



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

ACTUALITE | PAROLES DE DSI | EXPERTISES | CIO TV | EVENEMENTS | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS Rechercher



## CONTRIBUTIONS

### Paroles d'experts



L'intérêt de la mise en place d'un PMO  
**Christian Duchesne - directeur de mission de R3D Conseil**

(17/09/2007)

Voici le deuxième article de la rubrique « Parole d'expert » consacré au pilotage des activités. Quelle que soit la stratégie d'implantation de ce pilotage (Voir tribune précédente), l'existence d'un PMO facilitera sa mise en oeuvre.

Le premier article définissait le pilotage et délimitait son cadre pilotage (Voir tribune précédente).

Le présent article veut classer les différents types de PMO et aider le lecteur à déterminer celui qui correspond le mieux à son besoin.

#### Ce que couvre le mot PMO

Le sigle anglo-saxon PMO cache plusieurs significations : Project ou Program ou Portfolio Management Office. A chaque fois il s'agit d'une petite équipe chargée de mettre en oeuvre le pilotage (d'un projet, d'un programme, ou d'un portefeuille d'activités).

Le PMO donne la pleine mesure de son efficacité à l'échelle d'une organisation gérant des projets ; c'est ce PMO qui connaît le plus grand succès en Amérique du Nord. En effet, l'organisation par projet est la plus complexe à mettre en oeuvre et justifie pleinement que des experts soient à son chevet pour garantir son bon fonctionnement. Rien n'empêche que le PMO surveille également les activités de continuité non gérées en mode projet. Le pas est franchi lorsque l'organisation des ressources est commune ou lorsque les processus de pilotage sont communs, notamment le processus de budget.

En termes de secteur d'influence, le PMO est particulièrement apprécié dans les Directions informatiques (DSI) grandes consommatrices de projets, mais l'est également dans toute société créant des solutions ou des produits pour des clients. En termes de responsabilités, le PMO n'impose pas, mais possède le moyen de guider et faire adopter l'organisation des relations et le cadre favorisant l'exercice des meilleures pratiques.

Dans tout ce qui suit, nous nous intéresserons au PMO d'une organisation.

#### La mission du PMO

La mission du PMO évolue au fur et à mesure que la maturité de l'Entreprise augmente.

Dans un premier temps, la mission principale du PMO consiste à amener l'organisation vers un niveau de maturité égal à 3 sur l'échelle CMMI, c'est à dire capable d'utiliser des pratiques éprouvées de façon reproductible par tous les acteurs concernés. Ce premier objectif constitue un défi de taille : entraîner toute une organisation vers un mode de fonctionnement qui parfois change radicalement les habitudes en cours. Pour baliser le chemin qui mène au succès, le PMO décrit le dispositif de pilotage nécessaire, les différents chantiers correspondant aux meilleures pratiques utiles à l'Entreprise, et la stratégie d'implantation.

Trois difficultés majeures se dressent sur son chemin :

- L'inadéquation entre les trois piliers du pilotage (Voir tribune précédente),
- La résistance au changement de certains acteurs persuadés que l'ancienne méthode reste la meilleure,
- La difficulté à mesurer les bénéfices retirés de cet effort collectif.

Cette phase initiale de la mission du PMO, pour être menée dans des délais raisonnables, nécessite l'appui et la conviction de la haute Direction. Le travail du PMO, un peu directif dans cette phase vis-à-vis des gestionnaires de projet et des responsables d'équipe, est réalisé sous la forme d'un projet sponsorisé par le comité de Direction de l'Entité à laquelle est rattachée le PMO. Une modification culturelle de cette ampleur basée sur des pratiques reconnues, ne se fait pas en demandant l'avis de chaque personne, mais en montrant une voie éclairée et bien balisée. La conduite du changement y tient une place importante.

#### ACTUELLEMENT SUR LE FIL

##### ➤ Améliorer la chronologie de sortie des logiciels libres

14/10/2 - Lors de son discours à l'Open World Forum, Mark Shuttleworth, fondateur de Canonical, (...)

##### ➤ Réunion de direction à la cantine

14/10/2 - (...)

##### ➤ La SNIA travaille sur l'interopérabilité du stockage en cloud

13/10/2 - La Storage Networking Industry Association (SNIA) annonce la création de la Cloud (...)

