

Supervision de portefeuille de projet

La gestion de portefeuille de projet c'est le lien entre la gestion opérationnelle et stratégique.

Exemple : la gestion des post-incidents et tout ce qui la compose c'est une gestion opérationnelle. Le fait de définir les axes de formations, investissement etc. sur l'année ou année n+1 c'est de la gestion stratégique.

Ne pas confondre la gestion, la supervision et le portefeuille de projet (en matière de cours et de spécificité).

L'absence de transparence du processus de sélection des projets est une source avérée de conflit. Exemple avec le milieu universitaire, les projets doivent être en adéquation avec l'organisme financeur. Si un rejet il doit être motivé pour limiter la frustration.

L'utilisation optimale des ressources et expertises en les allouant au bon endroit est un travail de RH important. Les changements doivent être motivé au risque de générer un mécontentement.

La compréhension par les équipes de leur contribution est souvent négligée en France.

The image shows a screenshot of a presentation slide. The slide title is "Bruno Marhic – LTI UR 3899 – IUT AMIENS – UPJV – 04/2026". The main heading is "Mise en situation". The text describes a young ESN named "InfiniTech Solutions" with 5 members. A list of members is provided: Pierre (Senior), Paul (Confirmed), Jaques (Senior), Ben (Confirmed), and Julie (Young Junior). The slide also mentions that the ESN wants to become competent in "security of networks and encrypted mail messaging services" and provides examples of projects for two clients: a financial services company and an e-commerce company.

Bruno Marhic – LTI UR 3899 – IUT AMIENS – UPJV – 04/2026

Mise en situation

Une jeune ESN « InfiniTech Solutions » très spécialisé dans l'infrastructure et systèmes est composé de 5 membres :

- Pierre (Senior), le Fondateur, est Manager et DSI
- Paul (Confirmé) est ingénieur informatique généraliste d'une grande école
- Jaques (Senior) est un Master en spécialisé en sécurité et systèmes
- Ben (Confirmé) est technicien supérieur (BTS) Réseaux et Télécom
- Julie (Jeune Junior) est technicienne supérieur (BTS) spé Réseaux et adore l'Administration Système

