

Gestion de portefeuilles de projets (PPM) : instaurer la confiance en des temps d'incertitude



Les études indiquent qu'un projet sur trois ne parvient pas à satisfaire les attentes en termes de gestion. Chez CA Technologies, nous avons lancé une initiative afin de comprendre précisément les causes d'échec de ces projets et de proposer une solution plus efficace, axée sur l'instauration de la confiance au niveau des projets dans les organisations.

Bienvenue au lancement de notre projet

----- Message d'origine -----

De : Gestion de projet

Date : 01/06/2016 14h27 (GMT-08h00)

À : Équipe « Interruption de projet »

Objet : Nouvelle initiative de l'entreprise !

Bonjour à toute l'équipe,

Comme il nous semble que certains d'entre vous disposent de temps libre, nous vous invitons à une réunion hebdomadaire de plus sur l'état des projets. Voici notre approche fonctionnelle :

Pour améliorer la collaboration sur les projets, nous allons créer des dizaines de chaînes de courriels qui n'en finissent pas et vous mettre en copie de chacune d'entre elles. Tout le monde sera encouragé à intervenir sur chaque question. Ainsi, si vous devez faire référence à un sujet précis, vous ne le trouverez jamais.

Le chef de projet chargé de cette nouvelle initiative sera un supérieur sans pitié, qui vous poursuivra dans les couloirs et vous enverra des SMS toujours plus fréquents au fur et à mesure que vous serez dépassé par le travail et que des délais impossibles à tenir approcheront.

Des feuilles de temps devront être remplies toutes les heures, à l'heure juste, pour garantir que nos données chiffrées sont à jour, à la minute près.

Un temps précieux sera gâché en réunions improductives et insignifiantes, au cours desquelles les participants à distance suivront vaguement les échanges tout en jouant au black-jack en ligne, afin de garantir que toute connaissance « de terrain » reste prisonnière de silos stricts.

Nous comptons sur votre participation.

C'est drôle parce que c'est vrai

Nous avons tous reçu ce type de courriel, non ? Bien entendu, il n'était pas formulé de cette manière, mais nous connaissons précisément son sens implicite. C'est juste une approche parmi d'autres que les chefs d'entreprise ont fini par attendre, et par accepter.

Mais les règles ont changé. Aujourd'hui, nous évoluons dans une nouvelle économie des applications, dirigée par une dynamique commerciale internationale. Les technologies se transforment plus vite que jamais. Les initiatives métier, auparavant des directives descendantes, impliquent désormais une collaboration ascendante. Les cycles de vie des produits ont été raccourcis. Les menaces concurrentielles sont partout. Enfin, la vitesse de mise sur le marché est déterminante.

Les processus traditionnels de gestion des projets ont soudainement besoin d'un coup de jeune. Votre entreprise ne peut plus se permettre de gérer ses projets selon l'approche évoquée dans le courriel ci-avant.

PPM : il n'y a pas de fumée sans feu

Étant en tête du marché depuis des années, CA Technologies dispose aujourd'hui de la communauté d'utilisateurs la plus vaste et des implémentations de gestion de portefeuilles de projets (Project and Portfolio Management, PPM) les plus importantes du secteur IT. CA Technologies est continuellement classée au rang de leader par les tiers ; ce n'est donc pas un secret que nous sommes toujours une force motrice pour la technologie.

Toutefois, nous savons également que, même lorsqu'un produit connaît une réussite éclatante, il reste de la place pour l'amélioration. Lorsque nous avons pris connaissance du rapport « Pulse of the Profession » de 2015 du Project Management Institute, nous l'avons considéré comme un défi personnel. Ce rapport stipulait clairement que « ... en moyenne, 64 % de tous les projets sont des réussites ». Il poursuivait en indiquant que ces chiffres n'avaient connu aucune amélioration au cours des dernières années.

En quoi est-ce personnel ? Chez CA Technologies, nous nous ne pouvons pas accepter que nos clients ne réussissent que 64 projets sur cent. Notre objectif est de fournir à nos clients les ressources technologiques nécessaires pour garantir une réussite systématique. Voilà pourquoi nous avons le titre de leader. Même si ces chiffres reflètent la réalité de l'ensemble du marché et pas seulement de CA Technologies, nous avons compris que nous pouvions avoir un impact significatif. En outre, ce rapport formulait les constats suivants :

- 96 % des membres d'équipes utilisent encore le courriel pour communiquer.
- 66 % des utilisateurs ont déclaré devoir produire des rapports d'avancement hebdomadaires, voire plus fréquents.
- Seuls 33 % des rapports d'état sont utilisés via le tableau de bord de l'outil PPM, alors que 57 % le sont via la messagerie électronique.

