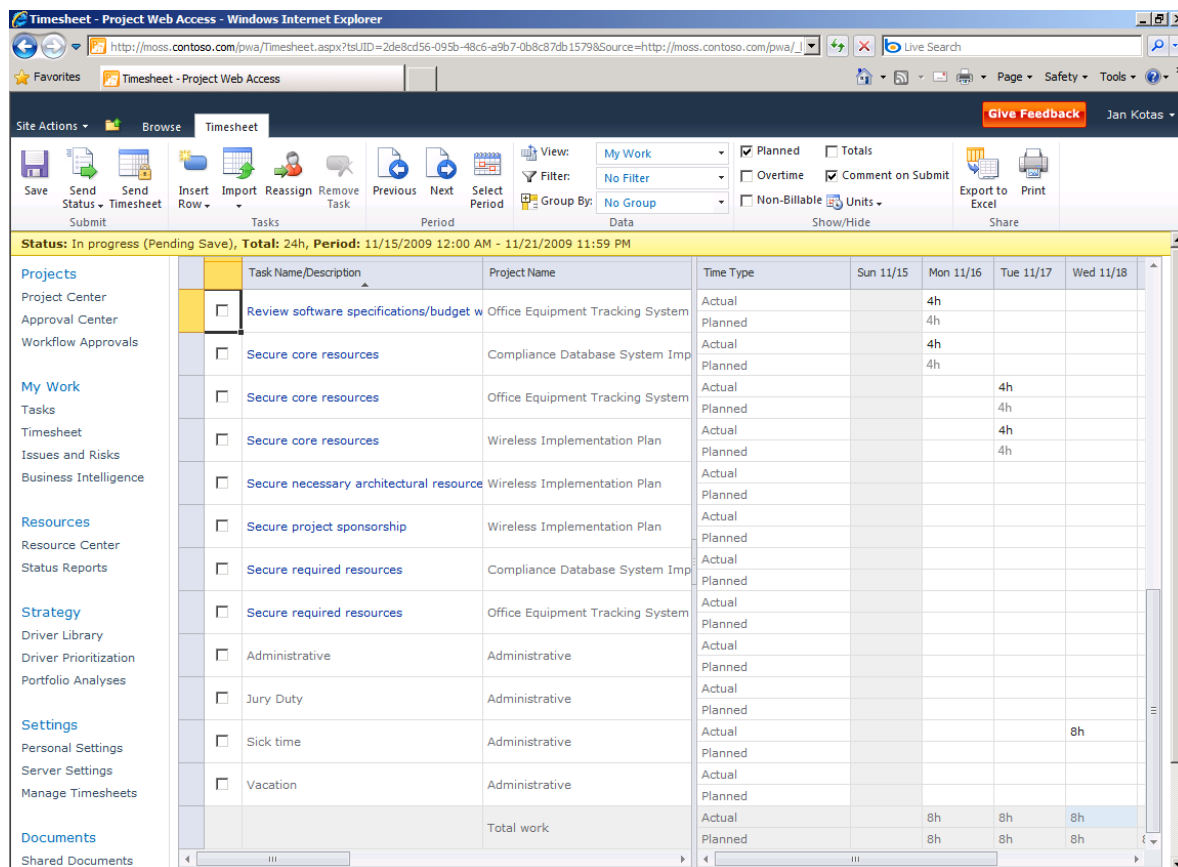


Figure 64. Project Server 2010 : affichage Timesheet

Dans Project Server 2010, le classement des données de la feuille de temps dans une catégorie particulière permet de les intégrer aux systèmes financiers de feuille de paie, de facturation, d'évaluation du coût des projets et de facturation interne. Cela permet de différencier les heures normales et les heures supplémentaires, mais aussi les heures à facturer ou non. Les feuilles de temps comprennent différents outils de contrôle administratif permettant d'appliquer certaines normes de

Gestion du temps et des

rapport de temps. Project Server 2010 prend en charge d'autres scénarios complexes : par exemple, les utilisateurs peuvent soumettre à leur chef de projets une mise à jour de l'état des tâches en cours de période, sans avoir à soumettre une feuille de temps complète pour approbation.

Souplesse de l'approbation des heures et des tâches

Nombre d'organisations ont des besoins différents en termes de contrôle et de surveillance pour les feuilles de temps et la mise à jour de l'avancement des tâches. Dans Project Server 2010 les workflows d'approbation peuvent être configurés, ce qui permet aux PMO de sélectionner le niveau de vérification et de contrôle adapté aux besoins de leur entreprise.

Project Server 2010 comprend un centre d'approbation dédié qui simplifie la vérification des feuilles de temps, des mises à jour des tâches et de l'approbation des demandes de temps administratif (voir la Figure 65). Le centre d'approbation reprend l'interface intuitive utilisée par les affichages Timesheet (Feuille de temps) et Tasks (Tâches), avec la possibilité de grouper, trier et filtrer les tâches pour faciliter la personnalisation et la rationalisation des opérations d'approbation.

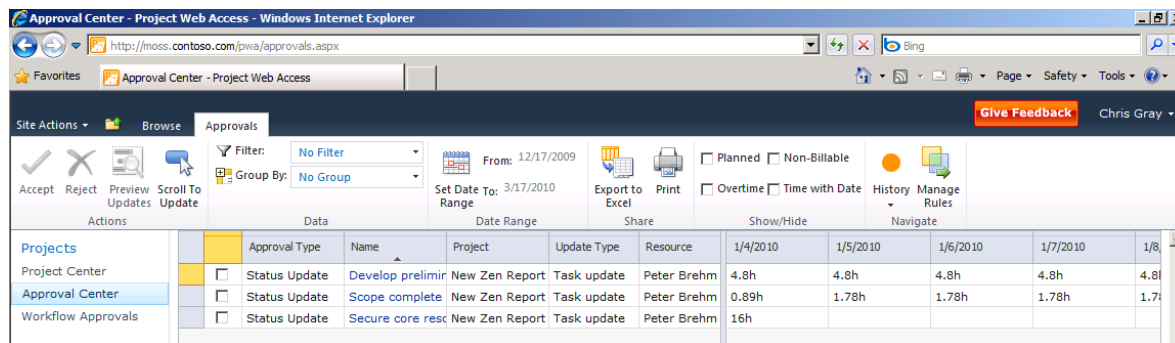


Figure 65. Project Server 2010 : affichage du centre d'approbation

Avec Project Server 2010, les responsables et les PMO ont la possibilité d'exiger une approbation pour la soumission des feuilles de temps, de désigner chaque approbateur, de permettre aux utilisateurs de sélectionner l'approbateur ou d'utiliser un circuit d'approbation automatique qui fait passer les feuilles de temps dans un workflow à plusieurs niveaux correspondant à la hiérarchie de l'organisation. Dans Project Server 2010, le temps administratif (comme les demandes de congés) peut être pré-approuvé par un responsable chargé des feuilles de temps, à travers l'approbation ligne par ligne des feuilles. Par ailleurs, Project Server 2010 peut retarder l'envoi des feuilles de temps pour approbation jusqu'à ce que toutes les tâches qui y figurent aient été approuvées par le chef de projets ou le responsable de l'avancement de la tâche.

Les mises à jour des tâches peuvent être envoyées directement au chef de projets ou à la personne désignée comme responsable de l'avancement des tâches. Les dirigeants ou les PMO peuvent créer pour les tâches des règles d'approbation automatique qui réduisent la charge administrative des chefs de projets et leur permettent de se consacrer à des activités plus importantes. La fonction Approval

Gestion du temps et des

Preview (Aperçu des approbations) utilisable en ligne permet aux responsables de garder le contrôle puisqu'ils peuvent évaluer visuellement l'effet des changements de planning avant d'accepter les mises à jour des tâches (voir la Figure 66).

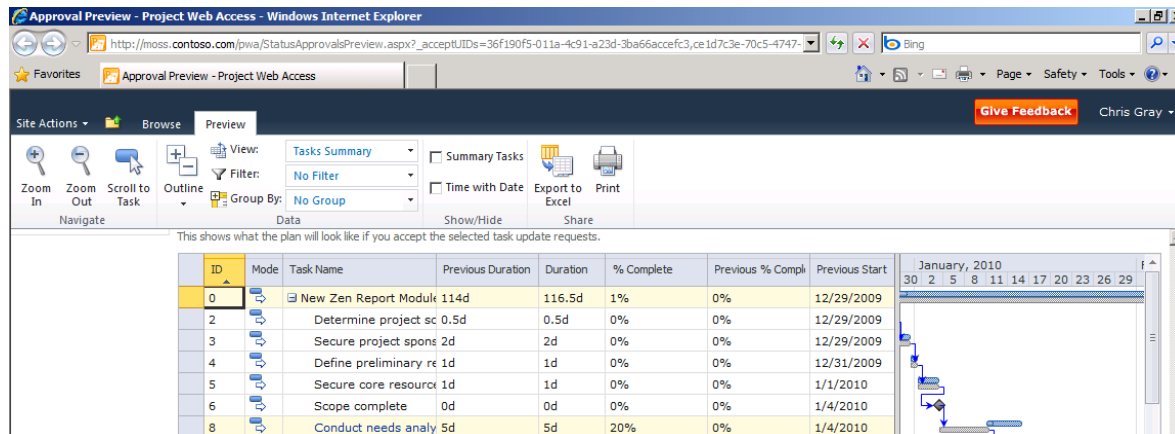


Figure 66. Project Server 2010 : affichage Approval Preview

Optimisation des performances, des tâches administratives et de l'intégration aux systèmes métier

Les systèmes de rapport de temps doivent pouvoir prendre en charge de gros volumes de transactions, puisque la plupart des membres des équipes remplissent les feuilles de temps au même moment, généralement à la fin de la semaine de travail. Comme dans beaucoup d'autres domaines, Project Server 2010 s'adapte aux besoins de l'entreprise. Les feuilles de temps sont mises dans une file d'attente distincte de celle des autres processus métier EPM, ce qui permet de mieux gérer les périodes de pointe et de minimiser leur impact sur les performances du système.

Les fonctions de gestion du temps et des tâches de Project Server 2010 peuvent être configurées en fonction des besoins de l'organisation. Par la configuration des paramètres du serveur, les administrateurs peuvent gérer de façon intuitive le traitement des feuilles de temps, en définissant l'exercice comptable souhaité, en créant des périodes dans la feuille de temps, en ajoutant des catégories de lignes, en configurant des catégories de temps administratif, etc. Les PMO peuvent ouvrir et fermer des périodes de la feuille de temps pour faciliter le verrouillage de certaines périodes et contrôler la saisie des heures dans des plages de dates ouvertes. Dans Project Server 2010, les utilisateurs peuvent déléguer leurs tâches à d'autres. Cette option est extrêmement utile lorsque la feuille de temps ou la mise à jour des tâches concerne des utilisateurs absents de façon régulière ou prolongée, ou lorsqu'il faut faire appel à des remplaçants pour approuver les feuilles de temps ou les tâches.

Gestion du temps et des

La base de données de reporting de Project Server 2010 a été étendue pour inclure tous les détails des données des feuilles de temps. Ces informations peuvent être utilisées pour indiquer l'état (soumission ou approbation) des feuilles de temps à un moment donné, ou pour établir des tendances globales qui serviront à la direction pour la mise en conformité et le reporting des performances.

Par ailleurs, les données des feuilles de temps et des tâches peuvent être condensées pour être utilisées ou intégrées dans d'autres systèmes métier. Cette intégration se fait facilement, il suffit d'accéder aux données *via* les services Web ou directement dans le schéma de la feuille de temps. De cette façon, Project Server 2010 devient le point central de collecte et de diffusion d'informations en lien avec d'autres applications métier (feuille de paie, comptabilité analytique du projet et gestion financière).

Collaboration

Collaboration d'équipe

Dans la gestion de projet classique, l'accent a toujours été mis sur le planning, le budget, le travail, l'objectif général et la qualité des livrables. Il n'en reste pas moins que la collaboration d'équipe est un facteur essentiel de la réussite globale du projet et de l'efficacité de son exécution. À partir d'un ensemble informel de techniques, la collaboration est devenue en une dizaine d'années une discipline reconnue dont l'objectif est d'aider les entreprises à localiser et partager plus efficacement les informations. De leur côté, les outils qui favorisent la collaboration ont aussi évolué, de la notion déjà ancienne de serveur partagé à des solutions aussi sophistiquées que Microsoft SharePoint Server 2010.

Quelle que soit sa taille, le projet requiert généralement les connaissances et les compétences d'équipes diverses issues de départements, de lieux géographiques et d'organisations différents. Internet et l'émergence des fonctionnalités du Web 2.0 ont modifié les habitudes de travail des entreprises et des individus. Pour assurer la réussite d'un projet, les équipes doivent disposer des bonnes informations au bon moment. Elles ont aussi besoin d'outils qui garantissent une collaboration et une communication efficaces. L'évolution future de la gestion de projets dépend donc des outils et techniques de collaboration.

Les organisations désireuses de renforcer leur efficacité et leur croissance ont tout intérêt à recourir à des techniques de collaboration efficaces au sein de leurs processus PPM, notamment :

- **Prévoir un emplacement central pour la collaboration d'équipe.** Si toutes les informations relatives au projet sont regroupées au même endroit, les membres de l'équipe peuvent rapidement vérifier l'état du projet, accéder aux artefacts qui le concernent et collaborer plus efficacement.
- **Préparer des modèles conformes aux meilleures pratiques.** Les organisations peuvent gagner en efficacité par la standardisation et la réutilisation des artefacts et des processus relatifs au projet, en s'appuyant sur les meilleures pratiques et sur les leçons de l'expérience.
- **Gérer efficacement différents contenus.** Dans la plupart des organisations, les informations connaissent une croissance exponentielle et les entreprises ont besoin d'outils efficaces pour les gérer. Accès plus rapide, sécurité renforcée, contrôle accru et réduction des processus manuels : la gestion de contenu d'entreprise (*Enterprise Content Management*, ECM) aide les organisations à faire face à différentes exigences en termes d'informations.
- **Simplifier et renforcer la communication d'équipe.** Avec l'expansion du Web 2.0 et l'apparition de liens entre Web et comportements sociaux, les individus comme les équipes recherchent des moyens de renforcer et de simplifier la communication au sein des équipes. Divers outils sont disponibles pour faciliter la communication : blogs, Wikis, forums de discussion et indicateurs de présence (avec les technologies de communications unifiées de Microsoft).

Parce qu'il repose sur SharePoint Server 2010, Project Server 2010 combine de puissants services de plateforme de collaboration d'entreprise et des capacités d'exécution structurées, qui aboutissent à des solutions de gestion de projets flexibles (voir la Figure 67).

Collaboration

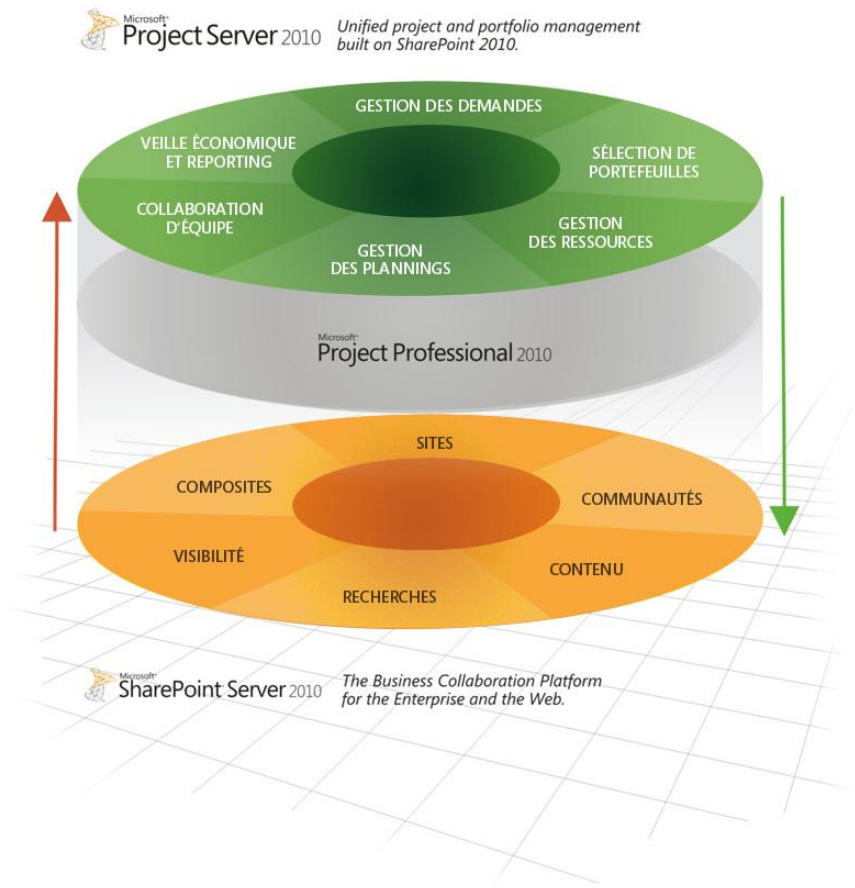


Figure 67. Project Server 2010 : un logiciel qui s'appuie sur SharePoint Server 2010

Project Server 2010 offre un cadre performant de collaboration d'équipe qui peut servir de base à une véritable plateforme de gestion de travail. Grâce à SharePoint Server 2010, les organisations peuvent :

- Se servir de la plateforme Microsoft BI pour créer sans difficulté des rapports et tableaux de bord élaborés.
- Créer des modèles de sites personnalisés pour chaque type de projet, pour créer un espace de collaboration unique pour toute l'équipe.
- Contrôler et approuver les documents tout au long du workflow.
- Utiliser la fonction de recherche dans l'entreprise pour faciliter la localisation des personnes et explorer efficacement les données du projet.
- Interconnecter les équipes et renforcer la communication *via* des Wikis, blogs, forums de discussion et « Mes sites ».

Collaboration

Collaboration sur les sites de projet

Project Server 2010 exploite les sites d'équipe, les fonctions de gestion de contenu d'entreprise (ECM) et les fonctions de réseaux sociaux de SharePoint Server 2010. Ces éléments offrent aux équipes un espace de collaboration (le « site de projet ») contenant tous les artefacts liés au projet. Dans cet espace, les équipes peuvent communiquer et partager des informations tout au long du cycle de vie du projet. Avec Project Server 2010, les administrateurs peuvent définir des modèles de sites de projet et les associer à un type de projet d'entreprise (voir la section [Gestion des demandes](#)). Le modèle de site n'est pas forcément le même pour un projet informatique et pour un projet commercial. Les PMO ont la possibilité de standardiser les modèles de sites pour toute l'organisation en intégrant et en réutilisant les techniques et les modèles de documents conformes aux meilleures pratiques afin d'améliorer l'exécution du projet et la collaboration au sein de l'équipe. Faciles à configurer, les sites de projet peuvent inclure des composants WebPart prédéfinis (Team Calendar [Calendrier d'équipe], Project Schedule [Planning de projet] ou Issues and Risk [Problèmes et risques], par exemple) ainsi que des composants WebPart personnalisés destinés à faciliter la diffusion des informations sur le projet. L'intégration d'outils de réseaux sociaux (blogs, Wikis et forums de discussion notamment) dans le site du projet permet une collaboration plus efficace entre les responsables et leurs équipes (voir la Figure 68).

Collaboration

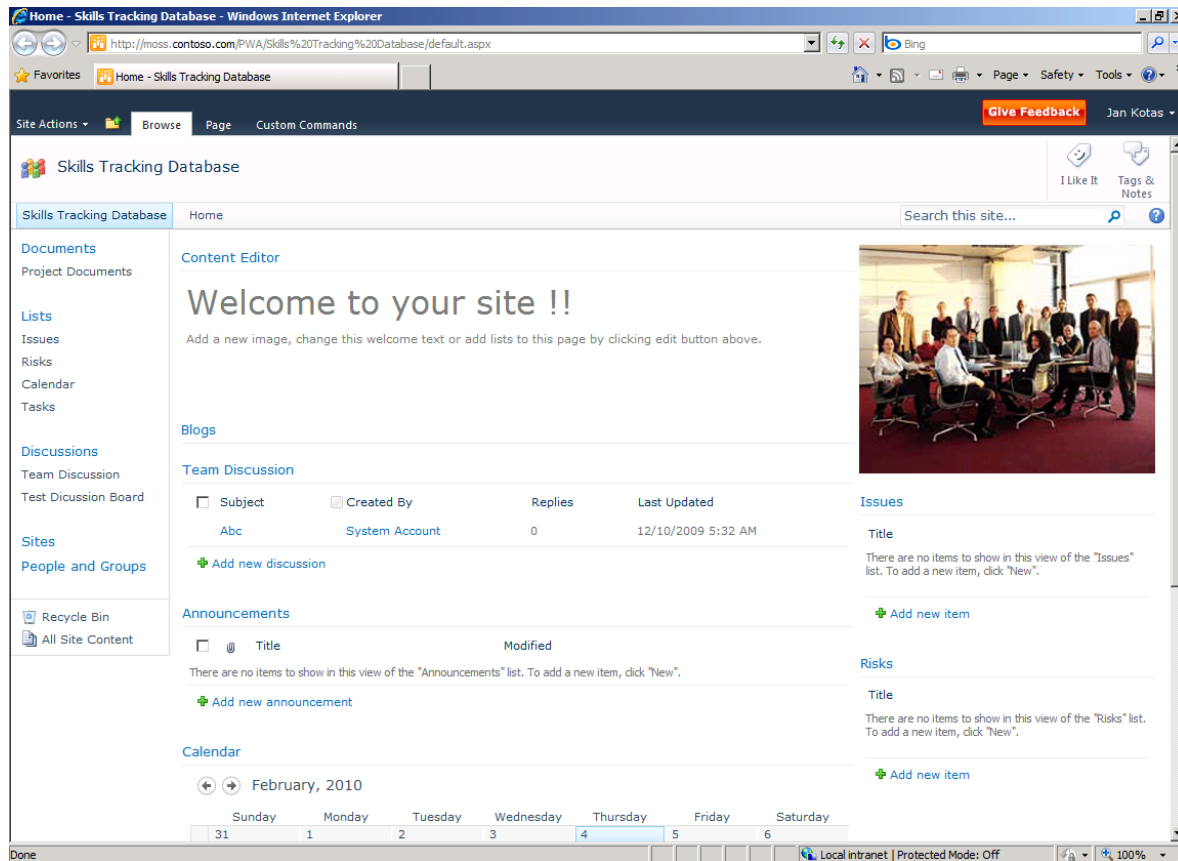


Figure 68. Project Server 2010 : site de projet

Par défaut, un site de projet comporte les éléments suivants :

- **Documents.** Emplacement central destiné au stockage et à la gestion des documents du projet tout au long de son cycle de vie.
- **Journal des problèmes et des risques.** Emplacement central destiné à une identification et à une gestion efficaces des problèmes et des risques. Il facilite l'utilisation de processus standard pour la définition, l'évaluation de l'impact, l'escalade et la résolution des problèmes.
- **Livrables.** Les chefs de projets peuvent publier les livrables sur le site de projet collaboratif pour informer leurs collègues des dates clés et leur permettre d'établir des dépendances facultatives dans leur propre plan de projet. En cas de modification d'une date de livraison, les chefs de projets concernés sont informés du changement lorsqu'ils rouvrent leur projet.
- **Calendrier d'équipe.** Permet au chef de projets d'informer visuellement son équipe des principales réunions et des événements de gouvernance récurrents, par exemple les réunions d'équipe hebdomadaires.
- **Avis.** Un moyen simple de diffuser des informations auprès des membres de l'équipe.

