

Faut-il mettre un PMO dans votre DSI ?

1. L'évolution des DSI

La composition des directions informatiques évolue depuis quelques années pour mieux répondre aux besoins des métiers de l'entreprise. Ainsi, il n'est plus rare de rencontrer des directions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans une DSI, dont le rôle est d'assister les directions métiers à l'expression et à la mise en œuvre de leurs projets, que ceux-ci incluent une composante informatique ou non.

Les compétences à réunir pour ces projets et services « métiers » sont plus diversifiées que par le passé et ne se limitent plus à des profils purement informatiques. Le recours à des expertises externes augmente et nécessite une fonction de gestion des ressources prestataires : identification du besoin, formulation des compétences, appel d'offres, planification, gestion des contrats et de la facturation, affectation... Cette administration des ressources est complexe, mais donne la réactivité nécessaire pour garantir la bonne marche des projets.

L'organisation de la DSI s'est aussi adaptée pour permettre la gestion en mode projet et favoriser l'approvisionnement et l'affectation des effectifs externes. De ce fait, les effectifs de la DSI ne sont plus constants dans la durée, ni globalement, ni dans chaque équipe.

Le budget fixé une fois pour toutes à chaque équipe perd alors de son sens puisque les projets sont par nature soumis à des aléas et ne garantissent pas la constance des effectifs. Le métier de contrôleur de gestion s'adapte pour savoir apporter à la DSI la souplesse de gestion budgétaire qui lui est nécessaire : budget par projet, optimisation des coûts de revient des prestataires, report des

efforts d'une année sur l'autre, justification des investissements.

Pour gérer la complexité d'organisation apportée par l'introduction des maîtrises d'ouvrage dans les projets informatiques et la présence de nombreux prestataires, des processus et des méthodes doivent être mis en place pour guider les hommes et homogénéiser les pratiques. Et lorsque la DSI atteint une taille critique, la gestion des budgets, des contrats, des plans de charge, des projets doit abandonner notre cher Excel et adopter un outil souple mais centralisé.

Cette diversité et cette complexité croissantes appellent une nouvelle fonction pour les maîtriser : le PMO.

2. Qu'est-ce qu'un PMO ?

« P » comme « Portfolio »
 « M » comme « Management »
 « O » comme Office.

Autrement dit : bureau de gestion des activités. Le PMO est la cellule de pilotage des activités guidant les acteurs dans la voie de la performance opérationnelle.

En réalité, il y a plusieurs sortes de PMO : le plus connu et le plus simple est représenté par le PMO de projet. Il s'agit d'une personne rattachée au responsable d'un grand projet et qui l'épaulé pour gérer les aspects ressources, approvisionnement, budget, logistique, suivi d'avancement, préparation des comités, diffusion et application des méthodes. Deux autres sortes de PMO existent, l'un ayant vocation à étendre les bonnes pratiques au sein d'une DSI (ou « comment bien faire les choses »), l'autre ayant vocation à gérer le contenu et l'équilibre d'un portefeuille d'activités pour respecter différentes contraintes (budget, prio-



C. Duchesne
AXA Services

rités, délais, risques, efficacité...). Ce dernier est baptisé « PMO corporatif » car ses résultats seront satisfaisants s'il réussit la cohésion de toutes les unités d'affaire impliquées dans les activités de la DSI tournées vers les clients. À cette condition, nous pourrions dire que le PMO corporatif permet « de faire les bonnes choses ».

Plutôt que de juxtaposer les trois sortes de PMO, il vaut mieux les considérer comme trois aspects complémentaires et successifs de maturité :

- le PMO de projet pour tester les bonnes pratiques de gestion de projet à l'échelle d'un projet,
- le PMO de DSI pour étendre les bonnes pratiques à l'échelle de la DSI,
- le PMO corporatif pour optimiser l'efficacité du portefeuille d'activités en incluant les aspects maîtrise d'ouvrage et plus-value d'affaire.

3. Par où commencer ?

Photographier la maturité de la DSI constitue la première étape pour mettre en évidence les déficiences et les points forts de l'organisation, des processus, et des méthodes uti-

lisés par la DSI. Différents outils existent pour réaliser cette mesure : CMMI (1) en est un exemple.

Le résultat obtenu est analysé selon différents axes :

- les bonnes pratiques reconnues par la profession (gestion de projet, architecture de solution, cycle de développement d'application, test...),
- les objectifs poursuivis par les dirigeants de la DSI,
- les règles ou principes de gestion adoptés ou imposés par les dirigeants.

