

**swiss.ICB4**

Swiss Individual Competence  
Baseline

Version 4.0



## **MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE**

**IPMA**  international  
project  
management  
association

**spm.**

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement

 **v z p m**  
your excellence certified

## Editorial

<i>Titre</i>	Swiss Individual Competence Baseline (swiss.ICB4) Version 4.0 Domaine : Management de portfolio
<i>Publié par</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification des personnes en management (VZPM) Flughofstrasse 50 8152 Glattbrugg Suisse
<i>Equipe de rédaction de la version française</i>	Philippe Goumaz (Lead) Barbara Green Studer Olivier Jegerlehner Thierry Labriet Eva Mladinic Roland Monney Martin Sedlmayer Jean-Pierre Widmann Alexandre Zbinden
<i>Editeurs</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification des personnes en management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9524735-5-9
<i>Sortie</i>	swiss.ICB4, 1 Avril 2017

Ce document est la version française de l'IPMA ICB 4.0 (IPMA Individual Competence Baseline) pour la Suisse et a été traduit avec la permission de IPMA® (International Project Management Association).

Le document allemand qu'a été traduit en collaboration avec les deux associations allemandes Gesellschaft für Projektmanagement e.V. GPM et PMA - Projekt Management Autriche se trouve sur le site [www.spm.ch](http://www.spm.ch).

Le document original dans la version anglaise est disponible sur le site Web [www.ipma.world](http://www.ipma.world). L'auteur en est l'IPMA® (International Project Management Association) dont le domicile légal est à Zurich.

© 2016 Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (SPM), Association pour la certification des personnes en management (VZPM)

Ce travail, y compris toutes ses parties, est protégé. Toute utilisation en dehors des limites strictes du droit d'auteur est irrecevable et punissable sans l'accord de l'éditeur. Cela vaut en particulier pour la reproduction, la traduction, le micro-filmage, le stockage et le traitement dans des systèmes électroniques.

IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D, IPMA PPMC, IPMA PMC et IPMA Delta sont des marques déposées protégées par la loi dans la plupart des pays.

# Editorial de l'édition internationale

*Title* Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0

*Legal address* International Project Management Association (IPMA)  
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17  
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

*Operational address* International Project Management Association (IPMA),  
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

*Editorial team* Peter Coesmans (The Netherlands)  
Marco Fuster (Switzerland)  
Jesper Garde Schreiner (Denmark)  
Margarida Gonçalves (Portugal)  
Sven Huynink (The Netherlands)  
Tim Jaques (The United States of America)  
Vytautas Pugacevskis (Lithuania)  
Martin Sedlmayer (Switzerland) – the leading editor  
Dr. David Thyssen (Germany)  
Alexander Tovb (Russia)  
Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia)  
Michael Young (Australia)

*ISBN (pdf):* 978-94-92338-01-3

*ISBN (print):* 978-94-92338-00-6

*Edition* Version 4.0, December 1, 2015

©2015 International Project Management Association (IPMA®)

All rights reserved (including those of translation into other languages).

No part of this document may be reproduced in any form - by photo print, microfilm, or any other means - nor transmitted or translated into a machine language without written permission.



# Préface

Le calme règne dans l'œil du cyclone. Un phénomène météorologique que nous connaissons à peine sous nos latitudes. Ce que nous connaissons par contre, dans notre pays, ce sont de bons managers de projets, hommes et femmes qui gardent leur calme et leurs projets bien en main, même quand ces derniers connaissent de grandes turbulences ; une performance admirable dans le monde fascinant des projets, programmes et portefeuilles.

Comment réussissent-ils, ces hommes et ces femmes à garder le contrôle au cœur de la tempête ? C'est une grande richesse de compétences - connaissances, savoir-faire et aptitudes - ancrée dans une vaste expérience, qui constituent le fondement de performances exceptionnelles. Ces compétences humaines forment un facteur de succès important dans le Management et la réalisation d'un projet. Les compétences humaines, qui se trouvent à la base des normes de l'Association Internationale de Management de Projet IPMA, les distinguent des autres normes et certifications dans le domaine du Management de projet, qui ont tendance à se concentrer sur les pratiques.

La quatrième version de l'IPMA Individual Competence Baseline présentée dans ce référentiel a été officiellement publiée le 1er octobre 2015 au Congrès mondial IPMA à Panama City. La norme a été érigée sous la direction suisse par une équipe de projet mondiale durant plusieurs années de travail intensif. Nous sommes fiers que la Suisse et notre association IPMA continuent à influencer de manière significative le management de projet à travers le monde.

L'« Œil de compétences » de l'ICB regroupe les compétences individuelles en trois domaines :

- connaissance, savoir-faire, contrôle de soi et de la relation aux autres personnes
- maîtrise du métier dans le Management des projets, programmes et portefeuilles
- conception et prise en compte du contexte

Avec la nouvelle version 4.0 une attention spéciale est portée sur la personne humaine dans le monde des projets, renforçant encore la pertinence de l'ICB . L'accent est également mis sur le contexte, car aucun projet, programme ou portefeuille ne se déroule jamais de manière isolée de son contexte. L'ICB distingue à présent 29 compétences différentes qui aident les personnes travaillant dans le monde des projets à répondre aux multiples défis.

La numérisation et la mondialisation actuelles produisent des changements majeurs dans presque tous les domaines de la vie. L'inter-connectivité, l'innovation et les bouleversements rendent la compétence en gestion de la complexité plus importante. L'agilité est nécessaire. Grâce aux nouvelles compétences de l'ICB4 telles que « Conception de portefeuille » ou « Changement et transformation » ainsi que le domaine du contexte, les compétences pertinentes pour les managers de portefeuilles sont renforcées.

La valeur et le caractère intemporel du présent ouvrage sont soulignés par le fait que les courants actuels forts que sont l'agilité et la durabilité ont pu être traduits par des adaptations mineures.

Nous remercions tous les chefs et toutes les cheffes de projet qui, malgré une riche gamme de tâches multi-facettes, réalisent leurs projets en visant l'essentiel et le succès. Nous tenons à féliciter tout particulièrement ceux et celles qui ne laissent pas le cyclone arriver. Grâce à l'ICB, nous espérons contribuer au développement personnel des hommes et des femmes impliqués dans le Management de projet.



*Thomas Haas*  
Président spm, Schweizerische  
Gesellschaft für Projektmanagement



*Martin Sedlmayer*  
Chef de projet et éditeur-en-chef  
swiss.ICB4

# Préface de l'édition internationale

The profession of project management is changing rapidly. Organisations have evolved their ability to define and implement new areas of work, with more integration across projects and more focus on the long term benefits. Project management, then, is established as the preeminent method for making change in the world and project, programme, and portfolio managers leading the way. The professionals of tomorrow will work in distributed environments with overlapping and often conflicting stakeholder interests; shaped by real-time data and performance management tools, challenged with too much information and not enough communication, and judged by their ability to deliver products or services that align with short and long term strategies, to deliver benefits. It is into these increasingly demanding challenges that the IPMA Individual Competence Baseline, fourth edition (ICB4) is introduced.

The ICB4 is a global standard that defines the competences required by individuals working in the fields of project, programme and portfolio management. The ICB4 builds upon the prior editions of the ICB, and presents new insights and directions for a wider range of purposes. It serves a broad range of audiences, including educators, trainers, practitioners, HR professionals, and assessors. Within the IPMA 4-Level-Certification system, the ICB4 serves also as the baseline for assessments.

The ICB4 represents a major advancement for successful, modern project, programme, and portfolio management. This version describes three domains of expertise extant in business today - project management, programme management, and portfolio management. The ICB4 describes individuals who work in these domains, while avoiding role-specific terminology because despite a role name may change, the underlying concept remains valid.

The ICB4 takes the Eye of Competence into the next generation, with a redefinition of the competence elements (CEs) required by the modern project manager. 29 CEs are organised in three competence areas:

- **People.** People CE's define the personal and interpersonal competences required to succeed in projects, programmes and portfolios
- **Practice.** Practice CE's define the technical aspects of managing projects, programmes, and portfolios
- **Perspective.** Perspective CE's define the contextual competences that must be navigated within and across the broader environment

The profession of project management has become a global profession. Organisations frequently engage in projects, programmes and portfolios that cross organisational, regional,

national and international borders. The modern manager must work with a wide range of partners outside of their organisation and with a broad array of factors including industry, culture, language, socioeconomic status, organisation types. Project management has to be applied taking these contextual facets into consideration, and often these broader contexts are seen as the most critical success factor. The ICB4 emphasises these challenges.

It took us three years, from defining the business needs, through architectural design, developing the content in a multi-dimensional manner to editing and layout. Four face-to-face workshops a year and a lot of homework took us where we are today. With the ICB4, a new standard is available. But it is by far not the end of the journey; in fact, it is a start. The project management community is invited to work with it and provide regular feedback to IPMA for that it can continuously be improved. We want to thank the project team (Peter Coesmans (The Netherlands), Marco Fuster (Switzerland), Jesper Garde Schreiner (Denmark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (The Netherlands), Tim Jaques (United States of America), Vytautas Pugacevskis (Lithuania), Dr. David Thyssen (Germany), Alexander Tovb (Russia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia)) and more than 150 experts around the globe - researchers, educators, trainers, HR professionals, certification bodies and many practitioners - who provided valuable feedback during the development, the sounding or the review rounds. To work together across huge distances and multiple time zones - and everything on a voluntary basis beside an own professional and private life at home was everything but selfevident. Thanks a lot for the unpayable effort all contributors provided to the project and to IPMA.

And for the deep friendship our profound debates created.

The IPMA ICB will help us to achieve a world in which all projects succeed.



Reinhard Wagner  
IPMA President



Martin Sedlmayer  
ICB4 Project Manager

# Table des matières

Préface	5
Préface de l'édition internationale	7
Table des matières	9
Chapitre 1 Introduction	11
Chapitre 2 Objectifs et public cible	13
2.1 Définition des compétences	13
2.2 Les groups cibles et domaines d'applications	14
2.3 Développement des compétences individuelles	15
2.4 L'ICB comme base pour la certification IPMA	19
Chapitre 3 Le référentiel de compétences individuelles (IPMA ICB <sup>®</sup> )	21
3.1 Cadre de l'ICB4	21
3.2 Structure de l'ICB	23
Chapitre 4 Inventaire de compétences pour les individus oeuvrant dans le management de portefeuille	27
4.1 Management de portefeuille	27
4.2 Vue d'ensemble des compétences	28
4.3 Compétences concernant le contexte (« Perspective »)	31
4.4 Compétences concernant les personnes (« People »)	53
4.5. Compétences concernant la pratique (« Practice »)	87
Annexes	
Annexe 1: Index des mots-clés	129
Annexe 2: Code d'éthique et de comportement professionnelle	133
Annexe 3: Vue d'ensemble des compétences et des indicateurs clés de compétence	137
Annexe 4: Référence à ISO21504:2012	143
Annexe 5: Auto-évaluation	145



## Chapitre 1

# Introduction

Le référentiel de compétences individuelles de l'IPMA (IPMA Individual Competence Base-line IPMA ICB®) est la norme internationale pour les compétences individuelles dans le management de projet, de programme et de portefeuille. L'ICB soutient ce développement personnel par la présentation d'un inventaire détaillé des compétences permettant de diriger et de collaborer sur des projets, programmes et portefeuilles.

Les objectifs poursuivis par l'IPMA avec l'ICB sont simples : développer et améliorer les compétences de chaque individu en management de projet, programme et portefeuille d'une part, et d'autre part, fournir un inventaire des compétences, qui, quand elles sont entièrement appliquées, amène une maîtrise complète de ces trois domaines de Compétence.

Les projets, programmes et portefeuilles sont l'avant-garde du changement dans le monde actuel. Les projets entraînent le développement de nouveaux produits et services, constituent l'outil principal pour le déroulement ordonné des investissements et des expansions et apportent de nouvelles compétences. Ils constituent également l'outil approprié pour l'introduction de nouvelles stratégies ou l'adaptation de stratégies existantes et assurent la prestation efficace de nouvelles générations d'infrastructures.

Chaque projet, et peu importe sa complexité technique, commence et se termine avec des personnes dont les compétences forment la clé de voûte d'une mise en œuvre réussie. Jamais le fardeau n'a été aussi élevé qu'aujourd'hui pour le manager de projet, de programme et de portefeuille, qui doit, dans les délais, produire des résultats vérifiables dans le respect du budget, dans un contexte donné, tout en répondant aux critères de qualité.

La norme de compétence IPMA ICB® soutient le développement de chaque individu et donc aussi des organisations entières afin de survivre dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

La norme IPMA présente un inventaire complet des compétences qu'un individu doit posséder ou développer pour maîtriser avec succès l'ensemble des projets, programmes ou portefeuilles qu'il est appelé à gérer.

Cependant, l'ICB n'est ni un enseignement, ni un livre de recettes pour le management de projets, programmes ou portefeuilles. Par conséquent, il ne décrit pas les méthodes ou les outils pour le management de projet, programme ou portefeuille. En mettant l'accent sur les compétences, l'ICB se place sur un pied d'égalité avec les autres normes dans le monde qui se concentrent davantage sur les processus.

Nous souhaitons à tous ceux qui utilisent l'ICB un heureux voyage de développement personnel sur la route du succès !



## Chapitre 2

# Objectifs et public cible

## 2.1 Définition des compétences

Le terme « compétence » n'est pas défini uniformément dans le monde entier. Pour ce concept, il peut exister de nombreuses définitions différentes. L'IPMA utilise une définition facile à comprendre, reconnue par la plupart des experts, et qui offre une reconnaissance de valeur dans le monde des projets.

« Les compétences individuelles consistent à appliquer des connaissances, des savoir-faire et des aptitudes afin d'atteindre les résultats souhaités. »

- La **connaissance** est la collecte d'informations et l'expérience que l'individu possède. Par exemple, la compréhension du concept d'un diagramme de Gantt peut être considérée comme une connaissance.
- Le **savoir-faire** est l'aptitude technique spécifique qui permet à un individu d'exécuter une tâche. Par exemple, être en mesure de construire un diagramme de Gantt peut être considéré comme un savoir-faire.
- L'**aptitude** est la prestation efficiente des connaissances et des savoir-faire dans un contexte donné. Par exemple, être en mesure de concevoir et de gérer avec succès un calendrier de projet peut être considéré comme une aptitude.

Ces trois termes sont liés d'une façon telle qu'avoir un savoir-faire suppose une certaine connaissance pertinente, et avoir une aptitude suppose des savoir-faire et des connaissances pertinentes, mais ajoute l'utilisation de celles-ci dans la compétence, de la bonne manière et au bon moment. La compétence n'est pas une fin en soi mais sert à la réalisation d'un objectif.

