

LIVRE BLANC | JUIN 2017

BUREAU DE GESTION DES PROJETS ET DES PORTEFEUILLES (PMO)

De la nécessité d'un PMO moderne

Comment prospérer dans un monde qui
évolue rapidement

Table des matières

Définition du PMO	3
La nécessité d'un PMO moderne	3
Le futur environnement de livraison de projets	4
Le PMO moderne	5
L'ensemble de compétences du PMO moderne	7
Conclusions	7

Définition du PMO

En quoi consiste exactement aujourd'hui un bureau de gestion des projets, des programmes ou des portefeuilles, autrement dit, un PMO ? La réponse dépend de la personne à qui vous posez la question, du secteur dans lequel elle évolue, du poste qu'elle occupe et de la manière dont son organisation implique les PMO. Même si nous concevons le PMO comme une fonction, du point de vue historique, c'est davantage un terme générique désignant de nombreuses fonctions diverses. Comme le rythme de l'activité métier s'accélère dans tous les secteurs ou presque, le PMO joue un rôle toujours plus central dans l'apport de valeur ajoutée à l'organisation. De plus, même s'il peut être difficile de définir le rôle du PMO, un regain de clarté et de consensus s'est imposé quant aux aspects les plus appréciés d'un PMO moderne. D'après les tendances récentes, les PMO évoluent :

- De l'accent sur les projets vers l'accent sur le métier (en amont et vers l'extérieur, au lieu d'en aval et vers l'intérieur)
- D'une orientation sur les résultats vers une orientation sur la valeur ajoutée (les profits, et non les livrables)
- De la tactique vers la stratégie (le portefeuille, et non le projet)

De même, des preuves tangibles confirment l'efficacité des PMO, s'ils sont créés selon ces principes. Selon une étude récente de CA Technologies, 31,6 % des organisations gérant plus de 80 % de leur budget de projet par le biais de PMO ont régulièrement atteint tous leurs objectifs métier, contre seulement 23,6 % des organisations gérant moins de 20 % de leur budget de projet par le biais d'un modèle PMO. S'en est suivie l'émergence de PMO d'entreprise stratégiques, axés sur le rapprochement de la stratégie organisationnelle et de l'exécution des projets, afin d'atteindre les objectifs métier de manière efficace. Et pourtant, alors que cette méthodologie et cette idéologie constituent aujourd'hui la norme établie, elles commencent à être dépassées. Il est donc temps d'envisager les aspects définissant le PMO du futur parce que, dans de nombreux cas, le futur, c'est maintenant.

La nécessité d'un PMO moderne

Les modèles PMO actuellement en place reposent généralement sur des principes de gestion de portefeuilles de projets (PPM). Ils ont vu le jour pour permettre aux équipes de projet de se concentrer plus sur les avantages et moins sur les contraintes, en tenant compte de la réalité selon laquelle il est bien plus important d'atteindre les objectifs métier que de respecter la conformité nominale avec des cibles artificielles telles que la planification, le budget et la portée. Ces PMO ont également été structurés comme des véhicules pour la gestion et la surveillance du portefeuille, au moins pour le sous-ensemble du portefeuille existant entre la sélection du projet et la livraison terminée.

Toutefois, ils sont restés principalement axés sur un modèle d'exécution de projet en cascade ou traditionnel et ils ont généralement été considérés comme une couche supplémentaire du processus existant de planification et d'approbation. En conséquence, ils considéraient toujours le portefeuille comme une entité annuelle, dans la mesure où c'était là le planning employé par la plupart des organisations. Ils ont eu tendance à exclure du portefeuille les initiatives « non essentielles », car elles ne correspondaient pas au modèle dans lequel le projet devait s'insérer. Ils présentaient un autre inconvénient majeur : leur incapacité à assimiler des informations provenant de projets réalisés à l'aide de techniques agiles ou à apporter de la valeur ajoutée de tels projets ; ils ne parvenaient pas à trouver des moyens de profiter de l'agilité pour améliorer la qualité de la livraison de projets. Le cabinet Forrester souligne que cette approche séquentielle de la planification annuelle « empêche les entreprises de se repositionner en cas de besoin » et « entrave la réflexion novatrice ».¹

Dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est tout simplement plus un modèle durable. Les organisations ne considèrent déjà plus l'agilité comme une simple fonction de livraison de projets. Elles évoluent en intégrant des principes agiles quant à la manière dont elles gèrent l'ensemble de leur activité et en créant une nouvelle base de référence pour la gestion métier moderne. Ce nouveau modèle est fondé sur la gestion de l'activité comme une entité dynamique en constante évolution, et non comme une structure stable ne subissant que des changements occasionnels. Dans certains cas, il s'agit pour les entreprises d'adopter une certaine forme de méthodologie agile, mais dans d'autres cas, il convient simplement de reconnaître que la planification annuelle ne suffit pas, et qu'une cadence plus régulière (ou continue) s'impose.

