

L'incidence des

**PMO**

sur la mise en oeuvre  
d'une **stratégie**

## REPOSITIONNER LE PMO

Les bureaux de gestion de projet, ou PMO (Project Management Office), souffrent d'une crise identitaire.

Typiquement responsables de la gestion et de la livraison des projets et des programmes, et centralisés au sein de l'organisation, les bureaux de gestion de projet, ou PMO (Project Management Office), sont bien placés pour orchestrer l'exécution du portefeuille de projets et des initiatives stratégiques d'une organisation. Toutefois, une recherche exploratoire, conduite par PMI lors du PMO Symposium de 2012, en coordination avec le PMI Global Executive Council<sup>1</sup>, révèle que les PMO éprouvent des difficultés à définir leur rôle au sein des organisations et à prouver leur valeur, et ce malgré des preuves qui laissent entendre qu'ils offrent un éventail d'avantages aux organisations qui les soutiennent.

Dans son document *Transforming the Program Management Office into a Results Management Office*, Deloitte remarque que "malgré le besoin perçu de PMO, leur rôle ambigu et leur mise en œuvre souvent incomplète limitent leur efficacité. Les PMO traditionnels sont devenus des tigres de papier, inefficaces lorsqu'il s'agit de gérer des programmes pour obtenir des résultats."<sup>2</sup>

De plus, si les praticiens de la gestion de projet s'entretiennent volontiers sur ce que fait le PMO, en réalité chaque PMO est unique. La littérature et les recherches sur les PMO abondent, et ces ressources prouvent que différents types de structures PMO existent, qu'elles agissent de différentes manières, remplissent différentes tâches et mettent en œuvre une stratégie organisationnelle de manières variées. Toutefois, aucune nomenclature convenue n'identifie, ne définit ou ne sépare ces différents PMO. Aucun modèle formel et consensus standard ne décrit la forme "convenable" d'un PMO. Il y a également peu de consensus, même sur les notions fondamentales, notamment sur ce que l'acronyme "PMO" signifie.

Toutefois, l'importance de réussir la gestion des projets et des programmes essentiellement via le PMO est clairement exposée dans le rapport PMI *Pulse of the Profession*<sup>TM</sup> 2013 : ce document révèle que les organisations qui sous-évaluent la gestion de projet consacrent généralement moins de temps, d'argent et d'effort aux fonctions essentielles telles que la gestion du talent. Il en résulte une chute nette des taux de réussite des projets : les entreprises risquent 135 millions de dollars pour chaque milliard de dollars consacré aux projets.

Avec une telle somme en jeu, il n'est pas surprenant que la recherche Pulse indique aussi que le nombre de PMO dans les organisations est en général à la hausse, avec environ 70 pour cent des organisations qui s'en dotent, comparés aux 61 pour cent de 2006.

Malgré - ou peut-être à cause de - cette croissance rapide dans la reconnaissance des PMO, les organisations n'ont pas tiré les pleins bénéfices de ces entités, particulièrement dans les cas où les PMO manquent d'homogénéité, d'instructions de la part des cadres dirigeants et de clarté dans leur objectif, pour fonctionner efficacement et générer une valeur. Leur structure, la puissance et l'influence dont ils jouissent ainsi que les buts et objectifs qu'ils fixent peuvent varier considérablement.

L'étude PMI *Pulse of the Profession*<sup>TM</sup> : *PMO Frameworks* identifie les structures PMO dominantes actuellement en activité. Elle définit et quantifie les rôles et responsabilités de chacun, et profile des configurations à l'échelle d'un certain nombre de variables distinctes (voir la page suivante). Ce rapport complémentaire constitue un point de départ pour comprendre l'état actuel des pratiques en matière de PMO et fournit des informations qui contribuent à faire transiter le PMO vers l'avenir.

La recherche PMI sur les PMO révèle que le PMO d'unité métier est le type le plus répandu, avec une présence dans 54 % des organisations. Toutefois, il n'existe pas de structure universelle et les organisations ont tendance à structurer leurs PMO en fonction de leurs besoins métier, ainsi que du niveau de maturité de leur gestion de projet. Aussi n'est-il pas surprenant que notre recherche révèle parallèlement que les organisations disposent d'au moins deux types de PMO.

En 2012, les PMO ont réalisé, en moyenne, l'équivalent en valeur de 100 millions de dollars de projets. De plus, ils ont généré une valeur d'environ 71 millions de dollars par des hausses de chiffre d'affaires et/ou des diminutions de coût. L'importance des enjeux en termes de gains et d'investissement financier rend impérative la poursuite de l'évolution des PMO afin de maximiser leur valeur.