Qu'en est-il de l'expérience ? Pourquoi le mot « expérience » ne figure pas dans la définition de « compétence » ? L'expérience joue un rôle important, quoiqu'indirectement en matière de compétence. Sans expérience, la compétence ne peut être ni démontrée ni améliorée. L'expérience est un facteur de succès important pour le développement de chaque individu. Pour exécuter avec succès les rôles assignés, les individus doivent avoir accumulé une expérience suffisante qui complète ainsi leur potentiel de compétences. Les derniers systèmes de certification et les méthodes d'évaluation (également ceux de l'IPMA respectivement de la VZPM) évaluent donc non seulement les connaissances, mais mettent également l'accent sur les aptitudes et les expériences acquises. L'ICB – en tant que norme de compétences – décrit par ailleurs les facteurs qui ont une incidence directe sur les compétences.

## 2.2 Les groupes cibles et domaines d'application

L'ICB est destiné à soutenir un public largement diversifié à travers de nombreuses utilisations. Il a été développé et écrit avec ce public à l'esprit. Le tableau suivant décrit les types de public et les utilisations possibles de l'ICB. Cette liste n'est en aucun cas exhaustive.

Publics	Applications possibles
Pouvoirs publics, sociétés, gouvernements, entreprises, organisations à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une <b>norme mondiale</b> unique pour une exécution réussie de projets, programmes et portefeuilles</li> <li>• La mise en œuvre plus efficace des projets et programmes</li> <li>• Un développement pertinent pour des managers de projet, de programme et de portefeuille compétents</li> </ul>
PDG, directeurs d'entreprises, d'institutions et d'organisations à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité d'une norme <b>reconnue internationalement</b> ; ne pas devoir développer une coûteuse norme interne</li> <li>• <b>Amélioration des chances de succès</b> dans la mise en œuvre de projets et de programmes</li> </ul>
Ressources humaines (RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une base internationalement reconnue pour le <b>recrutement</b> et le perfectionnement des employés</li> <li>• Une base solide pour la mise en œuvre d'un <b>modèle de carrière</b> au sein de l'organisation</li> <li>• Une base de qualifications et promotions</li> </ul>
Utilisateurs du référentiel (chefs et équipes de projets, programmes et portefeuilles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une base de référence pour le <b>développement professionnel</b></li> <li>• Un langage commun pour les communautés d'utilisateurs</li> <li>• Le développement des compétences en équipe</li> <li>• Les auto-évaluations</li> </ul>
Chercheurs et scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une <b>norme appropriée pour la recherche</b> et le développement, pour les documents scientifiques et les conférences</li> <li>• Une plateforme pour le travail de recherche en équipe</li> </ul>
Universités, hautes écoles spécialisées, enseignants, formateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base pour une harmonisation des <b>Curricula</b></li> <li>• Directives pour l'enseignement du management de projet, de programme et de portefeuille</li> <li>• Possibilité d'une meilleure formation adaptée à des rôles plus spécifiques</li> </ul>
Coaches, Consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme internationale accessible à mettre en application pour les clients</li> <li>• Plateforme pour le développement de produits et services supplémentaires</li> <li>• <b>Evaluations et offres de formation</b> dans le domaine du management de projet, de programme et de portefeuille.</li> </ul>

Publics	Applications possibles
Les organisations membres de l'IPMA (en Suisse la SPM), les organismes de certification (en Suisse la VZPM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une base de référence normalisée, standardisée à l'échelle internationale pour les évaluations et <b>certifications</b></li> <li>• Une norme mondiale pour le soutien uniforme des organisations membres et l'intégration efficace des nouvelles organisations nationales</li> </ul>

## 2.3 Développement des compétences individuelles

### 2.3.1 Aperçu

Le développement des compétences est à la fois un parcours individuel et un besoin de la société. Aujourd'hui, l'IPMA reconnaît les compétences en fonction de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

- **Les compétences individuelles** abordent les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes grâce à l'expérience.
- **Les compétences d'équipe** abordent la performance collective des individus agissant ensemble dans un même but.
- **Les compétences organisationnelles** abordent les aptitudes stratégiques d'une unité autonome de personnes.

La théorie de la motivation et les résultats de recherche actuels montrent que les individus cherchent à développer leurs compétences afin de mieux performer dans leur position actuelle, pour obtenir des tâches de plus en plus intéressantes et pour améliorer leurs contextes de carrière. Les travaux liés aux projets, aux programmes ou aux portefeuilles sont basés sur une collaboration avec les membres de l'équipe qui proviennent de toutes disciplines, les parties prenantes internes et externes (tels que clients et fournisseurs). Dans de tels contextes, les compétences se développent collectivement. L'expérience de projet s'ajoute à la compétence de chaque individu ainsi qu'aux équipes et aux organisations comme entités sociales. En 2013, l'IPMA a publié une norme appelée « Référentiel de compétences organisationnelles IPMA (IPMA OCB®) », qui illustre le concept de compétence organisationnelle dans le management de projets et la façon de développer cette compétence.

Ensuite, en 2015 sont publiées les normes pour les équipes « IPMA Project Excellence Baseline » (IPMA PEB®), qui décrivent le concept d'excellence dans le management de projets et de programmes. Cette norme sert également de guide pour évaluer l'aptitude d'accéder à l'excellence dans les projets et les programmes.

Les trois normes de l'IPMA pour les individus (IPMA ICB®), les équipes (IPMA PEB®) et les organisations (IPMA OCB®) forment une unité intégrée en tant que normes pour le développement des compétences aux trois niveaux.

L'ICB de l'IPMA est axé sur l'individu. Par conséquent, ce chapitre explique le développement des compétences individuelles. Mais, il n'y a pas qu'une seule façon de développer ces compétences. En fait, il existe de nombreuses approches qui peuvent interagir les unes avec les autres. Les interactions entre le développement des compétences individuelles,

collectives et organisationnelles offrent différentes approches pour le développement des compétences individuelles.

L'ICB de l'IPMA n'est ni un livre de recettes, ni un manuel dans le domaine du management de projet, de programme et de portefeuille. C'est une norme définissant les compétences nécessaires à une personne œuvrant dans un certain contexte pour arriver au résultat escompté. Le lectorat et les parties prenantes ciblés pourront mieux comprendre les compétences nécessaires et déduire les mesures permettant d'acquérir, d'évaluer et de développer ces compétences.

### 2.3.2 Développement des compétences individuelles, d'équipe et organisationnelles

Le développement des compétences est étroitement lié avec les activités du projet, programme ou portefeuille et avec son contexte. Les équipes sont des entités sociales tout comme les organisations dont elles font partie. Le développement des compétences se produit lorsque les individus exercent des activités en fonction de leur rôle spécifique et acquièrent ainsi de nouvelles connaissances, savoir-faire et aptitudes. Ils interagissent les uns avec les autres et peuvent acquérir des connaissances respectives, s'échanger des expériences et se soutenir mutuellement dans l'accomplissement des activités lors d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. Une communauté de pratique est un exemple de personnes qui interagissent dans un cadre formel ou informel et qui développent leurs compétences collectivement. L'individu peut utiliser une telle communauté pour faciliter l'apprentissage par la discussion, l'expérimentation et la réflexion sur toutes sortes de questions d'ordre pratique. C'est aussi un moyen de renvoyer des informations à l'organisation dont il fait partie, laquelle peut mettre à profit les leçons apprises dans d'autres projets.

Les organisations peuvent également faire usage des communautés de pratique (« communities of practice ») au niveau corporatif et faciliter le développement des compétences individuelles grâce à des activités récurrentes. Dans de nombreuses organisations, une bonne pratique est, par exemple, de mener des discussions pour les managers de projet. Les membres d'une communauté de management de projet se réunissent sur une base régulière, échangent leurs expériences de projets finis ou en cours et recueillent les leçons apprises pour les mettre à profit dans des projets futurs. Plus d'informations sur l'apprentissage et le développement des compétences organisationnelles sont disponibles dans OCB<sup>®</sup> de l'IPMA.

### 2.3.3 Approches pour le développement des compétences individuelles

Il existe différentes approches pour le développement des compétences individuelles. En règle générale, cela dépend des préférences de l'individu ou de l'organisation, de la situation et de la disponibilité des ressources.

- **L'auto-perfectionnement ou autodidaxie** : lire des livres, des normes, des études de cas et des articles aide à acquérir des connaissances, à réfléchir sur l'application dans des situations concrètes et à en tirer des enseignements. D'autres méthodes d'auto-perfectionnement sont l'étude, l'expérimentation, ou « Learning by Doing » (apprendre en faisant). Cette dernière méthode aide à acquérir de l'expérience dans un certain contexte et à développer certaines compétences.

- **Le perfectionnement entre pairs** : réfléchir avec des collègues sur la façon dont les tâches s'effectuent, demander des feedbacks sur sa performance et les façons de l'améliorer. Les partenaires d'apprentissage de différentes disciplines peuvent aider à voir une situation sous un angle différent voire extérieur, et faciliter le développement des pairs soit par le biais des questions posées et soit par les idées fournies.
- **L'éducation et la formation continue** : assister à un séminaire, à des conférences et à des formations où le formateur offre un savoir-faire spécifique. Cela peut se faire par le biais d'une présentation, d'interactions entre les participants et le formateur ainsi que des études de cas, des exercices de groupe, des jeux de rôles ou des simulations. Le développement des compétences individuelles peut dépendre du nombre de participants, de la variété des méthodes utilisées et de la durée des cours.
- **Coaching et mentorat** : obtenir des commentaires, des conseils et le soutien d'un coach, d'un dirigeant ou d'un mentor tout en effectuant certaines activités ou en cherchant à développer des compétences spécifiques. En règle générale, un coach, un dirigeant ou un mentor est une personne expérimentée qui ne donne pas des réponses directes, mais guide l'individu par le biais des questions qui attirent l'attention sur certains aspects pour trouver une réponse adéquate.
- **Simulation et jeux** : développer des compétences par le biais de jeux de rôles ou des simulations basées sur des cas (jeux de table ou sur ordinateur), réfléchir sur les interactions et les comportements des individus représentés dans un tel contexte. Souvent, les jeux de rôles, les simulations et autres formes d'apprentissage basés sur le jeu sont une combinaison d'approches, par exemple, faciliter l'auto-perfectionnement combiné avec le perfectionnement entre pairs et l'encadrement dans un environnement de formation. Il peut également être utile de combiner ces approches sur la base des expériences précédentes, le niveau de développement d'un individu ou les possibilités qu'une organisation a en main.

### 2.3.4 Parties prenantes dans le développement de compétences

Il y a beaucoup de parties prenantes à prendre en compte pour le développement des compétences individuelles, y compris, mais sans s'y limiter, les suivantes :

- **Les enseignants, et les formateurs** : leur rôle est avant tout d'entamer le développement au cours de la formation scolaire et professionnelle ainsi que lors des études supérieures, universitaires et postuniversitaires.
- **La direction, les cadres supérieurs et les chefs de département dans les organisations** : leur rôle principal est de fixer des objectifs pour le développement, de fournir les ressources nécessaires et de soutenir les individus au cours du développement, de montrer l'exemple et de prodiguer des conseils.
- **Le Service des Ressources Humaines (RH)** : le rôle de ce service est de définir des normes, par exemple un modèle de compétences et des profils de compétences pour les rôles liés au projet. Le service des RH planifie et contrôle toutes les activités concernant le recrutement de personnes avec un profil adéquat. Il organise le processus des évaluations de compétences et toutes les activités de développement.
- **Le Service de Management de Projet (Service PM) ou le bureau de management de projet (PMO)** : il définit la stratégie et les objectifs de toutes les activités de développement liées au management de projet, soutient le développement par le coaching, le mentorat ou la formation et permet le développement collectif et organisationnel de compétences grâce à des activités conjointes avec tous les individus impliqués dans le

management de projet. Des experts externes tels que des consultants et des coaches peuvent être impliqués pour tirer le meilleur parti des expériences existantes.

- **Organismes d'établissement de normes, centres d'accréditation et organismes de certification** : ils fixent les normes pour les compétences individuelles, la manière dont les compétences sont évaluées par rapport aux normes, comment les formateurs, les coaches et les évaluateurs doivent fonctionner, et de quelles compétences ils ont besoin pour évaluer de façon professionnelle.
- **Évaluateurs ou assessseurs** : ils évaluent les individus en fonction d'une norme, identifient les points forts et les lacunes selon un seuil défini.

### 2.3.5 Conditions préalables au développement efficace des compétences

Avant de commencer le développement des compétences, plusieurs conditions préalables doivent être envisagées et si possible remplies. Tout d'abord, la situation actuelle et l'état de la compétence individuelle cible doivent être connus et communiqués à toutes les parties prenantes pertinentes. Deuxièmement, il faut donner accès à l'expertise (par exemple, le savoir-faire, les experts) et à des ressources suffisantes (par exemple budget, délais, etc...). Il est important de créer une culture dans laquelle le développement des compétences est perçu comme une valeur ajoutée et permet à une organisation de progresser. Cela peut être promu par une culture d'entreprise, soutenu par l'exemple donné par les différents dirigeants, et l'atmosphère dans laquelle les activités de développement prennent place.

La direction, de concert avec les départements des RH et de PM ou du PMO, doit définir sa vision et les objectifs pour le développement des compétences individuelles. Ils définissent les normes, les processus et les structures pour le développement des compétences individuelles, y compris, mais sans s'y limiter, l'évaluation des compétences, l'analyse des lacunes potentielles pour des rôles ou des profils déterminés, les façons par lesquelles les activités de développement sont définies, convenues entre les parties, planifiées, menées, documentées, suivies et contrôlées. Les évaluations de l'ensemble des activités de développement doivent assurer l'efficacité, l'efficacité et l'amélioration continue. Les personnes qui développent leurs compétences par elles-mêmes ou dans un environnement de pairs doivent suivre une voie similaire pour répondre aux exigences susmentionnées.

Le référentiel de compétences de base de l'IPMA est un inventaire complet des compétences dont un individu a besoin ou doit développer pour réaliser avec succès des projets, des programmes ou des portefeuilles. Le modèle générique est applicable dans tous les secteurs d'activités, bien que la pondération des différentes compétences diffère selon les types de projets et secteurs d'activités. Néanmoins, dans tous les projets, toutes les compétences sont pertinentes.