Collaboration

- **Discussions d'équipe.** Permettent aux membres de l'équipe d'échanger ouvertement et de débattre de différents sujets sur le site du projet. Les thèmes de discussion sont conservés et peuvent être visualisés par l'équipe du projet et les autres parties prenantes.

Gestion de contenu d'entreprise et recherche

Project Server 2010 reprend les fonctionnalités ECM de SharePoint Server 2010, ce qui permet aux équipes de gérer efficacement les documents et les artefacts tout au long du cycle de vie du projet. Les fonctionnalités ECM renforcées de SharePoint Server 2010 facilitent la gestion des actifs numériques, des documents, des enregistrements, des découvertes, des métadonnées d'entreprise et du contenu Web. Project Server 2010 comprend un emplacement central pour le stockage et le partage des documents du projet. Le nombre de processus manuels employés par l'équipe s'en trouve réduit et les problèmes de cloisonnement des métadonnées dans l'organisation disparaissent (voir la Figure 69). Les PMO peuvent établir des normes d'entreprise pour renforcer l'efficacité, la productivité et la bonne gouvernance : il leur suffit de publier dans des bibliothèques des artefacts et des modèles de documents intégrant les meilleures pratiques.

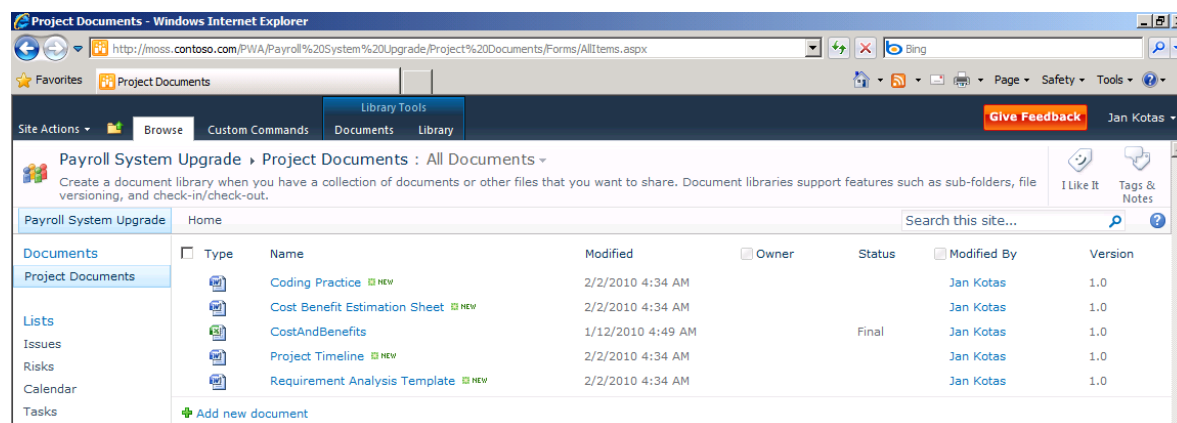


Figure 69. Project Server 2010 : gérer efficacement le contenu et les documents d'une organisation

À leur tour, les documents et artefacts peuvent être associés aux tâches correspondantes dans le planning du projet (voir la Figure 70). Les décisions peuvent s'appuyer sur des informations à jour, puisque les membres de l'équipe disposent d'un lieu central où trouver immédiatement les données dont ils ont besoin. La fonction intégrée de contrôle des versions facilite la gestion du processus de révision en garantissant un accès rapide à la dernière version de tous les documents, les versions précédentes étant conservées pour référence. Les fonctionnalités flexibles de workflow de documents contribuent à réduire les cycles habituels d'acheminement et de vérification des e-mails auxquels sont confrontées la plupart des équipes actuelles, et à fournir un historique précis des approbations et des vérifications pour chaque livrable important.

Collaboration

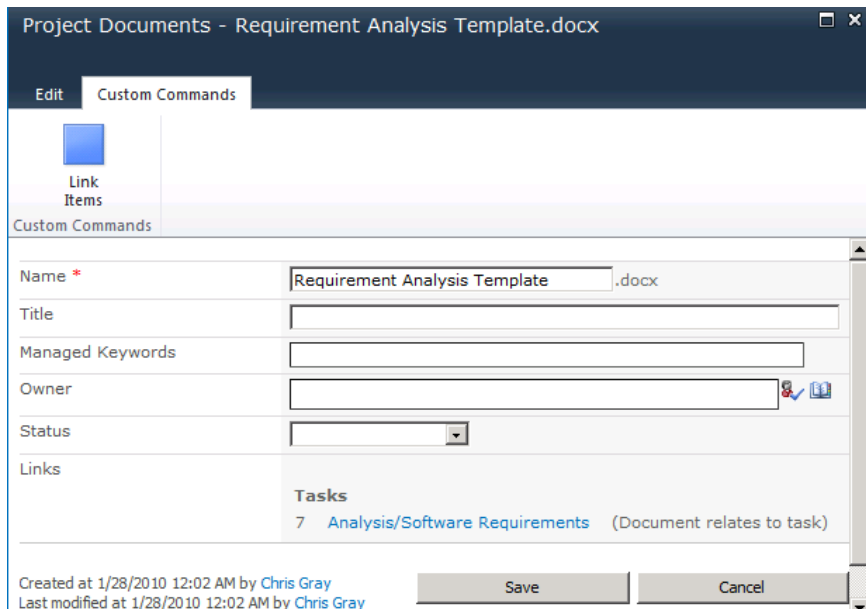


Figure 70. Liaison de documents avec les tâches du projet

Project Server 2010 peut être configuré pour permettre l'exploitation des fonctionnalités avancées du moteur de recherche de SharePoint Server 2010. L'étendue de ces fonctions de recherche permet de tirer le meilleur parti de votre contenu, en bénéficiant d'outils visuels pour la diffusion des résultats. La recherche d'entreprise permet une exploitation optimale des connaissances et des compétences, en offrant une plateforme de réseaux sociaux, de collaboration, de gestion de contenu d'entreprise et de Business Intelligence. Les équipes peuvent utiliser les fonctions de recherche de la plateforme pour explorer plus efficacement les données et les artefacts des projets.

Évolution vers les réseaux sociaux et la communication

Project Server 2010 se sert des améliorations apportées aux fonctions de réseaux sociaux de SharePoint Server 2010 pour faciliter et organiser les nouveaux comportements sociaux qui ont explosé sur le Web. Grâce aux techniques du Web 2.0, les PMO peuvent améliorer leurs processus de gouvernance pour renforcer encore la communication et la collaboration au sein des équipes. Celles-ci ont désormais accès à des outils sociaux puissants (Wikis, blogs, forums de discussion, sites de projet et portails) qui facilitent la participation des utilisateurs et les échanges, moteurs de créativité et de productivité (voir la Figure 71).

Collaboration

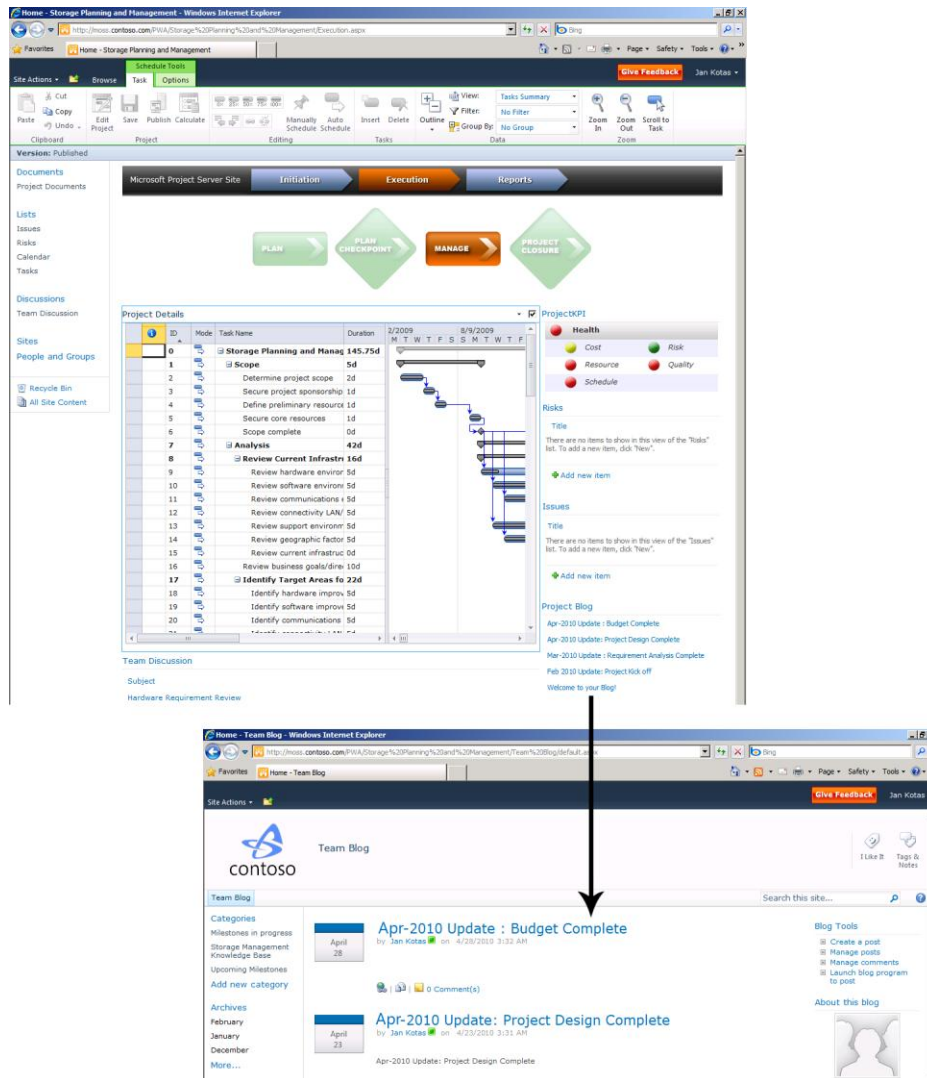


Figure 71. Project Server 2010 : exemple de blog utilisé pour transmettre des informations sur un projet

Sur les blogs, les équipes de projet et les équipes fonctionnelles peuvent fournir des mises à jour fréquentes sur les activités du projet (rapports d'avancement réguliers et avis importants). Les forums de discussion leur permettent de communiquer facilement entre eux sur le site de projet. Les sites Wiki peuvent présenter un aperçu de toutes les phases et étapes du processus de gouvernance.

Gestion des problèmes et des risques

Gestion des problèmes et des risques

La prévention, l'identification et l'atténuation des risques ou des problèmes potentiels pour le projet ou l'entreprise forment une part importante de toute méthodologie de gestion de projets digne de ce nom. La réalisation du projet risque d'être sévèrement compromise si l'organisation n'adopte pas des processus de gestion des risques et des problèmes conformes aux meilleures pratiques pour se tenir informée et garder le contrôle.

En adoptant des méthodologies conformes aux meilleures pratiques, les entreprises peuvent :

- **Définir un outil standard d'évaluation des risques inhérents aux nouvelles initiatives.** Le degré de risque est, avec la valeur stratégique et la valeur financière, l'une des principales variables permettant d'évaluer un projet pendant l'analyse préalable à la sélection du portefeuille. Les organisations doivent suivre une approche cohérente pour déterminer le niveau de risque des initiatives proposées et son impact.
- **Standardiser l'identification et la gestion des risques du projet.** Pour gérer efficacement les risques d'un projet, les chefs de projets doivent recourir à des méthodes centralisées et standardisées pour collecter les informations sur les risques et établir des stratégies d'atténuation pendant tout le cycle de vie du projet. Un journal central rassemblant tous les risques liés au projet facilite la gestion et offre la transparence nécessaire à la direction et aux équipes.
- **Mettre en place un processus adapté de résolution et d'escalade des problèmes.** Quelle que soit la qualité de la planification et de la gestion d'un projet, des incidents imprévus sont toujours possibles. Comme pour la gestion des risques, un emplacement centralisé, accessible à tous, permettant de capturer tous les problèmes liés au projet, offre au chef de projets et à son équipe les outils nécessaires pour gérer et résoudre efficacement les problèmes.

La solution Microsoft EPM prend en charge l'identification des risques dès l'analyse des portefeuilles et jusqu'aux étapes finales d'exécution du projet et de réalisation de bénéfices. Project Server 2010 offre un emplacement central consacré à l'identification et à la gestion efficaces des problèmes et des risques. Il favorise le recours à des processus standard de définition, d'évaluation, d'escalade et de résolution des problèmes.

Analyse des risques du portefeuille

Des outils flexibles sont inclus à Project Server 2010 pour standardiser la définition et la mesure des risques. Au niveau du portefeuille, le risque représente le degré d'incertitude quant à la réussite globale de la tentative. Chaque organisation définit sa propre tolérance au risque, qu'elle adapte aux conditions et aux perspectives spécifiques du marché. Le recours à une méthodologie standard d'évaluation des risques lui permet de bénéficier d'une méthode solide et fiable de prise de décision lors de la sélection du portefeuille de projets et, ensuite, lors de l'analyse de ce portefeuille. Project Server 2010 propose différents outils permettant de capturer le degré de risque de projets rivaux et son impact. Les PMO

Gestion des problèmes et des risques

peuvent utiliser des champs personnalisés pour coter subjectivement le risque (par exemple, en utilisant un chiffre compris entre 0 et 100) ou simplement pour indiquer un degré de risque (High [Élevé], Medium [Moyen] ou Low [Faible], par exemple). Dans InfoPath Forms Services, les administrateurs peuvent établir des questionnaires en ligne pour évaluer objectivement les risques. Ces questionnaires sont inclus au script métier de chaque projet (voir la Figure 72). En répondant à toutes les questions relatives aux risques, on peut déterminer automatiquement le degré de risque et son impact pour s'en servir dans l'analyse des projets, lors de la sélection du portefeuille. Il existe également divers moyens de mesure du risque utilisables dans différents rapports visuels, notamment les cartes de performance et les graphiques en bulles.

Project Detail Pages - Risk Evaluation - Windows Internet Explorer

http://moss.contoso.com/pwa/project%20detail%20pages/risk%20evaluation.aspx?projid=d513c128-4d49-48da-a3c5-e75195a1d72e

Project Detail Pages - Risk Evaluation

Give Feedback Jan Kotas

Site Actions Browse Project Forms Edit

Edit Save Close Status Submit Options Project Site Build Team Issues Documents Deliverables Project Permissions Resource Plan Previous Next

Project Workflow Navigate Page

Status: Checked-in Last Modified: 12/9/2009 5:32 AM

E-CRM Solution

Project Details

Strategic Impact

Cost and Benefit

Risk Evaluation

Projects

Project Center

Approval Center

Workflow Approvals

My Work

Tasks

Timesheet

Issues and Risks

Business Intelligence

Resources

Resource Center

Status Reports

Strategy

Driver Library

Driver Prioritization

Portfolio Analyses

Settings

Personal Settings

Server Settings

Manage Timesheets

Documents

Shared Documents

Project Risk Forms

Contoso Projects

Site Pages

Major Projects

Submit

Risk Evaluation Form

Business Risk Technology Risk Implementation Risk

1. Previous Experience:

Does the organization have experience with this type of project/idea and has it dealt with similar products/customers in the past?

☐ No, the organization does not have any experience with this type of project/idea. The project involves a new offering or innovation that the organization does not have experience with.

☒ Yes, the organization has some experience or testing has been done but no implementation has not occurred with similar projects/ideas.

☐ Yes, this project/idea is not new to the organization and this is business as usual.

2. Legal Framework:

Is the legal and regulatory framework defined?

☐ No, it is not defined and there is no target date for final regulation.

☐ No, it is not defined but there is a target date for final regulation.

☐ Yes, but the current regulation might change.

☒ Yes, the regulatory framework is fully defined.

☐ N/A, there is no regulatory framework related to this project.

3. Funding:

Is the funding secured?

☐ No, no commitment on funding from sponsors or cost is not known.

☒ No, sponsor has reviewed budget but additional approvals are needed.

☐ Yes, costs are known and funding is secured.

4. Business Case:

Has there been a business case been developed with all reviews and approvals finalized?

☐ No, there are many unknowns or assumptions around the business case, target population, strategy, customer information or product.

☐ Yes, but there are some unknowns or assumptions around the business case, target population, customer information or product.

☒ Yes, business case is in place fully finalized and approved.

Figure 72. Project Server 2010 : questionnaire d'évaluation du risque InfoPath Forms Services

Gestion des problèmes et des risques

Gestion des risques du projet

Project Server 2010 permet une identification et une gestion des risques uniforme dans l'ensemble de l'entreprise et contribue à la réussite des projets, en réduisant les effets néfastes dus à des événements imprévus ou mal gérés. Il comprend un mécanisme standardisé qui facilite l'identification, la gestion, le suivi et l'atténuation des risques tout au long du cycle de vie du projet ou du programme. Le modèle de site de projet comprend une liste des risques.

On pourrait définir le risque relatif à un projet comme un événement potentiel qui, s'il se réalise, peut en compromettre la réussite. La gestion préventive des risques du projet passe par l'identification et l'atténuation de ces risques à travers des définitions et des champs standard de probabilité/d'impact. Il est important que les organisations identifient et gèrent les risques à tous les niveaux concernés (projet, programme et portefeuille). Project Server 2010 propose un formulaire standard qui comprend un ensemble de champs communs pour l'identification et la gestion des risques (voir la Figure 73).

The screenshot shows the 'Risks - New Item' form in Project Server 2010. The form is displayed in a web browser window titled 'Risks - Windows Internet Explorer'. The URL is 'http://moss.contoso.com/PWA/E-CRM%20Solution/Lists/Risks/AllItems.aspx'. The form has a left sidebar with navigation links: Site Actions, Browse, Custom Commands, E-CRM Solution, Home, Documents, Project Documents, Lists, Issues, Risks, Calendar, Tasks, Discussions, Team Discussion, Sites, People and Groups, Recycle Bin, and All Site Content. The main form area is titled 'Risks - New Item' and contains the following fields: Title (Sponsor not available for review), Owner (Jan Kotas), Assigned To (Jan Kotas), Status (Active), Category (Category2), Due Date (12 AM 00), Probability (80%), Impact (5), Cost (0), and Description (Sponsor will be out of country for next 2 weeks which will cause the team to miss a review cycle). The form also includes a Mitigation Plan section at the bottom.

Figure 73. Project Server 2010 : formulaire d'identification des risques

Les chefs de projets et leur équipe peuvent utiliser ce formulaire pour identifier les risques du projet et indiquer leur impact potentiel et leur degré de probabilité. Lorsque les risques ont été identifiés, des plans d'atténuation adaptés peuvent être établis et gérés depuis ce même emplacement central, ce qui permet à toutes les parties prenantes de connaître l'état du risque et la suite des opérations. Les

Gestion des problèmes et des risques

workflows et les notifications par e-mail de SharePoint Server permettent d'escalader les risques et d'informer les responsables de l'organisation concernés pour qu'ils puissent s'impliquer si besoin est. La mise en place de processus d'escalade renforce l'efficacité de la gestion des risques. Elle permet de notifier rapidement les dirigeants si leur aide et leur attention sont requises, tout en laissant aux chefs de projets suffisamment d'autonomie pour gérer leurs projets. Il est possible de personnaliser les vues et de créer des rapports performants pour signaler aux cadres dirigeants les risques présentant la plus forte probabilité et la plus grande gravité afin qu'ils soient traités le plus tôt possible.

Project Server 2010 offre tous les outils nécessaires pour une gestion préventive des risques. Les informations étant facilement accessibles, les opérations fastidieuses de saisie de données et de reporting sont limitées.

