

CA PPM et CA Agile Central : gestion métier moderne pour l'entreprise adaptative



Une vision claire, précise et exhaustive est indispensable pour la planification métier et financière. Cela dit, rares sont les entreprises à y parvenir. Il faudrait un nouveau paradigme de la visibilité à l'échelle de l'entreprise, qui regroupe les données pertinentes du projet, qui permette d'identifier les activités mettant à mal l'apport de valeur au client et qui offre une réelle intelligence, tout en permettant aux entreprises d'être à l'écoute des menaces de la concurrence et des opportunités de marché, et d'y répondre.

La prochaine vague de technologies métier intégrera de nouvelles solutions afin d'aider les organisations à prendre des décisions trouvant leur origine dans les faits et analyses en temps réel. CA Technologies est une nouvelle fois aux avant-postes de l'innovation liée à la veille stratégique.

Une entreprise adaptative s'articule autour d'une visibilité métier claire

Une étape essentielle du processus permettant de devenir une entreprise adaptative consiste à s'assurer que toutes les données associées aux portefeuilles des projets individuels soient centralisées dans un seul système. Des informations précises, consolidées et facilement accessibles sont indispensables pour atteindre la vision métier permettant l'adaptabilité.

Les responsables métier doivent se poser les questions suivantes :

- Est-ce que je sais qui travaille sur les initiatives les plus stratégiques de mon entreprise ?
- Est-ce que je sais ce qui est financé et comment les dépenses sont suivies pour chaque initiative, afin de pouvoir répondre rapidement aux évolutions inattendues du marché ?
- Ai-je mon doigt sur le bouton de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise ?
- Puis-je facilement savoir si nous allons pouvoir pour livrer dans les temps ?

Malheureusement, pour un grand nombre de responsables, la réponse à la plupart des questions ci-dessus est « non », parce qu'aujourd'hui, la plupart des organisations ne disposent pas d'un système qui permet aux acteurs métier de comprendre la conjonction entre les initiatives en cours de financement, le personnel dédié à ces initiatives et l'état de la valeur ajoutée actuellement apportée.

Dans bon nombre d'entreprises, les acteurs se réunissent une ou deux fois par an pour financer des initiatives ou des produits. Ensuite, des équipes agiles s'en vont traiter leur backlog d'initiatives de manière totalement autonome, ce qui permet de conserver l'engagement des membres des équipes. Les acteurs métier sont convaincus que les équipes agiles travaillent rapidement et efficacement, mais leur visibilité sur la livraison et la consommation réelle des financements n'est pas claire. Il convient alors d'organiser des réunions d'urgence et faire circuler des feuilles de calcul afin de répondre à des questions comme « Qu'allons-nous obtenir avec l'argent investi ? » ou « Est-ce aussi important que cette nouvelle opportunité qui se présente ? ».

Pour les organisations n'ayant qu'un seul produit, ou ayant une structure simple d'équipes dédiées qui ne passent jamais d'un produit à l'autre, cela ne sera pas forcément problématique. En revanche, si votre organisation traite des dizaines, voire des centaines d'initiatives par le biais d'équipes interfonctionnelles, dont certains membres sont régulièrement sollicités pour soutenir d'autres projets, vous n'avez pas une vision claire de la situation. Or, en l'absence de visibilité claire, il est impossible d'obtenir une structure organisationnelle efficace concernant le financement, la livraison et la valeur ajoutée. Effectuer des choix éclairés dans un tel environnement relève de la gageure.

L'analyse, gage d'autonomie

Il est primordial que vos décideurs disposent des informations leur permettant de faire preuve d'agilité. Seules des données précises permettent de gérer étroitement les budgets, de surveiller les coûts et de comprendre les implications en matière de financement. S'il faut s'écarter du plan d'origine, des informations fiables sont alors indispensables pour permettre de visualiser sur quoi travaillent vos employés et d'identifier les postes où récupérer des fonds supplémentaires/d'urgence.

Par ailleurs, des informations disponibles immédiatement peuvent vous permettre de répondre rapidement et facilement aux menaces concurrentielles, voire de tirer parti d'opportunités imprévues, comme des acquisitions, et c'est exactement ce que recherchent la plupart des entreprises et des experts Agile. L'absence de système centralisé offrant une connaissance approfondie des agissements au sein de votre organisation vous permettra difficilement de ressentir les événements se produisant sur le marché et d'y répondre en conséquence.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises sont freinées, en raison de la répartition de leurs efforts d'optimisation en deux catégories distinctes qui, bien que très efficaces pour produire individuellement de la valeur ajoutée, manquent de cohésion, ce qui crée un angle mort compliquant ainsi une prise de décision efficace.

