

Pas à pas

Bureau pour le management de projets (PMO)

De quoi s'agit-il précisément ?

Le PMO (*Project Management Office*) organise le travail en équipe : il modélise, simplifie, optimise et standardise les façons de faire en matière de conduite de projets. Lorsque - comme tout projet de changement - il est bien mené, il permet de réaliser des économies d'échelle conséquentes.

Ne traduisons pas le PMO en *Project Management Officer*. Ce n'est pas l'affaire d'une personne, c'est toute une entreprise qui s'engage pour plus de réactivité, de rentabilité, de fiabilité, et également pour moins de stress et d'effort à terme pour tous, grâce à la complémentarité harmonieuse des coéquipiers.

Aujourd'hui, l'entreprise qui gagne la course est celle qui sait faire jouer ses équipes ensemble sur un terrain qui n'est pas toujours un allié.

Le PMO considère l'entreprise comme un projet complexe composé de sous-projets à mener par les différents départements.

Chaque année, les entreprises ont de nombreux challenges à relever. Chaque défi est une suite d'actions délimitées dans le temps, en vue de produire un résultat spécifique. La fluidité des informations de fonctionnement et d'aide à la prise de décision instantanée en est le principal moyen.

L'entreprise qui gagne la course est celle qui sait faire jouer ses équipes ensemble sur un terrain qui n'est pas toujours un allié.

Un projet ne se réalise pas par la simple formation d'une équipe de personnes, mais par une organisation réfléchie, basée sur le diagnostic et l'analyse approfondie d'une situation, en tenant compte des priorités et des contraintes de tous les acteurs. Il en résulte la définition des moyens nécessaires

(méthodes, outils, documents, ressources) pour maîtriser les risques à tous les niveaux.

Sans un langage commun défini, compris et validé par et pour l'équipe, la défaite guette. Le rôle du PMO est de promouvoir ce langage, garant de plus de résultats et de plaisir au travail : un langage simple, ajusté et flexible adossé aux règles de management organisationnel et humain.

Alors que les directions informatiques se sont approprié le concept PMO, d'autres directions risquent de ne pas se sentir concernées.

L'informatique a ceci de particulier qu'il est facile d'assembler des briques permettant la circulation de l'information auprès des différents acteurs. La complexité réside dans la construction optimisée de chaque brique reflétant précisément l'ordonnancement qualitatif des efforts organisationnels.

C'est l'entrée en scène de la qualité. La qualité mène de façon transversale et en mobilisant les acteurs un travail de fond sur l'organisation, le suivi et la maîtrise des activités. La mise en place du PMO nécessite plus particulièrement le travail en symbiose de ces deux départements, étroitement liés. Faciliter l'exploitation et la transmission des informations indispensables et utiles de façon compréhensible pour l'ensemble des acteurs incombe ainsi aux directions informatiques et qualité subissant les contraintes communes.

À qui rend-il service ?

La principale difficulté n'est pas de concevoir la stratégie, mais de la déployer concrètement. Consciente de cette réalité, la direction générale de l'entreprise devient le 1^{er} client du PMO. Ses exigences de rentabilité nécessitent le bon suivi des projets dans tous les départements. En



La logique du PMO informatisée. Source : la SSII Planisware.

- ▶▶ tant qu'organe d'excellence, le PMO remplit ce rôle essentiel de garant du management des processus stratégiques de l'entreprise :
- les processus d'innovation, de changement et d'investissement ;
 - les processus de management du portefeuille de projets et leur suivi QCDR (qualité, coûts, délais, risques) ;
 - les processus d'arbitrage et de prise de décisions factuelles basés sur les tableaux de bord et indicateurs pertinents ;
 - les processus de définition et d'utilisation optimale des ressources ;
 - les processus de définition, de validation et de respect de la méthodologie de management des projets ;
 - les processus de bilan d'expérience et de création de valeur.

Aux côtés des chefs de projet, le PMO sert de support pour :

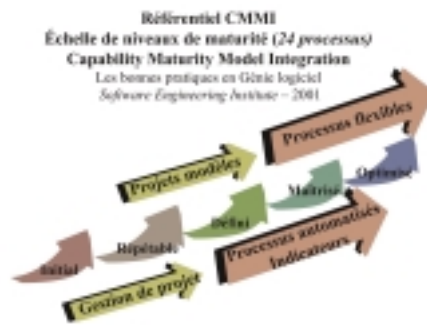
- la mise à disposition des méthodes et des outils adaptés ;
- le suivi formalisé des plannings, des budgets, etc. ;
- la capitalisation des bonnes pratiques et le partage des savoir-faire consolidés dans une base documentaire standardisée. Les experts ne sont pas toujours disponibles et sont parfois réticents pour garder une trace des pratiques bonnes ou mauvaises. Organiser le travail des experts permet de renforcer et de sauvegarder les connaissances en les rendant accessibles à tous.

