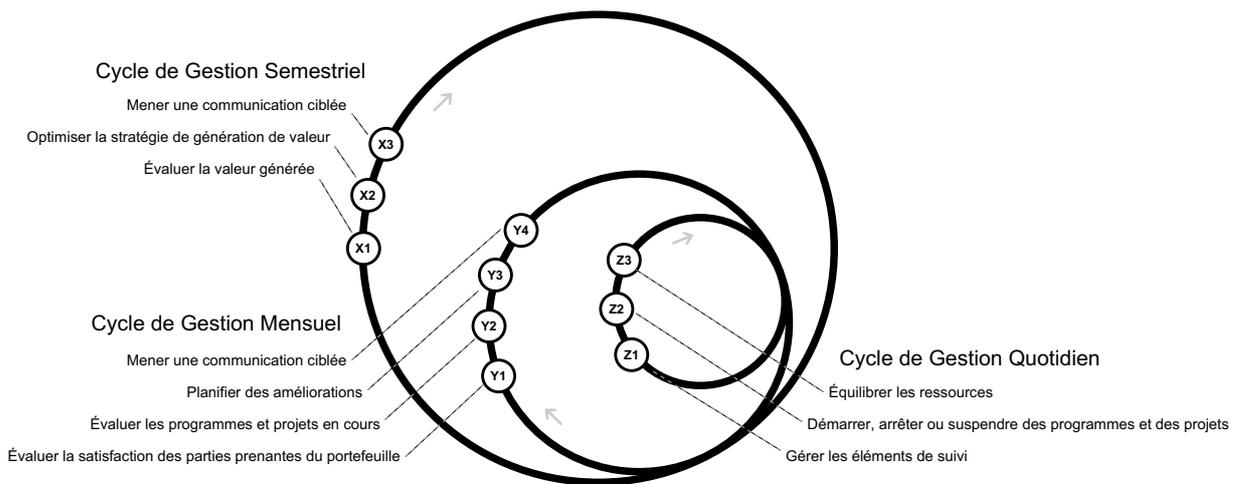


P5.express

Le système de gestion de portefeuille minimaliste



Ceci est une version téléchargeable du manuel en ligne (P5.express/fr/manual/v1/), généré automatiquement le 2024-09-24. Veuillez consulter le site Web pour les versions plus récentes et d'autres formats.

Ce manuel peut être distribué et utilisé librement sous la licence Creative Commons Contributions International 4.0.

Traduit par [Dr. Daher Sayfeddine](#)

Liste des activités de gestion

Cycle de Gestion Semestriel

X1 — Évaluer la valeur générée

X2 — Optimiser la stratégie de génération de valeur

X3 — Mener une communication ciblée

Cycle de Gestion Mensuel

Y1 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes du portefeuille

Y2 — Évaluer les programmes et projets en cours

Y3 — Planifier des améliorations

Y4 — Mener une communication ciblée

Cycle de Gestion Quotidien

Z1 — Gérer les éléments de suivi

Z2 — Démarrer, arrêter ou suspendre des programmes et des projets

Z3 — Équilibrer les ressources

Introduction

P5.express est un système de gestion minimaliste et pratique pour les portefeuilles de programmes et de projets. Il aide les organisations à tirer le meilleur parti de leurs ressources disponibles en se concentrant sur l'ensemble de programmes et de projets le plus précieux et le plus équilibré. Il permet également de réduire les conflits et les reprises en impliquant l'ensemble de l'organisation et en évitant que les programmes et les projets ne soient exécutés avec une mauvaise coordination et de manière isolée.

Comme tous les autres systèmes de la famille OMIMO (Open Minimalist Modules), P5.express est modulaire, ce qui signifie que vous pouvez l'utiliser dans n'importe quelle configuration sans être limité à son utilisation avec des programmes ou des projets qui utilisent les systèmes OMIMO ; par exemple, vos projets peuvent être exécutés à l'aide de P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® ou tout autre système sans causer de problèmes à P5.express.

P5.express peut être mis en œuvre dans la plupart des organisations, quel que soit le type de projets qu'elles ont ou qu'elles mènent les projets pour elles-mêmes ou pour des clients externes.

P5.express peut être adopté ou utilisé avant ou après la mise en œuvre de systèmes de gestion de programmes ou de projets structurés. Dans de nombreuses organisations, sa mise en œuvre est plus prioritaire que la gestion de programme ou de projet.

En général, il est préférable d'avoir un système de gestion de portefeuille par organisation, et P5.express est conçu pour une telle configuration singulière. Certaines grandes organisations qui ont des divisions de livraison de projets distinctes, chacune capable de livrer un type de projet spécifique mais incapable ou non optimisée pour livrer le reste, peuvent bénéficier d'une hiérarchie de portefeuilles. Pour ces organisations, P5.express peut être utilisé au niveau le plus bas de la hiérarchie du portefeuille pour travailler avec des programmes et des projets, ainsi qu'un système de gestion distinct pour les portefeuilles de portefeuilles. OMIMO ne fournit pas de système pour ce dernier. Dans tous les cas, les portefeuilles hiérarchiques ne sont pas aussi optimisés que les portefeuilles singuliers et doivent donc être évités à moins qu'ils ne soient vraiment nécessaires.

Tous les programmes et tous les projets qui n'appartiennent pas à un programme (appelés « projets autonomes » dans OMIMO) doivent être dirigés dans le système de gestion de portefeuille, sans exception. En plus de l'optimisation et de l'équilibrage, cela permet d'éviter les conflits. Les projets qui ne sont pas autonomes doivent être dirigés dans leurs programmes plutôt que directement dans le système de gestion de portefeuille.

Processus

Le diagramme P5.express illustre son processus. Chaque nœud du diagramme est une activité de gestion, et vous pouvez en savoir plus sur chacune d'elles en cliquant sur le nœud dans le manuel en ligne ou en ouvrant sa section dans la version téléchargée. Notez qu'il s'agit d'un manuel de référence plutôt que d'une ressource de formation.

Les activités de gestion s'inscrivent dans trois cycles :

- **Cycle de gestion semestriel:** Il est exécuté tous les 6 mois ou chaque fois qu'une décision importante doit être prise pour affiner la stratégie de génération de valeur.
- **Cycle de gestion mensuel:** Il est exécuté tous les mois pour surveiller le portefeuille et améliorer en permanence le fonctionnement du système de gestion de portefeuille.
- **Cycle de gestion quotidien:** Il est exécuté en continu (il peut être n'importe quel jour, mais pas nécessairement tous les jours) pour mettre en œuvre la stratégie de génération de valeur.

Les organisations qui travaillent sur de grands projets qui durent longtemps peuvent remplacer le cycle semestriel par un cycle annuel.

Notez que les projets et les programmes sont temporaires, avec un début et une fin, alors que les portefeuilles sont continus, sans début ni fin inhérents. Vous commencez votre parcours de gestion de portefeuille structurée à un moment donné, mais ce début est une mise en œuvre du processus plutôt qu'une partie du processus lui-même. C'est pourquoi vous ne voyez pas de début ou de fin dans P5.express.

Rôles

Il existe deux rôles dans P5.express :

- Membre du conseil de portefeuille
- Gestionnaire de portefeuille

Conseil de portefeuille

Le conseil de portefeuille est un groupe diversifié de gestionnaires de haut niveau de l'organisation qui travaillent ensemble et prennent toutes les décisions importantes concernant les programmes et les projets autonomes de manière intégrée et holistique.

Composition :

- **Membres principaux:** Tous les chefs de service (dirigeants) de l'organisation ou leurs équivalents doivent être des membres principaux du conseil de portefeuille. Ils peuvent avoir des votes égaux ou inégaux. Certains membres principaux peuvent avoir le pouvoir de VETO, mais il est préférable d'éviter cela si possible pour améliorer la collaboration.
- **Membres par procuration :** Chaque membre principal peut avoir un mandataire pour le représenter dans les séminaires lorsqu'il ne peut pas être présent et également pour parrainer certains de ses programmes et projets connexes. Indépendamment de la présence du membre principal, le mandataire doit assister à tous les séminaires pour rester au courant des stratégies. Les membres mandataires doivent être autorisés à prendre des décisions au nom des membres principaux en leur absence.

Il doit y avoir une seule personne dans chaque programme ou projet autonome responsable de sa justification, de la communication des décisions de haut niveau, du financement et des ressources. Cette personne est appelée ici le « sponsor », mais elle peut avoir n'importe quel titre. Dans le cas de Scrum et de ses systèmes dérivés, son rôle par défaut de « propriétaire de produit » peut satisfaire dans une certaine mesure la fonction de sponsor. Alternativement, un rôle de sponsor distinct peut être ajouté à ces projets.

Les sponsors de tous les programmes et projets autonomes doivent être sélectionnés à partir du tableau de portefeuille. Chaque sponsor de programme ou de projet est la seule personne qui communique les décisions de haut niveau à son projet ou programme.

Gestionnaire de portefeuille

Le rôle du gestionnaire de portefeuille est principalement celui de la facilitation et du coaching, mais il dispose également d'un seuil de prise de décision utilisé dans le cycle mensuel et le cycle quotidien pour rendre le processus plus rapide et plus fluide. Le conseil de portefeuille prend toutes les décisions importantes, et le pouvoir décisionnel du gestionnaire de portefeuille doit être utilisé pour interpréter les décisions du conseil plutôt que pour refléter des opinions personnelles. Le gestionnaire de portefeuille ne doit pas avoir de rôle direct dans un programme ou un projet, afin d'éviter les conflits d'intérêts.