Ce rapport montre que, quel que soit le type de PMO, **l'alignement du PMO sur les objectifs de l'organisation est essentiel à la mise en oeuvre d'une stratégie**. La recherche identifie la structure des PMO les plus performants ainsi que la manière dont les organisations qui se développent peuvent les faire évoluer pour obtenir les résultats les plus positifs. Les données révèlent que les PMO qui ont la charge de capacités clés induisent une mise en oeuvre réussie de la stratégie et finissent par présenter davantage de valeur à leur organisation. Les PMO performants ont au moins trois fois plus de chances que leurs homologues peu performants d'atteindre leur plein potentiel en apportant une valeur métier à leurs organisations.<sup>3</sup> En conséquence, les performances financières de ces organisations ont beaucoup plus de chance d'être classées au-dessus de la moyenne que celles qu'affichent des PMO peu performants.<sup>4</sup>

De plus, ce rapport éclaire le fait que les PMO performants nourrissent des capacités qui permettent aux organisations de réussir la mise en oeuvre de leurs stratégies, qui contribuent à davantage de valeur et, au final, ont une incidence sur les performances financières.

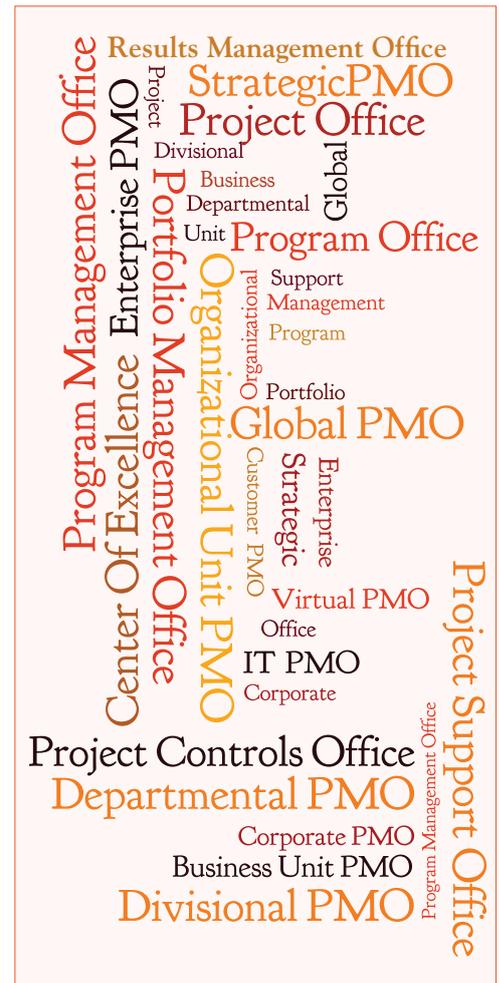


Figure 1 : Différents noms utilisés pour désigner le PMO

## Infrastructures de PMO dominantes et leurs fonctions principales

**PMO d'unité organisationnelle/PMO d'unité métier/PMO de division/PMO de service :**  
Fournit des services liés à un projet pour soutenir une unité métier.

<b>% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION :</b>	<b>54 %</b>
<b>Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :</b>	
Gestion de la livraison de projet/programme :	46 %
Normes, méthodologies, processus :	15 %
Priorités de la gestion de portefeuille :	15 %

**Soutien au projet/Services/Bureau de contrôles ou PMO :**

Fournit des processus d'activation pour soutenir en continu la gestion des tâches de projet/programme/portefeuille.

<b>% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION :</b>	<b>44 %</b>
<b>Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :</b>	
Gestion de la livraison de projet/programme :	47 %
Normes, méthodologies, processus :	19 %
Priorités de la gestion de portefeuille :	12 %

**PMO à l'échelle d'une entreprise (et Corporate)/d'une organisation/stratégique/d'un portefeuille/mondiale :**

Le PMO de niveau sommital est souvent responsable de l'alignement des tâches des projets/programmes sur la stratégie

<b>% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION :</b>	<b>39 %</b>
<b>Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :</b>	
Gestion de la livraison de projet/programme :	30 %
Priorités de la gestion de portefeuille :	25 %
Normes, méthodologies, processus :	20 %

**Centre d'excellence/Centre de compétence :**

Prend en charge les tâches d'un projet en dotant l'organisation de méthodologies, normes et outils.

<b>% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION :</b>	<b>35 %</b>
<b>Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :</b>	
Normes, méthodologies, processus :	41 %
Gestion de la livraison de projet/programme :	24 %
Planification stratégique :	14 %

**PMO spécifique à un projet/Bureau de projet/Bureau de programme :**

Fournit des services liés à un projet en tant qu'entité temporaire mise en place pour soutenir un projet ou un programme spécifique.