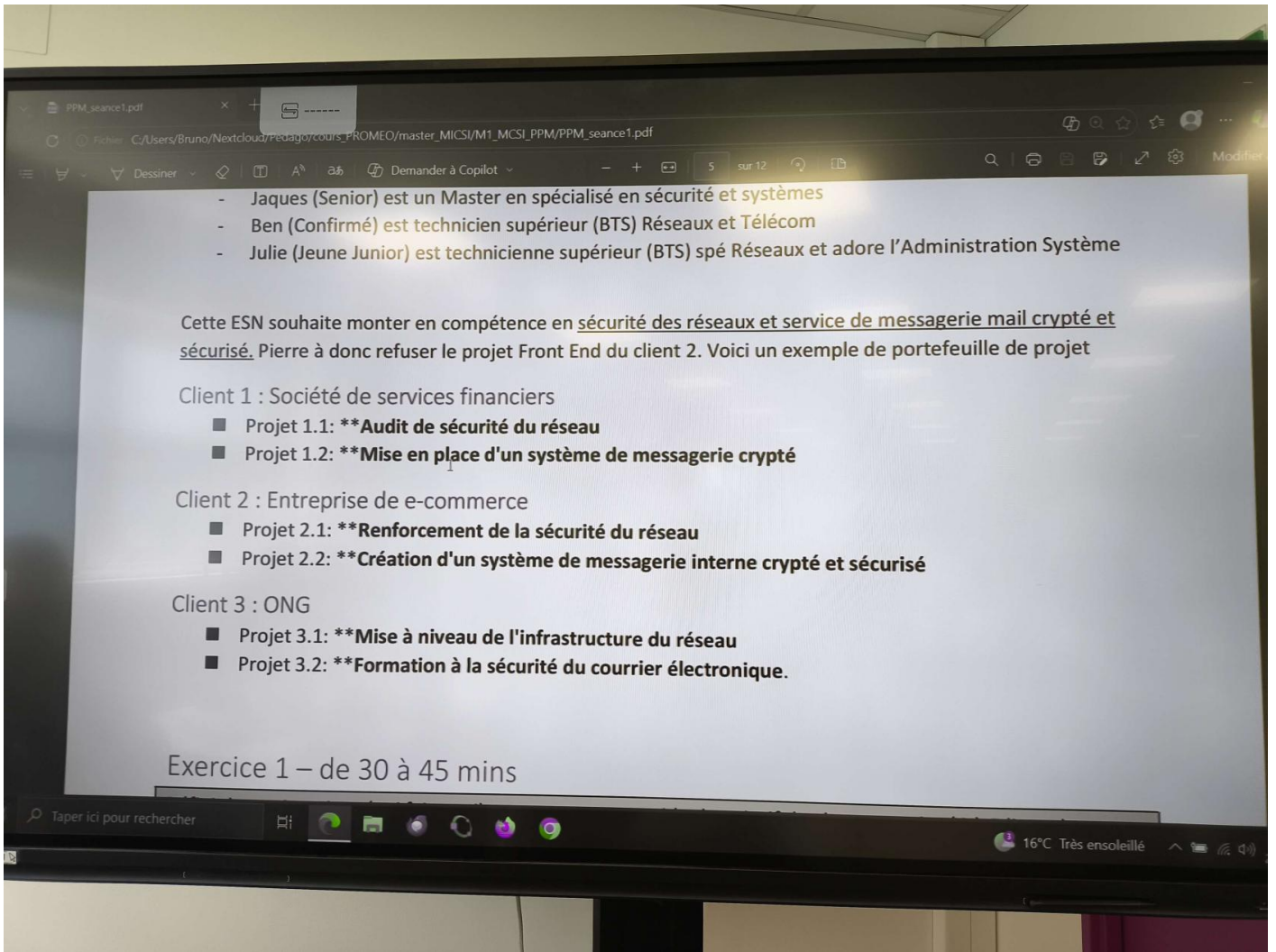
Cette ESN souhaite monter en compétence en sécurité des réseaux et service de messagerie mail crypté et sécurisé. Pierre à donc refuser le projet Front End du client 2. Voici un exemple de portefeuille de projet