Dans les grandes organisations, il peut y avoir quelques employés de soutien pour aider le gestionnaire de portefeuille.

Chaque programme ou projet autonome doit avoir une seule personne représentant ses préoccupations en matière de gestion, de coordination et d'évaluation. Cette personne est appelée ici « gestionnaire de programme » ou « gestionnaire de projet », mais elle peut avoir n'importe quel titre. Dans le cas de Scrum et de ses systèmes dérivés, leur rôle par défaut de « scrum master » peut remplir cette fonction.

Le gestionnaire de portefeuille est en contact avec les gestionnaires de programme et de projet pour diverses raisons. Cependant, le gestionnaire de portefeuille doit éviter de leur communiquer des décisions et plutôt laisser les décisions passer par les sponsors du programme ou du projet.

Les gestionnaires de portefeuille doivent éviter la micro-gestion et s'assurer que les membres du comité de gestion du portefeuille ne font pas non plus de micro-gestion, en particulier en tant que sponsors de programme ou de projet.

Lorsqu'il existe un système de gestion de portefeuille unique, son gestionnaire de portefeuille rend compte au responsable de l'organisation. Lorsqu'il existe une hiérarchie de portefeuilles, le gestionnaire de portefeuille rend compte au gestionnaire de portefeuille du niveau parent.

Documents

Voici les documents par défaut de P5.express :

- Description du portefeuille
- Matrice de création de valeur
- Registre de suivi global
- Registre global de l'état de portefeuille
- Études de cas

N'oubliez pas de ne pas collecter de données dont vous n'avez pas besoin et de conserver des documents simples et utiles. Vous n'avez pas non plus besoin d'utiliser de logiciels compliqués: commencez par des outils simples et passez à des outils plus sophistiqués uniquement si vous avez de bonnes raisons de le faire.

Voici une brève description de chaque document.

Description du portefeuille

La description du portefeuille est un texte dynamique qui documente les informations clés suivantes :

- Stratégie organisationnelle, mission, vision, etc.
- Seuil de prise de décision du gestionnaire de portefeuille (sous forme exacte ou approximative)
- Membres du conseil d'administration du portefeuille et leurs pouvoirs de vote
- La méthode de vote et son calcul
- Processus et politiques organisationnels qui ont un impact sur la gestion du portefeuille
- L'unité de mesure des investissements et des avantages

La description du portefeuille est d'abord créée lors de la mise en œuvre de P5.express, puis elle peut être mise à jour dans l'activité [X2](#).

Matrice de génération de valeur

La matrice de génération de valeur répertorie les programmes et les projets autonomes sur une dimension et leurs informations sur l'autre. Elle augmente la visibilité et la transparence en décrivant clairement la stratégie de l'organisation pour générer de la valeur.

Les champs obligatoires de la matrice sont les suivants : nom, sponsor, statut, progrès, investissement, avantages, valeur, catégories de valeur.

La matrice peut être implémentée dans une feuille de calcul ou à l'aide d'un outil spécialisé. Un [exemple](#) de la matrice sous forme de feuille de calcul est disponible, qui montre comment elle évolue dans l'activité [X2](#).

Registre de suivi global

Le registre de suivi global est une liste de risques, de problèmes, de demandes de changement, de plans d'amélioration et de leçons apprises qui ont un impact sur plusieurs programmes ou projets. Pour s'assurer qu'il n'y aura pas d'erreurs, ces éléments ne doivent pas être répétés dans les registres locaux des programmes et des projets, mais plutôt, leurs gestionnaires doivent utiliser le registre global parallèlement à leurs registres locaux. Tous les programmes et projets du portefeuille doivent avoir de tels registres locaux.

Chaque élément du registre de suivi global doit avoir un *dépositaire*. Chaque dépositaire doit être l'un des membres du conseil d'administration du portefeuille ou l'un des gestionnaires de programme ou de projet.

Registre global de l'état de portefeuille

Le registre global de l'état de portefeuille garde en réserve les résultats de l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes du portefeuille (membres du conseil d'administration du portefeuille, gestionnaires de programme et gestionnaires de projets autonomes).

Études de cas

Chaque programme ou projet autonome doit avoir une étude de cas créée dans la couche de gestion du portefeuille pour décrire son objectif et sa justification avec les principaux éléments suivants :

- Pourquoi ce programme/projet ?
- Options alternatives
- Exigences de haut niveau
- Bénéfices attendus (couvrant les impacts positifs et négatifs)
- Méthode de mesure des bénéfices
- Investissement estimé (temps, coût, etc.)
- Stratégie d'exécution (effectuée en interne, externalisée, etc.)
- Risques majeurs

Une analyse de rentabilisation approximative suffit généralement à hiérarchiser le programme ou le projet dans le portefeuille, mais si nécessaire, le sponsor du programme ou du projet peut l'initier (former une équipe pour créer un plan de haut niveau sans l'exécuter) et utiliser ces informations pour créer une analyse de rentabilisation plus précise.

Personnalisation

Comme pour d'autres systèmes minimalistes, il est préférable de ne pas personnaliser P5.express à l'avance. Au lieu de cela, vous devez l'implémenter et l'utiliser comme décrit dans le manuel, puis le personnaliser progressivement, dans l'activité [Y3](#), uniquement en réponse aux commentaires recueillis auprès de l'environnement et avec des essais et des erreurs minutieux.

Historique

La version privée de la première édition de P5.express a été publiée en novembre 2023, suivie de sa version publique en janvier 2024 et de la version finale en juillet 2024.

X — Cycle de Gestion Semestriel

Les activités de gestion de ce cycle se déroulent chaque 6 mois, ou lorsqu'une décision importante doit être prise avec la participation de tous les membres du conseil d'administration du portefeuille. Ces activités définissent et révisent la stratégie de création de valeur.

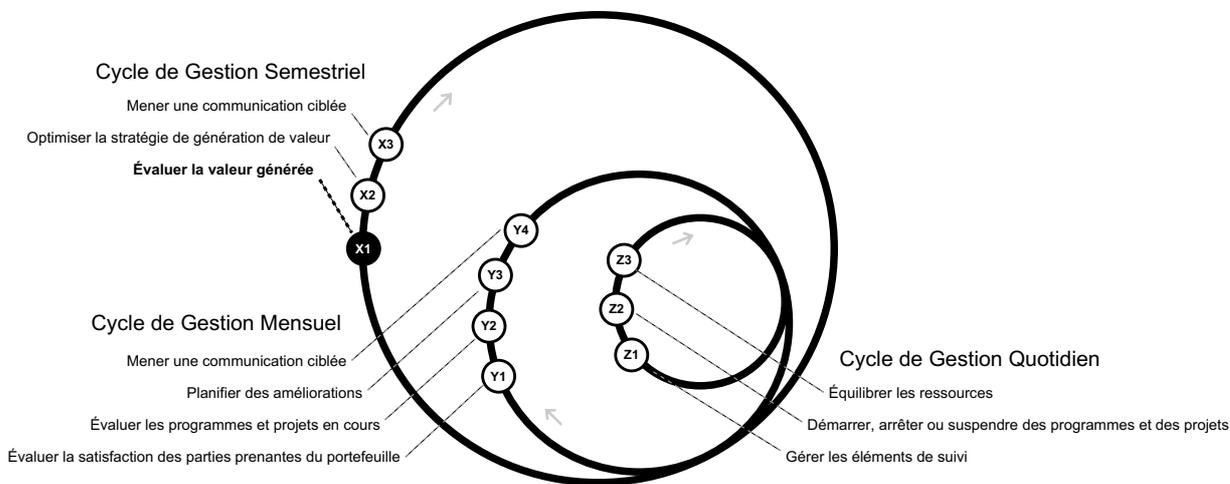
Les activités de gestion de ce cycle sont les suivantes :

[X1 — Évaluer la valeur générée](#)

[X2 — Optimiser la stratégie de génération de valeur](#)

[X3 — Mener une communication ciblée](#)

X1 — Évaluer la valeur générée



Quoi

Cette activité mesure et enregistre les avantages réels générés par les programmes en cours et clôturés et les projets autonomes.

Pourquoi

Les avantages sont des améliorations mesurables qui sont souhaitables pour l'organisation. En ce sens, les avantages sont *subjectifs*, ce qui signifie que quelque chose qui serait considéré comme un avantage pour une organisation peut ne pas l'être pour une autre. Par conséquent, les avantages doivent être évalués avec une bonne compréhension de l'organisation, de manière holistique et dans une couche de gestion de haut niveau telle que la gestion de portefeuille.

Nous devons faire cette activité pour les raisons suivantes :

- C'est un rappel pour tout le monde que les programmes et les projets sont réalisés pour générer de la valeur, et que cela doit être pris en compte lors de leur réalisation.
- Cela nous aide à comprendre notre environnement et à rendre les programmes et projets futurs dans la matrice de génération de valeur plus réalistes.
- Cela peut nous aider à trouver des moyens d'augmenter les avantages avec des tâches ad-hoc ou des changements structurés (programmes et projets).

