

# Structures PMO

# AVANT-PROPOS

Chers collègues,

Dans les organisations, le rôle du bureau de gestion de projets, ou PMO (Project Management Office), constitue encore et toujours un thème qui suscite beaucoup d'intérêt chez les praticiens de la gestion de projet. Alors que les organisations portent leurs pratiques de gestion de projet/programme/portefeuille à maturité pour mieux aligner les tâches sur les objectifs stratégiques, pour soutenir une communication et une collaboration efficaces avec les parties prenantes, pour développer le talent et pour se focaliser sur la concrétisation de la valeur tirée des investissements organisationnels via une gestion de la réalisation de bénéfices efficace, le PMO affiche de nombreux rôles potentiels en tant que contributeur aux avancées sur ces différents thèmes. Pourtant, de nombreuses organisations restent aux prises avec la définition du rôle du PMO, avec son positionnement dans une réussite de long terme et avec sa rentabilisation en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Si aucun PMO ne ressemble à son voisin, il est clair que le rôle prend de l'ampleur dans de nombreuses organisations. Nombre d'autres expriment un désir fort de développer ce rôle afin qu'il soit bien plus stratégique, via une portée étendue de la responsabilité et du partenariat avec les leaders métier, et ce afin de progresser vers les objectifs organisationnels importants.

En tant que praticien PMO, je me réjouis personnellement de la publication de ce rapport Structures PMO. En effet, il représente un point de départ important pour la formalisation des rôles et des responsabilités PMO, la compréhension de leur rentabilisation au sein des organisations actuelles, et l'identification des pratiques optimales que les acteurs peuvent exploiter comme base pour la maturation ou la revitalisation d'un PMO existant, ou pour le lancement d'une nouvelle entité. S'il est probable qu'aucun PMO n'est parfaitement adapté à l'une des structures décrites, les pratiques générales décrites dans ce document et soutenues par une recherche quantitative, offrent, quant à elles, un excellent point de départ pour comprendre les types de PMO actuellement répandus et la manière dont ils génèrent une valeur. Les informations contenues dans le présent document permettent aux praticiens de bénéficier d'un point de vue supplémentaire sur les structures PMO générales qui existent en pratique actuellement, sur les domaines d'activités dans lesquels elles fonctionnent et sur la manière dont ces activités contribuent à la réussite du PMO. Ce rapport sur les structures PMO apporte un soutien robuste au rôle important des PMO dans leur contribution à la réussite métier des organisations via des pratiques de gestion efficaces de projet/programme/portefeuilles ; fournit une excellente guidance qui aide les praticiens à comprendre les types de pratiques optimales en vigueur dans les PMO actuels ; et explique la manière dont l'adoption de ces pratiques peut améliorer les processus et les méthodologies au sein du PMO d'une organisation.

Il faut noter que ce rapport est censé constituer un guide d'aide pratique comprenant de nombreuses contributions de différents praticiens PMO dont les points de vue uniques sur le mode de rentabilisation du PMO dans leurs organisations ajoute une focalisation pratique à la fois unique et diversifiée à l'ouvrage. En tant que membre d'une équipe bénévole initialement chargé de développer le modèle Structures PMO, je peux personnellement attester des compétences et de la collégialité considérables fédérées pour soutenir cet ouvrage. Le Project Management Institute mérite des éloges pour avoir identifié la nécessité du présent rapport et investi les ressources nécessaires à sa parution.

Je pense que ce rapport constitue une contribution fondamentale à la compréhension de l'état actuel de la pratique PMO, ainsi qu'à l'aide apportée aux praticiens pour développer les PMO de prochaine génération. Le rapport Structures PMO apporte aux praticiens une structure utile à prendre en compte dans le cadre de leur propre PMO, ainsi qu'une base pour mieux comprendre comment améliorer la valeur métier du PMO. Chaque PMO doit tracer sa propre voie : puisse ce guide constituer votre point de départ pour comprendre comment tracer la voie du vôtre vers une réussite de long terme.

Bien cordialement,

**Craig Letavec, PMP, PgMP**

Vice-président, PMI Program Management Office Community of Practice

Nous souhaitons reconnaître les efforts entrepris par la Communauté de pratique (CoP ; Community of Practice) PMO de PMI pour élaborer les blocs d'assemblage qui constituent le point de départ de l'atelier. L'équipe CoP PMO s'est montrée essentielle au développement du "premier jet" des configurations de définition et des flux de tâches clés qui ont été, au final, décortiqués par l'équipe d'Experts du domaine (SME ; Subject Matter Experts) de l'atelier. Essentiels à l'optimisation des configurations, nous souhaitons remercier sincèrement tous nos SME pour leur temps et leur implication. La liste des participants (par ordre alphabétique) est la suivante :