Le référentiel de compétences de l'IPMA sera un compagnon fidèle dans le cheminement de la progression individuelle continue, de l'autoévaluation ou l'évaluation externe du niveau de compétence réel, en passant par la définition des étapes de développement souhaitées jusqu'à l'évaluation des réalisations. Il vous accompagnera tout au long de votre chemin professionnel.

## 2.4. L'ICB comme base pour la certification IPMA

Par défaut, l'ICB sert l'IPMA pour l'évaluation de chaque individu. Les organisations peuvent également utiliser l'ICB comme base pour les évaluations internes. Même le fait d'aborder systématiquement cette norme et de faire une auto-évaluation peut générer une valeur significative pour les personnes qui travaillent dans le projet, le programme ou le portefeuille.

Par contre, il est plus efficace de pouvoir échanger avec autrui. Une possibilité est l'évaluation par les experts IPMA qui utilisent une définition uniforme et pratiquée dans le monde entier du système de certification à quatre niveaux (4LC).

### 2.4.1 Le système de certification universel IPMA

Les différents niveaux sont dérivés des fonctions, des tâches, des responsabilités et des exigences pratiques spécifiques. Le système de certification comprend pour les quatre niveaux différentes étapes pour évaluer la compétence des candidats. Ces mesures évaluatives sont appliquées distinctement pour les niveaux IPMA A, B, C et D.

### 2.4.2 Le système de certification général

Le contenu du programme de certification se limite exclusivement à l'ICB. Le 80% des 28 compétences (management de projet), (respectivement 29 pour le management des programmes et des portefeuilles) seront évaluées. Dans le cadre de la certification, le savoir-faire, les aptitudes et l'expérience des candidats sont pris en compte en plus de la connaissance.

Les exigences dépendent du niveau de certification. Le niveau des compétences augmente graduellement du niveau D au niveau A de l'IPMA, en termes de connaissances, de compétences et de l'expérience acquise. Les exigences varient de la simple connaissance en passant par l'aptitude à appliquer et à évaluer des méthodes jusqu'à l'expertise pour développer de nouvelles méthodes et pour étendre leur périmètre à partir d'un seul type de projet, programme ou portefeuille de différents types.

Les mêmes compétences sont évaluées pour tous les niveaux de certification IPMA. La différence réside dans le degré de complexité de l'environnement et donc le niveau des questions que demandent les évaluateurs, et le niveau de réponses et de situations attendues des candidats. Certaines situations peuvent être évaluées principalement sur la base d'une seule compétence.

On demandera alors aux candidats

- quelle situation initiale ils ont rencontrée et quel but ils ont poursuivi par le choix de leurs actions.
- quels étaient leurs rôles et responsabilités dans la sphère de compétence concernée et ce que les autres personnes impliquées ont géré et décidé.
- quelles activités ils ont planifiées et exécutées.
- quels résultats ils ont obtenus, comment ces derniers ont été évalués et ce qu'ils ont appris.

Les situations complexes sont évaluées en tenant compte simultanément de plusieurs compétences.

Si les candidats prouvent au cours de la certification qu'ils disposent de 80% des 29 compétences au niveau d'exigence approprié, le certificat leur est accordé.

### 2.4.3 Organisation de la certification

La certification selon le système de l'IPMA a lieu dans différents pays. Elle est organisée par l'organisme de certification du pays. En Suisse, le processus de certification est effectué par l'Association pour la Certification des Personnes en Management (Verein zur Zertifizierung von Personen im Management, VZPM), l'organisme de certification de la « Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement » (SPM). Dans la mise en œuvre du système de certification, la VZPM adhère strictement aux directives de l'IPMA et de la norme ISO / IEC 17024, obligatoires pour les organismes d'accréditation. Le respect de ces normes est régulièrement vérifié par l'organisme d'accréditation suisse (SAS).



Plus d'informations sur la VZPM ainsi que la description détaillée du processus de certification, régulièrement mise à jour, se trouvent sur le site [www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch).

## Chapitre 3

# Le référentiel de compétences individuelles (IPMA ICB®)

## 3.1 Cadre de l'ICB4

L'ICB4 comprend un inventaire complet de compétences dont les personnes dirigeant ou œuvrant dans le domaine du management de projet, de programme ou de portefeuille doivent disposer ou acquérir.

Il a été construit autour de plusieurs concepts clés, comprenant :

### 3.1.1. Domaines

L'ICB4 ne discute pas des compétences en termes de rôles spécifiques (par exemple, chargé ou manager de portefeuille), mais plutôt en termes de domaines (par exemple, individus œuvrant dans le management de portefeuille). La raison en est que les rôles et les titres de ceux-ci varient considérablement selon la langue, le secteur d'activités et le centre d'intérêt. Chaque domaine peut contenir des rôles et des titres qui correspondent à des descriptions générales. La présente version 4 de l'ICB présente les domaines du management de projet, de programme et de portefeuille. Pour une meilleure lisibilité, ces domaines ont été élaborés en trois documents séparés. Ce document détaille le domaine du Management de portefeuille. Des documents spécifiques sont à disposition pour les domaines du Management de projet et du Management de programme.

### 3.1.2. Secteurs de compétences

L'ICB comprend trois secteurs de compétences, qui forment un ensemble dénommé Œil de Compétence® (Eye of Competence®):

- Compétences concernant le contexte (**Perspective**) : Dans ce secteur de compétence est résumé l'ensemble du contexte d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. Car chaque projet, programme et portefeuille est obligatoirement intégré dans un contexte spécifique, lequel amène les personnes, les organisations et les sociétés à commencer ou à promouvoir des projets et de les mettre en œuvre.
- Compétences concernant les personnes (**People**) : Ce secteur de compétence se compose d'attributs et de compétences personnelles et interpersonnelles requises pour participer à diriger avec succès un projet, un programme et ou un portefeuille.
- Compétences concernant la pratique (**Practice**) : Ce secteur de compétence couvre des méthodes spécifiques, des outils et des techniques qui sont utilisés dans les projets, programmes et portefeuilles afin de les mettre en œuvre avec succès (« Métiers du Management de projet »).

### 3.1.3. Indicateurs de compétences et mesures

La grande majorité des compétences sont valables pour tout projet, programme ou portefeuille, pour chaque secteur, et pour chaque instance. Par exemple, les finances doivent être gérées dans tous les domaines. Les modalités, par contre, peuvent varier selon le domaine. Par exemple, un manager de projet, un gestionnaire de programme ou un gestionnaire de portefeuille n'ont pas le même regard, et donc la même expression, dans le secteur de compétence des finances : le manager de projet se concentre davantage sur la maîtrise des coûts, le chef de programme davantage sur l'acquisition de fonds. Ces distinctions sont affichées dans les indicateurs clés de compétence. Chaque indicateur de compétence sera décrit plus loin avec un nombre donné de variables mesurables. Celles-ci sont encore mises en évidence par des critères de performance à l'intérieur des indicateurs de compétences.

### 3.1.4. Projet, programme, portefeuille

L'IPMA définit le projet, le programme et le portefeuille comme suit :

- Un **projet** est un effort unique, temporaire, multidisciplinaire et organisé pour réaliser les livrables convenus dans les limites des exigences prédéfinies et des contraintes. Par conséquent, le projet avec son organisation se concentre sur la livraison d'un résultat prédéfini. Le management de projet implique généralement des collaborateurs, des spécialistes du management de projet et managers de projet senior.
- Un **programme** est mis en place pour atteindre un objectif stratégique. Un programme est une organisation temporaire comprenant des composants de programme interdépendants gérés de manière coordonnée afin de permettre la mise en œuvre du changement et la réalisation de bénéfices. Le programme réalise par conséquent des changements stratégiques et des bénéfices avec une gouvernance implémentée qui s'étend à l'ensemble de ses composants. Le management de programme implique généralement des managers principaux de projet ou des directeurs de projet.
- Un **portefeuille** est un ensemble de projets et / ou de programmes qui ne sont pas nécessairement liés, réunis pour fournir une utilisation optimale des ressources de l'organisation et pour réaliser les objectifs stratégiques, tout en minimisant les risques du portefeuille.

## 3.2 Structure de l'ICB

L'inventaire des compétences dans le management de portefeuille est divisé en 29 compétences qui sont regroupées en trois secteurs de compétences :

- Compétences concernant le contexte (contextuelles) (5 compétences)
- Compétences concernant les personnes (comportementales) (10 compétences)
- Compétences concernant les pratiques (techniques) (14 compétences)

Chaque compétence est présentée avec une définition, fait l'objet d'une description détaillée et est accompagnée d'une liste de connaissances et de compétences possibles.

Chaque compétence est divisée en un ou plusieurs indicateurs de compétence spécifiques qui contiennent une description et plusieurs mesures.

### 3.2.1. Compétences concernant le contexte (contextuelles)

Chaque projet, programme et portefeuille est lancé, mené, soutenu et régi par des facteurs externes. Les personnes, les organisations et les sociétés ont des exigences qui se distinguent fortement de leurs activités au quotidien.

A un certain moment, la réalisation de ce que les personnes veulent devient tellement complexe que la notion de projet entre en considération. Comme il est rare qu'un seul projet soit exécuté, on prend la décision de regrouper les projets différents dans une structure commune, afin de les manager dans un portefeuille. Les projets comme les portefeuilles ne fonctionnent pas en vase clos; ils sont influencés par leurs contextes organisationnel, sociétal et politique.

Les éléments de chaque portefeuille peuvent être plus ou moins divisés en objectifs et en besoins formels et précis de l'organisation et/ou de la société, et les motivations et les intérêts sont plus informels et implicites.

Un bon exemple d'un ensemble de facteurs de projets, programme ou portefeuille présents, formels et précis est la stratégie d'une organisation. La **stratégie** (compétence 1.01) a généralement des buts et des objectifs clairs et, la plupart du temps, les projets et les programmes contribuent à ces buts et objectifs.

La **gouvernance, les structures et les processus** (Compétence 1.02) organisationnels créent le contexte formel d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. La quantité et l'interdépendance des interfaces projet, programme ou portefeuille avec ce contexte définissent une partie importante de la complexité. Cela peut signifier qu'un projet, un programme ou un portefeuille doit faire face à des processus existants ou des structures qui ont servi des buts clairs quand ils ont été créés, mais sont difficiles à utiliser ou forment un obstacle dans la situation actuelle.

La **conformité, les normes et les règlements** (Compétence 1.03) représentent également des contextes et des facteurs correspondants. Ils comprennent les lois, règlements, normes et outils pertinents qui reflètent les priorités, les meilleures compétences et les exigences

de l'organisation, du secteur d'activités, de la société et des organismes de réglementation professionnelle.

Les **pouvoirs et intérêts informels** (Compétence 1.04) des personnes au sein d'une organisation peuvent avoir des influences énormes sur le succès de tout projet, programme et portefeuille. Ceci est la contrepartie informelle et implicite de la stratégie de l'organisation. Ces personnes ne sont pas seulement motivées par les règles et les objectifs d'une organisation formelle, elles ont aussi des buts et des objectifs personnels.

Les **cultures et les valeurs** (Compétence 1.05) d'une organisation (ou de la société) sont, par définition, en grande partie informelles et implicites. Une organisation peut évidemment essayer d'influencer la culture informelle par les énoncés de mission formels et précis et par ses valeurs. Pourtant, la majorité des valeurs culturelles demeurent implicites et informelles, bien qu'elles influencent tous les autres éléments du contexte - stratégies admissibles, règles et règlements, etc. Comprendre les mœurs, les coutumes, les conventions et le comportement d'une organisation ou d'une société est donc une condition essentielle pour le succès de tout projet, programme ou portefeuille.

### 3.2.2. Compétences concernant les personnes (comportementales)

Ce secteur de compétence décrit les compétences personnelles et sociales qu'une personne travaillant dans un projet, un programme ou un portefeuille doit posséder pour être en mesure de participer à son succès.

Toutes les compétences personnelles commencent par l'aptitude d'introspection. En définitive, la compétence d'un individu est prouvée par la réalisation avec succès des tâches convenues, c'est-à-dire à sa capacité à satisfaire les parties prenantes. A l'intérieur de ces deux pôles (compétences intra-personnelles et sociales), huit compétences sont définies. Les compétences personnelles de base sont décrites dans **autoréflexion et autogestion** (Compétence 2.01) et **intégrité personnelle et fiabilité** (Compétence 2.02).

La communication avec autrui est décrite dans **communications personnelles** (Compétence 2.03), et l'établissement des relations dans **relations et engagement** (Compétence 2.04).

Les portefeuilles comptent de plus en plus sur le **leadership** (Compétence 2.05). Deux aspects spécifiques du leadership sont également présentés : **travail d'équipe** (Compétence 2.06) et comment gérer **conflits et crises** (Compétence 2.07).

**Ingéniosité** (Compétence 2.08) décrit les façons de penser - conceptuelles et holistiques - et les ensembles de techniques - analytiques et créatives -, mais surtout met l'accent sur la possibilité de créer un environnement d'équipe ouvert et créatif où chacun peut travailler et contribuer de façon optimale.

**Négociation** (Compétence 2.09) décrit comment atteindre des résultats qui sont à la fois dans l'intérêt du portefeuille, et acceptables pour les autres parties. **Orientation résultats** (Compétence 2.10) décrit les moyens qu'une personne peut utiliser pour stimuler et orienter son équipe pour produire des résultats optimaux.

### 3.2.3. Compétences concernant les pratiques (techniques)

Lorsque l'organisation lance un nouveau projet, toutes les influences et les exigences provenant du contexte sont rassemblées. Le travail individuel doit tenir compte de toutes ces influences et exigences dans le management de projet, de programme ou de portefeuille.

L'individu hiérarchise et traduit celles-ci en **conception de portefeuille** (Compétence 3.01). La conception d'un portefeuille est une ébauche qui définit les choix de haut niveau pour le projet (par exemple, faire ou acheter, linéaire ou itératif, options possibles pour l'acquisition de fonds ou de ressources, comment le portefeuille sera géré). Dans les autres éléments de compétence technique, chacune de ces décisions de base sera précisée, mise en œuvre et gérée.

**Exigences et finalités** (Compétence 3.02) décrit les diverses exigences et les attentes concernant les objectifs et les résultats, et comment ceux-ci sont hiérarchisés. **Périmètre et contenu** (Compétence 3.03) décrit la manière de définir les limites spécifiques du projet.

**Déroulement et délais** (Compétence 3.04) met l'accent sur l'ordre et la planification de la livraison. **Organisation, information et documentation** (Compétence 3.05) traite de l'organisation du portefeuille et ses composants et son information interne et des flux de communication. **Qualité** (Compétence 3.06) décrit les exigences et l'organisation de la qualité du processus et la qualité du produit et de ses contrôles.

