

Mastère Management des systèmes d'information & Technologies
MSIT 2011
Thèse professionnelle – *Partie théorique*



Y a-t-il un PMO dans la DSI ?

Bénéfices, Best Practices & plus si affinité ...

Vincent BODET

A large, abstract graphic at the bottom of the page consisting of overlapping, semi-transparent blue and grey geometric shapes, resembling a stylized architectural structure or a series of connected planes.

2011

Y a-t-il un PMO dans la DSI ?

Cette thèse professionnelle a été réalisée chez SQLI en mission à la Direction des Etudes Informatique du crédit Mutuel ARKEA de BREST, dans le cadre du Mastère exécutive «Management des Systèmes d'Information et des Technologies», conduit conjointement par l'École des Hautes Etudes Commerciales (HEC) et l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSMP).

Tuteur Académique : Robert MAHL

Directeur du Centre de Recherche Informatique de l'École Supérieure des Mines de Paris

Tuteur Professionnel : Stéphane CHAUCHY

Directeur du conseil SQLI Pôle Atlantique

Rédacteur : Vincent BODET

Consultant Amélioration de processus – Directeur de projet SQLI pôle Atlantique

Thèse soutenue le 28 avril 2011 à HEC Paris

Table des matières

1.	Introduction – Définition d’un PMO	6
1.1	Historique de la fonction	7
1.2	Contexte et objectifs de l’étude	7
1.2.1	Les strates des PMO	8
1.2.2	Pourquoi avoir besoin d’une PMO ?	10
1.2.3	L’organisation d’une cellule PMO	11
1.2.4	Bénéfices attendus	12
1.3	Les rôles du PMO	12
1.3.1	Rôle de consolidation (Alignement Stratégique)	13
1.3.2	Rôle de coach (excellence dans gestion de projets)	14
1.4	Les activités du PMO	14
1.5	Conclusion	17
2.	Mettre en place un PMO au sein d’une DSI – la méthodologie.....	19
2.1	Evaluation de la maturité PPM : Présentation du Modèle de maturité proposé par GARTNER en Novembre 2010.	19
2.1.1	Niveau 1 : Mode Réactif	21
2.1.2	Niveau 2 : PPM Disciplinée.....	22
2.1.3	Niveau 3 : PPM Ajustée	23
2.1.4	Niveau 4 : PPM Efficace.....	24
2.1.5	Niveau 5 - PPM Optimisé	25
2.2	Road Map PPM	27
2.3	Benchmark des outils PPM	29
2.4	Facteurs clés de succès (FCS).....	30
2.5	Freins et difficultés : Conduire le changement.....	31
2.6	Conclusion	33
3.	Les outils de restitutions d’un PMO – La pratique.....	34
3.1	PMO Balanced Scorecard : une approche par les objectifs	34
4.	Synthèse	35
	Bibliographie	37

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier Marie-Hélène DELMOND, professeur à HEC et Robert MAHL directeur du Centre de Recherche Informatique de l'École des Mines, pour m'avoir accepté au sein du Mastère et prodigué de nombreux conseils riches d'enseignements tout au long du cycle.

Un remerciement particulier à Robert MAHL, mon tuteur académique, pour ses encouragements et ses conseils méthodologiques dans la phase de rédaction de cette thèse.

Je remercie particulièrement Stéphane CAUCHY, mon tuteur professionnel, pour sa compréhension et le soutien dont il a fait preuve tout au long de ma mission au CMB ARKEA. Il m'a consacré du temps afin de faire le point sur les travaux accomplis et aussi pour tous nos échanges concernant les problématiques techniques et managériales.

Je tiens à saluer tout le personnel HEC Executive Education pour son efficacité et notamment Angela BRAGA et Aurélie FILA pour leur support actif.

J'adresse mes plus vifs remerciements aux professionnels sollicités dans le cadre de l'étude. Leurs expériences et leurs disponibilités ont été remarquables, notamment :

- Anthony THABARD, Manager opérationnel SQLI

A mon épouse Caroline pour le soutien et la patience dont elle a fait preuve lors de la rédaction et toute cette année de formation.

Résumé exécutif

On note depuis quelques temps la volonté des Directeurs des Systèmes Information de vouloir mettre en place une cellule PMO (Project Management Office) au sein de leur DSI afin de surveiller et de contrôler les projets IT.

La raison souvent citée est que le DSI a besoin d'avoir plus de visibilité sur l'ensemble de ses projets. Cela correspond à l'évolution et la volonté de standardiser et d'industrialiser les activités de gestion de projet.

Les activités d'un PMO comprennent la surveillance, le contrôle et la gestion des projets de son portefeuille. Il a la charge de composer les bonnes équipes et de définir le processus pour évaluer en continu son portefeuille.

Le fait d'avoir une vue consolidée et à jour de son portefeuille projet permet aux directions des entreprises d'agir et de réagir de façon appropriée. Le PMO permet un meilleur alignement stratégique avec les métiers de l'entreprise, c'est l'un des bénéfices les plus attendus lors de sa mise en œuvre.

Nous présenterons dans cette thèse une démarche de mise en œuvre d'une cellule PMO au sein d'une DSI à travers les bonnes pratiques rédigées dans la littérature ces 3 dernières années ainsi que les retours d'expérience sur des missions menées chez SQLI.

1. Introduction – Définition d'un PMO

Le PMO en tant que service (Project Management Office) est le département qui gère le portefeuille des projets.

Le portefeuille est plus qu'une liste de projets. Les projets sont hiérarchisés en fonction d'un ensemble de critères répondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise, en considérant des contraintes internes et externes pondérés par le risque. Les activités dans la cellule PMO sont continues, car les variables qui influencent les décisions sur le contenu du portefeuille doivent être constamment surveillées et communiquées. Ses fonctions sont notamment:

- * L'investissement global, les bénéfices et l'optimisation des risques.
- * La surveillance active de la performance du portefeuille.
- * l'adaptation au changement d'Environnement de l'entreprise.
- * L'échange d'informations et des liens associés aux portefeuilles opérationnels.

Le PMO en tant que personne est le manager du portefeuille de projet. Il est responsable de l'analyse, de la gouvernance et des outils utilisés pour planifier, créer, évaluer et arbitrer les projets / programmes dans le portefeuille. Le gestionnaire de portefeuille est également chargé de communiquer les priorités du portefeuille et de fournir des informations sur l'état des investissements en cours, pour que le portefeuille puisse maintenir et établir de nouvelles priorités ou que de nouveaux projets soient proposés.

1.1 Historique de la fonction

La PMO est une activité récente. Les références académiques sur le sujet sont apparues dans les livres et publications à partir de 2003. Harold KERZNER¹, dans la préface du livre² de Gerald KENDALL et Steve ROLLINS, considérait l'année 2003 comme le commencement de la PMO.

On trouve depuis le milieu des années 90, des activités similaires comme les bureaux des projets (PO) ou des centres d'excellence de gestion de projet (PMCoE) ou encore des bureaux de soutien aux projets (PSO).

- En 1995, Promon Engineering Ltd, la plus grande société d'ingénierie au Brésil, a créé son PMCoE.
- Le Bureau de soutien aux Projets (PSO) de Star Alliance a été créé en 1997. Star Alliance est une opération conjointe des grandes compagnies aériennes dans le monde telles que: United Airlines, Lufthansa, Air Canada, et d'autres. Le PSO est un type de PMO.

1.2 Contexte et objectifs de l'étude

Cette thèse s'intéresse aux activités du PMO au sein d'une direction des systèmes d'information. Il est évident que les activités de gestion de projets/programmes sont applicables à tous les métiers de l'entreprise si elle a adopté une organisation matricielle en mode projet.

¹ **Dr. Harold KERZNER** (M.S., Ph.D., and M.B.A) is Executive Director at International Institute for Learning (IIL)

² Advanced Project Portfolio Management and the Pmo: Multiplying Roi at Warp Speed

1.2.1 Les strates des PMO

Dans la littérature spécialisée³ sont souvent regroupées les activités PMO en 3 strates distinctes. Le groupe SQLI définit et catégorise les 3 mêmes niveaux de PMO.