<b>% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION :</b>	<b>31 %</b>
<b>Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :</b>	
Gestion de la livraison de projet/programme :	46 %
Normes, méthodologies, processus :	16 %
Gouvernance et gestion des performances :	11 %

Source : Pulse of the Profession™ : PMO Frameworks

# L'ALIGNEMENT DU PMO INFLUE SUR LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

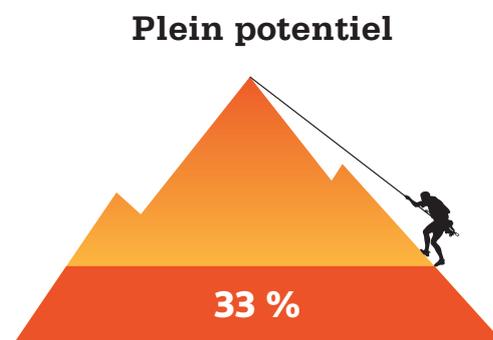
Certains types de PMO sont plus faciles à aligner sur une stratégie organisationnelle que d'autres. Il y a de nombreuses raisons à cela. Toutefois, la principale reste le rôle perçu du PMO dans l'organisation et le fait qu'il soit ou non considéré comme instrumental dans la réussite organisationnelle. Autre facteur clé, l'attitude des cadres dirigeants et l'accès du PMO aux membres du conseil et aux cadres exécutifs, facteur qui confère de meilleures chances d'aligner les PMO sur les stratégies organisationnelles.

Parmi tous les types de PMO, les PMO spécifiques à des projets - entités temporaires visant à soutenir une initiative spécifique - revendiquent le plus haut niveau de concrétisation d'une valeur métier. Près de la moitié des PMO spécifiques à des projets indiquent avoir concrétisé leur plein potentiel en contribuant à la valeur métier de l'organisation ; chiffre à comparer au moins d'un tiers atteint par les autres types d'infrastructures de PMO. Cette situation pourrait être dû au fait que les PMO spécifiques à des projets ont également plus de chance de rendre compte aux cadres dirigeants - 31 pour cent au lieu de 17 pour cent - et donc affichent une compréhension claire des objectifs du projet et un cap sans ambiguïté.

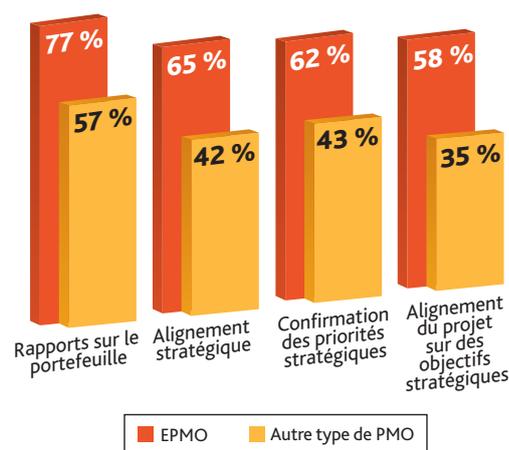
Mais les données sont claires : dans l'ensemble, il reste encore des choses à améliorer. Seuls 33 pour cent des répondants ont déclaré que leurs PMO ont concrétisé leur plein potentiel en contribuant à la valeur métier de l'organisation (voir la figure 2).

Globalement, un PMO qui affiche une responsabilité élargie à l'échelle de l'entreprise - un EPMO (Enterprise-wide PMO) - est plus proche de concrétiser une telle valeur, car il a davantage de chance de contribuer de manière routinière à l'alignement des résultats d'un projet sur des priorités stratégiques (voir la figure 3). Les EPMO ont statistiquement aussi plus de chances de fournir des services d'alignement stratégique et de génération de rapports sur un portefeuille, 77 pour cent d'entre eux proposant le premier service et 65 pour cent le second.

À terme, conformément à nos conclusions, les organisations qui élèvent le PMO à un niveau de prise de décisions stratégique ont beaucoup plus de chance d'être performantes. En fait, 42 pour cent des PMO considèrent qu'une orientation plus stratégique, au niveau des parties prenantes et des détenteurs de projets, constitue une manière optimale d'accroître leur efficacité. De même, 34 pour cent des PMO ont pointé

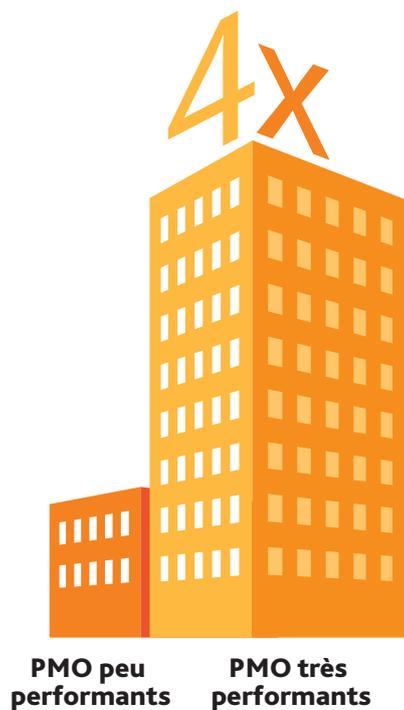


**Figure 2 :** Pourcentage rapportant que leur PMO a pleinement concrétisé son potentiel pour apporter une valeur métier à l'organisation.