- **Monique Aubrey**, Professeur et auteur, University of Quebec de Montreal
- **Terry Doerscher**, Consultant PMO/PPM, YourProject Office and BOT International
- **Folake Dosunmu**, Chef consultant en gestion de projet, Otsuka America Pharmaceutical
- **Darlene Fladager**, Leader de la gestion de projet et de programme, PHT Corporation
- **Jim Furfari**, Chef de projet supérieur, bureau de projets de l'entreprise, Colorado Springs Utilities
- **Pawla Ghaleb**, Chef de projet supérieur, ICF International
- **Michael Kaplan**, Fondateur de SoftPMO™ Solutions, SoftPMO Solutions Consulting
- **Terri Knudson**, Directeur de l'EPMO, Mayo Clinic
- **Craig Letavec**, Directeur et responsable du PMO risques, qualité et sécurité, Atos International

# INTRODUCTION

Fin 2012, dans le cadre d'une initiative de leadership réfléchi et plus large sur les PMO, PMI a mené une recherche exploratoire visant à comprendre les problèmes rencontrés dans la construction, la gestion et l'exploitation d'un PMO. Parmi les découvertes dominantes de ce travail d'exploration se trouvait le fait que de nombreux acteurs sont aux prises avec quelques-unes des notions les plus élémentaires du "PMO" : Que signifie l'acronyme PMO ? Quels types de PMO existent ? Quelles sont les fonctions des différents types de PMO ? À qui les PMO sont-ils subordonnés ? Contre toute attente, les mêmes questions existaient à tous les niveaux administratifs : du leader exécutif chargé du fonctionnement de la gestion de projet et de programme à l'échelle organisationnelle mondiale, au responsable opérationnel chargé d'un PMO unique dédié à une fonction, une division ou un service. Malgré l'abondance de documents existants - et utiles - sur le sujet que nous avons examinés, le consensus autour d'un grand nombre de questions très élémentaires est faible. Aussi, un des objectifs de l'effort consistait à développer un point de départ constituant les fondations sur lesquelles tous pourraient se développer. En tant qu'entité dominante en matière de gestion de projet mondiale, et par une collaboration avec ses partenaires, PMI met cet effort en avant, avec pour objectif de poursuivre l'évolution de ce travail au cours des prochaines années, et d'affiner ainsi notre compréhension des PMO et notre réflexion à leur sujet.

PMI entend définir et comprendre le PMO, puis créer des définitions normalisées pour poser des jalons quant à la signification des termes ayant réellement un lien avec le bureau de gestion des projets/programmes/portefeuilles. Mais PMI ne s'arrête pas aux seuls termes utilisés : son effort porte également sur les structures situationnelles des différents bureaux de gestion qui opèrent dans des contextes distincts, et qui tiennent compte d'éléments tels que la finalité, la forme, le rôle, la mission ou encore la constitution. Par exemple, à quoi ressemble un PMO d'entreprise en comparaison d'un PMO de division dans le secteur informatique ? Quelle est la taille d'équipe optimale ? À quelle hiérarchie chacun d'eux doit-il se référer ? Quelles autres facettes doivent être prises en compte ?

Ce rapport *Pulse of the Profession™ : Structures PMO* vient compléter le rapport approfondi *Pulse of the Profession™ : L'incidence des PMO sur la mise en œuvre d'une stratégie* en comparant les méthodes, services et processus utilisés par les différents types de PMO, et met en lumière les performances et la valeur qu'apporte chaque structure. Les rapports permettent aux PMO de se tester selon des critères mesurés, et d'identifier des domaines de focalisation qui contribueront à quantifier et à prouver la valeur aux yeux de l'organisation.

## Phase I : RELEVER LE DÉFI DE LA DÉFINITION DU PMO

Le premier objectif du projet Structures PMO a consisté à élaborer une compréhension de base des types de PMO les plus courants. Pour ce faire, PMI a identifié et rassemblé des SME qui ont consacré la majeure partie de leur carrière à gérer, exploiter et développer différents types de PMO dans différents environnements et contextes. Les SME ont été rassemblés dans le cadre d'un atelier intensif d'une seule journée dans lequel le groupe avait pour tâche de travailler ensemble à développer des profils descriptifs (ou structures) des types de PMO prépondérants.

Plus spécifiquement, cet atelier affichait les objectifs suivants :

1. Identifier les structures PMO prépondérantes actuellement en pratique et atteindre un consensus à leur sujet
2. Établir et définir les différentes pratiques PMO (c'est-à-dire, les domaines et les éléments moteur)
3. Développer le profil de structure de chaque configuration PMO en identifiant les pratiques associées à la mission et à l'objectif du PMO

Cette première phase a servi de base de compréhension. Elle a ensuite été testée au moyen d'éléments de mesure quantifiables via un sondage. Ainsi, en s'appuyant sur les données fournies par l'équipe de SME invitée à l'atelier, l'objectif a consisté à élaborer 5 à 7 configurations de PMO auxquelles les praticiens pourraient s'identifier dans le cadre d'un contexte personnel propre issu de leurs tâches quotidiennes.

