



**Juin 2011**

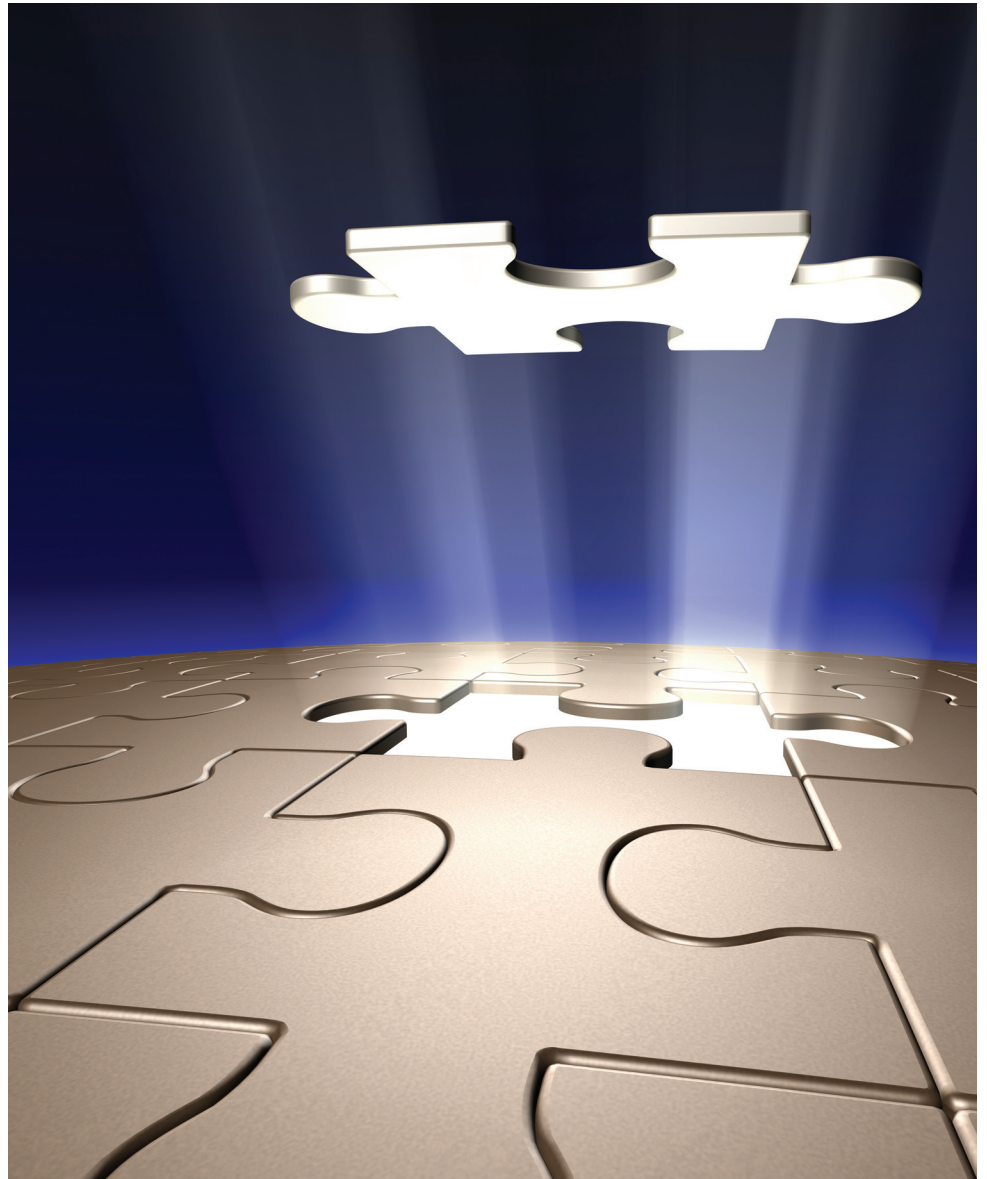
Introduction . . . . .2

Approche de Haut en Bas  
versus Approche de Bas en  
Haut . . . . .3

Un projet n'est pas une  
somme d'éléments, mais un  
conteneur permettant de les  
rassembler . . . . .6

Application d'une approche  
unique et complète dans une  
gestion de portefeuille infor-  
matique . . . . .8

Gartner: Prévisions 2011 :  
De gestion de projet, la PPM  
se redéfinit en gestion de  
valeur et de changement. . 10



**Adéquation entre la stratégie et l'exécution :  
l'aventure continue !**

# Introduction

Ces derniers mois, plusieurs études et rapports, signalant des changements quant aux attentes et besoins des entreprises pour des méthodes de gestion mieux adaptées aux environnements métier et commerciaux de plus en plus complexes, ont été publiés. Les organisations capables d'adopter une culture innovante, orientée client et opérationnellement agile pourront profiter des avantages que procurent les changements structurels observés sur le marché.

Selon l'étude IBM Global CEO 2010, plus de 1 500 dirigeants d'entreprise partout dans le monde sont confrontés à un environnement métier complexe.

*« Les dirigeants d'entreprise ont déclaré évoluer dans un monde significativement plus volatile et incertain » (cf. IBM CIO report).*

*« L'analyse des résultats des entretiens individuels menés avec les dirigeants d'entreprise a montré qu'ils capitalisaient sur la complexité de trois manières importantes : en stimulant la créativité, en réinventant les relations client et en créant, autant que possible, une agilité opérationnelle » (cf. IBM CIO report).*

La bonne nouvelle, c'est que les dirigeants d'entreprise ne sont pas seuls dans cette aventure. En tant que contributeur stratégique à l'activité des dirigeants d'entreprise, le DSI devient un élément important dans le cadre de la transformation de l'organisation et de son utilisation des technologies de l'information. Le DSI devient un agent du changement, fournissant un accès croissant et transparent aux informations qui tiennent compte précisément des changements observés au niveau des besoins des clients et des attentes du marché et autorisant l'entreprise à ajuster et aligner continuellement son offre et ses actions, en temps réel, juste à temps et tout le temps.

*Comment la gestion de portefeuille d'entreprise peut-elle aider les DSI et les membres de l'équipe dirigeante à prendre conscience de cette nouvelle réalité et à devenir des agents de changement ?*

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord nous pencher sur la réponse traditionnelle, en termes de gestion du portefeuille, au soutien des décisions des dirigeants d'entreprise.

La liaison des stratégies à l'exécution est un sujet de préoccupation pour les DSI depuis deux décennies. On

pourrait penser que l'augmentation de la complexité nécessite de tenir compte de la voix du client et que procéder ainsi de façon technologiquement flexible pourrait simplement modifier le calendrier des processus PPM et des systèmes sophistiqués acquis et déployés sur cette période. Mais la réalité est toute autre. De nombreux rapports d'analyse font état de changements structurels dans la composition, l'étendue et la cible des solutions PPM pour répondre à ces nouveaux besoins.

Gartner, l'une des sources leader de veille objective et indépendante sur le marché en matière de technologies de l'information, a récemment publié les résultats d'une recherche menée sur les tendances essentielles dans l'environnement PPM. Cette recherche intitulée « Prévisions 2011 : De gestion de projet, la PPM se redéfinit en gestion de valeur et de changement » précise qu'une solution quasi-similaire ne fonctionnera pas car les solutions PPM traditionnelles (personnes, processus, outils) n'ont généralement pas réussi à fournir les retours et la valeur attendus à l'entreprise.