**Figure 3 :** Services fournis de manière routinière par type de PMO.

## Exécution stratégique



**Figure 4** : Les entités performantes ont quatre fois plus de chance que leurs homologues peu performantes d'être mieux notées en matière d'exécution de la stratégie.

l'alignement des demandes de projet et de la stratégie organisationnelle, tandis que le même taux ont cité une implication accrue des leaders dirigeants, comme facteur probable.

Le rapport 2013 *Effective Project Management Offices : An APQC Best Practice Study* atteste que les "PMO aux pratiques optimales vont au-delà de l'alignement sur les initiatives stratégiques ; ils s'impliquent dans la création et la mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle."<sup>5</sup>

La recherche PMI le confirme : les responsables de PMO avancent l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques comme fonction PMO prépondérante ayant le plus fort potentiel pour apporter une réelle valeur métier aux activités organisationnelles.

L'alignement des projets sur les objectifs de l'organisation constitue, par conséquent, un facteur d'accroissement de la valeur métier. Et les PMO fréquemment impliqués dans l'alignement des projets sur des objectifs stratégiques de l'organisation ont près de deux fois plus de chances de constituer des entités hautes performances que celles qui le sont rarement (21 pour cent contre 12 pour cent). Parallèlement, les PMO performants sont capables de mettre en œuvre une stratégie plus efficacement, se classant ainsi mieux que leurs homologues en matière de formulation de stratégie et ayant quatre fois plus de chance que les PMO peu performants d'exécuter une stratégie formulée (voir la figure 4).

# COMPÉTENCES DES PMO HAUTES PERFORMANCES

Les PMO hautes performances ont plus de trois fois plus de chances de concrétiser leur potentiel, en contribuant à la valeur de leurs organisation, que les PMO peu performants (56 pour cent contre 17 pour cent). Ils ont également plus de chances de contribuer à la notation "au-dessus de la moyenne" des performances financières de leur entreprise : 69 pour cent contre 41.

La recherche approfondie PMI sur les PMO identifie des capacités spécifiques dans trois grands domaines, qui montrent dans quelle mesure des PMO hautes performances mettent efficacement en œuvre la stratégie de l'organisation et induisent une valeur métier.



## ■ CRÉER UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA GESTION DE PROJET

Les organisations les plus efficaces non seulement identifient le besoin d'une gestion de projet/programme/portefeuille dans toutes leurs actions, mais donnent également au PMO sa propre identité - autorité de gestion, assistance et outils - dans le cadre de la structure opérationnelle de l'activité. Il est essentiel que les cadres dirigeants comprennent le PMO et la meilleure manière de le déployer et de le soutenir.

Pour créer une culture qui englobe la gestion de projet et accroître la valeur métier qu'ils apportent à l'organisation, les PMO doivent disposer d'une orientation, d'une gouvernance et d'un soutien clairs. Ils doivent disposer 1) d'un personnel compétent et 2) d'un accès aux cadres directoriaux.

Comprendre l'importance d'injecter la quantité appropriée de compétences talentueuses constitue un facteur essentiel au développement d'une culture qui valorise la gestion de projet organisationnelle. Les employés compétents constituent l'épine dorsale des organisations qui réussissent et ils sont particulièrement importants dans les bureaux de gestion de projet. Nos conclusions révèlent que les PMO peu performants manquent de personnel qualifié, tant en termes de nombre qu'en termes de niveaux de formation adaptés. Trente-six pour cent des répondants mentionnent l'insuffisance des ressources comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre d'une stratégie réussie.

Garantir des compétences talentueuses suffisantes au sein de l'organisation entraîne la réussite. Comparés aux entités peu performantes, les PMO performants ont plus de deux fois plus de chances de disposer d'une base de compétences adaptée (27 pour cent contre 58), et disposent probablement du nombre de personnels approprié (24 pour cent contre 42).

D'après l'étude Economist Intelligence Unit *Why Good Strategies Fail : Lessons for the C-Suite*, seuls 18 pour cent des cadres dirigeants déclarent que "le recrutement de personnels dotés des compétences ou du talent de leadership nécessaires pour motiver la mise en œuvre d'une stratégie constitue une très haute priorité dans leur entreprise."<sup>6</sup> Notre recherche le confirme : seuls 42 pour cent des PMO ont rapporté que les initiatives stratégiques haute priorité dans leur organisation bénéficiaient normalement un personnel suffisamment qualifié, tandis que seuls 32 pour cent rapportaient recevoir le nombre approprié de personnels pour mener à bien les projets.

