

4 MANIÈRES DE CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE EN GESTION DE PORTEFEUILLE

Auteur : Jeff Ball

Démarrer le **Management d'un Portefeuille** est généralement assez aisé, c'est essentiellement du **reporting**. Néanmoins, une fois que ce mécanisme est en place, que faire? On peut facilement perdre l'impulsion et se trouver piéger dans un cycle hebdomadaire de « paperasse ».

Pour obtenir des progrès sur le long terme en management de portefeuille, il vous faut **identifier** où sont **les possibilités de valeur ajoutée**, et assurer une **progression pérenne** sans perdre l'impulsion.

La première étape du management de portefeuille est le reporting. **Vous assemblez les différents projets, programmes et initiatives de changement.** Cela peut prendre du temps, mais c'est relativement facile à mettre en place.

- Si vous travaillez au **niveau entreprise**, le portefeuille est la somme de toutes les initiatives de changement de votre société, focalisez-vous d'abord sur les plus significatives.
- Si vous travaillez **dans un service** tel que les SI, votre portefeuille de SI est la somme de toutes les initiatives technologiques, y compris celle qui soutiennent d'autres services

La première étape est particulièrement productive, puisqu'elle invite à répondre à plusieurs questions clés:

- Quels sont les **projets et les programmes qui ont été approuvés?**
- Est-ce que les **projets et programmes sont correctement et clairement définis** ? (Est-ce qu'il y a des recoupements entre les projets? Est-ce que certains projets ne font pas partis de programmes ?)
- Est-ce que vous avez des *projets sauvages* ? (officiels, actifs mais non approuvés)
- Est-ce que vous avez des *projets zombies*? (dormant, approuvé mais pas actifs)
- Est-ce que vous avez des *projets retardataires*? (le projet aurait du être clos, mais il a dérivé vers des activités de maintenance ou de support).

Si le reporting est la première étape, que se passe-t-il ensuite ? Comment maintenir l'élan et éviter le piège d'un reporting à faible valeur et répétitif ?

La meilleure façon de procéder est d'identifier **où votre entreprise a-t-elle besoin d'ajouter de la valeur avec le Management de Portefeuille.** Il y a fondamentalement quatre façons de générer de la valeur supplémentaire :

1. Cibler les projets justes, afin de produire de la valeur

Vous choisissez de vous **focaliser sur le processus d'approbation de projet**. Vous commencez à construire un modèle de priorisation de projet, qui est un outil de soutien de décision sur le choix des projets à lancer. Le modèle aidera à construire un portefeuille équilibré, réalisable, et aligné à votre stratégie.

2. Aider les projets à livrer afin de protéger le processus de valeur ajoutée

Vous choisissez de vous **focaliser sur le suivi des projets**. Vous vous assurez que les interdépendances de projet sont gérées. Vous traitez les goulots d'étranglement liés aux ressources. Vous mettez en évidence les problèmes et faites levier pour garantir la résolution des incidences.

3. Insister sur les améliorations de performance, de façon à ce que davantage de projets soient bien livrés

Vous choisissez de vous **focaliser sur la performance des projets**. Vous contrôlez la performance réelle par rapport à celle planifiée (délais, budget, qualité des estimations) et également que les projets suivent vos modes de fonctionnements. Ensuite, tirez-en les leçons et effectuez les améliorations.

4. Faire le suivi des cas d'affaires, afin de garantir une véritable rentabilité sur le long terme

Focalisez-vous sur la valeur livrée ! Assurez-vous que tous les projets aient un cas d'affaire solide, qui est revu avant le début du travail, aux jalons clés, et à la clôture - et encore plus important dans les semaines et les mois après la clôture afin de garantir que les bénéfices soient vraiment durables.

Quand vous pouvez identifier où ajouter de la valeur, vous avez un objectif. Une destination. Une fois que vous connaissez votre destination, vous pouvez tracer le voyage : vos prochaines étapes s'éclaircissent.

Une prochaine étape inestimable est de **profiter de l'expérience des autres pour guider votre voyage**. Pour le Management de Portefeuille, vous avez maintenant des directives grâce au guide MoP (Management of Portfolio - Management de Portefeuilles) et au guide P3O (Bureaux de Portefeuille, Programme et Projet).

Par exemple, **le guide MoP** explique comment construire **un modèle de priorisation de portefeuille**, alors que **le guide P3O** explique comment **construire une proposition de valeur**. Ils sont liés : **MoP vous aide à définir votre destination, et P3O vous aide à planifier le voyage**. Quand vous connaissez votre destination, quand vous avez un plan pour le voyage, les prochaines étapes sont plus faciles.