Deux catégories disparates d'optimisation métier

Il existe deux principaux domaines d'optimisation métier :

La gestion du travail, ou permettre la livraison plus rapide de produits d'excellente qualité avec moins de ressources, grâce à des équipes pérennes.

La gestion du travail est généralement codifiée par le biais d'outils de développement logiciel qui servent de plaque tournante aux équipes pour planifier, hiérarchiser et suivre le travail de manière collaborative, selon une cadence synchronisée. Ils mesurent la productivité, la prévisibilité, la qualité et la réactivité au moyen de métriques de performances en temps réel et ils sont conçus pour permettre les pratiques de développement agiles. Ce sont des outils efficaces, qui permettent de mener à bien et d'optimiser la livraison du travail.

L'optimisation des investissements, ou planifier et optimiser les financements et les effectifs pour obtenir le meilleur retour sur investissement possible et satisfaire les acteurs.

L'optimisation des investissements est obtenue à l'aide d'un outil axé métier, qui vous permet de gérer l'ensemble de votre cycle d'innovation et de prendre des décisions informées en matière d'investissement stratégique. Ces outils vous permettent de suivre et de hiérarchiser les exigences du marché et de prendre des décisions en connaissance de cause sur la façon d'investir des ressources limitées pour optimiser votre entreprise, votre direction informatique, ainsi que vos portefeuilles de produits et de services. Leurs compétences de gestion de projets aident les entreprises à produire des initiatives de qualité dans les délais et le budget impartis.

Deux outils de planification et d'optimisation distincts, mais complémentaires

1. La gestion du travail : un outil pour la planification agile à court terme et l'exécution détaillée

En général, les outils de gestion du travail offrent une approche ascendante, parfaitement axée sur l'amélioration et l'optimisation des équipes, pour que les projets restent collaboratifs, synchronisés tout en tenant compte des délais. Au sein d'une organisation, vous pouvez trouver autant de mode d'implémentation de ces outils que vous avez d'équipes de développeurs.

Grâce à leur flexibilité, chaque équipe peut personnaliser chaque instance de cet outil pour refléter ses besoins spécifiques, ce qui le rend très efficace. Toutefois, lorsque les outils ne sont optimisés que pour l'équipe, des défis surgissent au niveau de l'entreprise. En réalité, la personnalisation par les équipes sans la moindre uniformité dans l'entreprise peut conduire au chaos.

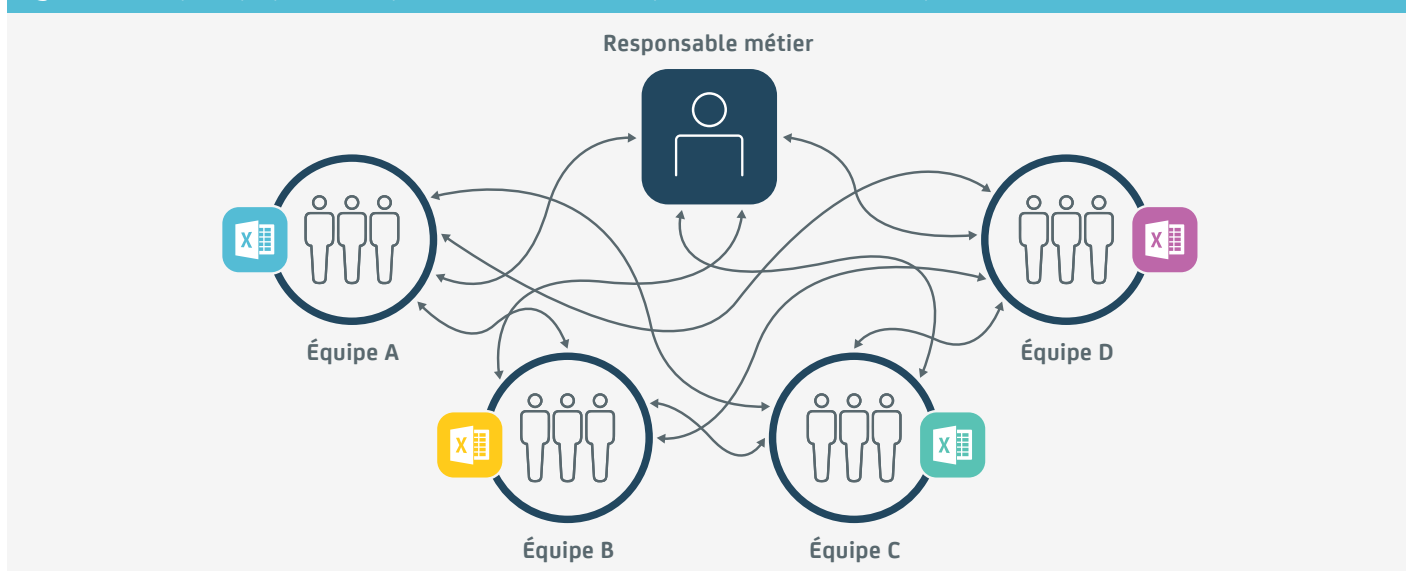
Une organisation comptant des dizaines d'équipes disparates peut avoir 10 instances différentes du même outil qui s'exécutent simultanément, chacune avec leurs propres syntaxe et sémantique. Bien que la valeur soit indéniable pour l'équipe, l'acteur métier n'a aucune visibilité systématique de la valeur fournie. Il ne voit qu'un enchevêtrement inextricable, ce qui amène l'entreprise à la conclusion suivante : « Nous livrons certes plus rapidement, mais nous avons perdu la vision de ce qui est livré ».