Gestion des problèmes

Malgré l'importance des processus préventifs de gestion des projets et des risques, des situations et des événements imprévus et inévitables sont toujours possibles. Project Server 2010 comprend un mécanisme standardisé qui facilite l'identification, la gestion, le suivi et la résolution des problèmes tout au long du cycle de vie du projet ou du programme. Le modèle standard de sites de projet comprend une liste des problèmes. Un journal centralisé regroupant tous les problèmes relatifs au projet est accessible à tous. Chacun peut le consulter et y apporter sa contribution. La liste des problèmes permet aux chefs de projets de vérifier les problèmes, de désigner les personnes chargées de les résoudre et de fixer des délais et de nouvelles dates pour diminuer l'impact du problème sur la réussite du projet (voir la Figure 74).

ID	Title	Assigned To	Status	Priority	Category	Due Date
1	Unable to update theme	Adam Barr	(1) Active	(2) Medium	(2) Category2	
2	Requirement Specifications need more clarity	Hatim Aiad	(1) Active	(2) Medium	(2) Category2	

Figure 74. Project Server 2010 : liste des problèmes

Business Intelligence et reporting

Business Intelligence et reporting

Face aux énormes volumes de données répartis dans différents systèmes, l'une des grandes difficultés des entreprises est de collecter, classer, comprendre les données des projets et prendre des décisions les concernant. Les fonctions classiques de reporting comprennent des outils et des méthodes de collecte, de regroupement, d'affichage et de diffusion des données. La Business Intelligence va encore un peu plus loin en offrant davantage de visibilité et en facilitant la prise de décisions, pour une gestion proactive du travail.

La Business Intelligence évolue rapidement. Son efficacité dépend de la capacité de l'organisation à réunir en temps réel des informations précises, standardisées et adaptées aux besoins des destinataires.

Les organisations qui recherchent des outils et des données adaptés à leurs besoins en matière de Business Intelligence et de reporting sont confrontées à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles :

- **L'absence d'outils normalisés pour la mesure des performances.** Les organisations ont besoin de moyens de mesure standard pour effectuer une surveillance préventive et traiter les problèmes à l'aide d'indicateurs de performance clés. Sans moyens normalisés, il est difficile de comparer les projets, d'identifier les problèmes, de reporter les données importantes au niveau du programme ou du portefeuille et de présenter des rapports cohérents aux cadres dirigeants.
- **Des rapports manuels longs et fastidieux à établir.** En automatisant les opérations de reporting, les PMO et les chefs de projets n'ont plus besoin de perdre un temps précieux à réunir et rassembler des données actualisées sur l'avancement des opérations et à préparer manuellement des rapports sur les projets et les portefeuilles.
- **Des compétences spécialisées nécessaires pour établir les rapports.** De nombreuses solutions de reporting posent problème parce qu'elles sont difficiles à utiliser et exigent des techniciens extrêmement spécialisés. Il faut donc que les ressources en question soient disponibles, ce qui nécessite une bonne planification sous peine de provoquer des retards et des goulets d'étranglement.
- **La difficulté de créer des rapports à la demande.** Les PMO sont souvent confrontés à des alertes demandant une bonne capacité d'adaptation et de réaction. Ils ont donc besoin d'outils de reporting performants pour explorer les données efficacement et produire et diffuser sans difficulté les rapports demandés.
- **L'absence de rapports réutilisables et de meilleures pratiques.** Les organisations doivent pouvoir générer, partager et réutiliser des rapports établis d'après des modèles conformes aux bonnes pratiques. En utilisant toujours le même ensemble de rapports, ils renforcent leur efficacité et leur capacité à adapter les formats courants en modèles réutilisables à tous les niveaux (individu, équipe, département et entreprise).

Business Intelligence et reporting

En regroupant les données et les mesures de performances collectées dans un référentiel central, les PMO facilitent les opérations de reporting d'entreprise. Project Server 2010 comprend, en plus de services performants de Business Intelligence et de reporting, différentes vues en ligne (centre de projets, centre de ressources et analyse de portefeuilles) pour aider les entreprises à renforcer la compréhension, la visibilité et le contrôle de l'ensemble des portefeuilles de projets. Comme Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010, les utilisateurs ont accès à tous les outils inclus dans la plateforme Microsoft BI, notamment Excel Services, PerformancePoint Services, Visio Services, PowerPivot pour Excel, SQL Reporting Services, etc. D'une grande souplesse, la solution Microsoft BI offre aux ressources non techniques des outils familiers qui leur permettent de créer facilement des rapports et de configurer des tableaux de bord performants. Les techniciens, de leur côté, bénéficient de fonctionnalités avancées pour créer des affichages complexes.

Project Server 2010 inclut une base de données de reporting dédiée où sont enregistrées les données du projet et du portefeuille et qui garantit l'accès à des informations à jour. Les cubes départementaux permettent aux PMO de satisfaire les exigences de reporting de tous les cœurs de métier. Les décideurs, eux, peuvent ainsi se concentrer sur leurs chiffres, éliminer les informations parasites et accélérer la création de cubes. Dans Project Server 2010, le centre de Business Intelligence a été remanié et comprend maintenant une bibliothèque de modèles de rapports préconfigurés conformes aux meilleures pratiques. Les ressources non techniques pourront se lancer rapidement : il leur suffit de personnaliser les modèles dans leur éditeur Excel et de publier le rapport avec Excel Services pour l'incorporer aux affichages du tableau de bord. Les PMO ont la possibilité de créer des tableaux de bord intuitifs adaptés à leur public pour être certains que les responsables reçoivent des données pertinentes et utiles. Les ressources plus techniques peuvent exploiter des outils plus sophistiqués, SQL Server Reporting Services par exemple, pour créer des rapports complexes (par exemple, des ensembles de rapports mensuels) adaptés aux exigences spécifiques de l'organisation.

Outils de contrôle du projet et mesure des performances

Aussi performantes soient-elles, les solutions de Business Intelligence perdent toute utilité si les données requises ne sont pas disponibles ou si leur fiabilité est douteuse. Si la collecte de données et de mesures n'est pas préalablement standardisée, il est difficile de mesurer efficacement les performances du projet et du portefeuille et de faciliter le reporting d'entreprise. En automatisant la collecte d'informations d'état précises, les organisations peuvent se concentrer sur la réalisation des projets dans les délais et en respectant le budget, plutôt que de perdre du temps à collecter manuellement des données qui serviront de base aux rapports d'état.

Avec Project Server 2010, les entreprises peuvent standardiser plus facilement la collecte de données et la mesure des performances à tous les niveaux, et simplifier les opérations de reporting de l'état *via* des outils en ligne conviviaux. L'automatisation et la standardisation de la collecte de données garantit la disponibilité d'informations à jour et exactes utilisables pour les opérations de reporting d'entreprise et de contrôle.

Business Intelligence et reporting

Avec Project Server 2010, les PMO peuvent définir des indicateurs de performance clés homogènes *via* les champs d'entreprise personnalisés afin de mesurer l'état général des initiatives. Selon les habitudes de l'organisation, la couleur des indicateurs (rouge, orangé et vert) peut être déterminée à l'aide de formules ou sélectionnée manuellement par le chef de projets. Les indicateurs les plus courants concernent l'état général, le budget, les ressources, le planning, la qualité souhaitée et les risques. Les indicateurs de performance peuvent être affichés dans le planning du projet ou dans les affichages configurables des cartes de performances, pour offrir aux parties prenantes un aperçu des performances au niveau du portefeuille et du projet (voir la Figure 75).

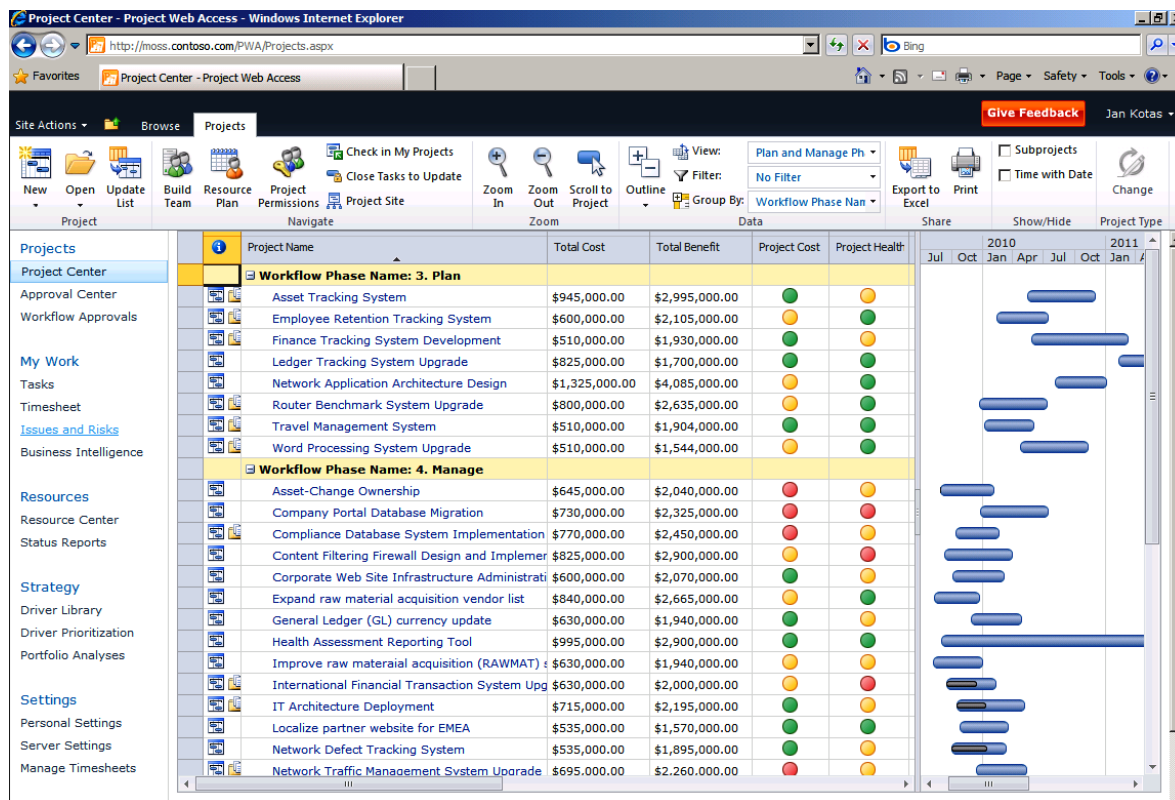


Figure 75. Project Server 2010 : affichage configurable du Centre de projets

Les organisations sont souvent confrontées à l'absence d'informations en temps réel qui leur permettraient de prendre des décisions étayées lorsqu'elles doivent réagir rapidement à une situation ou à un événement particuliers. C'est pourquoi Project Server 2010 propose des outils automatiques de rapport de temps, des tâches et des états qui permettent aux équipes de fournir à leur chef de projets des informations d'avancement en temps réel. Avec Project Server 2010, le chef de projets peut créer des rapports d'état personnalisés pour collecter et rassembler les nouvelles informations de progression fournies par les membres de l'équipe (voir la Figure 76). Il peut fixer la périodicité du rapport d'état (hebdomadaire, mensuel, annuel, etc.), sélectionner les ressources et définir les catégories à inclure dans le rapport (par exemple, les réussites majeures, les objectifs pour la période suivante et les problèmes importants). Cette méthode permet d'établir clairement les objectifs et les responsabilités au

Business Intelligence et reporting

sein de l'équipe de projet. Elle permet aussi d'automatiser la collecte des états destinés au chef de projets. Grâce aux outils de reporting des états, les chefs de projets peuvent éliminer les surprises dans l'exécution du projet et restent en mesure de tenir les sponsors et les cadres dirigeants informés. Pour plus d'informations sur le rapport de temps et des tâches, voir la section [Gestion du temps et des tâches](#).

The screenshot shows a web browser window with the URL http://moss.contoso.com/pwa/_layouts/pwa/statusreports/SRRequest.aspx. The page title is 'Status Report Request - Project Web Access'. The form includes the following sections:

- Report Title:** Name the status report request. Field: Payroll System Upgrade Status Report.
- Frequency:** Indicate how often the report is due. Recurrence: ☒ weekly ☐ monthly ☐ yearly. * Due: every week on: ☐ Sunday ☒ Monday ☐ Tuesday ☐ Wednesday ☐ Thursday ☐ Friday ☐ Saturday.
- Start Date:** When does the first reporting period begin? * Start: 2/15/2010.
- Resources:** Select the resources who should respond to this status report request. These resources' responses will be sent to you. Available Resources: David Pelton, Denise Smith, Dimple Arya, Diego Andrade, Don Funk, Jeff Price, Ed Banti. * Resources Who Should Respond: Amy Strande.

Buttons: Send, Cancel.

Figure 76. Rapport d'état personnalisé créé par le chef de projets

Création simplifiée de rapports et de tableaux de bord performants

Les puissants services de Business Intelligence et de reporting intégrés à Project Server 2010 renforcent la compréhension, la visibilité et le contrôle sur l'ensemble des portefeuilles de projets. Comme Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010, les organisations ont accès à tous les outils inclus dans la plateforme Microsoft BI, notamment Excel Services, PerformancePoint Services, Visio Services, le complément PowerPivot pour Excel et SQL Reporting Services. Toutes les ressources (techniciens chevronnés ou non) bénéficient ainsi d'outils familiers pour créer intuitivement des rapports et configurer facilement des tableaux de bord performants.

Business Intelligence et reporting

Le nouveau centre de Business Intelligence (*Business Intelligence Center*) de Project Server 2010 inclut, pour faciliter la mise en route, une bibliothèque de rapports composée de modèles de rapports préconfigurés conformes aux meilleures pratiques (voir la Figure 77). Ces modèles peuvent servir pour des rapports courants, portant notamment sur les problèmes et les risques, les chiffres réels des feuilles de temps, les listes de projets sommaires, les ressources, les livrables et bien d'autres domaines. Les PMO peuvent ajouter sans difficulté de nouveaux modèles à la bibliothèque de rapports et partager ou réutiliser dans toute l'entreprise les modèles de meilleures pratiques.

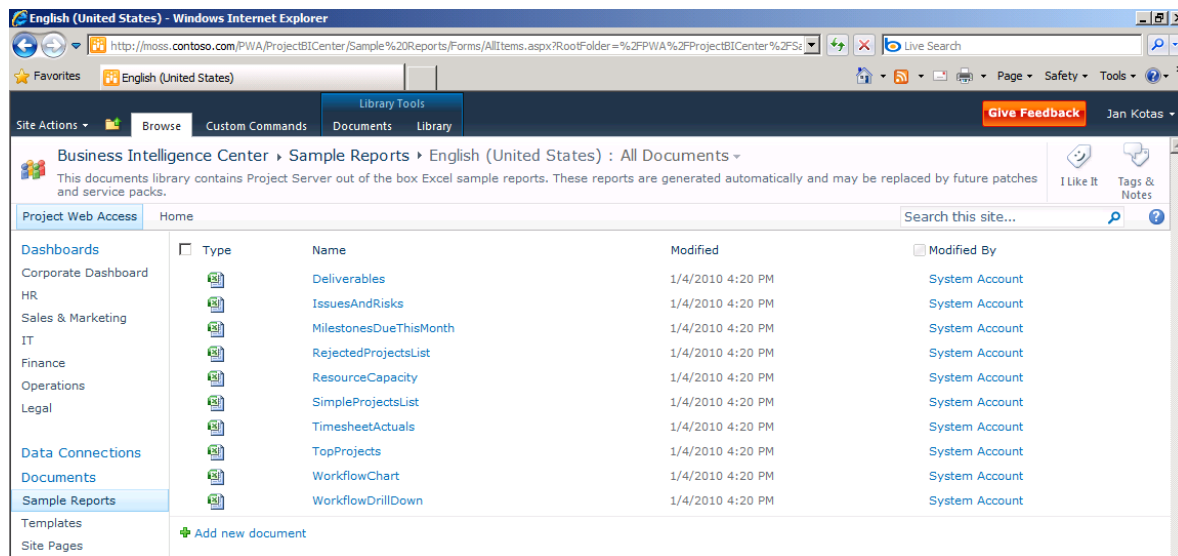


Figure 77. Project Server 2010 : centre de Business Intelligence (modèles de rapports)

Les modèles de rapports s'ouvrent d'un simple clic dans un éditeur Excel. Comme les connexions entre données sont déjà établies, il suffit, pour personnaliser intuitivement le rapport, de sélectionner et d'organiser les données choisies puis d'utiliser la liste des champs de tableau croisé dynamique d'Excel.

Les rapports mis à jour peuvent être enregistrés dans la bibliothèque de rapports, publiés *via* Excel Services et convertis en composants WebPart à intégrer aux différents affichages de tableaux de bord. Les utilisateurs disposant des permissions requises peuvent sélectionner et organiser les composants WebPart voulus dans des affichages configurables pour créer des tableaux de bord performants (voir la Figure 78).

Business Intelligence et reporting

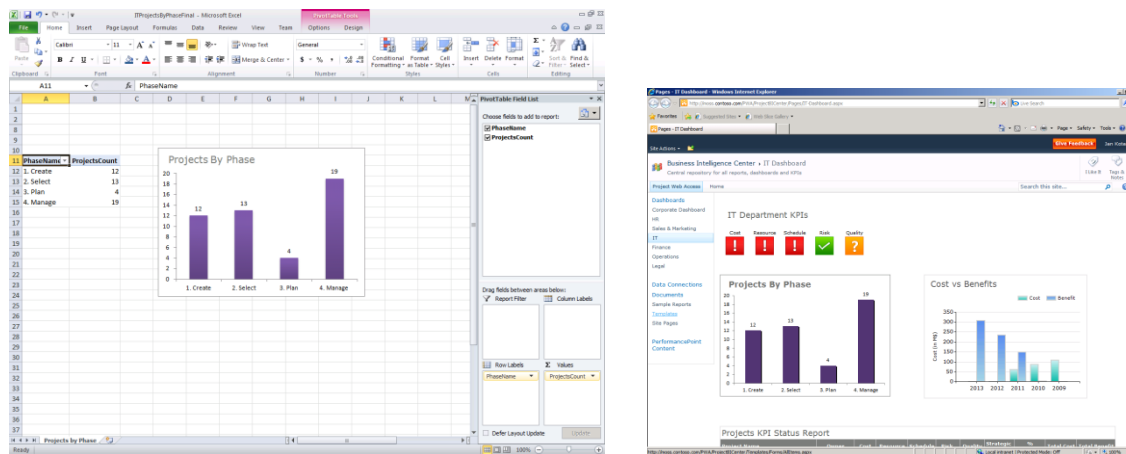


Figure 78. Project Server 2010 : créer sans difficulté des rapports et générer des tableaux de bord performants

Grâce aux fonctions de Business Intelligence de Project Server 2010, les PMO peuvent créer des tableaux de bord performants dans lesquels les cadres de toute l'organisation pourront visualiser d'un coup d'œil l'ensemble des données récapitulatives. Pour mettre en évidence les problèmes, les responsables ont recours aux indicateurs de performance clés. De leur côté, les cadres peuvent afficher le niveau de détail de leur choix (département, programme ou projet) afin d'identifier l'origine des problèmes et de prendre des mesures adaptées.

Project Server 2010 permet également de filtrer le contenu en fonction d'un utilisateur ou d'un rôle précis. Les composants WebPart adaptés au public et le filtrage dynamique de contenu facilitent la recherche de données pertinentes et leur partage avec les personnes qui occupent dans l'organisation un poste donné. Par exemple, le directeur informatique peut visualiser par défaut toutes les informations concernant les technologies de l'information, alors que les chefs de service souhaiteront afficher le tableau de bord contenant les données du projet relatives à leur cœur de métier.

Exploration efficace des données et création de rapports avancés

Les fonctions de Business Intelligence de Project Server 2010 facilitent la création de rapports pour les ressources non techniques et offrent aussi des outils sophistiqués pour créer les rapports personnalisés que peut exiger l'organisation. Les PMO sont souvent confrontés à des alertes demandant une bonne capacité de réaction. Ils doivent pour cela pouvoir accéder rapidement à des données à jour pour présenter des rapports complexes aux cadres concernés.

Project Server 2010 offre cet accès, puisque la base de données de reporting dédiée contient à la fois les informations relatives aux projets et aux portefeuilles : mesures et champs personnalisés du script métier, et données relatives aux tâches, aux ressources et aux feuilles de temps. Les administrateurs peuvent créer des fichiers de connexion de données Office (.odc) regroupant les informations de la base

Business Intelligence et reporting

de données de reporting et des systèmes métier. La disponibilité de données précises et à jour pour le reporting d'entreprise est ainsi assurée.

En simplifiant l'accès aux données requises, Project Server 2010 facilite la création de rapports à la demande, sans qu'il soit nécessaire de faire intervenir des ressources spécialisées ou d'un haut niveau technique. Les PMO, les chefs de service et les chefs de projets peuvent utiliser l'infrastructure de reporting de Project Server 2010 pour créer rapidement différents rapports de projet et de portefeuille, selon les besoins de l'entreprise.

Si nécessaire, les informaticiens peuvent continuer d'utiliser des outils SQL Server Reporting Services pour créer des rapports plus complexes. Reporting Services est un outil idéal pour la création de rapports programmés, par exemple les rapports mensuels destinés aux cadres, ou pour l'envoi de rapports par courrier électronique à certaines parties prenantes.

Avec les nouveaux cubes départementaux de Project Server 2010, les PMO sont mieux à même de répondre aux exigences de reporting métier. Ils peuvent se servir des champs Departmental (Département) pour filtrer les données et les ressources du projet par métier pour que les décideurs puissent se concentrer sur les données qui les concernent, éliminer les informations parasites et créer rapidement des cubes plus performants.

