

9 sociétés représentées à l'atelier :

COFIDIS
EDF
ERDF
GMF
GROUPAMA
PRESSTALIS
SNCF
STIME (Groupe des Mousquetaires)
SYSTALIANS (groupe Réunica)

Animateur : Christian Duchesne (PMO-Performance)

A- Préambule :

Je remercie tous les participants pour leur implication dans l'atelier : préparation et échanges pendant la réunion.

Une liste des adhérents à jour est remise à tous les participants. Le club compte à ce jour 23 adhérents.

B- Thème de l'atelier et problématique :

L'implantation d'un PMO s'accompagne parfois de frictions avec les services existants. En effet le PMO peut être perçu comme une menace dès lors qu'il modifie les pratiques de pilotage. Les acteurs habituels du pilotage – Contrôle de Gestion, responsables de département, responsable organisation, responsable méthodes, responsable stratégie, et d'autres encore – n'acceptent pas facilement qu'une nouvelle entité vienne perturber l'ordre établi.

Nous nous intéressons dans cet atelier à dégager les « bons plans » pour faciliter l'acceptation du PMO par l'encadrement dirigeant et supérieur d'une organisation.

C- Déroulement de l'atelier :

Deux parties :

1. identification des processus partagés entre le PMO et les autres départements pouvant poser problème : remplissage d'un tableau EXCEL croisant tous les processus et tous les départements concernés, société par société
2. identification des problèmes : chaque représentant de société présent le 8 juin a répondu préalablement à un questionnaire préparatoire. L'animateur en rédige une synthèse des réponses et la soumet à l'atelier pour dégager des conclusions tous ensemble.

D- La représentativité des sociétés participantes :

Toutes les sociétés représentées sont matricielles équilibrées ou fonctionnelles, mais n'ont pas adopté la même organisation pour leur PMO.

Ainsi parmi les 9 sociétés représentées, nous distinguons :

1. une société qui n'a pas de PMO (ou qui n'arrive pas à en créer)
2. une société dont les activités PMO font partie des missions du contrôle de gestion
3. les 7 autres sociétés ont créé un PMO
 - a. à vocation MOE pour 4 sociétés représentées
 - b. à vocation MOA et MOE pour 2 sociétés représentées
 - c. à vocation MOA d'une part et MOE d'autre part (2 PMO créés dans l'Entité) pour une société représentée
4. les sociétés utilisant leur PMO comme centre de pilotage (prescription, animation, contrôle) : la grande majorité des sociétés représentées
5. les sociétés utilisant leur PMO comme centre de support seul : aucune. Toutes les sociétés présentes ayant un PMO l'utilisent comme tour de pilotage et centre de support aux acteurs, notamment aux chefs de projet

E- Analyse du partage des processus entre le PMO et les autres départements :

Les processus de pilotage à partager avec le Contrôle de Gestion si différent du PMO :

- Définition / modification des processus plan et budget
- Animation des processus plan et budget
- Contrôle des budgets (préciser la maille : projet ou sous-portfeuille)
- Arbitrage des budgets (préciser la maille : projet ou sous-portfeuille)
- Sélection des nouveaux projets : dossier d'investissement, critères
- Suivi des coûts des activités (projets et maintenance)
- Suivi des bénéfices apportés par les projets

Résultat : si les deux premiers processus sont majoritairement conduits par le contrôle de gestion, les autres sont très largement partagés entre PMO et contrôle de gestion, le premier effectuant les mesures et les transmettant au Contrôle de gestion. Deux sociétés présentes impliquent leur PMO dans le suivi des bénéfices.

Les processus à partager avec la DRH :

- Mobilité à l'intérieur de l'Entité (pour être affecté à un projet géré en dehors de son service)
- Recrutement externe (pour renforcer des projets)
- Evaluation de rendement des collaborateurs affectés aux projets (au fil de l'eau en fin de projet)
- Définition du poste ou de la fonction « chef de projet »
- Mise en place d'une filière ou d'un parcours de professionnalisation « chef de projet »

Résultat : Deux sociétés (les deux plus grosses DSI représentées) disposent d'une filière « chef de projet » où cette fonction est valorisée par la DRH. Dans la grande majorité des

entités représentées à l'atelier, ce sont les chefs de service qui réalisent les transferts de personnels, le recrutement et l'évaluation de rendement.

Les processus à partager avec les hiérarchiques des collaborateurs affectés aux projets :

- Affectation de collaborateurs sur les projets
- Recueil des souhaits d'affectation de chaque ressource sur différents types de projet
- Plan d'évolution des compétences
- Plan de formation
- Le contrôle et le support aux chefs de projet en matière de gestion de projet

Résultat : Aucune des sociétés représentées ne s'est encore risquée à gérer les ressources des projets à l'aide d'un pool. L'affectation des ressources sur les projets est réalisée par les hiérarchiques de ces ressources pour 8 sociétés, tandis que la 9^{ème} société a réservé cette responsabilité au PMO. Le support en gestion de projet destiné aux chefs de projet est réalisé par le service Méthodes lorsqu'il existe, sinon par le PMO, à défaut par le chef de service.

Les processus à partager avec le service Méthodes s'il existe :

- Définition des pratiques de gestion de projet
- Choix d'un outil de pilotage

Résultat : quatre sociétés représentées disposent d'un service méthodes, soit à cause de leur grand taille, soit parce qu'elles n'ont pas de PMO. Pour une majorité des autres sociétés représentées, le PMO assure les fonctions du service Méthodes en ce qui concerne les pratiques de gestion de projet. Le choix de l'outil de pilotage est plutôt réalisé par le PMO.

