

# Stratégie ou faillite : pourquoi modifier l'exécution des projets

Trop souvent, nous oublions que seule l'obtention de résultats métier pousse les organisations à investir dans des projets.

**Andy Jordan**

CA Project & Portfolio Management

Fondamentalement, les organisations ont deux préoccupations : exécuter des opérations et les modifier. Elles cherchent constamment à protéger et à améliorer les aspects opérationnels de leur activité, indépendamment de leur taille et de leur secteur, qu'elles soient privées ou publiques. Qu'il s'agisse de lancer un nouveau produit ou service, de diminuer les coûts, de protéger l'infrastructure contre les défaillances ou de prévenir la non-conformité réglementaire, les domaines dans lesquels les organisations cherchent à modifier leurs opérations sont nombreux. C'est là que les projets entrent en jeu : ils sont le moteur qui actionne les changements organisationnels et aucune organisation ne pourrait survivre à long terme sans y investir. L'investissement projet est déterminant et, malgré l'absence de garantie, les organisations doivent tout mettre en œuvre pour s'assurer que la majorité des projets donnent les résultats attendus et génèrent un retour sur investissement qui justifie les coûts encourus, tant en termes de finance que de temps, d'efforts et de risques. Or il est fréquent que ce ne soit pas le cas. Et ce n'est pas un phénomène nouveau.

Dans le monde d'aujourd'hui, dominé par la technologie et ultra-concurrentiel, les organisations qui ne peuvent pas livrer les résultats commerciaux attendus perdent du terrain par rapport à la concurrence et mettent en péril leur propre existence. Désormais, les clients sont bien moins indulgents et patients, et ce constat vaut aussi pour le secteur public où les parties concernées sont plus dispersées géographiquement et où les échecs sont encore plus visibles et les responsabilités plus importantes. Dans ce livre blanc, nous examinons les raisons pour lesquelles les projets échouent aussi régulièrement et nous proposons une approche durable visant à améliorer les performances de façon constante.

## Les mauvais projets ne donnent jamais de bons résultats

Pour explorer les voies d'amélioration des performances des projets, nous devons remonter au début du processus, c'est-à-dire au stade du développement et de l'approbation des propositions de projets. Toutes les organisations disposent de ressources limitées : les finances et les efforts qui peuvent être engagés pour les projets sont limités et, une fois dépensés, ne peuvent plus être récupérés. Il est donc primordial de décider comment et où effectuer ces investissements en se conformant à la stratégie organisationnelle. Une organisation doit se fixer des objectifs pour la prochaine période d'exploitation, puis concentrer ses investissements sur les initiatives qui permettent au mieux de les réaliser.

La sélection judicieuse des investissements suit trois axes :

- Identification des opportunités exploitables et des défis à résoudre pour atteindre les objectifs
- Développement d'estimations réalistes des coûts (projetés et en cours) et des avantages (montants, calendrier et durée) pour chaque initiative proposée
- Prise de décisions qui équilibre performances et risques pour livrer un portefeuille durable de projets approuvés

Si l'un de ces facteurs est mal géré, l'organisation atteindra difficilement ses objectifs, ce qui est couramment le cas. La plupart des organisations s'estiment à même d'identifier les opportunités et les défis, et passent trop vite sur le sujet. C'est un mauvais calcul, et pour plusieurs raisons. Pour commencer, la plupart des organisations ne sont pas en mesure de dire si elles ont identifié 1 % ou 99 % des opportunités. Elles savent juste qu'il existe plus d'opportunités qu'elles ne peuvent satisfaire en une année et stoppent la recherche de nouveaux projets. Il existe donc une réserve de projets inexploitées dont elles ignorent totalement le volume et elles risquent de passer à côté des avantages les plus importants avant même de commencer à travailler.

L'autre problème important lié à l'identification des opportunités est l'attention portée aux symptômes plutôt qu'à la cause. De nombreuses organisations identifient le travail à exécuter à partir de leurs opérations en cours : par exemple, des tickets d'assistance informatique qui deviennent de petits projets IT. Non seulement ces éléments n'atteindront jamais les niveaux stratégiques de l'organisation, mais en plus le traitement ponctuel des problèmes au fil du temps exige des fonds et des efforts importants. D'autres secteurs connaissent des situations similaires. Ces tâches sont en partie inévitables, mais une sensibilisation stratégique plus globale permettra d'obtenir une vue d'ensemble des enjeux et des solutions liés aux problèmes de fond (systèmes obsolètes, processus inefficaces, etc.) et de se détacher des manifestations isolées des difficultés.

