

Une réactivité plus intelligente face au marché grâce à la gestion de portefeuille

Roger Blanc, directeur des ventes Rational, IBM Software Group



Sommaire

- 2 Etude des taux de réussite des projets
- 3 Intégration de projets, de produits et d'applications dans la gestion de portefeuille
- 4 Adoption d'une solution unique et complète pour la gestion du portefeuille de produits informatiques
- 5 IBM est là pour vous apporter la solution

Etude des taux de réussite des projets

Les changements des conditions et des exigences de la clientèle s'accroissent à un rythme jamais atteint.

Les leaders traditionnels d'un secteur d'activité sont directement confrontés à des concurrents de moindre importance, qui se démarquent plus fortement pour prendre des parts de marché via l'Internet.

Le logiciel - intégré à un produit ou utilisé comme produit - change actuellement la donne et constitue de plus en plus une spécificité et un élément moteur de valeur dans l'esprit des utilisateurs et des clients.

Tous ces facteurs, et bien d'autres, accélèrent la course aux parts de marché. Les entreprises doivent aujourd'hui s'adapter à cette nouvelle réalité et en tirer le meilleur parti. Il est essentiel de saisir les bonnes opportunités de

croissance. Les modèles de gestion de portefeuille de projets ont toujours été considérés comme les programmes de gestion les plus performants pour faire cadrer les investissements en informatique avec les stratégies de l'entreprise. Néanmoins, du fait que le processus de formulation des stratégies est habituellement en phase avec le cycle de planification de l'entreprise, celles qui sont les plus engagées procédant à une mise à jour biannuelle, il faut souvent lutter. Les évolutions des segments de marché n'attendent pas les cycles de planification de l'entreprise, et tout chef d'entreprise qui fait en sorte d'être le premier à suivre la tendance du marché améliorera probablement ses marges et deviendra la référence absolue pour les clients.

Les modèles de gestion de portefeuilles de projets ont été lancés pour s'implanter sur le marché de l'informatique d'entreprise à la fin des années 90. Au début, l'industrie avait notamment tendance à justifier la nécessité d'adopter la gestion du portefeuille de projets par le fait que plus de la moitié des projets informatiques était vouée à l'échec. Au fil des années, et au prix d'énormes investissements dans les solutions et les méthodes de gestion du portefeuille de projets, aucune amélioration correspondante dans la réussite de projets n'a été observée. Il est manifeste que le rattachement des investissements dans des projets à des stratégies est une bonne idée en soi, mais la seule gestion de portefeuilles de projets ne suffit pas à changer le cours de l'histoire et à donner des résultats quantifiables en termes de retour sur investissement et de positionnement sur le marché.

De ce fait, les décisions concernant les produits et les projets ne se fondent pas sur des informations objectives ou des besoins courants des utilisateurs, mais dépendent plutôt de « celui qui crie le plus fort », ce qui peut en partie expliquer le fait qu'un grand nombre de projets informatiques échouent. L'absence de solution d'aide à la décision axée sur le marché et le client empêche les entreprises :

- d'adopter des idées innovantes qui émergent après le démarrage du projet, ce qui se traduit par des opportunités de vente manquées ;
- de définir l'éventualité d'achever ou de fixer éventuellement la date d'achèvement d'un projet ou de redéfinir sa portée pour saisir des opportunités nouvelles et dégager une plus forte valeur ;
- d'ajuster les affectations de budget limité en temps opportun pour soutenir les initiatives qui génèrent la plus forte valeur pour l'entreprise ;
- d'estimer les coûts, les risques et la valeur réels des investissements prévisionnels dans le projet, ce qui empêche les organisations de tenir leur objectifs stratégiques et tactiques.

Devant l'échec des solutions de gestion de portefeuilles de projets, les chefs d'entreprise doivent envisager d'optimiser leurs investissements d'une autre manière.