Gestion des programmes

Gestion des programmes

L'expression *Gestion des programmes* a des sens bien différents selon les personnes. Un programme peut renvoyer à une opération ou une fonction en cours, ou à un projet important. Il peut même désigner une ligne stratégique. Dans ce guide, un programme correspond à un ensemble de projets qui partagent un objectif commun. Par exemple, un programme global de déploiement d'un système ERP peut couvrir un projet pour chaque déploiement dans un pays différent. Chacun des projets d'un programme a ses objectifs propres, dont l'ensemble correspond aux bénéfices attendus du programme global. Les techniques de gestion des programmes sont souvent appliquées séparément pour renforcer la visibilité et le contrôle sur l'ensemble des projets sous-jacents en cours. Ces techniques peuvent être simplement qualifiées de fonctions d'exécution des programmes. Toutefois, avant de diviser le programme en projets sous-jacents, les organisations peuvent avoir intérêt à mettre en place des techniques de mobilisation qui leur serviront de cadre pour la mise en route et la sélection des programmes.

Comme les programmes sont souvent mal compris et parfois difficiles à définir, ils présentent des difficultés particulières qui portent notamment sur les points suivants :

- **Mobilisation et sélection.** Les demandes sont souvent lancées au niveau du programme avant d'être divisées en plusieurs projets distincts pour la réalisation. Pour faciliter cette planification descendante, les organisations doivent centraliser la collecte des demandes de programmes et harmoniser les métadonnées enregistrées dans les scripts commerciaux.
- **Définir clairement les moyens de contrôle des programmes et des projets pour plus d'efficacité.** Les organisations doivent adapter leurs meilleures pratiques de gestion de programmes pour permettre l'établissement de processus, la définition de niveaux de contrôle adéquats et une gestion efficace des initiatives. La gestion de programmes doit équilibrer les fonctions de contrôle et de surveillance avec une autorité de gestion de projet adéquate, pour que les chefs de projets puissent réaliser correctement leurs projets sans perdre de vue l'objectif général du programme.

La solution Microsoft EPM offre aux organisations tous les outils nécessaires pour mettre en route, planifier et gérer efficacement des programmes étendus ainsi que les projets qui les sous-tendent, et les mener à terme. Grâce aux fonctions améliorées de gestion des demandes et les techniques performantes de sélection de portefeuilles de Project Server 2010, les PMO peuvent centraliser la collecte des demandes de programmes, standardiser les métadonnées recueillies dans les scripts commerciaux des programmes et réaliser des analyses par simulation pour aider les cadres à prendre des décisions sur les financements, en fonction de diverses contraintes budgétaires.

Lorsque les décisions de financement sont prises, les responsables peuvent se servir de Project Server 2010 et Project Professional 2010 pour établir des plannings détaillés pour les projets du programme et rechercher les ressources susceptibles de former l'équipe du projet. Avec les projets

Gestion des programmes

maîtres, le chef de programme peut regrouper rapidement tous les projets dans un même plan de programme maître afin de renforcer la visibilité et le contrôle de l'ensemble du planning, d'identifier les interdépendances cruciales et de visualiser rapidement les détails de chaque projet.

Les fonctions de collaboration renforcées de Project Server 2010 permettent aux équipes de communiquer plus efficacement *via* les espaces de travail réservés aux programmes, de mieux gérer les documents tout au long de leur cycle de vie et de signaler les problèmes et les risques aux parties prenantes du programme. Project Server 2010 comprend différents affichages en ligne ainsi que des services performants de Business Intelligence et de reporting qui facilitent la compréhension, la visibilité et le contrôle tant au niveau du projet qu'à celui du programme.

Mobilisation : enregistrement, hiérarchisation et sélection de programmes

Project Server 2010 offre tous les outils nécessaires pour établir des processus de gouvernance pour la mise en route et la sélection de programmes. Parce qu'ils représentent un engagement de plusieurs années et font appel à des départements différents, les programmes nécessitent souvent un ensemble particulier de normes. Les PMO peuvent tirer parti de la souplesse des fonctions de gestion des demandes de Project Server 2010 pour définir des modèles de projet, par exemple des types de projet d'entreprise (*Enterprise Project Type, ETP*), à appliquer aux demandes de programmes ; pour créer les formulaires en ligne nécessaires (pages de projet par exemple) qui seront intégrés au script métier ; et pour établir des workflows de gouvernance permettant de contrôler les programmes dès les phases de mise en route et de sélection. Comme pour les projets, le script métier d'un programme dans Project 2010 peut inclure des champs personnalisés où sont enregistrées des informations élémentaires, les évaluations des coûts et des bénéfices, les ressources estimées, les risques ou l'impact stratégique prévus, etc. Pour plus d'informations sur les fonctions de mise en route de projets et de portefeuilles de Project Server 2010, voir la section [Gestion des demandes](#).

Lorsque la collecte des demandes concernant les programmes a été centralisée, les analystes peuvent se servir des fonctions d'analyse de portefeuilles de Project Server 2010 pour finaliser les décisions de financement portant sur l'ensemble des demandes de programmes. Grâce aux puissantes fonctions de sélection et d'analyse de portefeuilles de Project Server 2010, les PMO peuvent hiérarchiser les programmes selon différents critères, optimiser le portefeuille en fonction de diverses contraintes budgétaires et finaliser de façon objective les décisions de financement. Pour plus d'informations sur l'apport de Project Server 2010 dans la sélection d'initiatives conformes aux priorités stratégiques de l'organisation, voir la section [Analyse et sélection de portefeuilles](#).

Gestion des programmes

Exécution : réalisation du programme

Project Server 2010 offre de puissantes fonctions de planification, de gestion des ressources, de collaboration d'équipe et de reporting pour la planification, la gestion et le suivi des initiatives, aussi bien au niveau des projets que des programmes. Lorsque les décisions de financement et de sélection concernant le programme ont été définitivement prises, il peut être divisé en projets sous-jacents. Avec Project Professional 2010, les chefs de projets peuvent créer des plannings détaillés et identifier l'équipe de projet chargée de chacune des initiatives qui composent le programme. En utilisant un projet maître, ils peuvent réunir rapidement les différents projets dans un seul et même plan de programme maître. Le projet maître les aide à assurer la visibilité et le contrôle sur l'ensemble du plan du projet, à identifier sans mal les tâches et les interdépendances cruciales, et à examiner rapidement chaque projet pour trouver d'autres informations spécifiques (voir la Figure 79).

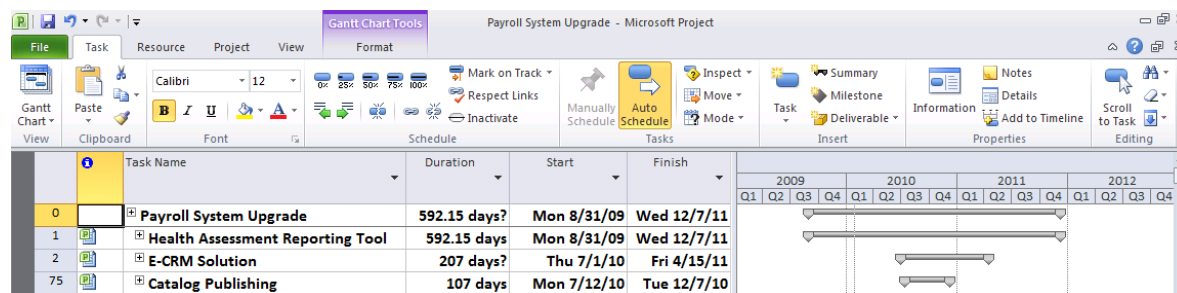


Figure 79. Project Professional 2010 : projet maître

Pour renforcer la collaboration et la communication au sein de l'équipe, les PMO peuvent créer un site de projet pour le programme. Faciles à configurer, ces sites peuvent inclure des composants WebPart standard (Team Calendar [Calendrier d'équipe], Project Schedule [Planning de projet] et Issues and Risk [Problèmes et risques], par exemple), ainsi que des composants WebPart personnalisés destinés à faciliter la diffusion des informations sur le programme. De plus, le recours à des techniques de réseaux sociaux (blogs, Wikis et forums de discussion notamment) permet une collaboration plus efficace entre les responsables et leurs équipes. Pour plus d'informations sur les sites de projet, voir la section [Collaboration d'équipe](#).

Grâce aux fonctions de Business Intelligence de Project Server 2010, les PMO peuvent créer des tableaux de bord performants qui permettent aux cadres d'afficher un récapitulatif concis portant sur l'ensemble de l'organisation. Les problèmes sont mis en évidence à l'aide des indicateurs de performance clés. Ensuite, les cadres peuvent explorer les données au niveau du département, du programme ou du projet pour identifier l'origine des problèmes et prendre des mesures adaptées. Pour plus d'informations sur le reporting, voir la section [Business Intelligence et reporting](#).

Une plateforme évolutive, connectée et

Une plateforme évolutive, connectée et programmable

Lors de l'examen des solutions de gestion des projets et du portefeuille (PPM), les comités d'évaluation étudient à la fois les aspects commerciaux et techniques des produits en lice. Pour être choisies, les solutions PPM doivent être performantes sur les deux plans : leurs fonctionnalités doivent pouvoir répondre aux exigences métier, être adaptées aux exigences informatiques de l'organisation et s'intégrer de façon transparente aux applications métier.

Les qualités recherchées dans une solution PPM complète sont les suivantes :

- **Simplicité et souplesse de l'administration.** Les organisations ont besoin de plateformes de PPM suffisamment souples pour être configurées de façon à automatiser les processus spécifiques de l'organisation et à répondre à des exigences particulières en termes de reporting.
- **Plateforme de gestion du travail connectée.** Selon leur fonction et leurs préférences, les employés et les équipes utilisent différents outils de productivité pour la réception et la réalisation des tâches qui leur incombent. Les organisations ont besoin d'une solution PPM capable de se connecter aux outils de productivité courants afin que les utilisateurs puissent continuer de travailler dans leur environnement de prédilection et fournir aisément des mises à jour qui faciliteront la gestion des ressources d'entreprise et le reporting.
- **Performances et évolutivité adaptées aux attentes des entreprises.** Les organisations ont besoin d'une solution PPM capable de s'adapter : elle doit pouvoir être déployée au niveau d'un département comme au niveau de l'entreprise entière, faire face à des situations d'utilisation intensive, gérer des volumes de données importants, fonctionner sur des réseaux étendus (WAN) et faciliter le travail des travailleurs mobiles.
- **Plateforme extensible et programmable.** Souvent, les organisations personnalisent leur solution de PPM afin d'automatiser les opérations qui leur sont propres ou d'assurer une intégration réelle avec des systèmes tiers ou développés en interne de façon à garantir l'intégrité des données. Les solutions de PPM de pointe doivent comporter une interface de programmation d'applications ouverte, en plus des outils et des ressources nécessaires à des activités de développement personnalisé.

La solution Microsoft EPM offre une plateforme évolutive, connectée et extensible capable de répondre à la plupart des exigences de l'organisation et de s'aligner sur ses normes d'architecture d'entreprise. L'interface SharePoint familière de Project Server 2010 et le Ruban de Project Professional 2010 facilitent encore la prise en main par les utilisateurs, entraînant une baisse de leurs besoins en formation et renforçant leur adhésion et leur satisfaction. La solution EPM peut être associée à d'autres technologies Microsoft pour former une plateforme unifiée et familière de gestion du travail. Le rendement des investissements de l'organisation dans les plateformes Microsoft s'en trouve accru.

Une plateforme évolutive, connectée et

Project Server 2010 simplifie l'administration à travers une console remaniée qui centralise toutes les fonctionnalités de gestion des projets et des portefeuilles. Les fonctions d'administration renforcées permettent aux PMO de consacrer moins de temps à la gestion du système PPM et, à la place, de se concentrer sur la surveillance des opérations. Grâce à PSI, l'interface améliorée de programmation d'applications de Project Server 2010, et à l'interopérabilité avec SharePoint Server 2010 et Visual Studio 2010, les développeurs disposent de tous les outils et toutes les ressources nécessaires pour intégrer leurs applications aux systèmes tiers et pour mener à bien le développement et le déploiement de solutions personnalisées. La solution EPM bénéficie des améliorations apportées à Project 2007 en termes d'évolutivité et de performances et reste adaptée aux besoins de grandes entreprises réparties sur plusieurs sites.

Une interface utilisateur familière qui renforce l'adhésion et la satisfaction

La solution Microsoft EPM offre aux utilisateurs une interface familière, identique dans Project Server 2010 et Project Professional 2010, qui renforce la productivité, réduit les coûts de formation, favorise l'adoption et accroît la satisfaction.

Comme Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010, les modules de sélection et d'analyse de portefeuilles de Project Server 2010 intègrent une interface utilisateur SharePoint cohérente qui uniformise l'utilisation des fonctions PPM montantes ou descendantes (voir la Figure 80). Tout comme SharePoint, l'interface utilisateur de Project Server prend en charge les langues suivantes :

- Allemand
- Anglais
- Arabe
- Brésilien
- Chinois (simplifié)
- Chinois (traditionnel)
- Coréen
- Danois
- Espagnol
- Finnois
- Français
- Grec
- Hébreu (activé)
- Hongrois
- Italien
- Japonais
- Néerlandais
- Norvégien (Bokmal)

Une plateforme évolutive, connectée et

- Polonais
- Portugais (européen)
- Russe
- Suédois
- Tchèque
- Turc

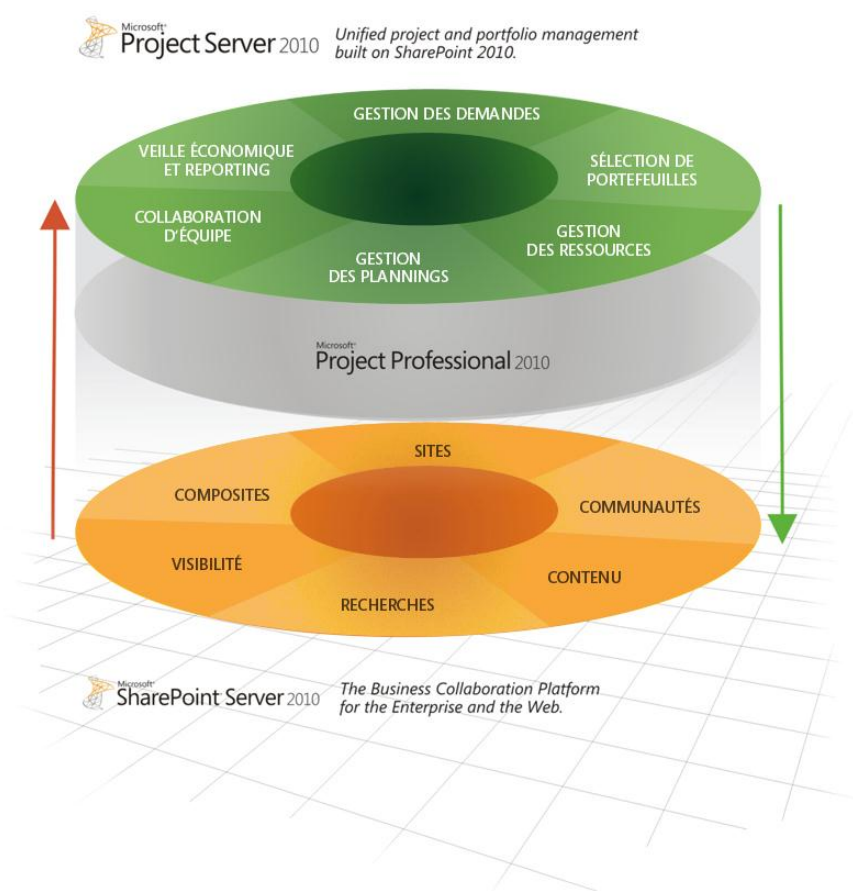


Figure 80. Project Server 2010 : une plateforme qui repose sur SharePoint Server 2010

Le Ruban, présent à la fois dans Project Server 2010 et Project Professional 2010, offre aux utilisateurs une expérience familière, qu'ils accèdent aux fonctionnalités de Project par le biais de leur navigateur (voir la Figure 81) ou avec le puissant outil de planification de bureau.

Une plateforme évolutive, connectée et

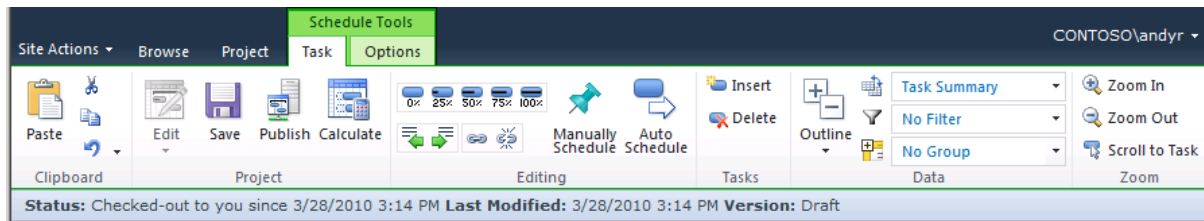


Figure 81. Project Professional 2010 : le Ruban pour les modifications en ligne

Le Ruban est une interface simple et intuitive qui accélère le travail des utilisateurs et renforce leur efficacité. Les outils nécessaires pour planifier et gérer leurs projets sont toujours à portée de la main. Les groupes de menus contextuels proposent des fonctions performantes, facilitant la prise en main et allégeant les coûts de formation (voir la Figure 82).

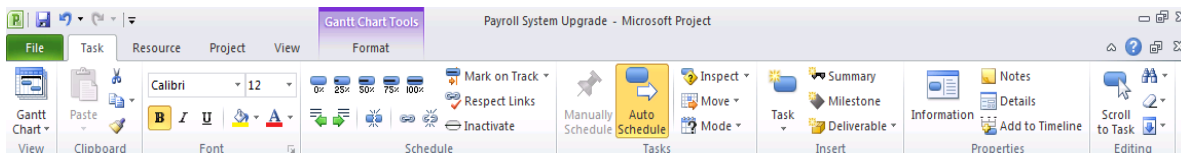


Figure 82. Project Professional 2010 : le Ruban

La barre de menus située à gauche dans Project Server 2010 a été remaniée de façon à mieux regrouper les fonctions apparentées, afin de faciliter la tâche des utilisateurs (voir la Figure 83).

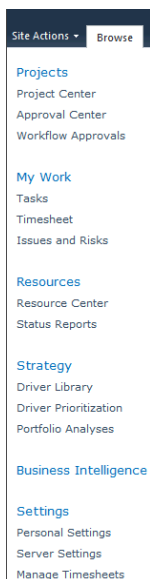


Figure 83. Project Server 2010 : nouvelle barre de menus à gauche

Une plateforme évolutive, connectée et

Une solution connectée de gestion du travail

Nous savons, chez Microsoft, que les préférences des utilisateurs et leur fonction dans l'organisation ont une incidence directe sur les outils de productivité qu'ils choisissent d'utiliser pour réaliser les tâches qui leur incombent. Nous savons aussi qu'il n'existe pas de solution de PPM universelle. La solution EPM peut être associée à d'autres technologies Microsoft pour former une plateforme familière de gestion du travail. Les équipes peuvent ainsi choisir leurs outils de productivité favoris, recevoir facilement leurs tâches et informer les parties prenantes au projet de leur avancement, pour un minimum d'efforts et à moindre coût. Cette souplesse favorise la productivité de l'équipe et permet aux chefs de projets et aux PMO de recueillir plus vite les données nécessaires à la gestion des ressources et au reporting d'entreprise. L'association des technologies Microsoft suivantes permet au client de mettre en relation des équipes disparates et d'obtenir un meilleur rendement de sa plateforme Microsoft.

SharePoint Server 2010

Comme nous l'avons déjà évoqué plusieurs fois, Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010 et rassemble en une solution maniable de gestion du travail plusieurs services puissants de collaboration d'entreprise et fonctions d'exécution structurées. Grâce à cette intégration, les organisations disposent de tous les outils et services requis pour automatiser entièrement leurs processus PPM (voir la Figure 84). Cette association offre d'autres avantages aux petites équipes chargées de projets sommaires. Les chefs de projets occasionnels peuvent se servir des listes de tâches de SharePoint Server 2010 pour gérer des projets et des tâches simples qui n'exigent pas toute la rigueur de Project Server 2010. En revanche, la liste de tâches de SharePoint peut être importée à tout moment dans Project Server 2010 si l'équipe a besoin de fonctionnalités supplémentaires. Il est également possible de continuer d'exécuter le projet dans SharePoint Server 2010 et de synchroniser les mises à jour d'état (avec Project Server 2010) pour faciliter la gestion des ressources d'entreprise et le reporting.

Une plateforme évolutive, connectée et

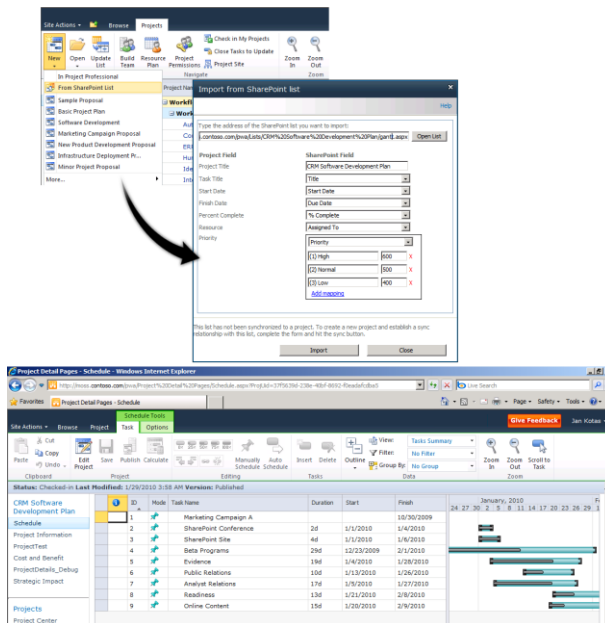


Figure 84. Project Server 2010 : visibilité et suivi de projets sommaires à l'aide d'une liste de tâches SharePoint

Synchronisation de Project Professional 2010 avec SharePoint 2010

Project 2010 facilite la synchronisation entre Project Professional 2010 et SharePoint Foundation 2010 (anciennement Windows SharePoint Services) ou SharePoint Server 2010. Cela permet une gestion centralisée des plans de projet et renforce la visibilité de l'entreprise sur les programmes, les projets et les ressources.