Alors qu'elles pensent globalement pouvoir identifier les opportunités, la plupart des organisations reconnaissent que la planification est problématique, mais elles semblent ne rien pouvoir y faire. Les études de cas ou les propositions reposent de fait sur des estimations globales, d'où l'emploi du terme « d'estimations prévisionnelles ». Mais ces estimations sont rarement réexaminées et ajustées. Au contraire, l'estimation des coûts est « verrouillée » et devient le cadre budgétaire du projet, tandis que l'estimation des avantages est souvent totalement ignorée. Bien souvent, les coûts post-projet (les obligations financières et de ressources inhérentes pour soutenir les résultats du projet après livraison) sont totalement ignorés et la projection des avantages ne concerne, au maximum, que les trois premières années. Les prévisions d'avantages sur un très long terme peuvent s'avérer très complexes, surtout pour les projets qui génèrent moins d'avantages mesurables. Il faudrait toutefois identifier ce point d'achoppement et en tenir compte dans la décision d'approbation d'un projet. Par ailleurs, l'établissement des estimations d'un projet à l'autre manque de cohérence, ce qui aboutit à des études de cas souvent plus proches d'arguments de vente en faveur des projets retenus par chaque département que d'une évaluation objective des initiatives qui produiront les meilleurs résultats par rapport aux objectifs.

Le processus de décision est le dernier aspect qui explique les erreurs de choix des projets. Basé sur le concept d'études de cas destinées à plaider pour les préférences des directeurs de département, le processus de sélection des principales initiatives d'entreprise est souvent réduit à un simple vote de la direction. Il en résulte que le choix favorise les projets les plus populaires, mais pas nécessairement les mieux appropriés. L'analyse des projets favoris, lorsqu'elle a lieu, est souvent réduite aux questions de la disponibilité des ressources pour les projets et de la nécessité d'ajouter des ressources au pool de ressources du projet.

Combinez tous ces éléments et vous comprenez pourquoi les organisations ne réalisent pas de performances constantes par rapport aux objectifs. Nombre d'entre elles ont créé une situation qui ne leur permet pas d'atteindre de résultats, même en exécutant parfaitement le portefeuille approuvé.

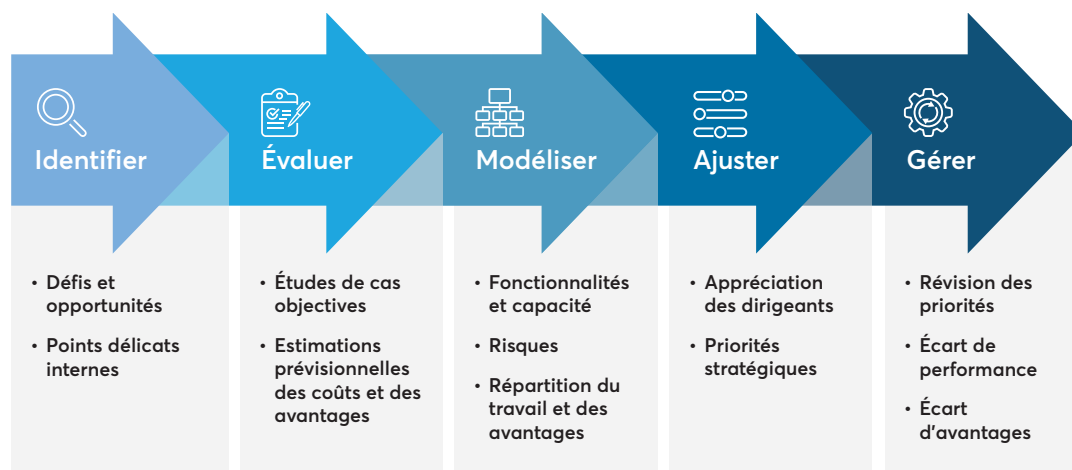
Pour optimiser leurs chances de réussite, les organisations doivent adopter l'approche stratégique suivante :

