

PMO : la mise en œuvre, (code PMO)

Animé par : Christian DUCHESNE

Objectifs :

- les améliorations attendues d'un PMO « Project Management Office » ;
- **en quoi le PMO est-il un remède aux difficultés de pilotage ;**
- quelles adaptations à l'organisation le PMO peut-il mettre en place pour déployer la gestion en mode projet sans pénaliser les autres activités ;
- quels sont les impacts managériaux ;
- **quel est le travail quotidien du PMO ;**
- où rattacher le PMO dans l'organisation existante, quelles sont les organisations possibles ;
- comment le PMO rapproche-t-il DSI et Directions Métiers ;
- quelle est la composition de l'équipe PMO ;
- quelles sont ses responsabilités et comment l'implanter.

Public : DSI et leurs collaborateurs directs, décideurs, consultants, chefs de projets, responsables fonctionnels, maîtrises d'ouvrage, contrôleurs de gestion, responsables pilotage.

Prérequis : Connaissances en gestion de projet.

Mot de l'animateur : Vous n'identifiez pas encore pourquoi vos projets ne produisent pas les résultats attendus, ou vous ne connaissez pas les solutions permettant de généraliser et faire accepter les bonnes pratiques de Gestion de Projet dans votre société, alors cette formation vous aidera à définir une organisation efficace mettant en scène des fonctions permettant aux maîtrises d'ouvrage et aux maîtrises d'œuvre de travailler dynamiquement sur les projets. La fonction PMO en est la pierre angulaire et vous saurez la définir et l'implanter dans votre société ou votre direction.

PMO : la mise en œuvre

Concepts, organisation, mise en place et meilleures pratiques.

Conçu au départ pour faciliter l'application puis la généralisation de la gestion par projet dans une organisation, le PMO (Project Management Office) a progressivement conquis tous les processus de pilotage des activités. Ainsi, le PMO désigne-t-il le plus souvent aujourd'hui l'équipe de pilotage chargée de gérer l'amélioration de la performance de la direction, voire de l'entreprise.

Illustrée par de nombreux exemples, cette formation guide le responsable informatique et le responsable métier vers la définition de la fonction PMO la plus adaptée aux objectifs d'efficacité de son entité, éclaire sur ses missions, et répond aux préoccupations pratiques de mise en œuvre. La formation aide aussi à comprendre pourquoi un PMO est-il si difficile à implanter et comment il facilite l'agilité de l'entreprise et l'innovation.

La mise en œuvre des principes de gestion que le PMO incarne se heurte parfois au conservatisme des pouvoirs installés, aussi une démarche d'implantation est proposée. Cette formation est complémentaire aux formations Gestion de Portefeuille de Projets qui détaille les aspects processus et outils, et L'Entreprise Augmentée consacrée à l'accompagnement managérial du changement.

1 Quel type de PMO pour quel objectif ?

Ce chapitre définit la fonction PMO au sein de votre entreprise en tenant compte des différentes organisations possibles et des responsabilités que vous désirez lui octroyer.

La conception du pilotage des activités revue par le PMO

- Le PMO, ingénieur technique du pilotage.
- Les dysfonctionnements typiques de la DSI corrigés par le PMO.
- Les axes et les niveaux de pilotage : comment fédérer les composants du pilotage ?
- Par où commencer : définir des objectifs cohérents.
- Quelles sont les règles de gestion structurantes à préciser en tout premier lieu ?
- Les piliers du pilotage conçus, réalisés et entretenus par le PMO.

Le PMO, miroir des objectifs de la Direction

- Moteur du changement ou gestionnaire des bonnes pratiques ?
- Le PMO vu comme courroie de transmission des ambitions du DSI ou du Directeur Métier.
- Le PMO contribue-t-il à l'innovation technologique ou à la mise en place d'une IT bimodale ?
- Le PMO apporte-t-il de la flexibilité dans la gestion des activités ?
- Quels sont les bénéfices attendus de la mise en place d'un PMO ?

Les rôles possibles du PMO

- Centre de Pilotage ou Centre de Support ?
- Du PMO stratégique au PMO de projet ?
- Quel lien entre PMO et contrôle de gestion ?
- Exemples de mandats d'un PMO.

Prise en compte de l'organisation de la DSI et des directions métiers

- Les organisations réfractaires au mode de travail par projet : où sont les difficultés ?
- Les organisations qui facilitent le mode de travail par projet : avantages et précautions.
- Faut-il inclure les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre dans le champ d'intervention du PMO ?
- Quels sont les composants de l'organisation (structure, comités, rôles et responsabilités) que le PMO devrait pouvoir modifier ? Les critères de choix.
- Quel est l'impact de la mise en place d'un PMO – ou plus généralement du mode projet – sur le management hiérarchique ?
- Management hiérarchique et management transversal : est-ce compatible ?
- Peut-on rattacher les chefs de projet au PMO ?

Rattachement hiérarchique du PMO

- Où rattacher un PMO dans une direction (DSI ou métier) ? Avantages et inconvénients des différents types d'organisation.
- Où rattacher un PMO dans un groupe ? Faut-il plusieurs PMO ? Quelle complémentarité entre les PMO ? Comment les fédérer ?

2 Les activités types du PMO

Ce chapitre permettra de rédiger le plan d'actions du PMO de votre entreprise.

Les processus gérés par le PMO

- Le PMO doit-il gérer d'autres processus que les processus de pilotage ?
- Quels sont les processus prescrits par le PMO ?
- Quels sont les processus pilotés ou animés par le PMO ?
- Quels sont les processus évalués par le PMO ?
- Quel est l'impact du PMO sur les processus budgétaires ?
- N'y a-t-il que les activités gérées en mode projet qui intéressent le PMO ?