N'oubliez pas qu'il est naturel d'avoir quelques programmes et projets qui ne génèrent pas la valeur attendue. S'ils fonctionnent tous comme prévu, vous perdez probablement des opportunités en étant trop conservateur. C'est particulièrement le cas pour les projets internes.

Qui

Cette activité est réalisée par le sponsor de chaque programme ou projet, sous la supervision du gestionnaire de portefeuille.

Comment

Cette évaluation commence pour chaque programme ou projet autonome lorsqu'il est terminé ou dès qu'il commence à générer des avantages pendant l'exécution. Elle se poursuit tant qu'il existe un avantage potentiel ou réel notable (généralement, au moins pendant quelques années). Les résultats de la mesure seront gardés dans la matrice de génération de valeur. La mesure doit inclure les avantages attendus et inattendus dans toutes les catégories de valeur de la matrice.

Vos systèmes de gestion de programme et de projet peuvent avoir des activités équivalentes à celle-ci et former une tâche commune (par exemple, G01 dans P3.express). Cependant, lorsque plusieurs programmes ou projets ont été réalisés sur le même produit ou sur un ensemble de produits connexes qui ont un impact sur les performances des autres, il est préférable d'évaluer ensemble les bénéfices générés de manière intégrée.

Il doit y avoir une et une seule unité de mesure des investissements et des bénéfices pour tous les programmes et projets du portefeuille, afin de pouvoir les comparer. Lorsqu'il existe plusieurs sources de valeur, elles doivent être converties et combinées en une seule unité. Il peut s'agir d'un montant monétaire ajusté en fonction de la valeur de l'argent à un moment précis, de grammes d'or, du nombre de vies sauvées, etc. Lorsque de telles mesures objectives ne sont pas pratiques ou possibles, des unités abstraites, relatives et semi-subjectives peuvent être utilisées avec des techniques de mesure et d'estimation basées sur le vote (similaires au Planning Poker®).

Notez que lorsqu'il est possible et justifiable de mesurer quelque chose de manière objective, ce serait l'option préférée en raison de sa plus grande fiabilité. Cependant, lorsque la mesure objective n'est pas pratique, la forcer serait préjudiciable pour de multiples raisons, notamment parce que sa fiabilité serait inférieure à celle d'une mesure subjective bien formée.

Les avantages de certains programmes et projets sont semi-continus plutôt que ponctuels. Ceux-ci peuvent être convertis en valeurs ponctuelles en tenant compte d'une fenêtre temporelle convenue au préalable.

Vous devez vous assurer de ne pas compter les avantages deux fois. Si plusieurs programmes et projets permettent une source d'avantages, le résultat doit être réparti entre eux en fonction de leurs contributions.

Considérez les moments suivants dans le temps pour un programme ou un projet :

- T0 : le temps initial
- T1 : le temps final
- T2 : l'heure à laquelle les avantages sont mesurés

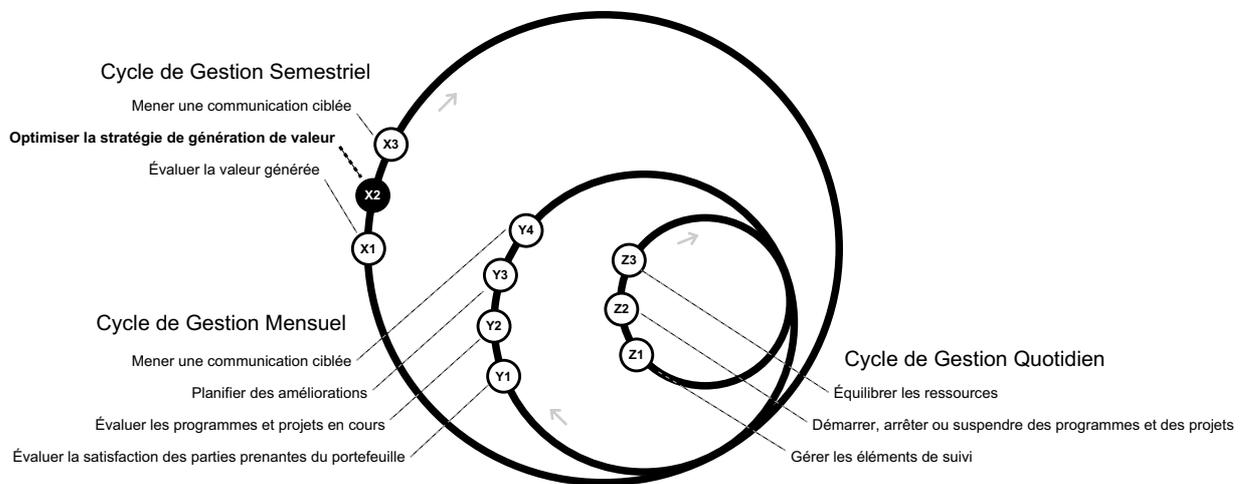
Toutes les mesures sont des comparaisons. La mesure des avantages ne doit pas être une comparaison entre T2 et T0, car de nombreux autres facteurs peuvent avoir changé au cours de cette période. Au lieu de cela, les avantages à T2 dans le monde réel doivent être comparés aux avantages à T2 dans un monde hypothétique dans lequel le programme ou le projet n'a pas eu lieu.

Lorsque les avantages de tous les éléments sont mesurés, leur valeur peut être calculée comme suit :

Valeur = avantage + investissement

L'analyse de rentabilisation de chaque programme ou projet est utile pour évaluer ses avantages. Cependant, les sponsors ne doivent pas se limiter à une évaluation mécanique basée sur l'analyse de rentabilisation.

X2 — Optimiser la stratégie de génération de valeur



Quoi

Cette activité optimise la stratégie de génération de valeur pour le cycle à venir en mettant à jour la matrice de génération de valeur.

Pourquoi

Cette activité aide l'organisation de multiples façons en :

- l'identification structurée et proactive des programmes et projets de valeur;
- la justification absolue des idées pour garantir que les ressources ne sont pas gaspillées;
- la justification relative pour garantir que les idées les plus précieuses sont exécutées en premier;
- l'équilibrage pour garantir que toutes les catégories de valeur sont servies.

Qui

Cette activité est réalisée par les membres du comité de portefeuille et soigneusement facilitée par le gestionnaire de portefeuille.

Comment

L'activité se déroule dans le cadre d'un séminaire, en présence de tous les membres du conseil d'administration du portefeuille ou au moins de leurs mandataires. Une journée suffit généralement, mais certaines organisations peuvent avoir besoin de plus de temps.

Un [exemple](#) est disponible pour montrer comment les documents peuvent changer dans cette activité.

1. Mise à jour de la description du portefeuille

Les membres du comité de gestion du portefeuille vérifient si des éléments de la description du portefeuille doivent être mis à jour pour correspondre aux stratégies, politiques et processus actuels, ou simplement pour améliorer leur fonctionnement dans le système de gestion du portefeuille. Certaines modifications apportées à la description du

portefeuille peuvent également nécessiter de modifier la matrice de génération de valeur (par exemple, les cibles pour les catégories de valeur).

2. Ajout de nouveaux programmes et projets

Les membres du comité de gestion du portefeuille apportent leurs nouvelles idées de programmes et de projets au séminaire (par exemple, celles générées dans l'activité G02 de P3.express). Ils examinent le résultat de l'activité X1 et l'utilisent comme source d'inspiration pour le brainstorming et la génération de nouvelles idées ensemble. Toutes les idées sont enregistrées dans la matrice de génération de valeur.

Les organisations qui se concentrent sur leurs projets internes peuvent tirer profit de l'utilisation des opinions de tous les employés et même des utilisateurs finaux pour générer des idées. Chaque membre du comité de gestion du portefeuille est chargé de rechercher des idées auprès des personnes liées à son service et de les apporter au séminaire. En outre, les employés doivent disposer d'un canal direct pour envoyer des suggestions de programmes et de projets au gestionnaire de portefeuille. Accepter des soumissions anonymes peut aider à augmenter les contributions.

En général, le comité de gestion du portefeuille doit adopter une approche holistique et descendante pour identifier les programmes et les projets. Il ne doit pas se limiter aux programmes et aux projets suggérés par l'environnement, mais toujours se demander : « Quels autres programmes et projets pouvons-nous avoir pour améliorer notre portefeuille? »

Notez que le nombre d'éléments dans la matrice reflète les options de l'organisation. Plus vous avez d'options, plus vous aurez de flexibilité et de liberté ; c'est pourquoi des matrices plus grandes sont souhaitables. N'oubliez pas que la matrice ne se limite pas à ce qui peut être fait dans les prochains cycles, mais contient tout ce que vous pourriez vouloir faire un jour dans le futur.

3. Désigner des sponsors

Après avoir ajouté un nouvel élément à la matrice, l'un des membres du comité de portefeuille doit lui être attribué en tant que sponsor.

4. Présentation des analyses de rentabilisation

Le sponsor s'assure que son programme ou projet dispose au moins d'une analyse de rentabilisation sommaire pour décrire son objectif et sa justification. En cas de besoin, le sponsor peut lancer des programmes ou des projets (assigner une équipe pour créer un plan de haut niveau sans l'exécuter) et utiliser les résultats pour créer une analyse de rentabilisation affinée.

Les sponsors peuvent déléguer la responsabilité de la préparation de leurs analyses de rentabilisation à des personnes spécialisées, mais ils en restent responsables. Les gestionnaires de programme et de projet peuvent aider dans ce processus en fournissant certaines des informations requises, mais il est préférable de ne pas leur confier l'entière responsabilité de la préparation des analyses de rentabilisation, car ils ne disposent généralement pas des informations de base et stratégiques nécessaires.

