

Les 5 piliers d'un PMO moderne

Pourquoi le rôle du bureau de gestion des projets change

Les bureaux de gestion de projets de certaines des organisations les plus vastes et les plus prospères du monde connaissent des changements fondamentaux. Forte de sa position de fournisseur mondial de solutions de gestion de portefeuilles de projets comptant parmi ses clients plus de la moitié des entreprises du Fortune 100, CA Technologies occupe une position idéale pour constater la vitesse à laquelle ces changements se propagent dans différents secteurs.

Pourquoi le rôle du PMO change

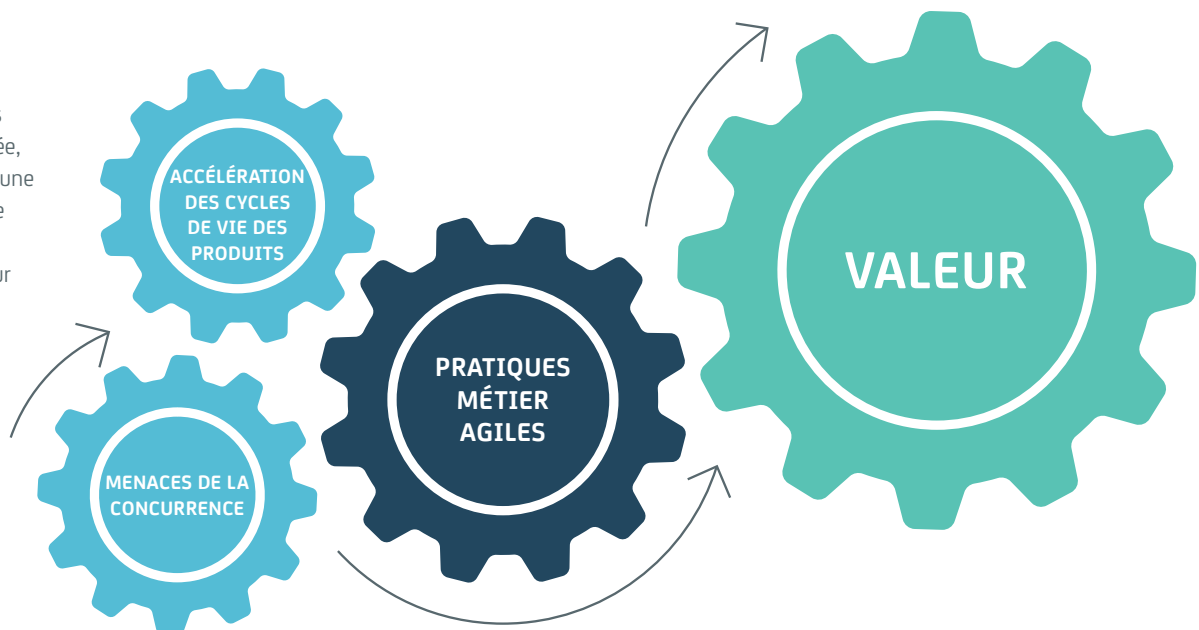
Sous l'influence de l'économie des applications qui domine depuis plusieurs années, le monde professionnel a changé. L'accélération des cycles de vie des produits et les menaces de la concurrence exigent désormais une planification en continu. Les changements sont constants et leur gestion est plus importante que jamais. Pour répondre à cet impératif, les entreprises, qui depuis des années adoptaient une approche traditionnelle de la gestion des initiatives, se tournent à présent vers des pratiques métier agiles. Et les résultats sont là : amélioration de la qualité, accélération de la livraison de valeur ajoutée, réduction des coûts de développement et amélioration de la satisfaction des clients.

Toutefois, cette transition crée également de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités pour le bureau de gestion de projets (Project Management Office, PMO). En fait, le succès de la transformation repose souvent sur la capacité du PMO à ériger les concepts sous-jacents de la méthodologie de développement agile en une philosophie d'entreprise : c'est le concept de « l'agilité métier ».

Illustration A.

