Planification de portefeuilles adaptative : 5 étapes pour gagner en agilité tout au long de votre transformation

planview®

Selon le rapport comparatif État des lieux de l'exécution de la stratégie, les entreprises se heurtent généralement à trois obstacles sur la voie de l'adaptation au changement : la complexité des processus de gouvernance et d'approbation, des priorités peu claires ou contradictoires et un manque de ressources.

Or, ces points de blocage mettent non seulement les équipes sous pression, mais ils empêchent aussi les organisations d'aligner l'exécution sur la stratégie. Malgré ces freins, la vitesse doit rester la priorité des dirigeants s'ils ne veulent pas se laisser distancer ou perdre des clients.

Rapidité, agilité et innovation : tels sont les maîtres mots qui à la fois exigent et engendrent des changements profonds au sein des organisations. Concrètement, pour continuer à produire de la valeur, les entreprises doivent renforcer leur capacité d'adaptation – tant en termes opérationnels que de financement – pour rester en phase avec l'évolution des besoins de leur activité, sans jamais dévier de la stratégie. Mais cela demande un changement d'approche.

C'est à l'EPMO et aux dirigeants que revient la responsabilité de guider cette transformation en actionnant différents leviers :

1. Passage d'un processus de planification annuelle à un modèle de planification continue
2. Investissement dans des initiatives alignées sur la stratégie et les objectifs de l'organisation
3. Recours à des feuilles de route pour définir clairement le parcours de transformation
4. Focus sur les résultats et les bénéfices plutôt que sur des livrables tactiques
5. Organisation de points d'étape trimestriels pour évaluer la performance de vos portefeuilles

Découvrez dans ce livre numérique les cinq étapes d'une flexibilité porteuse de résultats conformes à la stratégie.

« 70 % des transformations digitales n'atteignent pas les objectifs fixés, avec des conséquences souvent profondes… La mise en place de tels changements de fond à grande échelle, au sein de structures vastes et complexes, est un vrai challenge, surtout lorsqu'il faut aussi composer avec les pressions à court terme. »

Boston Consulting Group: Flipping the Odds of Digital Transformation Success

La transformation, un enjeu vital pour votre organisation

Miser sur la planification de portefeuilles adaptative, c'est gagner en flexibilité pour **créer davantage de valeur au sein de votre organisation**. En s'engageant sur cette voie, les dirigeants se placent au service de la stratégie pour produire des résultats métiers concrets.

Qui dit transformation réussie dit avantages majeurs pour votre organisation :

- **Accélération du TTM (Time-To-Market) :** les clients exigent le déploiement rapide de nouveaux produits, fonctions et expériences. Amélioration continue, expérimentation constante, autonomie des équipes... ces principes et pratiques Agile permettent aux organisations d'améliorer la satisfaction client et de réduire le TTM.

- **Alignement de la gouvernance et des financements sur les priorités :** dans un cadre de gouvernance flexible, priorité est donnée aux activités créatrices d'une valeur en phase avec la stratégie. C'est sur cette base de calcul que les financements seront alloués. Répartir les budgets selon des critères de performance, c'est privilégier le financement des initiatives à plus haut potentiel.

- **Adaptation plus rapide au changement :** la planification de portefeuilles adaptative donne aux organisations la latitude nécessaire pour réagir à l'évolution des attentes et aux changements disruptifs. Les porteurs de la stratégie peuvent ainsi corriger le cap en fonction de la performance de leurs investissements.

5 étapes pour adapter la planification et le financement de portefeuilles

En préambule, rappelons que la transformation **s'apparente à un marathon, et non à un sprint**.

N'espérez pas transformer votre entreprise du jour au lendemain. C'est une démarche au long cours. Après tout, le cadre en place dans votre entreprise a aussi mis du temps à s'établir.

Négocier avec succès le virage de la planification de portefeuilles adaptative, c'est opérer des changements difficiles dans les attitudes, les pratiques et les processus. Voici les cinq grandes étapes que les responsables de la transformation d'entreprise devront suivre pour s'engager sur la bonne voie.