Comme l'a récemment indiqué le cabinet Gartner, « les bureaux de gestion des projets et des programmes efficaces, les PMO et les EPMO, permettent une accélération ainsi qu'une bonne gestion des évolutions. Pour s'adapter à ce nouvel avenir, les responsables de la gestion des programmes et des portefeuilles doivent aller au-delà du traditionnel et répondre avec une intention métier claire, en minimisant les frictions, afin d'apporter une valeur ajoutée constante ».²

Le futur environnement de livraison de projets

La création d'un PMO moderne nécessite une certaine compréhension de ce que réserve l'avenir. En fait, les tendances macro-économiques pour les organisations sont assez claires en ce qui concerne la livraison de projets et elles regroupent tous les domaines dont les PMO sont responsables. Tout d'abord, les organisations doivent continuer à raccourcir leurs cycles de planification. L'économie globale fondée sur la technologie a accru la concurrence dans tous les secteurs d'activité ou presque. Les organisations ont été contraintes de passer d'un cycle de transformation majeure tous les deux ou trois ans à une évolution graduelle quasiment constante afin de répondre aux menaces et opportunités dans leur environnement d'exploitation.

Du point de vue des projets, cela se manifeste sous la forme d'un cycle de planification stratégique plus court, le trimestre devenant rapidement la norme dans de nombreux secteurs. Beaucoup se tournent d'ailleurs vers un modèle de planification plus constant, avec la mise à jour et la gestion en continu du backlog produit. Il en résulte un nombre moindre d'approbations à un moment donné et un morcellement plus fréquent des programmes à grande échelle en éléments autonomes pouvant être exécutés indépendamment les uns des autres. Ces facteurs s'associent pour remanier fondamentalement le paysage de la livraison de projets et cette évolution est constatée dans tous les secteurs et dans tous les services, pas seulement dans les domaines technologiques très verticalisés.

Malgré des cycles de planification trimestriels, il est nécessaire que les projets s'adaptent plus rapidement aux changements en amont dans l'environnement de l'organisation, aux variations de la production et aux décalages dans les avantages attendus. Cela induit un cycle continu de planification et de replanification, qui se manifeste par une série d'ajustements de faible ampleur apportés aux projets, dans l'ensemble de l'écosystème intégré des initiatives organisationnelles. Les facteurs entraînant ces évolutions peuvent être les suivants :

- Réorganisation des priorités et des objectifs
- Défis externes liés à l'atteinte de ces objectifs
- Éloignement du plan lors de l'exécution du projet
- Mauvaises performances en termes de coût de la valeur (ne pas générer un retour acceptable compte tenu des efforts fournis et des dépenses engagées)

Les approches de livraison agile de projets sont déjà bien établies dans de nombreuses organisations. L'agilité doit être simplement considérée comme une autre approche de livraison des projets qui ne doit être choisie que

lorsqu'elle convient aux circonstances précises de l'initiative. Toutefois, nous devrions assister à une hausse des principes agiles dans l'ensemble des techniques de livraison de projets, en réponse au raccourcissement des cycles de planification, tel que nous l'avons évoqué précédemment. Alors que les projets sont proposés, examinés et approuvés au cours d'un cycle plus court et plus dynamique, tandis que les évolutions de ces projets sont identifiées en un flux quasi constant d'ajustements, la possibilité de répondre plus efficacement devient primordiale. De surcroît, les objectifs stratégiques ne sont jamais statiques : ils subissent les pressions concurrentielles et les forces extérieures qui s'y rapportent, en transférant même davantage de pression aux organisations pour qu'elles répondent rapidement et efficacement au changement.

La capacité à se réorienter de manière stratégique et efficace lorsque des opportunités ou des menaces se présentent aura une influence décisive sur la réussite d'une organisation. Cette cadence plus rapide et plus dynamique peut induire un processus plus efficace, davantage axé sur la valeur, mais cela implique que les responsables aient une visibilité globale plus importante sur la livraison de projets et sur les visions stratégiques.

Dans les modèles traditionnels de livraison de projets, cela suscite des modifications des processus et des fonctions, mais cela change également la manière dont les projets sont surveillés et gérés. Les processus formels de contrôle des changements et la lenteur des approbations ne sont tout simplement plus envisageables à l'avenir. Les équipes doivent être en mesure d'identifier ; d'initier et de permettre le changement, pour garantir que les besoins en constante évolution du projet soient satisfaits et pour améliorer et conserver l'alignement entre l'objectif du projet et les résultats du projet. Collectivement, ces changements de moindre ampleur au niveau de la production sont les moteurs et les acteurs des évolutions stratégiques mentionnées ci-dessus.