Agilité métier

Face à des marchés à l'évolution effrénée, vous avez besoin d'une agilité à l'échelle de l'organisation pour produire de la valeur ajoutée en continu.



Tout commence par la manière dont le PMO appréhende son rôle

La transformation vers l'agilité commence par l'état d'esprit du PMO. L'approche autoritaire traditionnelle ne crée pas un environnement propice à l'agilité. D'après Forrester, seulement 48 % des équipes de développement interrogées ont indiqué avoir une relation positive avec le PMO.¹ Cette mésentente instaure un manque de confiance qui entrave le processus de création de valeur ajoutée pour le client et va à l'opposé de ce dont une organisation agile a besoin.

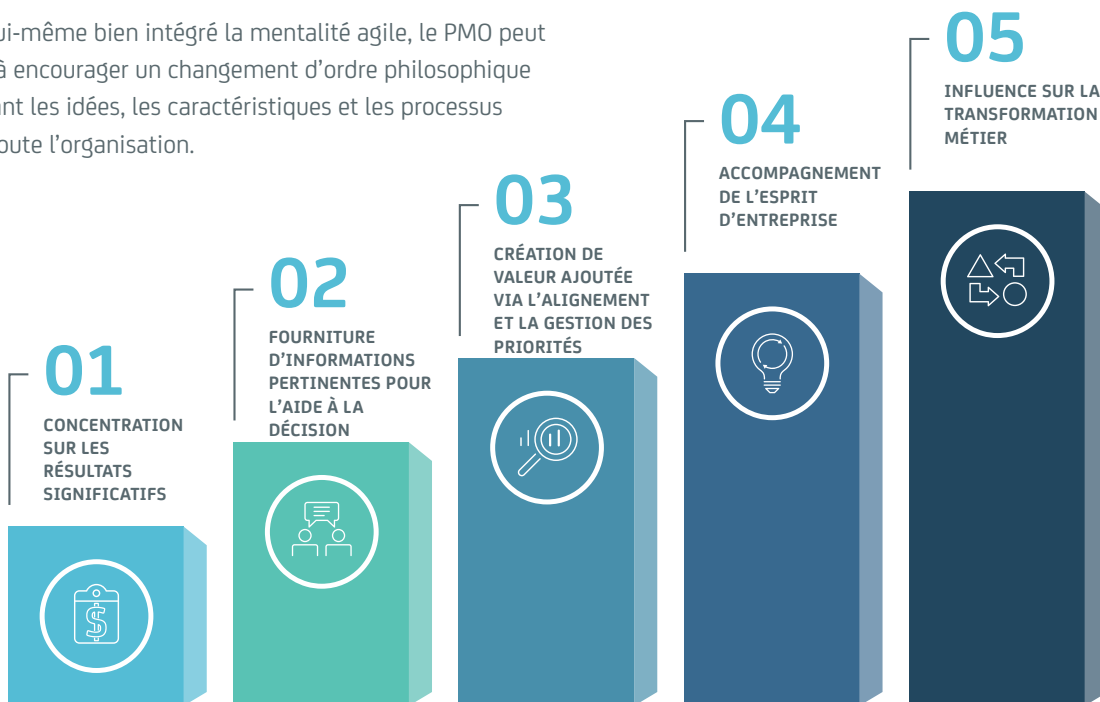
Pour évoluer vers l'agilité métier, les PMO modernes s'éloignent de cette approche traditionnelle. Plutôt que de se concentrer sur l'aspect tactique des procédures et leur exécution, ils se recentrent sur des questions stratégiques telles que les suivantes :

- **Recentrer** le travail des équipes pour mieux atteindre les objectifs
- **Améliorer** la planification des fonctionnalités et de la capacité pour faciliter la croissance du portefeuille
- **Promouvoir** des outils qui aident les équipes à mieux travailler
- **Assurer** la gouvernance et la discipline
- **Améliorer** la hiérarchisation des flux de valeur

L'agilité métier devient effective lorsque le PMO commence à penser en termes de portefeuilles plutôt qu'en termes de projets, car la gestion efficace des combinaisons d'investissements est tout à fait du ressort du PMO moderne. Pour utiliser une métaphore, un chef d'orchestre ne peut pas se permettre de se concentrer uniquement sur les cordes ou sur les cuivres, il doit considérer l'orchestre dans son ensemble pour déterminer comment chaque membre, équipe, groupe, produit et portefeuille peut, en harmonie avec tous les autres, produire la meilleure musique.