Ces chiffres illustrent clairement le fait que les organisations utilisent des solutions dépassées en dehors des systèmes PPM pour assumer les processus nécessaires. Nous avons donc instauré une mission pour résoudre ces problèmes et offrir un taux de réussite nettement plus élevé pour les projets de nos clients.

Nous avons commencé par mener notre propre enquête approfondie pour pouvoir comprendre précisément les besoins de nos clients et saisir la manière dont nous pourrions mieux les satisfaire. Nous avons mis en place une méthodologie complète de recherche qui permet d'identifier la façon dont les clients utilisent nos produits dans la nouvelle économie des applications et de tirer parti de ces informations pour informer et orienter notre futur développement de produits.

L'étude illustre les défis du PPM

En 2015, CA Technologies a réalisé une étude approfondie afin d'évaluer comment les solutions PPM sur le marché répondent aux besoins métier actuels et d'identifier les domaines pouvant être améliorés. Les paramètres de cette étude étaient les suivants :

1. MÉTHODOLOGIE D'ÉTUDE



Nous avons utilisé une technique ethnographique flexible pour interroger et observer les utilisateurs dans leur environnement de travail. Au lieu de poser des questions formelles aux participants, nous les avons encouragés à témoigner de leurs expériences. Nous avons ainsi découvert, outre les schémas comportementaux de base, les motivations, les points sensibles et la nature de leur travail au quotidien lorsqu'ils gèrent des projets, des programmes et des portefeuilles.

2. PERSONNES INTERROGÉES



Nous avons interrogé plus de 150 professionnels, notamment des gestionnaires de portefeuilles, de programmes, de projets, de ressources et de finances, mais également des membres d'équipes, des analystes de données, des responsables de processus et des administrateurs de support. Les entretiens se sont déroulés sur les lieux de travail, afin d'observer la relation entre leurs processus de travail, d'une part, et l'environnement et la cadence de leurs journées d'autre part. Nous avons abordé leurs responsabilités, leur adéquation à la structure organisationnelle et leur mode de collaboration avec leurs collègues. Les entretiens étaient de qualité, axés sur les aspirations souvent complexes et les objectifs qui sous-tendent le comportement des personnes.

3. ENTREPRISES VISITÉES



Nous avons interrogé le personnel de diverses entreprises de plusieurs secteurs qui utilisent actuellement des solutions PPM. Les sociétés allaient d'organisations de taille moyenne à des entreprises du classement « Fortune 100 ».

Nouvelle vision de la gestion PPM

Notre étude a été conçue pour découvrir comment les organisations utilisent la PPM dans une configuration métier moderne et pour mieux comprendre les motivations des personnes chargées de la gestion des projets, mais aussi des membres d'équipes qui y participent. Vous trouverez ci-après nos principales conclusions.