Intégration de projets, de produits et d'applications dans la gestion de portefeuille

La tendance de plus en plus marquée dans plusieurs secteurs d'activités, considérée comme une méthode efficace de s'adapter aux évolutions du marché, est renforcer ou de remplacer la gestion traditionnelle d'un portefeuille de projets par la gestion d'un portefeuille d'applications (pour

des applications et des fournisseurs de systèmes étendus et complexes) ou par la gestion d'un portefeuille de produits (pour des fournisseurs de logiciels complexes et de logiciels intégrés). Cette tendance est notamment influencée par le fait que l'on se rend compte que la solution d'aide à la décision d'investir utilisée pour définir les priorités et gérer les investissements informatiques doit mieux refléter les besoins et les priorités des utilisateurs et des consommateurs des produits et des services. L'intégration de cette couche de gestion de portefeuille d'applications ou de produits répond notamment à la nécessité d'amener à la prise de décisions en temps opportun en fonction des données de base et des besoins des utilisateurs des produits et des services développés dans les entreprises. D'autre part, l'utilisation d'un modèle de gestion de produits ou d'applications assure une zone tampon entre chaque cycle de planification de l'entreprise. Cette zone tampon permet les ajustements en temps opportun du portefeuille d'investissements en fonction des évolutions du marché ou des conditions économiques, qui peuvent nécessiter ou non un changement dans les stratégies même de l'entreprise.

Pour optimiser la valeur de leurs portefeuilles d'investissements, les entreprises doivent non seulement travailler plus vite, mais aussi plus intelligemment. Elles doivent être à l'écoute et intégrer l'opinion de tous les acteurs, mais doivent aussi mesurer et évaluer objectivement les données afin de déterminer l'avantage et la valeur d'un produit, d'une fonction ou d'une fonctionnalité pour l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises plus réactives et plus intelligentes sont celles qui relient efficacement leurs stratégies à l'exécution. En définissant un modèle qui autorise des ajustements des portefeuilles en temps voulu, dès le début jusqu'au cycle d'exécution, les entreprises peuvent réaliser le bon produit au bon moment pour les clients bien ciblés.

Une réactivité plus intelligente face au marché grâce à la gestion de portefeuille.

D'autre part, au-delà des points faibles de la gestion de portefeuilles de projets pour les entreprises qui doivent ajuster et rééquilibrer rapidement leur portefeuille en temps réel, d'autres facteurs contraignent les dirigeants à revoir leurs hypothèses de départ.

Un projet n'est pas la somme de ses éléments - mais plutôt un réceptacle qui les contient.

Un projet une fois lancé est difficile à dévier de son cours, car il est tenu par les processus et la gouvernance de l'entreprise destinés à le mener jusqu'à son terme. De ce fait, les ingénieurs procèdent souvent à tort car il n'est pas facile d'apporter, tout au long du cycle de vie du projet, des changements intervenant après le démarrage d'un projet.

Aujourd'hui, une entreprise de premier plan n'est pas simplement celle qui s'adapte au changement - mais celle qui l'intègre. Les chefs d'entreprise portent ainsi plus particulièrement leur attention sur les opportunités que le changement génère et sur la manière d'en tirer parti. Il vaut mieux ne pas considérer le projet comme l'objectif final, mais plutôt comme un réceptacle de ses composants, tels que les fonctions, les exigences et les solutions : composants qui représente vraiment la valeur du projet pour l'entreprise. L'intérêt se déplace de la protection des limites du projet à l'optimisation de son contenu et de son maintien à un niveau pertinent, en phase avec les besoins de l'entreprise. L'adoption d'un système de gestion de produits ou d'applications peut véritablement assurer à l'entreprise la valeur ajoutée prévue. Aligner les stratégies sur l'exécution du projet ne consiste pas à sélectionner des projets, mais à garantir leur pertinence et leur valeur ajoutée.

Les besoins à satisfaire chez les clients n'attendent pas que le produit ou l'application soit commercialisé.

