

5 clés pour une gestion de portefeuille IT efficace en 2021

En regardant l'horizon, personne ne peut prédire réellement quel sera le nouveau paysage pour les mois ou années à venir. Cependant, la question n'est pas forcément là. La question est avant tout de savoir si les bonnes conditions seront réunies au sein de votre entreprise pour traverser cette tourmente et appréhender au mieux la reprise.

Si ce n'est pas le cas, quelles actions doivent être mises en place ou stoppées pour avancer dans la bonne direction ? Qu'avons-nous appris de la crise et que nous traversons encore aujourd'hui ? Quelles vont être les prochaines étapes ?

Les organisations qui peuvent mieux naviguer et mieux fonctionner pendant les pandémies ont plusieurs points communs : un nouveau style de leadership, une manière efficace d'embrasser le changement et de le transformer en action concrète, la rapidité de décision et l'agilité pour pivoter ou persévérer, mais surtout une vision où la stratégie et l'exécution fonctionnent ensemble et sont intégrées dans une organisation qui est modulable, flexible et motivée pour les défis à venir.

Changer l'organisation, en adoptant de nouvelles pratiques et de nouvelles méthodes de travail, n'est pas un simple patch que vous mettez d'un jour à l'autre en espérant qu'il restera là pendant un certain temps. C'est plutôt un voyage, où les dirigeants doivent diriger (comme ils devraient) l'organisation à travers ce changement et, surtout, faire partie du changement eux-mêmes.

Pour ce faire, il faut mettre en œuvre un changement durable et commencer à implémenter une gestion de portefeuille réussie qui aidera à établir et à favoriser de nouvelles méthodes de travail sur l'ensemble de l'organisation.

Voici 5 des éléments les plus importants à considérer pour une gestion de portefeuille IT efficace :

1- Ignorer les coûts irrécupérables

Ces sont des coûts qui ont déjà été payés définitivement, qu'il n'est pas possible de récupérer par un autre moyen et qui ne doivent donc pas influencer les décisions futures de l'entreprise. Si malgré tout vous les prenez en compte, ils vont certainement vous empêcher d'investir dans d'autres initiatives qui sont, peut-être, plus importantes. Il faut éviter l'effet de « l'aversion à la perte » .

2 – Financer les flux de valeur

Identifier et financer les flux de valeur au lieu des projets est un grand changement pour l'entreprise. Cela garantira le flux de valeur continu, les discussions indispensables sur les dérapages budgétaires, le temps et les ressources, mais aussi, le soi-disant problème des centres de coûts. En effet, nous finançons des centres de coûts qui, sur les chiffres, semblent plutôt bien, mais qui finiront par ressembler à ce que nous appelons « l'allocation Frankenstein » : un bras d'un développeur, une jambe d'un testeur, la tête d'un analyste d'affaires, etc.

Le « role-waving budget » soutiendra et supprimera le poids du processus de budgétisation annuel, finançant les flux de valeur selon la stratégie définie par l'organisation, évitant également les

évaluations par phases qui n'assurent pas l'achèvement et la livraison demandés.

3 – Assurer l'engagement des parties prenantes

Les dirigeants d'entreprises particulièrement qualifiés pour s'assurer que le financement alloué aux chaînes de valeur est affecté aux bonnes choses. En tant que tels, ils savent quels sont les investissements nécessaires sur les éléments les plus stratégiques et ceux qui apporteront de la valeur à l'entreprise, pas seulement dans un domaine particulier.

Les décisions doivent être prises sur une base économique et être très claires pour tous, communiquées et comprises. Ces investissements influenceront ce qui est fait et livré par les équipes plus tard et ils doivent être alignés sur les décisions prises au niveau du portefeuille.

4 – Définir les investissements par "horizon"

Les investissements du portefeuille sont organisés selon des horizons d'investissement reflétant quatre horizons temporels. Le montant du budget qu'une chaîne de valeur donnée alloue aux solutions dans ces horizons détermine la santé à court et à long terme des chaînes de valeur et du portefeuille.

Un portefeuille d'initiatives sain et équilibré doit être investi sur 4 horizons:

- H0: Dans des systèmes / solutions / services qui nécessitent des investissements pour être mis hors service
- H1: Dans les initiatives qui se vendent / améliorent l'offre actuelle et qui sont déjà en état de financement ou d'extraction
- H2: Dans la prochaine génération d'initiatives (produits / services / solutions) qui seront déplacées à l'horizon 1 dans un délai de 1 ou 2 ans
- H3: Dans une large gamme de systèmes / solutions disruptifs, de gros paris, d'éléments disruptifs qui seront liés à l'innovation et à la durabilité du portefeuille

5 – Privilégier les équipes agiles aux équipes de développement

Les équipes agiles sont un type d'équipe transverses et multidisciplinaires, ne se limitant pas à l'informatique ou à la R&D, sinon les profits ne se situeraient que dans ce petit domaine de l'entreprise.

Au lieu de cela, il faut adopter une approche globale, en utilisant la pensée systémique et commencer à réfléchir à ce qui est vraiment nécessaire pour créer des équipes agiles (ou des équipes plus grandes d'équipes agiles) qui sont vraiment indépendantes et peuvent apporter de la valeur par elles-mêmes. Les silos dans l'organisation n'aident pas à augmenter le flux de valeur ou de connaissances.

D'un autre côté, avec de véritables [équipes agiles](#), l'entreprise peut accélérer sa prise de décision en donnant aux gens les moyens de prendre des décisions en fonction de leur propre contexte, d'engager les employés autour d'un ensemble d'objectifs et aussi, d'aider à créer et diffuser des connaissances dans toute l'organisation.