5. Équilibrer les tailles

Normalement, les programmes et les projets autonomes dans la matrice sont de tailles différentes. Cependant, avoir des éléments de tailles très différentes rendrait difficile la gestion de la matrice. Par conséquent, lorsque cela est possible, les membres du conseil de portefeuille doivent essayer de décomposer ceux qui sont trop grands en plus petits et de fusionner ceux qui sont trop petits et ont des objectifs similaires dans des programmes plus grands.

N'oubliez pas que les projets sous un programme ne seront pas dirigés directement dans le système de gestion de portefeuille.

6. Justification absolue

Les membres du comité de sélection doivent estimer les bénéfices attendus et l'investissement requis des nouvelles idées et réviser ceux des anciennes si nécessaire. La matrice de création de valeur doit être mise à jour avec ces données.

Ils doivent ensuite juger de la justification absolue de chaque idée : les bénéfices attendus sont-ils supérieurs à l'investissement requis ? Devons-nous réaliser ce programme/projet ? Le statut de l'idée sera mis à jour en fonction de cette décision. Notez que les idées rejetées ne doivent pas être supprimées de la matrice, mais plutôt marquées comme rejetées et déplacées au bas de la matrice pour référence ultérieure.

Parfois, les organisations doivent accepter des programmes ou des projets dont les bénéfices sont inférieurs à leur investissement, car sinon une partie de leur capacité resterait inutilisée, et un bénéfice peut être mieux que pas de bénéfice du tout. Cette situation doit être prise en compte à cette étape, mais plus important encore, le comité de gestion du portefeuille doit enquêter sur cette situation malsaine pour voir comment elle peut être évitée à l'avenir.

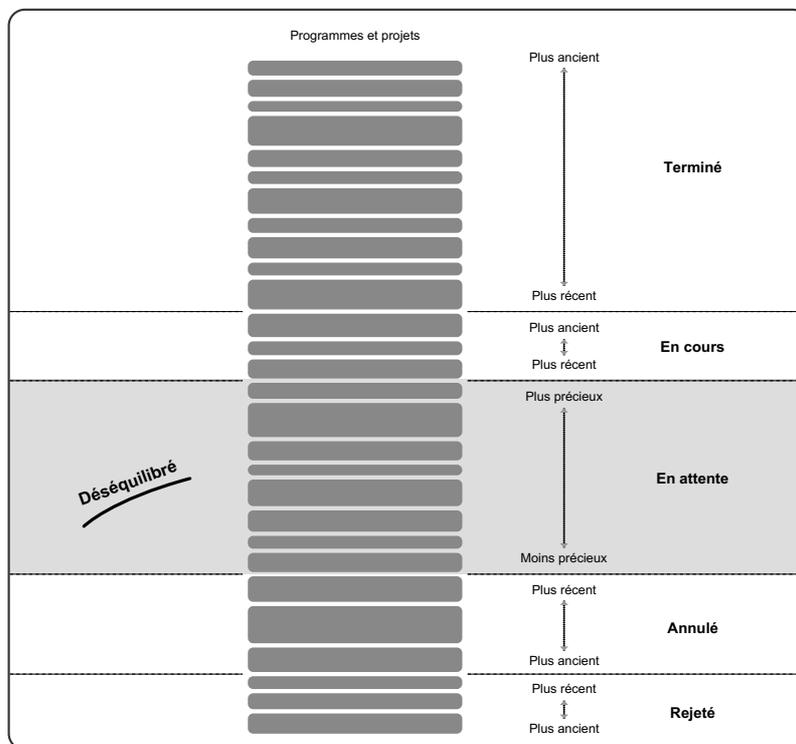
Les membres du comité de gestion du portefeuille peuvent estimer les paramètres requis et la décision finale en votant selon la méthode documentée dans la description du portefeuille.

Si un programme ou un projet en cours perd sa justification absolue, le comité de gestion doit l'annuler dans cette activité. Cela peut également être fait dans l'activité [Y2](#), si le gestionnaire de portefeuille et le sponsor peuvent en convenir.

7. Justification relative et classement initial

Les programmes et projets de la matrice seront triés en fonction de leur statut : terminé → en cours → en attente → annulé → rejeté

Les éléments de chacun des statuts ci-dessus seront classés en fonction de la date, à l'exception de ceux en attente qui seront initialement classés en fonction de leur valeur (le rapport entre leurs avantages attendus et l'investissement estimé), de sorte que les plus précieux soient placés en premier.



Classement initial de la matrice de génération de valeur

Si la justification relative d'un programme ou d'un projet en cours diminue considérablement, le conseil d'administration peut décider dans cette activité de le suspendre pour libérer de la capacité pour des activités plus importantes. Cela peut également se produire dans l'activité [Y2](#), si le gestionnaire de portefeuille et le sponsor peuvent s'entendre à ce sujet.

8. Révision de la capacité totale

Les membres du conseil d'administration discutent de l'idée d'augmenter ou de diminuer la capacité (par exemple, embaucher plus de personnes dans l'organisation) et évaluent son impact sur le portefeuille. Cette considération couvre le cycle à venir d'une part et la capacité à long terme de l'organisation d'autre part.

9. Équilibrage et priorisation finale

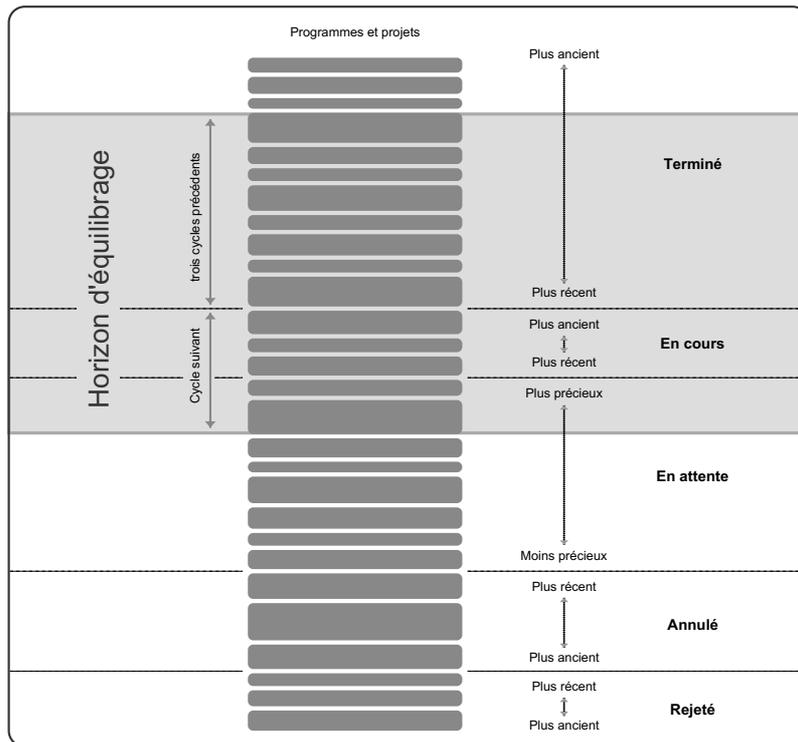
La matrice doit comporter des colonnes pour différentes catégories de valeur :

- Catégories générales (nécessaires pour toutes les organisations)
 - Continuité (soutien, diversification)
 - Délai de retour sur investissement (court terme, moyen terme ou long terme)
 - Risque global (faible, moyen, élevé)
- Catégories spécifiques à l'organisation

Un « soutien » est un programme ou un projet qui contribue à améliorer les services existants, tandis qu'un « diversification » est un programme ou un projet qui contribue à créer de nouveaux canaux de produits ou de services. Certaines organisations se concentrent entièrement sur un seul domaine spécialisé, mais elles peuvent et doivent envisager de diversifier leurs services dans ce domaine ou dans des domaines connexes.

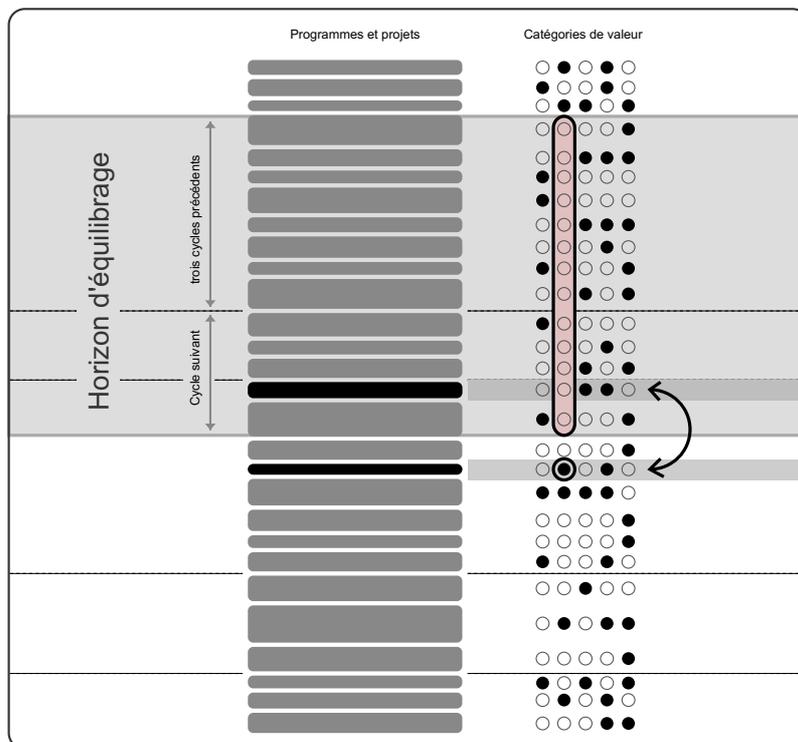
Chaque programme ou projet a une contribution comprise entre 0 % et 100 % dans chaque catégorie pour indiquer quelle partie de ses avantages sert cette catégorie.