Aucun responsable métier ne peut passer au crible les dizaines d'instances d'un outil de gestion de la production pour trouver des réponses. Le responsable doit demander (et consigner manuellement) où en est chaque équipe ; puis, par le biais de ces informations, tenter de déterminer l'état global du projet.

Il convient de trouver une solution qui :

- Permette aux équipes de travailler de la manière qui leur semble optimale.
- Offre une visibilité sur l'évolution de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise.
- Permette aux utilisateurs de vérifier que cette valeur ajoutée découle du financement fourni.

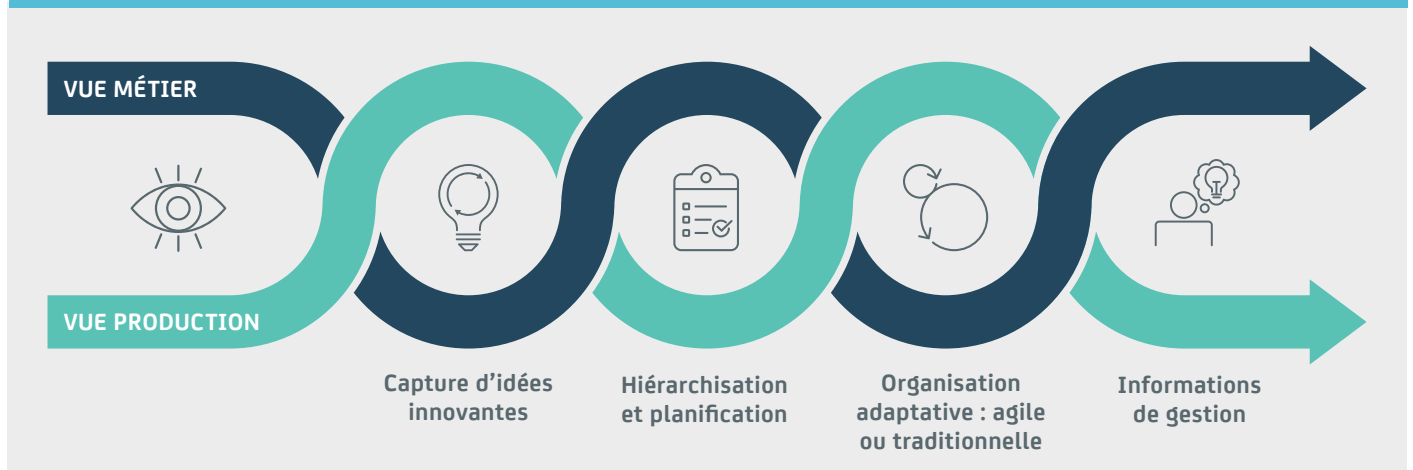
Figure A. Chaos provoqué par les multiples instances d'un outil de production dans toute l'entreprise



2. L'optimisation des investissements : un outil pour la planification métier à long terme

À l'opposé se situent des outils orientés métier, qui fournissent des informations pertinentes aux responsables métier. Ces outils sont conçus pour créer et gérer des plans stratégiques de portefeuille dans tous les domaines de l'organisation. Ils permettent de commercialiser efficacement de nouveaux produits et services en utilisant les meilleures pratiques et la gouvernance, et surtout, de disposer d'une vision sur la demande métier, la planification des effectifs et le financement.