Parallèlement, les PMO qui réussissent participent à la formulation de la stratégie. Les éclaircissements dont ils bénéficient ainsi leur permettent

de guider la gestion des priorités des initiatives stratégiques et, au final, augmentent leurs chances de réussir la mise en oeuvre.

Le soutien organisationnel du PMO commence par une orientation, une gouvernance et un soutien clairs. Comme noté dans le document *Effective Project Management Offices: An APQC Best Practices Study*, "les organisations aux pratiques optimales possèdent une structure de gouvernance claire et bien définie, ainsi que des rôles établis entre PMO et équipe dirigeante." La recherche PMI sur les PMO indique que deux dirigeants de PMO sur cinq mentionnent un manque d'orientation et de gouvernance comme motif de non-concrétisation complète de la valeur de leur PMO. Tandis que de nombreux dirigeants de PMO considèrent comme une clé essentielle à l'efficacité de leur bureau l'inclusion d'une meilleure compréhension de la gestion de projet à l'échelle de l'organisation (43 pour cent), un manque de conscience des avantages du PMO est présent (30 pour cent).

La recherche PMI indique que 49 pour cent des PMO peu performants décrivent leur organisation comme "acceptant la gestion de projet mais affichant des projets effectués de manière non homogène, avec des taux d'achèvement médiocres et des ressources inefficaces." En revanche, seuls quatre pour cent des PMO performants s'accordent sur le fait que cette description s'applique à leur organisation.

Comme noté précédemment, l'alignement des projets constitue une contribution essentielle à la valeur métier des activités d'une organisation. Les PMO hautes performances ont deux fois plus de chances que leurs homologues peu performants d'être impliqués dans la gestion stratégique dès les premières phases, notamment dans la formulation de la stratégie et l'identification et la gestion des priorités des initiatives stratégiques (voir la figure 5).

Dans certains cas, il existe un lien entre les PMO robustes et leur accès aux cadres directoriaux : les PMO hautes performances ont près de deux fois plus de chances de se référer directement aux cadres exécutifs ; soit un taux de 27 pour cent comparés aux 15 pour cent qu'affichent les PMO peu performants pour ce lien.

Le rapport Forrester Research de 2011 intitulé "Are You Ready to Transform Your PMO?" montre également le besoin d'un chaînage plus robuste entre PMO et cadres dirigeants : "Les PMO qui ont pu apporter un changement se réfèrent directement à l'encadrement supérieur. Les dirigeants de PMO qui réussissent le mieux avec lesquels nous nous sommes entretenus, se réfèrent aux cadres de niveau C (Corporate ; cadres directoriaux). Ceci confère au PMO l'autorité nécessaire pour faire appliquer des changements ainsi que la responsabilité nécessaire pour soutenir des pratiques qui induisent la réussite de l'entreprise."<sup>7</sup>

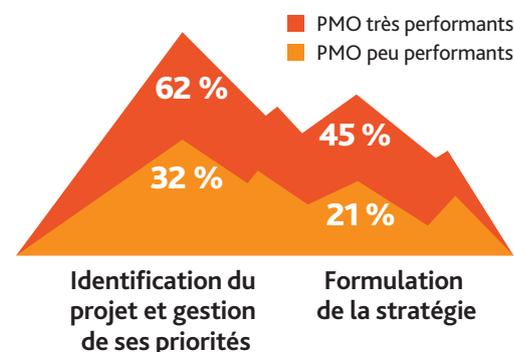


Figure 5 : Processus de gestion stratégique dans lesquels les PMO sont régulièrement impliqués.

## ■ ÉVALUER LES PERFORMANCES DU PMO EN CONTINU

Si rester fidèle aux objectifs d'un projet ou d'un programme reste un paramètre essentiel à la réussite, une dérive de portée et de nouvelles priorités non alignées sur les objectifs stratégiques peuvent infléchir le cap d'un projet. Il est donc important que les PMO évaluent les performances, pratiquent l'auto-critique et évaluent les tâches dans le contexte du succès global de l'organisation. Cette attitude a pour conséquence de renforcer la valeur métier du PMO et de contribuer à ce que les cadres dirigeants comprennent la contribution qu'il apporte.

La recherche PMI soutient cette approche : les trois quarts des PMO procèdent à des contrôles fondamentaux en suivant leur progression et en remplissant des rapports, selon un rythme hebdomadaire ou mensuel. Les critères de performances clés de ces rapports ont tendance à couvrir différents composants essentiels, notamment la livraison de projet en fonction d'évaluations d'échéancier (74 pour cent), les évaluations du retour d'information de la clientèle (67 pour cent) et les examens des coûts (63 pour cent).