Chaque catégorie doit avoir une cible relative, et la somme des avantages de tous les programmes et projets dans un *horizon d'équilibrage* doit plus ou moins correspondre à cette cible relative. Par défaut, l'horizon d'équilibrage est le cycle à venir plus les trois cycles précédents. Les cycles précédents sont déterminés par des faits. Pour déterminer le cycle à venir, une estimation approximative du nombre de programmes et de projets pouvant être réalisés dans le cycle est nécessaire.



L'horizon d'équilibrage pour le cycle à venir

Pour équilibrer le portefeuille, l'ordre des éléments en attente sur la matrice doit être ajusté manuellement afin que leurs avantages calculés combinés dans chaque catégorie de valeur se rapprochent des cibles relatives. Cela signifie que la valeur totale du portefeuille équilibré peut être inférieure à celle du portefeuille déséquilibré - c'est le prix à payer pour avoir un ensemble équilibré. Cependant, bientôt rarement, nous pouvons sacrifier l'équilibre pour obtenir des valeurs exceptionnellement plus élevées, puis compenser cela dans les cycles suivants.



Équilibrage du portefeuille pour le cycle à venir

À ce stade, la matrice dispose d'une liste optimisée de programmes et de projets en attente. Lorsque suffisamment de capacité est libérée dans l'organisation, le programme ou le projet en attente le plus élevé dans la matrice qui correspond à la capacité disponible peut être démarré dans l'activité [Z2](#).

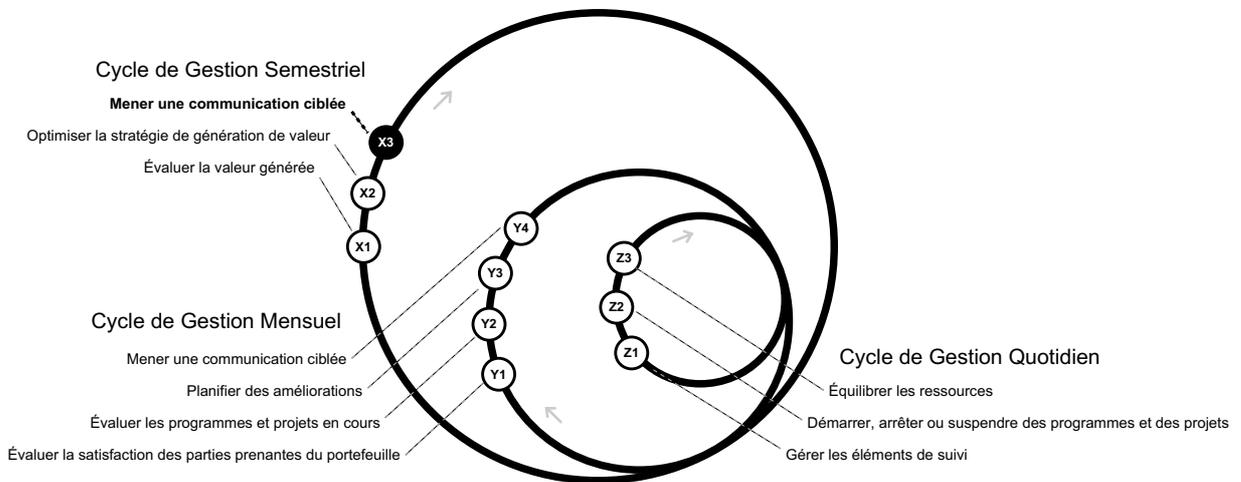
Certaines organisations peuvent avoir besoin de critères d'équilibrage supplémentaires ; par exemple,

- Lorsqu'un client externe demande une proposition, l'organisation ne peut pas être effectuée à un moment souhaité, mais si vous souhaitez procéder, elle doit être effectuée à une certaine date, et elle doit être prête à démarrer le projet si la proposition est acceptée.
- Pour les organisations qui se concentrent sur la conduite de leurs propres projets, certains de leurs projets peuvent avoir des dépendances entre eux, qui doivent être rendues visibles dans la matrice et prises en compte lors de l'équilibrage. Il faut cependant noter que les projets qui ont des dépendances entre eux appartiennent généralement à un programme et ne seront pas dirigés directement dans le système de gestion de portefeuille.

Il existe de nombreuses incertitudes sur le fonctionnement des portefeuilles. Par conséquent, la matrice ne peut jamais être suffisamment précise pour être optimisée mécaniquement sur la base de calculs, et le jugement des membres expérimentés du conseil d'administration du portefeuille est donc essentiel. Par cela, il est important de ne pas perdre de temps et d'énergie à essayer de rendre les chiffres plus précis qu'ils ne devraient l'être. Au lieu de cela, le gestionnaire de portefeuille doit encourager la collaboration, l'implication, la transparence et la pensée critique.

Tous les membres du conseil d'administration du portefeuille devraient participer à l'équilibre du portefeuille. Si nécessaire, ils peuvent associer leurs opinions en votant, en suivant la méthode de vote documentée dans la description du portefeuille.

X3 — Mener une communication ciblée



Quoi

La communication ciblée informe tout le monde dans l'organisation de la valeur que nous avons récemment générée et de notre stratégie pour générer de la valeur à l'avenir.

Pourquoi

La communication ciblée présente de multiples avantages, notamment les suivants :

- Tout le monde reste informé des programmes et des projets en cours ou à venir, ce qui réduit les conflits et les surprises et génère des idées utiles auprès d'un public plus large.
- Elle rappelle à tout le monde que les programmes et les projets sont réalisés pour générer de la valeur et que leurs activités doivent être alignées sur l'objectif défini et contribuer à la génération de valeur.

Qui

Les communications ciblées dans le système de gestion de portefeuille sont envoyées par le gestionnaire de portefeuille.

Comment

La communication ciblée envoie les informations suivantes :

- Une copie simplifiée de la matrice de création de valeur accompagnée d'une brève description
- Un bref rapport sur les avantages obtenus grâce aux programmes et aux projets (si cela n'est pas fait au niveau du programme ou du projet, comme dans l'activité G03 de P3.express)

Les informations peuvent être envoyées par courrier électronique ou, à défaut, l'activité peut être transformée en un événement organisationnel où tout le monde se réunit, les informations sont partagées et des activités supplémentaires sont ajoutées pour célébrer les réalisations et rendre l'expérience agréable pour tout le monde.

S'il n'y a que quelques cycles post-programme et post-projet actifs dans l'organisation, leurs communications ciblées

(par exemple, l'activité G03 de P3.express) peuvent être effectuées dans leurs couches. Sinon, il est généralement préférable d'intégrer leurs communications ciblées dans la couche de gestion de portefeuille et de les unifier pour réduire la quantité de communication et les rendre plus efficaces.

Le gestionnaire de portefeuille doit encourager les destinataires à partager leurs opinions après avoir reçu le message.

N'oubliez pas que cette communication cible un large éventail de publics dans l'organisation. Il est donc important de le garder simple, court et non technique.

Y — Cycle de Gestion Mensuel

Les activités de gestion de ce cycle sont exécutées une fois par mois pour améliorer en permanence le fonctionnement du système de gestion de portefeuille.

Les activités de gestion de ce cycle sont les suivantes :

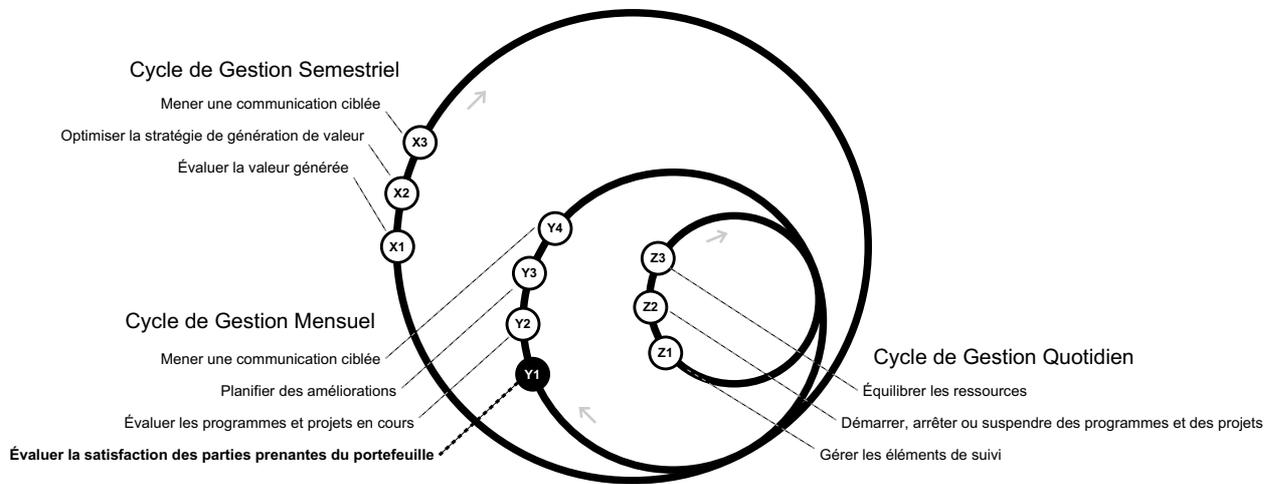
[Y1 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes du portefeuille](#)

[Y2 — Évaluer les programmes et projets en cours](#)

[Y3 — Planifier des améliorations](#)

[Y4 — Mener une communication ciblée](#)

Y1 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes du portefeuille



Quoi

Cette activité évalue la satisfaction des membres du conseil d'administration du portefeuille et des gestionnaires de programmes et de projets autonomes.