Cette approche de « contrôle autonome » impose aux équipes de projet :

- De comprendre comment chaque initiative individuelle contribue aux objectifs de l'organisation
- D'identifier comment les écarts par rapport au projet initial influencent la capacité à atteindre ces objectifs
- De hiérarchiser les compromis qui peuvent être envisagés pour s'assurer que les objectifs sont atteints
- De rester informées des changements qui se produisent dans l'environnement de l'organisation
- D'être intégrées les unes aux autres, garantissant ainsi que celles qui œuvrent pour des contributions similaires ou liées aux objectifs se concentrent bien sur l'obtention de résultats en tant qu'équipe soudée

C'est là l'environnement de livraison de projets qui se profile déjà dans de nombreux secteurs et c'est exactement ce que le PMO moderne, préparé pour l'avenir, doit être capable de gérer, quel que soit le secteur.

Le PMO moderne

S'il existe un thème rassembleur pour le PMO moderne et l'environnement moderne de gestion des activités, c'est l'adaptabilité. Le PMO conçu pour réussir dans cet environnement doit pouvoir s'adapter à la réorganisation des priorités organisationnelles et au raccourcissement des cycles de planification stratégique. Il doit également présenter une grande agilité de fonctionnement, afin de saisir les évolutions, de les évaluer et d'y réagir au sein de l'écosystème de projet intégré qui compose la livraison de portefeuilles. Il doit créer une culture de l'adaptabilité pour toutes les équipes de projet, qui inclut de supporter un changement quasi continu et d'être à l'aise avec l'incertitude. Enfin, le PMO moderne doit englober les méthodes agiles de livraison de projets de manière aussi homogène et efficace que les approches traditionnelles (et les adapter le cas échéant). Il s'agit d'un changement d'état d'esprit complet.

Comme l'indique le cabinet Forrester, « les responsables de PMO doivent adopter une mentalité serviteur/dirigeant et se considérer comme une organisation gérée selon ses résultats ».³

Toutefois, le revers de la médaille, c'est que l'organisation doit elle aussi s'adapter. Le PMO du futur doit être un partenaire fiable et apprécié à sa juste valeur par l'équipe de direction lorsqu'il s'agit de planification. Il ne peut pas être relégué à la fin du cycle de planification, en ayant uniquement fait ses preuves sur la partie livraison du portefeuille. Il doit être intégré dans la cadence de planification régulière et contribuer aux décisions d'approbation en termes de capacités, de limitation des risques et de distribution, indépendante et associée, etc. Il doit être reconnu comme une fenêtre sur la réalisation des projets d'exécution stratégique et il doit pouvoir contrôler cet environnement.

Au-delà de la planification initiale, le PMO doit avoir un rôle toujours plus engagé dans le processus d'ajustement et d'adaptation du portefeuille, processus qui va se généraliser et s'intensifier à mesure que le délai de livraison approche. Il doit véhiculer des informations précises, complètes et opportunes sur le travail actuellement en cours, mais il doit également être capable d'évaluer l'impact des modifications proposées pour ce travail, ainsi que ses résultats. Les données à l'origine de ces décisions peuvent être gérées efficacement grâce à la dernière génération de solutions logicielles PPM, mais le PMO du futur doit avoir les compétences requises pour tirer parti de ces données et les transformer en informations exploitables, capables d'améliorer les chances de réussite de l'organisation. En cas de réussite, l'organisation bénéficie des avantages suivants :

- Rapport coût-valeur ajoutée : tout le monde sait exactement d'où proviennent les contributions nettes les plus importantes et où les résultats sont loin des attentes.
- Réduction des délais de réponse : plus les décideurs disposent rapidement d'informations exploitables, plus ils ont de chances d'optimiser les opportunités.
- Décisions plus avisées : des informations de support mieux adaptées permettent à coup sûr de meilleurs choix.

Pour atteindre ce niveau de compréhension, le PMO moderne doit bien connaître les relations croisées entre initiatives de portefeuille, parce que c'est la gestion du portefeuille global de produits qui induit des bénéfices à long terme. Nous sommes loin de l'objectif traditionnel des projets et le PMO doit dès lors élargir encore sa portée.

Le PMO du futur représente bien plus qu'une simple fonction de surveillance de la livraison de projets ; c'est un coach, un mentor, un acteur et un fournisseur de solutions. Il doit créer un environnement pour la livraison agile de projets, quelle que soit l'approche de la livraison choisie, mais il doit également créer un environnement dans lequel l'évolution n'est pas simplement tolérée, mais plutôt encouragée et recherchée. Le PMO doit s'assurer qu'il dispense une communication hiérarchique claire et exhaustive, de la direction vers les équipes. Cela permet d'effectuer les changements en connaissance de cause, mais cela permet également au PMO d'ajouter des explications sur les dépendances des avantages issues du portefeuille proprement dit. Le PMO doit se comporter tel un expert des éléments techniques de la livraison de projets, comme les évolutions agiles et le changement évolutif, mais il doit également disposer de solides connaissances sur les portefeuilles et l'entreprise, afin de garantir aux équipes de toujours comprendre l'environnement dans lequel elles travaillent.