F- Identification des sources de difficulté entre le PMO (ici MOE) et les autres départements.

Chacun des départements ou communautés ci-dessous peut provoquer ou subir des difficultés vis-à-vis du PMO de la DSI. Les items ci-dessous ont tous été cités par les participants.

Contrôle de Gestion :

- Monopolisation des chiffres par le Contrôle de Gestion
- Méthode de budgétisation des projets issue du contrôle de gestion, inadaptée ou trop calquée sur celle des activités récurrentes
- Double suivi des activités (PMO et Contrôle de gestion) correspondant à des objectifs différents
- Conflit d'outils
- Résistance du Contrôle de Gestion à la pratique du Business Case (cas pour une société seulement, cas très particulier)

Chefs de projet :

- Informations de suivi des projets lorsque le pilotage est trop budgétaire : incompatibilité entre ce que demande le PMO et ce que demande le contrôle de gestion s'il est distinct.
- Application des pratiques, formation insuffisante : cas des structures de grande taille où le PMO n'a pas les moyens de supporter des centaines de chefs de projet

- Difficile de faire adhérer aux pratiques sans l'aide d'un outil de pilotage structurant

Service Méthode :

- Aucun problème d'articulation
- Par contre, quand il n'y a pas de service Méthode, et que le PMO est intégré au contrôle de gestion, il peut y avoir une difficulté à implanter des pratiques de gestion de projet homogènes, notamment la planification.

PMO MOA (cas où il existe un PMO MOE et un PMO MOA) :

- Difficulté à s'articuler sur le support à la Gestion de Projet
- Manque de visibilité offerte par le PMO MOA
- Manque de visibilité projet sur les jalons à venir
- Principal danger : manque de communication entre PMO MOA et PMO MOE
- Localisation de la responsabilité des budgets : MOA ou PMO MOE

Chefs de Département / services :

- Non reconnaissance du PMO naissant
- Résistance en termes de pouvoir, révélant une maturité insuffisante
- Hétérogénéité des pratiques d'un département à l'autre lorsqu'il n'y a pas de PMO
- Résistance à la superposition d'une approche « projet » gérée par le PMO à la vie jusqu'alors hiérarchique
- De façon générale, une forte résistance des chefs de département à l'arrivée d'un PMO, qui y voient une menace à leur pouvoir personnel.

DRH :

- Demande d'un processus d'affectation efficace tenant compte de toutes les activités du collaborateur (demandé par une société parmi les 9 présentes)

DG :

- Manque d'implication pour sélectionner et prioriser les demandes de projet

G- Conclusions sur le fond de l'atelier « Le PMO et les autres Départements » :

Certaines conclusions ressortent avec évidence des propos des participants :

- L'éclatement des responsabilités de pilotage entre plusieurs départements (exemple : Contrôle de Gestion, Méthodes, PMO) est néfaste au bon exercice de ces responsabilités. Des rivalités naissent et freinent l'élaboration et la mise en œuvre des bonnes pratiques.
- Un PMO rattaché trop bas dans la hiérarchie (c'est-à-dire non rattaché au DSI) n'a pratiquement aucune chance de se faire entendre ; ses progrès sont lents.

- L'acceptation d'un PMO par les acteurs de l'entité passe par une relation gagnant-gagnant. Si le PMO n'a rien à offrir en contrepartie des informations qu'il demande aux acteurs, alors le PMO est rapidement catalogué comme un centre administratif et une cause de travail supplémentaire et inutile.
- Un PMO est accepté si au moins deux conditions sont réunies :
 - Une forte volonté du DSI ou du patron de l'Entité
 - Une relation gagnant-gagnant avec la communauté des chefs de projet
- Le PMO, surtout lorsqu'il est naissant, ou encore mal reconnu, ou encore rattaché trop bas dans la hiérarchie, doit s'atteler à sortir des mesures qui vont devenir petit à petit la référence.
- Le PMO « centre de pilotage » installé dans une DSI de taille humaine (moins de 100 personnes) et exerçant seul ses responsabilités (pas de recouvrement avec le contrôle de gestion ou le service méthodes) met en place rapidement et avec succès les bonnes pratiques.
- Ce même type de PMO dans une grande société (DSI de 1000 à 2000 personnes) peut y parvenir, mais doit adapter les pratiques de gestion de portefeuille d'activité aux lois dictées par le contrôle de gestion généralement bien implanté dans ces grandes structures, et utiliser des règles coercitives pour faire respecter les bonnes pratiques :
 - Facturer l'étude de chaque demande à son émetteur
 - Afficher les personnes en retard de saisie de feuille de temps ou n'ayant pas fait son rapport d'avancement à temps
 - Forcer tous les acteurs à utiliser l'outil de pilotage ; toute information hors outil n'est pas utilisable, en particulier en provenance d'EXCEL.
 - Editer des rapports comparant les performances des départements entre eux, à l'aide de ratios de déploiement ou d'efficacité, afin de stimuler les moins bons élèves.
- Le PMO doit constamment expliquer et communiquer sur ses objectifs et ses activités, afin d'être mieux compris et ôter les ambiguïtés.
- Le PMO est souvent perçu avec crainte par les chefs de département se sentant menacés dans l'intégrité de leur pouvoir, davantage que ne l'inspire le contrôle de gestion pourtant plus exigeant mais dont les objectifs se limitent au financier, alors que le PMO peut influencer l'organisation.
- Le Contrôle de Gestion régnant seul dans une organisation sans PMO admet qu'il est limité, voire illégitime, pour mettre en place des critères d'arbitrage et de gestion des priorités, généraliser la planification, améliorer les pratiques de gestion des projets.

Fin de la réunion. Durée de la réunion : 2h30