Figure B. Outil de planification et de production à long terme



Dans toutes les organisations, les dirigeants, mais aussi tous leurs subordonnés hiérarchiques, doivent être responsables de l'atteinte des objectifs financiers et commerciaux. Cet outil aide à atteindre ces objectifs, mais son efficacité dépend de la capacité à saisir précisément les bonnes données et à suivre méticuleusement les coûts, les financements et les prévisions.

La visibilité sur les financements disponibles, le suivi des coûts et la possibilité ou non de maintenir les niveaux de dépenses actuels sont des facteurs de réussite essentiels pour chaque initiative. Et la précision est importante, car les acteurs métier doivent souvent produire sans dépasser (ou presque) leurs financements initiaux.

Cela signifie qu'il est nécessaire d'effectuer un suivi continu de tous les paramètres liés aux initiatives. En l'absence d'analyse en temps réel des finances, les organisations risquent de devoir gérer des contraintes budgétaires pouvant impliquer la réinitialisation des attentes métier. Par exemple, vos équipes peuvent être sur la bonne voie quant à l'apport de valeur ajoutée, mais si une partie significative d'entre elles est composée de sous-traitants et que vous constatez tout à coup que le budget risque d'être dépassé, vous devrez peut-être mettre fin à certains contrats, au risque de compromettre la livraison.

« L'entreprise adaptative est celle qui non seulement survit à l'évolution de son environnement, mais qui mène le combat du changement et en sort grande gagnante. »

CIO Magazine

Le financement et la production sont inextricables. Sans informations fiables quant aux produits fournis pour le financement disponible, l'entreprise ne peut pas disposer des visions nécessaires pour effectuer les compromis essentiels.

Deux outils complémentaires qui composent une solution très utile pour l'entreprise adaptative

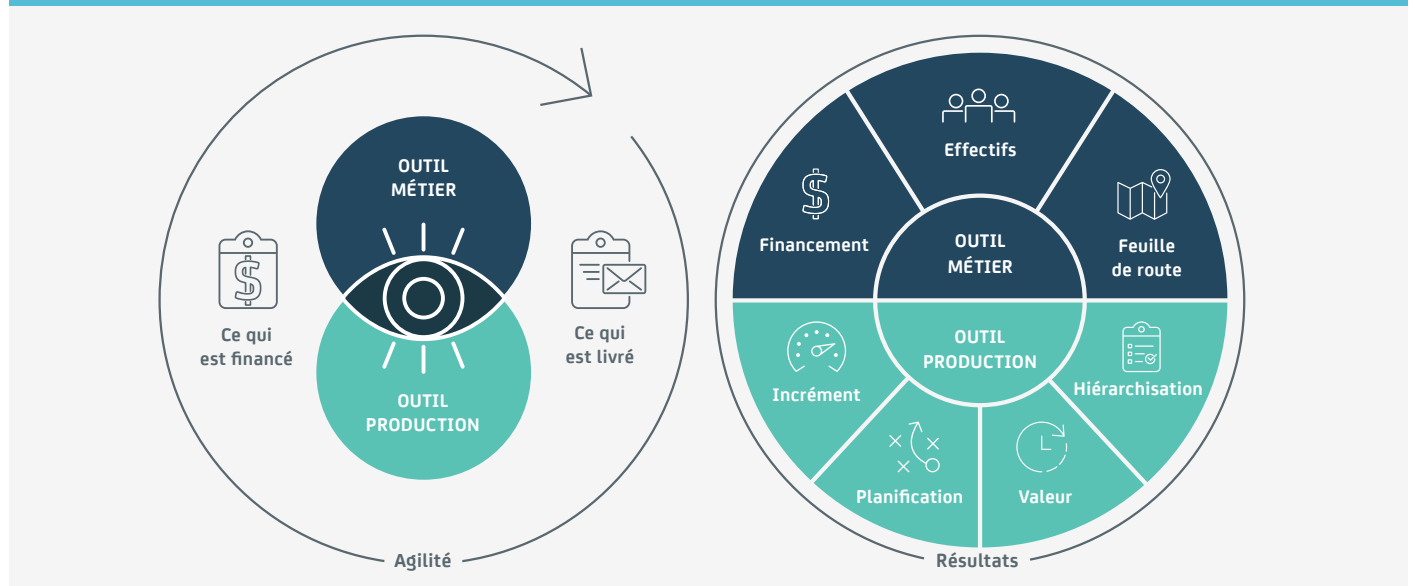
Être une entreprise adaptative signifie être capable de répondre rapidement à l'évolution des conditions. Lorsque le marché fluctue, vous vous adaptez. Lorsque les retours client affluent, vous vous adaptez. Lorsque vos concurrents changent leurs priorités, vous vous adaptez.