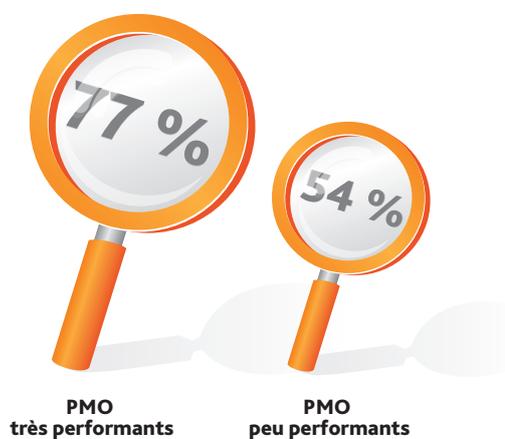
Globalement, les PMO performants sont impliqués de manière routinière dans la surveillance et l'évaluation des résultats (voir la figure 6). De plus, 44 pour cent des PMO performants se mesurent à l'aune de critères autres que de simples éléments de mesure de projet, en comparaison des 32 pour cent de PMO peu performants qui pratiquent également ainsi.

Les méthodes utilisées par les PMO hautes performances illustrent clairement la manière dont ils évaluent leur progression :

- **Procéder à des évaluations du retour d'information du propriétaire du projet** : 61 pour cent des PMO hautes performances pratiquent ainsi de manière routinière, comparés aux 33 pour cent qu'affichent les PMO peu performants.
- **Rechercher le retour d'information d'autres parties prenantes** : ici encore, 60 pour cent des PMO hautes performances pratiquent de la sorte, là où seulement 41 pour cent des PMO peu performants communiquent avec leurs parties prenantes.
- **Recherche le retour d'information de la part des clients** : tandis que seuls 58 pour cent des PMO peu performants ont cherché un retour d'information aussi essentiel, 76 pour cent des PMO performants l'ont envisagé comme partie intégrante de leur processus d'évaluation.

Les PMO performants sont également beaucoup plus à même de procéder à des évaluations éléments du projet. Quarante-vingt-six

### Surveiller et évaluer les performances



**Figure 6** : Pourcentage de PMO hautes performances qui surveillent et évaluent de manière routinière les résultats, par rapport aux PMO peu performants.

pour cent d'entre eux ont examiné la livraison du projet en fonction de l'échéancier d'origine (comparés aux 68 pour cent des PMO peu performants). Ils ont également examiné les coûts par rapport au budget initial (74 pour cent par rapport à 58 %).

Les PMO performants interagissent de manière routinière les uns avec les autres au sein des organisations pour garantir l'homogénéité et l'alignement de la livraison des objectifs. Une recherche annexe de PMI sur la relation entre les PMO départementaux performants et leurs PMO d'entreprise - EPMO - révèle que 49 pour cent des premiers ont souvent consultés les seconds sur les évaluations des risques, tandis que 45 pour cent ont communiqué pour réaligner le portefeuille ou en gérer les priorités. Les PMO peu performants ont rapporté seulement 28 et 29 pour cent respectivement.

Les chiffres ont également révélé que les PMO performants fournissent régulièrement une gestion des performances et des rapports sur celles-ci, notamment l'évaluation de mesures clés et d'indicateurs de performances clés (KPI), une conformité et une gestion financière. Parallèlement, les PMO performants ont bien plus de chances que les PMO peu performants de rechercher de manière régulière des moyens d'intégrer une amélioration et un développement de processus.

De telles évaluations - mettant en lumière les chances d'un projet d'aboutir selon l'échéancier et le budget - se sont révélées plutôt dans la norme. Toutefois, les PMO performants étaient également davantage enclins à évaluer la qualité des projets et à collecter un retour d'informations de la part du propriétaire du projet (61 pour cent) que les PMO peu performants (33 pour cent). Comme le fait remarquer l'étude *Are You Ready to Transform Your PMO?* de Forrester Research, "des pratiques telles que le sondage des parties prenantes clés pour déterminer ce qui est important pour celles-ci et l'accompagnement des chefs de projet pour définir des éléments de mesure au départ de chaque projet, permettent au PMO d'obtenir une vue réaliste du portefeuille, de l'avancée des projets, ainsi que du degré d'efficacité du fonctionnement du projet."