Les piliers du PMO moderne

Après avoir lui-même bien intégré la mentalité agile, le PMO peut commencer à encourager un changement d'ordre philosophique en promouvant les idées, les caractéristiques et les processus agiles dans toute l'organisation.



1. Le PMO moderne se concentre sur des résultats significatifs

L'objectif du PMO est de résoudre les problèmes métier et de guider l'entreprise vers un résultat positif spécifique. Un PMO stratégique va au-delà de la fourniture de simples projets pour s'attacher à la création de valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.

- **Définir des résultats positifs** : sans un objectif clair, la voie à suivre est obscure et le succès difficile à mesurer. Le PMO moderne commence par définir des résultats positifs, détermine les tâches à accomplir pour les atteindre et suit l'avancement. Les objectifs sont fixés au niveau des individus, des équipes et de l'organisation. Ils sont clairs et visibles par tous, de sorte que chacun sait où il se situe et ce qui doit être fait et comment.
- **Utiliser des mesures pragmatiques** : sous la pression des principaux analystes, les PMO modernes remplacent les indicateurs clés de performance (KPI) par des objectifs et résultats clés (OKR). Ces derniers permettent en effet de mieux

se focaliser sur des résultats spécifiques, de les concrétiser et de les mesurer.

- **Suivre l'avancement, les résultats et les avantages obtenus** : idéalement, le PMO implémentera un outil ou un ensemble d'outils qui fournit des rétroactions automatisées et basées sur des faits, qu'il pourra exploiter pour éliminer le gaspillage et guider les équipes vers une amélioration en continu. Avec les métriques et le reporting adéquats, il est possible de déterminer le véritable coût de la valeur produite et de le partager avec la direction pour illustrer la valeur continue du travail des équipes.
- **Promouvoir des stratégies d'investissement saines** : les données doivent être utilisées pour guider le portefeuille vers le meilleur résultat possible pour l'entreprise.



CA PPM procure aux organisations des résultats tangibles

CA Project & Portfolio Management (CA PPM) permet aux organisations d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et services grâce à la création et la gestion de plans stratégiques de portefeuille s'appuyant sur les meilleures pratiques et la gouvernance, et avec une façon de travailler adaptée aux équipes d'aujourd'hui. Des informations claires sur la demande, les ressources et les aspects financiers vous confirment que vous êtes sur la bonne voie ou vous indiquent que des ajustements sont nécessaires. CA PPM vous aide également à mettre en œuvre les actions suivantes :

- **Prendre de meilleures décisions concernant votre portefeuille** en alignant les investissements stratégiques avec les objectifs métier et en assurant la meilleure utilisation possible des ressources limitées.
- **Aligner et hiérarchiser vos investissements** en rapprochant les prévisions à long terme des plans de coûts et budgets à court terme.
- **Prévoir et gérer les budgets** par le biais de la planification, du suivi et de l'analyse des performances financières des projets clés.
- **Accélérer la fourniture des projets** en dressant un tableau précis des coûts, livrables et ressources impliqués dans les projets agiles, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées pour l'allocation des ressources.

2. Le PMO moderne fournit des informations pertinentes pour l'aide à la décision

Selon Gartner, « les PMO doivent abandonner l'ancienne croyance selon laquelle plus les informations sont détaillées, mieux c'est, et prendre le parti de ne fournir à la direction que les données strictement nécessaires pour les activités en cours...

Les métriques et les données PPM n'intéressent les dirigeants et les responsables que pour deux choses : prendre une décision ou prendre des mesures ». ² Le PMO moderne collecte et transmet de manière stratégique les informations d'aide à la décision qui sont importantes pour l'ensemble de l'organisation, sans les enliser dans des rapports.

