

5 sociétés représentées à l'atelier :

ALSTOM
GMF
MAIF Parnasse
SMABTP
VALLOUREC

Animateur et organisateur : Christian Duchesne (PMO-Performance)

Excusés en cette période budgétaire : représentants BNP Paribas, GIE Prod, SAGEMCOM, SIDEL, SNCF, STIME

A- Préambule :

Je remercie tous les participants pour leur implication dans l'atelier - préparation et échanges pendant la réunion – ainsi que notre hôte, la société SMABTP.

B- Thème de l'atelier et objectifs :

L'atelier a servi de lieu d'échange entre sociétés pour **savoir mesurer le succès d'un PMO: les indicateurs à utiliser, leur classement, leur méthode de mesure et leur utilisation.** Il s'agit de fournir des pistes au jeune PMO pour démontrer sa plus value et à se faire accepter par son organisation, notamment quel système de mesures mettre en place et comment l'exploiter.

C- Déroulement de l'atelier :

Chaque participant expose ses pratiques selon le canevas suivant :

- 1. Les clients des mesures**
- 2. Classement des mesures par thème**
- 3. Classement des mesures par client**
- 4. Mise en œuvre des mesures**

En fin de séance, un tableau de classement des indicateurs illustrant les apports du PMO est construit. Il est joint à ce compte rendu.

La compilation des présentations et exemples de rapports est envoyée aux participants après la réunion.

D- Les clients des mesures :

Les questions posées sont les suivantes :

- A qui faut-il prouver la plus value du PMO ?
- Quelles populations ont le plus apprécié le travail du PMO ?
- Quels sont les apports du PMO les plus appréciés ou les plus attendus ?

- Quelles sont les critiques essuyées par le PMO ?

Les réponses dépendent avant tout du périmètre de responsabilité du PMO : selon les processus que le PMO anime, les clients et leurs attentes sont différents.

Les objectifs assignés au PMO énoncés par les participants :

- Professionnaliser les chefs de projets, surtout lorsque ceux-ci proviennent de différentes Directions (Métiers, DSI)
- Effectuer un reporting portefeuille à la Direction, présenter de façon structurée, homogène l'avancement du portefeuille
- Maîtriser le budget DSI
- Apporter de l'objectivité dans les critères de priorisation

Nous retenons les témoignages suivants effectués en séance, en commençant par les négatifs :

- Un PMO créé par la Direction est davantage perçu comme « l'œil de Moscou » par les managers et les chefs de projet qui voient dans le PMO une forme d'inquisition
- Une maturité faible des chefs de projet (méconnaissance des bonnes pratiques standards) renforce cette méfiance
- Des chefs de projet voient les méthodes imposées par le PMO comme du travail administratif supplémentaire qui ne les aide pas directement dans la gestion de leur projet ; leurs propres méthodes et leurs propres indicateurs leur suffisent.
- Les chefs de projet ne se sentent pas assez aidés par le PMO.
- Les chefs de projet travaillant en silo – la plupart du temps gérant leurs propres ressources – sont beaucoup plus résistants que les chefs de projet travaillant au sein d'organisations matricielles fortes ou équilibrées où les ressources sont partagées
- Le PMO rencontre moins de résistance dans les organisations matricielles qui ont besoin de transparence des informations pour fonctionner.
- Les chefs de projet « transversaux » (structures matricielles) sont davantage bienveillants à l'égard du PMO car ils ont davantage de problèmes à résoudre vis-à-vis des services sous-traitants.
- Le PMO qui instruit les besoins en ressources sur les projets est mal accepté par les managers d'équipe, au moins pendant la période de mise en place de ces nouvelles procédures.
- La présentation de l'avancement du portefeuille à la Direction par le PMO en lieu et place des chefs de projet qui avaient l'habitude de le faire eux-mêmes auparavant crée chez ces derniers une frustration.