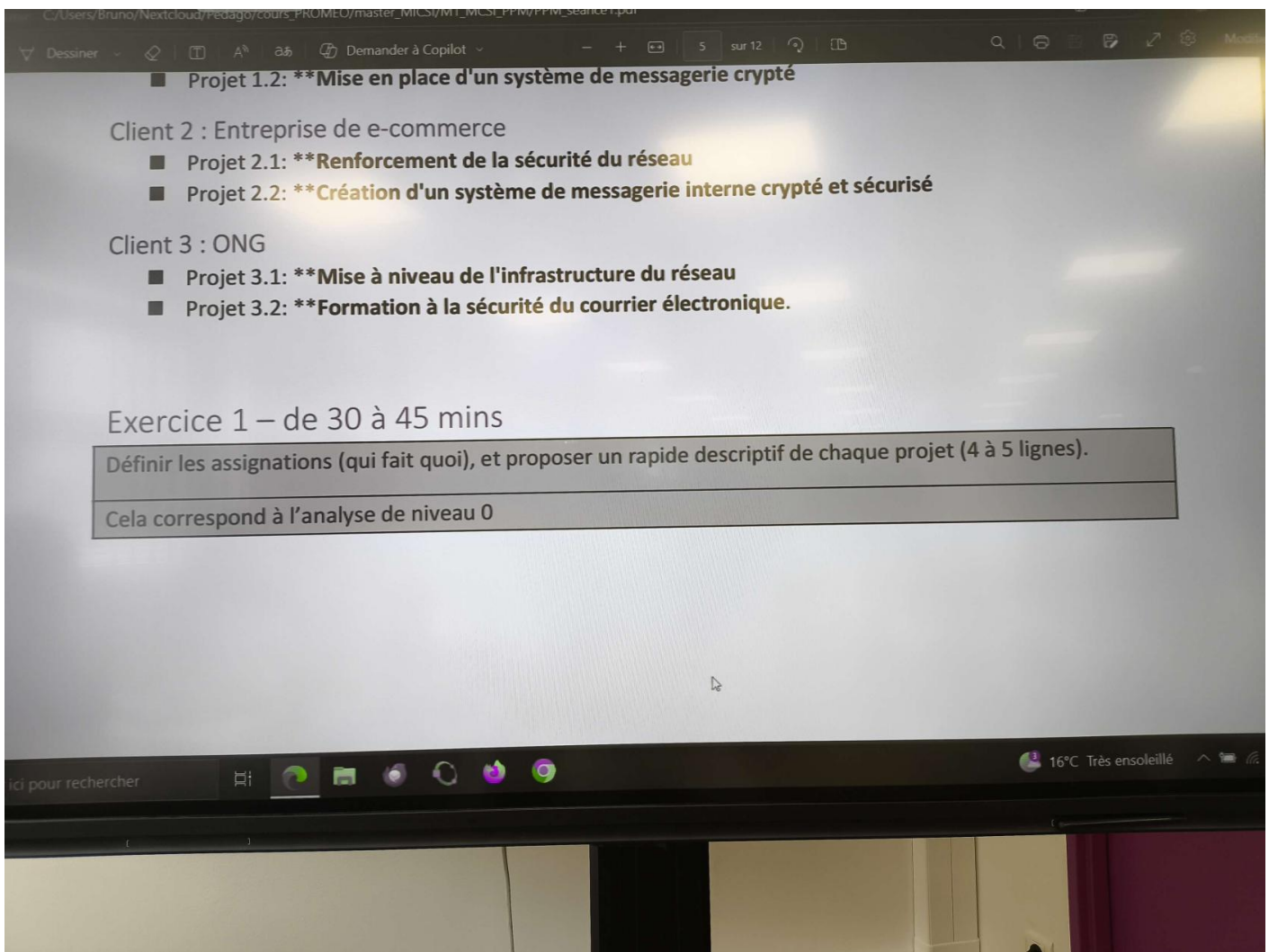
Client 1 : Société de services financiers

- Projet 1.1: ****Audit de sécurité du réseau**
- Projet 1.2: ****Mise en place d'un système de messagerie crypté**

Client 2 : Entreprise de e-commerce

- Projet 2.1: ****Renforcement de la sécurité du réseau**





Liste des projets (exercice)

Projet 1 :

- **1.1 : Audit de sécurité du réseau**
- **1.2 : Mise en place d'un système de messagerie crypté**

Projet 2 :

- 2.1 : Renforcement de la sécurité du réseau
- 2.2 : Création d'un système de messagerie interne crypté et sécurisé

Projet 3 :

- 3.1 : Mise à niveau de l'infrastructure du réseau
- 3.2 : Formation à la sécurité du courrier électronique

Projet 1 :

1.1 - Pierre devra présenter la structure de l'audit à l'entité, définir les limites et rédiger le mandat d'audit. L'audit en lui-même sera effectué par Jaques, la durée de l'audit 1 semaine d'abord en Blackbox et Whitebox. Le rapport sera rédigé en un maximum de 2 jours. Pour les recommandations, Julie assistera Jaques dans la rédaction des recommandations, cette partie à pour but de former Julie en lui inculquant les bonnes pratiques de sécurité et profitant de l'expérience

de Jaques sur la sécurité des réseaux. La restitution de l'audit sera effectuée par Jaques et Julie.
Total 2 semaines

1.2 - Si le système est déjà choisi, l'intégration sera effectuée par Ben et Julie. Ce tandem disposera de 7 jours pour installer et sécuriser le système de messagerie. L'installation sera documentée et fournie au terme de l'installation.