Pour renforcer leur productivité, les équipes de projet peuvent automatiser les mises à jour d'état bidirectionnelles entre Project Professional 2010 et les produits SharePoint. Les responsables peuvent enregistrer les projets dans une liste de tâches SharePoint Foundation 2010, puis associer les affectations de ressources pour les tâches du projet aux utilisateurs SharePoint de leur équipe. Les membres de l'équipe peuvent choisir de recevoir leurs affectations par e-mail ou de les visualiser dans la liste de tâches de SharePoint Foundation 2010.

Ils peuvent mettre à jour les informations relatives à la tâche (son état d'avancement, par exemple) directement dans SharePoint Foundation 2010 pour les synchroniser avec Project Professional 2010. Les chefs de projets choisissent le mode d'intégration des mises à jour fournies par leur équipe dans le plan du projet (à la demande ou selon un intervalle programmé). Project 2010 contribue à la résolution des conflits identifiés au cours de la synchronisation et portant sur les informations relatives aux tâches.

À présent, vous pouvez ouvrir n'importe quelle liste de tâches SharePoint dans Project Professional 2010 (voir les Figures 85 et 86), sachant qu'une synchronisation bidirectionnelle se fait automatiquement entre le client et la liste de tâches SharePoint.

Une plateforme évolutive, connectée et

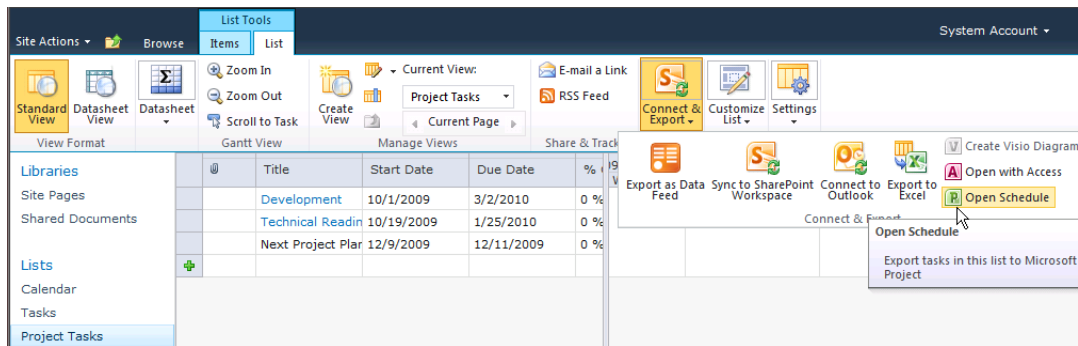


Figure 85. SharePoint Foundation Server 2010 : ouverture de la liste de tâches dans Microsoft Project

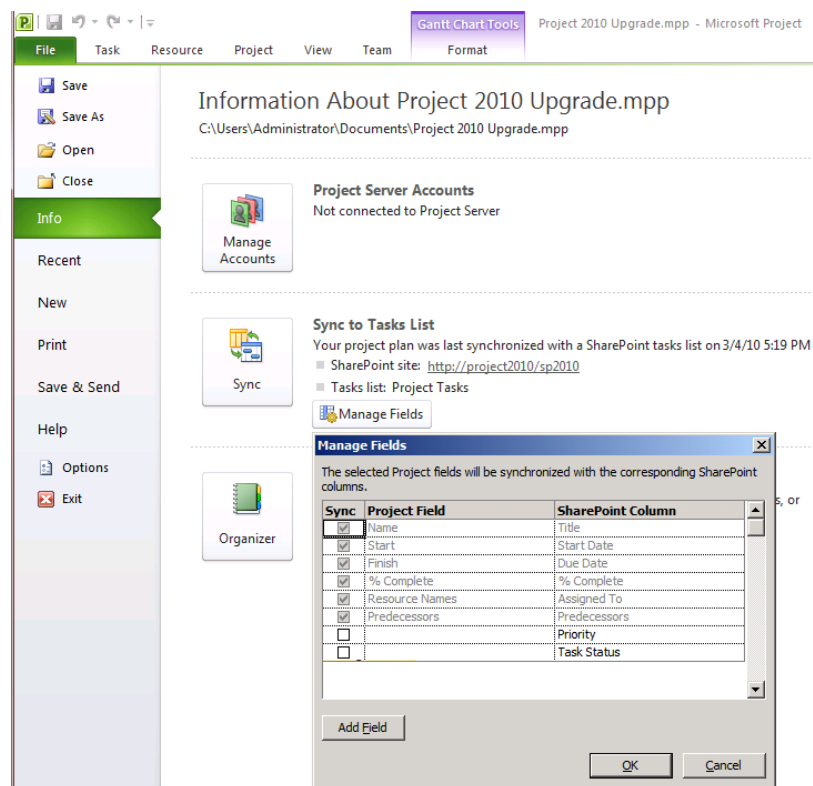


Figure 86. Project Professional 2010 : synchronisation avec la liste de tâches

La synchronisation de l'état d'avancement des tâches de l'équipe *via* SharePoint Foundation 2010 permet aux entreprises d'économiser de l'argent, du temps et du travail, autrement dit, leurs ressources les plus précieuses. Elle améliore la communication entre les responsables et leurs équipes : en effet, le chef de projets peut communiquer aussi souvent que nécessaire et en toute flexibilité.

Une plateforme évolutive, connectée et

Exchange Server

Project Server 2010 offre une interopérabilité native avec Exchange Server (Microsoft Exchange 2010 ou Microsoft Exchange 2007 avec Service Pack 2). Les membres de l'équipe peuvent donc choisir de recevoir et mettre à jour leurs tâches dans Outlook (voir la Figure 87). Les tâches Project Server 2010 s'affichent aussi dans Outlook sous la forme de tâches et, pour plus de commodité, sont regroupées par nom de projet. Les membres de l'équipe peuvent recevoir des notifications, mettre à jour rapidement différentes valeurs (pourcentage d'avancement, travail réalisé et travail restant) et synchroniser automatiquement les données actualisées avec Project Server 2010. La connexion avec Exchange Server évite désormais aux organisations d'avoir à installer un complément Outlook ; les membres de l'équipe peuvent rester connectés et recevoir leurs tâches dans Outlook ou Outlook Web App.

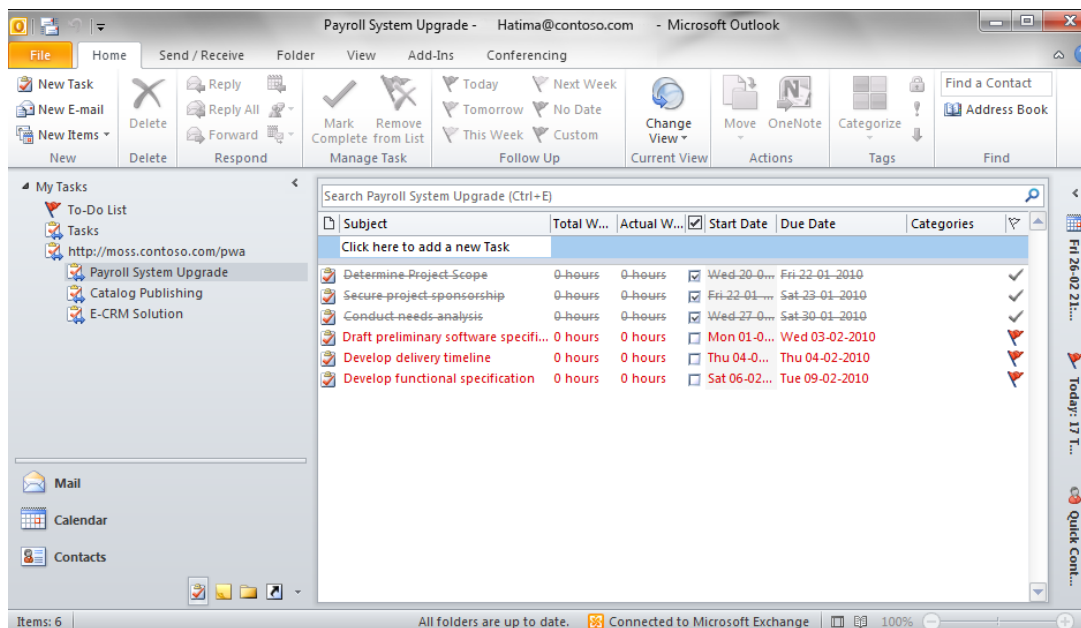


Figure 87. Project Server 2010 : les utilisateurs reçoivent facilement leurs tâches et peuvent mettre à jour leur état d'avancement dans Outlook

Visual Studio Team System 2010 Team Foundation Server

L'intégration de Project Server 2010 et de Project Professional 2010 avec Microsoft Visual Studio Team System 2010 Team Foundation Server crée une passerelle entre l'univers de la gestion de projets et de portefeuilles et celui du développement d'applications. La réunion de ces deux univers bien distincts permet aux chefs de projets et aux équipes de développement de suivre leurs propres méthodologies (par exemple, méthode Agile ou Waterfall) et de sélectionner les outils de productivité qui leur conviennent le mieux, tout en restant connectés de façon transparente tout au long du cycle de vie de développement.

Une plateforme évolutive, connectée et

Project Professional 2010 offre une connectivité native avec Team Foundation Server 2010. Les responsables du développement peuvent tirer parti de la nouvelle fonction de planification pilotée par l'utilisateur et de Team Planner pour faciliter la planification des projets de développement sous pression et améliorer l'affichage et la modification des affectations de ressources. Ils peuvent facilement extraire et afficher toutes les activités de développement sous forme de tâches dans Project Professional 2010, les modifier et synchroniser les mises à jour avec Team Foundation Server 2010. L'échange de données se fait par le biais de l'option du menu intuitif Team (Équipe) du Ruban de Project Professional 2010 (voir la Figure 88).

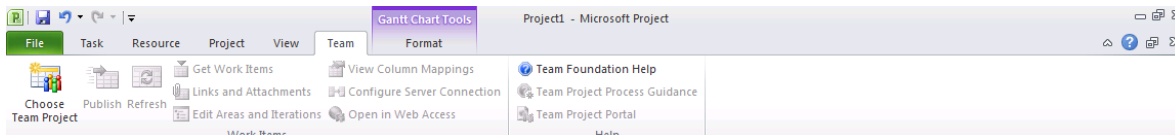


Figure 88. Project Professional 2010 : menu Team

Pour toutes les activités de développement réalisées dans Project Professional 2010, le chef de projets peut procéder à la synchronisation avec Project Server 2010 pour rapprocher l'univers de la gestion de projets et de portefeuilles et celui du développement d'applications (voir la Figure 89).

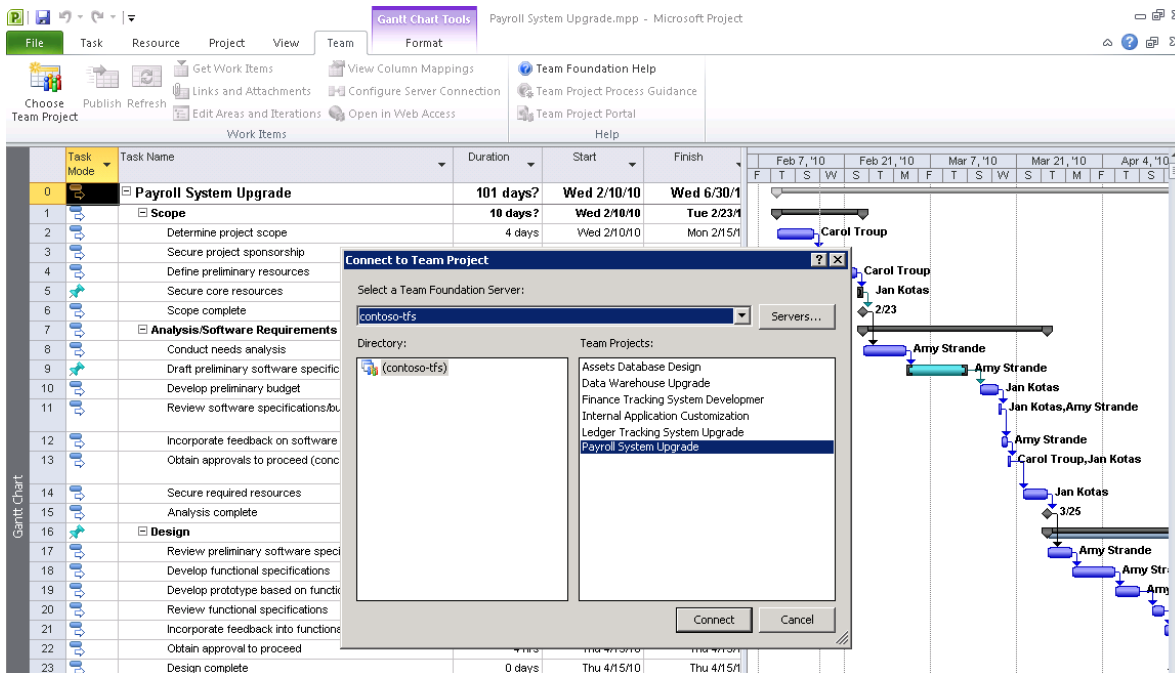


Figure 89. Connectivité de Project Professional 2010 et de Visual Studio Team Foundation Server 2010

Microsoft travaille actuellement sur l'établissement d'une connectivité directe entre Project Server 2010 et Visual Studio Team Foundation Server 2010. Nous fournirons davantage d'informations sur cette intégration peu après la mise sur le marché de Microsoft Office 2010.

Une plateforme évolutive, connectée et

Administration simplifiée et convivialité

Project Server 2010 facilite la tâche des PMO et des informaticiens chargés de configurer, déployer et gérer la solution EPM, grâce à des fonctions d'administration simplifiées et rationalisées. Ces améliorations permettent aux administrateurs de mieux répondre aux besoins opérationnels de leur organisation et de passer moins de temps à la gestion du système PPM pour se consacrer davantage à la bonne exécution des projets et des portefeuilles. Les améliorations apportées à Project Server 2010 portent sur les points suivants :

- **Administration centralisée** : Project Server 2010 intègre dans un même serveur les fonctions de gestion descendante des portefeuilles et de gestion ascendante des projets. Grâce à cette console d'administration unique, les administrateurs peuvent gérer efficacement des fonctions de gestion ascendante et descendante depuis la même interface intuitive (voir la Figure 90).

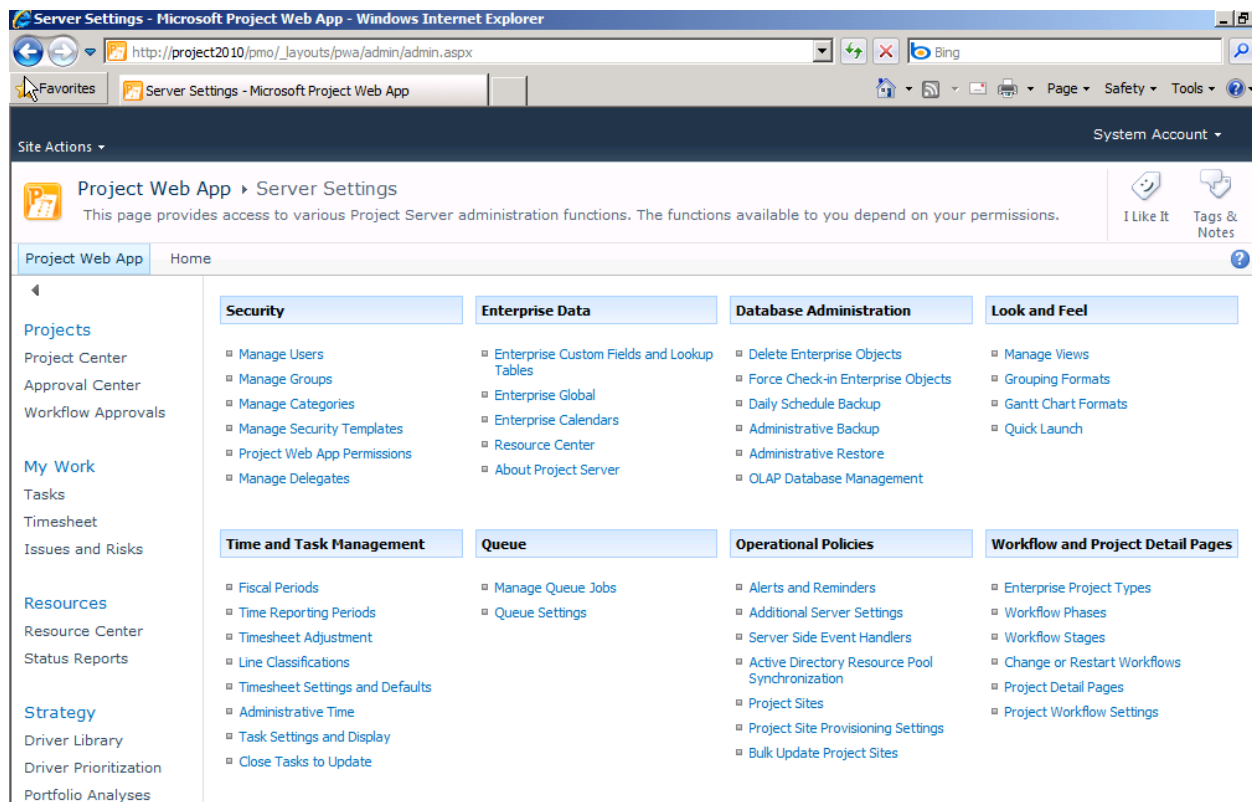


Figure 90. Project Server 2010 : paramètres du serveur

- **Champs départementaux** : avec les nouveaux champs départementaux de Project Server 2010, les administrateurs ont la possibilité d'associer différents types de projet d'entreprise (EPT), facteurs opérationnels, ressources et champs personnalisés à des départements précis de l'organisation pour mieux les filtrer. Cette fonction renforce l'autonomie des divisions, élimine les informations parasites pour permettre aux départements de se concentrer sur leurs propres données et simplifie la création de cubes de reporting tout en permettant aux PMO de garantir la standardisation et le

Une plateforme évolutive, connectée et

contrôle au niveau de l'entreprise. Chaque département peut utiliser son propre ensemble de champs personnalisés pour les projets d'entreprise, les tâches et les ressources. Ils peuvent également partager certains de ces champs personnalisés. Dans Project Server 2010, les administrateurs peuvent filtrer les champs personnalisés qui ne sont pas affectés à un département. Les utilisateurs n'ont alors accès qu'aux champs qui les concernent.

- **Administration des autorisations** : dans Project Server 2010, les administrateurs peuvent empêcher les utilisateurs autorisés à modifier les champs personnalisés d'un département de se servir de Project Web App pour modifier les champs personnalisés d'un autre département. Dans Project Professional 2010, les administrateurs peuvent activer l'accès à tous les champs personnalisés, mais aussi filtrer les listes correspondant à un projet en fonction du département. Les utilisateurs qui n'appartiennent pas à un département donné peuvent remplir les champs généraux, mais pas ceux qui concernent spécifiquement le département en question.
- **Administration des cubes de reporting** : Project Server 2010 comprend une interface d'administration remaniée pour l'affichage de l'état et la gestion des cubes disponibles (voir la Figure 91). Désormais, il est beaucoup plus facile pour les administrateurs de gérer les paramètres et les données des cubes, et d'ajouter, de copier, de supprimer et d'actualiser des cubes. Du fait de ces performances accrues et de l'accélération de la création des cubes, les organisations peuvent générer des cubes plus petits et indépendants.

Avec plusieurs cubes, vous pouvez :

- Diviser les données en cubes en sélectionnant des groupes de données et en ajoutant des champs issus de chaque groupe.
- Limiter l'accès aux cubes par département.

Project Server 2010 autorise les données localisées dans les cubes, par le recours à des traducteurs. Toutes les données peuvent avoir un alias correspondant au nom du champ localisé. Il est donc possible de créer des pages de détails sur les projets (PDP) affichant les noms des champs dans la langue du pays où ils seront déployés. Les cubes prennent en charge les données des tâches planifiées manuellement. Dans ce cas, les tâches apparaissent sous la forme de propriétés et non de dimensions. Le mode de Tâche est une nouvelle fonctionnalité de Project Professional et Standard 2010 qui permet de définir le mode de planification de la tâche : automatique (mode par défaut) ou manuel. Par défaut, les cubes excluent les tâches inactives. Mais il est possible d'inclure une dimension pour les affectations de tâches et d'afficher les tâches actives ou inactives.