*« Alors que les organisations ont soigneusement « projet-isé » ces investissements, nous trouvons que la gestion de projet à structure traditionnelle, les outils logiciels PPM et les structures PMO ne produisent pas les résultats escomptés »<sup>1</sup>*

Suite à la publication en juillet 2010 de « Smarter responses to the marketplace with enterprise portfolio management » sur le leadership en matière d'innovation, ce livre blanc va tenter de faire le lien entre les idées et les informations sur les implications et l'impact des changements fondamentaux observés dans les besoins des responsables informatiques et sur la composition, l'étendue et l'objectif qu'une solution de gestion de portefeuille doit offrir pour surmonter les défis mentionnés ci-dessus.

Commençons par passer en revue les carences observées au niveau des solutions PPM traditionnelles. Pour ce faire, essayons de déterminer le lien entre la construction d'une solution et son comportement.

Source: Roger Leblanc

# Approche de Haut en Bas versus Approche de Bas en Haut

Bien avant que l'acronyme PPM apparaisse et devienne petit à petit la référence dans le secteur en termes de soutien aux décisions de la direction, l'adéquation entre la stratégie et l'exécution (le fameux débat Approche de Haut en Bas / Approche de Bas en Haut) était déjà un sujet populaire dans les conseils d'administration du monde entier. Il faut bien garder à l'esprit que la sélection d'une méthode au détriment de l'autre a des conséquences considérablement différentes sur les problèmes liés aux processus, compétences, formation, et déploiement.

Si nous nous concentrons sur les principales zones de processus affectées par les infrastructures et les solutions PPM (planification stratégique, gestion de portefeuille, gestion de projet, exécution de l'équipe), comment des configurations de solution spécifiques peuvent-elles affecter le comportement de l'organisation ?

Le schéma ci-dessous (Figure 1) présente les problèmes standards associés à l'adoption d'une approche de bas en haut dans une solution PPM, également nommée « approche de planification ».

L'illustration présente clairement que l'utilisation d'un modèle de planification dans le cadre du déploiement de solutions PPM crée généralement des coupures entre le système PPM et la couche stratégique, ainsi qu'avec la couche d'exécution. La concentration des efforts sur la maintenance du calendrier en est la raison principale. L'attention du chef de projet est monopolisée par ce calendrier, souvent au détriment de la gestion et de la réalisation de la valeur escomptée.

Ce problème a déjà été abordé dans « 2010 Gartner Magic Quadrant for IT PPM », dans le cadre de la section « PPM Sweet Spot ».

Ce schéma montre également les efforts disproportionnés fournis par l'équipe PMO en matière de standardisation et d'apprentissage des processus de gestion de projet. Il en résulte une couche de gestion de projet du système global ultra-dominante qui empêche de créer de la valeur dans l'organisation. La recherche Gartner présentée ci-dessus fait également état de ce problème et du besoin que

## Scheduling Driven PPM model,

- Scheduling driven approach causes substantial process transformation (detailed task planning and resourcing processes)
  - Causes large scale adoption challenges
- The Portfolio layer highly dependant on feed from detailed plans and task-level resource assignments.
  - Net result is very long deployment cycles, mostly focused on schedules and resource assignments
  - Typical outcome is the implementation of a Timesheet system with some level of project management standardization
  - Very little benefits delivered to the Executive team
- Project team's tasks lists exists outside the project schedule
  - Practitioners have to maintain 2 task repositories; 1)The project plan and 2) Their task list

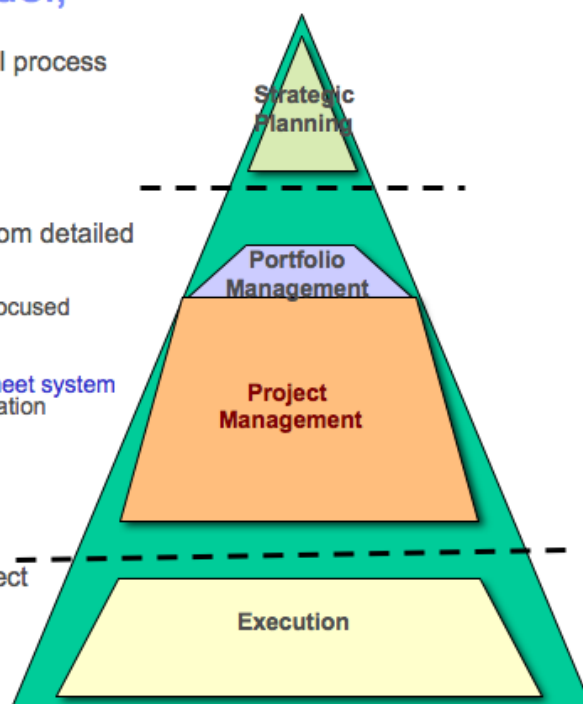


Figure 1 : modèle PPM de planification.

Source: IBM

les organisations ont de modifier le PMO afin de devenir des agents de changement soutenant la stratégie de l'entreprise et y apportant de la valeur.

*« La valeur de la PMO ne se vérifie pas projet par projet, mais se mesure sur l'ensemble des projets et des programmes, en termes de production constante de valeur et de réalisation de bénéfices généraux. Les responsables de PMO ne doivent pas confondre les moyens (standards, processus) et la fin (hausse de production, satisfaction des parties prenantes, accélération du processus de décision, etc.). »<sup>2</sup>*

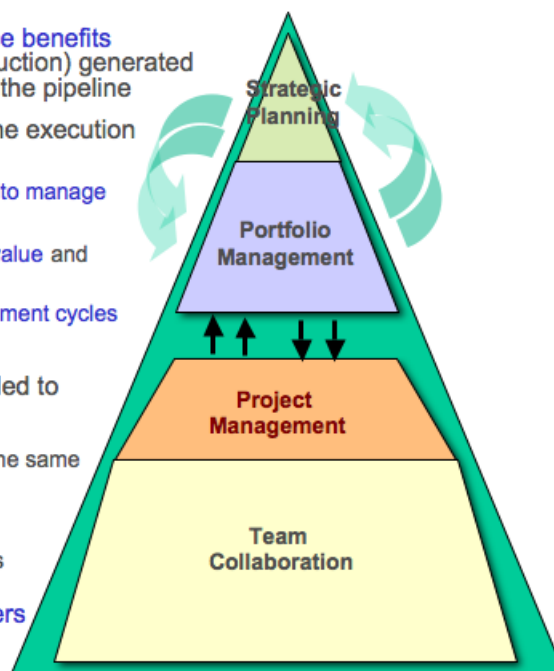
De l'autre côté, un modèle de haut en bas engendrera des résultats et un comportement très

différents. Cette approche est également nommée modèle de valeur (cf. Figure 2 ci-dessous).

L'approche de valeur illustrée ci-dessous génère un comportement dans des directions significativement différentes. Cette approche facilite l'association des couches Gestion de portefeuille planification stratégique de la solution. La solution de gestion de portefeuille n'ayant pas besoin de supporter le poids des composants d'exécution du projet, elle peut s'adapter plus librement aux différents composants de la couche de stratégie. La flexibilité et la mobilité de la couche de gestion de portefeuille permet au DSI et aux responsables informatiques de devenir plus rapidement des agents de changement stratégique qui satisferont les nouveaux besoins du dirigeant d'entreprise, tels que définis dans la section d'ouverture de cet article.

## Value Driven PPM model

- Value Driven approach **focuses on the tangible benefits** (requirements, features, capabilities, cost reduction) generated to the business by the various investments in the pipeline
- Executive decision layer is de-coupled from the execution layer
  - Providing **mobility, flexibility and increased ability to manage changes** in business conditions
  - Top-Down approach greatly **accelerates time to value** and **minimizes the transformational impact**
  - Net result is much **shorter and predictable deployment cycles**
- The Project Management layer is tightly coupled to the Execution layer
  - Project teams and the project manager work on the same task list – **single source of truth**
  - All data collection is done at the point of entry
  - No duplication of effort, lower administrative costs
- **Emphasizes collaboration between practitioners** within and across disciplines



Source: IBM

Figure 2 : modèle PPM de valeur.