Jaques procédera à un audit de conformité et de solidité d'un point de vue de sécurité.

La restitution et présentation seront assurées par Pierre.

Si le système n'est pas choisi, Pierre devra le sélectionner en fonction du cahier des charges et des exigences du client.

Total 1 semaine

Risques et dépendances

DM1
0x2160@60Hz

Voici comment il pourrait intervenir pour chaque client :

- Client 1 : Le projet d'audit de sécurité du réseau pourrait bénéficier de l'expertise de Pierre, car cela nécessite une compréhension globale de la sécurité réseau et une capacité à voir l'infrastructure dans son ensemble.
- Client 2 : Le projet de renforcement de la sécurité du réseau pourrait également bénéficier de l'expertise de Pierre. Compte tenu de l'importance de la sécurité pour une entreprise de commerce électronique, il pourrait être impliqué pour s'assurer que le projet est bien aligné avec les objectifs stratégiques du client et que les solutions de sécurité les plus robustes sont mises en place.
- Client 3 : Pour la mise à niveau de l'infrastructure du réseau, Pierre pourrait apporter une perspective précieuse sur la façon de le faire de manière à améliorer non seulement la sécurité, mais aussi la performance et la fiabilité. Sa vision stratégique et son expérience pourraient être particulièrement utiles pour assurer que le projet répond aux besoins de l'ONG à long terme.

Client 1 : Société de services financiers

- **Projet 1.1: Audit de sécurité du réseau****: Jacques, en tant que spécialiste de la sécurité, dirigerait cet effort pour identifier les vulnérabilités potentielles et recommander des améliorations.
- **Projet 1.2: Mise en place d'un système de messagerie crypté****: Paul, avec son expérience en

pour rechercher

12°C Ensoleillé

particulièrement utiles pour assurer que le projet répond aux besoins de l'ONG à long terme.

Client 1 : Société de services financiers

- **Projet 1.1: Audit de sécurité du réseau****: Jacques, en tant que spécialiste de la sécurité, dirigerait cet effort pour identifier les vulnérabilités potentielles et recommander des améliorations.
- **Projet 1.2: Mise en place d'un système de messagerie crypté****: Paul, avec son expérience en informatique générale, pourrait diriger ce projet avec l'aide de Jacques pour s'assurer que le système est sécurisé.

Client 2 : Entreprise de e-commerce

- **Projet 2.1: Renforcement de la sécurité du réseau****: Compte tenu de l'importance du commerce en ligne, Ben et Julie pourraient collaborer pour mettre en œuvre de nouvelles mesures de sécurité du réseau. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 2.2: Création d'un système de messagerie interne crypté et sécurisé****: Jacques et Paul pourraient travailler ensemble pour mettre en place ce système.

Client 3 : ONG

- **Projet 3.1: Mise à niveau de l'infrastructure du réseau****: Pour cette ONG, il pourrait être nécessaire de moderniser l'infrastructure du réseau pour améliorer la sécurité. Cela serait dirigé par Ben et Julie. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 3.2: Formation à la sécurité du courrier électronique****: Paul et Jacques pourraient collaborer pour fournir une formation sur la manière d'utiliser les outils de sécurité.

- **Projet 1.2: Mise en place d'un système de messagerie crypté****: Paul, avec son expérience en informatique générale, pourrait diriger ce projet avec l'aide de Jacques pour s'assurer que le système est sécurisé.

Client 2 : Entreprise de e-commerce

- **Projet 2.1: Renforcement de la sécurité du réseau****: Compte tenu de l'importance du commerce en ligne, Ben et Julie pourraient collaborer pour mettre en œuvre de nouvelles mesures de sécurité du réseau. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 2.2: Création d'un système de messagerie interne crypté et sécurisé****: Jacques et Paul pourraient travailler ensemble pour mettre en place ce système.