Une plateforme évolutive, connectée et

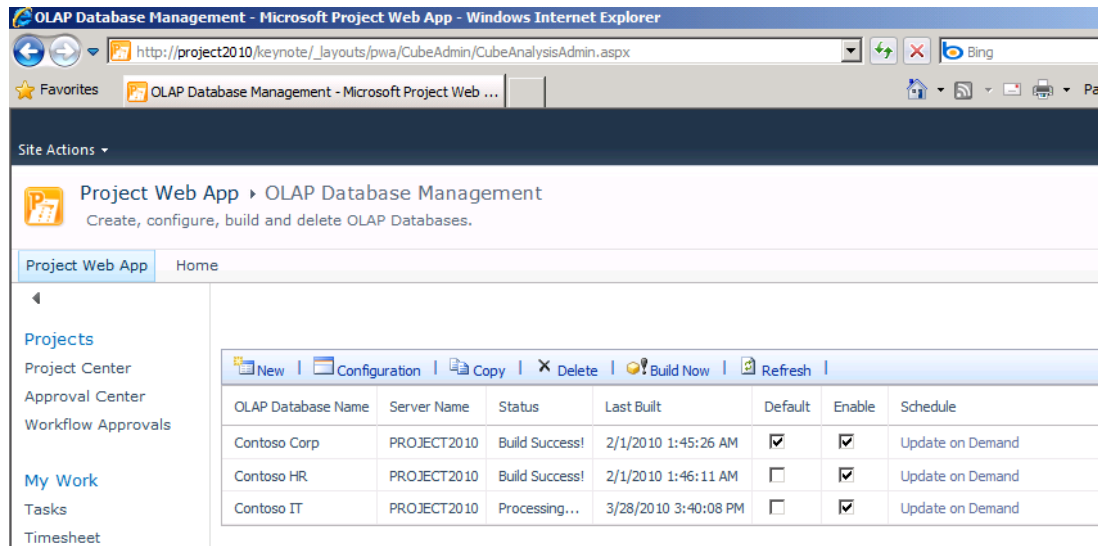


Figure 91. Project Server 2010 : fonctions d'administration de reporting remaniées

- **Élimination des contrôles ActiveX** : avec Project Server 2010, le déploiement est simplifié puisqu'aucune des fonctions de gestion de projet, de gestion de portefeuille et de reporting de la solution ne nécessite de contrôle ActiveX. L'élimination des contrôles ActiveX renforce la sécurité et règle les problèmes de déploiement pour les organisations qui bloquent les contrôles côté client dans leur environnement. Elle facilite aussi la maintenance de la plateforme, puisqu'il n'est plus nécessaire d'installer des composants sur le poste de travail à chaque nouvelle mise à jour de Project Web App, qu'il s'agisse d'un correctif logiciel, d'une mise à jour cumulée ou d'un Service Pack.
- **Autorisations du projet** : avec le nouvel affichage Project Permissions (Autorisations du projet), les chefs de projets peuvent choisir les personnes autorisées à visualiser ou modifier les projets dont ils ont la charge (voir la Figure 92). Ils n'ont plus besoin de faire appel à un administrateur informatique pour définir les droits d'accès à leurs projets.

Une plateforme évolutive, connectée et

Figure 92. Project Server 2010 : autorisations du projet

- **Délégation d'utilisateurs** : la fonction remaniée de délégation d'utilisateurs de Project Server 2010 permet aux utilisateurs de désigner la personne qui prendra leur place lorsqu'ils seront en vacances, par exemple, sans être obligés de faire appel à un PMO ou à un administrateur système (voir les Figures 93 et 94). La délégation fonctionne dans tout Project Web App : elle peut être utilisée pour les feuilles de temps, par exemple, ou pour déplacer un projet d'une étape à l'autre du workflow de gouvernance.

Delegate Name	Acting For	Start Date	End Date
Adam Barr	Amy Strande	3/19/2010	3/25/2010
Adam Barr	Andy Ruth	3/19/2010	3/25/2010
Chris Gray	Attila Biber	10/5/2009	10/13/2009
Chris Gray	Attila Biber	11/19/2009	11/25/2009
Contoso Administrator	Andy Ruth	10/5/2009	4/1/2010
Contoso Administrator	Barry Johnson	2/10/2010	2/16/2010
Contoso Administrator	Kim Akers	3/1/2010	4/5/2010

Figure 93. Project Server 2010 : délégation d'utilisateurs

Une plateforme évolutive, connectée et

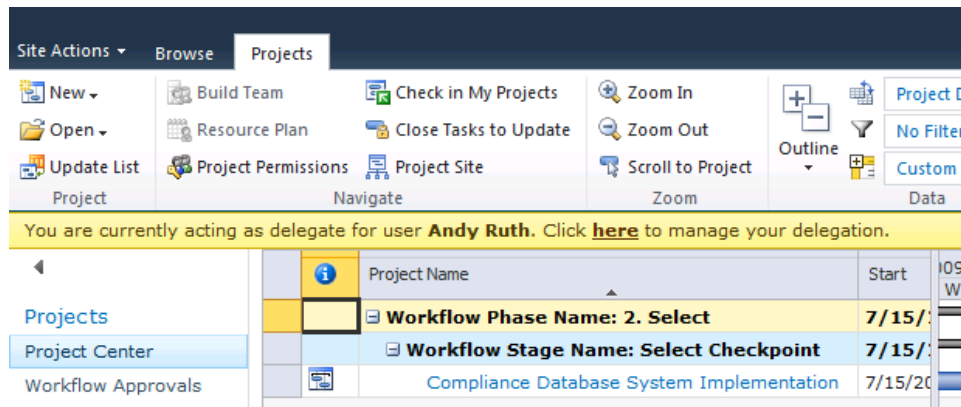


Figure 94. Project Server 2010 : session de délégation

Une plateforme modulaire

La solution EPM reprend et étend les améliorations apportées à l'architecture et aux performances de Project 2007, par exemple Active Cache (Cache actif) et Queuing Service (Service de mise en file d'attente), qui lui permettent de s'adapter aux exigences de l'entreprise. Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010. Le fournisseur de services partagés (*Shared Service Provider*, SSP) issu de Project Server 2007 a été transformé en modèle d'application de service pour renforcer l'évolutivité de la solution en permettant l'exécution d'un plus grand nombre de services sur la couche Application. Désormais, l'architecture de Project Server 2010 exige que tous les serveurs de la batterie fonctionnent en 64 bits, ce qui, par essence, renforce l'évolutivité et le débit des profils de données du projet. Project Professional 2010 est disponible dans deux versions, 64 bits et 32 bits. La version 64 bits permet aux chefs de projets de gérer plus facilement des plans de projet et des projets maîtres volumineux, qui dépassent la limite de mémoire de 2 Go de l'ancienne version 32 bits.

Architecture

Project Server 2010, qui s'appuie sur Microsoft .NET Framework 3.5, offre une architecture véritablement multiniveau. Les applications clientes peuvent accéder à la couche métier du serveur par le biais des appels du service Web à l'interface PSI (voir la Figure 95). L'interface PSI est l'interface de programmation d'applications d'accès à Project Server. Par le recours à des ensembles de données, elle permet un accès à distance performant. Les applications externes peuvent définir des questionnaires pour les événements côté serveur. Les objets métier peuvent accéder à différentes bases de données Project Server *via* la couche d'accès aux données.

Project Server 2010 étend l'architecture de Project Server 2007. La nouvelle architecture inclut dans la couche frontale les clients Project Professional 2010 et Project Web App. Les applications frontales communiquent avec la couche intermédiaire uniquement par le biais des services Web du PSI, qui communiquent à leur tour avec la couche des objets métier. Les objets métier accèdent aux bases de données à travers la couche d'accès aux données (*Data Access Layer*, DAL). Les applications clientes

Une plateforme évolutive, connectée et

n'accèdent pas directement aux bases de données principales. Project Server leur masque les objets métier et la couche DAL.

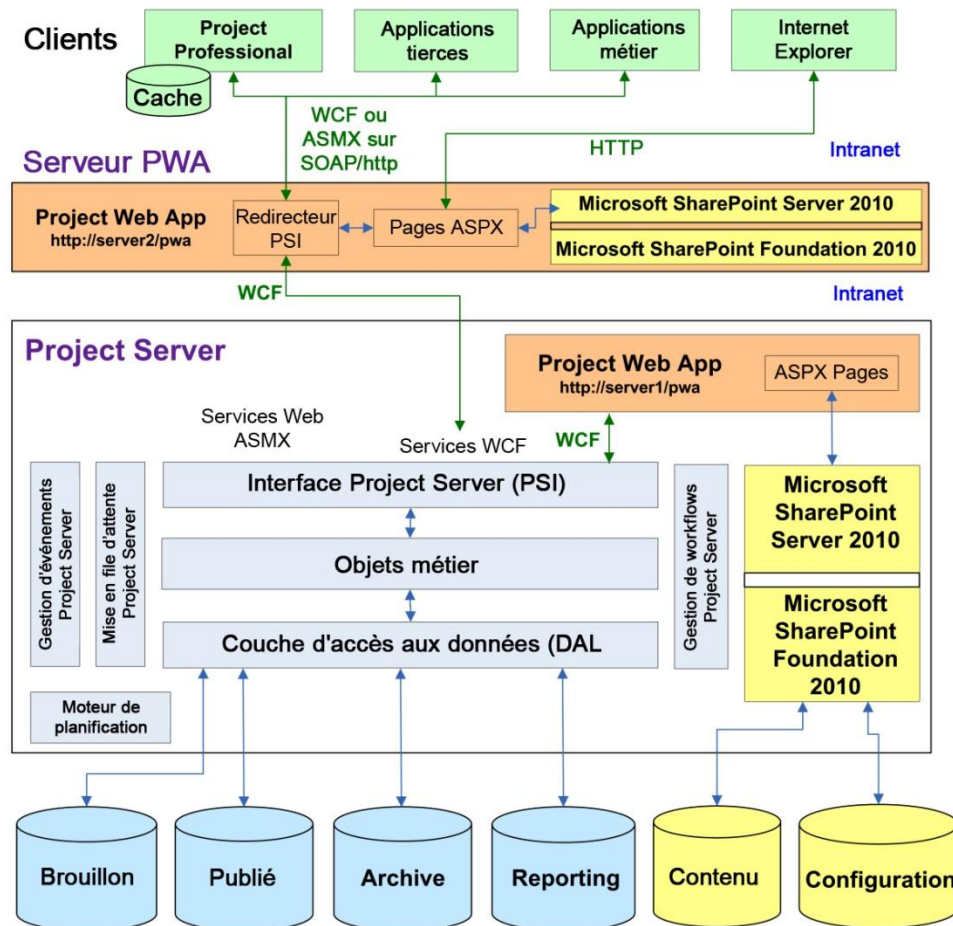


Figure 95. Project Server 2010 : architecture générale de Project Server

Déploiement

Comme pour SharePoint Server 2010, le déploiement d'une batterie de serveurs Project Server 2010 peut être de taille et de complexité très variables, selon les besoins de l'entreprise. Project Server 2010 étant une application à trois niveaux, elle prend en charge toutes les topologies de batterie : petite, moyenne ou grande (voir la figure 96). Comme Project Server 2007, Project Server 2010 peut être déployé sur des serveurs physiques ou virtuels (en utilisant la technologie Hyper-V™), selon les besoins de l'environnement informatique. En outre, les organisations peuvent configurer Project Server 2010 pour qu'il soit accessible *via* l'extranet, si des ressources extérieures doivent pouvoir collaborer aux projets. Pour plus d'informations sur la configuration d'un accès extranet, voir la section [Configuration requise pour la solution EPM](#).

Une plateforme évolutive, connectée et

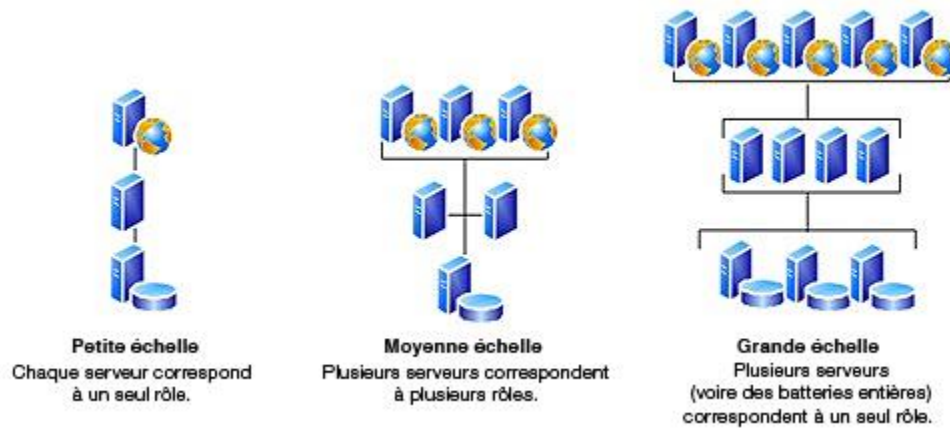


Figure 96. Project Server 2010 : topologies

Haute disponibilité

Plusieurs fonctions ont été remaniées dans Project Server 2010 dans le but d'améliorer la disponibilité des bases de données et des services Project Server. Project Server 2010 exploite des technologies SQL Server sous-jacentes qui permettent de renforcer la disponibilité (envoi de journaux, clustering et mise en miroir des bases de données notamment).

Administration de SharePoint 2010

Comme Project Server 2010 repose sur SharePoint 2010, il est important de décrire les principales améliorations apportées à SharePoint 2010 et dont bénéficient tous les administrateurs qui travaillent sur ce logiciel.

Le site Web d'administration centrale de SharePoint Server 2010 a été remanié pour rendre le fonctionnement plus familier et pour faciliter les recherches. Ce site Web regroupe différents grands domaines fonctionnels et répertorie la plupart des tâches courantes. Chacun de ces grands domaines fonctionnels (gestion d'applications, supervision, etc.) est représenté sur la page d'accueil. Pour y accéder, il suffit de cliquer sur son nom ou sur le lien correspondant dans le menu de navigation de gauche (voir la Figure 97).

Une plateforme évolutive, connectée et

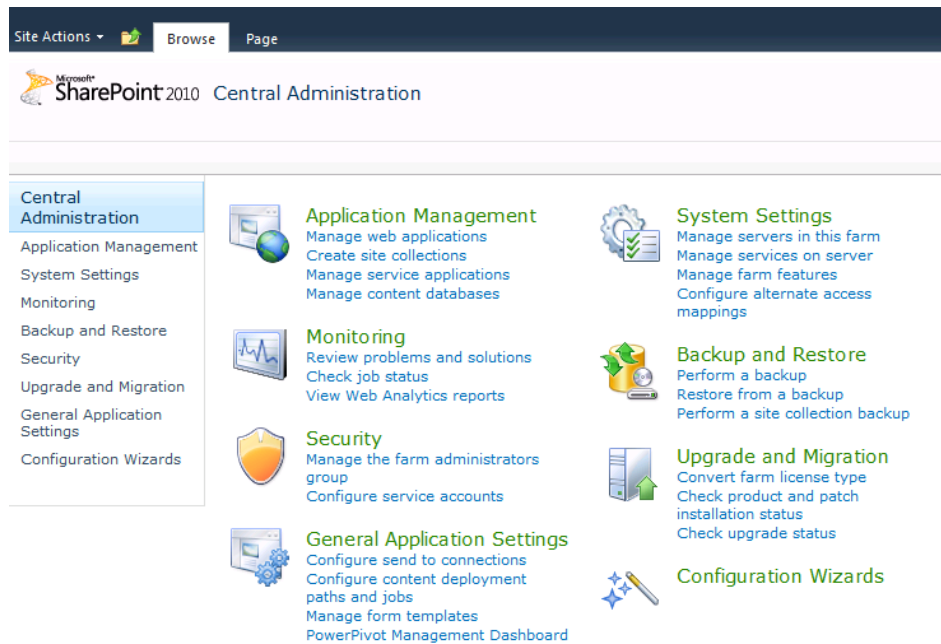


Figure 97. SharePoint Server 2010 : administration centrale

Bien que l'interface utilisateur ait subi quelques modifications, la plupart des menus restent familiers, même s'ils contiennent de nouvelles options et fonctionnalités, notamment dans la gestion des applications Web. La création d'applications Web suit toujours le même processus, mais elle se fait maintenant à travers le Ruban de la page Manage Web Applications (Gérer les applications Web). Le Ruban permet de visualiser ou de modifier plus facilement les détails de l'application Web puisque toutes les options sont accessibles en un seul clic. Dans SharePoint Server 2007, pour réaliser de nombreuses tâches, l'utilisateur devait cliquer sur un menu différent et resélectionner systématiquement l'application Web. Désormais, il suffit de cliquer sur l'application Web et toutes les options apparaissent dans un même menu.

SharePoint Server 2010 offre des fonctions de maintenance supplémentaires, notamment différents outils qui permettent à l'administrateur de surveiller l'état et les performances de la batterie SharePoint. Ces fonctions sont réparties dans les catégories suivantes : diagnostic, fiabilité, supervision et reporting. Le tableau suivant montre les différentes catégories et les fonctions correspondantes.

Catégorie	Fonctionnalité
Diagnostics	Service de journalisation unifiée (ULS) Base de données d'utilisation Tableau de bord du développeur
Fiabilité et supervision	Règles SPME (SharePoint Maintenance Engine) Supervision avec System Center Operations Manager
Reporting	Rapports d'utilisation prédéfinis

Une plateforme évolutive, connectée et

Rapports System Center Operations Manager

Microsoft SharePoint 2010 Central Administration » Diagnostic Logging

Central Administration

- Application Management
- System Settings
- Monitoring
- Backup and Restore
- Security
- Upgrade and Migration
- General Application Settings
- Configuration Wizards

Event Throttling

Use these settings to control the severity of events captured in the Windows event log and the trace logs. As the severity decreases, the number of events logged will increase.

You can change the settings for any single category, or for all categories. Updating all categories will lose the changes to individual categories.

Select a category	Category	Event Level
<input type="checkbox"/> All Categories		
<input type="checkbox"/> Access Services		
<input type="checkbox"/> Business Connectivity Services		
<input type="checkbox"/> Document Conversions		
<input type="checkbox"/> Document Management Server		
<input type="checkbox"/> eApproval		
<input type="checkbox"/> Excel Services Application		
<input type="checkbox"/> InfoPath Forms Services		
<input type="checkbox"/> Office Web Apps		
<input type="checkbox"/> PerformancePoint Service		
<input checked="" type="checkbox"/> Project Server		
<input checked="" type="checkbox"/> Active Cache Enterprise Resource Load		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Active Cache Load		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Active Cache operations		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Active Cache Save		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Active Directory Synchronization		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Administration		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Analysis Cube Building		Information
<input checked="" type="checkbox"/> Archive, Restore		Information

Figure 98. SharePoint Server 2010 : journalisation des diagnostics

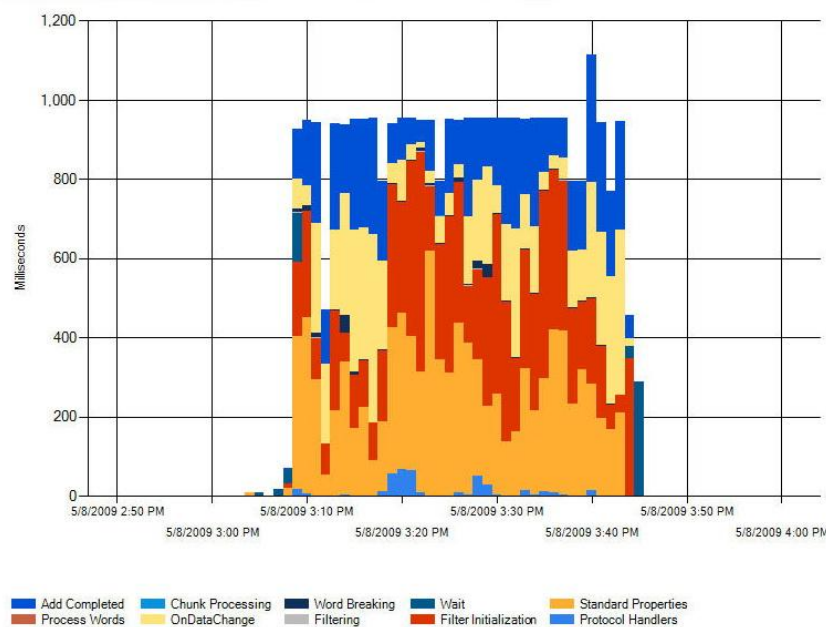


Figure 99. SharePoint Server 2010 : rapport d'analyse de l'activité

Une plateforme évolutive, connectée et

Diagnostics

Le service de journalisation unifiée (ULS) de SharePoint Server 2010 a subi différentes améliorations : simplicité de gestion accrue, fichier journal amélioré, suivi des ID de corrélation et écriture de scripts Windows PowerShell™. L'une des améliorations apportées à Project Server 2010 pour faciliter la gestion est la limitation d'événements. L'ULS est configuré sur la page Diagnostics Logging (Journalisation des diagnostics ; voir la Figure 98). La limitation d'événements détermine à partir de quelle gravité les événements sont enregistrés dans le journal des événements Windows et dans les journaux de suivi. Si la gravité diminue, le nombre d'événements consignés augmente. Les événements sont classés par catégorie et l'administrateur peut modifier les paramètres d'une ou de toutes les catégories. S'il met à jour l'ensemble des catégories, les modifications apportées aux catégories individuelles sont perdues. Cette page Web permet également d'activer la fonction de protection contre la saturation du journal des événements (*Event Log Flood Protection*, EVFP). Lorsque cette fonction est activée, les événements récurrents sont détectés et supprimés jusqu'à ce que les conditions redeviennent normales. À ce moment-là, l'ULS inclut à nouveau tous les événements des journaux des applications, et peut intégrer des logiciels de journalisation tiers. La taille des journaux a été réduite de plus de 50 % grâce aux techniques de compression du système de fichiers NTFS. Les journaux de suivi peuvent également être enregistrés à un emplacement précis et les administrateurs ont la possibilité de configurer la durée de conservation et le volume de données stockées. Les ID de corrélation associées à chaque requête peuvent faciliter le dépannage des erreurs liées à la requête. Les fichiers de suivi du Générateur de profils SQL indiquent également les ID de corrélation, ce qui simplifie davantage le dépannage. SharePoint Server 2010 comprend plusieurs commandes intégrées (« cmdlets ») de Windows PowerShell qui peuvent être utilisées par les administrateurs pour récupérer des informations et configurer l'ULS.