« Les dirigeants doivent anticiper et s'approprier la disruption, avec toute l'agilité et la discipline nécessaires pour se démarquer et garder une longueur d'avance sur la concurrence. Faute de vision et de stratégie claires pour donner forme à l'exécution, les initiatives de transformation peuvent connaître des ratés, même dans les entreprises les plus performantes. »

Deloitte: Thinking Big With Business Transformation

ÉTAPE 1 : changez le mode de planification de votre organisation

Adoptez la planification continue	Une planification continue descendante (« top-down ») permet aux dirigeants de s'assurer de l'alignement entre leurs portefeuilles, leurs stratégies, leurs financements et leurs résultats métiers. L'organisation pourra ainsi créer de la valeur et maintenir sa compétitivité dans un contexte de changement constant.
Divisez vos plans et initiatives à long terme en itérations	Pour accélérer la création de valeur, la planification orientée résultats nécessite de fractionner les plans stratégiques en livrables plus petits. Cette approche s'applique notamment aux types de planifications suivants : • Planification stratégique • Planification des programmes • Création de feuilles de route et planification des résultats • Planification des investissements et de la capacité Dès lors, les responsables de la transformation, l'EPMO et les parties prenantes pourront **en permanence procéder par itérations, revoir leurs hypothèses et corriger leurs plans en conséquence.**
Recourez à la planification de scénarios	La planification de scénarios permet de modéliser l'impact des changements, d'établir des arbitrages et de visualiser la modification des priorités d'investissement, sans nuire à l'exécution. Vous pouvez ainsi imaginer et comparer différents scénarios en réponse à diverses questions clés. Exemples : • Dans quelle mesure des scénarios alternatifs d'affectation des effectifs ou des financements affectent-ils les résultats de vos portefeuilles ? • Quel impact l'ajustement des ressources entraîne-t-il sur les coûts globaux du portefeuille et votre retour sur investissement (ROI) ? Cette approche vous aidera à définir les priorités, les financements et les ressources requises pour vos différents portefeuilles.
Allégez la gouvernance	Éliminez tout processus de gouvernance nuisant à la prise de décision et à l'efficacité. L'EPMO et les responsables de la transformation doivent trouver la juste dose de gouvernance pour maintenir l'alignement de la stratégie et des initiatives sur les résultats visés.
Financez par incréments	Reliez les financements à des programmes et résultats à court terme. Le mode de financement incrémentiel présente de nombreux avantages : prise de risques calculés, exploitation de nouvelles opportunités, et même application du principe du « fail-fast » pour apprendre de ses erreurs.

Pour élaborer des plans garants d'une livraison toujours en phase avec la stratégie, lisez notre livre numérique intitulé ***Autopsie de la planification : 5 types de planification indispensables à une livraison en phase avec une approche dynamique et continue*** (en anglais).

ÉTAPE 2 : passez à une planification et à un financement centrés sur les programmes et les produits

Pour adopter une approche qui met l'accent sur le client, impulse l'innovation et accélère le TTM, votre organisation doit désormais opter pour un système de financement axé sur les produits, et non plus sur les projets.

Découvrez comment mettre ce processus en route...

Financez et livrez des programmes et des produits	Contrairement au financement de projets, le financement de portefeuilles se concentre sur la création de valeur et la rentabilité.
Décidez de vos financements et de vos investissements à l'aune des résultats	Privilégiez les investissements qui servent votre stratégie et vos objectifs, et non de simples indicateurs tactiques comme le périmètre et le cahier des charges.
Priorisez les portefeuilles en fonction des programmes et de la valeur associée	Retour sur investissement (ROI), valeur actuelle nette (VAN), taux de rendement interne (TRI)... utilisez des indicateurs de rentabilité objectifs pour guider vos investissements, plutôt que de vous laisser influencer par les arguments subjectifs des uns et des autres.
Modifiez les portefeuilles si besoin	Transférez vos investissements de programmes à long terme à des epics à court terme, en fonction des résultats prioritaires à atteindre.

Si votre organisation a entamé sa transition vers une planification centrée sur les produits (plutôt que sur les programmes), axez votre organisation sur le produit lui-même.