Pourquoi

Nous voulons découvrir l'insatisfaction et les problèmes similaires le plus tôt possible et les résoudre avant qu'ils ne s'accumulent et ne nuisent aux programmes et aux projets.

Qui

C'est de la responsabilité du gestionnaire de portefeuille d'évaluer la satisfaction des parties prenantes du portefeuille.

Comment

Les questions de l'enquête dans l'évaluation doivent être conçues pour répondre aux besoins et aux préoccupations de l'organisation et de ses employés, et par conséquent, elles peuvent changer au fil du temps. Voici un exemple de questions pour les membres du conseil d'administration du portefeuille :

- Selon vous, tous les membres du conseil d'administration du portefeuille ont-ils la possibilité d'être entendus et compris correctement ?
- Êtes-vous satisfait de la manière dont les séminaires sont animés ?
- Êtes-vous satisfait de la manière dont les besoins et les attentes de votre service sont pris en compte dans le système de gestion de portefeuille ?
- Etc.

Voici un exemple de questions à poser aux responsables de programme et de projet :

- Êtes-vous satisfait de votre relation avec votre sponsor ?
- La stratégie de l'organisation et son portefeuille actuel sont-ils clairs et significatifs pour vous ?
- Selon vous, votre programme ou projet a-t-il un impact positif sur l'organisation ?
- Etc.

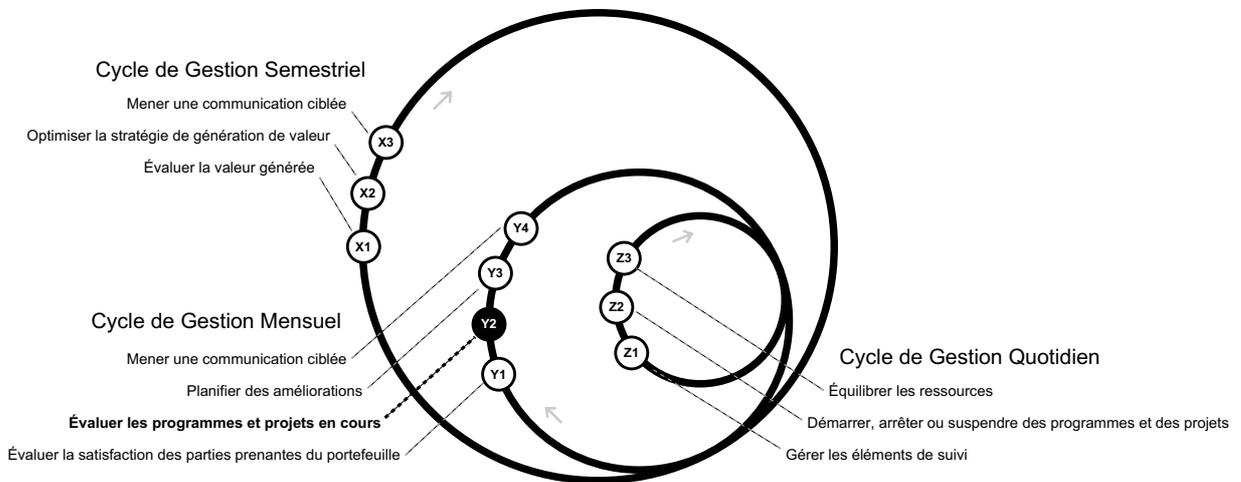
Il est judicieux d'ajouter une question ouverte à la fin de toutes les enquêtes, demandant aux membres de quelle façon le système de gestion de portefeuille peut faciliter ou aider davantage dans leurs travaux.

C'est généralement une bonne idée de mener ces évaluations de manière anonyme afin que les membres puissent exprimer leurs opinions plus facilement.

Les résultats des évaluations doivent être gardés dans le registre global d'état du portefeuille où seront utilisés dans l'activité [Y3](#) pour planifier des améliorations.

Le gestionnaire de portefeuille doit également s'assurer que les programmes et les projets évaluent en permanence la satisfaction des membres de leur équipe et prêtent attention à leur bien-être.

Y2 — Évaluer les programmes et projets en cours



Quoi

Mesurer la performance des programmes et projets en cours et réestimer leurs bénéfices attendus.

Pourquoi

Au fur et à mesure que les programmes et projets sont exécutés, nous en apprenons davantage sur eux et pouvons rendre notre évaluation de leurs valeurs plus réaliste. Ce raffinement peut aboutir à l'arrêt des programmes et projets qui perdent leur justification absolue ou à la suspension de ceux qui ont une diminution significative de leur justification relative. Ces deux actions contribuent à une meilleure utilisation de nos ressources et de nos opportunités.

D'autre part, cette évaluation peut montrer que le programme ou le projet est devenu plus important qu'avant et nécessite donc plus de soutien et d'une priorité plus élevée dans l'organisation.

Qui

La performance des programmes et projets est mesurée par leurs gestionnaires, sous la supervision du gestionnaire de portefeuille. La réestimation des bénéfices attendus est effectuée par les sponsors du programme et du projet, sous la supervision du gestionnaire de portefeuille.

Comment

Cette activité est liée aux activités de mesure cycliques de gestion de programme et de projet (par exemple, l'activité C01 de P3.express). Pour les systèmes de gestion de programme ou de projet qui ne disposent pas d'une telle activité de mesure cyclique, elle doit être ajoutée.

Normalement, nous nous attendons à avoir les mesures suivantes :

- Progrès global (pourcentage)
- Prévisions d'investissement à terminer (par exemple, temps et coût)

Le gestionnaire de portefeuille est chargé de s'assurer que la performance des programmes et des projets est mesurée correctement. Il doit également travailler avec le sponsor de chaque programme ou projet pour réestimer les avantages attendus (par exemple, l'activité B03 de P3.express). Toutes les données seront gardées dans la matrice de génération de valeur.

Le gestionnaire de portefeuille doit éviter de collecter des données inutiles et se concentrer plutôt sur les données qui servent un objectif clair et qui maintiennent le système simple et utile.

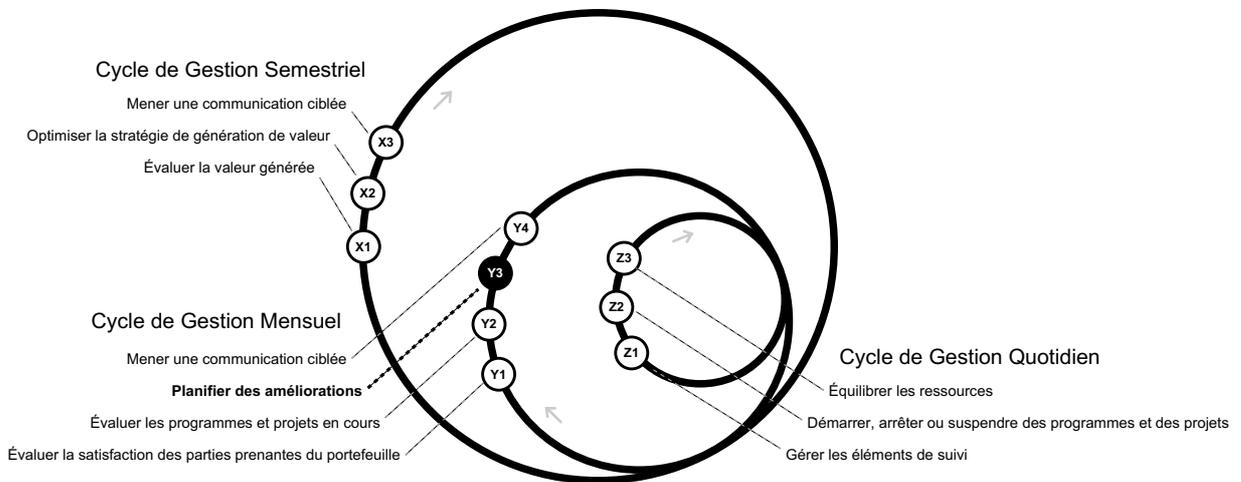
Après avoir mis à jour les prévisions d'investissement et les bénéfices estimés, le gestionnaire de portefeuille peut réestimer la valeur attendue :

Valeur = bénéfices ÷ (divisées par) investissement

Sur la base de la nouvelle valeur, si le programme ou le projet perd sa justification absolue ou s'il y a une diminution significative de sa justification relative, il peut être nécessaire de l'annuler ou de le suspendre. Si le gestionnaire de portefeuille et le sponsor parviennent à s'entendre sur cette décision selon la matrice de génération de valeur, ils la finaliseront dans le cadre de cette activité. Dans le cas contraire, le gestionnaire de portefeuille doit exécuter un cycle exceptionnel de 6 mois.