Mais, passé la période de changement née de la mise en place du PMO, les participants témoignent d'avis positifs qui prennent progressivement le dessus :

- Les managers en silo qui ne voyaient que leur seul périmètre acceptent bien la visibilité de l'ensemble des projets et du portefeuille, et encore plus vite si l'organisation est matricielle.
- La consolidation périodique des données budgétaires tenant compte des changements en cours d'année facilite l'arbitrage des nouvelles demandes au niveau budgétaire
- Le reporting régulier des projets améliore le suivi de la performance des projets et l'élaboration d'actions préventives en cas de dérapage ou de risque. Globalement les projets sont mieux maîtrisés.
- La fiabilité des données collectées augmente

- Un PMO, incluant des référents métiers, est vu comme un guichet unique gérant l'instruction de la totalité des demandes de projet en provenance des métiers, et est bien perçu par les Directions métiers (suivi garanti de leurs demandes) et aussi par la Direction DSI qui s'assure ainsi le monopole des travaux informatiques (moins de risque que des travaux informatiques soient effectués en dehors de la DSI).
- Les estimations fines des coûts de solution d'un projet ne sont effectuées que lorsque la probabilité de faire le projet devient forte (respect des phases d'un projet + gestion de portefeuille)
- Le PMO apporte une meilleure coordination des équipes pour estimer les dépenses
- La gestion d'un plan de charge des ressources partagé est bien acceptée une fois que les managers ont compris que ce moyen leur apportera une amélioration pour maîtriser les délais des projets sous leur responsabilité
- La mise en place du PMO est vue comme le moyen de rompre avec la réalisation de projets en mode « commando » et passer en mode « industriel contrôlé et prévisible».
- Les outils PPM (Project Portfolio Management) installés par le PMO (ex : Augeo, Changepoint) apportent de la rigueur, de la clarté et de la transparence dans les informations.

En adoptant le modèle à trois couches du pilotage (stratégique, économique, opérationnel), il est plus facile d'interpréter les satisfactions et les déceptions évoquées ci-dessus : si le PMO privilégie une couche dans son plan d'actions, les populations clientes des autres couches seront frustrées. Par exemple, si la priorité donnée au PMO est la mise en place d'un reporting mensuel de type portefeuille, les satisfaits seront les Dirigeants, et les frustrés seront les chefs de projet car la mise en place des pratiques de reporting sera réalisée à marche forcée et perçue comme un travail administratif.

Un PMO fortement impliqué dans le processus budgétaire, sera jugé sur l'efficacité du dispositif mis en place pour l'élaboration du budget (saisie des données par les managers, chefs de projet, experts ; rapidité et fiabilité de consolidation des données par les dirigeants, facilité d'analyse par les contrôleurs de gestion, lisibilité des informations par les Directeurs métiers), et sur l'efficacité du dispositif de suivi des budgets au fil du temps pour ces mêmes acteurs. Là encore, le chef de projet risque de se sentir mis en seconde ligne.

Le plan d'actions du PMO doit intégrer tous les clients et satisfaire leurs attentes :

- D'abord les chefs de projet
- Les Dirigeants DSI et Métiers
- Les Managers d'équipe
- Les contrôleurs de gestion

E- Le classement des mesures :

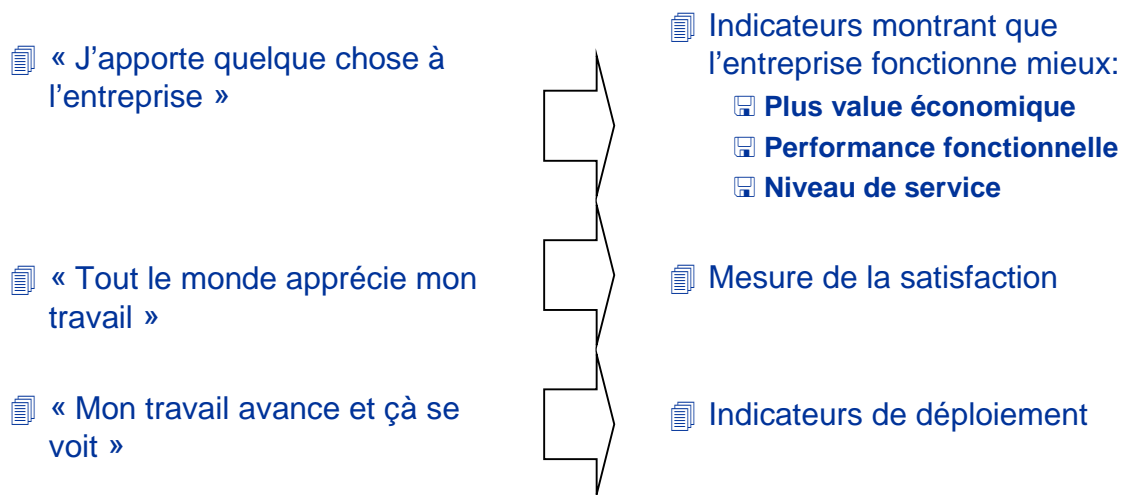
a) D'après ce que nous avons vu précédemment, les indicateurs de succès du PMO sont d'abord les indicateurs témoignant de l'amélioration des performances des projets, c'est-à-dire démontrant que l'action du PMO profite aux résultats de l'entreprise. Tous les participants ont énoncé :