La réduction des problèmes de processus, de compétences, de formation, de déploiement et d'adoption (accélérant les temps de réalisation et réduisant les risques de panne) constitue un autre argument à mettre en faveur de l'approche de haut en bas.

On constate également la séparation des couches de gestion de projet et de gestion de portefeuille et une collaboration plus simple et transparente des chefs de projet sur la même liste de tâches que les équipes d'exécution.

Toutefois, le principal impact de ce modèle de haut en bas est le passage du maintien des détails de calendrier du projet à la gestion de la valeur et des avantages que les projets sont censés apporter à l'activité. Cette approche a un impact significatif sur le ciblage et les contraintes des organisations de PMO. Sous ce modèle, le PMO s'aligne verticalement pour soutenir les besoins stratégiques de l'équipe dirigeante. Cette structure PMO de valeur met l'accent sur la collecte de l'état, des mesures, des indicateurs et des tendances du projet et contrôle moins le suivi des calendriers détaillés. Ce modèle PMO de valeur permet de créer une organisation plus légère

et flexible, capable de proposer des changements stratégiques et de devenir un lien efficace avec l'activité. Son principal objectif est de comprendre et de maximiser la valeur fournie à l'activité en rassemblant tous les projets et toutes les propositions dans le portefeuille.

*« Diversité des rôles, des outils et des approches caractérisent la nouvelle ère de la PPM (gestion de portefeuille de projets). Les PMO (organisations de gestion de projets) qui veulent jouer un rôle stratégique évolueront et viendront soutenir les initiatives de changement stratégique. D'autres seront marginalisées dans des rôles de peaufineurs et d'optimiseurs des processus existants, ou disparaîtront complètement. »<sup>3</sup>*

La détermination et l'optimisation de la valeur que les investissements informatiques apporteront à l'activité est la préoccupation majeure de la gestion de portefeuille. Il s'agit de la contribution la plus significative à l'activité et à la plate-forme sur laquelle le service informatique peut faire étalage de sa valeur au reste de l'organisation.

Source: Roger Leblanc

# Un projet n'est pas une somme d'éléments, mais un conteneur permettant de les rassembler

Une fois un projet lancé, il peut être difficile de modifier son déroulement et son contenu car le projet est lié aux processus et à la gouvernance qui le font avancer durant son cycle de vie. Les processus de gestion de projet existants sont conçus pour ralentir la fréquence des changements afin que le projet puisse se terminer comme prévu initialement. Les pratiques actuelles tentent de protéger les « limites » du projet, et non son contenu, et s'assurent que le contenu représente toujours la valeur actuelle de l'organisation. La hantise des dirigeants informatiques est de mobiliser des ressources sur des projets qui se terminent à temps, mais qui ne fournissent pas la valeur attendue.

Les besoins et les exigences changeront durant le cycle de vie du projet. La décision métier appropriée consiste à modifier le contenu en conséquence afin que la valeur du projet soit la plus actuelle et pertinente possible.

La question que tout le monde se pose est la suivante : comment définir la valeur d'un projet ?

Le débat sur la valeur s'effectue sur deux niveaux : le premier consiste à déterminer les « composants de valeur » inclus dans le projet, tandis que le second

consiste à définir la valeur de ces composants pour effectuer le suivi des éléments qui représentent la contribution de la valeur aux clients de l'organisation.

Commençons par déterminer les composants de valeur inclus dans un projet ; la Figure 3 présente une approche qui lie de façon explicite les besoins métier fournis par un projet spécifique. Les besoins métier sont totalement visibles et le pourcentage d'accomplissement du projet est la somme du pourcentage d'accomplissement des besoins métier de ce projet.

Ces composants de valeur peuvent revêtir plusieurs formes : besoins métier, exigences fonctionnelles, fonctions de produit, améliorations de processus, etc. L'objectif consiste à capturer ces besoins/exigences dès l'évaluation initiale effectuée avec l'entreprise et de maintenir la visibilité de ces composants durant tout le cycle de vie du projet. Ainsi, les besoins métier ciblés pour la livraison deviennent et restent le principal sujet de discussion dans le cadre de l'analyse de la progression, de l'évaluation de l'impact des changements et du nouveau classement par priorité dans le projet.