L'ensemble de compétences du PMO moderne

Pour atteindre tous ces objectifs, le PMO doit évoluer et nous devons modifier notre vision actuelle de l'efficacité de cette fonction. Une livraison axée métier et fondée sur la valeur ajoutée ne cessera jamais d'être importante, mais ces éléments doivent être affinés. Lean et concentré, le PMO du futur favorisera le même type de comportement auprès des équipes qu'il dirige. Cela ne signifie pas qu'il s'agira de réduire le personnel et de limiter les coûts, mais plutôt d'éliminer le gaspillage, de minimiser les défauts et d'optimiser la capacité à changer de direction. Cela se manifestera par le biais d'évolutions plus petites et plus rapides évoquées précédemment, mais également dans la capacité à se réorienter rapidement pour miser sur de nouvelles opportunités. Cela impliquera un décalage vers des initiatives de moindre envergure et à plus brève échéance, et vers la gestion plus active des backlogs projet. Cela induira également le développement d'équipes de projet capables de s'adapter plus rapidement au changement, pas seulement en termes de fonctionnalités, mais également en termes de priorités, de structures d'équipe et de culture.

Le PMO doit également disposer de l'inventaire des données de projet, le gérer et en tirer parti. Sans tenir compte de l'origine traditionnelle ou agile des données générées, le PMO doit être capable de développer une seule perspective cohérente quant à l'état de la livraison de portefeuilles au sein de l'organisation, mais il doit également pouvoir convertir cette perspective en recommandations exploitables pour la direction. Il est impératif que le PMO puisse identifier les tendances très tôt et y réagir en conséquence. Il doit donc être capable de mener des analyses des différentes options afin de proposer des ajustements descendants et ascendants pour l'ensemble des projets. Il doit également s'assurer que l'infrastructure des outils supporte efficacement la livraison de projets et que tout est inclus, depuis l'autorisation d'une collaboration (entre les équipes de projet, les portefeuilles et les acteurs) jusqu'à l'automatisation du workflow et la gestion d'une seule saisie de données.

Conclusions

Le PMO moderne, à l'épreuve du futur, se crée autour d'un petit nombre d'effectifs orientés métier et axés sur les projets, qui associent la capacité à prospérer dans l'incertitude et les compétences pour créer une structure de livraison de projets engagée et plus efficace. Ces effectifs doivent être à l'aise avec l'ambiguïté découlant de la réactivité aux facteurs internes et externes (le client, notamment), mais aussi de la confrontation des besoins du client et des objectifs stratégiques. Ils doivent être résolument centrés sur la valeur ajoutée et son véritable coût, et ils doivent stimuler un comportement identique chez les autres, qu'il s'agisse des dirigeants, de manière ascendante, ou de la livraison de projets, de manière descendante. Le responsable du PMO moderne occupera l'un des postes les plus exigeants et gratifiants de l'organisation moderne. Il sera responsable de la « plaque tournante » grâce à laquelle toute l'entreprise peut changer de cap pour proposer une véritable agilité métier.

Dans l'introduction, nous avons découvert comment les PMO ont évolué ces dernières années pour devenir des entités stratégiques, orientées métier et axées sur la valeur ajoutée. Comme cette approche est de plus en plus prisée, cette évolution devrait se poursuivre :

- D'une orientation projet à une orientation métier **à une position motrice pour l'activité**
- D'une position axée sur les résultats à une position axée sur la valeur ajoutée **à une position axée sur le coût de la valeur**
- D'une position tactique à une position stratégique **à une position de différenciation**

Hier...	Aujourd'hui...	Demain...
Orientation projet	Orientation métier	Position motrice pour l'activité
Position axée sur les résultats	Position axée sur la valeur ajoutée	Position axée sur le coût de la valeur
Tactique	Stratégie	Différenciation

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site : ca.com/agilemanagement



Restez connecté à CA Technologies sur ca.com/fr



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 la performance 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.

1 Margo Visitation, Forrester Research, Inc., « Strategic Portfolio Management Is Agile », 21 juillet 2016

2 Robert A. Handler, Gartner, « Optimizing and Promoting the Value Contribution of the PMO Primer for 2017 », 6 janvier 2017

3 Margo Visitation, Forrester Research, Inc. « Increase Your Value: Become the Modern, Agile PMO », 26 août 2016