



La planification des capacités accentue la rapidité d'innovation

Une étude confirme que les entreprises orientées capacités sont moins exposées aux risques de retard de commercialisation

D'après l'étude comparative 2016 sur la gestion des ressources et la planification des capacités

Les dirigeants d'entreprise privilégient, en toute logique, la croissance de leur activité. Néanmoins, nombreux sont ceux qui se demandent si leurs ressources en personnel – le plus précieux de leurs actifs – sont correctement allouées pour satisfaire leurs objectifs de croissance. Ils accordent également une grande importance à l'innovation et, à l'heure actuelle, quantité d'entre eux se retrouvent entraînés dans le tourbillon de la transformation numérique. Précisons également qu'ils jonglent souvent avec des ressources restreintes. La triste vérité, c'est que dans la plupart des entreprises, une planification médiocre des capacités met en péril la croissance et l'innovation.

L'étude établit que les structures ayant acquis un degré de maturité élevé en planification des capacités réduisent de 16 % les risques de retard de commercialisation. Elles sont mieux à même de prioriser les demandes en tenant compte des capacités. Les projets imprévus à gérer sont moitié moins nombreux dans ces structures, qui font montre d'une aptitude accrue de 35 % à prioriser les ressources partagées, et sont aussi 17 % plus susceptibles d'exécuter des scénarii de simulation à la demande. Mesure après mesure, elles se révèlent plus aptes à prendre plus vite des décisions plus averties afin d'optimiser leur portefeuille et leurs ressources, à l'appui des objectifs de croissance.

Si les entités moins matures jugent la planification des capacités importante, elles sont 61 % à la considérer extrêmement complexe. Celles-ci s'exposent à un « décrochage » en termes de capacités d'innovation.

« Se contenter de capacités médiocres, c'est prendre le risque de ne pouvoir doter en ressources des projets. Durant le cycle de vie d'un projet, il nous faut à la fois faire preuve de célérité et disposer des ressources adéquates au moment opportun. Telle est l'équation qu'il nous faut résoudre pour atteindre nos objectifs de croissance. »

– Responsable senior de programmes chez un fabricant mondial de PGC

Enseignements de l'étude comparative

Plus de 400 responsables en charge du développement de produits, de l'informatique et de la gestion de programmes d'entreprise ont participé à la dernière étude comparative en date sur l'état des lieux de la gestion des ressources et de la planification des capacités. Cette étude met en évidence les risques encourus et les difficultés rencontrés en analysant la maîtrise et la maturité acquises dans ces deux disciplines. Les structures très matures sont devenues orientées capacités dans leur organisation et leurs processus. Parce qu'elles tiennent continuellement compte des capacités, elles instaurent ainsi une certaine agilité et garantissent un engagement et un déploiement adaptés des ressources.

Risques encourus par l'entreprise en cas d'inaction

Les responsables des portefeuilles de projets et des ressources font le lien entre leurs moyens d'action en gestion des ressources et en planification des capacités, et les risques encourus. Faute d'amélioration, les structures moins matures s'exposent à un retard de croissance (Figure 1).



Principaux risques encourus par une entreprise qui se refuse à mettre des processus et outils optimisés au service de la gestion des ressources et de la planification des capacités

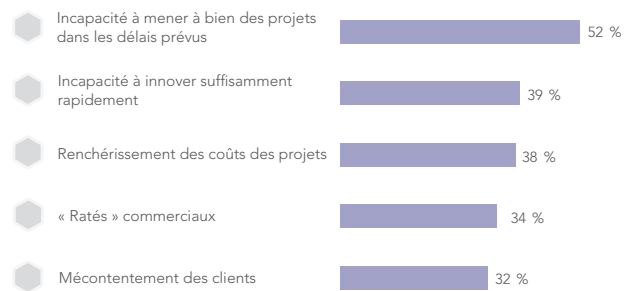


Figure 1

* n=408

Corrélation entre maturité en planification des capacités et agilité

Une planification efficace des capacités est le catalyseur permettant à des entreprises plus adaptables et agiles de prendre plus vite des décisions et de concrétiser leurs projets de transformation numérique, leurs initiatives dans le domaine de l'innovation ou la distribution de leurs produits. Les difficultés inhérentes à la planification des capacités diminuent significativement à mesure que l'entreprise acquiert de la maturité (Figure 2). Fondamentalement, les structures matures sont 47 % plus susceptibles d'avoir une vision globale sur les capacités et les demandes en cours. Elles sont, par conséquent, mieux à même de déterminer si elles peuvent accepter de nouveaux projets, et aussi d'exécuter des scénari de simulation de pointe à l'appui de leurs prises de décision.