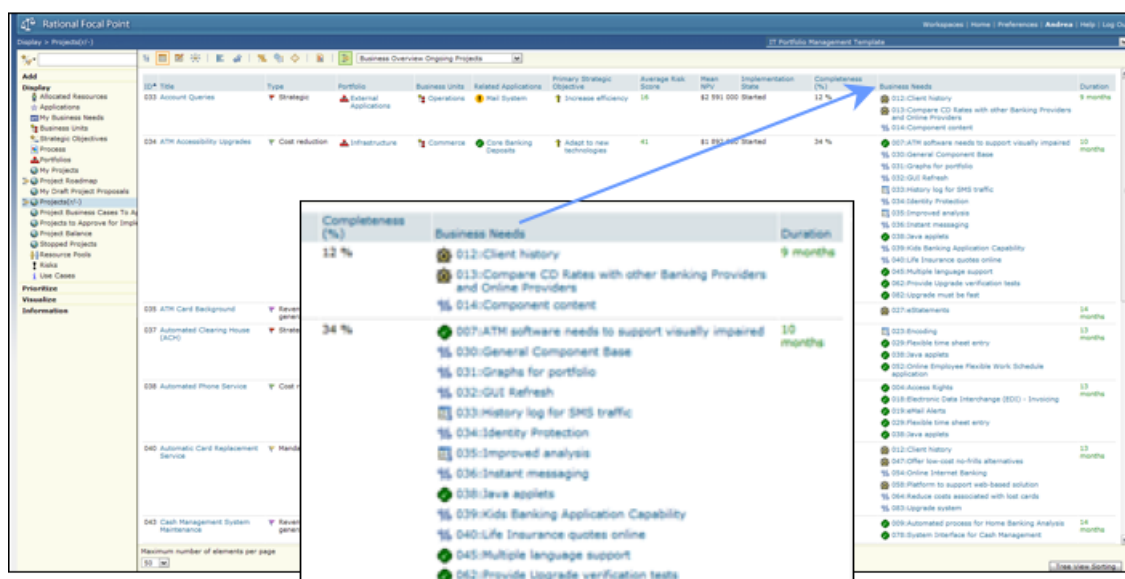


Figure 3 : Détermination des composants de valeur dans un projet

Source: IBM

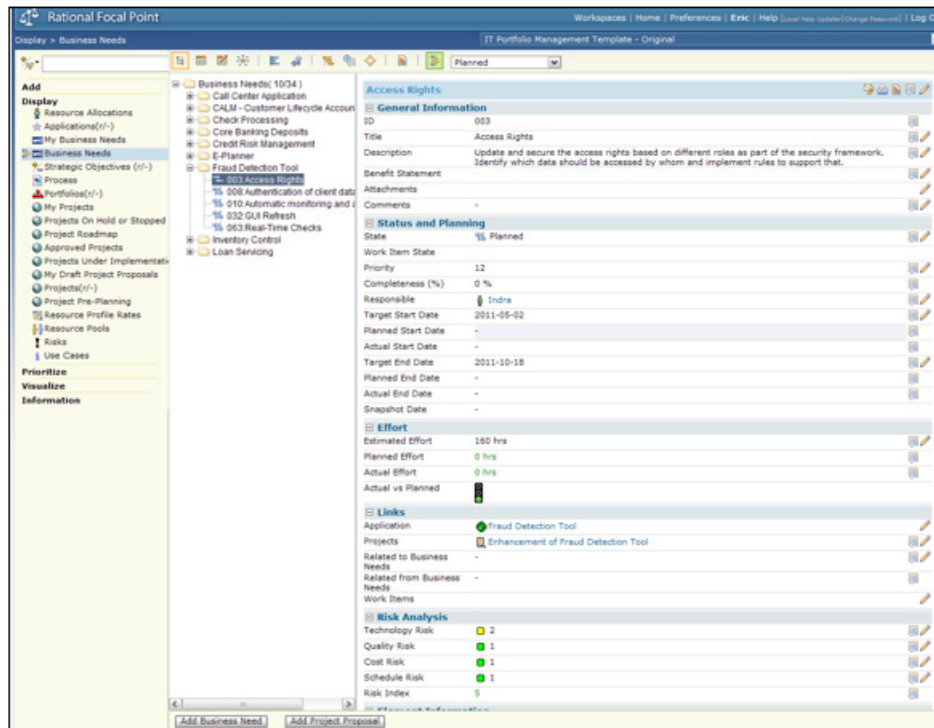


Figure 4 : Attribution de besoins métier au projet

Source: IBM

La Figure 4 contient un écran dans lequel les processus de classement par priorité et de sélection s'appliquent directement au niveau des besoins métier, qui sont ensuite attribués à un projet non démarré ou en cours d'exécution. Dans cette perspective, le projet devient un conteneur pratique pour les composants de valeur. Le projet n'existe que pour le bien de l'organisation, quel que soit l'objectif prévu. Toutes les décisions de gestion se prennent au niveau du composant de valeur.

Cette approche de composant de valeur permet également de gérer le cycle de vie de projet à l'aide d'un modèle itératif, où certains composants peuvent être supprimés afin de réduire les risques de calendrier ou toute fin

de projet prématurée, une fois un sous-ensemble de composants de valeur terminé. Dans ce cas de figure, les composants restants sont simplement remis dans le backlog, prêts pour le classement par priorité suivant et une éventuelle incorporation dans un projet à venir. Ils peuvent également ne jamais être redémarrés, comme cela arrive souvent dans le domaine de la gestion de produit. Cette tendance a également été signalée dans la recherche Gartner à laquelle cet article fait référence :

« Les organisations ont déjà commencé à appliquer différentes approches de gestion opérationnelles, itératives et de produit à l'essentiel des tâches formellement traitées en tant que projets traditionnels, et nous pensons que cette tendance va s'accélérer. »<sup>4</sup>

Source: IBM

1,2,3,4, Gartner Research, Prévisions 2011 : De gestion de projet, la PPM se redéfinit en gestion de valeur et de changement, Audrey L. Apfel et al ,15 novembre 2010

# Application d'une approche unique et complète dans une gestion de portefeuille informatique

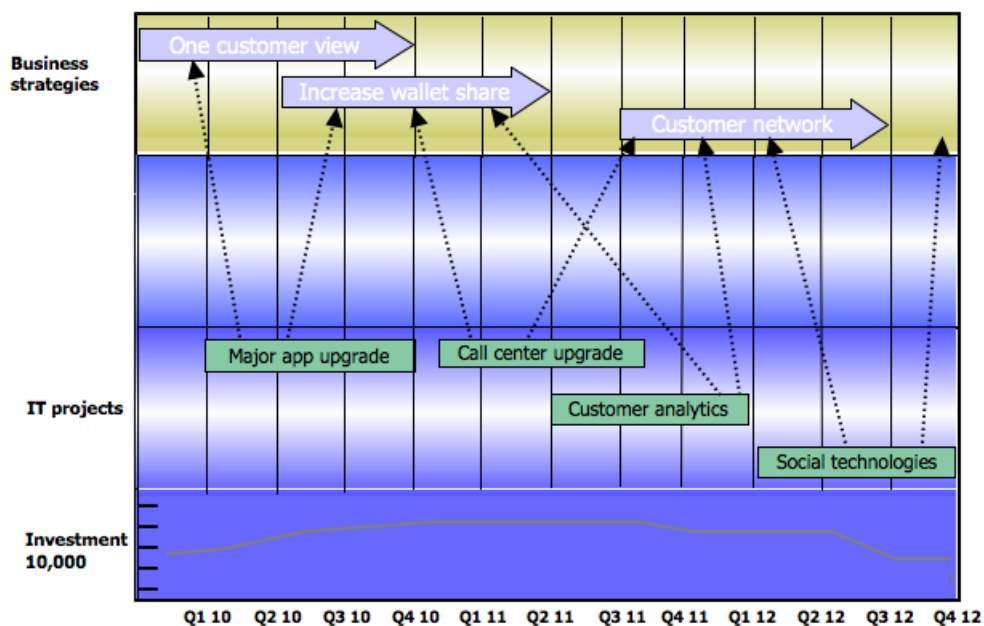
Nonobstant les problèmes de solutions PPM traités ci-dessus, la principale insuffisance observée se situe au niveau de la construction des solutions utilisées dans le marché PPM ces deux dernières décennies. La plupart des solutions sont conçues pour raccorder directement les projets aux stratégies. Bien que cette approche réponde généralement à l'intention des solutions PPM, elle ne met pas l'accent sur la dimension la plus importante de l'adéquation stratégique, à savoir « la voix du client ».

La liaison appropriée des stratégies et de l'exécution nécessite d'abord d'effectuer le suivi de l'impact des stratégies sur les clients cibles, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. La structure de base de la gestion de portefeuille doit intégrer les capacités de l'organisation et illustrer comment ces capacités se transforment en valeur ajoutée générée pour les clients cibles. En l'absence de transformation explicite, le lien de valeur entre l'organisation et ses clients est rompu et sa représentation, très subjective, peut se résumer à ce qui suit : « la voix la plus forte de la pièce ».

D'autres disciplines de gestion de portefeuille, telles que des portefeuilles de produits ou des portefeuilles d'applications proposent des modèles qui transforment plus précisément le lien entre les stratégies de l'organisation et les besoins des clients de l'organisation. Ces modèles émergent rapidement et constituent des approches plus efficaces de soutien des dirigeants informatiques dans leur quête de gain et de conservation de la proximité avec leurs clients durant la totalité du cycle de vie, de la conception à la livraison.

Comme les dirigeants d'entreprise, les directeurs informatiques et leurs équipes cherchent à concevoir des infrastructures informatiques plus réactives et flexibles devant non seulement s'adapter aux besoins du marché variables, mais également profiter des opportunités disponibles après ces changements. Ils délaisseront alors les techniques et les outils PPM traditionnels et partiront à la recherche de modèles alternatifs. Ils auront besoin d'infrastructures leur permettant de visualiser comment leurs investissements en termes d'infrastructure informatique généreront des résultats différents, qui pourront être directement liés à la valeur du client. Bien que la gestion de portefeuille d'applications

## How do investments in the application portfolio result in Customer Value? The Traditional Project Portfolio Management approach ...



Source: IBM

Figure 5 : Correspondance de l'investissement dans le portefeuille d'applications à l'aide d'un modèle PPM traditionnel.





soit dans l'air du temps, elle constitue surtout un outil destiné aux architectes qui est rarement utilisé pour gérer la valeur métier. En raison de l'augmentation des coûts de support et de maintenance des portefeuilles d'applications de l'organisation, la gestion des portefeuilles d'applications est rapidement devenue l'alternative la plus efficace et la plus viable.