Arriver sur le marché n'est pas simplement une course engagée avec les concurrents, mais aussi avec la demande et les besoins du client. Les entreprises doivent être capables d'écouter et de répondre à l'avis du client – avant de lancer des projets et de les mener à terme.

Pour éviter le risque qu'un produit ou une application ne soit obsolète à son arrivée sur le marché, il faut au préalable identifier, définir les priorités et suivre les besoins du client tout au long de la phase d'exécution. Il faut impérativement tenir compte de l'avis du client tout au long du cycle de vie.

L'intégration de la gestion d'un portefeuille de produits ou d'applications aux modèles de gestion de portefeuilles permet aux entreprises d'assembler le produit ou l'application définitif de façon flexible, quasiment en temps réel. Elles peuvent y gagner en restant proches du client grâce à la conceptualisation et la gestion des priorités. L'entreprise peut de ce fait mettre plus rapidement le bon produit sur le marché – en augmentant ses chances d'y arriver la première, ce qui lui assure habituellement un bénéfice de tout premier ordre.

Adoption d'une solution unique et complète pour la gestion du portefeuille de produits informatiques

Faire un choix entre des modèles de gestion de portefeuille de produits, de projets et d'applications s'avère souvent difficile pour n'importe quelle entreprise. La meilleure réponse tient souvent dans une combinaison de deux modèles.

Les entreprises fortement centrées sur le produit vont favoriser un programme de gestion de portefeuille de produits pour piloter le niveau de stratégie, mais peuvent tirer parti des méthodes de gestion d'un portefeuille de projets pour leur niveau opérationnel. En l'occurrence, il s'agit pour les chefs d'entreprise de tirer le meilleur parti des deux domaines tout en maintenant la simplicité et la flexibilité de l'ensemble du processus ; une approche efficace consiste à adopter une méthode de gestion de portefeuille qui convient simultanément aux projets, aux produits et aux applications - autrement dit, une méthode qui peut servir de parapluie à tous les modèles de gestion de portefeuille, qu'elle vise des projets, des produits ou des applications.

Prendre les bonnes décisions

Une solution intégrée de gestion d'un portefeuille est capable de saisir les exigences de l'entreprise et du marché d'après les informations provenant des clients, des analystes, des responsables d'études de marché et des acteurs en interne. La collecte et la centralisation de ces informations ainsi que d'autres données essentielles sur le produit et le projet permettent de trouver une solution rapprochant l'entreprise et l'informatique, qui prend en charge la prise de décisions avisées, les rapports sur l'état et la révision du projet. Les responsables sont ainsi en mesure d'engager les investissements adéquats et de réaliser les bons produits pour les bons segments de marché en temps voulu - en améliorant le niveau de réussite des entreprises.

Accélérer la mise sur le marché

La centralisation des données sur le projet, le produit et les applications permet aux entreprises d'éviter la gestion désordonnée de l'information avec les emails, les documents et les feuilles de calcul. Les utilisateurs peuvent rapidement obtenir l'information souhaitée, en temps voulu - et mieux réagir à l'évolution du marché et des conditions économiques.

Mieux encore, une solution élaborée avec les meilleures méthodes et des programmes de gestion éprouvés permet d'améliorer la gestion des portefeuilles, les méthodes de gestion des produits et la conformité, ce qui aide l'entreprise à mieux planifier, exécuter et mesurer les performances de ses gammes de produits.

Améliorer la qualité

Un programme de gestion de portefeuille adaptable à la gestion de produits, d'applications et de projets intègre la souplesse dans ses processus, en permettant à une entreprise de revoir rapidement ses feuilles de route aussi bien pour s'adapter aux besoins du marché en évolution et intégrer d'éventuelles idées innovantes qui peuvent émerger après le démarrage d'un projet. Il peut aussi aider les décideurs à visualiser et fixer des priorités aux besoins du client pour s'assurer que les capacités les plus valorisantes d'un produit ne sont pas minimisées ou éliminées tout au long de l'exécution du projet.