## Phase II : OPTIMISER LES STRUCTURES

Une fois les configurations fondamentales (c'est-à-dire, les "structures") élaborées par les SME en phase I, elles ont été transposées dans le sondage "Pulse of the PMO" qui a contribué à développer plus avant les fondations qui sous-tendent chaque structure. Plus spécifiquement, la fonction et la configuration des PMO contribuent à affiner notre compréhension par des masses de données (statistiquement pertinentes) plus importantes. Pour ce faire, les répondants au sondage (personnes qui exploitent/gèrent un PMO) ont identifié la structure qui correspond le mieux à leur PMO réel, et ont répondu à des questions sur la forme, la fonction, les capacités et les performances associées spécifiquement à ce PMO.

Ci-dessous sont présentées les cinq **structures PMO** que les SME ont identifiées et dont la majorité des répondants au sondage (53 %) ont dit qu'elles correspondaient parfaitement/très étroitement aux fonctions réelles du PMO dans lequel ils travaillent. Quarante-trois autres pour cent ont déclaré que les descriptions des PMO dépeignaient plus ou moins les fonctions, tandis que seuls 4 % déclaraient qu'elles ne constituaient pas une bonne description.

### **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 ou une division au sein d'une organisation, notamment mais sans s'y limiter, gestion de portefeuille, gouvernance, prise en charge opérationnelle de projet et exploitation de ressources humaines.

### **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. Peut inclure la prise en charge de la gestion des données, la coordination de la gouvernance et la génération de rapports, ainsi que des activités administratives visant à soutenir l'équipe de projet ou de programme.

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

Fournit des processus d'activation pour soutenir en continu la gestion de projet/programme/portefeuille à l'échelle de l'organisation. Fait appel à la gouvernance, aux processus, aux pratiques et aux outils mis en place par l'organisation, et fournit un soutien administratif à la livraison du projet, du programme et du portefeuille au sein de son domaine.

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

PMO du niveau hiérarchique le plus élevé dans les organisations, il est souvent responsable de l'alignement des tâches d'un programme ou d'un projet sur la stratégie d'entreprise, en mettant en place et en garantissant la gouvernance appropriée, et en remplissant des fonctions de gestion de portefeuille pour s'assurer de l'alignement de la stratégie et de la concrétisation des bénéfices.

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

Prend en charge les tâches d'un projet en dotant l'organisation des méthodologies, normes et outils qui permettent aux chefs de projet de mieux livrer leurs projets. Augmente la capacité de l'organisation via des pratiques optimales et un point central de contact pour les chefs de projet.

Ci-dessous sont répertoriés les **domaines de travail**, c'est-à-dire ce que font les PMO, que les répondants au sondage ont alignés en tant que flux de tâches principaux et secondaires de leurs PMO :

### **Normes, méthodologies, processus**

Définition d'une méthodologie ; définition d'éléments de mesure ; développement et amélioration des processus

### **Gestion de la livraison de projet/programme**

Définir les objectifs métier ; gestion des ressources ; gestion de l'échéancier/des coûts/de la portée ; gestion de la concrétisation métier ; gestion des risques ; gestion des parties prenantes ; communications ; intégration du projet

### **Gestion de portefeuille**

Gestion des priorités ; alignement stratégique ; génération de rapports sur le portefeuille ; affectation de la gestion des ressources ; analyse des opportunités et des investissements ; suivi de rapport sur la concrétisation des bénéfiques

### **Gestion du talent**

Formation, plans de carrière, développement de carrière, développement des capacités/compétences et certifications/qualifications/accréditations

### **Gouvernance et gestion des performances**

Génération de rapports sur les performances ; remontée des problèmes ; distribution des informations ; éléments de mesure/KPI ; conformité ; gestion financière ; gestion des performances du PMO

### **Gestion des changements organisationnels**

Satisfaction des clients/parties prenantes ; gestion de la résistance ; évaluation de la disponibilité ; gestion des parties prenantes ; communications

### **Administration et prise en charge**

Outils (mise à disposition/mise en œuvre/prise en charge) ; conseil ; assistance IT/IS

### **Gestion des connaissances**

Définition des politiques de gestion des connaissances ; gestion de la propriété intellectuelle/des éléments collatéraux intellectuels, leçons tirées, gestion des contenus et collaboration

### **Planification stratégique**

Confirmation des priorités stratégiques ; définition des objectifs métier et alignement sur les initiatives ; analyse environnementale ; analyse des opportunités

Le tableau de la page suivante illustre les critères de performances et de description clés dans une vue comparative en côte-à-côte afin de mettre en lumière les différences à l'échelle des cinq structures PMO distinctes. À la suite du tableau comparatif se trouvent cinq descriptions de structures incluant des informations plus pertinentes sur chacune d'elles.