Bien entendu, les portefeuilles sont tributaires de la contribution de personnes, du matériel et des capacités financières. Ces contraintes de contributions incluent le financement, **coûts et financement** (Compétence 3.07), et les **ressources** (Compétence 3.08) humaines et autres. Souvent, l'acquisition de ressources exige un **approvisionnement** (Compétence 3.09).

L'intégration et le contrôle de toutes les activités sont décrits dans la compétence **planification et contrôle** (Compétence 3.10). De même, l'individu doit identifier, hiérarchiser et mitiger les **opportunités et risques** (Compétence 3.11), et évaluer et échanger avec les **parties prenantes** (Compétence 3.12).

Un autre résultat est le **changement et transformation** (Compétence 3.13) – changements dans l'organisation nécessaires pour la réalisation des bénéfices escomptés.

La **sélection des projets et de l'équilibrage du portefeuille** (Compétence 3.14) décrit les éléments d'évaluation, de sélection et de suivi de la performance ainsi que l'équilibre optimal au sein d'un programme ou d'un portefeuille. Cette compétence n'est pertinente que dans les programmes et les portefeuilles, mais pas dans les projets.



## Chapitre 4

# Inventaire de compétences pour les individus œuvrant dans le management de portefeuille

Le référentiel de compétences de base de l'IPMA est un inventaire complet des compétences qu'un individu doit avoir ou développer pour collaborer efficacement à des portefeuilles ou réaliser ceux-ci avec succès. Le modèle générique de l'IPMA est applicable dans tous les secteurs d'activités. Cependant, il ne recommande pas ou n'inclut pas des méthodologies, des méthodes ou d'outils spécifiques. Les méthodes et les outils appropriés peuvent être définis par l'organisation et l'individu peut choisir parmi une large gamme de méthodologies disponibles, de méthodes et d'outils pertinents pour une situation particulière.

Il est évident que l'importance des différentes compétences nécessaires pour réaliser avec succès des portefeuilles varie selon les types de portefeuilles (par exemple, technologies de l'information, production, recherche et développement) et secteurs d'activités (par exemple, la construction, les services aux entreprises et le gouvernement). Néanmoins, pour tout portefeuille, toutes les compétences sont pertinentes.

## 4.1 Management de portefeuille

Un portefeuille de projets est constitué de composants (généralement des projets, des programmes et / ou sous-portefeuilles, parfois d'autres types de projets) qui ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres, mais sont réunis pour utiliser de manière optimale les ressources de l'organisation et pour atteindre les objectifs stratégiques d'organisation tout en minimisant les risques du portefeuille.

Le **portefeuille** peut être mis en place soit dans l'ensemble de l'entreprise soit dans une partie de l'organisation, par exemple au sein d'un département. Mais les portefeuilles peuvent également être imbriqués, de sorte qu'il peut exister un portefeuille à l'échelle de l'entreprise aussi bien que dans un secteur spécifique. Indépendamment de la taille et la portée du portefeuille et du lieu où il a été créé dans l'organisation, l'utilisation du portefeuille de projets donne aux organisations la possibilité de faire une utilisation optimale de leurs ressources et ainsi de soutenir la stratégie de l'organisation.

La **gestion de portefeuille** est un processus de prise de décision dynamique, qui permet d'évaluer, sélectionner, hiérarchiser les nouveaux projets et programmes, et de les équilibrer au sein du portefeuille dans le cadre des projets et programmes existants. La gestion de portefeuille vise à coordonner des projets avec la stratégie pour créer un équilibre entre les différents types de projets dans le portefeuille et de veiller à ce que le portefeuille de projets équilibre les ressources disponibles, de sorte que l'organisation puisse tirer la valeur maximale de l'investissement du projet.

La gestion de portefeuille est une approche de gestion intégrée d'un portefeuille de composants. Les décisions, en particulier en ce qui concerne la répartition des ressources (financières, du personnel et des ressources matérielles), augmentent la valeur globale d'un portefeuille, si celles-ci sont prises dans une perspective de portefeuille et non pas du point de vue de chaque projet.

Une série de processus, méthodes et outils sont mis en place dans l'approche de la gestion du portefeuille permettant la hiérarchisation, l'allocation des ressources et de la réaffectation permanente des ressources au sein d'une gamme de composants. Les organisations efficaces utilisent des équipes de décision de haut niveau pour coordonner les composants (programmes, projets et autres projets) avec la stratégie, visant à créer un équilibre dans le portefeuille de projets et de maximiser la valeur du portefeuille. Pour un maximum de succès, le management du portefeuille doit être constamment adapté au contexte.

## 4.2 Vue d'ensemble des compétences

L'Œil des compétences de l'IPMA comprend 29 compétences qui sont regroupées en trois secteurs de compétence. Il comprend 10 compétences qui concernent les personnes qui travaillent au sein, et autour, des portefeuilles, y compris manager de portefeuille. En outre, il comprend 14 compétences dans les pratiques (techniques) de terrain couvrant le « métier » de la gestion de portefeuille. Étant donné qu'aucun portefeuille ne peut fonctionner de manière isolée, les portefeuilles doivent toujours être pris dans un contexte particulier. Par conséquent, le modèle comprend 5 compétences dans le domaine contextuel.

L'Œil de compétences représente de manière visuelle toutes les compétences du management de portefeuille.

## Compétences concernant le contexte («Perspective»)

- 1.01 Stratégie
- 1.02 Gouvernance, structures et processus
- 1.03 Conformité, normes et règlements
- 1.04 Pouvoir et intérêts
- 1.05 Culture et valeurs



## Compétences concernant les personnes («People»)

- 2.01 Autoréflexion et autogestion
- 2.02 Intégrité personnelle et fiabilité
- 2.03 Communication personnelle
- 2.04 Relations et engagement
- 2.05 Leadership
- 2.06 Travail d'équipe
- 2.07 Conflits et crises
- 2.08 Ingéniosité
- 2.09 Négociation
- 2.10 Orientation résultats

## Compétences concernant la pratique («Practice»)

- 3.01 Conception de portefeuille
- 3.02 Finalités
- 3.03 Périmètre et contenu
- 3.04 Déroulement et délais
- 3.05 Organisation, information et documentation
- 3.06 Qualité
- 3.07 Coûts et financement
- 3.08 Ressources
- 3.09 Approvisionnement
- 3.10 Planification et contrôle
- 3.11 Opportunités et risques
- 3.12 Parties prenantes
- 3.13 Changement et transformation
- 3.14 Sélection de projets et équilibrage de portefeuille



## 4.3 Compétences concernant le contexte (« Perspective »)

Le secteur de compétences contextuelles traite de l'environnement d'un portefeuille. Il définit cinq compétences :

- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structure et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs

### 4.3.1 Stratégie

#### Definition

La compétence « stratégie » regroupe le fait de comprendre les stratégies ou des éléments de celles-ci, le fait de les aligner sur la stratégie du portefeuille et ses composants et le fait d'influencer la stratégie au profit du portefeuille. Cette compétence consiste donc à définir un système de management de la performance dans lequel les portefeuilles et ses composants sont vus et gérés en fonction de leur alignement avec la stratégie et la vision, et en assurant qu'ils soient fortement corrélés avec la mission et la durabilité de l'organisation et que les éléments stratégiques soient conformes à l'objectif du portefeuille mis en œuvre.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de comprendre la stratégie et les processus stratégiques, et ainsi permettre de diriger le portefeuille et ses composants en tenant compte des aspects stratégiques et en incluant les indicateurs de performances.

#### Description

Cette compétence décrit la justification formelle des objectifs du portefeuille, ainsi que la matérialisation des bénéfices correspondants aux objectifs à long terme de l'organisation. Cela englobe la gestion stratégique de la performance dans laquelle une organisation sépare ses objectifs stratégiques en éléments gérables afin de :

- réaliser des changements bénéfiques dans la culture organisationnelle, les systèmes administratifs et les processus
- établir, poursuivre et vérifier les objectifs stratégiques convenus
- allouer et prioriser des ressources
- informer la direction de la nécessité de changer les objectifs stratégiques
- stimuler l'amélioration continue

Les plans stratégiques incluent des visions à long terme et des stratégies à moyen ou court terme et doivent cadrer avec la mission, les directives pour la qualité et les valeurs institutionnelles des organisations. La compétence de stratégie en matière de management de portefeuille est le processus de compréhension du contexte stratégique de l'organisation en objectifs et bénéfices escomptés du portefeuille ainsi que le transfert de la vision et de la stratégie de l'organisation en objectifs et bénéfices escomptés des composants.

Tout au long des processus d'alignement stratégique, les individus peuvent appliquer différents modèles pour la diffusion et la gestion des objectifs stratégiques, par exemple, le tableau de bord prospectif, la matrice de performance, les analyses environnementales, etc. Ainsi, l'individu établit un système de gestion de la performance, géré généralement par des

variables de clés de performance, à savoir les facteurs clés de succès (FCS) et les indicateurs clés de performance (ICP). En conséquence, chaque portefeuille et ses composants sont contrôlés par un ensemble de FCS et d'ICP pour assurer la durabilité de l'organisation.

### Connaissances

- Modèles de stratégie
- Mission de l'organisation
- Vision de l'organisation
- Gestion de la performance stratégique (en lien avec la gestion des défauts d'aptitudes)
- Facteurs clés de succès
- Indicateurs clés de performance
- Différence entre les niveaux tactique, opérationnel et stratégique
- Systèmes interactifs de diagnostics et de contrôle
- Cas d'affaires (business case)
- Analyse comparative (benchmarking)
- Gestion de la matérialisation des bénéfices
- Systèmes de contrôle de gestion

### Savoir-faire

- Analyse et synthèse
- Entrepreneuriat
- Refléter la stratégie de l'organisation
- Réflexion stratégique
- Réflexion orientée sur la durabilité
- Sensibilisation au contexte
- Orientation résultats

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 2.10 : Orientation résultats
- Compétence 3.01 : Conception du portefeuille
- Compétence 3.02 : Exigences et objectifs
- Compétence 3.11 : Opportunités et risques
- Compétence 3.12 : Parties prenantes

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.3.1.1 Aligner le portefeuille avec la mission et la vision de l'organisation

##### Description

L'individu connaît, reflète et peut transposer la mission, la vision et la stratégie de l'organisation dans son portefeuille et ses composants. L'individu doit toujours veiller à ce que les objectifs du portefeuille soient synchronisés avec la mission, la politique de qualité et les valeurs de l'organisation. L'alignement se fait habituellement en utilisant des systèmes de contrôle de gestion et des outils formels tel que, par exemple, les facteurs clés de succès, critères de réussite, indicateurs clés de performance, etc.

### Mesures

- Reflète la mission et la vision de l'organisation
- Aligne les objectifs du portefeuille avec la mission, la vision et la stratégie (approche verticale)
- Contrôle si les objectifs et les bénéfices du portefeuille sont synchronisés avec la mission, la vision et la stratégie
- Elabore et met en œuvre des mesures d'alignement stratégique (par exemple, des facteurs clés de succès, des indicateurs clés de performance, etc.)
- Vérifie si le portefeuille procure des bénéfices à l'organisation

#### **4.3.1.2 Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle**

##### Description

L'individu connaît le processus d'élaboration de la stratégie, souvent définie de manière verticale par le conseil d'administration/gestionnaires de l'organisation. Cependant, les stratégies visées ne sont souvent pas réalisées, car l'environnement change et, tout en poursuivant un certain parcours, de nouvelles opportunités et de nouveaux risques émergent. Par conséquent, l'individu doit non seulement tenir compte des objectifs stratégiques prédéfinis, mais également disposer des outils et méthodes d'évaluation de ces objectifs pour remettre en question ces objectifs et influencer les dirigeants pour apporter les améliorations nécessaires.

### Mesures

- Connaît le processus de développement et d'implémentation de la stratégie
- Identifie les nouvelles opportunités et les risques qui pourraient modifier la stratégie
- Implique ses collègues dans le questionnement de la stratégie de l'organisation
- Identifie les améliorations stratégiques
- Influence le processus de création de stratégie en suggérant des modifications à la stratégie

#### **4.3.1.3 Développer et assurer la validité des activités en cours / des motivations organisationnelles qui ont conduit au portefeuille, continuent de subsister**

##### Description

Le portefeuille dispose d'un document formel qui précise les raisons officielles pour le mettre en œuvre, y compris les bénéfices commerciaux ou organisationnels que le portefeuille doit livrer (contenu et portée).

L'individu peut créer le document de justification de cas d'affaires; il peut l'interpréter, le mettre à jour et (partiellement) le mettre en œuvre.

La justification doit être régulièrement (généralement annuellement) mise à jour tout au long de la réalisation et réévaluée pour en vérifier la validité.

En outre, l'individu surveille le portefeuille en permanence afin de veiller à ce que les composants du portefeuille continuent d'être conformes à la stratégie de l'organisation.

### Mesures

- Reflète et définit la motivation commerciale et / ou organisationnelle qui a mené au portefeuille.
- Identifie les objectifs nécessaires à un portefeuille pour produire les bénéfices prévus

- Valide et promeut la justification de l'entreprise et / ou de l'organisation aux mandants et aux parties prenantes.
- Réévalue et valide la justification dans un contexte supérieur.
- Définit, surveille et gère la configuration du portefeuille
- Applique la gestion de la réalisation des bénéfiques pour s'assurer que la configuration du portefeuille génère les résultats souhaités
- Analyse pour déterminer s'il devient nécessaire de redéfinir le portefeuille ou quelques-uns de ses composants en raison de la redondance ou de l'importance stratégique obsolète

#### 4.3.1.4 Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès (FCS)

##### Description

L'individu est capable de discerner, de définir, d'interpréter et de hiérarchiser les facteurs clés de succès (FCS) qui se rapportent directement au portefeuille. Les FCS sont directement liés aux objectifs de l'organisation et aux objectifs commerciaux du portefeuille. Par conséquent, en réalisant les bénéfiques du portefeuille, l'organisation remplit les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels, et en fin de compte, le succès organisationnel.

L'individu peut saisir à la fois le contexte formel et informel des facteurs et identifier leur influence sur le résultat final des composants.

L'importance relative des facteurs de succès peut changer, à la fois à cause des facteurs contextuels et de la dynamique du portefeuille lui-même. Les changements de personnel, aussi bien au niveau interne qu'externe au portefeuille qu'entre ses composants, peuvent aussi avoir une influence. Par conséquent, l'individu doit périodiquement vérifier et évaluer la réalité et l'importance relative des FCS et — si nécessaire — faire des changements dans le but de soutenir le succès, même si cela comporte des recommandations de grande portée, comme mettre fin à des composants.