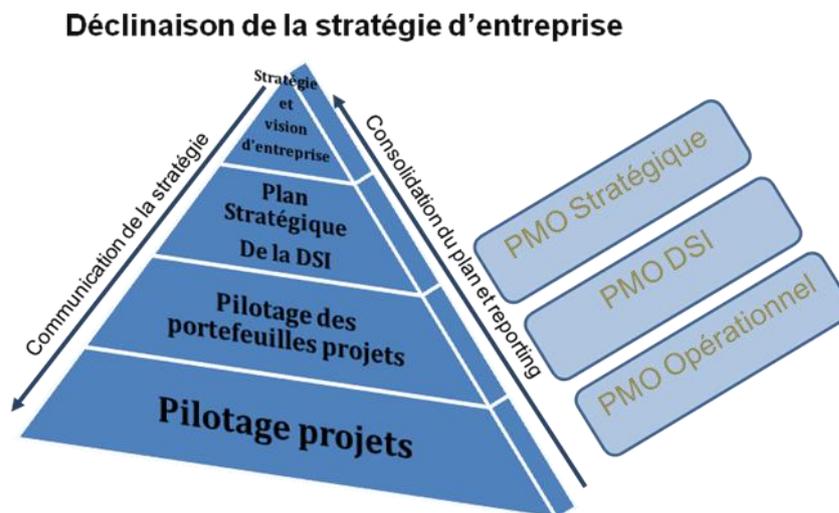


Figure 1 : Source Interne Groupe SQLI 2010

Le PMO stratégique

Il assiste la DSI dans la déclinaison des objectifs stratégiques. Il anime les groupes de travail en charge de l'amélioration des processus. Il offre une expertise dans les démarches d'amélioration et la conduite du changement. C'est lui qui pilote les risques IT de l'entreprise.

Le PMO DSI

Il assure le suivi budgétaire du plan informatique et gère le portefeuille des projets.

³ Forrester, August 6, 2008. The Building Blocks Of An Effective IT PMO. by Lewis CARDIN with Alex CULLEN and Tim DEGENNARO

Il mesure le « capacity planning » de l'entreprise. Il consolide les indicateurs et fournit le reporting. Il organise et suit le déploiement des processus et outils de gestion des projets. A son niveau, il évalue les risques stratégiques sur les projets sensibles.

Le PMO Opérationnel (Cœur de projet)

Il coach le chef de projet dans la mise en œuvre opérationnelle des processus sur son projet. Il consolide les données et fournit les indicateurs du projet. Il est le correspondant du PMO DSI.

De son côté, FORRESTER présente, dans un article de Lewis CARDING datant d'août 2008, un modèle de découpage comparable.

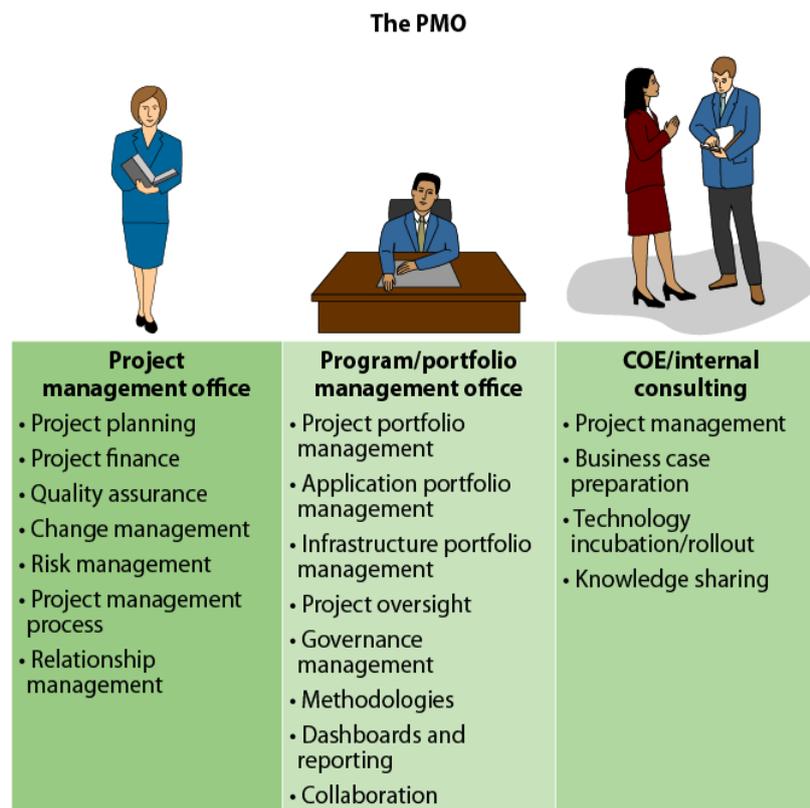


Figure 2 : FORRESTER Août 2008, Lewis CARDING

On retrouve les 3 silos, de gauche à droite, l'un orienté plus opérationnel, celui du milieu plus organisationnel et le troisième essentiellement stratégique.

1.2.2 Pourquoi avoir besoin d'une PMO ?

La plupart des organisations qui ont des expériences en gestion de projets ont en tête de fabuleuses réussites mais aussi des échecs spectaculaires. Ces retours d'expériences amènent l'organisation à réfléchir à la mise en place d'une cellule PMO.

Pour Wilson PERRY⁴, les raisons de mettre en place une cellule PMO sont les suivantes :

1. améliorer et normaliser la performance des projets.
2. Fournir des reportings consolidés à destination des différentes strates de la direction.
3. Créer une structure de reporting commun.
4. Gérer le portefeuille des projets.
5. Créer un centre d'excellence en gestion de projet et des disciplines connexes (management des risques ...)

Une PMO n'est pas un produit qu'on livre, c'est une partie opérationnelle de toute organisation qui évolue au fur et à mesure que les pratiques de l'entreprise évoluent.

La mise en place d'une cellule PMO requière de développer une compréhension claire des objectifs, comme tout projet : créer des jalons et mesurer la réussite de sa mise en place. Devant l'étendu du périmètre d'action d'une cellule PMO, il est nécessaire de définir des priorités :

⁴ Interview 26/06/210 de Wilson PERRY General Manager at Daily Management (Business Source Complet)

Si la première priorité est de **créer un centre d'excellence** pour les chefs de projet, le PMO va évoluer vers la gestion de portefeuille. L'uniformisation des pratiques de gestion de projet permettra une professionnalisation de l'activité.

Si au contraire la priorité est donnée à **la gestion de portefeuille**, il va alors probablement évoluer très rapidement vers un centre d'excellence, car il deviendra clair que davantage de projets pourront être réalisés à condition que les pratiques de gestion de projet soient soutenues et développées.

Quel que soit le point de départ, si vous gérez la mise en place d'un PMO, vous devez vous rappeler qu'il évolue. Garder en tête que votre processus PMO est vivant et demande des ajustements dans le temps.

1.2.3 L'organisation d'une cellule PMO

L'organisation d'une cellule PMO dépend du périmètre des activités qu'elle souhaite mettre en œuvre. Il est important de :

- définir les processus et rituels pour chacune de ses activités.
- de poser les objectifs et les missions que souhaitent prendre la PMO.

Sa mise en place est souvent le résultat de la prise de conscience du top management qu'il est important de mieux suivre son portefeuille projet. C'est une transformation organisationnelle de la DSI.

1.2.4 Bénéfices attendus

Lors de la mise en place d'un bureau PMO, Il est clairement attendu d'avoir un **meilleur alignement stratégique entre la DSI et les business de l'entreprise.**

On s'attend à mieux maîtriser ses investissements IT et optimiser les ROI des projets. Le fait d'avoir une vision portefeuille de ses projets permet de rationaliser les décisions sur l'ensemble des projets. Ceci ne fonctionnera qu'au sein d'une même organisation ou sur un même référentiel.

Nous voyons 3 principales raisons à sa mise en place :

- Rentabiliser les investissements et Augmenter le ROI des projets.
- Normaliser les pratiques de gestion de projet.
- Faciliter le IT Portfolio Management.

1.3 Les rôles du PMO

Le PMO est la tour de contrôle de la DSI. Il supervise les indicateurs qui remontent de chaque projet IT et est le garant de la normalisation et de l'industrialisation des processus de management de projet.