Critères	Type de structure PMO					
	Moyenne de l'étude	PMO d'unité organisationnelle	Spécifique au projet	Assistance projet	EPMO	CoE
Combinaison clientèle : (moyenne)						
Parties prenantes internes (par rapport à)	48 %	47 %	42 %	46 %	53 %	47 %
Exposition à une clientèle externe	52 %	53 %	59 %	54 %	47 %	53 %
Maturité de la gestion de projet :						
Élevée :	14 %	11 %	24 %	10 %	15 %	16 %
Moyenne :	50 %	54 %	49 %	49 %	48 %	43 %
Faible :	36 %	35 %	27 %	42 %	37 %	41 %
Nombre moyen de projets achevés dépassant les 250 000 USD : (moyenne)	42	40	42	27	51	57
Valeur estimée des projets achevés par ce PMO : (moyenne)	100 millions USD	113 millions USD	102 millions USD	81 millions USD	87 millions USD	151 millions USD
Valeur financière estimée (chiffre d'affaires/diminutions des coûts) conférée par ce PMO : (moyenne)	71 millions USD	58 millions USD	90 millions USD	64 millions USD	89 millions USD	48 millions USD
Nombre d'employés par type :						
Chefs de projet :	16	19	9	17	14	22
Responsables :	3	2	3	3	3	3
Personnel de projet :	26	26	36	21	25	22
Autre :	12	14	7	10	6	38
Pourcentage de chefs de projet qui...						
Sont détenteurs d'accréditations PMP :	43 %	43 %	38 %	35 %	55 %	33 %
Sont détenteurs d'autres certifications et accréditations en gestion de projet :	34 %	31 %	28 %	32 %	39 %	39 %
Sont des employés contractuels :	49 %	49 %	58 %	49 %	44 %	55 %
Le PMO se réfère à :						
PDG :	19 %	13 %	31 %	22 %	18 %	16 %
Autre cadre de niveau C :	12 %	14 %	1 %	9 %	20 %	14 %
Directeur/VP de division :	33 %	42 %	36 %	34 %	20 %	30 %
Fréquence des rapports sur les avancées du PMO :						
Hebdomadaire :	33 %	37 %	44 %	28 %	30 %	21 %
Mensuelle :	41 %	42 %	33 %	46 %	40 %	50 %
Trimestrielle :	14 %	12 %	14 %	10 %	17 %	21 %
Nombre d'employés dans l'organisation dont le PMO est chargé :						
< 1 000	34 %	25 %	49 %	45 %	28 %	31 %
1 000 – 5 000	25 %	29 %	14 %	24 %	30 %	22 %
5 000 – 50 000	28 %	29 %	22 %	24 %	29 %	39 %
> 50 000	13 %	17 %	15 %	7 %	13 %	8 %

  Le plus élevé à l'échelle des structures
   Le plus faible à l'échelle des structures
   Le plus élevé dans cette catégorie

(REMARQUE : Consultez l'Annexe pour connaître les questions utilisées dans le sondage et ainsi bénéficier d'un contexte pour chacun des critères.)



Critères	Type de structure PMO					
	Moyenne de l'étude	PMO d'unité organisationnelle	Spécifique au projet	Assistance projet	EPMO	CoE
Implication routinière du PMO dans chaque phase de gestion stratégique :						
Mise en œuvre de projet :	73 %	76 %	73 %	69 %	75 %	64 %
Intégration et livraison du projet :	62 %	66 %	65 %	56 %	62 %	51 %
Surveillance et évaluation des résultats :	61 %	54 %	64 %	64 %	66 %	60 %
Gestion des priorités et ID du projet :	49 %	49 %	50 %	43 %	57 %	30 %
Alignement du projet sur des objectifs stratégiques :	42 %	37 %	37 %	33 %	58 %	28 %
Formulation de la stratégie :	32 %	26 %	39 %	28 %	41 %	24 %
La valeur métier potentielle du PMO pour l'organisation est...						
Intégralement/presque intégralement concrétisée :	33 %	28 %	45 %	32 %	35 %	32 %
Partiellement concrétisée :	62 %	68 %	51 %	61 %	63 %	54 %
Pas du tout concrétisée :	5 %	4 %	4 %	7 %	2 %	14 %
Pourcentage de projets ayant atteint l'intention métier et les objectifs d'origine	69 %	70 %	73 %	68 %	66 %	73 %
Pourcentage de projets terminés selon leur budget initial :	64 %	66 %	70 %	58 %	61 %	68 %
Pourcentage de projets terminés dans les délais initialement planifiés :	58 %	59 %	68 %	54 %	57 %	56 %
Considérés comme très performants (plus de 80 % des projets sont conformes à leur intention/budget/délai d'origine) :	19 %	18 %	29 %	17 %	15 %	24 %
Efficacité du PMO dans l'atteinte de son objectif principal :						
Extrêmement/très efficace :	42 %	42 %	45 %	30 %	46 %	46 %
Moyennement efficace :	53 %	52 %	45 %	66 %	51 %	46 %
Pas très/du tout efficace :	5 %	6 %	10 %	4 %	3 %	8 %
Secteurs fonctionnels auxquels se réfère le PMO (3 principaux présentés) :						
Service de gestion de projet/PMO :	33 %	28 %	41 %	32 %	34 %	41 %
Exploitation :	29 %	29 %	24 %	28 %	32 %	30 %
IT ou IS :	28 %	32 %	25 %	29 %	25 %	19 %