Les deux derniers axes sont essentiels : une incohérence à la base entre objectifs et principes de gestion rend inefficace l'application des meilleures pratiques du monde ! Par exemple, il est illusoire d'optimiser les coûts par activité s'il n'y a pas de nomenclature reconnue et stable dans le temps de ces activités, ou de maîtriser les budgets si la notion de reste à faire n'est pas mise en œuvre.

La deuxième étape est la mise en place d'un plan d'actions pour assurer la cohérence entre l'organisation, les responsabilités et les processus, en adéquation avec les objectifs de progrès formulés par les Dirigeants. L'ampleur de ce plan d'actions dépend bien sûr des résultats de la première étape. Il peut ne s'agir que d'ajustements dans le meilleur des cas. Par contre, il est impératif de correctement délimiter les processus à inclure dans la réflexion : un processus oublié peut remettre en cause la cohérence de l'ensemble.

4. Comment continuer ?

La troisième étape est la déclinaison des bonnes pratiques auprès des acteurs de l'organisation afin que les processus s'exécutent de façon cohérente et efficace. Cette étape inclut l'aspect conduite du changement, mais aussi l'instrumentation des processus. Un bon outil est un levier qui favorise et généralise plus

rapidement l'adoption de pratiques communes.

La gestion des activités de la DSI étant passée du stade artisanal au stade industriel, les dirigeants de la DSI peuvent enfin se concentrer sur l'optimisation du portefeuille d'activités. Ils savent que leur organisation pourra appliquer leurs décisions de façon réactive, et les outils fournir les indications d'impact de leurs choix en termes de délai, de risque, de coût et éventuellement de plus-value.

5. Finalement, qui compose le PMO ?

Le PMO est une petite équipe de poids lourds : pour réussir l'adéquation entre les différentes composantes de la DSI (organisation, objectifs, principes de gestion, processus, méthodes, outils) mais aussi fournir aux dirigeants de la DSI et des unités d'affaire la possibilité de choisir à bon escient les activités composant leur portefeuille de projets et de services, le PMO doit être rattaché au plus haut niveau de l'entreprise. D'abord au niveau du comité de Direction de la DSI pour les trois premières étapes citées plus haut, puis au niveau corporatif pour l'étape de gestion du portefeuille d'activités, tout en gardant une présence au sein de la DSI. En effet, tout système se dégrade s'il n'est pas entretenu attentivement, et la présence du PMO proche des opérationnels garantit l'adaptation fine des pratiques et leur application homogène.

Une équipe PMO performante inclut des compétences d'organisation (comités, rôles et responsabilités, processus), de contrôle de gestion (plan stratégique, budget, business case), de méthodologie de gestion (gestion de projet, méthodes de développement, administration d'un pool de ressources...), une connaissance des bonnes pratiques du Marché (CMMI, CoBIT (2), PMP (3) etc.), des outils de gestion (planifica-

tion, plan de charge, budget, reporting...), et surtout beaucoup d'expérience. Dans ce domaine, les échecs comptent beaucoup dans l'expérience pour apprendre à distinguer dans un contexte donné les pratiques qui vont se révéler efficaces de celles qui seront vouées à l'échec.

De plus, afin d'être mandaté par la direction pour changer les habitudes et transformer les pratiques, le responsable du PMO doit posséder une grande capacité de persuasion et susciter la confiance de ses pairs ainsi que celle de l'ensemble des acteurs qui le suivront !

6. Quel est le périmètre d'action du PMO corporatif ?

Nous l'avons dit, l'efficacité passe par la maîtrise des différents piliers du pilotage : organisation, processus, outils. L'ITGI (4), et sa représentation en France l'IGSI (5), fournit un cadre permettant d'appréhender les facettes complémentaires du pilotage. Sans entrer dans le détail de ces référentiels, il convient de souligner les processus fondamentaux que le PMO devra maîtriser en premier lieu :

- la planification stratégique,
- le budget,
- le suivi des dépenses et des coûts de revient,
- l'évaluation des investissements et leur décision d'engagement,
- le suivi des bénéfiques,
- la gestion de projet,
- la gestion du portefeuille des activités,
- l'administration des ressources (internes et externes),
- la planification (y compris la gestion des plans de charge),
- le reporting (y compris les tableaux de bord de pilotage).