##### Mesures

- Obtient et / ou développe un ensemble de facteurs clés de succès (FCS) pour les objectifs stratégiques
- Utilise des FCS formels pour l'alignement stratégique, mais identifie également leur contexte informel
- Implique les collaborateurs dans la considération de la stratégie de l'organisation et le développement des FCS
- Utilise les FCS pour l'alignement stratégique du portefeuille
- Utilise les FCS pour l'alignement stratégique des composants à l'intérieur du portefeuille
- Utilise les FCS pour la gestion des parties prenantes
- Utilise les FCS pour développer des incitations et un environnement motivant
- Réévalue la réalisation de FCS dans le contexte stratégique supérieur

#### 4.3.1.5 Déterminer, évaluer et tester les indicateurs clés de performance (ICP) ou KPI (Key Performance Indicator)

##### Description

L'individu est capable de gérer les indicateurs clés de performance (ICP) reliés à chaque FCS. Les ICP sont au cœur de nombreux systèmes de gestion de la performance; ils sont utilisés pour mesurer ou représenter la réalisation des FCS et atteindre le succès. Habituellement,

ellement, les ICP sont soit prédéfinis par l'organisation ou développés par l'individu en utilisant les meilleures pratiques ou modèles (Best Practices or Models), par exemple, le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard). Les ICP peuvent être utilisés comme indicateurs à priori (précédant une activité stratégique ou un jalon), comme indicateurs à posteriori (suite à une activité stratégique ou un jalon) ou comme indicateurs de tableaux de bord en temps réel.

Des ICP doivent être identifiés pour le portefeuille et ses composants. Les ICP des composants peuvent changer à cause des facteurs contextuels et de la dynamique du portefeuille lui-même. Les changements de personnel, tant internes qu'externes au portefeuille que dans ses composants, peuvent aussi influencer les ICP. Par conséquent, l'individu doit périodiquement vérifier et évaluer la réalité et l'importance relative des ICP et — si nécessaire — faire apporter les changements nécessaires pour assurer le succès.

Les ICP doivent également inclure des aspects subjectifs tels que la motivation, la communication au sein de l'équipe, le développement personnel des membres de l'équipe, etc., qui reflètent l'objectif stratégique, à savoir le bénéfice que l'on veut obtenir. De plus, les ICP doivent couvrir un large éventail d'autres aspects variant de l'adhésion à certains processus de gouvernance et de soutien (par exemple, sur la prise de décision, les rapports humains, la mobilisation et la gestion des ressources), en se conformant aux normes et règlements, jusqu'à l'accomplissement des normes et valeurs culturelles, aussi bien de l'organisation que de la société dans son ensemble.

#### Mesures

- Obtient et / ou développe un ICP (ou un ensemble d'ICP) pour chaque facteur clé de succès
- Décide de l'utilisation des indicateurs à priori, à posteriori, ou en temps réel lors de l'élaboration des ICP
- Utilise les ICP pour la gestion de la performance stratégique
- Utilise les ICP pour influencer les parties prenantes
- Utilise les ICP pour l'élaboration des plans de développement personnel
- Utilise les ICP pour développer un système d'incitations/de récompenses
- Réévalue la configuration du portefeuille en utilisant les ICP et en gérant la réalisation des bénéfices

### **4.3.2 Gouvernance, structures et processus**

#### **Définition**

La compétence « gouvernance, structure et processus » définit la compréhension des structures établies et la conformité avec celles-ci, les systèmes et les processus de l'organisation qui fournissent un soutien aux portefeuilles et ses composants et influencent la façon dont ils sont organisés, mis en œuvre et gérés. La gouvernance, les structures et les processus d'une organisation peuvent comprendre aussi bien les systèmes temporaires (tels que les projets ou des programmes) que les systèmes permanents (tels que les systèmes de management de portefeuille de projets, les systèmes financiers/administratifs, les systèmes de support, les systèmes de notification, et la prise de décision ainsi que les systèmes d'audit).

## Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de participer efficacement et de gérer l'impact de la gouvernance, des structures et des processus sur les portefeuilles.

## Description

Les structures, les processus de gestion et les processus de prise de décision sont des parties essentielles du système de gouvernance de toute organisation. S'aligner sur des structures et des processus donne la capacité d'utiliser les systèmes de valeurs, de rôles et de responsabilités, des processus et des politiques établis dans une organisation, pour veiller à ce que les portefeuilles atteignent leurs objectifs et appuient les objectifs de l'entreprise en termes d'affaires.

Gérer des portefeuilles en conformité avec les structures et les processus organisationnels de l'organisation exige une compréhension de base des différents types d'initiatives et de la façon dont une organisation axée sur les projets fonctionne, ainsi que les avantages associés au management par projets. (« Management by Projects ») Cela comprend la conformité avec les processus permanents liés au management de projets. La plupart des organisations axées sur les projets ont différents types de structures de support et de processus pour leurs programmes et leurs projets.

Des exemples de fonctions et les processus de support sont par exemple les ressources humaines (RH), finances et contrôle ainsi que les technologies de l'information (IT). Les organisations matures offrent des programmes et des projets par le biais d'un support appelé Project Management Office (PMO).

Les compétences en termes de structures et de processus signifient de capitaliser le feedback et les enseignements tirés des programmes et / ou des projets antérieurs.

## Connaissances

- Principes et caractéristiques de base de management par projets
- Bases du management de projet
- Bases du management de programme
- Bases du management de portefeuille
- Bases de la conception et du développement organisationnel
- Les organisations formelles et les interrelations informelles de management de projet, de programme et de portefeuille (personnel, fonctions, etc.) dans l'organisation
- Gouvernance
- Modèles d'organisation et d'affaires

## Savoir-faire

- Rapports, suivi et contrôle
- Planification et exécution de la communication
- Pensée conceptuelle
- Sensibilisation au contexte

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.07 : Coûts et financement

- Compétence 3.08 : Ressources
- Compétence 3.09 : Approvisionnement
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle
- Compétence 3.13 : Changement et transformation

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.3.2.1 Connaître et appliquer les principes de management de portefeuille

##### Description

L'individu connaît les concepts de base de management de portefeuille, sait expliquer les différences entre les différents types d'organisation (par exemple, fonctionnel, matriciel et orienté projet), et sait comment un portefeuille peut être adapté de manière optimale aux structures organisationnelles existantes, telles que les conseils et comités. L'individu possède des connaissances en divers concepts de management de portefeuille et la façon dont ils sont mis en place dans une organisation permanente. L'individu connaît les concepts de management de la performance stratégique et la façon dont ceux-ci sont introduits dans les portefeuilles, programmes et projets. Pour ce faire, l'individu sait définir les critères ainsi que les contributions et les résultats nécessaires et comprend comment les projets et les programmes affectent les indicateurs clés de performances du portefeuille.

L'individu gère les interfaces et les dépendances entre les différents programmes et les projets et sait les prendre en compte afin de maintenir l'équilibre du portefeuille. En plus, l'individu sait reconnaître diverses contraintes au sein du portefeuille et en tient compte afin d'optimiser l'utilisation des ressources des programmes et projets au sein du portefeuille.

L'individu contrôle les canaux de communication verticaux (par exemple, avec le manager de portefeuille ou le comité directeur) et l'horizontaux (par exemple avec d'autres portefeuilles) dans le cadre du processus de coordination générale au sein d'un portefeuille.

##### Mesures

- Définit un portefeuille et connaît les principes de management de portefeuille
- Définit les caractéristiques d'un portefeuille de sélection, tels que critères de hiérarchisation et de hiérarchisation, les facteurs clés de succès (CSF) et les indicateurs clés de performance (ICP/KPI)
- Gère les interfaces de divers projets et programmes au sein du portefeuille
- Gère et maintient une communication claire au sein du portefeuille
- Gère la communication entre le portefeuille et les organes et comités de prise de décision de l'Organisation

#### 4.3.2.2 Connaître et appliquer les principes de management de projet

##### Description

L'individu est familier avec les concepts de projet, management de programme et de management par projets.

L'individu peut expliquer les caractéristiques et les principes sur lesquels le management par projets est fondé et il est en mesure de mettre en place un environnement orienté projet. En outre, l'individu est conscient de la notion de maturité des organisations orientées projets, couvrant les compétences organisationnelles, les compétences de projet et de programme et de portefeuille ainsi que les compétences individuelles.

### Mesures

- Explique les principes de bases du management de projet
- Explique les principes de bases du management de programme
- Explique et applique la notion de management par projets
- Identifie et met en place des concepts de management par projets comme partie déterminante de l'organisation de portefeuille
- Identifie et explique le niveau de maturité actuel d'une organisation, en ce qui concerne le portefeuille

#### **4.3.2.3 Aligner le portefeuille avec les structures de rapport et de prise de décision de l'organisation et les exigences de qualité**

##### Description

La réussite d'un portefeuille dépend étroitement des bonnes décisions prises au bon niveau de l'organisation et au bon moment. Chaque décision doit être préparée, présentée, acceptée, enregistrée, communiquée et finalement mise en œuvre. Des routines formelles et informelles et des règles spéciales pour la prise de décisions au-delà de la compétence et de la responsabilité de l'individu existent dans chaque organisation. Par conséquent, l'individu doit détenir une connaissance de la structure de prise de décision et des processus, et la capacité de structurer et de gérer le portefeuille et ses composants en conséquence. Les rapports périodiques de l'état actuel sont essentiels pour créer la confiance des parties prenantes et assurer la traçabilité des progrès. Les différentes parties prenantes du portefeuille ont des besoins d'information différents (besoins en information, méthode de livraison, fréquence des rapports) que l'individu doit prendre en compte.

L'organisation permanente aura, entre autres, différentes formes d'assurance de la qualité (assurance qualité de la finance, de la technique, de la sécurité, etc.). L'individu doit tenir compte de ces aspects dans l'élaboration d'un plan d'assurance de la qualité pour son portefeuille.

### Mesures

- Identifie les flux de travail standard de l'organisation et les règles pour la prise de décision dans les cas hors de sa compétence et de sa responsabilité
- Aligne la communication dans les portefeuilles avec les besoins de l'organisation permanente
- Applique au portefeuille les normes de « reporting » de l'organisation permanente en utilisant des outils et des méthodes prévus à cet effet
- Applique les normes de l'assurance qualité de l'organisation permanente lors de la mise en place du « reporting »
- Surveille et guide la communication au sein du portefeuille et entre le portefeuille et l'organisation

#### **4.3.2.4 Aligner le portefeuille avec les processus et les fonctions des ressources humaines (RH)**

##### Description

Le Service du Personnel (ressources humaines, RH) apporte un support multiforme au portefeuille et à ses composants par rapport aux contrats des membres de l'équipe, l'emploi à durée déterminée, la formation, les salaires, les incitations, les directives concernant le stress, le bien-être, l'éthique ainsi que pour les personnes qui rejoignent ou quittent

l'équipe. Une relation bien établie avec les processus et les fonctions des ressources humaines peut accroître l'influence sur la disponibilité et la qualité des ressources en termes de compétences adéquates. Pour assurer le support nécessaire par le service des ressources humaines, l'individu doit établir et maintenir des bonnes relations avec les personnes clés concernées au sein de celui-ci.

#### Mesures

- Utilise le service RH pour le recrutement de personnel possédant les compétences requises
- Est conscient de la distinction entre l'organisation temporaire et les RH
- Etablit et entretient de bonnes relations avec le service RH
- Utilise les processus des ressources humaines pour assurer la formation et le développement individuel
- Explique les caractéristiques du management des RH et leur valeur pour le management de portefeuille

#### **4.3.2.5 Aligner le portefeuille avec les processus et les fonctions financières et de contrôle**

##### Description

Les fonctions financières et de contrôle d'une organisation sont souvent établies en tant qu'entités organisationnelles, fournissant des règles, des procédures et des lignes directrices obligatoires pour le management, la comptabilité et les rapports afin de mettre à disposition les coûts engendrés pour l'organisation.

La connaissance de ces règles par l'individu, et la façon de les utiliser efficacement, est cruciale pour la réussite du financement, pour le suivi et / ou pour les rapports sur des questions financières du portefeuille et de ses composants. Les fonctions financières et de contrôle d'une organisation servent souvent comme fonction de support, offrant une variété de fonctions auxiliaires pour l'individu, comme la façon de demander, de justifier, de gérer et de faire rapport sur les ressources financières et sur la façon de gérer, d'administrer, de distribuer, de surveiller et de gérer les finances. L'individu doit connaître les différents modèles financiers pour le financement (par ex. public, privé, les partenariats public-privé, subventions, commercial, etc.) approuvés par l'organisation permanente. Pour assurer le support nécessaire des fonctions financières et de contrôle, l'individu a intérêt à établir et maintenir de bonnes relations avec les personnes-ressources compétentes au sein des fonctions financières et de contrôle.

##### Mesures

- Connaît les processus des fonctions financières et de contrôle
- Distingue les instruments obligatoires et facultatifs des fonctions financières et de contrôle et les implémente judicieusement selon la situation
- Surveille et contrôle l'implémentation efficace et efficiente des règles, lignes directrices, processus et outils à l'avantage du portefeuille et de ses composants
- Communique et signale l'état et les tendances financières clairement et objectivement

### 4.3.3 Conformité, normes et règlements

#### Définition

La compétence « conformité, normes et règlements » décrit comment l'individu interprète et équilibre les contraintes internes et externes dans un secteur donné comme un pays, un secteur d'activités, une société ou une administration publique. La mise en conformité est le processus qui assure l'adhésion adéquate à un ensemble donné de normes. Les exigences de conformité fonctionnent sur un spectre allant de volontaire et informel, à obligatoire et formel. Les normes et les règlements influencent et définissent la façon dont les projets doivent être organisés et gérés pour qu'ils soient réalisables et qu'ils réussissent. Les normes et les règlements concernent la conformité aux exigences qui comprennent la législation et la réglementation, les contrats et les accords, la propriété intellectuelle et les brevets, la santé, la sécurité au travail, la sécurité et la protection de l'environnement, ainsi que les normes professionnelles.

#### Objectif

Le but de cette compétence « conformité, normes et règlements » est de permettre à l'individu de gérer la conformité des normes et des règlements pertinents au sein de l'organisation permanente, à la fois pour comprendre les textes juridiques pertinents et les normes et les codes de l'organisation et de la société dans son ensemble, et pour les influencer afin d'améliorer l'approche de l'organisation dans ces domaines et de piloter le portefeuille en conséquence.