Cette approche vous permettra de vous assurer que le travail réalisé est toujours en phase avec la stratégie. En optant pour une planification et une gestion transverses à tous les portefeuilles, les responsables de portefeuilles et de programmes stratégiques ont toutes les cartes en main pour suivre en continu l'avancement, résoudre les conflits d'accès aux ressources, gérer les dépendances, réaffecter les budgets et effectuer des ajustements au rythme des changements qui surviennent.

ÉTAPE 3 : reliez vos feuilles de route aux objectifs stratégiques

Rouage essentiel de la transformation et de la planification de portefeuilles adaptative, les feuilles de route stratégiques rendent compte des objectifs fixés par l'organisation et du chemin parcouru.

D'où la nécessité de rattacher les portefeuilles et les feuilles de route aux objectifs stratégiques. Les parties prenantes ont non seulement besoin d'informations fiables et récentes sur les portefeuilles, mais aussi d'une mise en contexte pour interpréter ces données. Ces contenus contextualisés pourront porter sur :

- **Les applications métiers :** impact des décisions relatives aux applications métiers sur la réalisation des objectifs stratégiques
- **Les produits métiers :** influence des livraisons, mises à jour ou retraits de produits sur les objectifs de l'entreprise
- **Les services métiers :** rôle des capacités et des services dans la production de résultats stratégiques, et dépendances susceptibles d'affecter celle-ci
- **L'infrastructure technologique :** influence sur les objectifs de l'entreprise de changements apportés à l'infrastructure technologique et aux capacités métiers

Il s'agit d'apporter aux parties prenantes de différents départements le contexte nécessaire pour prendre des décisions avisées. Résultat, l'organisation obtient une vision claire sur la performance de ses portefeuilles et sur leur adéquation, ou non, à la stratégie globale.

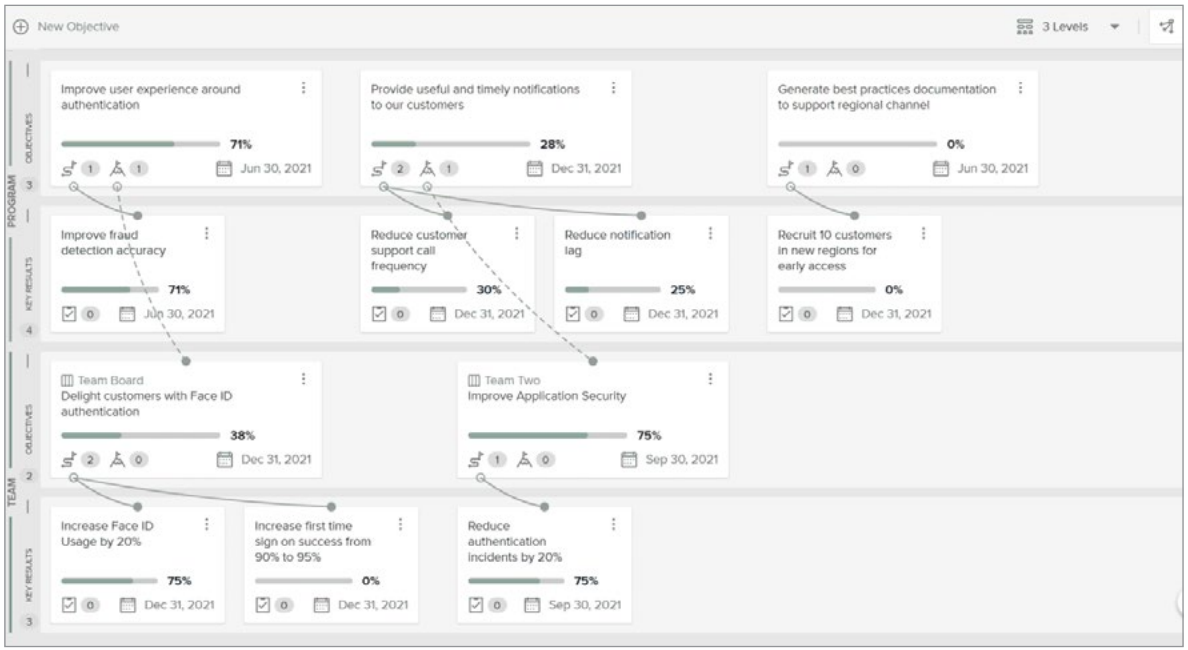
ÉTAPE 4 : concentrez-vous sur les résultats et sur les bénéfices