Client 3 : ONG

- **Projet 3.1: Mise à niveau de l'infrastructure du réseau****: Pour cette ONG, il pourrait être nécessaire de moderniser l'infrastructure du réseau pour améliorer la sécurité. Cela serait dirigé par Ben et Julie. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 3.2: Formation à la sécurité du courrier électronique****: Paul et Jacques pourraient collaborer pour fournir une formation sur la manière d'utiliser le courrier électronique de manière sécurisée, ce qui est particulièrement important pour une ONG qui peut ne pas avoir de spécialistes de la sécurité internes.



Texte des images

Voici comment il pourrait intervenir pour chaque client :

- **Client 1** : Le projet d'audit de sécurité du réseau pourrait bénéficier de l'expertise de Pierre, car cela nécessite une compréhension globale de la sécurité réseau et une capacité à voir l'infrastructure dans son ensemble.
- **Client 2** : Le projet de renforcement de la sécurité du réseau pourrait également bénéficier de l'expertise de Pierre. Compte tenu de l'importance de la sécurité pour une entreprise de commerce électronique, il pourrait être impliqué pour s'assurer que le projet est bien aligné avec les objectifs stratégiques du client et que les solutions de sécurité les plus robustes sont mises en place.
- **Client 3** : Pour la mise à niveau de l'infrastructure du réseau, Pierre pourrait apporter une perspective précieuse sur la façon de le faire de manière à améliorer non seulement la sécurité, mais aussi la performance et la fiabilité. Sa vision stratégique et son expérience pourraient être particulièrement utiles pour assurer que le projet répond aux besoins de l'ONG à long terme.

Client 1 : Société de services financiers

- **Projet 1.1: Audit de sécurité du réseau:** Jacques, en tant que spécialiste de la sécurité, dirigerait cet effort pour identifier les vulnérabilités potentielles et recommander des améliorations.
- **Projet 1.2: Mise en place d'un système de messagerie crypté:** Paul, avec son expérience en informatique générale, pourrait diriger ce projet avec l'aide de Jacques pour s'assurer que le système est sécurisé.

Client 2 : Entreprise de e-commerce

- **Projet 2.1: Renforcement de la sécurité du réseau:** Compte tenu de l'importance du commerce en ligne, Ben et Julie pourraient collaborer pour mettre en œuvre de nouvelles mesures de sécurité du réseau. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 2.2: Création d'un système de messagerie interne crypté et sécurisé:** Jacques et Paul pourraient travailler ensemble pour mettre en place ce système.

Client 3 : ONG

- **Projet 3.1: Mise à niveau de l'infrastructure du réseau:** Pour cette ONG, il pourrait être nécessaire de moderniser l'infrastructure du réseau pour améliorer la sécurité. Cela serait dirigé par Ben et Julie. (avec la supervision de Pierre)
- **Projet 3.2: Formation à la sécurité du courrier électronique:** Paul et Jacques pourraient collaborer pour fournir une formation sur la manière d'utiliser le courrier électronique de manière sécurisée, ce qui est particulièrement important pour une ONG qui peut ne pas avoir de spécialistes de la sécurité internes.

Réponse Gemini raisonnement

1. Analyse des Dépendances

Les dépendances sont principalement liées à l'allocation des ressources critiques sur plusieurs projets simultanés :

- **Dépendance vis-à-vis de l'expertise de Jacques (Sécurité) :** Jacques intervient sur 4 projets (P1.1, P1.2, P2.2, P3.2). La réussite des audits et de la sécurisation des messageries dépend entièrement de sa disponibilité en tant qu'expert Senior Master en sécurité.
- **Dépendance de supervision (Pierre) :** Les projets de réseau pour le client 2 (P2.1) et le client 3 (P3.1) ne peuvent avancer sereinement sans la supervision directe de Pierre. De plus, les trois clients dépendent de sa vision stratégique pour l'alignement de leurs infrastructures.
- **Interdépendance Paul/Jacques :** Les projets de messagerie cryptée (P1.2, P2.2) et la formation (P3.2) nécessitent une collaboration étroite entre Paul (développement/système généraliste) et Jacques (sécurité). Le retard de l'un

impactera directement le travail de l'autre.