Figure 1 IT Portfolio Management Roles And Responsibilities

Area	Role	Responsibilities
Office of the CIO	<ul style="list-style-type: none"> • IT oversight • Holistic planning • Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic planning • IT/business alignment • Business-results-oriented reporting
IT financial management	<ul style="list-style-type: none"> • Financial oversight • Financial savvy 	<ul style="list-style-type: none"> • Asset allocation • Financial tracking • Chargebacks (if required)
Project management office (PMO)	<ul style="list-style-type: none"> • Project tracking • Project portfolio management (new initiatives) 	<ul style="list-style-type: none"> • IT/business liaison for projects • Project tracking • Project financial management
IT and business steering committees	The “customer” for the portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • IT/business alignment • Business/market alignment

57266

Source: Forrester Research, Inc.

Portfolio Management And The Business Of The Program Management Office (PMO)

Figure 3 : FORRESTER Research : August 2008 “The Building Blocks Of An Effective IT PMO”

1.3.1 Rôle de consolidation (Alignement Stratégique)

Le PMO est le garant vis-à-vis de la Direction Générale sur un ensemble de processus stratégiques de l’entreprise :

Afin d’assurer l’alignement stratégique avec la stratégie de l’entreprise, il consolide le portefeuille projet et assure le reporting à la direction général (ou la DSI). Il réalise le management du portefeuille de projets, et leur suivi QCDR (Qualité, Coûts, Délais, Risques).

On retrouve dans ses activités à ce niveau l’optimisation des ressources allouées. (La gestion du capacity planning).

1.3.2 Rôle de coach (excellence dans gestion de projets)

Le deuxième rôle du PMO est de donner un appui constant aux chefs de projet :

Il est le garant du référentiel méthodologique et se place dans un cycle d'amélioration continu.

Il peut être l'organisateur des « workshops amélioration de processus » des chefs de projet où s'échangent les bonnes pratiques.

Il est le support comme ressource d'appoint ou ressource technologique (tenue des plannings, des budgets, etc).

Il est le support « politique » et d'influence, voire de lobbying, notamment pour obtenir des arbitrages de financement.

Il est le véritable pilier de la gestion documentaire pour la démarche de capitalisation et pour l'exploitation des REX d'autres projets.

1.4 Les activités du PMO

Nous allons détailler dans cette partie, les différentes activités que compose une PMO afin de remplir les rôles définis dans le chapitre précédent. Nous avons identifié une douzaine d'activités.

Il est important que pour chaque activité mise en place, des indicateurs (2 ou 3 KPI) soient définis afin de pouvoir mesurer sa performance et l'améliorer.

1 Suivi du planning et des délais

A partir des informations fournies par les chefs de projet, le PMO consolide les éléments du planning (jalons) et des délais pour s'assurer de la tenue des objectifs et de l'adéquation avec les disponibilités des ressources.

Dans le cas de programme ou de dépendance(s) entre projets, le PMO :

- Alerte s'il y a dérive.
- Suit les écarts possibles et facilite la mise en place d'actions pour les résoudre.
- Suit (ou prévoit) le budget.
- Réalise un suivi du consommé et ce qu'il reste à consolider au niveau du programme et/ou du portefeuille par rapport aux objectifs.
- Suit les écarts possibles et facilite la mise en place d'actions pour les résoudre.

2 Gestion des risques

Afin de respecter le meilleur alignement stratégique, le PMO définit les objectifs stratégiques du projet et informe sur les risques projet, programme ou/et portefeuille.

Les risques identifiés doivent être pondérés. Un (ou des) plan(s) d'actions est(sont) défini(s) selon la sévérité du risque identifié. Des seuils d'alerte et niveaux d'escalade sont définis selon la gravité.

3 Gestion des ressources

Le PMO suit l'affectation des ressources, gère les plans de charges entre les projets. Il assure une consolidation au niveau du programme.

Il gère la qualité, c'est-à-dire qu'il assure la tenue des objectifs qualité des projets conformément aux attentes stratégiques et aux attentes propres du projet.

Si besoin, il peut demander ou réaliser des audits projet.

4 Entretien du support méthodologique de gestion de projet

Le PMO élabore les processus et les modèles de documents de gestion de projet de l'organisation.

Il s'assure que le support aux équipes et aux chefs de projets (formation, coaching etc.) soit bien réalisé, et les informe en cas de changement/d'évolution.

Il contribue à l'amélioration des modèles de documents et processus de gestion de projet (exploitation des retours d'expérience, évolution des métiers, réorganisation etc.)

En tant que centre d'excellence en gestion de projet, il est le garant de la capitalisation des projets de l'organisation.

Il définit et maintient la structure de capitalisation des expériences des projets à partir notamment des bilans de projets.

Il garantit l'exploitation des retours d'expérience collectés par les autres projets et par les acteurs de l'organisation.

5 Suivi du portefeuille des projets et reporting

Il assure la consolidation de certains éléments clés des projets (coût, délais, qualité, risques, ressources) au niveau du portefeuille.

Il analyse les données synthétiques telles que rentabilité, retour sur investissement (ROI), productivité.

Il identifie, évalue et sélectionne les nouveaux projets en cohérence avec les enjeux et la stratégie de l'organisation.

Il priorise et organise le portefeuille en fonction des objectifs de l'organisation.

Il assure la communication au management et gère les changements en étudiant l'impact des modifications qui peuvent survenir sur des projets, sur les différents éléments clés suivis au niveau du portefeuille.

Il étudie aussi l'impact des changements de stratégie ou d'enjeux sur le portefeuille des projets.

1.5 Conclusion

Cette première partie tente de définir le périmètre des activités du PMO au sein d'une DSI et les bénéfices que l'on peut attendre de la mise en place de cette activité.

Nous résumons ci-dessous cette première partie, en présentant un schéma récapitulatif qui reprend les rôles et activités d'un PMO de manière exhaustive.

Schéma récapitulatif avec la représentation des strates répartie par activités.



Figure 4 : Les activités d'un PMO. Adaptation du schéma www.management-projet.org, octobre 2007

2. Mettre en place un PMO au sein d'une DSI – la méthodologie

Comme toutes méthodologies de mise en place d'une nouvelle activité, il est essentiel de savoir d'où on part et l'objectif que l'on souhaite atteindre.

Le GARTNER a décrit en cette fin d'année 2010, un modèle de maturité complète des activités PPM (Project Program Management). Il peut servir de fil d'Ariane à la mise en place d'une cellule PMO. Dans la prochaine partie nous vous décrivons le modèle.

2.1 Evaluation de la maturité PPM : Présentation du Modèle de maturité proposé par GARTNER en Novembre 2010.

Programme Portfolio Management (PPM) Maturity Model du GARTNER permet aux managers PPM d'identifier les lacunes, déterminer les priorités et fixer des objectifs pour l'amélioration de leurs activités. Ce modèle de maturité est destiné à soutenir les activités du PMO à échelle de l'entreprise.

Il est décrit selon cinq dimensions essentielles.

Les caractéristiques qui définissent chaque niveau de maturité se manifestent en cinq dimensions, et chacune possède un rôle unique :

1. **Les individus & rôles.** Les personnes sont les points critiques de tout projet ou pour toute entreprise d'un programme. L'interdépendance entre les personnes en ce qui a trait à leurs compétences, leurs disponibilités, leurs contributions au travail et leurs projets professionnels est d'une importance primordiale. Dans des niveaux plus

élevés de maturité, la capacité des individus impliqués dans le soutien des activités de PPM devient critique.

2. **Pratiques et processus.** Les pratiques PPM comprennent des activités tels que les portefeuille management, la gestion de programme et des classiques de management de projet (ex : risk management et le management des ressources). Une des pratiques les plus courantes à l'établissement d'une PMO : faire un bureau de management de projet, un bureau de programme ou un bureau de gestion de portefeuille projets.
3. **Les technologies.** Les outils technologiques évoluent avec les ajustements des différents processus PPM lorsqu'ils changent de niveau de maturité. De plus, les processus PPM, incluant les processus de management financier, requièrent souvent une seule et unique boîte à outils pour remplir leurs fonctions de façon adéquate.
4. **La gestion financière.** Les systèmes financiers pourraient être adéquats s'il s'agissait de projets qui sont remboursés sous forme d'une enveloppe globale au sein du budget, mais ils deviennent tout à fait inadéquats lorsqu'ils sont utilisés pour supporter plus en détail des projets ou programmes multiples. Une gestion financière efficace requiert une approche par allocation ainsi que des nouveaux mécanismes pour vérifier la valeur de projets.
5. **Les relations interpersonnelles.** Les organisations doivent identifier les points d'interventions pour maintenir les processus ci-dessus. Ceci prévoit d'identifier ceux qui ont besoin de recevoir l'information, ceux qui ont besoin d'être consulté et ceux dont l'aide est obligatoire pour assurer que les processus fonctionnent de façon efficace.