L'exemple ci-dessous (Figure 5) présente une vue des investissements informatiques effectués dans le portefeuille d'applications au travers du prisme des solutions PPM traditionnelles. Bien qu'il soit possible de faire correspondre les projets d'investissement et les stratégies métier, les relations présentées ne permettent pas d'obtenir une image claire de la situation. Chaque projet d'investissement contribuant à plusieurs stratégies métier, sans comprendre précisément les dépendances et les relations :

- Comment comprendre l'impact de la suppression ou du nouveau classement par priorité de l'un de ces projets ?

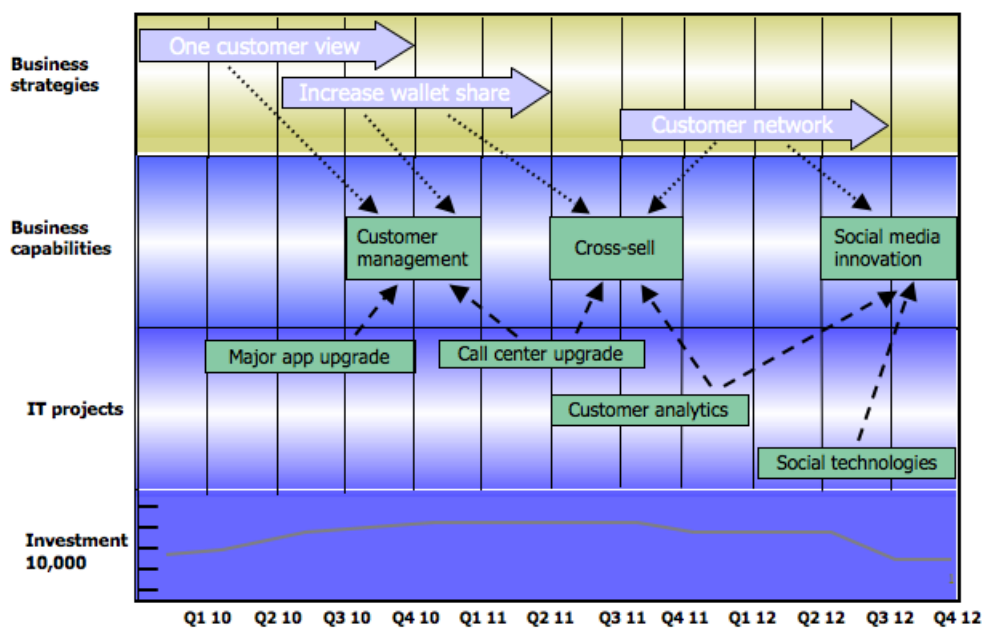
- Comment déterminer la valeur client générée par ces projets ?
- Parmi ces investissements, lesquels ont un impact sur les applications qui soutiennent directement nos clients par rapport aux investissements soutenant des applications générant peu ou pas de valeur aux clients ?
- Certains de ces investissements créent-ils des doublons dans le portefeuille ?

Voilà les réponses auxquelles doivent répondre les dirigeants informatiques.

Le même portefeuille vu à travers la gestion de portefeuille applicative apporte une vision différente.

Source: Roger Leblanc, IBM Software, Rational Offering Strategy and Delivery

### How do investments in the application portfolio result in Customer Value? The Application Portfolio Management approach .....



Source: IBM

Figure 6: Le même portefeuille vu à travers la gestion de portefeuille applicative apporte une vision différente.

# Prévisions 2011 : De gestion de projet, la PPM se redéfinit en gestion de valeur et de changement

Au cours des vingt dernières années, les organisations ont massivement « projet-isé » leur travail dans le but d'obtenir des résultats fiables et de produire des changements significatifs dans leurs environnements. Toutefois, la gestion de projet traditionnelle implique d'isoler un travail spécifique, tout en immobilisant le reste. La « nouvelle normalité » des conditions économiques aléatoires devient rapidement contreproductive, car le monde professionnel de demain devra compter avec le changement.

## Points clés :

- La gestion de projet passe de l'approche « modèle unique » à une palette d'approches adaptées aux différents besoins internes.
- Les organisations entreprennent des projets et des programmes significatifs pour créer du changement de cap commercial. Le changement de cap commercial nécessite un leadership – adapté et opportun.
- Diversité des rôles, des outils et des approches caractérisent la nouvelle ère de la PPM (gestion de portefeuille de projets). Les PMO (organisations de gestion de projets) qui veulent jouer un rôle stratégique évolueront et viendront soutenir les initiatives de changement stratégique. D'autres seront marginalisées dans des rôles de peaufineurs et d'optimiseurs des processus existants, ou disparaîtront complètement.

## Recommandations

- Les responsables PPM (responsables de PMO, chefs de programmes, chefs de portefeuille de projets, etc.) ainsi que leurs supérieurs (de niveau C, le plus souvent) doivent agir, d'abord, en tant qu'agents de changement de PPM, en se servant d'une palette d'approches qui leur permette de s'adapter à différents flux de travail particuliers et d'identifier différents profils de leadership pour chaque secteur.
- Les utilisateurs ont besoin d'une stratégie pour gérer une variété d'outils logiciels de PPM, de styles de déploiement et de niveaux de maturité d'utilisation dans l'environnement, car la convergence vers une plateforme unique est encore illusoire.

- La valeur de la PMO ne se vérifie pas projet par projet, mais se mesure sur l'ensemble des projets et des programmes, en termes de production constante de valeur et de réalisation de bénéfices généraux. Les responsables de PMO ne doivent pas confondre les moyens (standards, processus) et la fin (hausse de production, satisfaction des parties prenantes, accélération du processus de décision, etc.).

## CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR

Ce document a été révisé le 23 novembre 2010. Pour plus d'informations, voir la page Corrections sur [gartner.com](http://gartner.com).

La gestion de portefeuille de projets (PPM) est un besoin croissant pour les organisations. Les investissements doivent être soigneusement sélectionnés, exécutés et suivis pour garantir valeur et alignement. Alors que les organisations ont soigneusement « projet-isé » ces investissements, nous trouvons que la gestion de projet à structure traditionnelle, les outils logiciels PPM et les structures PMO ne produisent pas les résultats escomptés. Nos prédictions soulignent la manière avec laquelle les organisations redéfiniront ce qui fait sens aujourd'hui pour mieux adapter leurs environnements commerciaux et leurs cultures organisationnelles.

## Hypothèses de planification stratégique

En 2014, les organisations investiront 30 % de temps et d'argent en moins dans la gestion de projet informatique traditionnelle par rapport à 2010.

En 2014, plus de 30 % des organisations connaîtront une véritable prolifération d'outils logiciels installés pour prendre en charge les processus et les projets PPM.

En 2014, moins de 20 % des PMO actuelles deviendront des structures d'entreprise centrées sur le changement de cap commercial ou l'exécution de stratégies.