Dans cette activité, le sponsor peut mettre à jour l'analyse de rentabilisation avec la confirmation du gestionnaire de portefeuille.

Y3 — Planifier des améliorations



Quoi

Dans cette activité, nous allons planifier des améliorations en fonction de l'évaluation des programmes et des projets et de la satisfaction des parties prenantes.

Pourquoi

Il y a toujours place à l'amélioration, et c'est notre tentative d'améliorer continuellement notre système de gestion de portefeuille. Ces améliorations concernent principalement la façon dont nous travaillons dans le système de gestion de portefeuille et serviront de base à l'adaptation progressive du système.

Outre son objectif principal, quand une amélioration est réalisée correctement avec la participation des gestionnaires de programme et de projet, elle suscitera davantage d'adhésion et, par conséquent, pourra augmenter les chances de réussite.

Qui

Le gestionnaire de portefeuille anime un séminaire pour tous les gestionnaires de programme et de projet afin de réfléchir et de planifier des améliorations. En option, un séminaire similaire peut être organisé avec les membres du comité de gestion du portefeuille, soit à chaque cycle, soit une fois tous les quelques cycles.

Comment

Il est préférable de planifier des améliorations dans le cadre d'un séminaire animé. Des techniques telles que [Delphi](#) peuvent être utiles dans de tels ateliers. Le gestionnaire de portefeuille agit comme un médiateur et permet aux participants de planifier des améliorations.

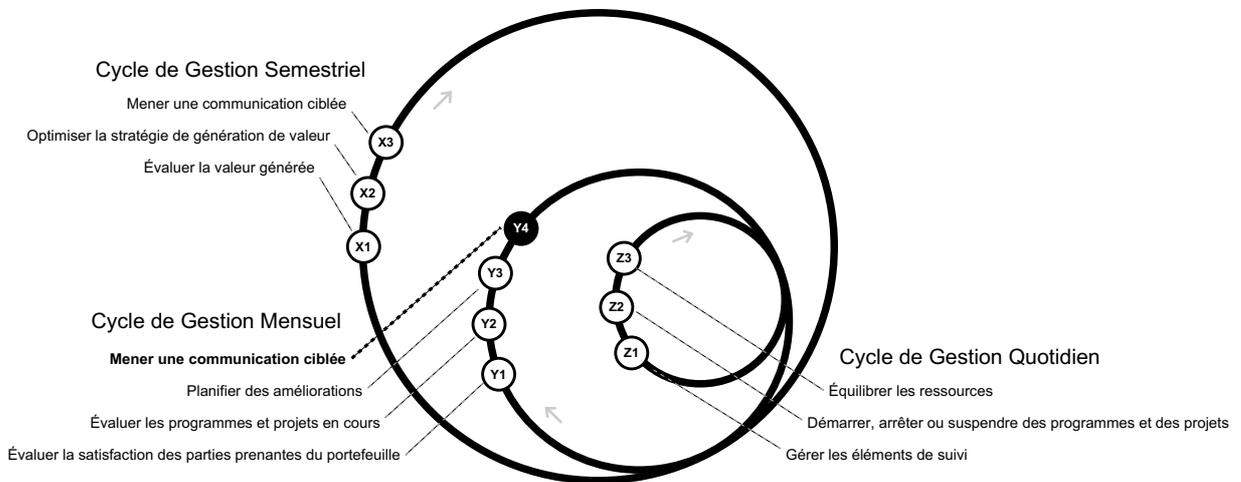
La dernière évaluation des programmes et projets (activité [Y2](#)), gardé dans la matrice de génération de valeur, et l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes (activité [Y1](#)), incluse dans le registre global d'état de portefeuille, sont les principales sources d'inspiration pour la planification des améliorations. Le registre de suivi global peut également être utilisé comme source d'inspiration secondaire.

Le gestionnaire de portefeuille doit également toujours prendre en compte les sujets suivants :

- Comment pouvons-nous améliorer les capacités des cadres grâce à la formation, au coaching, etc.?
- Comment pouvons-nous créer un environnement de travail plus agréable pour tous ?

Les améliorations prévues seront ajoutées au registre de suivi global, parallèlement un responsable (normalement, l'un des gestionnaires de programme ou de projet, mais parfois l'un des membres du conseil de portefeuille) sera affecté à chacune d'elles pour assurer le suivi et rapporter.

Y4 — Mener une communication ciblée



Quoi

C'est le moment d'envoyer un court message à tous les membres de l'organisation, les informant des points saillants de la gestion de portefeuille :

- Améliorations prévues (si pertinentes pour un public plus large)
- Progrès des programmes en cours et des projets autonomes
- Une liste des programmes et des projets autonomes qui ont démarré ou arrêté

Pourquoi

Cette communication ciblée tient tout le monde au courant dans l'organisation, ce qui peut aider à réduire les conflits et les surprises et à générer des idées utiles auprès d'un public plus large.

Qui

Les communications ciblées dans le système de gestion de portefeuille sont effectuées par le gestionnaire de portefeuille.

Comment

Le contenu de cette communication ciblée peut être envoyé par courrier électronique.

Cette activité peut être ignorée si son contenu est communiqué dans les couches programme et projet (par exemple, les activités A10 et F06 de P3.express). Cependant, lorsqu'il existe de nombreux programmes et projets en cours, il est généralement préférable de déplacer ces communications ciblées vers cette couche et d'envoyer un message unifié pour réduire le nombre de communications ciblées et les rendre plus efficaces.

Le gestionnaire de portefeuille doit encourager les destinataires à partager leurs opinions après avoir reçu le message.

N'oubliez pas que cette communication s'adresse à un large éventail de publics au sein de l'organisation. Par

conséquent, elle doit être simple, courte et non technique.

Z — Cycle de Gestion Quotidien

Les activités de gestion de ce cycle peuvent être exécutées n'importe quel jour pour mettre en œuvre la stratégie de génération de valeur.

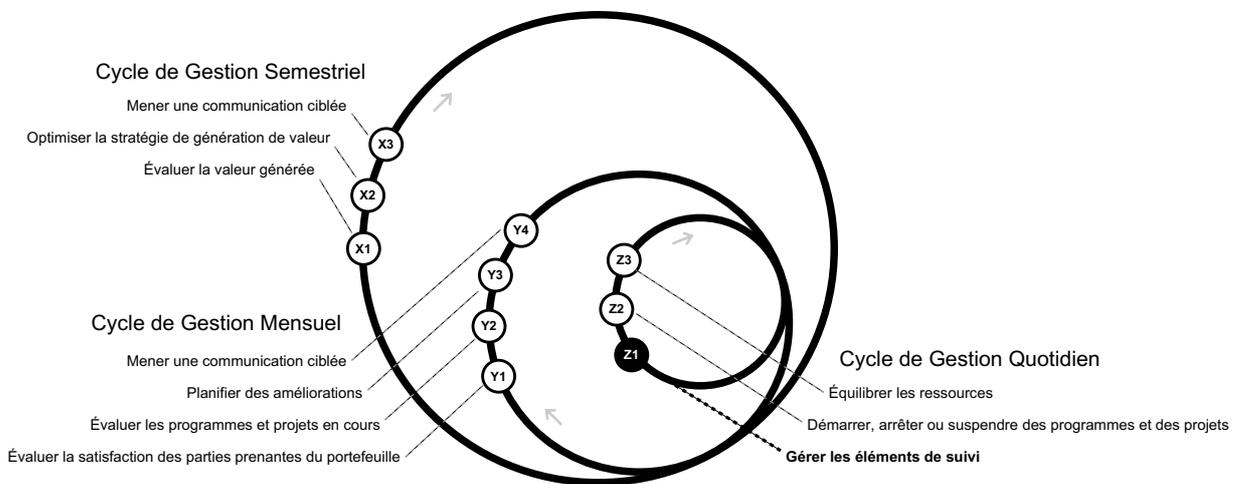
Les activités de gestion de ce cycle sont les suivantes :

[Z1 — Gérer les éléments de suivi](#)

[Z2 — Démarrer, arrêter ou suspendre des programmes et des projets](#)

[Z3 — Équilibrer les ressources](#)

Z1 — Gérer les éléments de suivi



Quoi

Dans cette activité, nous gérons en permanence les éléments de suivi globaux (risques, problèmes, demandes de changement, plans d'amélioration et leçons apprises).

Pourquoi

La plupart des éléments de suivi ont un impact sur un seul programme ou projet et sont gérés localement. Cependant, il existe également des éléments globaux qui ont un impact sur plusieurs programmes et projets et doivent être gérés de manière intégrée et holistique dans la couche de gestion de portefeuille afin d'être plus efficaces.

Qui

Le gestionnaire de portefeuille est le principal médiateur de cette activité et travaille en étroite collaboration avec les dépositaires.

Comment

Les gestionnaires de programme et de projet peuvent identifier des éléments de suivi globaux (par exemple, dans l'activité D01 de P3.express). Lorsque cela se produit, ils doivent immédiatement le communiquer au gestionnaire de portefeuille.