Comment s'y prendre ?

La complexité des projets, leur nombre, leur taille, les risques et les contraintes potentielles orienteront les expressions organisationnelles du PMO :

- découpage par entité et sous-entité ;
- découpage géographique (PMO monde, PMO Europe, PMO France) ;
- découpage par secteur d'activité ou par département (PMO IT, PMO investissements, PMO produits, PMO qualité...).

Aujourd'hui, un système d'information de qualité est le reflet même d'un système qualité pertinent et informatisé permettant de maîtriser les activités. Ce système d'information calqué sur l'organisation de l'entreprise devrait offrir les outils et méthodes de travail en totale cohérence avec les exigences de celle-ci et de son marché pour optimiser la gestion des projets.



Le CMMI.

Son leitmotiv : la bonne information à la bonne personne au bon moment (les 3 B). Cela exige la réponse aux trois questions :

1. Qui fait quoi ? Description des missions et des postes et formulation des engagements de résultat ;
2. De quelle information a-t-on besoin pour bien faire son travail ? Interfaces organisationnelles ou les relations client-fournisseur pour identifier d'abord les données de sortie (attentes clients) et ensuite les données d'entrée : c'est le principe de l'orientation client interne et externe qui initie les changements majeurs dans les entreprises ;
3. À quel moment cette information doit-elle être disponible ? Car la réactivité de l'entreprise en dépend.

La principale difficulté n'est pas de concevoir la stratégie mais de la déployer correctement.

Ces questions forment la base organisationnelle de n'importe quel projet. Elles permettent à l'équipe de prendre de l'existence et d'entamer sa consistance. Mais simples en théorie, elles deviennent vite complexes en pratique. La cause principale en est les facteurs humains liés à la démotivation et à la résistance au changement. Mettre en place un PMO nécessite de tenir compte des attentes des femmes et des hommes qui vont en être les clients. Pas de réorganisation des pratiques durables si les chefs de projet ne sont pas rassurés et convaincus de l'intérêt d'un tel organe dont ils seront également les fournisseurs.

Les chefs de projet compétents devraient contribuer à la définition des méthodes de travail appropriées. Le PMO leur donne l'occa-

sion de s'exprimer et valider un ensemble standard de documents et d'outils aptes (juste le nécessaire) à garantir les réussites partagées. C'est le niveau 3 du CMMI : les processus structurés et les bonnes pratiques validés et reproductibles par les chefs de projet.

Le PMO procède régulièrement aux revues des activités afin de formuler les solutions optimales pour le développement et le déploiement des projets ainsi que le guide des processus de collaboration pour les équipes.

Comment éviter les pièges ?

Communiquer précisément sur les objectifs et enjeux est une nécessité absolue et une condition de succès pour le PMO.

À défaut, le PMO peut être perçu comme un organe administratif, de contrôle, voire prendre une tournure répressive ou de censure.

Vouloir tout formaliser au moindre détail risque d'alourdir le système. Le mot d'ordre doit être la simplicité et l'efficacité. La loi Pareto est d'une grande aide. Dans les entreprises, 20 % des problèmes sont à l'origine de 80 % des surcharges. Je parle des problèmes connus, à l'élimination desquels on n'a pas alloué le temps nécessaire. L'arrivée de ces problèmes rythme la cascade des urgences génératrices de stress, de démotivation, de perte de temps et de l'argent. Si le PMO évite cela tout en fixant des ambitions mesurées et raisonnées, alors le progrès continu est en vue.

Ou encore, 20 % des personnes sont à l'origine de 80 % des décisions qui engagent l'entreprise sur la voie de la réussite ou de la défaite.

Allons managers, arrêtons de gérer l'urgence jour après jour, arrêtons d'admettre l'incompétence aux postes clés, ne démotivons pas les meilleurs, n'instaurons pas l'indifférence, assumons nos responsabilités, méritons notre entreprise, contribuons à sa réussite, osons changer... ■

Shahin Grébert⁽¹⁾

(1) Directrice de Qualipso, cabinet de conseil en qualité, organisation et management des systèmes d'information, organise le séminaire "Mettre en place le PMO et piloter avec ses tableaux de bord". sgrebert@qualipso.com.