- **Binôme Réseau (Ben & Julie)** : Toute la partie infrastructure réseau des clients 2 et 3 repose exclusivement sur le binôme Ben et Julie.

2. Identification des Risques

Le portefeuille présente plusieurs risques opérationnels et structurels :

A. Risque de goulot d'étranglement (Saturation des Seniors)

- **Jacques** est sollicité sur la majorité des projets (4 sur 6). Étant le seul spécialiste sécurité titulaire d'un Master, il n'a pas de "back-up" technique de son niveau en cas d'absence ou de surcharge.
- **Pierre** cumule les rôles de Fondateur, Manager et DSI avec une supervision active sur le terrain (P2.1, P3.1). Sa charge mentale et son emploi du temps pourraient devenir un frein à la prise de décision stratégique.

B. Risque de montée en compétence (Séniorité vs Complexité)

- **Fragilité du binôme réseau** : Les projets d'infrastructure (P2.1, P3.1) sont confiés à Ben (Confirmé) et Julie (Junior). Bien que Ben soit confirmé, l'absence d'un ingénieur senior dédié aux réseaux (hors supervision de Pierre) pourrait poser problème sur des architectures complexes ou critiques.
- **Poids sur la Junior** : Julie est impliquée dans des projets critiques pour une entreprise de e-commerce et une ONG. Son statut de "Jeune Junior" implique un besoin de formation et d'encadrement important qui pourrait ne pas être totalement absorbé par Ben seul.

C. Risque de continuité de service (Single Point of Failure)

- **Expertise unique** : Paul est le seul ingénieur généraliste de grande école. S'il est mobilisé sur les messageries (P1.2, P2.2) et la formation (P3.2), il n'y a plus de ressource polyvalente disponible pour d'autres besoins imprévus dans le portefeuille.

Conseil pour votre exercice : Pour sécuriser ce portefeuille, il serait judicieux de planifier les interventions de Jacques de manière séquentielle plutôt qu'en parallèle, et de définir précisément les points de contrôle où Pierre doit intervenir pour ne pas ralentir Ben et Julie.

[Risques et dépendances.html](#)

Au niveau PMO un risque est directement relié à la vision stratégique de l'entreprise.

Mettre en place des KPI pour InfiniTech Solution dans un contexte PPM :