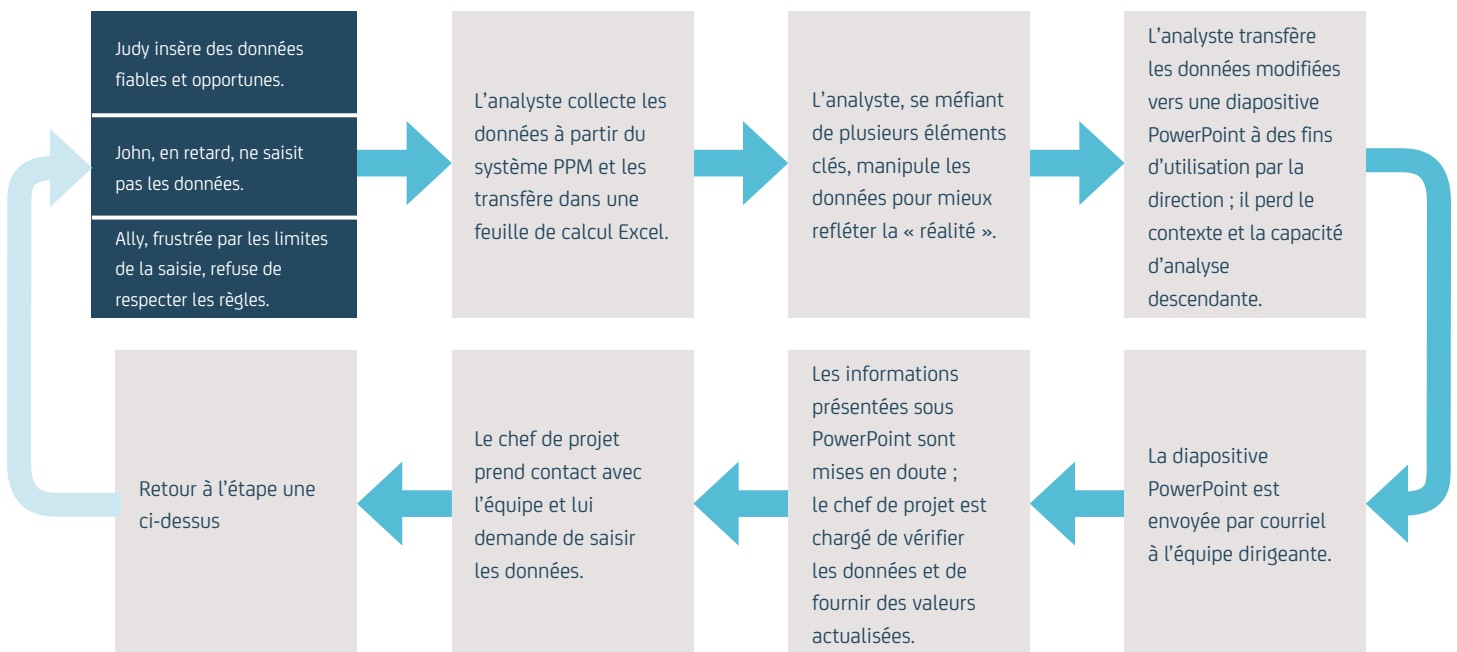
1^{re} conclusion : PPM est presque aussi « agréable » que le calcul des impôts

Nous comprenons tous que la hiérarchie doit savoir sur quels projets travaillent les employés et à quelle étape ils en sont, pour pouvoir coordonner des efforts complémentaires, améliorer la planification métier et optimiser les investissements. Avancement, taux, dépenses : tout doit être pris en compte. La consignation des heures, notamment, est essentielle pour suivre, traiter et distribuer efficacement les données de ressources afin de soutenir les pratiques comptables standard. Il y a une raison derrière la folie.

Pourtant, les membres d'équipes considèrent la saisie quotidienne ou hebdomadaire de leurs heures comme une forme d'autorité dont ils ne perçoivent pas directement la valeur, et ils l'imaginent plutôt comme un mécanisme de contrôle supplémentaire, dicté par quelque entité digne de Big Brother et désireuse de ruiner leurs week-ends.

Les employés considèrent la saisie des états comme une tâche pesante, chronophage et véritablement fastidieuse. Ils entendent rarement des résultats provenant du temps qu'ils passent à saisir des données, ils éprouvent donc des difficultés à identifier une quelconque valeur personnelle pour cette tâche. Du fait de l'adhésion limitée, ils tergiversent, ils saisissent parfois des valeurs erronées juste pour aller plus vite, voire ne font pas du tout cette saisie. Ce processus de réflexion est identique à celui qui émerge lors du paiement des impôts, lorsque les contribuables obtempèrent à contrecœur, juste pour éviter les représailles gouvernementales.

Truffées d'imprécisions, les données sont ensuite généralement exportées dans une feuille de calcul Microsoft® Excel®, pour qu'un analyste puisse les « manipuler » en cherchant à leur faire refléter au mieux la réalité. Lorsque les données paraissent raisonnables, elles sont envoyées vers une diapositive Microsoft PowerPoint® pour être utilisées par la direction.



Sans surprise, les données erronées introduites dans le système portent préjudice à la qualité des données qui en ressortent. Les résultats ne reflètent pas suffisamment la réalité et les dirigeants ne s'y fient pas. Dès lors, tout le temps et tous les efforts passés par les divers membres des équipes sur ce processus extrêmement complexe sont perdus. Les équipes glissent alors dans la spirale des heures supplémentaires inutiles, des calendriers non respectés, des mauvaises estimations et des projets annulés.

2^e conclusion : les chefs de projet travaillent dans le relationnel, mais pas leurs outils !

Une partie du travail du chef de projet consiste à faire en sorte que son équipe reste motivée ; souvent, cela implique de devenir une sorte de thérapeute. Lorsque les chefs de projet admettent qu'ils travaillent dans le relationnel, les compétences relationnelles et les outils qui les supportent gagnent en importance, tandis que les compétences et outils relatifs à la hiérarchie déclinent.