1. **Identifier toutes les opportunités et tous les défis de l'organisation.** Pour ce faire, c'est au niveau des premières lignes de chaque secteur d'activité qu'elles doivent chercher à comprendre non seulement ce qui se passe (ou ne se passe pas), mais aussi pourquoi. C'est à cette condition que les meilleurs candidats de projets seront identifiés et pourront être consolidés et hiérarchisés suivant la contribution, la faisabilité et l'alignement.
2. **Développer des études de cas objectives pour les meilleurs candidats potentiels.** Les études de cas doivent permettre la comparaison réaliste entre plusieurs propositions pour assurer l'intégration des meilleures initiatives à la sélection finale.
3. **Exécuter la modélisation complète du portefeuille.** Les projets qui promettent le meilleur retour sur investissement sous la forme d'initiatives autonomes sont rarement la meilleure combinaison de projets pour former le portefeuille approuvé. La combinaison optimale est un compromis entre la contribution à différents objectifs, la répartition du travail entre les secteurs d'activité, les avantages immédiats par rapport aux avantages à long terme, la capacité et la possibilité d'atteindre les objectifs, l'exposition au risque et la capacité à gérer ce risque, etc. Ce n'est que lorsque tous ces facteurs auront été identifiés et évalués qu'il sera possible de composer le portefeuille adéquat.
4. **Inclure des critères subjectifs aux approbations finales.** Les dirigeants seniors occupent leurs postes en raison de leurs compétences et de leur expérience. Ils doivent appliquer ces facteurs pour s'assurer qu'une partie du portefeuille est investie dans des projets qui dépassent les critères objectifs et offrent la possibilité de développer des solutions innovantes qui, en fin de compte, offriront des avantages supérieurs à toute étude de cas.
5. **Gérer le portefeuille comme une entité vivante.** Peu importe la façon dont le portefeuille d'investissements est planifié, les initiatives approuvées sont les seules correctes à cet instant-là. Pendant la période de la livraison, les priorités de l'organisation évolueront, les coûts et les avantages réels s'éloigneront du plan et de nombreux autres facteurs influenceront sur la capacité de livraison. Les projets en attente de démarrage doivent être gérés comme une accumulation de travaux en attente continuellement réorganisés en fonction des priorités, et les initiatives en cours doivent être réévaluées en fonction de leur capacité de livraison.

Ce cinquième point nous amène au stade suivant de la gestion stratégique de projet : la phase d'exécution.

## ILLUSTRATION 1.

Les 5 étapes de la sélection stratégique de projet



## Le « quoi » est bien moins important que le « pourquoi »

L'une des plus grandes difficultés liées aux projets est la tendance à se concentrer sur ce qu'ils sont censés fournir. La triple contrainte traditionnelle du budget, du calendrier et de la portée en est un excellent exemple. Les projets sont considérés comme réussis s'ils satisfont à toutes les exigences définies, dans les délais impartis et dans les limites d'effort et/ou financières établies au départ. Ces exigences sont toujours le point de mire presque exclusif des projets que nous avons examinés jusqu'ici et qui traitent les symptômes identifiés par l'IT et par d'autres secteurs d'activité. Or la vérité est que ces mesures sont inexactes et trompeuses. Au début de ce document, nous avons indiqué que l'objectif des projets était d'améliorer un ou plusieurs aspects des opérations, et c'est bien ainsi qu'ils doivent être gérés. Une organisation ne profitera pas d'un projet qui ne parvient pas à atteindre les objectifs même s'il est exécuté dans les délais, la portée et le budget prévus, alors qu'un projet léger sur le plan fonctionnel, qui prend du retard et coûte plus cher, mais permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs sera un succès dans tous les cas.

Avec la gestion agile, les organisations ont commencé à abandonner l'approche axée sur les contraintes, mais de nombreuses initiatives agiles restent axées sur la question du « quoi » plutôt que sur celle du « pourquoi ». Elles cherchent à proposer un ensemble de caractéristiques et de fonctionnalités alignées sur les attentes des clients plutôt que celles qui permettent d'atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise. Le client ou son représentant doit en assumer partiellement la responsabilité, tant dans les modèles d'exécution agile qu'en cascade, mais l'équipe du projet, qui est la force motrice de l'initiative, devrait veiller à ce que l'accent soit toujours mis sur l'optimisation de la capacité à atteindre les objectifs métier à long terme.

Le calendrier, les coûts et les produits à livrer évoluant afin de protéger la contribution de l'initiative aux objectifs de l'organisation, le projet peut être amené à changer considérablement en cours d'exécution. Il peut également être annulé et les ressources peuvent être réaffectées si la réalisation des objectifs fixés (pour répondre à la question « pourquoi » à l'origine de l'approbation du projet) n'est plus possible. Ces décisions ne peuvent être prises que pendant l'exécution du projet et exigent une vision stratégique de la livraison de projet. Les chefs de projets doivent non seulement comprendre ce qu'ils livrent, mais aussi comment ces livrables soutiennent les objectifs de l'organisation. Autrement dit, ils doivent gérer de manière à permettre la réalisation des résultats métier.