  Le plus élevé à l'échelle des structures  
   Le plus faible à l'échelle des structures  
   Le plus élevé dans cette catégorie

## I. PMO d'unité organisationnelle/PMO d'unité métier/PMO de division/PMO de service

**Description :** Le PMO d'unité organisationnelle prend en charge la stratégie d'une unité organisationnelle spécifique en lui offrant des services PMO, notamment mais sans s'y limiter la gestion de portefeuille, la gouvernance et le soutien opérationnel aux projets. Ce PMO peut fournir des informations pertinentes à d'autres entités PMO dans le cadre d'une gouvernance organisationnelle, et peut être responsable de la génération de rapports consolidés sur les projets, programmes et portefeuilles dans son domaine.

**% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION : 54 %**

### 1. Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

**1a. Gestion de la livraison de projet/programme : 46 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec pourcentage de répondants) :

1. Gestion de l'échéancier/du coût/de la portée. . . . . 77 %
2. Communications. . . . . 75 %
3. Gestion des ressources. . . . . 63 %
4. Intégration de projet . . . . . 60 %
5. Gestion des risques. . . . . 58 %

**1b. Normes, méthodologies, processus : 15 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Définition de méthodologie . . . . . 72 %
2. Développement et amélioration de processus . . . . . 69 %
3. Définition d'éléments de mesure . . . . . 51 %

**1c. Priorités de la gestion de portefeuille : 15 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Génération de rapports sur le portefeuille . . . . . 66 %
2. Gestion des priorités . . . . . 52 %
3. Affectation de la gestion des ressources. . . . . 49 %

### 2. Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

1. Évaluations de la livraison du projet par rapport à l'échéancier . . . . . 75 %
2. Évaluations du retour d'information clientèle . . . . . 68 %
3. Évaluations du coût du projet par rapport au budget. . . . . 65 %
4. Évaluations formelles des chefs de projet. . . . . 56 %
5. Évaluations formelles du personnel du PMO . . . . . 54 %

### 3. Focalisation/industrie principale du PMO (3 principaux avec % de répondants) :

1. Informatique . . . . . 12 %
2. Santé. . . . . 11 %
3. Conseil et services financiers . . . . . 10 % (chacun)

## II. PMO spécifique à un projet/Bureau de projet/Bureau de programme

**Description :** Le Bureau de projet fournit une gamme de services de soutien à un projet ou un programme sous la forme d'une entité temporaire mise en place pour appuyer un projet ou un programme spécifique. Ces services peuvent inclure la prise en charge de la gestion des données, la coordination de la gouvernance et la génération de rapports, ainsi que des activités administratives visant à soutenir l'équipe de projet ou de programme. Le Bureau de projet peut se coordonner avec d'autres entités PMO pour prendre en charge des exigences de gouvernance organisationnelle, pour fournir des ressources de projet ou de programme, et pour faciliter les activités de gestion des connaissances. En général, le Bureau de projet ne perdure pas au-delà de la durée de vie du projet ou du programme qu'il soutient.

**% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION : 31 %**

### 1. Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

**1a. Gestion de la livraison de projet/programme : 46 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec % de répondants) :

1. Gestion de l'échéancier/du coût/de la portée .....91 %
2. Communications. ....74 %
3. Gestion des ressources. ....74 %
4. Intégration de projet .....71 %
5. Gestion des risques. ....69 %

**1b. Normes, méthodologies, processus : 16 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Définition de méthodologie .....67 %
2. Développement et amélioration de processus .....65 %
3. Définition d'éléments de mesure .....49 %

**1c. Gouvernance et gestion des performances : 11 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Génération de rapports sur les performances .....74 %
2. Distribution de l'information .....69 %
3. Remontée des problèmes .....69 %

### 2. Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

1. Évaluations de la livraison du projet par rapport à l'échéancier .....69 %
2. Évaluations de la qualité du projet. ....68 %
3. Évaluations du retour d'information clientèle .....68 %
4. Évaluations du coût du projet par rapport au budget. ....63 %
5. Évaluations du retour d'information du propriétaire du projet. ....56 %