##### ➤ TopTIC dynamise la communauté informatique provençale

13/10/2 - L'Echangeur de Marseille, organe dépendant de la Chambre de Commerce et d'Industrie, (...)

#### CONNECTEZ-VOUS AU CIO CLUB

E-MAIL   
 MOT DE PASSE



**CIO.pdf**  
 CIO est disponible au format PDF directement dans votre boîte email.

**CIO Club**  
 Premier réseau social exclusivement réservé aux CIO, DSI, DI et managers des systèmes d'information.

**CIO Événements**  
 Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique.

**CIO TV**  
 Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec les dsi, réalisés sous forme d'interviews filmées.



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

#### PAROLES DE DSI

##### GOUVERNANCE

##### Areva opte pour une triple certification de sa DSI



**Benoit Tiers**  
 DSI groupe d'Areva (...)

Toutes les paroles de DSI

#### CONTRIBUTIONS

##### Le marché naissant de l'évaluation environnementale



**Patrick Chemla - Parole d'expert**

**Spécialiste Green-IT chez Novedia**  
 Peut-on mettre le développement durable en équation ? (...)

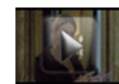
##### Green IT : impact sur le design des architectures logicielles

**Eric Fauquembergue - Parole d'expert**

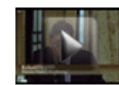
Cliquez ici !



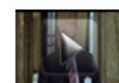
#### DERNIERES VIDEOS



**Conférence Décisionnel : Le pilotage de la performance des budgets IT par la DSI**  
 Durée : 23mn 30s



**Conférence Décisionnel : Le décisionnel en temps de crise : Un enjeu partagé entre DSI et fournisseurs**  
 Durée : 20mn 10s



**Conférence Décisionnel : Search et décisionnel ou comment exploiter des technologies alternatives de dernière génération pour construire des services de type Operational Intelligence en quelques mois**  
 Durée : 22mn 40s

La phase suivante de la mission du PMO est de favoriser une dynamique d'amélioration des pratiques « auto-entretenu » par ses acteurs. Le PMO n'a plus besoin de convaincre les acteurs pour leur faire adopter ces pratiques, mais instaure un cycle vertueux d'appropriation et de volonté de les rendre plus efficaces dans leur contexte. Ces derniers passent d'une phase d'apprentissage et d'application consciencieuse, à une phase d'application pragmatique avec souci d'efficacité. Le dispositif de pilotage accompagnant ce changement d'attitude s'enrichit d'indicateurs mesurant les progrès d'efficacité accomplis. Le mode de management du PMO vis-à-vis des gestionnaires s'adapte : ceux-ci sont invités à devenir responsables du succès des pratiques mises en place et ont la liberté des moyens à mettre en oeuvre.

Jusqu'à présent, nous nous sommes limités à parler d'un PMO implantant les bonnes pratiques. Mais sa mission peut aussi inclure la gestion du portefeuille d'activités. Trois raisons justifient ce choix :

- La position transversale du PMO (souvent rattaché au patron de l'Entité) favorise la gestion des liens et la coordination entre les projets
- La gestion du portefeuille d'activités est l'aboutissement concret d'un pilotage réussi
- L'usage quotidien permet d'améliorer encore le dispositif de pilotage « théorique » du départ.

#### Justification du PMO

La conviction et la détermination de la haute Direction pour mettre en place un PMO n'exclut pas de réaliser un Business Case justifiant ce changement. Mais ce dossier économique n'a de sens que si sa portée inclut les retombées « métiers ». En effet, l'aboutissement ultime du travail du PMO est de mettre l'Entreprise en situation d'aligner ses projets sur ses objectifs métiers et de maximiser leurs chances de réussite. La justification économique du PMO se traite au niveau Entreprise. Les gains de productivité apportés par de meilleures pratiques et par une amélioration de la cohérence des trois piliers de pilotage restent secondaires par rapport aux gains d'affaire accrus grâce au meilleur taux de succès des projets.

#### La notion centrale : le projet

Le projet est une structure de gestion temporaire destinée à réussir un changement. Même si les pratiques de base sont applicables à une majorité de projets, il subsiste de nombreuses particularités propres à chaque projet. Le PMO doit alors adapter la théorie parfois un peu « simpliste » aux spécificités de l'Entreprise qui font partie de sa culture. Homogénéiser les pratiques, tout en conservant certaines spécificités utiles, tel est le défi.