- **Assurer la transparence** : les PMO modernes fournissent à la direction des informations pertinentes sur la valeur du travail fourni par le biais de méthodes d'innovation prédictive (traditionnelles et en cascade) et par le biais de méthodologies d'innovation adaptative (agiles et hybrides). Transmettre les données adéquates aux décideurs permet de garantir que le travail fourni apportera la valeur maximale au client comme à l'entreprise.

- **Incorporer des métriques permettant de faire des évaluations et des ajustements** : pour fournir des informations métier pertinentes, il convient de collecter des métriques clés. Les métriques adéquates permettent aux responsables métier d'évaluer les initiatives, d'identifier les problèmes, de mettre en œuvre les changements nécessaires, puis de refaire une évaluation. C'est l'essence même d'une organisation « souple et proactive ». Les PMO doivent utiliser un outil qui soit global dans son approche de collecte des données, mais ne faire état que des informations pertinentes pour les décideurs.

- **Recourir à la visualisation des données** : la représentation visuelle des tendances et des données des outils de gestion des tâches agiles et collaboratives contribue à accélérer et à simplifier la prise de décision, et à améliorer la hiérarchisation des flux de valeur.



CA PPM procure des informations d'aide à la décision utiles

CA PPM s'intègre avec CA Agile Central pour fournir des modélisations et prévisions financières qui permettent aux gestionnaires de ressources de modéliser des plans qui cadrent avec leurs budgets, d'établir le lien entre les effectifs et les initiatives métier et d'examiner les rapports entre ressources et investissements. Par exemple, en appliquant des taux aux ressources, il est possible de mettre en place des scénarios de modélisation financière pour identifier les dépassements de coûts au niveau des effectifs et étudier d'autres possibilités lorsque cela s'avère nécessaire.

3. Le PMO moderne crée de la valeur ajoutée via la gestion des priorités et l'alignement

Selon Gartner, « dans un contexte où les entreprises s'efforcent d'innover à l'aide de diverses technologies et de rapidement transformer leur activité, le PMO doit faire évoluer son modèle de service et de fonctionnement pour prendre en charge ces changements massifs s'il ne veut pas se retrouver sur la touche ».³ Les PMO actuels doivent être experts dans la manière de garantir que tous les projets génèrent une valeur métier. Pour y parvenir, ils doivent veiller aux points suivants :

- **Se poser les bonnes questions** : est-ce que nous créons les bonnes solutions au bon moment ? Est-ce que les rétroactions des clients nous permettent de prendre des décisions en temps opportun ? Ce projet génère-t-il une valeur optimale par rapport à son coût ? Est-ce que nous effectuons des suivis pour atteindre nos objectifs ? Comment l'équipe pourrait-elle être plus productive ?
- **Implémenter les outils adéquats** : incorporer les outils adéquats et garantir qu'ils sont exploités à leur plein potentiel est un impératif pour un PMO moderne. Si l'outil a une réelle valeur, son utilisation se justifie d'elle-même. Si l'équipe n'en retire aucune valeur ajoutée, ce n'est pas l'outil qu'il lui faut.
- **Utiliser des mécanismes de rétroaction automatisés pour appuyer la prise de décision** : les métriques de performances fournissent de précieuses informations. Des mécanismes de rétroaction automatisés basés sur des faits, révélant notamment la manière dont les personnes travaillent réellement, donnent des indications probantes à chaque étape du processus, de la planification des différentes phases à la livraison du portefeuille global.
- **Planifier en continu et de manière stratégique** : la planification n'est plus un exercice annuel. Les circonstances changent trop souvent pour cela. Un cadre de planification vivant et dynamique est un composant incontournable dans toute organisation agile. Aujourd'hui, plus de 80 % des organisations disposent de bureaux de planification virtuels⁴ qui facilitent la planification stratégique et fournissent un cadre de livraison pour guider les équipes.



