

Gouvernance traditionnelle ou agile ?

Demandez au PMO

Pour contrôler leurs projets, assurer leur succès, les grandes organisations font de la gouvernance de projets et de portefeuilles avec des méthodes de pilotage dites « classiques » (Cycle en V, Waterfall, PMP.)

Le PMO*, qui organise ce pilotage, incarne traditionnellement ce type de gouvernance top-down, qui part des directions et descend dans les projets.

Les pratiques Agiles ont également comme ambition le succès des projets. Utilisées initialement sur des petites équipes, elles se répandent, bottom-up, jusqu'aux sommets des organisations (Scrum-of-scrum, SAFe.)

Les deux méthodes sont parfois très opposées. Bottom-up et top-down, les voilà aujourd'hui sur des territoires communs !

Le risque de conflit est élevé. Une méthode voudra-t-elle prendre le pas sur l'autre ? L'attitude conquérante de l'agile déstabilisera-t-elle les méthodes en place ?

Quand on est responsable de programme, de portefeuille, d'une DSI, comment se positionner dans la bataille entre les partisans des méthodes traditionnelles et les adeptes de l'agile ? N'y a-t-il pas une troisième voie possible, qui tirerait parti du meilleur des 2 ?

Premier concerné, par leur fonction d'organisation et de suivi du pilotage des innovations, les PMOs Noveane ont su s'adapter pour devenir agilo-compatibles. Confortés par leurs expériences dans l'idée que les 2 méthodes pouvaient cohabiter et améliorer significativement les performances des portefeuilles et projets d'innovation et de transformation des organisations, ils ont développé différentes compétences et évolué dans leur métier vers une méthode de pilotage hybride, portée par les axes d'évolution suivants :

-Connaître l'agile, grâce à l'expérience d'autres équipes de Noveane, nos PMOs ont pu intégrer rapidement les concepts clés de l'agile et plus particulièrement de son pilotage (dates calées par le time-boxing, qualité liée à la vélocité des équipes, .) et appréhender les solutions PPM intégrant l'agile et leurs spécificités (dépendances entre projets gérées directement dans les backlogs, via un versionning clair des releases par exemple).

-Laisser plus de place au métier. Comprendre le nouveau rôle de Product Owner et sa capacité à prioriser directement avec les experts techniques. S'intéresser à la satisfaction utilisateur.

-Rentrer dans le rythme de l'itératif. Synchroniser les comités sur les sprints, accepter une planification moins précise, un horizon moins long. S'adapter à des projets plus courts, moins de gros forfaits externalisés, et des accords d'engagement de dépenses plus petits mais plus fréquents.

-Piloter sur la valeur, faire remonter des indicateurs associés aux démos et à la valeur utilisateur créée : ils justifient la poursuite ou pas des projets.

- Suivre les nouvelles priorités de la DSI, qui se concentre sur la technologie, sur les nouveautés digitales. Insister sur le travail d'architecture, pour la clarté des nouvelles interfaces et les futures évolutions.

- Soutenir les équipes, favoriser la transparence entre les équipes, ôter les points bloquants, adopter une communication adéquate. Une gouvernance qui fonctionne bien libère les équipes et leur fournit l'énergie nécessaire pour la mise en mouvement de la transformation digitale, dont elles sont les premiers partenaires.

-Accompagner l'adoption de l'Agile, par les hiérarchies métiers, SI programme et portefeuille, faire de la pédagogie auprès des comités de gouvernance traditionnels sur les méthodes et leurs bénéfices, au fur et à mesure que les projets les utilisent.

Le succès rencontré dans cette voie hybride par nos équipes PMO Noveane, confirme la position du PMO dans le pilotage des investissements d'innovation et laisse anticiper un développement de ce rôle, véritable passerelle entre les 2 méthodes.

Aux PMOs de se remettre dès maintenant en question dans leur savoir-faire et savoir-être pour réussir à faire cohabiter les méthodes traditionnelles et celles dites agiles.

Par Arnaud Descamps, Consultant Senior Noveane & Sébastien Cognet, Directeur Marketing Noveane

* : Project, Program, Portfolio, Management Officer