2.1.1 Niveau 1 : Mode Réactif

A ce niveau, La fonction PMO est soit inexistante, ou tout simplement en train d'émerger uniquement parce que quelqu'un possède les connaissances dans l'organisation. Par conséquent, les processus et les projets ont tendance à tourner autour de certaines personnes qui sont généralement considérées comme « clés ».

Les processus internes sont centrés sur la gestion des projets critiques. On apporte une attention à l'attribution des ressources sur les projets prioritaires, mais tous les autres sont affectés par rapport aux disponibilités calendaires. Les projets les plus importants quand ils sont absolument nécessaires, sont sous-traités à des fournisseurs (prestataires).

Les outils pour le pilotage des projets sont généralement limités à des tableurs et de temps en temps à un outil de planification utilisé par un chef de projet individuel.(En mode Héro)

Niveau 1 : Mode Réactif			
	Projet	Programme	Portefeuille
Acteurs & rôles	On attribue aux projets prioritaires des ressources adaptées, mais pas au reste des projets de l'organisation. Naissance du rôle de manager PPM - il est encore principalement axé sur les compétences individuelles des managers. Seulement un petit nombre de personnes commence à travailler et s'organiser en mode projet.		
Processus & pratiques	Tous les processus internes sont centrés sur le management des projets critiques. L'approche processus est centrée sur la nécessité et l'observation des processus apportés par les fournisseurs externes travaillant sur de grands projets et programmes.		
Moyens techniques (outils)	Les Outils de planification et de rapport sont adoptés projet par projet. Il n'existe pas d'outil de gestion de projet officiel.		
Gestion financière	Les projets ont des prévisions budgétaires. Les coûts réels peuvent être estimés. Il existe des relevés de prestations.		
Synergie entre les acteurs. Socio-dynamique	Les relations informelles commencent à se dégrader, et il devient nécessaire de formaliser les rôles de chacun, y compris ceux de toutes les «parties prenantes».		

2.1.2 Niveau 2 : PPM Disciplinée

Il y a une prise de conscience d'organiser la fonction de PMO.

La plupart des organisations à ce niveau choisissent d'investir dans au moins un ensemble d'outils de base PPM. Le concept d'équipe de travail « discipliné » sur un projet est développé, et la collaboration des projets et des espaces de travail sont pris en charge.

Néanmoins, persistent des systèmes et des données hétérogènes entre les projets qui perturbent encore les processus business. Les outils de gestion financière sont généralement encore rudimentaires, avec peu ou pas de capacité à fournir un aperçu détaillé de plusieurs projets (ou de programmes).

La gestion de portefeuille est généralement faible à ce niveau, ce qui entraîne des problèmes liés à la capacité de l'organisation à produire des projets. Parfois, les solutions adoptées pour atténuer ces problèmes conduisent à des relations conflictuelles entre les acteurs d'un projet.

Niveau 2 : PPM Disciplinée			
	Projet	Programme	Portefeuille
Acteurs & rôles	Le rôle du PMO est formalisé. Les questions de staffing commencent à être abordées. L'un de ses rôles est de promouvoir les méthodes et normes, l'autre est de soutenir efficacement le niveau d'aptitude des ressources.	Peu de différence, le cas échéant, existe entre un chef de projet et un directeur de Programme.	Aucun rôle véritable de gestion de portefeuille n'existe(nt).
Processus & pratiques	Le processus PMO est initialisé. Comprendre la gestion des risques au niveau du projet est de plus en plus fréquent. Une approche de gestion de la demande et de sa priorisation est initiée.	Des processus spécifiques au programme ou des pratiques existent.	Bien que quelque chose de ressemblant peut être utilisé pendant les cycles de financement, la gestion de portefeuille n'a pas de véritable processus de gestion ou de pratique associée.
Moyens techniques (outils)	Les relations à l'intérieur du projet se renforcent au moment même où il apparaît que le projet devient une entité opérationnelle.	Bien que les outils techniques puissent supporter les programmes, l'immaturation du processus rend généralement ceci superflu.	Bien que des tableaux de bord (s'ils existent) puissent consolider des données, il n'existe pas d'outils dédiés pour les portefeuilles.
Gestion financière	Les estimations des coûts et des bénéfices sont réalisées pour chaque projet. Le coût du projet et le temps passé sont suivis.	Pas de gestion financière dédiée à la gestion d'un programme.	Il n'y a pas de véritable capacité de la gestion du portefeuille à montrer le risque global et le retour par rapport aux objectifs.
Synergie entre les acteurs. Socio-dynamique	Des comités de gouvernance transversaux commencent à émerger entre les projets.	Aucune relation formelle de gestion du programme n'est officiellement au niveau.	Aucune relation formelle n'existe pour soutenir la gestion de portefeuille.

2.1.3 Niveau 3 : PPM Ajustée

Le niveau 3 est la capacité de la PMO à avoir une vision d'ensemble de son portefeuille (penser de façon holistique). Cela implique d'être en mesure de comprendre comment, pour obtenir les meilleurs résultats, un changement dans un secteur aura une incidence sur les autres ? De quelle façon les changements doivent être décidés et dans quel ordre ?

Le niveau 3 se concentre sur le « juste assez pour que cela fonctionne ». Ce n'est pas la perfection, mais c'est le début d'un état de maîtrise de ses activités.

Niveau initial d'intégration : Prise de décision conjointe concernant les projets et les programmes par l'organisation dans son ensemble.

L'objectif à ce niveau est de fournir une vision du portefeuille de sorte que tout le monde (la structure de gestion complète de l'organisation) puisse comprendre où les investissements sont faits, quels sont les avantages et quelles sont les probabilités de succès. Cette nécessité à la prise de décision collective crée une situation générant besoin d'outils pour assurer une visibilité et appuyer l'analyse. Il y a également un besoin pour un mécanisme de livraison fiable à un certain niveau de responsabilité financière.

Niveau 3 : PPM Ajustée			
	Projet	Programme	Portefeuille
Acteurs & rôles	Le concept d'équipe projets est développé. Les rôles du PMO sont formalisés. Les chemins de carrière sont définis, en tenant compte des compétences et des capacités de chacun.	Le rôle du program manager est défini et distinct du rôle du project manager.	Le rôle du PMO existe et est distinct du ressource manager et responsable méthodes.
Processus & pratiques	Les projets sont lancés sur la base du portefeuille. Les pratiques de gestion de projet et les processus sont alignés avec l'organisation de l'entreprise et du cycle de vie des développements logiciel.	Les programmes sont gérés de plus en plus en interne. Les pratiques et processus du management de programme sont rédigés et distinct de celles du management de projets.	La gestion de portefeuille est engagée, mais seulement concernant l'approbation du projet.

Moyens techniques (outils)	Les tableaux de bord de pilotage qui mettent l'accent sur les informations concrètes sont disponibles.	Des outils de consolidation des projets d'un programme existent.	Un outil de gestion de portefeuille est en place.
Gestion financière	Les estimations des valeurs de base sont adoptées. Les coûts réels et de prévision sont suivis. Les bénéfices sont identifiés et liés à la stratégie dans le portefeuille.	Distinction de la gestion financière appliquée aux programmes et de celle appliquée aux projets qui néanmoins reste liées.	La valeur du portefeuille projet et ses risques sont considérés.
Synergie entre les acteurs. Socio-dynamique	Des équipes transverses se forment sur un mode collaboratif. Les acteurs des projets et programmes se considèrent comme appartenant au projet avant d'appartenir à leur département. Des relations avec les disciplines connexes (par exemple service Help desk, et développement d'applications) voient le jour.	Renforcement de l'intégration entre les programmes et les projets, ce qui favorise leur collaboration.	Des alliances entre les rôles liés, les fonctions et les disciplines émergent.