Le gestionnaire de portefeuille doit surveiller en permanence les registres locaux pour trouver des modèles pouvant conduire à l'identification d'éléments de suivi globaux.

Lorsqu'un nouvel élément est ajouté au registre de suivi global,

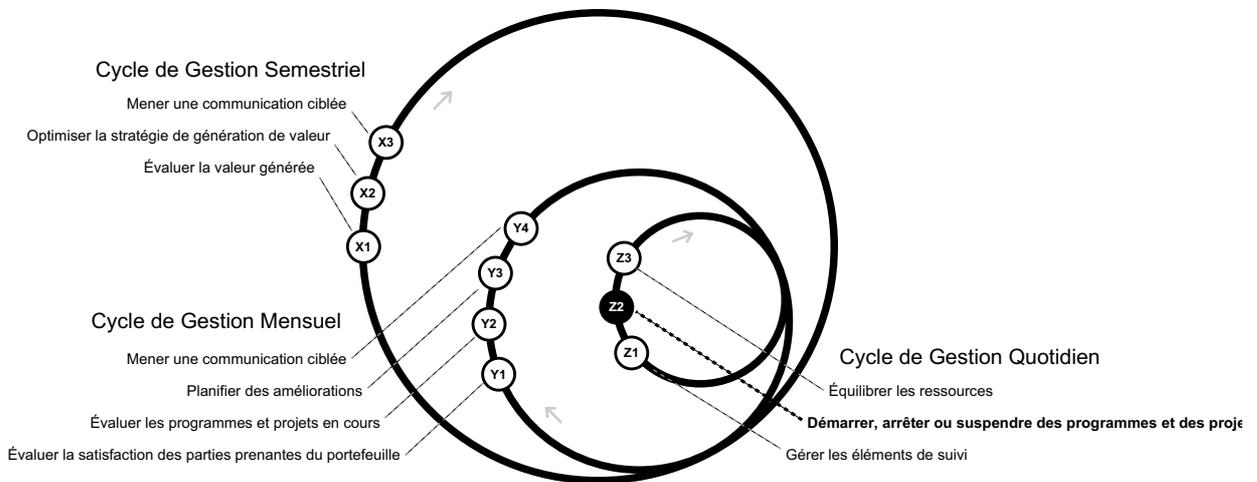
- l'un des membres du conseil d'administration du portefeuille, des gestionnaires de programme ou des gestionnaires de projet doit lui être assigné comme gardien pour suivre et mettre à jour son statut, et
- les dépositaires doivent informer les gestionnaires de tous les programmes et projets susceptibles d'être affectés par l'élément de son existence.

Le gestionnaire de portefeuille doit être en contact avec les dépositaires concernant le statut de leurs éléments de suivi et s'assurer qu'ils font tous l'objet d'un suivi jusqu'à leur clôture

Lorsque le gestionnaire de portefeuille se rend compte qu'un élément de suivi peut avoir un impact significatif sur la matrice de création de valeur, il doit exécuter un cycle exceptionnel de 6 mois. Sinon, le gestionnaire de portefeuille est autorisé à décider de la manière de répondre à ces éléments. Le gestionnaire de portefeuille peut obtenir l'aide des gestionnaires de programme et de projet pour concevoir les réponses.

Les processus et politiques organisationnels connexes documentés dans la description du portefeuille doivent être soigneusement suivis dans cette activité.

Z2 — Démarrer, arrêter ou suspendre des programmes et des projets



Quoi

Cette activité donne la permission aux sponsors de démarrer, d'arrêter ou de suspendre leurs programmes ou projets autonomes en fonction de la matrice de génération de valeur.

Pourquoi

Pour garantir l'alignement, aucun programme ou projet autonome ne peut être démarré, arrêté ou suspendu dans l'organisation sans l'autorisation du gestionnaire de portefeuille. Les projets qui se trouvent sous des programmes nécessiteront l'autorisation du système de gestion de programme plutôt que du système de gestion de portefeuille.

Qui

Le gestionnaire de portefeuille et le sponsor du programme ou du projet travaillent ensemble dans cette activité.

Comment

Les sponsors sont autorisés à lancer leurs programmes et projets autonomes (affecter une équipe pour créer un plan de haut niveau sans l'exécuter) s'ils doivent créer une analyse de rentabilisation précise (par exemple, en réponse à des demandes de propositions de clients externes), mais ils doivent recevoir l'autorisation du gestionnaire de portefeuille avant de commencer l'exécution (par exemple, activité A08 de P3.express). Ils doivent également demander l'autorisation avant de commencer et de terminer le processus de clôture du programme ou du projet. Pendant la clôture du programme et du projet, le gestionnaire de portefeuille s'assurera, entre autres, que les documents sont correctement archivés.

Parfois, comme en cas d'urgence, la justification relative des programmes et des projets change si radicalement qu'il est logique de suspendre un programme ou un projet en cours et de commencer à travailler sur autre chose. Le gestionnaire de portefeuille et le sponsor discuteront de tels cas dans cette activité.

Lorsqu'une décision est apportée à cette activité, le gestionnaire de portefeuille est autorisé à prendre la décision avec le sponsor selon la matrice de création de valeur. Si les décisions antérieures du comité de gestion du

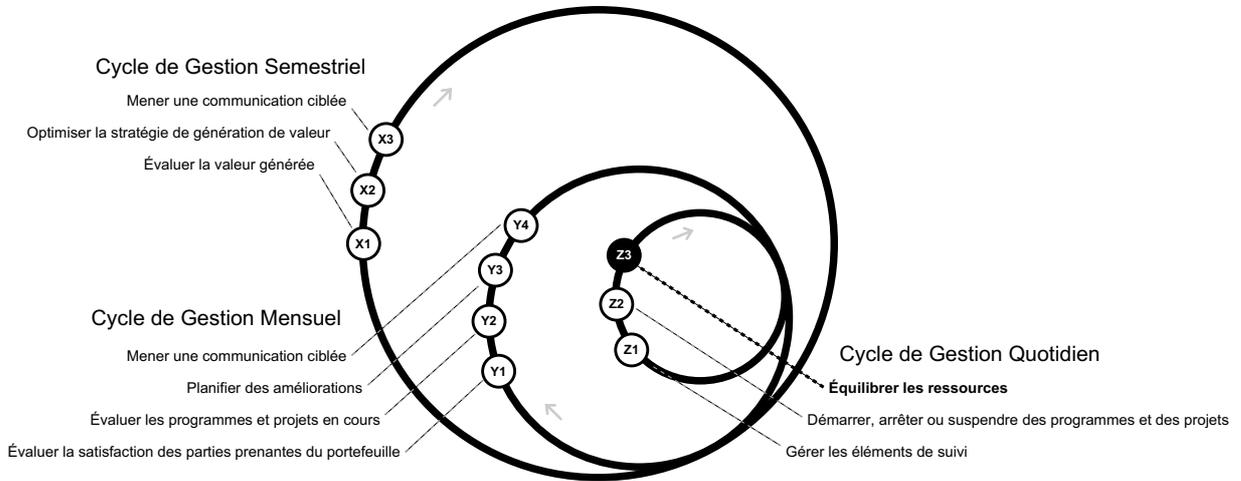
portefeuille, telles que reflétées dans la matrice, ne suffisent pas à prendre la décision, ou si le gestionnaire de portefeuille et le sponsor ne parviennent pas à un accord, le gestionnaire de portefeuille doit exécuter un cycle exceptionnel de 6 mois.

Le gestionnaire de portefeuille doit s'assurer que les sponsors n'exécutent pas trop de programmes et de projets en parallèle et terminent ceux en cours avant de commencer les suivants dans la matrice.

Les changements mineurs dans l'organisation peuvent être mieux mis en œuvre par des tâches ad-hoc. Cependant, le gestionnaire de portefeuille doit s'assurer que le nombre de ces tâches est raisonnable et qu'elles ne remplacent pas les changements structurés (programmes et projets).

Les processus et politiques organisationnels liés au démarrage et à l'arrêt des programmes et des projets, tels que documentés dans la description du portefeuille, doivent être soigneusement suivis dans cette activité.

Z3 — Équilibrer les ressources



Quoi

Cette activité aide les sponsors à obtenir des ressources pour leurs programmes et projets, en particulier en cas de concurrence entre eux.

Pourquoi

Le système de gestion de portefeuille doit offrir cette aide aux sponsors d'un point de vue holistique pour garantir le suivant :

- qu'ils peuvent obtenir les ressources nécessaires à leurs programmes et projets, et
- si plusieurs programmes et projets sont en concurrence pour des ressources similaires, les allocations sont alignées sur la matrice de génération de valeur.

Qui

Le gestionnaire de portefeuille et les sponsors du programme et du projet travaillent ensemble dans cette activité.

Comment

En cas de concurrence entre les programmes et les projets, le gestionnaire de portefeuille doit essayer d'équilibrer les allocations de ressources en fonction de la matrice de génération de valeur. En cas de désaccord entre les sponsors et le gestionnaire de portefeuille, ce dernier est autorisé à prendre des décisions jusqu'au seuil documenté dans la description du portefeuille. Si la décision dépasse le seuil, il doit exécuter un cycle exceptionnel de 6 mois.

Toutes les politiques et processus organisationnels liés aux ressources, tels que documentés dans la description du portefeuille, doivent être soigneusement suivis dans cette activité.