SharePoint Server 2010 consigne les informations d'utilisation des fonctions et de performance saisies dans la base de données d'utilisation. Cette fonction de journalisation est activée par défaut et réalisée par l'application de service d'utilisation. Comme le schéma de la base de données d'utilisation est public, les administrateurs peuvent lire, interroger et créer des rapports directement depuis cette base de données. De cette façon, les applications tierces peuvent également enregistrer leurs données dans la base de données d'utilisation. Les types d'événements consignés sont indiqués à la Figure 100 : il s'agit notamment des demandes de page, de l'utilisation des fonctions, de l'utilisation des requêtes de recherche, de l'utilisation du stock de site, des travaux du minuteur et de l'utilisation des classements. Comme la base de données d'utilisation assure le suivi des informations d'utilisation des fonctions et de licence, l'administrateur peut vérifier que la situation en règle en comparant l'utilisation des fonctions d'entreprise au nombre de licences d'accès client achetées.

Une plateforme évolutive, connectée et

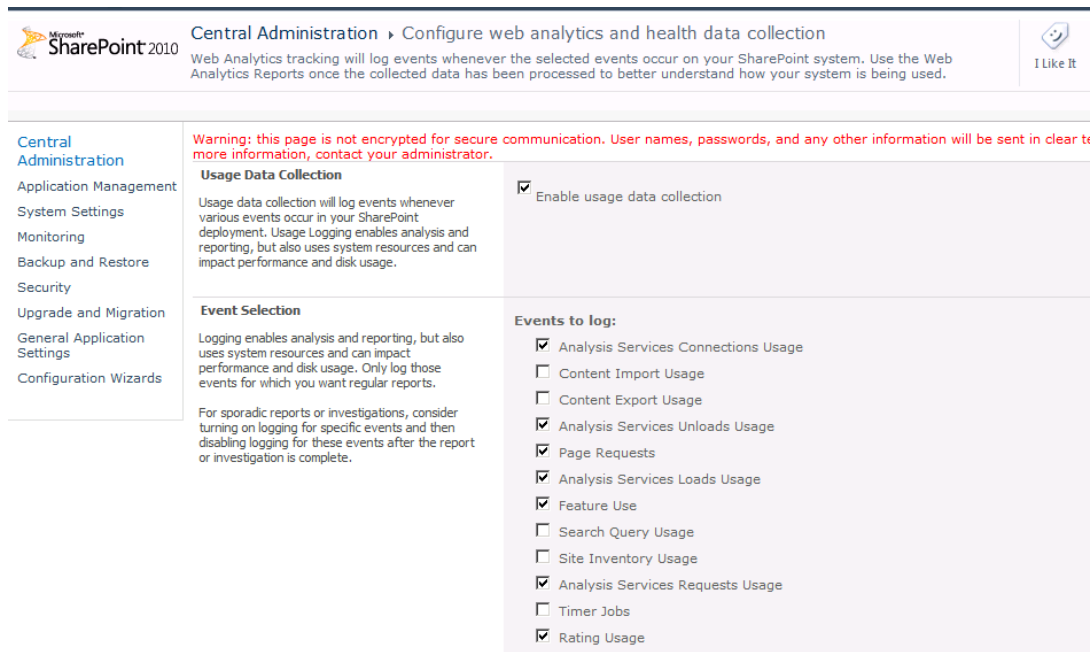


Figure 99. SharePoint Server 2010 : journalisation de l'utilisation

Le tableau de bord du développeur est un élément nouveau des diagnostics serveur. Ce tableau de bord affiche des informations détaillées pour chaque chargement de page ; il contribue ainsi à la résolution des problèmes de performance. Par défaut, il est désactivé, et peut être activé séparément pour chaque application Web *via* Windows PowerShell.

Fiabilité et supervision

SharePoint Server 2010 comprend une autre nouveauté : le moteur de maintenance SharePoint (*SharePoint Maintenance Engine*, SPME). Le SPME est une version nouvelle et améliorée de l'outil Best Practices Analyzer. Régulièrement ou à la demande, il vérifie la configuration administrative, les performances, les meilleures pratiques et les problèmes de sécurité, et fait des recommandations pour corriger les problèmes potentiels.

Pour les utilisateurs qui disposent de droits d'administration de la batterie et pour eux seuls, les résultats sont accessibles *via* l'administration centrale, par le biais du lien Review Problems and Solutions (Examiner les problèmes et les solutions) des sections Monitoring (Supervision) et Health Status (État d'intégrité). Ils sont disponibles dans System Center Operations Manager (voir la Figure 101). Le SPME contient une liste de règles appelées Health Rule Definitions (Définitions des règles d'intégrité). Cette liste créée par le système permet de garantir la bonne configuration et l'intégrité de l'environnement SharePoint.

Une plateforme évolutive, connectée et

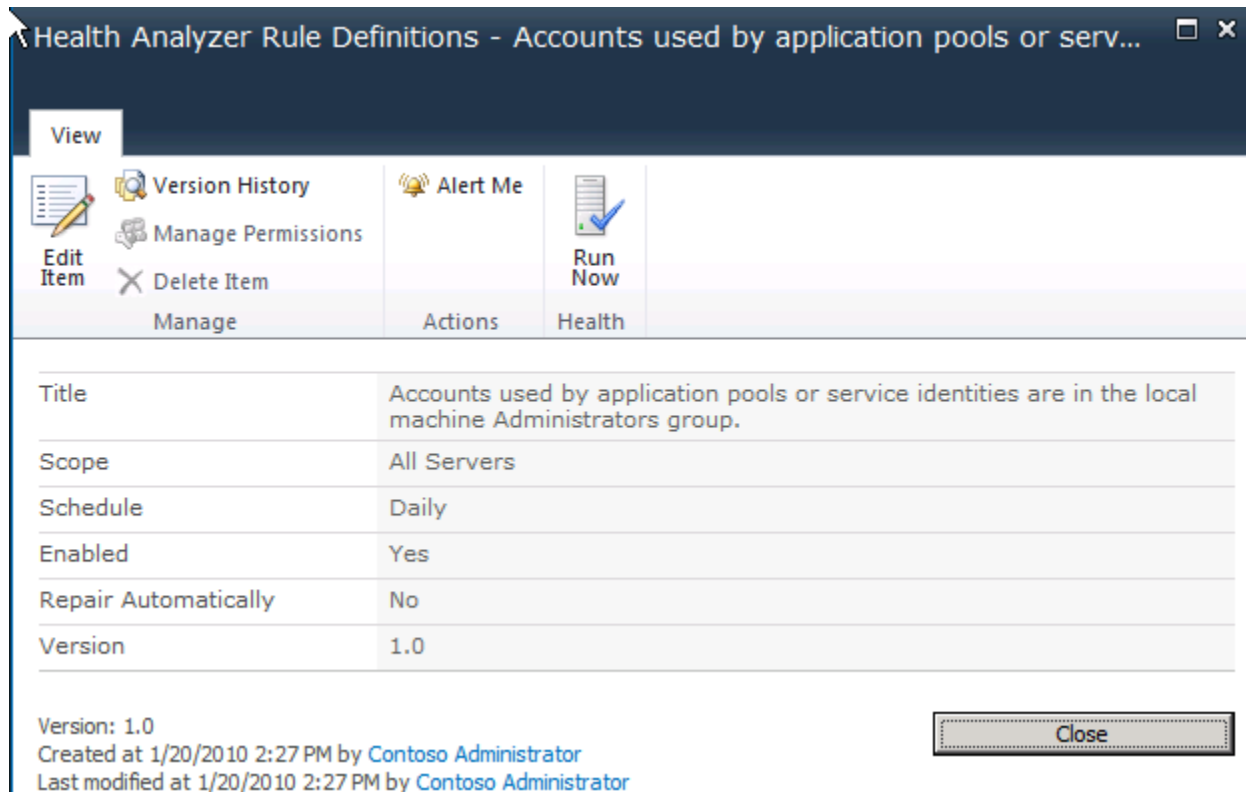


Figure 100. SharePoint Server 2010 : définitions des règles d'intégrité

SharePoint Server 2010 est accompagné d'un pack de gestion pour System Center Operations Manager. Celui-ci fournit des alertes en temps réels et des outils de dépannage pour des infrastructures plus importantes. Il observe les événements, surveille les compteurs de performance et, le cas échéant, prend des mesures correctives. Le pack de gestion pour SharePoint Server 2010 détecte et interprète la topologie. Il récupère les événements de l'ULS, du journal des événements Windows, de la base de données d'utilisation et de SPME. Enfin, il est intégré à l'ULS.

Mise à niveau à partir de Project Server 2007

Nous savons, chez Microsoft, que nos clients ont investi de fortes sommes dans le déploiement de Project Server 2007 dans leur organisation. C'est pourquoi nous avons travaillé sur des processus et des stratégies de mise à niveau destinées à les aider à migrer sans difficulté de Project Server 2007 à Project Server 2010.

Il existe essentiellement deux méthodes pour procéder à la mise à niveau de Project Server 2007 vers Project Server 2010 :

- Par écrasement
- Par liaison de base de données

Une plateforme évolutive, connectée et

Avec la mise à niveau par écrasement, vous pouvez installer Project Server 2010 sur le matériel où est déjà installé Project Server 2007, puis migrer en une seule fois le contenu et les paramètres vers votre batterie de serveurs.

La mise à niveau par liaison de base de données vous permet d'« attacher » les copies restaurées de vos bases de données Project Server 2007 dans une nouvelle installation de Project Server 2010. Les bases de données de la batterie Project Server 2007 sont sauvegardées et restaurées sur le serveur SQL et, à la création de l'instance de Project Web App, la nouvelle batterie Project Server 2010 pointe vers ces bases de données restaurées. Lorsque vous vous connectez aux bases de données depuis la nouvelle instance de Project Server 2010, elles sont mises à niveau à la version Project Server 2010. Pour connaître les scénarios de mise à niveau et de migration applicables à d'autres versions du produit, rendez-vous sur le site [TechNet Upgrade and Migration Resource Center for Microsoft Project Server 2010](http://technet.microsoft.com/projectserver) (Centre de ressources de mise à jour et de migration Technet pour Microsoft Project Serveur 2010 ; en anglais).

Voir le site TechNet pour obtenir la documentation Project Server 2010 et SharePoint Server 2010 destinée aux professionnels de l'informatique :

- <http://technet.microsoft.com/projectserver> (en anglais)
- <http://technet.microsoft.com/sharepoint> (en anglais)

Plateforme extensible et programmable

Les grandes solutions de PPM doivent offrir une plateforme ouverte, extensible et programmable pour que les organisations puissent développer et déployer des solutions personnalisées et que la boîte à outils soit réellement intégrée avec les systèmes métier. La solution EPM est dotée d'une interface PSI (Project Server Interface). Il s'agit d'une interface de programmation d'applications maniable qui garantit aux clients et aux partenaires de Microsoft la possibilité de continuer d'adapter Project Server à leurs besoins particuliers. L'interface PSI a subi plusieurs améliorations dans Project 2010 :

- Avec l'incorporation des fonctions de portefeuille de Project Portfolio Server 2007 dans Project Server 2010, l'interface PSI a été étendue pour inclure à la fois les fonctions de gestion de projets et de portefeuilles.
- La compatibilité avec toutes les méthodes associées à PSI 2007 assure une migration transparente de toutes les solutions personnalisées développées avec Project Server 2007.
- Comme Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010, les développeurs ont accès à une plateforme cohérente et solide pour créer et déployer rapidement des solutions à l'aide d'outils et de services familiers comme Windows Communication Foundation, Business Connectivity Services, Visual Studio 2010 et SharePoint Designer 2010.

Project Server 2010 offre une multitude de nouvelles fonctions et de nouveaux scénarios de développement que les administrateurs peuvent utiliser pour adapter et étendre les fonctionnalités et

Une plateforme évolutive, connectée et

le champ d'utilisation de Project Server 2010, dans les grandes entreprises comme dans les petites organisations. L'intégration de Project Server 2010 avec SharePoint Server 2010 facilite la personnalisation de nombreuses pages de Project Web App, sans compter un grand nombre de nouvelles technologies et de nouvelles fonctions SharePoint. Windows Communication Foundation permet de renforcer les performances, la sécurité et le déploiement d'applications clientes qui fonctionnent avec Project Server. À l'instar de Project Server 2007, Project Server 2010 est doté d'une base de données relationnelle et décisionnelle dédiée entièrement documentée (base de données de reporting et cubes OLAP [Online Analytical Processing]) qui peut être interrogée par les administrateurs pour générer des rapports personnalisés, des tableaux de bord et des indicateurs de performance clés à l'aide de solutions Microsoft Business Intelligence comme SQL Server Reporting Services et PerformancePoint Services.

Pour plus d'informations sur les capacités d'extension et de programmation de Project Server 2010 et de la solution Microsoft EPM, consultez le site <http://msdn.microsoft.com/project> (en anglais). Consultez plus particulièrement le kit de développement logiciel de Project 2010 : il contient de la documentation, des échantillons de code, des procédures et des références de programmation pour faciliter la personnalisation et l'intégration des clients Project 2010 et de Project Server 2010 avec d'autres applications de gestion de projet d'entreprise.

Développement dans SharePoint 2010

Parce que Project Server 2010 repose sur SharePoint Server 2010, les principales améliorations apportées à ce dernier se répercutent dans Project Server 2010, pour le bénéfice des développeurs.

SharePoint Server 2010 offre une plateforme de collaboration d'entreprise qui permet aux développeurs de créer rapidement des solutions à l'aide d'outils familiers tout en exploitant un vaste ensemble de fonctions prédéfinies. Visual Studio 2010 et SharePoint Designer 2010 leur permettent de gagner en productivité et Visual Studio Team Foundation Server prend en charge la gestion du cycle de vie des applications. Les développeurs peuvent intégrer les données métier dans SharePoint Server 2010, en bénéficiant des capacités de lecture/écriture apportées par Business Connectivity Services. Les solutions en « sandbox » peuvent être déployées dans un environnement d'hébergement partagé pour limiter l'impact de certaines lignes de code « imprévisibles » sur les autres applications en cours d'utilisation.

En tant que plateforme de développement, SharePoint Server 2010 représente une avancée significative pour les produits et technologies SharePoint, pas seulement à cause de la richesse des fonctionnalités générales prises en charge par la plateforme, mais aussi parce que la suite d'outils a fait l'objet d'investissements considérables pour renforcer la productivité des développeurs et la rendre plus accessible à des développeurs de tout niveau.

SharePoint Server 2010 inclut un grand nombre de nouvelles fonctions et fonctionnalités destinées aux développeurs professionnels. La plupart sont décrites sommairement dans la liste suivante :

Une plateforme évolutive, connectée et

Productivité des développeurs

- Types de projets et éléments SharePoint dans Visual Studio 2010
- Extensibilité des outils SharePoint pour Visual Studio 2010
- Extensions Visual Studio pour la mise à niveau de SharePoint
- Prise en charge des systèmes d'exploitation Windows 7 et Windows Vista®
- SharePoint Designer 2010
- Tableau de bord du développeur
- Intégration à Team Foundation Server 2010

Services de plateforme enrichis

- Ruban SharePoint
- Boîtes de dialogue SharePoint
- Composants WebPart Silverlight®
- Mise en relation et consultation de listes
- Business Connectivity Services
- LINQ to SharePoint
- Amélioration des performances
- Limitation de la solution
- Amélioration des événements
- Amélioration du workflow
- Modèles d'objets clients
- Interfaces de programmation d'applications REST

Souplesse de déploiement

- Solutions en « sandbox »
- SharePoint Online
- Solutions de mise à niveau

Pour obtenir davantage d'informations sur SharePoint Foundation 2010 et récupérer le kit de développement logiciel de SharePoint Server 2010, rendez-vous sur le site [MSDN](#).

Liste des acronymes

Liste des acronymes

AMO (Analysis Management Object)	Objet de gestion d'analyse
API (Application Programming Interface)	Interface de programmation d'applications
BI (Business Intelligence)	Business Intelligence
CPM (Critical Path Method)	Méthode du chemin critique
CRM (Customer Relationship Management)	Gestion de la relation client
ECM (Enterprise Content Management)	Gestion de contenu d'entreprise
EPM (Enterprise Project Management)	Gestion des projets d'entreprise
EPT (Enterprise Project Type)	Type de projet d'entreprise
ERP (Enterprise Resource Planning)	Progiciel de gestion intégré
EVM (Earned Value Management)	Mesure de la valeur acquise
FTE (Full-Time Equivalent)	Équivalent temps plein
IRR (Internal Rate of Return)	Taux de rendement interne
ISV (Independent Software Vendor)	Éditeur de logiciels indépendant
ITPPM (IT Project and Portfolio Management)	Gestion de projets et de portefeuilles informatiques
JIT (Just-In-Time)	Juste à temps
KPI (Key Performance Indicator)	Indicateur de performance clé
LOB (Line Of Business)	Cœur de métier
NPD (New Product Development)	Développement de nouveaux produits
NPV (Net Present Value)	Valeur actuelle nette
OLAP (Online Analytical Processing)	Traitement analytique en ligne
PDP (Project Detail Page)	Page de détail sur le projet
PLM (Product Life-cycle Management)	Gestion du cycle de vie des produits
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Référentiel de gestion de projets PMBOK
PMO (Project Management Office)	Bureau de gestion de projets
PMP (Project Management Professional)	Chef de projets professionnel
PPM (Project and Portfolio Management)	Gestion de projets et de portefeuilles
PSI (Project Server Interface)	Interface Project Server
PTO (Paid Time Off)	Heures chômées et rémunérées
RDB (Reporting DataBase)	Base de données de reporting
ROI (Return On Investment)	Retour sur investissement
SSP (Shared Services Provider)	Fournisseur de services partagés
WAN (Wide Area Network)	Réseau étendu

Solution EPM : configuration requise

Solution EPM : configuration requise

Project Standard 2010 et Project Professional 2010

Project Standard 2010 et Project Professional 2010 sont proposés en versions 32 bits et 64 bits pour prendre en charge des projets de types et de tailles très divers. La version 64 bits tire parti de l'extension de la mémoire et des fonctions optimisées des tout derniers processeurs et des versions 64 bits de Windows® 7 et Windows Vista®. La version 64 bits de Project Professional 2010 offre des performances renforcées et, associée à Project Server 2010, gère sans difficulté des fichiers de projet extrêmement volumineux.

La configuration système minimum requise pour Project Standard 2010 et Project Professional 2010 est la suivante :

Processeur	700 MHz ou plus
Mémoire	512 Mo de RAM ou plus
Disque dur	1,5 Go ; .une partie de cet espace disque sera libérée à l'issue de l'installation si vous supprimez le kit de téléchargement initial.
Lecteur	Le nombre et le type des lecteurs requis dépendent des composants applicatifs et des langues installés.
Affichage	Écran offrant une résolution de 1024 × 768 ou plus
Système d'exploitation	Système d'exploitation Windows 7 ou version ultérieure, Windows Vista avec SP1, Windows XP avec SP3 (32 bits), Windows Server 2008 avec SP2 (32 bits ou 64 bits), ou Windows Server 2003 R2 avec Microsoft XML Core Services (MSXML) 6.0

Solution EPM : configuration requise

Project Server 2010

Configuration logicielle requise

Navigateur Internet	Windows Internet Explorer 8.0 ou 7.0 indispensable pour toute utilisation de Project Web App
Microsoft Project Professional	2010 ou 2007 SP2 (en mode de compatibilité descendante)
Microsoft Office Excel	2010 ou 2007 (pour la création et la modification de rapports avec SharePoint 2010 Excel Services)
Windows Server®	Version 64 bits de 2008, ou 2008 R2
SQL Server	Version 64 bits de la R2 de 2008, ou 2008 ou 2005 (voir le site TechNet pour connaître la version exacte du Service Pack ou de la mise à jour cumulée)
SharePoint Server	2010 Édition Entreprise

Configuration matérielle requise

La configuration matérielle décrite dans le tableau suivant s'applique aux installations composées d'un serveur unique avec base de données intégrée et aux installations de batteries composées d'un ou de plusieurs serveurs.

Processeur	Biprosesseur 64 bits, 3 GHz. Voir le site TechNet pour obtenir des conseils sur la planification de capacités du disque.
Mémoire	8 Go ou plus pour le serveur Web frontal et les serveurs d'applications, 16 Go ou plus pour les serveurs SQL. Voir le site TechNet pour obtenir des conseils sur la planification de capacités.
Disque dur	80 Go. Voir le site TechNet pour obtenir des conseils sur la planification de capacités du disque.

Solution EPM : configuration requise

Comparaison des versions de la solution EPM

La solution Microsoft Enterprise Project Management (EPM) permet aux organisations de choisir et de réaliser les projets adaptés à leurs besoins, tout en gagnant en visibilité et en maîtrise sur leurs ressources. De nouvelles fonctions innovantes dans Project Server 2010, qui repose sur Microsoft® SharePoint® Server 2010, conduisent à une meilleure productivité et à des performances commerciales accrues. Le tableau suivant vous permettra de comparer les fonctions d'entreprise d'une version à l'autre.