- Respect de la saisie des temps et donc maîtrise des consommés

- Respect de la référence de base et des jalons c'est-à-dire de l'engagement approuvé
- Suivi des 4 indicateurs généraux (qualitatif) = Qualité, Coût, Délai, Satisfaction client
- Maîtrise des risques/problèmes des projets
- Suivi des demandes de changement pour diminuer l'inflation des charges
- Suivi des livrables pour anticiper des dérapages en délais
- Suivi budgétaire, suivi de la facturation, suivi des dépenses
- Respect du processus des demandes et du traitement des projets potentiels pour arbitrer sereinement
- Maîtrise des enveloppes budgétaires
- Suivi de la bonne utilisation des ressources : pouvoir trouver une ressource, réorganiser le plan de charge, occuper tout le monde

b) L'autre façon, complémentaire, de présenter la plus value du PMO est structurée selon trois axes et discutée en séance :

Objectif: quelles mesures peut mettre en place un PMO pour démontrer sa plus value ?



Les participants listent alors tous les indicateurs pouvant étayer ces axes de satisfaction et les classent dans un tableau Excel reproduit en annexe (fichier « indicateurs PMO.xls ») de ce compte-rendu.

F- Mise en oeuvre des indicateurs :

Les informations du paragraphe E-a traduisant l'apport du PMO aux succès de l'entreprise sont obtenues dans des rapports classiques de type PPM.

De nombreux exemples ont été illustrés en séance sous forme de tableaux internes utiles au pilotage et diffusés aux participants.

Ces rapports ne sont envisageables qu'avec l'aide d'outils PPM, exceptionnellement Excel et un outil de suivi des consommés pour de très petites organisations gérées à travers un PMO fort, tant que les aspects planification et plan de charge ne sont pas au cœur de la gestion (cas de la sous-traitance pour la réalisation des solutions par exemple).

L'outil ne suffit pas : il convient de mobiliser tous les contributeurs pour alimenter les données de façon régulière et fiable. Cela passe par la mise en place coopérative et consensuelle de processus, orchestrée par le PMO.

Enfin, une bonne dose de communication à destination de tous les clients et contributeurs (ils sont souvent les deux à la fois) permet d'éviter les frustrations quant aux finalités des changements méthodologiques abordés.

Les indicateurs du paragraphe E-b (voir annexe) sont plus difficiles à mettre en œuvre. Ils nécessitent au moins les indicateurs précédents obtenus par consolidation, d'autres indicateurs plus fins, et des compléments d'information collectés manuellement par le PMO (exemples : enquêtes, nombre d'accès au site PMO, taux de participation à certaines réunions, etc...).

Leur mise en place s'effectue donc dans un deuxième temps bien que cela soit dommageable à leur objectif : démontrer à tous concrètement la plus value croissante du PMO.

Il convient donc de commencer par les indicateurs les plus simples et rapides à utiliser (exemples : accroissement du nombre de projets gérés respectant la méthode standard, diminution du nombre de demandes restées sans réponse dans un délai de 1 mois etc...)

G- Conclusions de l'atelier

La liste des indicateurs fournis n'est pas exhaustive. En plus des axes précités, il aurait fallu classer les indicateurs de façon multi dimensionnelle en tenant compte du type d'organisation (fonctionnelle, matricielle, par projet), du niveau de pilotage (stratégique, budgétaire, opérationnel), du périmètre DSI seule ou DSI + Métiers, du degré de sous-traitance des réalisations.

Ce qui dépasse l'ambition d'un seul atelier.

Mais l'atelier a permis de satisfaire les objectifs initiaux et d'alerter sur les fortes attentes des clients à l'encontre du PMO lorsque celui-ci se met en place, et de la nécessité de bien communiquer, mesurer et diffuser les résultats des indicateurs. Cela permet de dégonfler les craintes, les résistances et d'insuffler une dynamique de progrès à l'ensemble des acteurs.

Fin de la réunion 17h15. Durée de la réunion : 2h45