#### Description

Les portefeuilles sont soumis à différentes contraintes et exigences. Cela concerne, outre le développement d'un produit ou d'un service, les processus de production et de management de programme et projet. Ces contraintes correspondent aux spécificités géographiques, sociales et professionnelles du portefeuille et son environnement extérieur sous forme de lois, de normes et de règlements. Durant le cycle de vie d'un portefeuille, l'individu doit analyser à intervalles réguliers le contenu et le périmètre ainsi que la configuration du portefeuille et rechercher les normes et réglementations pertinentes qui auront une influence directe ou indirecte sur le portefeuille et ses composantes. Les normes et règlements pertinents doivent être considérés comme des opportunités ou risques potentiels. La conformité avec le respect des normes et des règlements pertinents peut affecter la culture, les structures, les processus organisationnels. Dans le domaine du management de portefeuille, l'individu intègre des processus qui traitent directement avec des normes et règlements de plusieurs composants et domaine de travail ayant trait aux projets. Cette compétence comprend l'analyse comparative (benchmarking) et l'amélioration des compétences de management de portefeuille de l'organisation. Développer ces compétences est un processus constant, une partie de la stratégie d'amélioration continue de l'organisation et le devoir de chaque individu. Cela implique l'apprentissage et l'amélioration des stratégies pour influencer les cultures de management de projet, de programme et de portefeuille dans les organisations. En augmentant ces compétences, l'organisation augmente sa capacité à choisir et réaliser des portefeuilles réussis et assurer ainsi la durabilité de l'organisation.

## Connaissances

- Connaissances concernant les concepts synonyme concernant les contrats, les pratiques commerciales et autres lois pertinentes
- Législation et systèmes de régulation concernés
- Codes et normes professionnels, par exemple, les normes IPMA
- Normes ISO (par exemple, ISO:21504 Lignes directrices sur le management de portefeuille ou autres normes de l'ISO/TC258)
- Principes de durabilité
- Théories d'analyse comparative (benchmarking)
- Outils et méthodes d'analyse comparative
- Gestion des connaissances
- Codes d'éthique
- Risques de réputation
- Code de conduite des affaires
- Différences entre les théories juridiques

## Savoir-faire

- Pensée critique
- Analyse comparative (benchmarking)
- Adaptation des normes à des organismes spécifiques
- Communiquer les normes et règlements
- Diriger par l'exemple
- Soin
- Persuasion
- Pensée systémique
- Monitoring (surveillance)

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.02 : Exigences et finalités
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.06 : Qualité
- Compétence 3.11 : Opportunités et Risques

## Indicateurs clés de compétence

### 4.3.3.1 Identifier et veiller à ce que le portefeuille soit conforme à toutes les lois pertinentes

#### Description

L'individu connaît la législation et est capable de la faire respecter dans un portefeuille et ses composants. En outre, l'individu sait quelles parties de la réglementation du droit (civil, pénal, du travail, propriété intellectuelle, etc.) et quelles bonnes pratiques communes sont pertinentes pour le portefeuille et ses composants. L'individu doit être en mesure de reconnaître, ou de savoir, quelles activités ont des exigences juridiques particulières et quels principes juridiques sont applicables.

L'individu doit veiller à ce que l'organisation du portefeuille évolue dans un cadre légal ; il doit être en mesure de discerner ou de procurer quels projets /activités posent des questions légales spéciales et quelles lois doivent être prises en compte.

L'individu connaît aussi quelles exigences des organismes de réglementation concernés par la portée du portefeuille sont pertinentes à ce dernier, comment ces exigences peuvent être satisfaites et quelles procédures d'inspection doivent être appliquées.

#### Mesures

- Reconnaît le contexte juridique et ses applications
- Filtre et utilise la régulation de la loi pertinente
- Identifie les risques dans les règlements concernant le portefeuille et consulte, s'il y a lieu, les experts
- Reconnaît et traite les organismes de régulation comme des parties prenantes
- Met les voies d'approvisionnement en conformité avec les règlements
- Veille à ce que l'organisation du portefeuille se conforme au cadre légal et prend des mesures appropriées le cas échéant

### **4.3.3.2 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes à toutes les réglementations pertinentes à la santé, la sûreté, la sécurité, et l'environnement (SSSE)**

#### Description

L'individu sait quelles réglementations de la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement (SSSE) sont pertinentes pour le portefeuille et ses composants. En outre, l'individu est capable de reconnaître tout problème potentiel de ce domaine qui requiert une consultation spéciale. L'individu est en mesure de déterminer si et / ou comment les activités du portefeuille et ses composants ou les réalisations de celui-ci peuvent affecter les membres de l'équipe, les utilisateurs du produit ou l'environnement, et applique des mesures de protection SSSE au besoin. L'individu équilibre les aspects économiques, sociaux et environnementaux du portefeuille et ses composants pour répondre aux exigences du développement durable et rendre les résultats du portefeuille conformes à celles-ci.

En outre, l'individu est en mesure d'identifier les risques de sécurité du portefeuille et de ses composants, pour vérifier qu'ils aient été adressés, et de sélectionner et utiliser les bons outils pour augmenter le niveau de sécurité dans l'organisation du portefeuille.

Enfin, il est également important que l'individu sache que les règles de sécurité, santé et environnement (SSSE) diffèrent d'un pays / culture à l'autre.

#### Mesures

- Identifie les règlements SSSE pertinents pour le portefeuille et ses composants
- Définit le contexte SSSE pour l'organisation de portefeuille
- Identifie les risques découlant de la mise en œuvre des mesures SSSE au portefeuille et ses composants
- Vérifie que les règlements SSSE aient été introduits
- Vérifie que les règlements SSSE aient été inclus dans les objectifs du portefeuille et les objectifs des divers composants du portefeuille
- Veille à ce que l'organisation du portefeuille réponde aux spécifications requises SSSE

### **4.3.3.3 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes à tous les codes de conduite et de réglementations professionnelles pertinents**

#### Description

L'individu doit être en mesure d'identifier les réglementations professionnelles pertinentes pour le contexte fonctionnel du portefeuille.

Il est en mesure de veiller à ce que les normes et réglementations pertinentes soient appliquées dans toute l'organisation du portefeuille. En outre, l'individu devrait adopter un code de conduite (en fonction de la mission de l'organisation, les valeurs d'entreprise et les normes de qualité) dans le portefeuille et ses composants. Parfois, les pratiques de comportement et de commerce sont prescrites par la loi. Ensuite, l'individu doit intégrer les codes de conduite dans un contexte juridique plus large.

Les codes de conduites peuvent entrer en conflit avec les procédures d'approvisionnement et poser un risque pour l'organisation lorsque l'individu en a une connaissance insuffisante.

L'individu doit identifier et intégrer différents codes de conduite en affaires et assure ainsi que l'organisation du portefeuille fonctionne avec intégrité dans un cadre acceptable.

#### Mesures

- Connait les règles de conduite commerciale appropriées
- Connait les prescriptions de conduite professionnelle appropriées
- S'assure que les principes éthiques établis soient respectés au sein de l'organisation du portefeuille
- Surveille et traite les transgressions au code de conduite au sein de l'organisation du portefeuille
- Veille à l'intégrité professionnelle du portefeuille en assurant l'application du code de conduite au sein du portefeuille

### **4.3.3.4 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes aux principes et aux objectifs de durabilité pertinents**

#### Description

L'individu est en mesure d'évaluer l'impact du portefeuille et ses composants sur l'environnement et la société. Dans le cadre de sa responsabilité, l'individu recherche, recommande et applique certaines mesures pour limiter ou compenser les conséquences négatives. L'individu suit (ou même dépasse) les lignes directrices et les règles sur le développement durable à venir au sein de l'organisation et de la société dans son ensemble, et est capable de réaliser un équilibre viable entre les exigences de la société, les impacts sur l'environnement et l'économie. L'individu comprend que les aspects et les mesures de durabilité, ainsi que les attitudes vis-à-vis de la durabilité varient souvent en fonction des pays et des cultures.

#### Mesures

- Identifie les conséquences sociales et environnementales du portefeuille et ses composants
- Définit et communique les objectifs de développement durable pour le portefeuille et ses résultats
- Aligne les objectifs du portefeuille avec les stratégies organisationnelles pour la durabilité

- Equilibre les exigences de la société, de l'environnement et de l'économie au sein du portefeuille
- Encourage le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

#### **4.3.3.5 Evaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le portefeuille et ses composants**

##### Description

L'individu est en mesure de se conformer et d'utiliser les normes professionnelles de haut niveau. L'individu est en mesure d'identifier les normes professionnelles importantes et de vérifier régulièrement si le portefeuille opère en conformité avec elles. Il utilise des outils appropriés, des méthodes et des pratiques efficaces pour le management de projet, de programme et de portefeuille. L'individu connaît la nature et les particularités du portefeuille. Ces bonnes pratiques de management de portefeuille et de projet proviennent d'une combinaison de normes d'envergure internationale, d'outils et de méthodes développés personnellement. L'individu les prend en compte lors de la sélection des outils, des méthodes et des concepts appropriés (par exemple, le cycle de vie du portefeuille, la gestion des parties prenantes, la gestion du risque, etc.). Par conséquent, l'individu essaie toujours de trouver la meilleure recette pour la gestion du portefeuille en utilisant les normes professionnelles supérieures (une ou plusieurs) et en ajoutant et développant de nouvelles améliorations. L'individu fait preuve de « Due diligence » en participant à des évaluations externes, telles par exemple « IPMA Delta Assessment » afin d'identifier le niveau de maturité de l'organisation et les étapes suivantes dans l'amélioration de la maturité.

##### Mesures

- Identifie et utilise les normes et les outils professionnels pertinents
- Gère les risques découlant de l'application de normes et / ou d'outils au sein du portefeuille
- Identifie et utilise les meilleures pratiques pour la gestion d'un portefeuille
- Participe aux évaluations externes des pratiques et du niveau de maturité du management de portefeuille
- Identifie des étapes pour d'autres améliorations
- Initie le développement de standards individuels
- Dissemine le nouveau savoir-faire dans toute l'organisation
- Vérifie si les améliorations reconnues dans l'organisation de portefeuille sont mises en pratique

#### **4.3.3.6 Evaluer, comparer et améliorer les compétences de management de portefeuille de l'organisation**

##### Description

La compétence d'analyse comparative (benchmarking) de management de portefeuille est un processus d'amélioration continue qui consiste à comparer les processus de management de portefeuille de l'organisation avec ceux qui sont identifiés comme méthode avérée. L'individu s'applique à développer sans cesse les compétences de management de portefeuille de l'organisation.

Les bonnes pratiques peuvent souvent être identifiées comme celles applicables dans les organisations internationales. Habituellement, ces organisations sont promues comme les

plus performantes en management de portefeuille et ont remporté des prix de management de portefeuille internationalement reconnus (par exemple, Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)). Le but du processus d'analyse comparative est de gagner en supériorité dans le management de portefeuille, en acquérant le savoir-faire d'une organisation dont les performances en matière du management de portefeuille sont supérieures. Les analyses comparatives organisationnelles suivent souvent un modèle de maturité progressive ou de compétence organisationnelle définissant quelles structures, processus, méthodes et compétences individuelles une organisation doit remplir pour atteindre un certain niveau de maturité ou une catégorie de compétences. L'analyse comparative peut être effectuée sur une base interne (comparaison de différents portefeuilles au sein d'une organisation), une base concurrentielle (par rapport à une organisation qui est un concurrent direct — souvent difficile à établir) et une base fonctionnelle ou générique (par rapport à une organisation qui n'est pas en concurrence sur le même marché ou dans le même secteur). L'individu essaie toujours d'améliorer le management de portefeuille d'une manière qui contribue aux objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, l'individu est en mesure d'identifier les processus et les structures applicables (par exemple, un bureau de gestion de portefeuille (PMO) associés au processus de management de portefeuille et est capable et désireux de faire ou de proposer des améliorations sur le plan organisationnel. Enfin, les améliorations apportées sont diffusées dans toute l'organisation.

#### Mesures

- Identifie et évalue les domaines lacunaires pertinents de compétence organisationnelle en management de portefeuille et ses composants
- Identifie et prépare des analyses comparatives pertinentes pour les domaines lacunaires
- Identifie un guide d'analyse comparative et les meilleures pratiques
- Mesure et compare les performances actuelles vis à vis des meilleures pratiques
- Identifie les mesures pour les améliorations nécessaires
- Met en œuvre les mesures identifiées et évalue les avantages acquis
- Diffuse le savoir-faire acquis à travers l'organisation
- Vérifie si les améliorations reconnues dans l'organisation de portefeuille sont mises en pratique

### 4.3.4 Pouvoir et intérêts

#### Définition

La compétence « pouvoir et intérêts » décrit comment les influences informelles (découlant des ambitions et intérêts personnels et collectifs et transformées par les relations personnelles ou collectives) interagissent dans le contexte du portefeuille. Ces influences informelles diffèrent des intérêts formels (par ex. formalisés dans un Business Case) qui découlent de la stratégie de l'organisation ou de normes, des règlements, etc.

Cette compétence décrit la façon dont l'individu doit reconnaître et comprendre les intérêts informels personnels et du groupe ainsi que la politique et la prise de pouvoir qui en résulte.

## Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de reconnaître les relations de « pouvoir et intérêts » et d'appliquer des techniques ciblées d'utilisation de pouvoir et d'intérêts afin de satisfaire les parties prenantes et de livrer les résultats convenus dans les contraintes de temps et de budget.

## Description

Le pouvoir est la capacité d'influencer la réflexion et le comportement d'individus de groupes ou de parties de la population. Une partie importante de l'influence vient du pouvoir informel, celui qui n'est pas « figé » dans les rôles formels, les structures ou les processus. Cet aspect informel du pouvoir est souvent motivé par des ambitions et des intérêts personnels. Les parties prenantes n'ont pas que des exigences formelles ; elles ont aussi des ambitions et des intérêts personnels et elles vont souvent essayer d'utiliser leur influence pour adapter les processus et / ou les résultats du portefeuille et ses composants à leurs intérêts. Ces actions peuvent aider ou contrecarrer le portefeuille.

Comprendre et être capable d'influencer et d'utiliser ces intérêts personnels informels et la politique qui en résulte est essentiel pour assurer la réussite du portefeuille.

Outre les valeurs et les aspects culturels, chaque individu a son propre style et sa personnalité. L'approche individuelle influencera la façon dont le pouvoir est exercé. L'individu comprend les intérêts des principaux acteurs du portefeuille, hiérarchise ces intérêts et utilise son influence pour mener le portefeuille à bien.