IBM est là pour vous apporter la solution

IBM offre le logiciel IBM Rational® de gestion de portefeuille, qui peut apporter une solution adaptée à des produits, projets et applications. Ce système modulaire et flexible prend en charge de nombreuses méthodologies et a été conçu selon les meilleures méthodes pour les processus et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Le logiciel IBM Rational Focal Point™ offre des solutions intégrées de gestion de produits et de portefeuilles aux utilisateurs dans les entreprises. Il peut contribuer à donner de la valeur ajoutée et de l'innovation à l'entreprise en permettant aux dirigeants et cadres de fixer des priorités aux investissements, de communiquer l'information, de prendre des décisions objectives ; d'effectuer des analyses de scénarios, de statistiques et des analyses financières ; et d'aligner les décisions prises concernant un projet sur le financier, le marché et les besoins de l'entreprise. Cette solution descendante, de par sa conception, est simple d'utilisation et facile à intégrer par les décideurs d'une branche d'activité, et assure un retour sur investissement plus rapide.



Pour en savoir plus...

Sur le logiciel IBM Rational Focal Point et d'autres solutions de gestion, contactez votre représentant IBM ou votre chargé d'affaires IBM, ou visitez le site :

ibm.com/software/rational/info/multicore/

Les solutions de financement proposées par IBM Global Financing permettent également d'assurer une gestion efficace de la trésorerie, de se protéger de l'obsolescence technologique, d'améliorer le coût total de propriété et le retour sur investissement. Nos Services Mondiaux de Reconstitution de l'actif financier permettent également de traiter les problèmes liés à l'environnement grâce à de nouvelles solutions plus économes en énergie. Pour de plus amples informations sur IBM Global Financing, visitez le site : ibm.com/financing.

© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

Imprimé en France
Mars 2011
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM, ibm.com, Rational et Focal Point sont des marques commerciales ou des marques d'International Business Machines Corp. déposées dans de nombreux pays dans le monde. Il est possible que d'autres noms de produits et de services soient des marques commerciales d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actuelle des marques commerciales IBM est disponible sur Internet à la page « Informations sur les droits de reproduction et les marques commerciales » sur le site ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les renvois dans la présente publication à des produits ou des services IBM n'impliquent pas l'intention d'IBM de les rendre accessibles à tous les pays où opère IBM.

Les informations contenues dans cette publication sont données uniquement à titre indicatif. En dépit de tous les efforts mis en œuvre pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des informations contenues dans cette publication, elles sont fournies « telles que d'origine » sans garantie d'une quelconque nature, expresse ou implicite. Ces informations sont également basées sur les programmes et la stratégie produits actuels d'IBM, susceptibles d'être modifiés par IBM sans préavis. IBM ne sera pas tenu responsable du préjudice causé par l'utilisation ou lié à l'utilisation de ce document ou de tout autre documentation. Aucun élément contenu dans la présente publication n'est destiné, ni n'a pour effet de créer des garanties ou des représentations de la part d'IBM (ou de ses fournisseurs ou donneurs de licence), ou d'altérer les termes et conditions du contrat de licence en vigueur régissant l'utilisation des logiciels IBM.

Les clients IBM sont tenus de s'assurer qu'ils sont en conformité avec les obligations légales. Il relève de la responsabilité exclusive du client de recueillir l'avis d'un conseiller juridique compétent sur l'identification et l'interprétation de toutes les lois et obligations légales pertinentes susceptibles de concerner l'activité du client et toute actions que le client devrait éventuellement engager pour se mettre en conformité avec ces lois et ces obligations légales.

Tous les exemples de clients décrits sont présentés pour illustrer la façon dont ces clients ont utilisé des produits IBM et les résultats qu'ils ont pu obtenir. Les coûts réels et les performances sont susceptibles de varier d'un client à un autre.



Recyclable, merci de recycler