2.1.4 Niveau 4 : PPM Efficace

Si la direction ne souhaite pas inclure l'activité PPM dans la stratégie globale de l'entreprise, le Niveau 3 est suffisant.

Le niveau 4 est défini comme « intégration efficace ».

Au niveau 4, l'entreprise commence à se concentrer sur des projets susceptibles d'être le moyen le plus rapide et le moins coûteux, afin d'accomplir quelque chose de nouveau et de différent. Ceci peut se réaliser à travers le mécanisme de mise en place d'un projet ou programme et non parce qu'il y a une croyance erronée que les processus de gestion de projet sont une "solution miracle" à tous les problèmes d'organisation.

Le travail qui a été lancé sur le portefeuille au niveau 3 est monté d'un cran, et il est maintenant possible de commencer à parler d'efficacité d'exécution de la stratégie, parce que les compétences de gestion d'un programme sont développées en interne.

La plupart des gestionnaires de programme sont maintenant choisis parmi les candidats internes, plutôt que parmi les consultants de l'extérieur.

Niveau 4 : PPM Efficace			
	Projet	Programme	Portefeuille
Acteurs & rôles	Un réseau de leaders PPM est formé. Véritable centre d'excellence à toute l'entreprise afin d'améliorer la répartition des charges de travail. Les affectations des projets sont fonction des compétences spécifiques et des capacités de chaque individu.	Le rôle du manager de programme existe en interne.	Le rôle du PMO existe en interne. Les dirigeants et les principaux intervenants participent activement à la gouvernance et la gestion du portefeuille grâce à des structures formelles.
Processus & pratiques	Des projets connexes sont gérés comme des programmes. Le portefeuille est activement maintenu. Plusieurs méthodes de gestion de projets existent et sont utilisées par tous les chefs de projet.	Les multiples méthodes de gestion de programme disponibles sont de plus en plus utilisées suivant les différents types de scénarios.	L'augmentation de la sophistication des pratiques de portefeuille (tels que la modélisation et les déclenchements de portfolio).
Moyens techniques (outils)	Un unique référentiel PPM (communication des données projet) est disponible pour l'entreprise afin de soutenir une organisation en mode projet.	Les outils de gestion de programme offrent la possibilité d'activer des projets sous-jacents.	L'outil prend en charge la modélisation de portefeuille.
Gestion financière	Les budgets des projets sont spécifiés, et des techniques d'estimations mensuelles commencent à être communes.	Le programme est géré de la même manière qu'une subdivision dans l'entreprise : On lui attribue et on suit son budget.	Le portefeuille est modélisé et optimisé comme il convient, en tenant compte des risques. La capitalisation des expériences est suivie. Une plus grande fiabilité du portefeuille est entraînée par une plus grande fiabilité dans les projets sous-jacents, les programmes et les processus de soutien.
Synergie entre les acteurs. Socio-dynamiques.	L'entreprise a adopté une organisation centrée sur les projets pour toutes les équipes de l'entreprise et fait la promotion du partage et de la collaboration. Fini le "Nous contre les autres."	La gestion du programme est un catalyseur pour les équipes de toute l'entreprise.	Comme il devient un outil de succès, une synergie se développe entre le portefeuille et les acteurs impliqués dans sa gestion.

2.1.5 Niveau 5 - PPM Optimisé

Les caractéristiques de niveau 5 d'un point de vue PPM entraînent un changement complet dans le fonctionnement des organisations. L'innovation n'est plus une réflexion

après coup. L'innovation devient un processus continu de l'organisation. Pour ce faire, l'organisation commence à se diviser en deux moitiés conjointes. Comme un cerveau, le côté opérationnel de l'organisation commence à initier pleinement le concept des «opérations de changement», tandis que l'autre côté se tourne vers des initiatives plus exploratoires et novatrices.

A ce niveau, les managers PPM existent dans tous les domaines de la société. L'organisation réduit ou élimine beaucoup de frontières traditionnelles de la structure et est devenue beaucoup plus flexible. Les portefeuilles de projets existent dans tous les travaux de l'entreprise.

Une cellule PMO supervise l'exécution de la stratégie. Il existe d'autres cellules PMO dans l'organisation pour la gestion de la connaissance. La gestion des ressources est activée pour toutes les ressources du projet. Les compositions d'équipe changent et s'adaptent à chaque initiative, et le travail est structuré et exécuté d'une manière qui maximise les chances de faire les choses correctement.

Niveau 5 : Mode Optimisé			
	Projet	Programme	Portefeuille
Acteurs & rôles	Les chefs de projets existent dans toute l'organisation et la gestion de projet est considérée comme une capacité de base destinée à gérer les projets dans tous les domaines de compétence. L'autogestion et la responsabilisation sont encouragées. La formation continue est prévue.	Les programmes sont considérés comme le principal moyen d'exécuter la stratégie et faire des changements. L'expérience de gestion du programme est considérée comme un élément clé du développement de carrière sur des postes de haute direction. L'Innovation est encouragée dans le rôle de la gestion du programme.	Le PMO existe au sein de l'organisation et est le soutien des résultats optimaux. Il supporte l'innovation et les idées. Il joue un rôle clé dans la hiérarchisation et la cohérence des évaluations des projets.
Processus & pratiques	Les pratiques de gestion de projet ont été adoptées pour les rendre accessibles à toute l'entreprise.	Les processus et les méthodes communes de gestion de programme évoluent dans un cycle d'amélioration continue, avec une diffusion rapide de ces pratiques et des méthodes dans toute la communauté de gestion de programme. Bien que les meilleures pratiques soient appliquées à des programmes familiers, des approches adaptatives existent sur des	Tous les projets de l'entreprise sont dans des portefeuilles harmonisés par une approche cohérente de management de portefeuille. Le PMO supervise l'exécution de la stratégie. Un ou plusieurs portefeuilles d'innovation ou d'amélioration existent. Les processus de gestion de

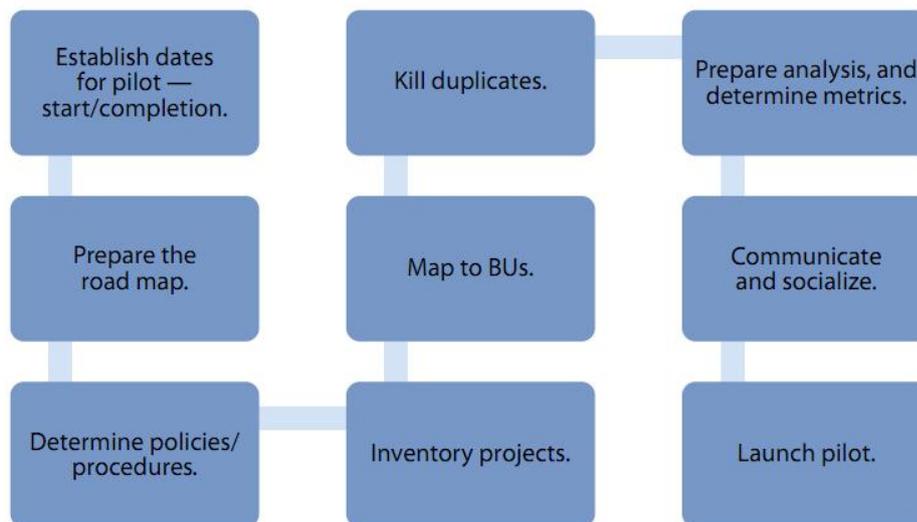
		programmes moins structurés. Approches analytiques plus sophistiqués (telles que la modélisation multi-agent et la simulation) sont disponibles et appliquées le cas échéant.	configuration et de diffusion sont en place. Des pratiques sophistiquées, telles que la simulation et la modélisation multi-agents, sont utilisés le cas échéant.
Moyens techniques (outils)	Les outils comportent un système robuste de gestion de la connaissance. La gestion des ressources est activée pour TOUS les projets. Les outils collaboratifs facilitent et permettent une entrée externe. Des outils de simulation et de prévision sont à la disposition des projets.	Des plates-formes d'innovation ouvertes sont disponibles pour la modélisation multi-agent et la simulation de programme.	Ouverture de plates-formes d'innovation qui contribuent au portefeuille. (Des outils d'idéation existent ?).Des marchés prédictifs permettent de mieux comprendre les décisions du portefeuille. Des agent de modélisation et des outils de simulation sont appliquées au niveau du portefeuille.
Gestion financière	La totalité des coûts du cycle de vie et les bénéfices sont suivis ainsi que les feedback afin d'améliorer la gestion financière. Des méthodes de gestion financière existent pour soutenir les projets où estimer les coûts, les plannings et les bénéfices attendus.	La totalité des coûts du cycle de vie et les bénéfices sont suivis ainsi que les feedback afin d'améliorer la gestion financière. Des méthodes de gestion financière existent pour soutenir les programmes où estimer les coûts, les plannings et les bénéfices attendus.	Les ressources du Portefeuille sont consciemment allouées pour l'innovation et l'exploration. La flexibilité du portefeuille est élevée, avec la possibilité de transférer des ressources, répartir des investissements et des stratégies pour répondre aux conditions du marché ou des opportunités.
Synergie entre les acteurs. Socio-dynamique	Les aspects de responsabilité sociale sont considérés, ainsi que l'impact de l'organisation elle-même. La communication est considérée comme une compétence de base aux chefs de projet. La diversité de l'équipe est parvenue à fournir des résultats optimaux. Les communautés de projets sont fréquentes.	Les aspects de responsabilité sociale sont considérés, ainsi que l'impact de l'organisation elle-même. La communication est considérée comme une compétence de base aux managers de programme. La diversité de l'équipe est parvenue à fournir des résultats optimaux. Les communautés de programme sont fréquentes.	Les aspects de la responsabilité sociale sont considérés, ainsi que l'impact sur l'organisation elle-même. L'analyse des réseaux sociaux est ouvertement appliquée à l'optimisation du portefeuille.