L'intérêt est une attraction à un sujet spécifique ou un résultat souhaité, par exemple, un certain désir de se rapprocher ou de s'éloigner d'un objet, d'une situation, d'une position, d'un résultat ou d'une opinion. Les personnes essaient souvent d'imposer leurs intérêts en exerçant leur influence. L'intérêt est souvent recherché à travers des relations formelles et informelles qui peuvent donner lieu à une prise d'influence du groupe. Les groupes peuvent être constitués de groupes informels de collègues ou d'amis ou de structures formelles telles que départements, conseils et comités. Dans les groupes formels, il faut prendre soin de distinguer le rôle formel ou de pouvoir de l'influence informelle qui peut provenir d'autres sources de pouvoir.

## Connaissances

- Organisation formelle (personnel, fonction, etc.) par rapport à des structures informelles
- Processus informels de prise de décision
- Pouvoir et influence formels et informels
- Différence entre le pouvoir et l'autorité
- Portée de l'influence
- Sources d'intérêts
- Conformité
- Base de pouvoir
- Psychologie dans le contexte du portefeuille
- Culture organisationnelle et prise de décision
- Théories de pouvoir et d'influence

## Savoir-faire

- Observer et analyser des processus psychologiques
- Reconnaître et utiliser l'influence
- Utiliser le pouvoir, quand cela est approprié
- Prise de conscience personnelle et organisationnelle
- Révéler les intérêts des parties prenantes
- Empathie

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 2.02 : Intégrité personnelle et fiabilité
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.44 : Relations et engagement
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.12 : Parties prenantes

## Indicateurs clés de compétence

### 4.3.4.1 Évaluer les ambitions et les intérêts des autres et l'impact potentiel de ces derniers sur le portefeuille et ses composants et mettre ces connaissances au profit du portefeuille

#### Description

Les personnes ont des objectifs et des ambitions, par exemple, les objectifs de carrière ou le désir d'améliorer la société ou de s'améliorer elles-mêmes. Elles ont aussi des intérêts qui sont liés à ces ambitions et influencent les intérêts qu'elles ont dans le portefeuille et ses composants. Une partie de leurs ambitions et intérêts sera souvent en harmonie avec leur position officielle actuelle, c'est-à-dire, effectuer les tâches qu'elles sont formellement tenues de faire pour aider à réaliser leurs ambitions et intérêts. Cependant, leurs ambitions et leurs intérêts peuvent aller au-delà (ou même être partiellement en contradiction avec) des intérêts formels de leur position officielle.

Être capable d'identifier les ambitions et les intérêts personnels des individus (parties prenantes, membres de l'équipe ou collègues) est souvent nécessaire afin de travailler avec eux d'une manière efficiente et efficace.

#### Mesures

- Reconnaît et évalue les ambitions et les intérêts personnels des individus ou des groupes concernés
- Reconnaît et évalue les différences entre les intérêts et les objectifs personnels et organisationnels

#### **4.3.4.2 Evaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le portefeuille et ses composants et mettre ces connaissances au profit du portefeuille**

##### Description

L'influence informelle doit être distinguée des influences formelles telles que définies dans les documents et les processus organisationnels. Les personnes peuvent avoir une influence pour de nombreuses raisons et par de nombreux moyens différents. En dehors de l'accord formel sur le pouvoir légitime (par exemple, les cadres, les juges, les autorités et les enseignants), il y a beaucoup d'autres bases de pouvoir, par exemple, récompenses, contraintes, référents et experts. Les relations sont aussi une base solide de pouvoir. Influencer les décisions par l'utilisation de relations personnelles est une façon courante et souvent efficace. Il y a souvent une différence marquée dans la capacité des individus ou des groupes à influencer certains types de décision, ou les décisions prises dans un domaine de connaissance spécifique ou une partie de l'organisation (« portée » d'influence). Chaque influence individuelle et de groupe a sa propre portée, et il est important de connaître cette portée.

##### Mesures

- Reconnait et peut estimer l'influence, le pouvoir et la portée de certains individus dans divers contextes
- Est capable de discerner les affiliations de groupe et les relations dans le contexte du portefeuille et ses composants

#### **4.3.4.3 Evaluer les personnalités et les styles de travail des autres et les employer au profit du portefeuille**

##### Description

Chacun est unique, agit et fonctionne à sa manière spécifique. Le style individuel est également influencé par des facteurs culturels. Différents individus peuvent avoir les mêmes ambitions et / ou intérêts, mais peuvent utiliser un style différent en usant de leur influence. D'autres individus peuvent afficher le même comportement ou style, mais différent dans les ambitions et / ou intérêts. L'individu doit reconnaître les différences tout en travaillant avec des individus et des groupes d'une manière efficiente et efficace.

##### Mesures

- Identifie et reconnaît les différences entre le style de comportement et la personnalité
- Identifie et reconnaît les différences entre les aspects culturels et la personnalité

### **4.3.5 Culture et valeurs**

#### **Définition**

La compétence « culture et valeurs » décrit l'approche de l'individu pour comprendre et influencer la culture et les valeurs de l'organisation et de la société en général dans laquelle le portefeuille se situe. Il doit également reconnaître les conséquences des influences culturelles pour le portefeuille et ses composants et comment il peut intégrer cette connaissance dans le management de portefeuille.

La culture peut être définie comme un ensemble de comportements apparentés au sein d'une communauté et l'importance que les individus y attachent au sein de cette commu-

nauté. Les valeurs peuvent être définies comme un ensemble de concepts sur lesquels les membres de la communauté fondent leurs actions. Les définitions explicites de valeurs peuvent inclure des codes d'éthique. De nombreuses organisations décrivent également les valeurs d'entreprise spécifiques dans leur stratégie.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de reconnaître et d'intégrer l'influence des aspects culturels internes et externes sur l'approche du portefeuille, les objectifs, les processus, la durabilité des résultats et les résultats convenus.

### Description

Les organisations sont des systèmes sociaux où le comportement personnel est intégré dans un cadre social de valeurs, de visions, de normes, de symboles, de croyances, d'habitudes, d'objectifs partagés, etc; en bref, une culture commune. Cette culture a des origines et des aspects formels et explicites (comme la mission explicite de l'organisation et les valeurs de l'entreprise), ainsi que les aspects informels plus implicites (tels que les croyances, les pratiques communes, etc.). En outre, chaque organisation opère dans une société qui dispose également d'une culture spécifique (et vraisemblablement des sous-cultures) intégrant les valeurs, les normes, les symboles, les croyances, habitudes, etc. Tous ces aspects culturels affectent la façon dont les personnes au sein de cette société, organisation, et les portefeuilles interagissent les uns avec les autres et avec toutes les parties prenantes internes et externes. Les portefeuilles sont souvent partie intégrante de l'organisation permanente, et en même temps, les projets et programmes sont des organisations temporaires qui ont besoin de leur culture interne pour s'aligner avec les cultures externes (adaptation externe et intégration interne).

Dans un portefeuille multiculturel, l'individu peut devoir s'orienter selon de multiples normes culturelles et de valeur. La culture et la conformité des valeurs sont d'autant plus importantes pour les portefeuilles qui s'étendent à travers différentes sociétés, organisations ou groupes, formant ainsi un environnement multiculturel. Avant de commencer un portefeuille, et par la suite périodiquement, l'individu doit reconnaître la culture pertinente dans le contexte interne et externe du portefeuille et de l'organisation. L'individu doit aligner (et périodiquement réaligner) la culture du portefeuille afin d'atteindre les buts et objectifs de la manière la plus efficace et efficiente. S'ils sont disponibles, les résultats des recherches, des normes internes ou externes, des règlements ou des lignes directrices (par exemple, les principes de gouvernance, des codes de conduite) peuvent être utilisés pour aligner les cultures.

### Connaissances

- Traits culturels, valeurs, normes et comportements admissibles pertinents
- Mission et vision organisationnelle
- Énoncés de mission
- Valeurs et politiques de l'entreprise
- Directives de qualité
- Éthique
- Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)
- Management de portefeuille, de programme et de projet de manière écologique
- Théories sur la culture

## Savoir-faire

- Sensibilisation aux valeurs
- Sensibilisation culturelle
- Respect des autres cultures et valeurs
- Aptitude de s'aligner et travailler au sein de différents environnements culturels
- Traiter les questions liées aux aspects culturels
- Rapprochement de différentes cultures et valeurs pour atteindre les objectifs du portefeuille

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 2.02 : Intégrité personnelle et fiabilité
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.04 : Relations et engagement
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.06 : Qualité

## Indicateurs clés de compétence

### 4.3.5.1 Evaluer la culture et les valeurs de la société et leurs implications dans le portefeuille et ses composants

#### Description

Tous les portefeuilles sont englobés dans une société, et parfois même dans plus d'une. Les valeurs et les règles implicites de la société peuvent profondément influencer la façon dont la communication est exécutée et les décisions prises. Elles peuvent également influencer la façon dont les transgressions à la norme sont jugées et traitées.

L'individu doit avoir une connaissance opérationnelle de la culture, des valeurs et des normes de la société ou des sociétés dans lesquelles le portefeuille et ses composants se situent. L'individu doit pouvoir discerner les implications pertinentes de ces aspects culturels pour le portefeuille et ses composants, les prendre en compte dans l'approche, et les revoir périodiquement.

#### Mesures

- Connaît et prend en compte les valeurs, les normes et les exigences culturelles d'une société
- Connaît, prend en compte et comprend les aspects des valeurs culturelles, des normes et des exigences pour le portefeuille et ses composants
- Travaille en fonction des demandes et des valeurs culturelles de la société sans compromettre ses valeurs personnelles

### 4.3.5.2 Aligner le portefeuille et ses composants avec la culture formelle et les valeurs de l'organisation

#### Description

Tous les portefeuilles doivent être alignés avec les valeurs de l'organisation. L'individu doit suivre les règles et les exigences culturelles formelles liées aux départements fonctionnels ou aux unités de support, la culture de portefeuilles et les outils de prise de décision stratégique. Parfois, les valeurs prônées sont consignées dans un ou plusieurs documents (par exemple, l'énoncé de mission, la politique de qualité ou les valeurs de l'entreprise).

L'individu doit pouvoir discerner les répercussions possibles de ces aspects culturels pour le portefeuille et les prendre en compte dans le management de portefeuille. De plus, l'individu doit s'assurer que le portefeuille et ses composants soutiennent le développement durable de l'organisation, qui comprend également la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). La RSE est un outil de premier plan dans le respect des dispositions légales et autres réglementations, des normes professionnelles et autres normes éthiques et internationales. La RSE soutient un impact positif des activités de l'entreprise sur l'environnement, les consommateurs, les employés, les communautés, les parties prenantes et tous les autres membres de la société.

#### Mesures

- Reconnaît et respecte les normes et les exigences formelles de l'organisation
- Connaît et applique les valeurs et la mission de l'organisation
- Connaît et applique la politique de qualité de l'organisation
- Reconnaît l'incidence des normes, exigences, valeurs d'entreprise et mission, et politiques de qualité formelles pour le portefeuille et ses composants
- Agit de façon durable en mettant en pratique la responsabilité sociétale de l'entreprise

#### **4.3.5.3 Evaluer la culture informelle et les valeurs de l'organisation et leur incidence pour portefeuille et ses composants**

##### Description

Tous les portefeuilles sont liés à une ou plusieurs organisations avec leur propre culture informelle. Bien que les aspects formels de la culture organisationnelle puissent avoir une influence significative, de nombreux autres aspects, tels que des artefacts et assomptions, influent également sur la culture et sous-culture d'une organisation. Les artefacts comprennent l'architecture, les codes vestimentaires, les blagues de bureau, etc. Les assomptions sont profondément ancrées - généralement des comportements inconscients tels que la façon dont les personnes s'adressent et se traitent mutuellement (y compris les subordonnés et les managers), comment les problèmes et les défis ou la tolérance envers les erreurs et les comportements irréguliers sont traités.

Tous ces aspects sont issus de l'historique et du contexte culturel de l'organisation, de ses employés et de sa gestion. L'individu doit analyser la base culturelle de l'organisation pour et dans laquelle le portefeuille et ses composants se évolue. L'individu doit pouvoir discerner les incidences pertinentes de ces aspects culturels sur le portefeuille et les prendre en compte dans son approche.

#### Mesures

- Reconnaît, analyse et respecte la culture et les valeurs informelles de l'organisation
- Identifie l'influence de la culture et des valeurs informelles de l'organisation (s) pour le portefeuille et ses composants et travaille à la conformité de celles-ci
- Travaille en accord avec les cultures et les valeurs informelles de l'organisation(s)



## 4.4 Compétences concernant les personnes (« People »)

Le secteur de compétences comportementales traite des compétences personnelles et sociales de l'individu. Il définit dix compétences :

- Compétence 2.01 : Autoréflexion et autogestion
- Compétence 2.02 : Intégrité personnelle et fiabilité
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.04 : Relations et engagement
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.06 : Travail d'équipe
- Compétence 2.07 : Conflits et crises
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 2.10 : Orientation résultats

### 4.4.1 Autoréflexion et autogestion

#### Définition

L'autoréflexion est la capacité de reconnaître, de réfléchir et de comprendre ses propres émotions, comportements, préférences et valeurs et d'appréhender leur impact.

L'autogestion est la capacité à établir des objectifs personnels, à vérifier et ajuster leur réalisation (avancement) et à faire face aux tâches quotidiennes de manière systématique. Elle comprend la gestion de l'évolution des conditions et comment traiter avec succès des situations stressantes.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de contrôler et d'orienter son comportement en reconnaissant l'influence de ses émotions, de ses préférences et de ses valeurs personnelles. Cela permet une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'individu et conduit à une énergie positive et un équilibre entre le travail et les loisirs (Life Balance).

#### Description

Un ensemble intrinsèque d'émotions, de préférences et de valeurs guide nos décisions et nos actions. Être conscient et tenir compte de cet ensemble et de ces impacts sur le comportement nous offre la possibilité de nous orienter.

Réfléchir sur les valeurs et le comportement personnel, obtenir des rétroactions (feedback) et prendre conscience des réactions primaires naturelles individuelles ouvre la possibilité de modifier et d'améliorer son propre comportement. Être en mesure de contrôler les réactions primaires favorise un comportement cohérent lors de la prise de décision, de la communication et de la direction efficace d'autres personnes. L'adoption d'une approche systématique et disciplinée pour faire face au travail quotidien signifie gérer la façon de passer son temps afin d'atteindre les objectifs prioritaires. Accroître l'efficacité au travail ne signifie pas travailler plus ou plus intensément, mais permet à l'individu d'atteindre des résultats à un niveau de satisfaction et de motivation plus élevé. L'individu travaille de façon autonome et indépendante des influences extérieures.