Quiconque a déjà fait l'expérience d'une relation personnelle sait que la communication est essentielle au succès. Il en va de même dans un environnement professionnel, où les chefs de projet doivent s'efforcer de proposer une communication continue et très efficace, pour que l'équipe reste bien active et que le projet garde son cap initial. L'intégralité du processus peut cependant être ébranlée si la communication ne se passe pas bien, soit parce qu'elle n'est pas suivie, soit parce qu'elle se noie dans les courriels.

Dans les faits, le courriel ne répond plus à de nombreuses exigences essentielles à la gestion de projets. Les équipes ayant admis ce fait y ont répondu en déployant des outils de collaboration ponctuels, mais ceux-ci créent de nouveaux défis en raison du manque d'intégration avec la réalité du travail sur le projet et du faible soutien de la dynamique d'équipe.

Ainsi, la majeure partie du travail réalisé par les équipes de projet se disperse ou devient prisonnière d'outils spécifiques, et les chefs de projet passent leur temps non pas à résoudre les problèmes, mais à rechercher des informations stockées dans des conversations instantanées, des courriels, des messages vocaux et des ordinateurs portables. Comme les connaissances se cachent et comme les outils ne prennent pas en charge l'interaction et la transparence en temps réel, la compréhension de l'état d'un projet en temps réel est inutilement complexe.

Les défis de coordination créés par la nature distribuée de la main-d'œuvre d'aujourd'hui viennent encore compliquer la tâche. Les équipes modernes doivent faciliter la résolution des problèmes et partager leurs informations pour en faire des connaissances communes. Si les connaissances ne sont pas transmises dans le contexte, l'équipe distribuée perd de sa force du fait d'informations reposant sur la rumeur et de réunions sans fin sur l'état des projets.

Les outils inadaptés sont les principaux composants des réunions inefficaces. Les équipes de projet perdent un temps précieux en réunions qu'elles estiment inappropriées et improductives. Malgré une participation en nombre, peu de participants collaborent véritablement. C'est encore pire pour les participants à distance, qui ont du mal à suivre les échanges et se sentent bien moins impliqués. Les réunions improductives peuvent nuire aux finances, mais également au moral des équipes.

3^e conclusion : beaucoup de données, peu d'informations

L'objectif final d'un bureau de gestion de projets (PMO) efficace, et de tout bon chef de projet, consiste à prendre de meilleures décisions métier. Pour obtenir de bons résultats, les organisations ont besoin de deux ingrédients principaux : des données fiables et la transparence. D'après notre étude, c'est ce qui manque aux entreprises.

La précision des données et leur accessibilité sont cruciales. Or dans la réalité, les imprécisions sont monnaie courante dans les données de projet. Les principaux coupables, à savoir les saisies incorrectes des états et des heures, entraînent un effet domino qui induit davantage d'imprécisions ; en fin de compte, le rapport ne parvient pas à fournir une version unique actualisée de la vérité.

Le problème est amplifié par le fait que les données ne sont pas seulement présentes dans les rapports d'état, mais également dans un certain nombre d'outils incapables de rassembler les éléments de manière cohérente dans un recueil d'informations, de mesures et de notifications pouvant faire l'objet de recherches. De nombreuses organisations exportent leurs données PPM dans Excel parce que cela permet de manipuler facilement les informations et parce que c'est un outil que tout le monde connaît, mais ce n'est pas un outil de collaboration.

Les chefs de projet doivent fournir des rapports d'état et se concentrer sur la communication et les autres activités professionnelles permettant de répondre aux questions essentielles liées aux projets. Excel et PowerPoint restent des alternatives populaires parce qu'il est plus facile d'utiliser ces logiciels que de demander aux membres de l'équipe d'utiliser un outil dont ils ne perçoivent qu'une valeur limitée. Pourtant, la simple exportation des données du système PPM vers ces applications entraîne l'abstraction des données, l'élimination totale du contexte et la perte de la capacité d'analyse descendante, qui pourtant permettrait une meilleure compréhension.