Fournir ces informations aux cadres dirigeants renforce la valeur que le PMO offre à l'organisation et fait également la promotion d'une transparence. L'étude *Changing Change Management, A Blueprint That Takes Hold* menée par le The Boston Consulting Group (BCG) met l'accent sur l'importance de cette transparence : "Les dirigeants doivent pouvoir obtenir facilement des éclaircissements opérationnels clairs afin qu'ils puissent réagir rapidement - avant que des objectifs ne soient manqués - en effectuant les nécessaires corrections de cap sur le spectre entier des activités de changement, en ajustant les affectations essentielles de ressources, de temps et leur propre attention."<sup>8</sup>

Un autre rapport du BCG de 2013, *Strategic Initiative Management : The PMO Imperative*, attribue fortement cette attitude au PMO bien positionné dans une organisation : "Avec des feuilles de route d'initiative rigoureusement testées, le PMO bien positionné, son rôle clairement compris et les processus appropriés établis pour jauger l'avancée par rapport aux jalons et aux objectifs qui s'annoncent, les PMO alignés sur la stratégie donnent aux responsables métier chargés des tâches de livraison les moyens de fournir aux cadres dirigeants les informations dont ils ont besoin -et uniquement ces informations - et ce suffisamment à l'avance pour effectuer des corrections de cap et s'assurer que l'initiative est livrée conformément à l'incidence et à l'échéancier attendus."<sup>9</sup>

Les PMO hautes performances connaissent l'importance d'évaluer leurs performances en continu. L'évaluation des performances **et** la génération de rapports sur celle-ci rappellent aux cadres dirigeants la valeur que le PMO apporte à l'organisation. Générer des rapports sur des éléments de mesure spécifiques au projet constitue la norme. Mais les PMO qui réussissent vont au-delà en évaluant la qualité d'un projet et en sollicitant un retour d'information de la part des parties prenantes clés. Et ils ne s'arrêtent pas là. Ils exploitent les informations qu'ils collectent pour améliorer en continu leurs pratiques, ce qui encourage l'efficacité et induit une exécution stratégique réussie.

## ■ ÉVOLUER ET AMÉLIORER VIA LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DES CHANGEMENTS

Les résultats d'évaluations continues des projets, programmes et portefeuilles doivent être fournis aux cadres dirigeants afin que les organisations transfèrent les précieuses connaissances obtenues par chaque mise en œuvre stratégique. Toutefois, d'après l'étude d'Economist Intelligence Unit *Why Good Strategies Fail : Lessons for the C-Suite*, "Seuls 40 % des répondants au sondage déclarent que leurs entreprises sont "bonnes" ou "excellentes" lorsqu'il s'agit de réinjecter les leçons tirées d'une mise en œuvre réussie dans une planification stratégique, alors qu'elles ne sont que 33 % à échouer. Pire : 33 % n'ont aucune méthode pour y parvenir et la majorité des entreprises s'appuient sur des méthodes informelles, telles qu'un chevauchement entre ceux qui s'impliquent dans une formulation et ceux qui entreprennent une mise en œuvre." Étant donné que l'apprentissage et l'amélioration constituent un aspect essentiel de la création d'un PMO hautes performances, une implication dans la gestion des connaissances et des changements améliore les processus et garantit une optimisation future.

### Retour d'information continu



### Cadres de niveau C (Corporate)

**Figure 7 :** La réussite vient de la garantie d'un retour d'information continu entre ceux qui formulent la stratégie et ceux qui la mettent en œuvre.

Les conclusions d'un récent rapport Forrester Research, intitulé "*Map Your Journey to the Future with Next-Generation Portfolio Management*" corroborent cet état de fait : "Des boucles de retour d'information, lorsqu'elles existent, fournissent des données sur les avancées de l'équipe, le risque, la qualité produit, les mesures de santé de l'application et le niveau de satisfaction des besoins métier qu'affichent produits, capacités et services. Le manque de transparence au sein du cycle demande-livraison contraint les entreprises à amoindrir efficacement l'importance des tâches de faible valeur plutôt que de se

concentrer sur l'efficacité ; faire la bonne tâche au bon moment. Le changement métier se produit trop rapidement et trop continuellement pour permettre à la planification de rester un exercice discret effectué chaque année et rapproché chaque trimestre. Les dirigeants d'entreprise doivent continuellement évaluer les opportunités en fonction des conditions commerciales et d'une capacité interne (boucles de retour d'information), et comparer des solutions de substitution afin d'optimiser les résultats."<sup>10</sup>

Tout changement stratégique au sein d'une organisation doit se produire via des projets et des programmes. Les PMO performants affichent dans l'ensemble une plus grande implication dans l'apprentissage et l'amélioration de leur approche de projets et programmes réussis. Ils ont considérablement plus de chances de se focaliser sur des domaines de responsabilité qui ne sont pas typiquement considérés comme la focalisation principale ou secondaire du PMO, tels que la gestion des connaissances et la gestion des changements organisationnels.

Une focalisation sur la gestion des connaissances garantit que des pratiques sont en place pour transférer les éclaircissements et les expériences d'une équipe œuvrant à des initiatives stratégiques vers d'autres équipes qui, à l'échelle de l'organisation, sont confrontées à des défis et des opportunités similaires. La collaboration est essentielle à ce fonctionnement efficace. Et les PMO performants le savent : environ 65 pour cent d'entre eux communiquent régulièrement les leçons tirées et 59 pour cent tiennent compte de l'incidence de la collaboration sur les projets. Ces chiffres se comparent aux seulement 49 et 40 pour cent respectifs atteints par les PMO peu performants. Comme le met en lumière le rapport approfondi *PMI Pulse of the Profession™: The Essential Role of Communications*, les messages doivent être adaptés aux groupes de parties prenantes. Les PMO doivent parler le même langage que les cadres de niveau C (Corporate) pour présenter la valeur et s'assurer de l'alignement sur les objectifs.