2.2 Road Map PPM

L'article de Martine VISITACION, FORRESTER, en juin 2010 décrit une road map de l'iniatialisation : (Etude présente en Annexe)

La mise en œuvre de la gestion d'un portefeuille de projets (PPM) compte une part de science et d'art. Pour réussir, les entreprises doivent se rappeler quelques points clés – Le PPM n'est pas qu'une liste de projets, mais une pratique qui permet aux entreprises de réaliser les objectifs et de créer des opportunités pour l'innovation tout en contrôlant les coûts, les risques et la gestion de la capacité des ressources.

L'activité PPM ne repose pas seulement sur les outils. Elle est l'acceptation d'une partie culturelle de développement de la méthodologie, et la collaboration avec/ entre les acteurs. Le plus grand défi pour le PPM est l'élaboration d'une feuille de route qui offre une vision claire tout en offrant des possibilités de rétroaction et de la souplesse d'adaptation. FORRESTER a mis au point une feuille de route pour la mise en œuvre PPM qui considère les rigueurs de la gestion de la demande, la priorisation des projets, et l'alignement avec la technologie.



56940

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 5 : Road Map PPM

2.3 Benchmark des outils PPM

GARTNER et FORRESTER publient chaque année une étude comparative des différents outils PPM (Vision Editeur).

Ces études s'appuient sur les axes suivants : Le coût des licences, le niveau des services de maintenance, le dynamisme des communautés utilisatrices, les fonctionnalités autour de la consommation (gestion) du temps, des ressources et des budgets.

Ces deux études arrivent au même classement des outils. Nous avons mis en annexe l'étude FORRESTER.

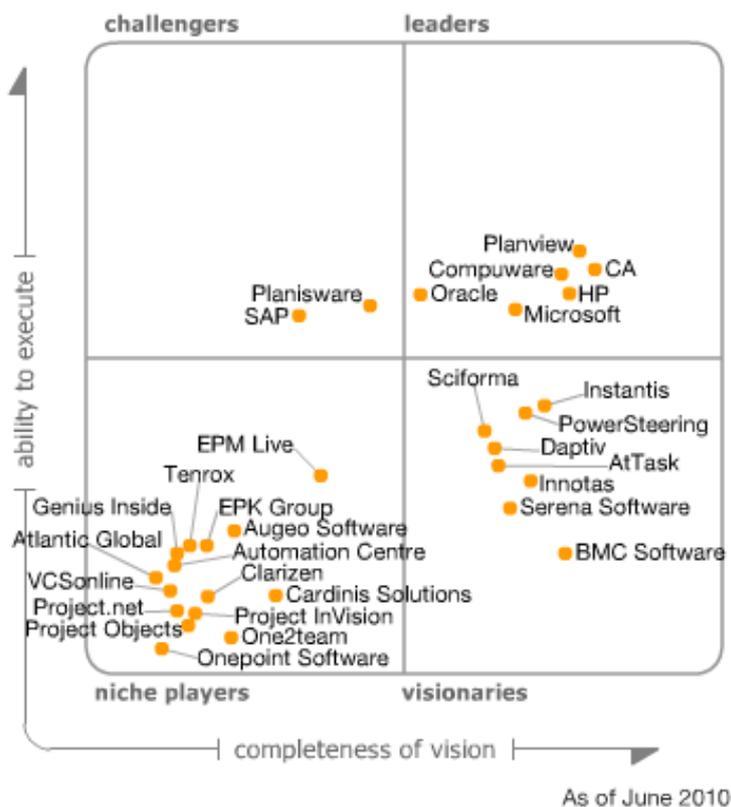


Figure 6 : Magic Quadrant - Source: GARTNER (Juin 2010)

2.4 Facteurs clés de succès (FCS)

FCS1 : Facteur clé de succès : L'autorité

Pour être efficace le PMO doit avoir l'autorité. Aucune autorité = aucune efficacité. C'est aussi simple que cela.

Le PMO est souvent considéré comme « provenant » des projets, c'est à dire comme une « sur-couche » à la gestion de projet. Donc, il est positionné avec quelques responsabilités inter-projets, mais son succès dépend d'un facteur clé : l'autorité.

Pour être efficace, le PMO doit avoir l'autorité. L'autorité pour faire face aux sponsors dans le rejet ou l'attribution des investissements projets.

FCS2 : La Socio-dynamique d'un PMO

Améliorez l'efficacité de votre PMO en « **sociabilisant votre activité** » !

En tant que membre de la cellule PMO, l'une des actions les plus productives que vous pourriez probablement faire est de sortir de votre bureau et d'aller à la rencontre de vos clients (directions métier, chefs de projets).

« *Welcome to Businessland* »

En restant dans votre bureau et au sein de votre cellule PMO, vous risquez de vous isoler dans l'organisation. Votre valeur et votre légitimité dans l'organisation se réduiront et vous commencerez à être interpellé et devoir justifier de votre utilité.

Pour sortir de ce cercle vicieux, **Sortez de votre bureau** :

1. Cela vous incitera à aller au contact de vos clients. Parfois, cela sera évident, mais souvent il y aura des clients indirects et les intervenants que vous pourrez avoir ne seront pas pris en considération.

2. Votre visibilité dans l'organisation grandira, et si vous êtes vraiment une valeur ajoutée dans l'entreprise, vous construirez votre réputation.

3. Vous obtiendrez une expérience directe de ce qui se fait et des problèmes qui sont survenus. L'e-mail est un filtre fort - plus fort que vous ne pensez. Nous avons besoin de savoir des choses que les gens sont souvent réticents à écrire dans un e-mail.

4. Vous pourrez fournir un soutien immédiat et faire le relais des informations aux autres membres de votre équipe PMO.

Vous pouvez définir un **indicateur ISD** (Indicateur Socio Dynamique) comme outil utile pour voir si vous faites un bon travail en tant que PMO (en plus de vos bons résultats de projets).

A. Comptez le nombre d'heures que vous passez avec vos clients (directions métier, chefs de projets).

B. Comptez le nombre d'heures passées derrière votre bureau.

Diviser **A** par **B**

- Si le résultat est supérieur ou égal à 1, vous faites un bon travail.

- Si le résultat est inférieur à un, sortez de votre bureau!

19 mars 2010 | Auteur: PM HUT par Zenkara (Business Source Complet)

2.5 Freins et difficultés : Conduire le changement

Comme toute démarche de transformation, la mise en place d'une PMO, nécessite de prendre en compte tous les acteurs de l'organisation. Il faut bien connaître le sponsor (souvent le DSI lui-même ou le responsable des études) et identifier des acteurs sur lesquels on peut s'appuyer dans les services (des managers de projet qui adhèrent à la démarche).