**Hypothèse de planification stratégique : En 2014, les organisations investiront 30 % de temps et d'argent en moins dans la gestion de projet informatique traditionnelle par rapport à 2010.**

**Analyse de :** Robert Handler, Audrey Apfel, Michael Hanford, Donna Fitzgerald, Lars Mieritz, Dan Stang, Matt Light



### Points clés :

- La gestion de projet linéaire, par phases successives, disparaîtra au profit d'approches plus rapides, plus itératives et plus « légères » pilotées par les résultats – et non les processus. Effectuer cette transition est essentiel pour les organisations, les individus, les fournisseurs de services et les autres qui ont massivement investi dans le paradigme actuel de la gestion de projet structurée en vue d'un succès à la fois professionnel et personnel, car la recette évolue.
- Au cours des vingt dernières années, les organisations ont massivement « projet-isé » leur travail dans le but d'obtenir des résultats fiables et de produire des changements significatifs dans leurs environnements. Toutefois, la gestion de projet traditionnelle s'appuie sur la capacité à gérer le travail en définissant un début spécifique, une fin et un résultat donné avant que le projet ne démarre. Les changements de spécifications, de portée, de calendrier et de budget sont les fléaux d'un projet bien géré. L'approche linéaire « on fige le plan et les spécifications, on ne change plus rien » comme approche par défaut pour la plupart des projets devient rapidement handicapant pour produire de vrais résultats, dans la « nouvelle normalité » du climat économique. L'environnement commercial actuel et futur obligera à intégrer des niveaux élevés et permanents d'incertitude et une volatilité des besoins qu'il faudra gérer, et non esquiver. Le rythme des changements accélère, et les techniques de gestion linéaire des projets et des programmes sont désormais inadéquates.
- Les besoins de changement sont à attendre, pas à éviter. Dans un environnement de changements rapides et d'inconnues nombreuses, la planification et l'estimation en amont d'initiatives ne deviennent pas plus simples par le seul fait d'y travailler plus durement.<sup>2</sup> On voit rarement des organisations améliorer significativement la qualité de réalisation de leurs projets sans réduire la longueur des projets,<sup>3</sup> simplifier ou éliminer des spécifications, ou reporter des fonctionnalités à des versions ultérieures (ou carrément imaginaires). Les organisations ont déjà commencé à appliquer différentes approches de gestion opérationnelles, itératives

et de produit à l'essentiel des tâches formellement traitées en tant que projets traditionnels,<sup>4</sup> et nous pensons que cette tendance va s'accélérer.

- Les organisations vont continuer à dépenser de l'argent pour gagner en efficacité. Toutefois, l'époque où la gestion de projet traditionnelle était la réponse à tout nous paraît révolue. Résultats, valeur et capacité à être « à temps » pour répondre à des opportunités à saisir rapidement sont les seuls curseurs PPM reconnus par les organisations qui réussissent.

### Implications du marché :

- Attendez-vous à ce que les organisations d'utilisateurs traversent des périodes de confusion à mesure que les différentes approches seront testées dans différents environnements. Le succès sera synonyme de retour d'intérêt porté aux pratiques recommandées et au leadership en interne. Régler un moteur pour en tirer des performances optimales au cours d'une course exige une équipe dotée d'une connaissance intime du moteur en question et un chef pour diriger l'action. Le mantra « Nous avons besoin de leaders » reviendra, une fois encore, à la mode.
- Les organisations mélangeront et rapprocheront les personnes, les méthodes, les processus et les outils internes et externes dans le but de créer un environnement réactif.
- Les prestataires de service trouveront l'environnement complexe. Les centres d'achat proliféreront à mesure que différents groupes d'utilisateurs, testant de nouvelles approches, organiseront des concours de popularité pour choisir qui leur viendra en aide. Les prestataires seront mis au défi d'envisager (voire de réenvisager) des stratégies verticales ou composées des meilleurs éléments, ou d'essayer d'élargir leur portée et de traiter de nombreux styles de travail en évolution.
- Les organisations qui publient des normes et accordent des certifications devront s'accrocher si elles veulent que leur travail et leurs écosystèmes de services associés demeurent pertinents et rentables. Les organisations n'auront ni envie ni besoin d'éléments qui viendront régulièrement s'ajouter aux approches existantes.

**Recommandation :**

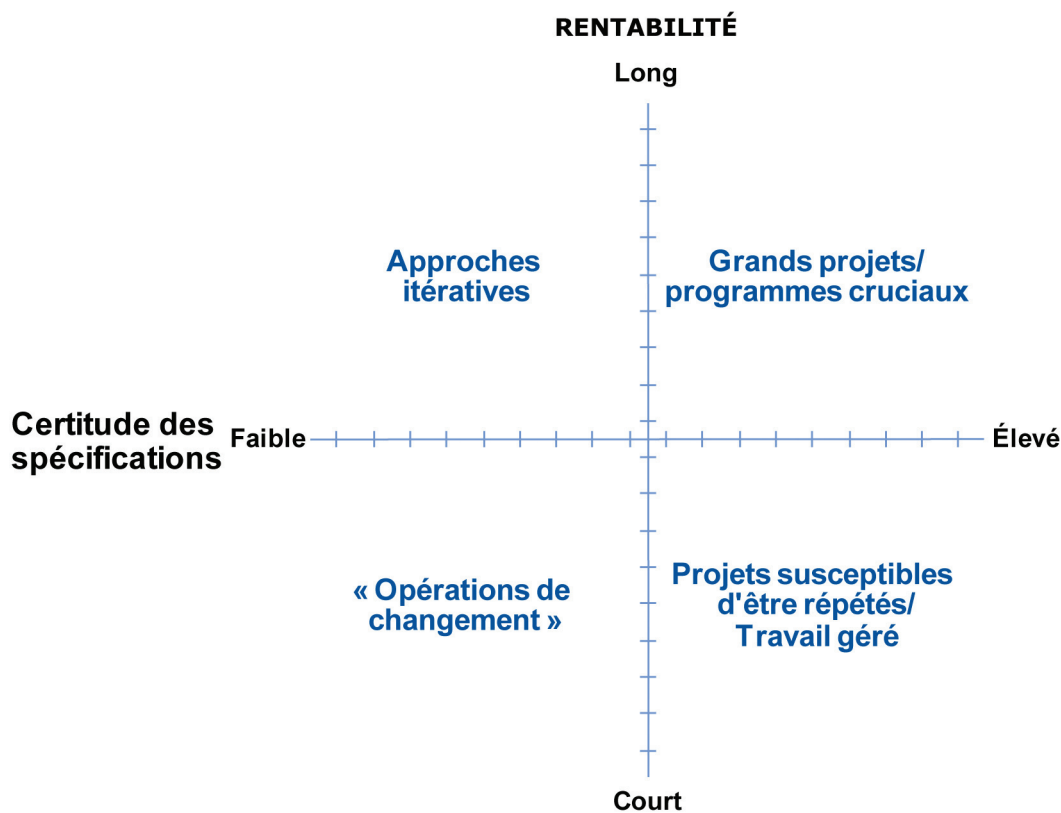
- Les responsables PPM (responsables de PMO, chefs de projet, chefs de portefeuille de projets, etc.) ainsi que leurs supérieurs doivent faciliter la constitution d'une palette d'approches, de capacités, de compétences et de scénarios bien documentés couvrant un spectre de tâches (voir Figure 1). Cela nécessitera d'ajuster les processus en fonction de flux de travail particuliers et d'identifier différents profils de leadership pour chaque secteur. La valeur commerciale de cette évolution se vérifiera en termes de production plus élevée à moindre coût.

**Hypothèse de planification stratégique :** En 2014, plus de 30 % des organisations connaîtront une véritable prolifération d'outils logiciels installés pour prendre en charge les processus et les projets PPM.

**Analyse de :** Dan Stang, Matt Light, Donna Fitzgerald, Audrey Apfel, Michael Hanford, Robert Handler, Lars Mieritz

**Points clés :**

- La plateforme logicielle unique pour PPM ne verra pas le jour au cours des trois prochaines années. Dans plus de 30 % des organisations, à mesure que la base d'utilisateurs s'étendra au sein de l'organisation, de nombreux outils seront installés pour répondre à des besoins apparemment uniques.<sup>5</sup> Ces outils seront souvent déployés alors même qu'ils entreront en conflit ou seront redondants avec les logiciels déjà en place, ou qu'ils pourraient leur servir d'extension. Les décisions seront souvent prises de manière tactique (pour répondre à des besoins à court et moyen termes, et prendre le chemin le plus rapide vers une satisfaction immédiate).