Pour ce faire, les organisations doivent investir dans une infrastructure de bureau de gestion de projets (Project Management Office, PMO) qui relie les équipes de direction et stratégiques aux équipes de projet. Les chefs de projets doivent pouvoir compter sur le PMO pour les guider dans l'évolution des objectifs et pour les appuyer dans leurs décisions concernant le projet, afin d'optimiser l'alignement avec ces objectifs. Ce type d'infrastructure d'exécution stratégique ne peut réussir qu'avec le soutien du leadership organisationnel qui cautionne la gestion des différents projets comme éléments de « sous-portefeuille », en collaborant dans le cadre d'un écosystème de projet intégré qui atteint collectivement les objectifs de l'organisation et permet l'évolution de la capacité métier qui a motivé l'investissement dans les projets à l'origine. Cette focalisation sur la réalisation de projets en vue d'obtenir des résultats métier est cruciale, mais pas suffisante. Voilà ce qui nous amène au dernier élément de la gestion stratégique de projet.

## Responsabilisation à l'égard des résultats

Comme indiqué précédemment, les études de cas font souvent l'impasse sur l'estimation des avantages après l'approbation du projet. Ces estimations sont, bien entendu, globales et il n'est généralement pas possible de mesurer précisément les avantages qui en découleront. C'est tout à fait compréhensible, mais cela n'enlève rien à la nécessité de veiller à la concrétisation de ces avantages. Si un avantage est difficile à mesurer, il faut l'indiquer dans l'étude de cas. Il faut également réexaminer les attentes relatives aux avantages pendant et après la réalisation du projet, puis procéder aux ajustements nécessaires. La responsabilité liée à l'obtention des avantages ne s'arrête pas une fois le projet terminé et les livrables remis au groupe client.

Tout le travail que nous avons décrit jusqu'à présent aura été gaspillé si les solutions fournies aux groupes clients (produits, services, systèmes, améliorations des processus, etc.) ne sont pas mises à profit pour obtenir les améliorations métier requises. Selon l'adage « il n'est possible de gérer que ce que nous mesurons », les propriétaires des livrables doivent être tenus responsables par la direction organisationnelle de la réalisation des avantages pour lesquels ils se sont engagés dans l'étude de cas. Il est inacceptable de prétendre que les nouvelles fonctionnalités d'un produit généreront 1 million de dollars de nouveaux revenus nets, puis d'expliquer, après la livraison, qu'il est impossible d'attribuer des revenus spécifiquement à ces fonctionnalités. Dit simplement, si c'est impossible après la livraison, c'était impossible avant l'approbation du projet.

La gestion stratégique de projet doit permettre une mesure efficace de la performance et un suivi détaillé des différentes fonctionnalités pour être en mesure d'identifier si les avantages financiers qu'elles procurent ne constituent pas une bonne utilisation des ressources. Au lieu de cela, lorsque le projet est approuvé, l'augmentation proclamée des recettes devrait simplement être « intégrée » à la base de référence des recettes pour le produit ; le chiffre d'affaires de l'année suivante est augmenté du bénéfice proclamé de 1 million de dollars avant que d'autres prévisions d'améliorations n'interviennent. Il en va de même pour les économies et les gains d'efficacité.

La responsabilité englobe les conséquences liées au fait de ne pas avoir atteint les objectifs, et c'est à la direction de créer et de gérer cet environnement. Si l'organisation dans son ensemble ne parvient pas à atteindre ses objectifs, le cours ou la valeur de l'action en pâtit, les dirigeants sont tenus de rendre des comptes et, au final, des changements sont apportés. La direction ne peut conduire à la réussite que si les propriétaires des résultats individuels de projet assurent la réussite de la part qui leur incombe, ce qui arrive trop peu souvent dans de nombreuses organisations.