Vision de CA Technologies pour PPM nouvelle génération

L'environnement métier complexe, dynamique et en constante évolution souligne encore et toujours le besoin d'excellence pour la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles. Pour réussir dans ce nouveau paradigme, les organisations doivent jeter un regard critique sur leurs opérations, en privilégiant la réalisation des initiatives stratégiques. CA Technologies peut apporter son aide aux organisations en menant à bien les objectifs suivants :

- Concentrer les efforts d'innovations sur le résultat souhaité par l'employé, et non en ajoutant de nouvelles fonctionnalités basées sur les tendances du marché ou les réactions concurrentes
- Proposer des méthodologies Agile, axées sur les concepts de gestion de la valeur, de gestion du travail, de gestion de la capacité et de gestion financière
- Offrir de nouvelles solutions de gestion de projets qui renforcent la manière dont le travail est réalisé
- Faciliter la transition d'une approche commande-contrôle vers un réseau et une culture plus ouverts et fiables
- Contribuer à l'intégration de l'approche de gestion de projets dans la culture de l'organisation
- Permettre aux chefs de projet de comprendre leurs rôles en pleine évolution, puisqu'ils cessent d'être de simples gestionnaires de tâches pour se consacrer à la résolution des problèmes
- Autoriser les employés en première ligne à prendre des décisions et des responsabilités
- Aider le bureau de gestion de projets à prendre en charge un modèle de livraison plus rapide, itératif et continu, basé sur des méthodes Agile, la simplicité et la transparence
- Faciliter l'utilisation des applications d'entreprise, afin de permettre un développement rapide, itératif et ouvert dans le nouveau modèle d'innovation

CA PPM : instaurer la confiance au niveau des projets et atténuer le stress

CA Technologies a réévalué la méthodologie conceptuelle inhérente à son outil PPM pour proposer une solution orientée vers l'utilisateur final, qui reflète mieux les objectifs et les motivations de toute l'équipe, qui permet d'instaurer la confiance au niveau des projets et qui atténue le stress lié à la possibilité qu'un projet échoue.

Au cœur de cette nouvelle méthodologie conceptuelle se trouve nos travaux de recherche exclusifs, qui attirent incontestablement l'attention sur la nécessité d'une approche de l'innovation orientée vers les résultats, principalement concernée par la compréhension et la mesure des critères de réussite du client.

Pour y parvenir, nous devons absolument nous concentrer sur les personnes qui utilisent nos logiciels, et non exclusivement sur les technologies ou les tâches sous-jacentes. Même si les fonctionnalités spécifiques restent importantes, la réussite des projets est davantage favorisée par une expérience utilisateur attrayante, qui permet aux équipes de s'engager et de réussir, car elle donne la priorité aux investissements alignés sur la stratégie. Le processus de conception qui en résulte inclut les éléments clés suivants :

Le confort est essentiel.

CA PPM offre aux chefs de projet un moyen simple et unique de se connecter aux équipes qu'ils prennent en charge. Du fait d'une expérience utilisateur prévue pour permettre aux chefs de projet d'accéder plus efficacement aux personnes, les projets ont plus de chances de ne pas perdre le rythme.

CA PPM devient une extension naturelle plus simple et plus intuitive dans la routine de travail tant pour les contributeurs qui saisissent

leurs heures que pour les parties prenantes qui l'utilisent pour se tenir informées. Tous les utilisateurs restent impliqués et satisfaits, et ce, tout au long du cycle de vie de chaque projet.

Interaction avec l'équipe plutôt qu'avec des feuilles de temps.

Il est important de permettre aux membres d'équipe d'aller au-delà des outils de collaboration déconnectés et des feuilles de temps. Les projets doivent se transformer en expériences qui ressemblent davantage à des applications sociales, qui permettent aux équipes de rester connectées et de communiquer ouvertement tout au long du cycle de vie du projet.

Grâce à cette communication socialisée, les équipes peuvent collaborer librement et les chefs de projet peuvent connaître plus facilement l'état général du projet. Avec CA PPM, une solution unique exploite la puissance de l'équipe et garantit des résultats couronnés de succès.

La parole est aux données.

Sans confiance, les données provenant de votre solution PPM ne sont guère plus que de la fiction. L'équipe dirigeante ne doit faire confiance aux données que lorsque ses équipes sont engagées et entrent ces données correctement, dans un outil conçu pour capturer des informations au moment opportun dans le processus.

Une solution CA PPM basée sur l'expérience utilisateur et axée sur les résultats souhaités par l'utilisateur apporte une valeur incontestable pour les équipes. Elles s'engagent, grâce à la simplicité rationalisée ainsi qu'à la rapidité et à la facilité d'utilisation. Chacun peut ainsi pleinement tirer parti de la solution et la sortie de données est plus précise et fiable que jamais auparavant.

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

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 ca.com/fr.