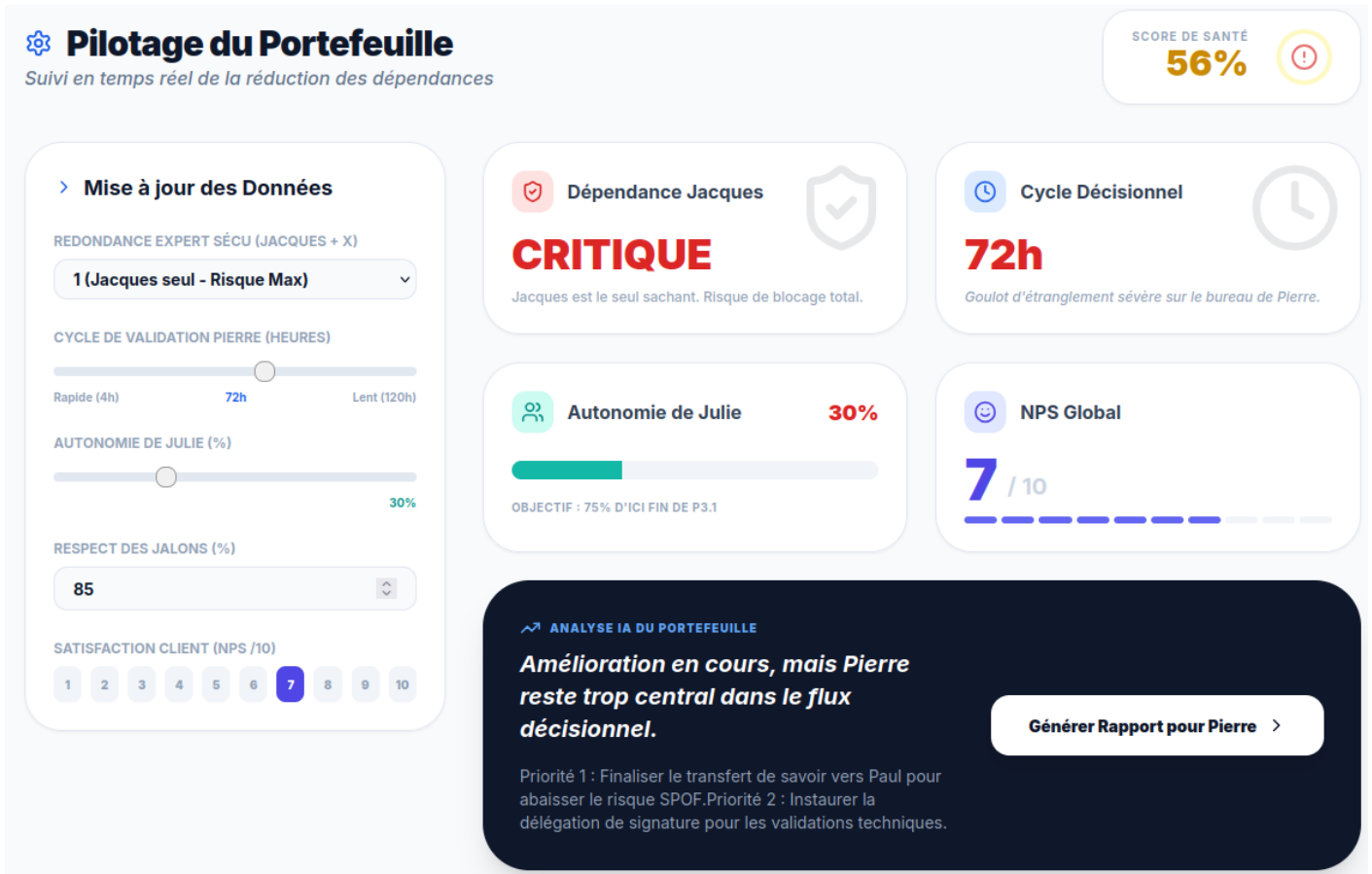
Qui ?

C'est Pierre le DG qui choisit les KPI

Contraintes de l'ESN :

Taille de l'équipe, budget, formation

Tableau des KPI :



Révision SWOT + répondre à la question :

A quoi peut servir un SWOT dans la PPM ?

Ajouter un autre angle de vue et identifier d'autres points d'attention. Complémenter l'analyse risques et dépendances.

Réponses du prof (détail dans le support de cours):

- Priorisation des projets ;
- Identification des risques
- Planification stratégique
- Amélioration continue
- Allocation des ressources

Dans le cas où les risques et dépendance ET un SWOT sont produits, il faut commencer par le SWOT. Pour pré-alimenter l'analyse de risques et dépendances.

L'analyse SWOT est précieuse pour comprendre la situation actuelle. Elle sert également à prendre des décisions éclairées pour la gestion du PPM.

SWOT

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

Suivi et clôture de projets

[Risques et dépendances.html](#)

Revision #17

Created 28 April 2026 06:51:48 by Marc

Updated 22 May 2026 08:11:11 by Marc