Veillez à bien orienter votre planification de portefeuilles sur la réalisation de résultats métiers plutôt que sur la production de livrables tactiques. Il est important de pouvoir rendre compte de la valeur créée à la direction et aux principales parties prenantes. Or, pour ce faire, vous devez disposer d'informations pertinentes et décider au préalable de la manière dont les progrès seront mesurés.

Statut, coûts, interdépendances, indicateurs clés de performance (KPI), risques, stratégies, bénéfices, prévisions... les dirigeants ont besoin de données fiables et récentes couvrant l'ensemble de l'organisation.

Pour y avoir accès, collaborez avec les différentes parties prenantes et définissez vos KPI à l'avance. Grâce à des indicateurs avancés, les responsables de portefeuilles stratégiques seront rapidement prévenus de la nécessité de pivoter, d'ajuster le financement et la capacité, voire d'interrompre momentanément une initiative.

À l'image des objectifs et résultats clés (OKR), un framework orienté objectifs peut aider l'EPMO et les responsables de la stratégie et de la transformation à rester concentrés sur les résultats et les bénéfices visés. À la lumière de ces OKR, les différents départements de l'organisation peuvent décider de ce qu'ils souhaitent accomplir (objectifs) et de la méthode à employer pour mesurer la réussite (résultats clés). Ce qui compte ici, c'est l'approche axée sur les résultats et la capacité à mesurer la valeur créée sur l'ensemble d'un portefeuille d'investissements.



Dernier point, il est essentiel de rassembler ces données dans un référentiel centralisé pour générer les analyses indispensables à des décisions avisées. Les dirigeants et autres parties prenantes doivent pouvoir bénéficier d'une vue globale pour identifier et résoudre promptement les risques et contraintes imprévus. Forts de ces précieux éclairages, ils pourront anticiper les problèmes et s'adapter en conséquence.

ÉTAPE 5 : mettez en place des points d'étape trimestriels

Les points d'étape trimestriels permettent d'évaluer les résultats du trimestre écoulé, de vérifier la conformité des livrables aux objectifs, de prendre des décisions de continuation ou d'arrêt (Go/No-Go) et d'approuver le financement incrémentiel. Puisque vous ne financez que l'incrément (et non l'année entière comme le veut la méthode traditionnelle), la poursuite du financement dépend des résultats obtenus.

Ces points d'étape sont l'occasion de se poser les questions cruciales qui suivent…

- Qu'avons-nous appris, et cela change-t-il les priorités ?
- Avons-nous besoin d'augmenter ou de réduire nos capacités pour parvenir au résultat souhaité ?
- Si les résultats ne sont pas au rendez-vous, faut-il continuer à financer ou investir ailleurs ?

L'organisation de points d'étape au sein d'un processus de financement adaptatif s'inscrit également dans l'évolution vers une planification continue. Inspirez-vous de la méthode Agile et prenez le temps, chaque trimestre, de réfléchir à la manière d'interconnecter les différentes activités de l'organisation pour gagner en agilité. À vous ensuite de mettre en œuvre ces changements.

Obstacles à la planification de portefeuilles adaptative et au processus de transformation

S'engager sur la voie de la transformation stratégique, c'est emprunter un chemin semé d'embûches. Équipes, processus, technologies... les obstacles à surmonter seront nombreux. Petit aperçu :

- **Technologies inadaptées :** Vos outils technologiques et applications doivent prendre en compte les méthodologies de travail mixtes et/ou hybrides de vos équipes et organisations. Les outils obsolètes ou isolés, tels que les feuilles de calcul ou logiciels PPM traditionnels, n'offrent pas la hauteur de vue nécessaire pour relier la stratégie à la livraison et mesurer ainsi la valeur créée.