Il s'agit la plupart du temps de mise en place de nouvelles pratiques qui nécessitent une phase d'apprentissage. Qui dit « nouveau » dit frein. Il est donc important de préparer un

plan de communication sur les objectifs de ce nouveau service et d'expliquer à quel niveau les acteurs de l'organisation vont être impliqués. Chacun doit pouvoir se retrouver dans cette nouvelle organisation et y connaître son rôle.

« **COMMUNIQUER** » est le mot d'ordre. Communiquer sur cette phase d'apprentissage et la vallée du désespoir qui en découle. La vallée du désespoir est la durée pendant laquelle l'organisation est en apprentissage et la productivité forcément impactée.

Introduire la notion de **mise en usage** des pratiques. Il s'agit de la date à laquelle on souhaite que l'organisation et ses acteurs soient opérationnels.

Une bonne conduite du changement a pour objectif de réduire les perturbations sur la productivité et d'atteindre une stabilité opérationnelle le plus rapidement possible.

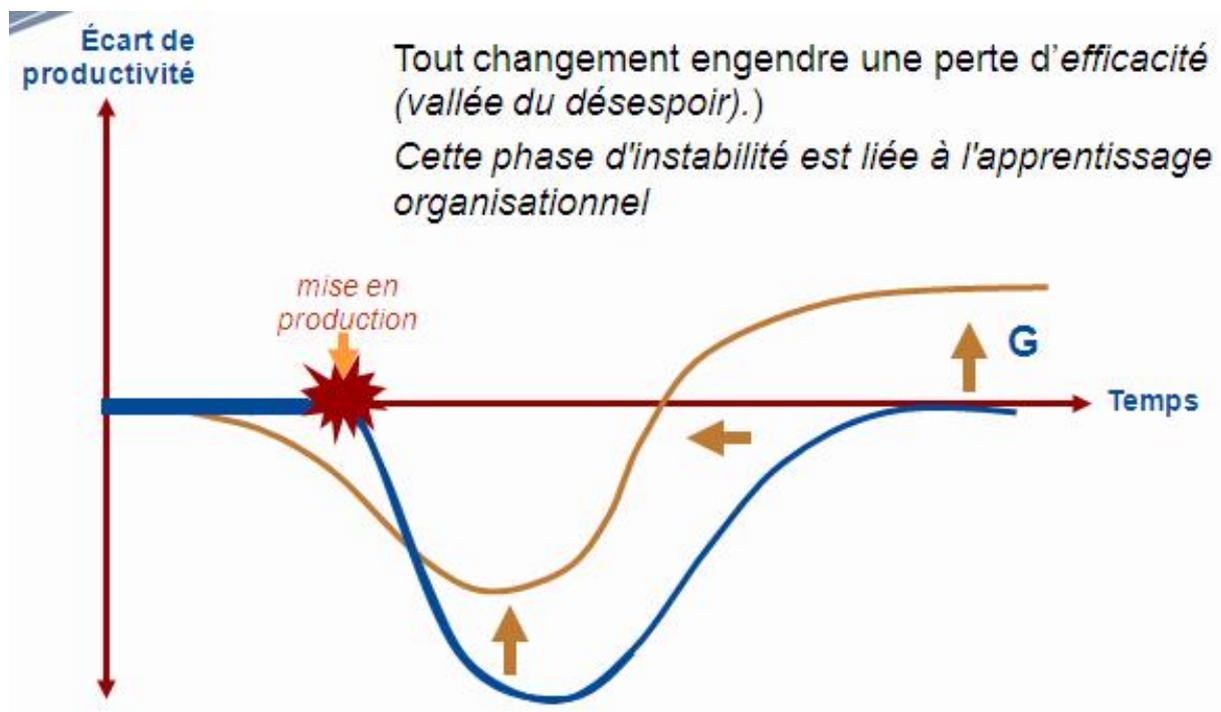


Figure 7 : Représentation « Vallée du désespoir » – Anne Marie JONCQUIERE, HEC, Juin 2010

2.6 Conclusion

Nous concluons cette partie par une matrice récapitulative de la mise en place d'une cellule PMO.

<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uniformiser les pratiques de gestion de projet. - Coaching au chef de projet. - Visibilité sur le portefeuille de projet. - Poser les objectifs stratégiques sur les projets. - Mise en place d'indicateurs projet communs. 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcouche à la gestion de projet. - Souvent un nouveau SI à alimenter. (Nouvel outil, nouveaux indicateurs). - La qualité des informations traitées dépend de l'adhésion des acteurs (chefs de projet) à la démarche. - Demande un niveau de maturité de l'organisation dans l'activité de gestion de projet.
<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Monter en maturité de l'organisation dans les activités de gestion de projet. - Cellule collaborative pour les chefs de projets. Fédérer les équipes projet. - Mieux maîtriser les risques des projets. - Mieux maîtriser les budgets des projets. - Prise de décision sur les projets appuyés sur des éléments factuels et partagés de tous. 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rejet des pratiques par certains chefs de projet. - Critique des décisions sur le lancement des projets. - Désengagement du sponsor durant la mise en place. - La standardisation des pratiques PPM ne doit pas être perçue comme un frein à l'innovation, au contraire.

3. Les outils de restitutions d'un PMO – La pratique

3.1 PMO Balanced Scorecard : une approche par les objectifs

Le Balanced Scorecard ou carte stratégique du portefeuille est une approche intéressante pour avoir une vue des projets et représenter un état d'avancement par rapport aux objectifs stratégiques de chacun. Nous pouvons symboliser l'état des projets et leurs liens causaux en termes d'objectifs business de l'entreprise.

Il s'agit là d'un outil dont la mise en œuvre nécessite que les objectifs stratégiques des projets soient connus et exprimés. Suivant les organisations, cela peut être une vraie révolution de parler d'objectif stratégique sur un projet. Souvent ces termes sont réservés au Top management de l'entreprise et ne « descendent » pas au niveau opérationnel.

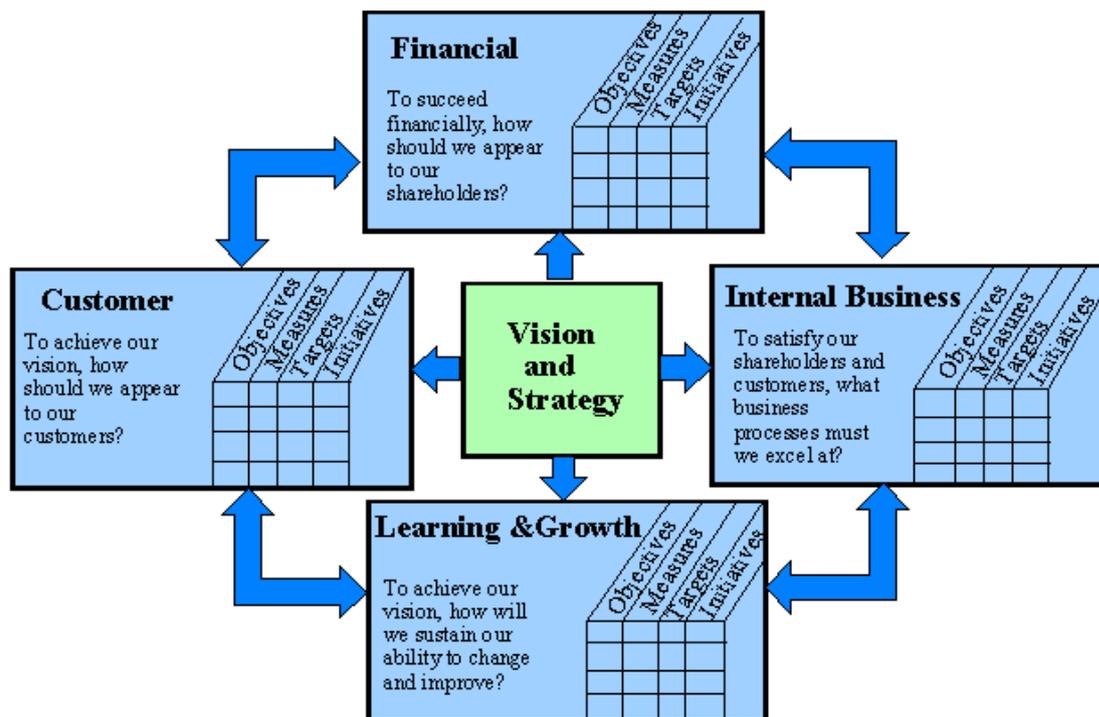
Il nécessite un travail, une prise de conscience de l'organisation afin de montrer qu'à tous les échelons chacun œuvre dans le même sens.