Source : Gartner (novembre 2010)

Figure 1. Styles de travail



- Les cadres et les responsables recherchent des outils qui facilitent la visibilité, la planification, l'analyse et la prise de décision holistique. Ce besoin est en partie déterminé par une tendance croissante de PMO d'entreprise (EPMO), dotées de responsabilités à l'échelle de l'entreprise, et par les cadres qui les ont créées. À mesure que les organisations rechercheront des capacités supplémentaires pour assister la planification et la prise de décisions concernant leurs portefeuilles, ainsi que l'optimisation des populations de ressources, les utilisateurs rechercheront des outils pour les mettre en œuvre. Nombre des outils PPM de pointe actuels sont considérés comme trop rigides, compliqués et granulaires pour ces besoins. L'ajout de fonctionnalités de gestion de programme et d'optimisation de portefeuille par-dessus les implémentations existantes peut venir à bout de la patience des utilisateurs. En toute honnêteté, il s'agit bien souvent non pas d'une limitation du logiciel spécifique, mais de l'équipe qui l'a implémenté et positionné. Les cadres peuvent se contenter d'approches « rapides, simples et suffisantes » rendues possibles par des solutions ponctuelles tandis que leurs équipes d'outils PPM continuent à patauger dans une mare de données granulaires à l'intégrité douteuse.

#### **Implications du marché :**

- Les utilisateurs devront évaluer différemment les applications et les outils PPM, et devront tenir compte d'une plus grande diversité dans leurs environnements. Il s'agira d'un travail forcé pour les PMO et les autres responsables PPM pour optimiser les outils sous forme d'exercices distincts basés sur l'utilisateur approprié (plutôt que sur le projet ou l'outil).
- Pour les fournisseurs de produits et de services, la base installée ne sera en rien la promesse d'un commerce de complément. Nous anticipons que le besoin de plus grande visibilité – notamment sur les scénarios commerciaux et leurs issues – et que le besoin de disposer d'une solution rapide favoriseront l'émergence d'un champ très ouvert. Les utilisateurs souhaiteront s'intéresser à une gamme de solutions et de styles de déploiement jusqu'à ce qu'ils trouvent ce qu'ils veulent.

#### **Recommandation :**

- Les responsables PPM devraient s'intéresser d'abord aux personnes et aux processus. Ensuite seulement aux outils. Les utilisateurs doivent avoir une stratégie pour gérer une variété d'outils, de styles de déploiement et de niveaux de maturité d'utilisation dans l'environnement, car la convergence vers une plateforme unique n'est pas encore pour demain. Par conséquent, les utilisateurs doivent définir un jeu d'outils bien intégré qui assure la convergence des données de rapport, de vue et d'analyse.

**Hypothèse de planification stratégique : En 2014, moins de 20 % des PMO actuelles deviendront des structures d'entreprise centrées sur le changement de cap commercial ou l'exécution de stratégies.**

**Analyse de :** Donna Fitzgerald, Michael Hanford, Lars Mieritz, Robert Handler, Dan Stang, Matt Light, Audrey Apfel

#### **Points clés :**

Au cours des dernières années, un taux important d'activité de démarrage de PMO a correspondu à un taux d'échec d'implémentation de plus de 50 %.<sup>5</sup> Nous pensons que ce taux s'explique par une absence totale de corrélation entre les attentes organisationnelles des PMO (fiabilité des résultats, priorisation sur des critères de valeur et introduction du changement via les projets) et le surinvestissement des PMO dans les processus, la conformité et la standardisation. À présent que la plupart des organisations ont fait l'expérience d'une ou plusieurs itérations de structures de PMO en leur sein, elles définissent des objectifs plus réalistes. Ces attentes réalistes se réaliseront dans un des trois futurs possibles pour les PMO – PMO stratégiques, de maintenance ou dissoutes (Cf. Remarque 1).

#### **Implications du marché :**

- Les PMO qui réussissent ont des responsables qui sont de véritables agents de changements, et comprennent les aspects du travail liés à la culture, à la maturité et à la politique. Comme nous l'a exprimé un responsable de PMO : « J'ai été embauché pour modifier l'ADN de l'organisation ». Ces responsables continueront d'être minoritaires. Donc, alors que d'autres livres seront écrits, des processus documentés et des pratiques distinguées parmi d'autres, le succès continuera à être difficile à atteindre

avec les conseils de sources extérieures et une expertise en processus pour seuls atouts. Des compétences en matière de logiciel et de leadership doivent compléter cette connaissance de fond.

- Pour les fournisseurs de produits et de services, nous pensons que l'intérêt suscité par l'assistance des PMO de toutes sortes, de l'augmentation du personnel à l'implémentation des PMO, ne faiblira pas. Au lieu de peaufiner des dizaines de processus génériques en un manuel de PMO « personnalisé » pour leurs clients, les fournisseurs doivent se consacrer à la question du transfert des connaissances ; des modèles d'engagement et des plans de communication garantissant que leurs clients réussissent à l'issue de la période d'engagement.

#### **Recommandations :**

- Les responsables de PMO doivent se consacrer au rôle que leurs organisations attendent qu'ils remplissent, et démontrer en permanence progrès et rentabilité dans ce qu'ils font. La valeur de la PMO ne se vérifie pas projet par projet, mais dans leur ensemble. Les responsables de PMO ne doivent pas confondre les moyens (standards, processus) et la fin (hausse de production, satisfaction des parties prenantes, accélération du processus de décision, etc.)
- Les PMO doivent définir clairement les opportunités d'amélioration qu'elles visent au niveau de l'agrégat, les initiatives qu'elles entreprendront pour exploiter cette opportunité, ainsi que les métriques « finales » pour mesurer ces améliorations. Elles doivent veiller à ce que des approches « juste assez » soient employées, et que toutes les étapes des processus et que l'administration mise en place puissent être directement justifiées comme étant nécessaires pour atteindre les objectifs précédemment mentionnés.

### **Un retour en arrière**

*En réponse à vos demandes, nous prenons le temps de revenir en arrière sur certaines de nos prédictions clés des années précédentes. Nous avons volontairement sélectionné des prédictions de toutes sortes – celles que nous avons parfaitement anticipées, comme celles que nous avons ratées.*

**Dans le mille : Prédiction de 2007** – En 2010, au moins un responsable PPM informatique émergera

avec un positionnement sur le marché des entreprises de taille moyenne, essentiellement grâce à une riche offre SaaS (logiciel sous forme de service).

En 2010, il existe incontestablement un marché SaaS solide pour les produits PPM. Tout en rappelant que cette prédiction s'est avérée exacte, elle sous-estimait largement la croissance des offres SaaS à laquelle nous allons assister ainsi que les marchés concernés. Nous suivons actuellement plus d'une dizaine d'offres SaaS. Le marché SaaS pour PPM manifeste une croissance rapide en pourcentage des ventes qui devrait se poursuivre à une allure significative.<sup>6</sup>

**À côté : Prédiction de 2005** – En 2009, la plupart des organisations informatiques auront intégré leurs processus PPM en les dotant d'outils pour mieux aligner les portefeuilles de projets, allouer les ressources aux projets et aux tâches de soutien, et analyser l'utilisation et le coût des ressources.

Nous corrigeons cette prédiction en la reportant à la fin de l'année 2010, soit un an au-delà de la date initialement prévue. Nous ne pouvons pas encore annoncer que « la plupart des organisations informatiques » ont intégré leurs processus pour un meilleur alignement du côté demande de la PPM (prioritiser et estimer la valeur des opportunités d'investissement) et du côté offre (une vue complète des ressources, de l'argent du temps disponible pour exécuter les projets résultant de ces investissements). Nos clients sont encore aux premiers stades de la maturité PPM (généralement entre les niveaux 1 et 2) dans le modèle de maturité Gartner,<sup>5</sup> ce qui signifie qu'ils ne maîtrisent pas encore parfaitement les principes de l'implémentation d'un bon processus, lesquels sont nécessaires pour qu'une bonne automatisation par les outils puisse avoir lieu.