La notion de projet elle-même peut porter la confusion : le projet géré par le chef de projet contient-il la partie « Métier », ou se limite-t-il au sous-ensemble géré par la maîtrise d'oeuvre ? Même si la réponse saute aux yeux - le projet est limité par ce qui serait mis dans sa justification économique, c'est-à-dire l'ensemble des actions maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre - il arrive que la vision projet métier et la vision projet informatique soient très différentes. C'est le cas lorsque l'organisation de la DSI est conçue pour privilégier la vision « système ». Par exemple, si le projet métier est de sortir une offre de forfait téléphonique contenant des fonctionnalités touchant plusieurs systèmes, et que ces derniers soient gérés indépendamment les uns des autres par versions périodiques (priorité à la qualité et à la stabilisation technique), le projet en vision métier est vu de l'informatique comme une collection de demandes indépendantes à insérer dans des cycles de maintenance. Dans ce cas, le chef de projet métier n'a aucune prise sur ce qui se passe au département informatique qui lui-même n'a pas mis en place de maîtrise d'oeuvre projet.

Pour aller vers la gestion de portefeuille d'activités, le PMO devra introduire la notion de programme pour être capable de regrouper ensemble des projets complémentaires. Ce deuxième niveau de gestion, se superposant à celui de projet, n'est pas naturel pour les organisations informatiques qui n'ont pas encore réalisé un bon arrimage avec leurs clients métiers. Continuant à raisonner projet informatique, la participation de plusieurs projets à un même objectif d'affaire n'est pas gérée par le département informatique.

#### Les 3 niveaux de PMO

Les trois niveaux précédemment énoncés - projet, programme, portefeuille - ne sont donc pas si simples à gravir. Cette progression concomitante à l'acquisition de maturité s'accompagne d'un changement d'optique majeur : l'introduction progressive de la MOA (maîtrise d'ouvrage) dans la gestion quotidienne des activités. Car au bout du compte, l'exercice des priorités et des arbitrages entre projets pour rééquilibrer les enjeux, les moyens et les délais ne peut s'accomplir que sur le périmètre global MOA plus MOE (Maîtrise d'oeuvre). C'est pour cette raison que les entreprises les plus matures se réorganisent pour intégrer plus étroitement Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'oeuvre dans la même Entité. Pudiquement, ces entreprises préfèrent parler d'Assistance à Maîtrise d'ouvrage au lieu de Maîtrise d'ouvrage, mais vu d'un projet cela ne fait aucune différence. Le sponsor de chaque projet est choisi dans l'Entité Métier cliente et représente le propriétaire du projet, le client privilégié. Le maître d'ouvrage peut ne pas être chez le client, surtout s'il a plusieurs clients.

Dans ce cheminement, le PMO change de forme et passe d'une vision projet très focalisée sur les pratiques et les méthodes de gestion de projet, à une vision programme élargissant les pratiques à celles nécessaires au maître d'ouvrage (gestion des exigences, conduite du changement, gestion des risques, business



#### Architecte .NET chez Novedia Solutions

L'architecture et la conception des solutions logicielles peuvent et doivent participer à la démarche (...)

Toutes les expertises



#### Webcast Partenaire - Pourquoi les DSI devraient se mettre au Web 2.0

Les technologies web 2.0, des réseaux sociaux, comme (...)

Toutes les vidéos

#### SONDAGE



#### Le service marketing a besoin de petites applications

réactives sur un socle solide. Comment cela se passe-t-il chez vous ?

- Quand le socle est solide, les applications légères périphériques ne posent pas de problèmes.
- Le socle a beau être solide, il vaut mieux savoir ce que l'on veut avant de développer
- Quand on commande une appli sans savoir ce que l'on veut et sans cahier des charges, on obtient ce qui a été commandé
- Toute application s'interfaçant avec le SI doit ne pas menacer son intégrité.
- Avez-vous déjà essayé de mener un troupeau de chats ?

Voter



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

#### HUMOUR - LE DESSIN DE FIX

case, déploiements etc....), puis à une vision portefeuille d'activités nécessitant de compléter le dispositif de pilotage, notamment :

- Le pilier processus pour mieux arrimer planification stratégique, processus budgétaire et plan de charge,
- Le pilier organisation pour rééquilibrer les pouvoirs entre MOA et MOE et faciliter le travail en équipe entre ces deux populations.