Cela dit, être une entreprise adaptative ne signifie pas qu'elle est simplement réactive ou qu'elle lutte à tout prix pour sa survie. L'entreprise adaptative bénéficie d'une visibilité en temps réel qui lui permet d'adopter les changements de manière proactive et de transformer les points négatifs en opportunités qui font prospérer ses activités. Elle est prête à parer à toutes les éventualités, ou presque, de manière rapide et agile, et à prendre le dessus en toutes circonstances.

En utilisant de concert des outils de travail et d'investissement, les entreprises adaptatives disposent d'une solution holistique qui associe la gestion du travail pour les équipes de production et l'optimisation métier pour l'acteur/l'organisation de la planification. Ensemble, ces outils établissent une hiérarchie des financements et du travail dans l'ensemble de l'organisation. Ils indiquent à tous les membres de l'entreprise les projets financés et l'avancement des livraisons, et ils fournissent les données nécessaires pour induire l'agilité.

En termes de fonctions spécifiques, l'outil métier est utilisé pour financer l'initiative, définir les effectifs et hiérarchiser ce travail pour l'entreprise. Les frais encourus, comme les sous-traitants et les data centers logiciels, sont pris en compte et fournis. L'outil de production apporte un mécanisme permettant d'associer un financement et un incrément métier, de définir les incréments et initiatives de planification trimestriels, de définir la valeur métier apportée (caractéristiques) et de fournir une feuille de route détaillée contenant la planification et la production liées aux capacités des équipes.

Figure C. Combinaison des outils métier et de production



Utilisés conjointement, les outils métier permettent de capturer des dossiers commerciaux en fonction d'éléments comme le lancement d'un nouveau produit ou l'acquisition d'une société, ainsi que pour la hiérarchisation des investissements et la planification annuelle. Une fois les décisions prises, les financements sont mis à disposition et l'initiative intègre l'outil de production afin de fournir des visions qui soutiendront l'ingénierie dans la gestion de la production.

La vision de CA : visibilité à 360 degrés pour l'entreprise adaptative

Au milieu de l'année 2015, CA Technologies a fait l'acquisition de Rally pour compléter son outil de gestion de projets et de portefeuilles CA Project & Portfolio Manager (CA PPM) grâce aux outils de gestion du cycle de vie des applications (rebaptisé CA Agile Central depuis). Le logiciel et les services CA Agile Central sont très largement connus pour leur capacité à aider les équipes dans la gestion de projets complexes.

Depuis cette acquisition, CA a œuvré pour intégrer les deux outils en une seule solution exhaustive, offrant une vue holistique sur l'ensemble du spectre des projets, de la conceptualisation à la livraison. Aujourd'hui, les clients utilisent le tableau de bord CA PPM pour connaître précisément l'état de chaque projet, en termes métier, d'après des données en temps réel fiables provenant en partie de son intégration avec CA Agile Central.

En utilisant la solution combinée, les équipes agiles peuvent travailler en totale autonomie, comprendre l'alignement de leur travail sur la stratégie métier globale et visualiser clairement leur influence sur l'activité. Elles peuvent fournir des données aux dirigeants senior sans devoir interrompre le travail des équipes, rester concentrées sur le travail stratégique plutôt que sur le travail non planifié et changer rapidement de cap lorsque les stratégies métier nécessitent des remaniements. Plus important encore, elles peuvent bénéficier de la validation continue du financement de leurs projets.

Les utilisateurs métier peuvent bénéficier de données consolidées provenant de l'ensemble de l'entreprise afin de limiter la confusion découlant d'un manque de visibilité sur les projets qu'ils financent. Ils peuvent évaluer la manière dont les équipes mènent à bien les projets, savoir qui travaille sur quel projet, identifier le moment où les exigences de financement évoluent et prendre connaissance des problèmes susceptibles d'impacter les projets. Cette capacité à pressentir les problèmes et à les résoudre en temps réel, ainsi que la capacité à prédire la réussite ou l'échec, se sont avérés très précieuses pour de nombreuses entreprises adaptatives.