CA PPM facilite la gestion des priorités et l'alignement à l'échelle de l'organisation

CA PPM prend en charge la planification de projets de tous types et de toutes tailles, du plus élémentaire au plus sophistiqué. Les chefs de projet peuvent créer des plans simples pour la collaboration et le suivi des tâches et jalons clés, ou des plans détaillés pour capturer toutes les informations relatives à une initiative multinationale complexe. Les exigences, les ressources et les activités de comptabilité des coûts sont totalement intégrées, permettant ainsi une gestion transparente tout au long du cycle de vie de l'initiative.

L'intégration de CA PPM et CA Agile Central vous procure tous les outils nécessaires pour faciliter l'exécution de projets et la livraison de portefeuilles. Vous pourrez ainsi assurer la planification, l'estimation et la budgétisation des programmes et projets de l'entreprise, ainsi que l'allocation des ressources, la collaboration et la capture des données horaires.

4. Le PMO moderne guide la culture entrepreneuriale

De nombreuses entreprises font tout pour cultiver l'esprit d'entreprise des startup, car il est synonyme d'agilité, d'innovation et de créativité. Le PMO moderne en a conscience et cherche des moyens de tirer parti des caractéristiques de l'environnement de startup :

- **Orienté équipe** : les entreprises abandonnent leurs structures très hiérarchisées et les organigrammes tendent à s'aplanir. Les équipes jouissent donc de suffisamment d'autonomie pour nourrir leur créativité, stimuler leur productivité et améliorer la fourniture des services, et la fidélisation des employés s'améliore.
- **Adaptatif et léger** : le PMO moderne envisage et se prépare pour les disruptions. Il considère les changements comme des opportunités. Il maintient la souplesse de l'équipe, de sorte qu'elle puisse réagir aux changements lorsqu'ils se produisent, et en tirer parti.
- **Collaboratif** : le PMO développe la collaboration au sein des équipes tout au long du processus de livraison et indique clairement ce dont chaque membre d'équipe est responsable dans ce processus. Il développe également la collaboration interfonctionnelle pour mieux servir la stratégie métier globale. Un outil agile conçu pour améliorer la communication et la collaboration apporte une aide inestimable.
- **Efficace** : à mesure que les équipes deviennent plus innovantes, le PMO moderne intervient tel un coach en continuant de leur fournir un soutien sous forme de conseils, de formations, de mentorat, de médiations et d'établissement de relations. Il développe l'esprit d'entreprise et le pousse dans la meilleure direction pour l'organisation. Une fois que les principes et valeurs agiles sont solidement ancrés, l'entreprise peut plus naturellement s'orienter vers les bonnes décisions.



CA PPM contribue à promouvoir une culture d'entreprise

Un des éléments centraux de la solution CA PPM réside dans une fonction de collaboration sociale qui permet aux équipes de communiquer en contexte avec les autres parties prenantes pour évaluer les problèmes, explorer des solutions et prendre des mesures rapides, sans jamais quitter l'outil.

Ce style de communication reproduit l'environnement des startup ; il permet d'exploiter tout le capital intellectuel de l'organisation et aide à assurer agilité, créativité et innovation. Il aide également l'équipe à s'adapter plus facilement aux changements du marché et à adopter des schémas de gestion de projets ad hoc.

5. Le PMO moderne influe sur la transformation de l'entreprise

Le succès et la valeur finale d'un changement dépendent de la manière dont ce dernier est géré. Le PMO moderne comprend que toute transformation réelle présente des défis qu'il convient de relever de manière volontaire et méthodique. Pour garantir le succès de la transformation, le PMO doit veiller aux points suivants :