### 3. Focalisation/industrie principale du PMO (3 principaux avec % de répondants) :

1. Informatique .....21 %
2. Conseil .....13 %
3. Télécommunications .....11 %

### III. Soutien au projet/Services/Bureau de contrôles ou PMO

**Description :** Le Bureau de soutien au projet fournit des processus d'activation pour appuyer la gestion des tâches de projet/programme/portefeuille. Il fait appel à la gouvernance, aux processus, aux pratiques et aux outils mis en place par l'organisation, et fournit un soutien administratif à la livraison du projet, du programme et du portefeuille au sein de son domaine. Le cas échéant, il peut également développer des outils et des pratiques visant à soutenir spécifiquement un effort de projet donné. Parallèlement, il peut prendre en charge des activités de tutorat, de formation et de certification destinées aux chefs de projet dans le cadre de son domaine de responsabilité.

**% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION : 44 %**

#### 1, Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

**1a. Gestion de la livraison de projet/programme : 47 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec % de répondants) :

1. Gestion de l'échéancier/du coût/de la portée ..... 73 %
2. Communications ..... 73 %
3. Intégration de projet ..... 69 %
4. Gestion des risques ..... 59 %
5. Gestion des ressources ..... 48 %

**1b. Normes, méthodologies, processus : 19 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Développement et amélioration de processus ..... 69 %
2. Définition de méthodologie ..... 66 %
3. Définition d'éléments de mesure ..... 46 %

**1c. Priorités de la gestion de portefeuille : 12 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Génération de rapports sur le portefeuille ..... 51 %
2. Gestion des risques ..... 46 %
3. Gestion des priorités ..... 41 %

#### 2. Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

1. Évaluations de la livraison du projet par rapport à l'échéancier ..... 77 %
2. Évaluations du retour d'information clientèle ..... 63 %
3. Évaluations du coût du projet par rapport au budget ..... 63 %
4. Évaluations formelles des chefs de projet ..... 53 %
5. Évaluations du retour d'information des parties prenantes ..... 48 %

#### 3, Focalisation/industrie principale du PMO (3 principaux avec % de répondants) :

1. Informatique ..... 22 %
2. Gouvernement ..... 16 %
3. Fabrication ..... 13 %

## IV. PMO à l'échelle d'une entreprise (et Corporate)/d'une organisation/stratégique/d'un portefeuille/mondiale

**Description :** Le PMO d'entreprise est l'entité PMO la plus élevée dans la hiérarchie d'une organisation. Elle est souvent responsable de l'alignement des tâches d'un projet ou d'un programme sur la stratégie de l'entreprise ; de la mise en place et de la garantie d'une gouvernance d'entreprise de projet/programme/portefeuille ; de l'exécution des fonctions de gestion de portefeuille pour garantir l'alignement stratégique, et la concrétisation des bénéfices, et des fonctions associées chargées de l'alignement des initiatives sur la stratégie d'entreprise. Le PMO d'entreprise peut faciliter la gouvernance à l'échelle de l'entreprise et inclure une prise en charge du développement et de la planification de la stratégie. Le PMO d'entreprise peut afficher la responsabilité directe de PMO hiérarchiquement inférieurs ou une influence sur ceux-ci. La gestion de parties prenantes multiples et la garantie d'une communication continue constituent des rôles importants du PMO d'entreprise.

**% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION : 39 %**

### 1. Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

**1a. Gestion de la livraison de projet/programme : 30 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec % de répondants) :

1. Gestion de l'échéancier/du coût/de la portée. . . . . 73 %
2. Communications. . . . . 71 %
3. Intégration de projet . . . . . 67 %
4. Gestion des risques. . . . . 63 %
5. Gestion des ressources. . . . . 48 %

**1b. Priorités de la gestion de portefeuille : 25 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Génération de rapports sur le portefeuille . . . . . 77 %
2. Gestion des priorités . . . . . 65 %
3. Alignement stratégique . . . . . 65 %

**1c. Normes, méthodologies, processus : 20 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec % de répondants) :

1. Définition de méthodologie . . . . . 80 %
2. Développement et amélioration de processus . . . . . 74 %
3. Définition d'éléments de mesure . . . . . 52 %

### 2. Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

1. Évaluations de la livraison du projet selon l'échéancier. . . . . 74 %
2. Évaluations du retour d'information clientèle . . . . . 68 %
3. Évaluations du coût du projet par rapport au budget. . . . . 62 %
4. Objectifs de performances comparés aux objectifs financiers . . . . . 57 %
5. Évaluations du retour d'information des parties prenantes. . . . . 57 %

### 3. Focalisation/industrie principale du PMO (3 principaux avec % de répondants) :

1. Services financiers. . . . . 21 %
2. Informatique . . . . . 14 %
3. Gouvernement . . . . . 11 %

## V. Centre d'excellence/Centre de compétence

**Description :** Le Centre d'excellence prend en charge l'exécution des tâches d'un projet en doté l'organisation de la méthodologie, des normes et des outils qui permettent aux chefs de projet de mieux livrer leurs projets. Le Centre d'excellence augmente la capacité de l'organisation via des pratiques optimales et un point central de contact pour les chefs de projet. Il peut fournir aux personnels une formation, un tutorat et des services de développement de capacités, et faciliter la gestion des connaissances via la capture de celles-ci et la distribution des informations.