Légende :



	EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
	Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010
Gestion des demandes					
Workflow de gouvernance Définition et application de workflows de gouvernance pour soumettre les projets à des contrôles adaptés tout au long de leur cycle de vie.					
Établissement des responsabilités et des approbations pour le cycle de vie du projet Renforcement de la responsabilisation et du contrôle en désignant des approbateurs individuels ou des groupes d'approbateurs à certains points clés du workflow.					
Enregistrement des demandes de projet Enregistrement de toutes les demandes de projet dans un référentiel central.					
Enregistrement du travail non lié au projet Possibilité d'enregistrer et gérer les travaux non liés au projet (par exemple, les incidents, les tickets, etc.)					

Solution EPM : configuration requise

Gestion des demandes

Modèle configurable de script métier

Harmonisation de la collecte de données (informations générales, estimation des coûts, estimation des ressources, impact stratégique, etc.) pour tous les types de travaux, par le biais de scripts métiers/formulaires configurables.



Modèles spécifiques aux divisions

Flexibilité nécessaire pour définir des modèles de scripts métiers pour différents départements de l'organisation.



Démarrage du travail à partir d'autres systèmes

Possibilité de démarrer le travail à partir d'une autre application Microsoft ou d'un autre système métier (listes de tâches SharePoint, listes Visual, Visual Studio Team Foundation Server, système d'assistance, système CRM, etc.)



Modèles conformes aux meilleures pratiques

Pour gagner du temps et respecter les normes, possibilité de définir des modèles intégrant les meilleures pratiques de l'organisation ou d'utiliser les modèles conformes aux meilleures pratiques du secteur (par exemple, pour le script métier, le projet et le site de projet)



Solution EPM : configuration requise

Sélection de portefeuilles

Hiérarchisation des *stratégies* commerciales

Définition et diffusion de la stratégie de l'organisation

Définition et diffusion des facteurs opérationnels exploitables et les indicateurs de performance clés

Facteurs opérationnels

spécifiques à une division

Possibilité de définir différents facteurs opérationnels pour chaque département ou cœur de métier.

Hiérarchisation objective de la stratégie commerciale

Possibilité de hiérarchiser objectivement les facteurs opérationnels par paires, pour obtenir l'adhésion des cadres et communiquer les impératifs stratégiques.

Hiérarchisation manuelle de la stratégie

Possibilité de hiérarchiser manuellement les facteurs opérationnels.

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010



Solution EPM : configuration requise

Sélection de portefeuilles

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Hiérarchisation et optimisation

Hiérarchisation des projets selon différents critères

Possibilité de hiérarchiser les demandes de projets rivaux selon différents critères (intérêt stratégique, valeur financière, risque, etc.).



Identification des dépendances commerciales

Possibilité d'enregistrer les dépendances entre projets qui auront une incidence sur la sélection et l'exécution.



Identification du portefeuille optimal compte tenu des contraintes

Exécution d'analyses par simulation selon différentes contraintes budgétaires afin de recommander le portefeuille de projets optimal.



Respect de la réglementation dans le choix des projets et bonne compréhension des compromis

Possibilité d'inclure (ou d'exclure) de force un projet dans un portefeuille (par exemple, pour garantir la sélection des projets de conformité ou des projets « préférés ») et d'appréhender immédiatement les compromis qui en découlent.



Comparaison aisée des scénarios

Comparaison côte à côte des analyses d'optimisation pour identifier les différences.



Solution EPM : configuration requise

Sélection de portefeuilles

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Analyse avancée de portefeuilles

Utilisation de techniques avancées d'analyse de portefeuilles (notamment la modélisation des frontières d'efficience et l'évaluation de l'alignement stratégique) pour affiner encore davantage la sélection de portefeuilles et renforcer la visibilité.



Prise en charge de l'analyse de portefeuilles tout au long du cycle de vie des projets

Possibilité de hiérarchiser et d'optimiser les projets en attente et en cours dans la même analyse (autrement dit, prise en charge des méthodologies de planification annuelle et « juste à temps »).



Affichages configurables pour faciliter la prise de décisions

Possibilité de configurer et de modifier dynamiquement les affichages par l'ajout de champs et l'application de filtres, afin de faciliter la prise de décisions.



Solution EPM : configuration requise

Planification de capacités (au niveau des compétences)

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Bonne connaissance de la capacité en ressources

Identification proactive des excédents et déficits de ressources (par compétence) sur la période de planification.



Reprogrammation des projets pour optimiser l'utilisation des ressources

Possibilité d'optimiser l'utilisation des ressources et d'affecter toutes les ressources nécessaires aux projets en ajustant les plannings sur la période de planification.



Modélisation des décisions concernant les effectifs

Possibilité de modéliser les décisions relatives aux effectifs (recrutement de ressources à plein temps ou de sous-traitants) et d'en appréhender l'impact sur le portefeuille de projets.



Comparaison aisée des scénarios de planification de capacités

Possibilité de mettre côte à côte les analyses de capacités pour identifier les différences.



Automatisation de la sélection de portefeuilles

Possibilité de valider le scénario correspondant au portefeuille sélectionné et de mettre à jour automatiquement le workflow de projets.



Solution EPM : configuration requise

Gestion des plannings

Modèles de projets conformes aux meilleures pratiques

Possibilité de démarrer un plan de projet selon un modèle conforme aux meilleures pratiques et intégrant un planning et des affectations de ressources prédéfinis.



Méthodes de planification flexibles

Possibilité d'activer ou de désactiver la logique de planification CPM pour mieux prendre en charge les chefs de projets occasionnels et professionnels.



Prise en charge de la planification descendante et ascendante

Prise en charge de la planification descendante et par vagues successives.



Planification sur le Web

Possibilité de créer des plannings sur le Web.



Planification sur le Web avancée

Possibilité de créer, de modifier et de gérer sur le Web des plans de projet de différents niveaux de complexité.



Diffusion efficace des plans de projet

Bonne diffusion des plans de projet à l'aide d'affichages et d'outils intuitifs.



Génération d'affichages

Chronologie

Possibilité de créer et de personnaliser un affichage Chronologie qui permet de visualiser les détails du planning et de communiquer avec les parties prenantes.



Solution EPM : configuration requise

Gestion des plannings

Déplacement aisé de données de planning entre applications

Possibilité de copier et coller sans difficulté les informations du plan de projet vers d'autres applications Office sans nuire à la fiabilité des données.



Mise en route de projets à partir d'autres applications

Possibilité de créer rapidement des plans de projet en important des listes de tâches SharePoint ou en copiant une liste à puces depuis d'autres applications Office.



Utilisation apparentée à Excel

Utilisation de Project Professional aussi simple que Microsoft Excel : procédures aisées d'ajout de nouvelles colonnes, retour à la ligne du texte, fonctions de tri et de filtrage des colonnes.



Analyses par simulation et annulation des actions

Possibilité de simuler différents scénarios et de revenir en toute sécurité à l'état initial avec la fonction d'annulation/restauration multiniveau.



Modélisation de scénarios de planification

Possibilité d'activer/désactiver des tâches pour visualiser différents scénarios de planification et réaliser des analyses par simulation.










Affichage de l'impact des modifications

Possibilité de visualiser instantanément l'impact des modifications sur le plan du projet via la fonction de mise en évidence des modifications.



EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Solution EPM : configuration requise

	EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
	Project Server 2003 et Project Professional 2 003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2 007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010
Gestion des plannings					
Avertissements relatifs au planning Notification des problèmes de planning et exploration des données pour identifier le problème et prendre des mesures correctives.					
Prise en charge de plans de référence multiples Possibilité de définir plusieurs références pour mesurer les performances du projet.					
Nouvelle planification du travail non achevé Possibilité de replanifier facilement toutes les tâches non achevées et de voir l'impact de la modification sur le planning.					
Définition des dépendances entre projets et entre tâches Possibilité de définir simplement des relations entre tâches (ex. : début et fin) et d'enregistrer les dépendances entre projets.					
Spécification des livrables du projet Possibilité de définir des dépendances facultatives entre projets (livrables), qui n'auront pas automatiquement un impact sur le planning si elles ne sont pas respectées.					
Affichages polyvalents pour la vérification du planning Possibilité d'utiliser des diagrammes de Gantt, des calendriers, des tableaux de tâches et différents autres affichages pour gérer et présenter les informations relatives au projet.					
Identification du chemin critique Identification rapide du chemin critique dans le plan du projet et sur un ensemble de projets différents.					

Solution EPM : configuration requise

Gestion des plannings

Calendriers de projets et de tâches

Possibilité de définir pour les projets et les tâches des calendriers spécifiques qui intègrent les heures ouvrables et les heures chômées.

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010



Solution EPM : configuration requise

Gestion des ressources

Gestion efficace des ressources

Gestion intuitive et efficace des affectations de chaque ressource et visualisation rapide des suraffectations.



Remplacement simplifié de ressources

Possibilité de remplacer rapidement des ressources.



Communication et délégation de tâches

Diffusion des informations sur les affectations de ressources et possibilité pour les individus d'accepter ou de déléguer des tâches.



Répartition de la charge de travail des ressources

Les fonctions d'ajustement des ressources permettent de résoudre les problèmes de suraffectations.



Solution EPM : configuration requise

Gestion du temps et des tâches

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Système de feuille de temps en ligne

Saisie aisée des heures pour la mise à jour des feuilles de temps (heures ouvrables et chômées pour cause de congés, d'arrêt maladie, etc.) et des tâches.



Consolidation du suivi des heures et de l'avancement des tâches

Possibilité d'envoyer l'état d'avancement du projet et les entrées de la feuille de temps depuis une seule et même interface.



Intégration du reporting temporel aux systèmes financiers

Possibilité d'indiquer les heures réellement consacrées aux tâches du projet, aux tâches administratives et chômées et de les intégrer aux systèmes financiers (feuille de paie, établissement des coûts, facturation interne, etc.).



Création de nouvelles tâches pour le rapport de temps

Possibilité pour les utilisateurs d'ajouter des tâches aux feuilles de temps du projet pour procéder à un rapport complet du temps.



Affichage et mise à jour des tâches dans Outlook

Productivité renforcée des utilisateurs grâce à la gestion des tâches dans Outlook.



Diffusion d'informations sur l'affectation des tâches

Possibilité de recevoir des notifications et des mises à jour des tâches directement sur le PC ou sur le Web.



Solution EPM : configuration requise

Gestion du temps et des tâches

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Approbation des feuilles de temps

Les chefs de projets et les responsables fonctionnels sont chargés d'approuver les mises à jour concernant l'avancement du projet et les feuilles de temps.



Acheminement des feuilles de temps sur plusieurs niveaux

Possibilité de décomposer en plusieurs étapes la vérification et l'approbation des feuilles de temps.



Aperçu des approbations

Possibilité de visualiser les modifications en ligne avant de les valider dans le planning.



Contrôle de la saisie sur les feuilles de temps

Possibilité de limiter la saisie des heures à des plages de dates approuvées ou d'utiliser des plages de dates ouvertes.



Soumission et approbation des heures au nom d'autres personnes

En cas de besoin, possibilité de saisir les heures et d'approuver les tâches à la place d'un autre utilisateur.



Feuilles de temps extensibles

Conception souple et extensible des feuilles de temps.



Solution EPM : configuration requise

	EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
	Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010
Gestion financière					
Estimation des coûts du projet					
Possibilité de réaliser une estimation des coûts étape par étape au moment de l'élaboration du script métier.					
Définition des bénéfices du projet					
Possibilité de réaliser une estimation des bénéfices étape par étape au moment de l'élaboration du script métier.					
Définition de mesures financières					
Possibilité de déterminer les outils d'évaluation financière (valeur actuelle nette, retour sur investissement, taux de rendement interne, etc.)					
Établissement d'un budget global pour le projet/programme					
Possibilité de définir un budget global utilisable par le chef de projets pour allouer les fonds et suivre les coûts réels.					
Prise en charge des budgets annuels					
Comptabilité facilitée pour l'année civile ou l'exercice financier.					
Mesure de la valeur acquise					
Possibilité de se servir des outils de calcul de l'EVA (mesure de la valeur acquise), notamment les indices SPI (indice de performance de la planification), TCPI (indice de performances à accomplir), CPI (indice de performance des coûts), CV % (pourcentage de variation de coût) et SV % (pourcentage de variation des prévisions).					

Solution EPM : configuration requise

Gestion financière

Intégration aux systèmes financiers

Intégration des données financières aux systèmes financiers, ERP et métier.

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010



Intégration aux applications de la plateforme Microsoft

Intégration avec Dynamics AX & SL pour la facturation, l'approvisionnement, la gestion des dépenses, les transactions multidevises, etc.



Solution EPM : configuration requise

Collaboration d'équipe

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Collaboration efficace au sein des équipes de projet

Possibilité de prévoir un espace de travail pour chaque projet afin de faciliter la collaboration et le partage de connaissances.



Personnalisation de l'espace de travail pour chaque type de projet

Possibilité de définir des espaces de travail personnalisés pour chaque type de projet et de travail.



Suivi des problèmes et des risques du projet

Gestion et suivi des problèmes et des risques sur toute la durée du cycle de vie du projet.



Gestion de contenu d'entreprise

Fonctions de gestion de contenu d'entreprise conformes aux meilleures pratiques.



Prise en charge des formats de fichiers courants

Possibilité de gérer les types de formats de fichiers les plus courants, notamment Word, Excel, PowerPoint et Visio, PDF et HTML, ainsi que d'autres formats de fichier standard.



Établissement de modèles de documents

Possibilité de définir des modèles de document conformes aux meilleures pratiques et de les intégrer aux bibliothèques de documents.



Vérification et approbation des documents

Possibilité d'utiliser le workflow pour simplifier la vérification et l'approbation des documents.



Solution EPM : configuration requise

Collaboration d'équipe

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Fonctionnalités Web 2.0

Possibilité de recourir aux fonctionnalités du Web 2.0 (Wikis, blogs, etc.) pour renforcer la collaboration et la communication d'équipe.



Fonction intelligente de recherche de contenu d'entreprise

Utilisation des technologies de recherche pour localiser plus facilement des données relatives au projet, des artefacts et des individus.



Gestion des connaissances

Intégration avec Windows SharePoint Services (ou SharePoint Foundation) pour la gestion des connaissances et la collaboration.



Fonctions étendues de gestion des connaissances et de collaboration

Intégration avec les fonctions de gestion des connaissances et de collaboration de SharePoint Server.



Solution EPM : configuration requise

Reporting et Business Intelligence

Centre performant de Business Intelligence

Possibilité de recourir aux outils de Business Intelligence de Microsoft (Excel Services, PerformancePoint Services, SQL Reporting Services, Self Service Business Intelligence, etc.) pour créer sans difficulté des rapports et des tableaux de bord performants.

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010



Accélération de l'élaboration et du partage de rapports

Possibilité de créer des modèles conformes aux bonnes pratiques ou d'utiliser des modèles standard pour élaborer et partager rapidement des rapports.



Transfert d'informations et fourniture de rapports par le biais de SharePoint

Possibilité de donner à chaque utilisateur des rapports correspondant au niveau d'information dont il a besoin à l'aide de composants WebPart SharePoint.



Services de décision et d'analyse multidimensionnels

Possibilité de définir et de construire des cubes OLAP pour l'analyse et le reporting de différentes dimensions des données du projet, notamment les tâches, les ressources, les projets, les feuilles de temps, etc.



Cubes départementaux

Création de cubes contenant uniquement les données qui concernent un cœur de métier donné.



Solution EPM : configuration requise

Reporting et Business Intelligence

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Affichages du portefeuille pour l'ensemble du cycle de vie PPM

Possibilité de configurer des affichages de cartes de performances pour renforcer la visibilité et le contrôle sur tous les portefeuilles de projets.



Suivi des performances du projet

Possibilité de suivre les performances du projet par comparaison avec les indicateurs de performance clés d'état (intégrité, planning, ressources, coût, etc.).



Magasin de données central et extensible pour l'ensemble des données du portefeuille

Une base de données de reporting dédiée pour l'ensemble des données de projet et de portefeuille, qui facilite la création de rapports personnalisés.



Affichages et tableaux facilement configurables

Possibilité de configurer et publier facilement des tableaux de bord et des affichages.



Tableaux de bord basés sur les rôles

Possibilité de créer des tableaux de bord et des affichages adaptés à leur public.



Intégration des outils de Business Intelligence

Intégration avec les outils de Business Intelligence de Microsoft et d'autres éditeurs.



Solution EPM : configuration requise

Gestion des programmes

Élaboration du script métier du programme

Possibilité de valider des programmes et d'élaborer le script métier (qui donnera des informations générales et indiquera les coûts, les bénéfices, l'impact stratégique, etc.).

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010



Suivi des programmes tout au long du cycle de vie de la gestion des projets et du portefeuille

Possibilité de suivre les programmes tout au long de leur cycle de vie (de la mise en route à la post-exécution).



Association de projets et de programmes

Possibilité de relier des projets sous-jacents à des programmes par le biais des projets maîtres.



Solution EPM : configuration requise

Administration, déploiement et extensibilité

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Plateforme basée sur SharePoint Server 2010

Une plateforme de productivité enrichie qui offre des fonctions de gestion des portefeuilles de projets et des outils de collaboration flexibles.



Interface homogène et conviviale

Besoins en formation réduits et adoption facilitée grâce à une interface familière et conviviale.



Administration centrale simplifiée

Module d'administration centralisée pour la configuration et la gestion des fonctions de gestion des projets et des portefeuilles.



Fonctions de sécurité souples et étendues

Possibilité de contrôler la sécurité et les droits d'accès au niveau des groupes et des individus.



Délégation d'autorisations à d'autres utilisateurs

Possibilité pour les utilisateurs de déléguer leurs responsabilités lorsqu'ils sont en congés ou absents du bureau.



Gestion centralisée des cubes

Interface intuitive pour la gestion de l'infrastructure de reporting qui permet d'ajouter, modifier, supprimer, copier ou actualiser rapidement les cubes disponibles.



Solution EPM : configuration requise

Administration, déploiement et extensibilité

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Normes d'entreprise et personnalisation des divisions

Possibilité de configurer spécifiquement chaque département/cœur de métier, tout en respectant les normes de l'entreprise.



Empreinte nulle pour le poste de travail

Aucun téléchargement de contrôle ActiveX requis.



Évolutivité des serveurs et des postes de travail

L'infrastructure 64 bits apporte des performances élevées et permet une prise en charge étendue des programmes.



Possibilité de déploiement sur un réseau étendu

Possibilité de déployer la solution EPM dans des sites géographiquement dispersés et caractérisés par une charge de travail élevée.



Rapidité du temps de réponse et efficacité du traitement

Des performances accrues grâce aux améliorations apportées à l'infrastructure, pour renforcer l'efficacité du traitement et permettre les opérations sur des volumes importants.



Solution EPM : configuration requise

Administration, déploiement et extensibilité

EPM 2003		EPM 2007		EPM 2010
Project Server 2003 et Project Professional 2003	Project Portfolio Server 2006	Project Server 2007 et Project Professional 2007	Project Portfolio Server 2007	Project Server 2010 et Project Professional 2010

Intégration à Exchange Server

Productivité optimale grâce à l'intégration sans configuration préalable avec Exchange Server, qui permet une réception et une mise à jour des affectations de tâches dans Outlook directement sur l'ordinateur ou *via* le Web.



Interface extensible et évolutive

Interface de programmation d'applications documentée accessible en lecture/écriture



Compatibilité descendante des applications personnalisées

Interface de programmation d'applications compatible avec la version précédente (n - 1 uniquement)



Localisation des fonctions des projets et du portefeuille

Les fonctions des projets et du portefeuille sont localisées et utilisables dans différents pays ou lieux.



Intégration métier

Intégration réelle de la solution PPM avec les applications métier.



Intégration avec Visual Studio Team System

Prise en charge de la méthode de planification Agile et meilleure intégration de l'univers du PPM avec celui du développement d'applications.



Remarque : la configuration logicielle et système requise pour Project Server 2010 peut être consultée à l'adresse <http://www.microsoft.com/project> (en anglais)

Ressources complémentaires

Ressources complémentaires

Pour une aide complète, des guides pas à pas et une formation vidéo sur l'optimisation de Project Server 2010 et de la solution Microsoft EPM, rendez-vous sur le site [Microsoft Project](#) (en anglais).

Pour plus d'informations sur Project 2010 et la solution Microsoft EPM, reportez-vous à la liste de liens qui suit :

Informations produit

[MSDN Project 2010, version bêta \(en anglais\)](#)

[Blog Project 2010 \(en anglais\)](#)

[Blog de l'équipe Project \(en anglais\)](#)

Contenu interactif : vidéos, sessions, émissions Web

[Vidéos de démonstration Project 2010 \(en anglais\)](#)

[Événements Microsoft Enterprise Project Management \(en anglais\)](#)

[Centre de développement Project \(en anglais\)](#)

[Microsoft Office Project TechNet \(en anglais\)](#)

Démo Project Professional 2010 et Project Server 2010 :

[Téléchargement](#)

[Labo virtuel hébergé \(en anglais\)](#)

Pour les professionnels de l'informatique : Tech Center sur TechNet

[Project Server](#)

[SharePoint](#)

[Blog d'administration de projet \(en anglais\)](#)

Pour les développeurs : Centre de développement sur MSDN

[Project](#)

[SharePoint](#)

[Blog de programmabilité \(en anglais\)](#)

D'autres questions ? Pensez aux forums Project 2010 !

[Project 2010 \(en anglais\)](#)

Microsoft | Enterprise Project Management

V1020210