Points faibles de la planification des capacités

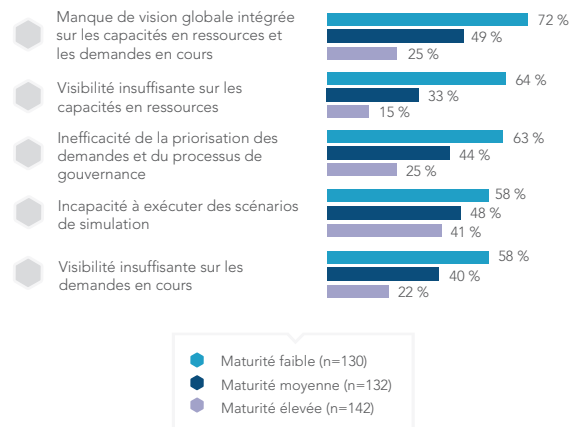


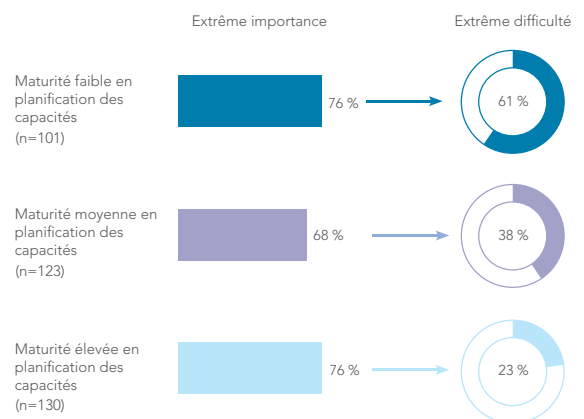
Figure 2

Le consensus est unanime : la planification des capacités est jugée importante ; les structures moins matures ne ménagent pas leur peine pour y parvenir

En moyenne, si 73 % des entreprises, tous degrés de maturité confondus, jugent la planification des capacités extrêmement importante, celle-ci est considérée comme extrêmement complexe par les structures de maturité moyenne et faible. La plupart se livrent à un véritable parcours du combattant à chaque fois qu'elles sont invitées à évaluer leurs capacités, ou bien elles n'en tiennent absolument pas compte et allouent aveuglément des ressources aux projets. Les implications en aval sont multiples, donnant lieu à des retards de projet et à des glissements dans les délais de mise sur le marché. Les participants les plus matures sont 38 % moins susceptibles de se heurter à des difficultés de prise en compte des capacités dans le processus de planification.



Importance et difficulté de prendre en considération les capacités dans le processus de planification



La question a été posée sur la base d'une échelle allant de 1 à 10, où 1=importance nulle et 10=extrême importance.

Figure 3

« Nous estimons la planification des capacités primordiale, mais complexe. »

– Responsable de programmes au sein d'une compagnie mondiale d'assurances

7 caractéristiques propres aux entreprises orientées capacités

Les sept caractéristiques suivantes sont généralement le propre des structures très matures, orientées capacités. Ces groupes peuvent se lancer dans des projets en toute confiance car ils possèdent les données qui aideront l'entreprise à opérer des compromis intelligents. Ils :

1. Mesurent l'importance d'une vision globale sur les capacités et la demande
2. Prennent systématiquement en compte les capacités dans le processus de validation des projets
3. Gèrent nettement moins de projets imprévus
4. Opèrent une planification systématique des capacités, en continu
5. Sont capables d'effectuer des évaluations et de prendre des décisions en un clin d'œil
6. Font appel à des logiciels spécialisés en gestion des projets et des ressources, plutôt que des tableurs pour la planification des capacités
7. Possèdent un Centre d'Excellence (CoE) de pointe ou un bureau de gestion de projets (PMO) centralisé

Concilier au mieux demande et capacités pour concrétiser les projets d'innovation

Les entreprises à l'avant-garde de la planification des capacités sont en mesure de concrétiser leurs projets d'innovation. De par leur orientation capacités, elles sont à même de prendre des décisions en quelques heures ou jours, et non plus en quelques semaines ou mois. En se donnant une visibilité d'ensemble sur les demandes en cours et les ressources humaines indispensables à la réalisation de leurs tâches, elles peuvent exécuter des scénarii, opérer des arbitrages intelligents et prendre des décisions clairvoyantes concernant leurs portefeuilles de projets. Résultat ? Plutôt que d'investir à l'aveugle et de prendre des décisions à brûle-pourpoint, elles se muent peu à peu en une machine à innover parfaitement huilée qui sait très précisément quels sont les talents disponibles et qui n'ignore rien du lieu où ils s'exercent, ni de la manière de les exploiter au mieux pour réaliser ses objectifs de croissance.

Pour en savoir plus sur l'étude comparative et la méthodologie retenue, consultez Planview.com/RMCP/About-Research

Pour connaître le point de vue des responsables informatiques interrogés dans le cadre de cette étude comparative, consultez le Guide à leur intention à l'adresse Planview.com/RMCP/IT

Pour connaître le point de vue des responsables du développement produits interrogés dans le cadre de cette étude comparative, consultez le Guide à leur intention à l'adresse Planview.com/RMCP/Product

« Il ne faut plus que quelques jours à notre entreprise pour évaluer notre capacité à accepter de nouveaux projets. Il y a encore quelques années, huit semaines lui étaient indispensables. Nous sommes très attentifs à l'exactitude de nos données. Dès lors que nous serons plus à l'aise, nous pourrons même boucler la boucle plus rapidement. »

– Responsable senior de programmes au sein d'un fabricant mondial de PGC