**% DÉTENANT CE PMO DANS LEUR ORGANISATION : 35 %**

### 1. Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

**1a. Normes, méthodologies, processus : 41 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

1. Développement et amélioration de processus ..... 84 %
2. Définition de méthodologie ..... 72 %
3. Définition d'éléments de mesure ..... 56 %

**1b. Gestion de la livraison de projet/programme : 24 %**

Services fournis de manière routinière (5 principaux avec % de répondants) :

1. Gestion de l'échéancier/du coût/de la portée ..... 51 %
2. Communications ..... 50 %
3. Gestion des risques ..... 49 %
4. Intégration de projet ..... 44 %
5. Gestion des ressources ..... 44 %

**1c. Planification stratégique : 14 %**

Services fournis de manière routinière (3 principaux avec pourcentage de répondants) :

1. Définition des objectifs métier et alignement ..... 27 %
2. Confirmation des priorités stratégiques ..... 25 %
3. Analyse des opportunités ..... 22 %

### 2. Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

1. Évaluations de la livraison du projet par rapport à l'échéancier ..... 69 %
2. Évaluations du retour d'information clientèle ..... 69 %
3. Évaluations formelles du personnel du PMO ..... 69 %
4. Évaluations du coût du projet par rapport au budget ..... 59 %
5. Demande interne de services PMO ..... 56 %

### 3. Focalisation/industrie principale du PMO (3 principaux avec % de répondants) :

1. Gouvernement ..... 16 %
2. Fabrication ..... 14 %
3. Énergie ..... 14 %

## RÉSUMÉ

La recherche Structures PMO entreprise par PMI entend identifier les différentes configurations de PMO - c'est-à-dire les "structures" - afin de comprendre la nature de leurs missions, finalités et objectifs respectifs, ainsi que leur organisation, leur fonctionnement et leur présentation. Cette première étape importante a jeté les bases de la compréhension du paysage PMO actuel et répondu aux questions soulevées par les cadres de niveau moyen à supérieur, responsables du développement, de la refonte et de la gestion des PMO. De plus, en axant des mesures de performances sur la livraison d'une valeur métier, l'étude est en mesure de déterminer quelles structures PMO sont plus efficaces via un recours à des méthodes, services et processus.

Ce qui résulte de cette recherche fournit donc aux responsables et directeurs de PMO les capacités suivantes :

1. comparer leur propre PMO avec une structure qui lui correspond étroitement pour le tester selon des critères de performances et de service ;
2. en savoir plus sur les pratiques optimales utilisées à l'échelle de toutes les structures PMO et des PMO les plus performants.

Forts de ces informations, les responsables de PMO sont en meilleure posture pour refondre la mise à disposition des services et de l'assistance nécessaires pour conduire les initiatives stratégiques et les portefeuilles de projet d'une organisation.

## ANNEXE

### Questions utilisées lors du sondage qui contribuent à décrire les critères explicatifs et de performances.

#### % détenant ce PMO dans leur organisation :

Q4. Parmi les types de PMO suivants, lequel correspond à celui dont votre organisation (toutes divisions et tous sites mondiaux) dispose ? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent. Pour des descriptions plus détaillées de tous les types de PMO, veuillez cliquer ici. Il ne s'agit pas d'une typologie des PMO officielle de PMI. Ces types ont été créés uniquement aux fins du présent sondage.

#### Principales fonctions remplies (3 principales avec pourcentage de répondants) :

Q10. Veuillez sélectionner les domaines de focalisation principaux et secondaires de votre PMO.

#### Services fournis de manière routinière (3 principaux avec % de répondants) :

Q11. Dans cette série de questions, indiquez la mesure dans laquelle votre PMO fournit chacun des services spécifiés. Veuillez sélectionner une réponse pour chacun : De manière routinière/Occasionnellement/Rarement/Jamais

#### Critères sur lesquels le PMO est évalué (5 principaux avec % de répondants) :

Q40. Veuillez indiquer les critères par lesquels votre PMO est actuellement évalué (Courant) et les critères que vous considérez comme, ou qui seraient, davantage appropriés pour l'évaluation (Recommandé), y compris tout critère utilisé actuellement que vous considérez approprié. Les critères d'évaluation (par exemple, coût du projet par rapport au budget) peuvent être examinés individuellement ou par agrégats. Sélectionnez tous les critères qui s'appliquent dans chaque colonne.