Tout le monde est contributeur à son niveau du business de l'entreprise et plus l'entreprise est alignée avec ses objectifs, plus l'effort est cohérent et maîtrisé. Chaque acteur se voit responsabilisé par rapport à un objectif stratégique de l'entreprise qui lui est décliné.

Un effort et une cohérence globale se mettent en place autour des objectifs stratégiques et leurs déclinaisons.

Le PMO peut utiliser cet outil pour exposer la cohérence de son portefeuille par rapport à la stratégie de la DSI et des différentes directions métiers, « ses clients ».

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Figure 8 : Représentation Balanced Scorcard

4. Synthèse

La mise en place d'une cellule PMO au sein d'une DSI est souvent vue comme une sur-couche à la gestion de projets actuels. Le PMO obtient toute sa légitimité s'il est capable d'offrir un service à valeur ajoutée aux chefs de projet. Il doit être en mesure de jauger la valeur perçue de ses services par les utilisateurs.

Le PMO permet un meilleur alignement stratégique avec les métiers de l'entreprise, c'est l'un des bénéfices les plus attendus lors de sa mise en œuvre.

Comme toute démarche de transformation de l'organisation, le sponsor est essentiel dans ce processus de changement.

Les travaux de recherche menés pour cette thèse et la mission qui m'a été confiée par SQLI m'ont permis de valider un certain nombre de concepts.

Le modèle de maturité PPM du GARTNER s'est révélé très structurant pour initier une démarche cohérente afin de ne pas sauter d'étape dans la mise en place d'une cellule PMO par rapport à la maturité de l'organisation. Il est nécessaire de savoir d'où on part et quel est l'objectif à atteindre.

Les cinq axes du modèle permettent de n'omettre aucune vision du problème. Nous notons que l'axe de la synergie entre les acteurs est souvent celui qui est négligé par l'organisation. On pense souvent qu'il est naturel, et que les individus vont échanger ensemble « comme par magie ». L'organisation constate souvent l'échec à ce niveau dans le manque de collaboration entre les équipes, mais ne se sent pas la responsabilité d'agir pour enrayer ces pratiques ou plutôt non pratiques.

L'organisation a un rôle essentiel à jouer pour provoquer cette collaboration et il est important de définir des cadres d'échanges (Rituels, workshop ...) pour que les acteurs des projets puissent collaborer ensemble dans un esprit constructif.

La littérature sur le sujet de la PMO est dense depuis 10 ans et il me semblait intéressant d'essayer de synthétiser dans cette thèse professionnelle et à travers ma mission, les pratiques les plus récentes sur le sujet des 3 dernières années.

Bibliographie

Carey SCHWABER, FORRESTER - *Best Practices: Estimating Development Projects*, Avril 2008.

Lewis CARDIN, FORRESTER - *The Building Blocks Of An Effective IT PM*, August 6, 2008

Chip GLIEDMAN , FORRESTER - *Building An IT Portfolio Management Function*, July 8, 2010

Craig SYMONS, FORRESTER - *Five Best Practices For Portfolio Management*, Sept 25, 2006

Bobby CAMERON, FORRESTER - *The PMO Is Both Part Of And A Precursor To IT Demand Management*, October 10, 2008

Margo VISITACION, FORRESTER - *Making The Case For The Next-Generation PMO*, October 16, 2009

Alex CULLEN , FORRESTER - *Measuring The Effectiveness Of your PMO*, October 29, 2008

Margo VISITACION, FORRESTER - *The PMO And Value Realization*, June 14, 2004

Lewis CARDIN, FORRESTER - *Portfolio Management Solutions: Do I Need One?*, April 22, 2008

Margo VISITACION, FORRESTER - *The PPM Implementation Road Map*, June 21, 2010

Margo VISITACION, FORRESTER - *Project Audits And The PMO*, May 19, 2004

Craig SYMONS, FORRESTER - *The ROI Of Project Portfolio Management Tools*, May 8, 2009

Lewis CARDIN, FORRESTER - *Selecting Your Portfolio Management Tool.A Road Map For Project Portfolio Management Tool Decision-Making*, August 6, 2008

Lewis CARDIN, FORRESTER - *So You Need To Sell The PMO. Six Steps To Market Program Management Capability To The Business*, August 22, 2008

Craig SYMONS, FORRESTER - *The State Of The PMO. Increased Strategic Focus Extends PMO Roles Across The Enterprise*, February 8, 2010

Margo VISITACION, FORRESTER - *Taking Your PMO To The Next Step: The Office Of The CIO*, September 22, 2005

Lewis CARDIN, FORRESTER - *What To Do When You Need To Fix Your PMO. Ten Steps To Improve The Effectiveness Of The PMO*, March 16, 2007

IT Project Portfolio Management (Hardcover) : Stephen S. Bonham 2005. Implementation d'une demarche PPM dans une DSI.

Michael HANFORD, GARTNER - *10 Questions You Must Answer to Get Executive Approval for Your PMO*, 10 July 2009

Daniel B. STANG, GARTNER - *Clearly Define Your Goals Before Creating a PMO*, 13 October 2009

Lars MIERITZ, Donna FITZGERALD, GARTNER - *ITScore Overview for Program and Portfolio Management*, 17 September 2010

Lars MIERITZ, GARTNER - *Key Issues for Program and Portfolio Management*, 2010, 30 March 2010

Daniel B. STANG, GARTNER - *Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management*, 7 June 2010

Donna FITZGERALD, GARTNER - *PMO Best Practices: Focus on People at Early Maturity Levels*, 25 August 2008

Donna FITZGERALD, GARTNER - *PMO Key Initiative Overview*, 5 February 2010

Donna FITZGERALD, GARTNER - *PMOs: One Size Does Not Fit All*, 29 February 2008

Donna FITZGERALD, Audrey L. APFEL, GARTNER - *Role Definition and Organizational Structure: Program and Portfolio Management*, 17 April 2009

Matt Light, GARTNER - *The PMO IT 'Control Tower': Filing a Flight Plan*, 29 July 2009

Michael HANDFORD, GARTNER - *Who's Who in Project Management and the PMO: An Overview of Roles*, 7 April 2009

Gestion de portefeuille projet, Livre blanc Cigref, Octobre 2006

Bjørn Andersen¹, Bjørnar Henriksen², Wenche Aarseth³, Business Source Complet - *Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices*, April 2007

Mr. Jose Angelo SANTOS DO VALLE, Dr. Wainer DA SILVEIRA e Silvia, Dr. Carlos Alberto Pereira SOARES, Business Source Complet - *Project Management Office (PMO), Principles in Practice*, 2008

Sarah FISTER GALE, Business Source Complet - PMO SURVIVAL GUIDE, November 2010

Meridith LEVINSON, Business Source Complet, Secrets of the PMO success, October 2008

Abréviations

MSIT : Management des Systèmes d'Information et Technologies

PMO : Portfolio Management Office / Gestionnaire de portefeuille Projet

DSI : Direction des Systèmes d'Information / Directeur des Systèmes d'Information

ROI : Retour sur investissement

PPM : Programme Portfolio Management

KPI : Indicateurs Clef de Performance

HEC : Hautes Etudes Commerciales

QCDR : Qualité Cout Délais Risques

REX : Retours d'Expérience

COMEX : Comité Exécutif

DEI : Direction des Etudes Informatiques du groupe ARKEA

DTI : Direction Technique Informatique du groupe ARKEA

CMMI : Capability Maturity Model Integration

RDEP : Responsable de département à la DEI d'ARKEA

RDOM : Responsable de domaine à la DEI d'ARKEA

MOA : Maitrise d'ouvrage

MOE : Maitrise d'œuvre

CEA : Commissariat à l'Energie Atomique