Une mise en œuvre réussie de la stratégie exige également de mettre l'accent sur la gestion des changements organisationnels. D'après 38 pour cent des PMO, un manque de compétences de gestion des changements constitue l'obstacle le plus important à une mise en œuvre stratégique réussie. Les PMO hautes performances sont impliqués dans la compréhension des facteurs essentiels à un changement réussi, notamment les communications (69 pour cent contre 54) et la satisfaction des parties prenantes (68 pour cent contre 44).

Les PMO hautes performances comprennent que le partage des éclaircissements et des expériences avec d'autres dans l'organisation améliore la valeur que le PMO apporte à l'entreprise. Tout aussi essentielle est l'implication quant aux capacités nécessaires pour piloter l'organisation de l'état actuel vers l'état futur.

## CONCLUSION

PMO sont encore en phase de maturation.

Les PMO hautes performances - ceux qui affichent la plus grande force derrière la réalisation de projets réussis - sont perçus comme partie intégrante de la mise en œuvre stratégique. Ils se voient confier un jeu de priorités spécifiques et sont chargés de mener les tâches des projets de sorte à compléter les objectifs métier. Ils bénéficient d'un soutien, tant financier que sous la forme d'employés qualifiés, et sont sollicités pour améliorer chaque projet en apprenant de leurs erreurs. Notre recherche confirme que les PMO dotés d'une autorité de haut niveau en matière de prise de décision, ainsi que d'une influence au niveau des cadres directoriaux (cadres C-level), sont bien plus efficaces que ceux qui opèrent à un niveau inférieur et manquent de ressources adaptées.

Les organisations efficaces sont souvent celles qui disposent de PMO confiants, pratiquant l'auto-critique et préparés à entendre le retour d'information, qu'il soit positif ou négatif, des parties prenantes, et qui sont enclins à agir sur conseils pour améliorer en continu les processus qui sous-tendent la réussite de la gestion d'un projet/programme, et donc induisent des résultats métier.

## À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche du rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession™ : The Impact of PMOs on Strategy Implementation* a été menée en juillet 2013 auprès de 533 dirigeants de PMO qui détenaient l'autorité en matière de décision pour leur PMO.

## RÉFÉRENCES

- 1 Le PMI Global Executive Council est une communauté de décideurs, d'experts du domaine et de personnes d'influence qui considèrent que l'apprentissage partagé, ainsi qu'une gestion de projet/programme, peut amener un réel changement et améliorer les résultats métier. Le Global Executive Council compte des représentants d'environ 80 organisations mondialement reconnues et d'influence internationale allant d'établissements financiers à des acteurs des domaines de l'informatique, de l'aérospatiale, de la défense et de l'énergie.
- 2 Deloitte Consulting. *Transforming the Program Management Office into a Results Management Office*. 2009.
- 3 Les PMO performants sont ceux qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine, de 80 pour cent ou plus.
- 4 Les PMO peu performants sont ceux qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine, de 60 pour cent ou moins.
- 5 APQC (American Productivity & Quality Center). *Effective Project Management Offices : An APQC Best Practices Study*. 2013.
- 6 Economist Intelligence Unit. *Why Good Strategies Fail : Lessons for the C-Suite*. 2013.
- 7 Forrester Research. *Are You Ready to Transform Your PMO?* 2011.
- 8 The Boston Consulting Group. *Changing Change Management, A Blueprint That Takes Hold*. 2012.
- 9 The Boston Consulting Group. *Strategic Initiative Management : The PMO Imperative*. 2013.
- 10 Forrester Research. *Map Your Journey to the Future with Next-Generation Portfolio Management*. 2013.

Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | Bombai | New Dehli  
Philadelphie | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Washington, D.C.

PMI.org | [pulse@pmi.org](mailto:pulse@pmi.org) |  #PMIpulse

Project Management Institute  
Global Operations Center  
14 Campus Blvd  
Newtown Square, PA 19073-3299 USA  
Téléphone : +1 610 356 4600 | Télécopie : +1 610 356 4647  
Courriel : [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)

©2013 Project Management Institute. Tous droits réservés. "PMI", le logo PMI, "Making project management indispensable for business results" et Pulse of the Profession sont des marques de Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste exhaustive des marques PMI, contactez le service juridique de PMI. BRA-108-2013 (11-13)



*Making project management  
indispensable for business results.®*