#### Combinaison clientèle : (% moyen) parties prenantes internes (par rapport à) exposition à une clientèle externe

Q21. Dans quelle mesure votre PMO se concentre sur des projets exposés à une clientèle externe, plutôt que sur des projets destinés à des parties prenantes internes ? % du budget

#### Maturité de la gestion de projet : Élevée/Moyenne/Faible

Q22. La maturité de la gestion de projet englobe non seulement l'état des performances dans le cadre de la gestion de projet/programme/portefeuille, mais aussi l'évolution de l'organisation vers un état amélioré, comme illustré par la normalisation, la mesure, le contrôle et l'amélioration (SMCI - Standardizing, Measuring, Controlling and Improving) de ses performances. Comment caractériseriez-vous la maturité de la gestion de projet dans votre organisation ?

#### Nombre moyen de projets achevés dépassant les 250 000 USD : (moyenne)

Q23. Combien de projets affichant des budgets supérieurs à 250 000 USD votre PMO a-t-il réalisés en 2012 ?

#### Valeur estimée des projets achevés par ce PMO : (moyenne)

Q24. Quelle était la valeur totale estimée des projets réalisés dans le cadre de votre PMO en 2012 en termes de budget ?

#### Valeur financière estimée (chiffre d'affaires/diminutions des coûts) conférée par ce PMO : (moyenne)

Q25. Quelle était la valeur financière totale estimée (hausse de chiffre d'affaires et diminutions des coûts) apportée à l'organisation par les projets réalisés dans le cadre de votre PMO en 2012 ?

#### Nombre d'employés par type : Chefs de projet/Responsables/Personnel de projet/Autre

Q27. Indiquez le nombre d'employés salariés et contractuels pour chaque type dans votre PMO.



**Pourcentage de chefs de projet qui...****... Sont détenteurs d'accréditations PMP :**

Q28. Quelle proportion de vos chefs de projet sont détenteurs d'accréditations PMP ?

**... Détiennent d'autres accréditations et certifications en gestion de projet ?**

Q29. Quelle proportion de vos chefs de projet détiennent d'autres accréditations et certifications en gestion de projet ?

**... Sont des employés contractuels :**

Q30. Quelle proportion de vos chefs de projet sont des employés contractuels ?

**Le PMO se réfère à :**

Q33. À qui dans votre organisation vous référez-vous ?

**Fréquence des rapports sur les avancées du PMO :**

Q42. À quelle fréquence rapportez-vous les avancées de votre PMO ?

**Efficacité du PMO dans l'atteinte de son objectif principal :**

Q45. Globalement, comment qualifieriez-vous l'efficacité actuelle de votre PMO quant à la satisfaction de son objectif principal ? Extrêmement efficace/Très efficace/Assez efficace/Pas trop efficace/Pas du tout efficace

**Implication du PMO dans chaque phase d'une gestion stratégique :**

Q52. Veuillez caractériser l'implication de votre PMO dans chacune de ces phases de gestion stratégique. De manière routinière/Occasionnellement/Rarement/Jamais

**La capacité potentielle du PMO à apporter une valeur métier à l'organisation est... Intégralement ou presque intégralement concrétisée/Partiellement concrétisée/Pas du tout concrétisée :**

Q55. Diriez-vous que la capacité potentielle de votre PMO à apporter une valeur métier à l'organisation est :  
Totalelement concrétisée/Presque totalement concrétisée/Seulement partiellement concrétisée/Pas du tout concrétisée

**Pourcentage de projets atteignant l'intention métier et les objectifs d'origine :**

Q62. Dans votre estimation, quel pourcentage des projets achevés dans le cadre de votre organisation au cours des 12 derniers mois ont atteint leur intention métier et leurs objectifs d'origine ?

**Pourcentage de projets achevés en respectant leurs budgets initiaux :**

Q63. Dans votre estimation, quel pourcentage des projets achevés dans le cadre de votre organisation au cours des 12 derniers mois ont respecté leurs budgets initiaux ?

**Pourcentage de projets terminés dans les délais initialement planifiés :**

Q64. Dans votre estimation, quel pourcentage des projets achevés dans le cadre de votre organisation au cours des 12 derniers mois ont respecté leurs délais initiaux ?

**Secteurs auxquels se rapporte le PMO :**

Q69. Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux le secteur fonctionnel auquel vous vous référez au sein de votre organisation ?

**Considérés comme très performants (plus de 80 % des projets sont conformes à leur intention/budget/délai d'origine) :**

REMARQUE : Ce n'était pas une question posée aux répondant mais un algorithme qui reposait sur les trois éléments de mesure des performances visant à créer une définition des "PMO performants".

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

PMI.org | 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 du Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste complète des marques PMI, contactez le Service juridique de PMI. BRA-107-2013 (11-13)



*Making project management  
indispensable for business results.®*