#### **Preuve**

<sup>1</sup>Un sondage Gartner mené auprès de PDG et de cadres dirigeants en 2010 nous apprend que les personnes interrogées pensent que la persistance des turbulences économiques et commerciales continuera à réduire l'horizon des planifications. Déjà, en 2010, des commentateurs de chez Accenture et McKinsey ont publiquement noté la tendance des conseils d'administration à se montrer moins intéressés par les approches stratégiques traditionnelles entre trois et cinq ans.

<sup>2</sup>Schwartz, P., "The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World," New York, NY: Doubleday, 1991.



<sup>3</sup>Gartner a sondé 153 organisations aux É.-U., de 500 millions de dollars ou plus de CA, sur les succès ou échecs rencontrés par leurs projets de développement d'application informatique. Les résultats du sondage ont montré que les projets de plus petite taille montraient des taux de succès supérieurs aux plus gros.

<sup>4</sup>Les recherches menées par Gartner sur les unités de mesure informatiques clés employées dans les analyses d'applications et de projets entre 2005 et 2009, ont permis de mettre en évidence les dynamiques suivantes :

- Les efforts de gestion de projet ont augmenté de 5 % à 11 %
- Le coût par point de fonction est passé de \$38 à \$56
- Le retrait de défauts a augmenté de 4 % à 6 %
- L'utilisation de méthodes agiles a augmenté de 9 % à 15 %

L'utilisation de méthodes de gestion de projet traditionnelles, conçues pour soutenir des projets structurés ou en cascade, semble avoir atteint le point de retours marginaux en diminution. La communauté du développement s'oriente de plus en plus vers la gestion agile, qui n'est pas traditionnelle. Les retours en diminution de la gestion de projet traditionnelle, couplés à l'augmentation des approches alternatives, conduiront à un déclin de 30 % de l'investissement dans la gestion de projet traditionnelle. Toutefois, attendez-vous à une augmentation des investissements dans les méthodes de gestion de projet alternatives.

<sup>5</sup>Chiffres extrapolés par rapport à environ 300 évaluations de maturité de PPM Gartner entreprises par des organisations d'utilisateurs.

<sup>6</sup>“Forecast Analysis: Software as a Service, Worldwide, 2009-2014.”

### Remarque 1

#### Futurs des PMO

Les PMO stratégiques ont pour but premier de fournir des compétences, des outils, des personnes et des expertises habilitantes pour prendre en charge les changements de cap commerciaux de grande échelle par le biais de techniques contextuellement appropriées, comprenant notamment des approches itératives et la gestion de programme de grande échelle. La portée de la PMO n'est pas définie en fonction du périmètre d'une fonction particulière, car le travail qui s'effectue dans son cadre n'a pas vocation, par définition, à demeurer à l'intérieur d'un silo donné. Ces organisations sont décrites aux niveaux 4 et 5 du modèle de maturité PPM ITScore Gartner.

Les PMO de maintenance définissent, développent et optimisent les capacités de gestion de projet de l'organisation, au niveau fonctionnel ou au niveau de l'entreprise. Elles maintiennent les processus, les outils, la formation et le reporting, surveillant leur adoption et leur conformité. Ces PMO optimiseront et stabiliseront leur maturité au niveau 3 du modèle PPM ITScore Gartner.

Dissolution finale de la PMO. Si la PMO ne réussit pas à trouver une formule de valeur adaptée aux besoins de l'entreprise, le coût et la charge du processus et de l'administration de la PMO entraîneront fatalement sa dissolution. Nous nous attendons à un taux de dissolution de 30 % à 50 % par an.

Cette étude fait partie d'un ensemble de documents d'étude associés. Cf. « Prévisions 2011 : IT Opens Up to New Demands and New Outcomes » pour une présentation générale.

Source: Gartner Étude, G00208607, Audrey L. Apfel, Matt Light, Robert A. Handler, Daniel B. Stang, Lars Mieritz, Michael Hanford, Donna Fitzgerald, Date de publication : 15 novembre 2010



---

© Copyright IBM Corporation 2011

Tous droits réservés

Rational Team Concert, Rational Requirements Composer, IBM, le logo IBM et Rational sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays.

Rational Quality Manager, Rational Functional Tester, Rational Team Concert, Rational Requirements Composer, Rational ClearCase, Rational ClearQuest, Rational PurifyPlus, Rational Software Modeler, IBM, le logo IBM et Rational sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays.

Les autres noms de sociétés, de produits ou de services peuvent appartenir à des tiers. Les références données dans cet article sont valides au moment de l'écriture de cet article. Les liens cités dans cet article ne sont valides qu'au moment de l'écriture de cet article.

Les informations contenues dans la présente documentation sont fournies à des fins d'information uniquement. Même si tout a été mis en œuvre pour vérifier l'intégrité et l'exactitude des informations contenues dans la présente documentation, ces dernières sont fournies "en l'état", sans aucune garantie, explicite ou implicite. De plus, ces informations sont basées sur les plans et la stratégie de produits actuels d'IBM, lesquels sont sujets à modification par IBM sans préavis. IBM ne peut être tenu pour responsable de tout dommage émanant de l'utilisation de, ou sinon associée à la présente documentation ou toute autre documentation. Aucun élément présent dans cette documentation n'a pour objet, ni n'aura pour effet, de créer une quelconque garantie ou représentation de la part d'IBM (ou de ses fournisseurs ou concédants de licence) ou de modifier les conditions du contrat de licence en vigueur régissant l'utilisation des logiciels IBM.

Adéquation entre la stratégie et l'exécution : l'aventure continue ! est publié par IBM. L'éditorial fourni par IBM est indépendant de l'analyse de Gartner. Toutes les études Gartner sont © 2011 par Gartner, Inc. Tous droits réservés. Tous les contenus Gartner sont utilisés avec l'autorisation de Gartner. L'utilisation ou la publication des études Gartner n'implique pas l'approbation de Gartner des produits et/ou des stratégies de IBM. Toute reproduction ou diffusion de cette publication sous quelque forme que ce soit, sans autorisation préalable, est interdite. Les informations contenues dans le présent document proviennent de sources réputées fiables. Gartner décline toute responsabilité concernant l'exactitude, l'exhaustivité ou la pertinence de ces informations. Gartner décline toute responsabilité en cas d'erreurs, d'omissions ou d'insuffisances dans les informations fournis dans ce document et pour leurs interprétations. Les opinions exprimées dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Même si les études de Gartner abordent des questions juridiques, Gartner ne fournit aucun conseil ou service juridique et ses études ne doivent pas être interprétées ou utilisées dans cette optique. Gartner est une société anonyme et ses actionnaires peuvent être des entreprises et des fonds ayant des intérêts financiers dans des entités couvertes par les études de Gartner. Le Conseil d'administration de Gartner peut inclure des cadres dirigeants de ces entreprises ou fonds. Les études de Gartner sont produites indépendamment par son organisme d'étude sans apport ou influence de ces entreprises, de ces fonds ou de leur direction. Pour obtenir plus d'informations sur l'indépendance et l'intégrité des études de Gartner, veuillez consulter en anglais les Principes directeurs sur l'indépendance et l'objectivité (Guiding Principles on Independence and Objectivity) sur le site Internet : [http://www.gartner.com/technology/about/ombudsman/omb\\_guide2.jsp](http://www.gartner.com/technology/about/ombudsman/omb_guide2.jsp)