## Conclusions

Les entreprises sont entièrement tournées vers la réalisation des objectifs organisationnels. Dans le secteur privé, cela permet de définir la mesure de la réussite ; dans le secteur public, cela permet d'optimiser la capacité à fournir une valeur aux bénéficiaires des services assurés par l'organisme ; et dans le secteur des organismes sans but lucratif, cela permet d'assurer le maximum d'avantages aux causes soutenues. Si les secteurs opérationnels d'une activité peuvent apporter des améliorations graduelles et évolutives, les étapes significatives qui mènent à la réalisation des objectifs ne sont accessibles qu'en redéfinissant plus ou moins ces opérations, donc en réalisant les bons projets au moment opportun et en assurant qu'ils produisent les résultats attendus. Cela ne peut arriver de façon constante que si l'exécution du projet est vue pour ce qu'elle est : une discipline stratégique axée sur les résultats métier.

Pratiquement toutes les organisations sont capables de livrer des projets sur une base individuelle et d'atteindre au moins des performances raisonnablement constantes par rapport aux contraintes de ces projets. Il manque le fil conducteur stratégique qui relie tous ces projets en un écosystème cohérent et interconnecté d'initiatives axées sur l'amélioration métier. Un tel changement relève plus du domaine des mentalités que de la mécanique et impose les contraintes suivantes aux organisations :

- Créer une structure de gestion stratégique de projet qui connecte la planification avec la gestion de la livraison et des avantages. Cette structure doit établir un lien entre la direction au niveau de l'entreprise et des départements, le PMO, les équipes de projet et les propriétaires des résultats de projet.
- Consolider les décisions d'approbation de projet au niveau de l'entreprise, en veillant à ce que l'accent soit toujours mis sur la cause première et non sur les symptômes, et à ce que les solutions soient plus stratégiques que tactiques. Il y aura toujours besoin d'initiatives lancées par les départements en plus des projets stratégiques, mais elles ne devraient être financées qu'après les principaux objectifs de l'entreprise. Permettre

que la définition du travail soit entreprise d'abord au niveau d'un département revient à prendre le problème à l'envers et n'aboutira jamais à assurer une réussite constante.

- Gérer activement les objectifs et les investissements projet pour assurer que l'accent soit toujours mis sur la satisfaction des besoins métier actuels et non sur les objectifs définis par l'organisation trois trimestres auparavant. Voilà qui explique également pourquoi les projets dirigés par les départements plutôt que des projets stratégiques sont une mauvaise idée, les départements n'ayant pas la perspective requise à l'échelle de l'entreprise.
- Gérer tous les éléments de la livraison de projet, de la capture des idées à la réalisation des avantages, en mettant l'accent sur la raison pour laquelle le travail est effectué et en reconnaissant que les livrables du projet ne sont que des moteurs pour obtenir des avantages.

Réaliser ces changements n'est sans doute pas facile, mais au final, la ligne de conduite est simple, et tout ce qu'une organisation devrait demander est d'avoir la voie libre pour améliorer les performances conformément aux objectifs. Voilà peut-être l'un des objectifs à se fixer pour l'année prochaine.

## À propos de l'auteur

Andy Jordan est président du cabinet de conseil Roffensian Consulting Inc., spécialisé dans la transformation organisationnelle, la gestion de portefeuilles et les PMO. Il a de nombreuses réussites à son palmarès dans la gestion de projets stratégiques, de programmes et de portefeuilles en Europe et en Amérique du Nord, dans des secteurs variés tels que les banques d'investissement, le développement logiciel, les centres d'appels, les télécommunications et la formation d'entreprise.

Pour en savoir plus sur la manière dont la solution CA Project & Portfolio Management soutient la gestion financière, visitez le site [ca.com/PPM](https://ca.com/PPM).

Restez connecté à CA Technologies



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/customer-success](https://ca.com/customer-success). Pour plus d'informations sur CA Technologies, rendez-vous sur le site [ca.com/fr](https://ca.com/fr).



Copyright © 2017 CA. Tous droits réservés. Tous les noms et marques déposées, dénominations commerciales, ainsi que tous les logos référencés dans le présent document demeurent la propriété de leurs détenteurs respectifs. Ce document est fourni à titre d'information uniquement. Dans les limites permises par la loi en vigueur, CA fournit cette documentation « telle quelle », sans aucune garantie d'aucune sorte, y compris, sans s'y limiter, les garanties implicites de qualité marchande ou d'adéquation à un besoin particulier ou l'absence de contrefaçon. En aucun cas, CA ne pourra être tenu pour responsable en cas de perte ou de dommage, direct ou indirect, résultant de l'utilisation de ce document, notamment la perte de profits, l'interruption de l'activité professionnelle, la perte de clientèle ou la perte de données, et ce même dans l'hypothèse où CA aurait été expressément informé de la survenance possible de tels dommages. CS200-326340\_1217