- **Coordonner de nombreux éléments mobiles** : une transformation réussie implique tous les aspects de l'organisation, de la salle du conseil d'administration à la salle de repos. Cela signifie que les nouveaux processus et meilleures pratiques doivent être mis en œuvre par-delà les frontières fonctionnelles et géographiques. Le PMO doit être équipé des outils qui permettent de gérer ce processus de manière efficace.
- **Prendre des décisions métier informées et réfléchies** : pour investir de manière judicieuse, différentes opportunités doivent être modélisées afin d'identifier les initiatives les mieux à même de soutenir la croissance de l'entreprise et d'économiser des ressources, puis assurer leur financement et leur mise en œuvre.
- **Favoriser l'adhésion de toutes les parties prenantes** : il est essentiel de faciliter l'acceptation des changements à tous les niveaux et dans tous les groupes. L'adhésion pouvant nécessiter un ajustement continu des processus, il est important de rester flexible.
- **Suivre l'avancement et le documenter, mesurer le succès** : comme pour toute initiative importante, il est essentiel de faire un suivi efficace et méticuleux de l'avancement. Il convient de mesurer les résultats et de suivre l'avancement par le biais de données exploitables et de faire régulièrement état des progrès aux parties prenantes concernées pour démontrer la valeur de la transformation.



CA PPM facilite la transformation organisationnelle

Il n'est pas rare que les organisations confient la responsabilité de gérer la transition à un seul bureau ou à une seule personne. Il est donc essentiel qu'elles disposent des outils les plus performants qui soient pour organiser, automatiser et assurer le suivi des éléments et des résultats des initiatives de changement.

CA PPM facilite les initiatives de transformation métier à tous les stades du cycle de vie des projets, qu'il s'agisse de collecter, d'évaluer et de hiérarchiser les idées du projet de transformation, ou de déployer les ressources, d'exécuter les projets ou encore d'évaluer leur impact sur les objectifs métier.

Des données sur le statut, les métriques et les aspects financiers combinées à une gestion simplifiée des tâches et à des informations automatisées et centralisées permettent d'assurer le déploiement et le suivi des changements à l'échelle de l'entreprise. Ensemble, ces fonctionnalités permettent d'obtenir une vision complète, en temps réel, de ce qui est terminé, de ce qui est prévu, de la façon dont les ressources spécifiques sont utilisées et de la meilleure manière d'aller de l'avant pour atteindre les objectifs.

CA PPM et CA Agile Central : une assistance complète au PMO moderne

Un PMO performant doit sans cesse évoluer. Il développe ses capacités pour répondre aux besoins fluctuants de l'entreprise. Aujourd'hui, cela signifie soutenir la stratégie métier et IT, gérer le développement et l'exécution, passer d'une gestion proactive à une gestion prédictive et favoriser les changements organisationnels.

La solution CA PPM a été remodelée pour aider le PMO moderne à faire en sorte que l'agilité ne soit plus considérée comme une simple méthodologie de développement, mais comme une véritable philosophie d'entreprise qui transforme l'activité. Et lorsque cette solution est intégrée avec CA Agile Central, elle permet au PMO de créer davantage de valeur ajoutée à chaque niveau de l'organisation. C'est cela la véritable agilité métier.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site ca.com/fr/ppm.

CA Technologies (NASDAQ : CA) fournit des solutions de gestion des systèmes d'information qui aident ses clients à gérer et à sécuriser des environnements informatiques complexes pour supporter des services métier agiles. Les organisations s'appuient sur les logiciels et les solutions SaaS de CA Technologies pour accélérer l'innovation, transformer leur infrastructure et sécuriser les données et les identités, du cœur des data centers jusqu'au Cloud. CA Technologies s'engage à ce que ses clients atteignent les résultats souhaités et la valeur métier attendue grâce à l'utilisation de sa technologie. Pour en savoir plus sur nos programmes de succès client, rendez-vous sur le site ca.com/fr/customer-success. Pour plus d'informations sur CA Technologies, rendez-vous sur le site ca.com/fr.

1 Visitacion, Margo (12 avril 2017). « PMO: Strategic, Agile and Value Oriented ». [Webinaire]. Série (l'ée au sommet virtuel sur CA Agile Management.

2 M. Schoen, Gartner, « Seven Best Practices for a Highly Effective PMO », 10 mars 2016, <https://www.gartner.com/doc/3245617>

3 Ibid

4 Ibid