

4 sociétés représentées à l'atelier :

ALLIANZ GI
MMA
Parnasse MAIF
VALLOUREC

Animateur et organisateur : Christian Duchesne (PMO-Performance)

Inscrits excusés : représentants ERDF, SIDEL, SNCF

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 ALLIANZ Global Investors.

B- Thème de l'atelier et objectifs :

L'atelier a servi de lieu d'échange entre sociétés pour partager leur expérience sur l'animation d'une communauté de chefs de projets. Les principales interrogations ont porté sur les techniques d'animation et de mise en route plutôt que sur l'intérêt de l'existence d'une telle communauté, jugé évident par les participants.

C- Déroulement de l'atelier :

L'organisateur a envoyé à chaque participant, deux mois avant l'atelier, un livre blanc traitant dans le détail des bonnes pratiques de gestion d'une communauté de gestionnaires de projets. Ce document a permis aux participants d'adopter une vision « cible » d'une telle communauté et de prendre du recul par rapport à leur propre expérience. L'analyse de chacun gagne en objectivité.

Chaque participant s'exprime selon le canevas de préparation suivant :

- 1. Vos définitions de chef de projet et les acteurs à impliquer dans la communauté**
- 2. Les objectifs poursuivis à travers l'implantation de la communauté**
- 3. Questions / réponses**

Parmi les questions, les principales concernaient :

- Comment animer une communauté sur plusieurs sites à la fois?
- Comment faire prendre le temps aux chefs de projet pour s'investir dans cette communauté?
- Comment bien démarrer l'animation de la communauté : périodicité des réunions, contenu type, leviers de mobilisation.
- Comment partager les retours d'expérience sur des projets ?
- Le PMO doit-il être le moteur d'une telle communauté?
- Quel temps (charge) doit-on consacrer à une telle communauté?

D- Tour de table : objectifs poursuivis, acteurs impliqués

Tous les participants ont un PMO, et même plusieurs dans le cas des sociétés structurées en groupe : un PMO corporate (IT) et des PMO entités (plutôt métiers).

Tous s'intéressent à une communauté regroupant des chefs de projet, sauf une société participante ayant peu de ressources PMO et qui concentre sa réflexion sur une communauté de gestionnaires de portefeuilles de projets qui serviront d'intermédiaires et de pédagogues pour toucher les chefs de projet (effet de levier).

Tous les participants ont identifié au sein de leur entreprise ce que signifiait « chef de projet ». Ce peut être le maître d'ouvrage (ou l'assistant à maîtrise d'ouvrage), le maître d'œuvre, le responsable de tout le projet (au sens PMBok), voire le couple AMOA/MOE.

Tout le monde s'accorde à dire qu'en cas de distinction AMOA / MOE, la communauté doit inclure ces deux fonctions.

Les profils de personne peuvent être différents (expert technique, manager) et hétérogènes au sein de la même entreprise. De même, la communauté peut rassembler des personnes pilotant des petits projets comme de grands programmes.

Les raisons invoquées pour créer une communauté de partage des bonnes pratiques de gestion de projet :

- Démultiplier le travail du PMO en se servant de cette communauté comme caisse de résonance, d'amplification, d'adoption et de propagation des préconisations du PMO.
- Mobiliser et sensibiliser les chefs de projet à l'utilisation des mêmes pratiques
- Homogénéiser, amender ou optimiser les méthodes proposées par le PMO
- Développer l'entraide mutuelle entre gestionnaires de projets
- Rendre rapidement autonomes les chefs de projet
- Faire reconnaître le métier de chef de projet auprès de leurs interlocuteurs

C'est surtout la première raison qui justifie le lancement d'une telle communauté. L'entreprise a bien compris l'intérêt de faire adopter rapidement les mêmes règles de gestion de projet.

E- Constats, recommandations :

Il y a des pré-requis incontournables au lancement d'une communauté de chefs de projet :

- Les méthodes de gestion de projet sont définies et disponibles dans un référentiel et communes à l'ensemble des acteurs (IT et métier).
- La communauté a pour effet d'accélérer l'identification des pratiques qui fonctionnent bien et le partage à ceux qui ne les connaissent pas encore. Autrement dit fertiliser les élèves en retard par les bons élèves.
- C'est le PMO qui gère la prescription des pratiques, pas la communauté, même si le jeu diplomatique permet à chacun de s'exprimer librement.
- La communauté doit être officielle de sorte à justifier le temps que les chefs de projet consacrent à ces rencontres.

La fréquence des rencontres diffère selon les participants : entre 6 semaines (pour une communauté de 16 gestionnaires de portefeuille) et 3 mois (pour une communauté internationale de 200 chefs de projet). Le trimestre semble une bonne fréquence pour les participants.

L'une des sociétés participantes témoigne sur sa récente expérience bien réussie, animée par son PMO (périmètre DSI + métiers) et qui constitue un cas particulier intéressant d'animation de communauté :

Le PMO a créé un programme d'amélioration des bonnes pratiques, géré comme les autres projets du portefeuille (reporting, budget etc..) mais avec un bon volet communication. Ce programme invite tous les managers à identifier des axes d'amélioration rapide de la gestion de projet et du pilotage en général. Un peu à la méthode Six Sigma, les projets identifiés et sélectionnés doivent être de courte durée et des indicateurs de mesure de résultat mis en place. L'émulation a bien fonctionné et des améliorations notables ont été mises en place rapidement.

H- Conclusions de l'atelier

La communauté de pratiques de gestion de projet apporte des éléments concrets de « ressenti » vis-à-vis du fonctionnement existant (donc une remontée des difficultés, des échecs ou des succès) permettant de mesurer la pertinence des pratiques utilisées ou proposées. Elle agit comme un garde fou avant d'embarquer la société dans de nouvelles pratiques. Les témoignages apportés juste après l'application de nouvelles pratiques aident à la généralisation de ces pratiques, ou au contraire obligent à les amender.

L'appropriation par les acteurs en est renforcée.

D'ailleurs, et c'est une boutade, le club PMO-Performance est l'incarnation d'une communauté de pratiques de pilotage dont les membres, et à travers eux leur société, tirent directement les bénéfices !

Fin de la réunion 11h45. Durée de la réunion : 2h30