Cet ensemble est cohérent et permet de maîtriser le budget, les délais, les priorités, la qualité, les compétences, la motivation et de sélectionner les activités les plus utiles pour l'entreprise.

7. Conclusion

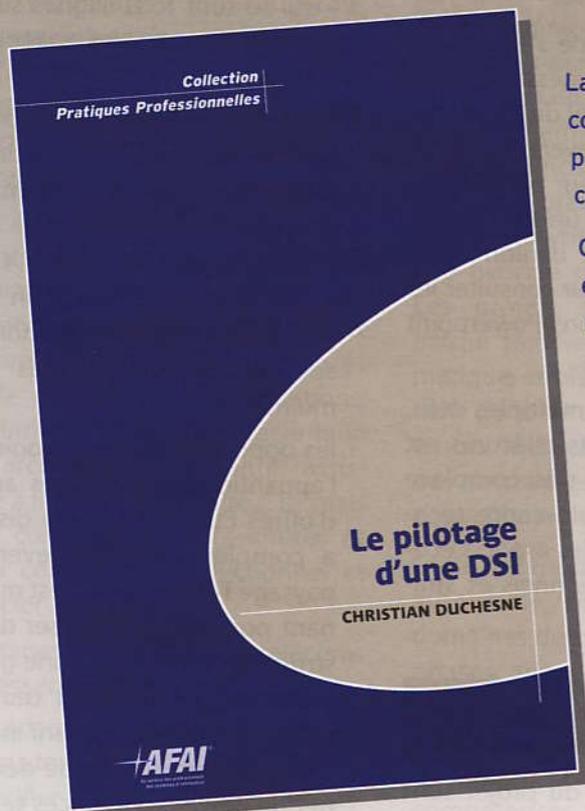
Le PMO doit être vu comme un accélérateur de maturité, non seulement pour la DSI, mais aussi pour l'ensemble des entités concernées par le déroulement des projets et par leurs résultats opérationnels. En vitesse de croisière, le PMO entretient ce bon fonctionnement ou en assure les adaptations en cas de changement de politique générale de l'entreprise.

Tout DSI soucieux de transformer sa direction en un centre de plus-value pour l'entreprise devrait créer un PMO corporatif lui rapportant directement, lui assigner les objectifs quantifiés de progrès de la DSI, et lui donner carte blanche sur les moyens

à utiliser. Pour cela, un siège au comité de Direction est requis. Le mandat du PMO est principalement culturel : le changement des habitudes, des responsabilités et des règles implique l'adhésion et le support de tous les Dirigeants.

Sigles :

- (1) CMMI : Capability Maturity Model.
- (2) COBIT : Control Objectives for Business and related Technologies.
- (3) PMP : Project Management Professional.
- (4) ITGI : IT Governance Institute.
- (5) IGSI : Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information.



La DSI (Direction des Systèmes d'Information) étant perçue comme un centre de coûts, son Directeur est contraint de prouver qu'elle apporte plus à l'Entreprise qu'elle ne lui coûte.

Ce livre explique de façon pratique les conditions à réunir et les mécanismes de pilotage pour créer la plus-value recherchée et en mesurer les bénéfices.

L'entreprise n'est pas aisée : non seulement le dirigeant de la DSI doit créer de la valeur, mais il doit aussi optimiser les coûts de fabrication et la qualité des fournitures. Faire gagner plus d'argent en dépensant le moins possible.

Concilier ces missions nécessite de mettre en cohérence trois composantes : l'organisation, les processus de gestion et les outils de pilotage de la DSI. Trop souvent, les relations de cause à effet entre ces trois dimensions sont ignorées et réduisent l'efficacité du pilotage.

Le principal constat est que les combinaisons gagnantes pour relever ce défi sont peu nombreuses : une organisation orientée projet, des responsabilités bien distribuées, une gestion par les plans de charge, des outils, des processus privilégiant la vision du client, et surtout une communauté d'intérêts avec les Directions « Métiers », la DRH et la Direction Financière de l'Entreprise.

Les composants de cette mécanique sont livrés un à un dans ce livre.

Le Directeur des Systèmes d'Information, mais aussi le contrôleur de gestion et le Président, disposent dans ce livre d'une vision commune et du cahier des charges d'un projet de transformation conduisant à une organisation orientée « métier », capable de s'adapter aux changements.