#### Le périmètre fonctionnel du PMO :

Le PMO met en place et gère le dispositif de pilotage permettant à l'organisation de mieux utiliser ses ressources pour le plus grand profit de l'Entreprise. Le PMO rend cohérent les trois piliers du pilotage : les processus, l'organisation et les outils (Voir [tribune précédente](#)).

Ces modifications sont à inscrire dans une double vision : vision MOE seule et vision d'ensemble MOA/MOE. En effet, un risque d'échec du PMO est de commencer par optimiser l'usine de fabrication - par exemple la DSI - puis s'apercevoir plus tard qu'il faut refaire une partie du travail lors de l'élargissement de l'application des bonnes pratiques à la MOA.

La gestion de portefeuille constitue, rappelons-le, l'aboutissement de cette double vision.

#### Le pouvoir du PMO

Un autre choix stratégique concerne le pouvoir à donner au PMO pour réussir sa mission.

Cette question prend la forme plus concrète suivante : le PMO est-il un centre de compétences en gestion de projet ou un centre de pilotage ?

- Le centre de compétence offre méthodes, support et conseil sur l'ensemble des bonnes pratiques. Il est assimilé souvent à un service méthodes. Il peut toutefois implanter des indicateurs de pilotage et effectuer régulièrement la mesure pour rendre compte des progrès et alerter en cas de défaillance. Chacune de ces implantations prend la forme d'un projet individuel qu'il faut justifier.

- Le centre de pilotage détient en plus le pouvoir de contrôler les projets, de tenir à jour les informations du portefeuille et d'animer une grande partie des processus de pilotage, notamment le budget.

La marche est grande entre les deux, mais il convient vite de passer du centre de compétences au centre de pilotage si l'on veut réussir à mettre en place efficacement un pilotage sous la forme d'un programme coordonnant différents chantiers complémentaires. Le positionnement hiérarchique du PMO centre de pilotage est nécessairement sous le DSI (dans un premier temps) ou sous le responsable de l'Entité Assistance à Maîtrise d'ouvrage (c'est mieux), ou rattaché à la Holding lorsque la préoccupation majeure est d'implanter vite dans toutes les filiales en même temps.

#### Conclusion

Le métier de PMO ne s'improvise pas : il est au confluent de nombreux courants. Il doit savoir réconcilier des mondes différents (métier et informatique, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre), des compétences différentes (méthodes, organisation, outils, contrôle de gestion), des intérêts différents (chefs de projet, hiérarchiques), des tempéraments différents (leaders, managers, suiveurs, hésitants, résistants), le tout avec diplomatie et détermination.

Mais qui investit dans ces hommes y retrouve rapidement son compte !

#### Pour en savoir plus :

Consulter l'ouvrage « [Le pilotage d'une DSI](#) » paru aux éditions de l'AFAI qui fournit beaucoup plus d'information sur le PMO.



#### LIVRES BLANCS - TELECHARGEMENTS



##### > 12 octobre 2009 - Accélérer et fiabiliser les décisions

Ce document explique comment rassembler des informations fiables et facilement accessibles, à partir de systèmes informatiques intégrés et efficaces, et comment utiliser ces informations pour prendre des décisions rapides et pertinentes.

[Télécharger](#)



##### > 12 octobre 2009 - Comment l'informatique peut-elle vous aider à prendre une décision rapide et efficace ?

Ce document vous présente les solutions informatiques pour prendre des décisions rapides et efficaces.

[Télécharger](#)



##### > 12 octobre 2009 - Oracle Database 11g Product Family

This paper outlines the features and options available with each edition of Oracle Database 11g.

[Télécharger](#)

[Tous les livres blancs](#)

#### PARTENAIRES

. [Web-profils.com](#), la place de marché du conseil et de l'ingénierie

[Contactez-nous](#) | [Informations](#) | [Découvrez la plateforme CIO](#) | [Découvrez CIO.pdf](#) | [Recevez la Newsletter](#) | [Abonnez-vous au flux RSS](#)

CIO-online.com est un site du groupe IT News Info,

**IT NEWS INFO**



**Copyright © CIO-online.com 2003-2009**

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées sur ce site, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du webmaster du site CIO-online.com est illicite et constitue une contrefaçon.  
IT News Info s'est engagé à respecter la confidentialité des données personnelles régies par la loi 78-17 du 6 janvier 1978.