Les activités de changement prises en charge par le PMO

- Les diagnostics réalisés par le PMO : sur quels référentiels s'appuyer (PMI, CMMI, COBIT, ITIL, etc.) ?
- L'augmentation de maturité d'une organisation est-elle le seul fil conducteur pour lancer les projets améliorant le pilotage ? Illustration par des cas concrets.
- Quels projets associer aux différents objectifs de pilotage ? Quelques exemples types.

Les activités récurrentes du PMO

- L'affectation des ressources aux projets : les différentes approches.
- L'amélioration continue de la gestion de projet et la prise en compte des nouvelles méthodes : démarche conseillée. Exemple : introduction de nouveaux cycles de vie (Agile, Acquisition, projets d'innovation...).
- L'animation d'une communauté de chefs de projet : quel intérêt ?
- Le reporting : quels sont les rapports que doit gérer le PMO ?
- La gestion des documents : classification, gestion.
- La surveillance de la qualité des données : exemples, difficultés rencontrées.
- Les indicateurs permettant de démontrer la plus-value de la fonction PMO.

3 La composition du PMO

Plusieurs solutions sont exposées ici pour constituer le PMO. Le choix dépend de la taille de l'entité, des compétences déjà en place et, bien sûr, des missions du PMO.

Le P de PMO : Projet, Programme, Portefeuille

- Les missions du PMO selon le P.
- La méthode pour articuler les différents P du PMO.

Les compétences de l'équipe

- Les compétences à privilégier selon le rôle du PMO et les changements à mettre en place.
- Le choix du responsable PMO : les critères.

La composition de l'équipe

- Faut-il inclure le service « méthodes » dans l'équipe PMO ?
- Comment articuler le PMO et le service de contrôle de gestion ?
- Administrateur d'un pôle de ressources et direction des ressources humaines : comment se complètent-ils ?
- Les relais du PMO dans les grandes structures : organisation, rôles et responsabilités.

La taille de l'équipe

- Comment dimensionner l'équipe à partir de ses activités ?
- Quelles sont les activités consommatrices ? Quel niveau de qualité rechercher ?

Facteurs clés de succès pour faire accepter l'équipe PMO

- Comment faire accepter les décisions qui ont un impact sur les rôles et responsabilités des responsables hiérarchiques ?
- Comment expliquer la création d'un PMO à l'encadrement intermédiaire ?
- Comment légitimer les missions du PMO dans la durée ?

4 Le PMO et la Gestion du Portefeuille d'activités

Le PMO est l'un des acteurs majeurs garantissant l'efficacité de ce composant important du pilotage. Ce chapitre permet de cerner les conditions de succès à mettre en place par le PMO. Il ne décrit pas les processus de Gestion de Portefeuille (vus dans la formation « Gestion de Portefeuille de Projets : l'état de l'art »).

Contribution du PMO au succès de la gestion de portefeuille : comment ?

- Pourquoi la gestion de portefeuille est-elle si importante ? Apports pour l'entreprise.
- Quel avantage peut tirer le PMO d'un projet d'implantation de la gestion de portefeuille ?
- Peut-on envisager une gestion de portefeuille sans PMO ?
- Faut-il dissocier les fonctions PMO et Gestion de portefeuille ? Comparaison des fiches fonctions.

Les méthodes à maîtriser pour gérer un portefeuille d'activités

- Le management de projet : référentiels de base recommandés. Exemple du PMBOK.
- La description des cycles de vie aux différents niveaux : long, moyen et court terme. Exemples concrets.
- Articulation des cycles de vie pour faciliter les arbitrages du niveau stratégique au niveau opérationnel.
- Exemples de Gantt multi niveaux.
- Complémentarité des cycles de vie de phasage projet et de construction de solution (cascade, agile, hybride...).

Les points critiques de la gestion de portefeuille à maîtriser par le PMO

- Les règles de gestion que le PMO doit faire respecter pour articuler les niveaux de pilotage.
- Schéma d'ensemble des processus de Gestion de Portefeuille à maîtriser.
- Les composants de l'organisation à mettre en place.
- Comment définir la culture d'entreprise propice à la généralisation de la gestion de projet ?
- À partir de quel niveau de maturité la DSI peut-elle espérer réussir sa Gestion de Portefeuille ?

Les outils PPM à implanter : clé de la montée en maturité d'une entité

- Les principaux outils du marché et leur positionnement : Planisware, Orchestra, Planview, Sciforma, Triskell, Virage Group...
- Quel est le moment opportun pour se lancer dans l'acquisition d'un outil ?
- Quels sont les processus sensibles à paramétrer avec attention ?

5 L'implantation d'un PMO : démarche et mise en œuvre

Démarche d'implantation

- Critères pour décider de créer un PMO.
- Les sept étapes clés pour réussir son implantation.
- La durée d'un projet d'évolution du pilotage et les stratégies d'implantation conseillées.
- La Conduite du Changement : les leviers et les résistances comportementales à connaître.
- Management hiérarchique et recherche de flexibilité : comment concilier ?

Études de cas

- Améliorer le pilotage d'une DSI sans créer de PMO : est-ce possible ? Difficultés rencontrées.
- Évaluer la maturité pour déterminer si un changement d'organisation est nécessaire.
- Rationaliser le suivi des projets sans chef de projet dans un grand centre hospitalier.
- Revoir l'organisation des fonctions supports de la DSI pour un meilleur pilotage.
- Créer un référentiel de savoir-faire pour généraliser les pratiques de gestion de projet.
- Créer une communauté de chefs de projet pour dynamiser cette fonction.