- **Résistance culturelle :** Une résistance au changement est à prévoir, surtout lorsque vous demandez aux équipes de modifier ou d'abandonner des méthodes et pratiques métiers profondément ancrées. D'où la nécessité d'obtenir l'adhésion de tous, des dirigeants jusqu'aux exécutants, en mettant en avant tout l'enjeu de ces changements pour l'organisation

- **Absence d'examens réguliers des portefeuilles :** Faute de passer fréquemment en revue leurs portefeuilles, certaines structures peinent à réévaluer leur performance et à pivoter en conséquence.

- **Trop-plein de données inexploitées :** Collecter des données uniquement pour le principe, sans savoir ce qu'elles signifient pour les opérations métiers actuelles ou les besoins futurs, génère des angles morts qui nuisent à la capacité des responsables de la transformation à prendre des décisions éclairées.

- **Processus existants :** La persistance de processus opérationnels dépassés et sclérosants entrave le progrès et constitue l'un des obstacles majeurs à l'adoption d'une approche plus adaptative.

- **Silos de données :** La création de feuilles de route propres à chaque silo fonctionnel prive les parties prenantes d'une vision globale sur les portefeuilles et les programmes dans le département en question.

Pour lever ces freins, misez sur une **solution de gestion stratégique de portefeuilles** efficace, **capable de relier vos initiatives stratégiques au financement de portefeuilles et à la valeur créée au sein de votre organisation.**

« Les entreprises qui introduisent de l'agilité dans leur planification acceptent le fait que le changement entraînera une baisse de productivité initiale, avant que la situation ne se stabilise par la suite. Avec le bon niveau de discipline, la volonté de s'adapter pour s'améliorer et la capacité à mesurer les résultats, les organisations finiront par constater un changement dans les comportements. »

Forrester: Strategic Portfolio Management Is Agile

Impulsez le passage à l'approche adaptative

À l'heure où le vent de la transformation souffle en tous sens et à tous les échelons des organisations, la planification de portefeuilles adaptative vous permet de tourner cette dynamique à votre avantage.

Suivez les cinq étapes décrites dans ce document pour adopter une gestion stratégique de portefeuilles à la hauteur de vos enjeux de transformation. Passez d'une fonction datée et réactive à une structure résolument proactive et tournée vers l'avenir. Optimisez les bénéfices apportés par le changement et veillez à toujours cadrer votre exécution sur la stratégie et les résultats à atteindre. Vous avez tout à y gagner !

Apprenez à vous adapter en toute confiance lorsque des perturbations et de nouvelles opportunités se présentent pour devenir le garant d'une exécution en phase avec la stratégie. **Lisez le rapport comparatif État des lieux de l'exécution de la stratégie – Accepter l'incertitude pour s'adapter plus rapidement**.

SUR LE POINT D'AMORCER VOTRE TRANSFORMATION ?

Planview® peut vous aider à maintenir l'alignement de vos investissements et de la valeur ainsi créée sur vos objectifs stratégiques — **découvrez comment dans notre démo à la demande consacrée à la solution Planview de gestion stratégique de portefeuilles**.

planview®

Nous bâtissons l'avenir du travail connecté

La mission de Planview : bâtir l'avenir du travail connecté. Nos solutions accompagnent les entreprises dans la concrétisation de leurs idées pour les aider à atteindre plus rapidement leurs objectifs majeurs.

Grâce à la gamme de solutions Planview de gestion de portefeuilles et de gestion des activités, les organisations peuvent concentrer toutes leurs forces vives sur leurs priorités, donnant à leurs équipes les moyens de la performance, quelles que soient leurs méthodes de travail. La plateforme complète de Planview et son modèle favorisant la réussite des entreprises permettent à ses clients de proposer des produits, des services et des expériences clients innovants et compétitifs.

Basée à Austin (Texas) et implantée à l'international, Planview emploie plus de 1 000 salariés au service de 4 000 clients et de 2,4 millions d'utilisateurs à travers le monde. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.planview.com/fr.

© 2022 Planview, Inc., All rights reserved.