Comment CA PPM et CA Agile Central agissent de concert

CA PPM extrait les données pertinentes de CA Agile Central et les associe à d'autres points de données externes avant de les traduire en termes métier compréhensibles, qui induisent l'engagement des acteurs et renseignent le service de gestion financière.

Par exemple, CA Agile Central est utilisé pour gérer les équipes composées de responsables produit, d'architectes et de membres d'équipe travaillant au développement. Les informations concernant ces employés sont importées dans l'outil CA PPM, où elles sont associées au plan des effectifs (comprenant les ressources de gestion et hors équipe) pour déterminer les effectifs totaux et les financements associés nécessaires à l'initiative. CA PPM regroupe alors l'intégralité du vaste plan de personnel au même emplacement, il permet donc d'évaluer, de gérer et d'affecter l'équipe dans son ensemble.

De même, le module de gestion du temps de CA PPM s'intègre directement à l'expérience utilisateur de CA Agile Central, afin de recueillir des données précises sur le lieu de travail. Ainsi, les PMO disposent de données plus précises pour gérer leur portefeuille et peuvent faire gagner du temps aux développeurs (dans certains cas, jusqu'à cinq heures par semaine en saisie d'heures), qui passent quant à eux moins de temps à consigner le « travail relatif au travail ».

La capacité Éléments de portefeuille unique de CA Agile Central permet une connexion directe entre le financement et la gestion agile des initiatives. Les caractéristiques fournies pour chaque initiative sont importées dans CA PPM afin d'offrir aux acteurs une visibilité sur la valeur ajoutée apportée pour le financement fourni.

Les avantages de la visibilité à 360 degrés

La veille stratégique de CA PPM et de CA Agile Central, qui découle de chaque point de données pertinentes associé à un projet, permet aux responsables métier et aux décideurs de bien comprendre les aspects les plus importants du projet au moyen d'un tableau de bord regroupé et centralisé. CA PPM et de CA Agile Central présentent les avantages suivants :

- Visibilité métier à l'échelle de l'entreprise, qui apporte des données de projet en continu et en temps réel
- Données exploitables recueillies dans l'ensemble de l'entreprise, sans la moindre interruption des équipes de projet
- Système d'avertissement précoce qui permet de surmonter les défis liés au financement et à la livraison avant qu'ils n'aient un impact sur l'activité
- Validation des financements pour les projets sur lesquels travaillent des équipes agiles
- Plus grande précision des données, pour satisfaire aux exigences de reporting et favoriser une meilleure prise de décision
- Mesures financières et de performances qui relient les modèles et audits financiers aux pratiques de production
- Autonomie et engagement amélioré pour les équipes de projet sur lesquelles les entreprises comptent

Dans un monde complexe où les pressions constantes du marché entraînent des changements soudains et fréquents de stratégie, la visibilité sur les initiatives est essentielle et le maintien d'équipes engagées et concentrées est crucial. CA Technologies a collaboré avec plusieurs de ses clients pour répondre à leurs besoins liés à la visibilité sur le cycle de vie des projets, ce qui leur a permis de prendre de meilleures décisions métier et leur a, en définitive, offert une intégration formelle entre financement et production. L'association de CA PPM et de CA Agile Central répond à ces besoins et apporte de nombreux autres avantages qui, ensemble, sont primordiaux pour l'entreprise adaptative d'aujourd'hui.

Pour en savoir plus sur les recherches et la vision CA Project & Portfolio Management, visitez le site ca.com/agilemanagement.

CA Technologies (NASDAQ : CA) fournit les logiciels qui aident les entreprises à opérer leur transformation numérique. Dans tous les secteurs, les modèles économiques des entreprises sont redéfinis par les applications. Partout, une application sert d'interface entre une entreprise et un utilisateur. CA Technologies aide ces entreprises à saisir les opportunités créées par cette révolution numérique et à naviguer dans « l'Économie des applications ». Grâce à ses logiciels pour planifier, développer, gérer les performances et la sécurité des applications, CA Technologies aide ainsi ces entreprises à devenir plus productives, à offrir une meilleure qualité d'expérience à leurs utilisateurs et leur ouvre de nouveaux relais de croissance et de compétitivité sur tous les environnements : mobile, Cloud, distribué ou mainframe. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site ca.com/fr.