#### Connaissances

- Techniques d'autoréflexion et d'autoanalyse

- Gestion de son stress et de celui des autres
- Techniques et méthodes de relaxation
- Rythme de travail
- Règles et techniques de rétroaction (feedback)
- Techniques de hiérarchisation (par ex la matrice d'Eisenhower)
- Gestion du temps personnel
- Contrôle de progrès
- Formulation d'objectifs (par exemple, la méthode SMART)
- Théorie de l'efficacité

### Savoir-faire

- Conscientisation de ses propres styles et préférences de travail
- Connaissance des instances qui mènent à des distractions personnelles
- Autoréflexion et autoanalyse
- Maîtrise de soi dans le sens du contrôle des émotions et concentration sur les tâches, même si l'on est provoqué
- Motivation personnelle
- Délégation de tâches
- Fixer des objectifs individuels significatifs et authentiques
- Réaliser des contrôles réguliers des progrès et des résultats
- Faire face aux erreurs et aux échecs

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.4.1.1 Identifier et considérer les façons dont les valeurs et expériences propres affectent le travail

##### Description

Pour identifier et refléter des valeurs et motivations personnelles, l'individu doit reconnaître et réfléchir sur son ensemble intrinsèque d'opinions, de points de vue, d'idéaux et de valeurs éthiques. C'est la base pour des décisions et des actions cohérentes.

L'expérience personnelle influence fortement la façon dont l'individu réagit envers des situations et des personnes. Son expérience personnelle de la façon dont le monde fonctionne et comment les personnes se comportent, influencent la manière de penser et d'agir de l'individu. En comprenant son processus personnel de recherche de sens, l'individu peut déterminer pourquoi son interprétation peut différer de celle des autres, et ainsi réduire l'effet de partialité. Le contraire est de négliger l'influence de l'expérience et peut amener l'individu à s'attendre à ce que tout le monde voie la « réalité » comme il la voit.

##### Mesures

- Reflète ses propres valeurs
- Utilise ses propres valeurs et idéaux dans le processus de prises les décisions
- Communique ses propres principes et besoins personnels
- Exprime et discute de sa propre expérience

- Relate sa propre expérience dans un contexte pertinent
- Utilise sa propre expérience pour générer des hypothèses sur les personnes et les situations

#### **4.4.1.2 Bâtir la confiance en soi basée sur les forces et les faiblesses personnelles**

##### Description

Être conscient de la confiance en soi comprend la réflexion sur ses forces et faiblesses. L'individu est conscient des compétences qu'il possède et de ce qui le passionne, et quelles tâches il devrait déléguer ou laisser à d'autres. Connaître ses talents personnels et accepter ses limites crée un sentiment de respect de soi. L'individu démontre sa confiance en lui en se fondant sur ses jugements et ses capacités personnelles. Le contraire est de rester incertain au sujet de soi-même ou de sa personnalité, en continuant à douter de ses talents et de son potentiel, et de réagir de façon excessive si d'autres profitent de ces faiblesses personnelles.

##### Mesures

- Identifie ses propres forces, talents, limites et faiblesses
- Exploite ses forces, talents et passions
- Identifie des solutions pour surmonter ses faiblesses et limites personnelles
- Maintient la communication même dans des situations stressantes
- Accepte les revers sans perdre confiance

#### **4.4.1.3 Identifier, et réfléchir sur, ses motivations personnelles afin d'établir des objectifs personnels et les garder à l'esprit**

##### Description

Connaître ses motivations personnelles permet à l'individu d'établir des objectifs personnels qui donnent une orientation et libèrent de l'énergie. L'individu sait ce qui le motive et peut transformer cette connaissance en objectifs personnels. L'individu garde le contrôle de ses émotions, même lorsqu'on le provoque. Le contraire est de « suivre le courant », de vivre la vie comme elle vient et de ne pas lui donner une orientation. Une fois que les objectifs sont fixés, l'individu adopte une approche diligente pour rester concentré sur ses tâches. L'individu est en mesure de se concentrer sur ses tâches en dépit des interruptions et connaît les sources possibles de distraction. L'individu évite la procrastination et le report, ce qui lui provoque du stress ainsi qu'aux équipes concernées. Cela comprend également l'application des techniques d'établissement des priorités. Maintenir son attention inclut la capacité à faire face aux tâches quotidiennes, de communications et de relations.

##### Mesures

- Démonstre une connaissance de ses propres motivations
- Définit des objectifs et des priorités personnels et professionnels
- Sélectionne des activités qui contribuent aux objectifs personnels
- Nomme ses distractions personnelles
- Reflète régulièrement dans le but de maintenir son attention sur les objectifs
- Livre ses engagements personnels dans les temps
- Porte attention sur ses tâches en dépit des nombreuses distractions ou interruptions
- Fournit sa propre orientation ou cherche des éclaircissements dans des situations incertaines

#### 4.4.1.4 Organiser le travail personnel en fonction de la situation et de ses ressources

##### Description

Il n'y a pas deux situations identiques. Ce qui fonctionne ou a fonctionné dans une situation peut ne pas fonctionner dans une autre. L'individu cherche donc à comprendre les situations et les personnes et adapte son comportement aux circonstances spécifiques. En choisissant une organisation personnelle et en gérant ses propres ressources, l'individu démontre sa capacité à établir des priorités et à équilibrer les différentes tâches de manière efficace et efficiente. Le gaspillage de temps, d'argent et d'énergie est évité en hiérarchisant les responsabilités et l'exécution des tâches à valeur ajoutée. L'individu organise chaque charge de travail pour éviter trop de stress et respecte son besoin personnel de récupération.

##### Mesures

- Maintient un registre de sa planification du temps
- Hiérarchise les demandes concurrentes
- Sait dire non, lorsque c'est nécessaire
- Implique des ressources afin de maximiser le résultat pour le livrable
- Adapte le langage à la situation
- Développe des tactiques appropriées à la situation

#### 4.4.1.5 Assumer la responsabilité de son apprentissage et de son développement personnel

##### Description

L'individu intègre la notion d'apprentissage continu et cherche toujours à améliorer la qualité de ses actions et de ses décisions. Accepter les commentaires et solliciter des avis permet le développement personnel et l'apprentissage. Si l'individu comprend et utilise les perceptions et les opinions des autres, y compris les observations critiques ou les remarques négatives, ses positions personnelles et ses comportements peuvent être remis en question et améliorés. Le contraire est de rester statique, de voir tous les commentaires comme autant de critiques, de ne jamais accepter la critique et de refuser de modifier ses comportements. L'individu cherche à se développer en tirant parti de toutes les critiques et tous les commentaires comme autant de possibilités d'amélioration.

##### Mesures

- Utilise les erreurs ou les mauvais résultats comme une incitation pour des activités d'apprentissage
- Utilise les commentaires (feedback) comme une opportunité de développement personnel
- Recherche les conseils
- Mesure ses propres performances
- Porte son attention sur l'amélioration continue de son propre travail et de ses capacités

## 4.4.2 Intégrité personnelle et fiabilité

### Définition

La livraison des bénéfices de portefeuilles implique de prendre de nombreux engagements personnels pour faire avancer les choses. L'individu doit faire preuve d'intégrité personnelle et de fiabilité puisque l'absence de ces qualités peut conduire à un échec pour les résultats

escomptés. L'intégrité personnelle signifie que l'individu agit en conformité avec ses propres valeurs, ses principes moraux et éthiques. La fiabilité consiste à agir de façon fiable, selon les attentes et comportements convenus.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de prendre des décisions et des mesures cohérentes et de se comporter de manière conséquente dans les portefeuilles. Le maintien de l'intégrité personnelle appuie un environnement fondé sur la confiance qui aide les autres à se sentir en sécurité. Elle permet à l'individu de soutenir les autres.

### Description

L'intégrité et la fiabilité sont construites sur la cohérence des valeurs, des émotions, des actions et des résultats ; on dit ce que l'on fait, et on fait ce que l'on dit. En maintenant des normes éthiques et des principes moraux comme base pour ses actions et ses décisions, et en assumant la responsabilité de ses actions et de ses décisions, la confiance est créée et promue. L'individu est une personne sur laquelle on peut compter.

### Connaissances

- Codes d'éthique / codes de gestion
- Principes d'équité sociale et du développement durable
- Valeurs personnelles et normes morales
- Ethique
- Droits universels
- Durabilité

### Savoir-faire

- Développement de la confiance et renforcement des relations
- Suivre ses propres normes lorsqu'on se trouve sous pression et face à l'opposition
- Correction et adaptation du comportement personnel

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.4.2.1 Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions

##### Description

L'individu doit reconnaître ses propres valeurs ; elles sont le fondement de décisions et d'actions cohérentes. La compréhension des valeurs inclut également d'être en mesure d'exprimer des opinions et des positions sur des sujets allant au-delà du management de portefeuille. L'individu communique ses principes, démontrant ses propres valeurs. L'individu s'assure que les autres se sentent en sécurité car il est prévisible dans ses décisions et ses actions. L'individu est en mesure d'identifier les incohérences et d'articuler les raisons de la divergence entre les déclarations et les actions.

### Mesures

- Connait et reflète ses propres valeurs
- Utilise ses propres valeurs et idéaux pour façonner les décisions
- Communique ses propres principes

#### **4.4.2.2 Promouvoir la durabilité des réalisations et des résultats**

##### Description

Promouvoir la durabilité signifie se concentrer sur la longévité des solutions, alors qu'on est engagé dans des tâches limitées dans le temps. La durabilité n'est pas seulement pour l'équité sociale, la protection de l'environnement ou les résultats économiques. Elle est la prise en compte des résultats et des effets du comportement à long terme. L'individu a la capacité de garder à l'esprit une vue globale de l'ensemble et d'agir en conséquence.

### Mesures

- Aborde de manière proactive les questions de durabilité pour les solutions
- Considère et intègre les résultats à long terme dans la solution

#### **4.4.2.3 Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions**

##### Description

Assumer la responsabilité signifie que l'individu prend des décisions et agit, tout en gardant à l'esprit qu'il est pleinement responsable des conséquences - à la fois dans une optique positive et négative. L'individu reste fidèle aux décisions et aux accords établis avec les autres. L'individu se sent responsable du succès de l'équipe au nom de toutes les parties concernées.

### Mesures

- Assume l'entière responsabilité de ses propres décisions et actions
- Assume la responsabilité pour les résultats tant positifs que négatifs
- Prend des décisions et reste fidèle aux accords établis
- Résout les lacunes personnelles qui entravent le succès

#### **4.4.2.4 Agir sans contradiction, prendre des décisions et communiquer**

##### Description

La cohérence signifie que l'individu agit en sorte que les mots, les comportements et les actions correspondent. En appliquant les mêmes principes directeurs à travers ses propres actions, décisions et communications, son comportement devient prévisible et reproductible dans un sens positif.

Être cohérent n'exclut pas la souplesse dans les révisions de plans, si la nécessité de changements est indiquée, ou de s'adapter à des situations particulières.

### Mesures

- Démonstre la congruence entre les mots et les actions
- Utilise des approches similaires pour résoudre des problèmes similaires
- Ajuste son comportement personnel au contexte de la situation

#### 4.4.2.5 Accomplir des tâches soigneusement afin de renforcer la relation de confiance avec les autres

##### Description

L'individu accomplit des tâches d'une manière approfondie et minutieuse. Cela inspire les autres à avoir confiance et à prendre des engagements et des ententes. L'individu est reconnu comme quelqu'un sur qui les autres peuvent compter. Les résultats de son travail sont considérés être de bonne qualité de manière constante.

##### Mesures

- Complète les lots de travail de manière approfondie et minutieuse
- Gagne la confiance grâce à la livraison ponctuelle d'un travail complet et précis

### 4.4.3 Communication personnelle

#### **Définition**

La communication personnelle comprend l'échange d'informations approprié, livré avec précision et constance à toutes les parties concernées.

#### **Objectif**

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de communiquer de façon efficiente et efficace dans une variété de situations, auprès de différents publics cibles et à travers différentes cultures.

#### **Description**

La communication personnelle décrit les aspects essentiels d'une communication efficace. Le contenu et les moyens de communication - ton de la voix, canal et quantité d'information - doivent être clairs et appropriés pour le public cible. L'individu doit vérifier la compréhension des messages en écoutant activement le public cible et les rétroactions. L'individu favorise une communication ouverte et sincère et est capable d'utiliser différents moyens de communication : présentations, réunions, formes écrites, etc., et de reconnaître quel moyen est approprié pour quelle situation.

#### **Connaissances**

- Différentes méthodes de communication
- Différentes techniques de questionnement
- Règles de rétroaction (feedback)
- Facilitation (modération)
- Techniques de présentation
- Voie et style de communication
- Différence entre information et message
- Rhétorique
- Caractéristiques du langage corporel
- Technologies de communication

#### **Savoir-faire**

- Utilisation de différentes façons de communiquer et différents styles pour une communication efficace
- Ecoute active

- Techniques de questionnement
- Empathie
- Techniques de présentation et de modération
- Utilisation efficace du langage corporel

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.12 : Parties prenantes

#### 4.4.3.1 Fournir une information claire et structurée pour les autres et vérifier leur compréhension

##### Description

Donner des informations claires signifie structurer et transposer l'information d'une manière telle que le récepteur puisse la comprendre et l'utiliser. L'individu doit utiliser une façon logique et structurée de communiquer afin d'en assurer la compréhension. L'individu doit obtenir la confirmation que le récepteur de l'information a compris le message comme prévu. Cela signifie se concentrer sur le récepteur et non sur l'information elle-même, et demander une validation en cas de besoin.

##### Mesures

- Structure l'information de façon logique en fonction du public et de la situation
- Considère l'utilisation d'images appropriées, de la narration, et de la métaphore lorsque nécessaire
- Utilise un langage facile à comprendre
- Tire parti de discours et présentations publiques
- Coache et donne la formation
- Dirige et facilite les réunions
- Utilise la visualisation, le langage corporel et l'intonation pour soutenir et mettre en valeur les messages

#### 4.4.3.2 Faciliter et promouvoir une communication ouverte

##### Description

Promouvoir et faciliter une communication ouverte signifie inviter activement les autres à donner leurs commentaires et opinions sur des sujets pertinents. Cela exige un climat de confiance, de sorte que les personnes puissent exprimer leurs idées et opinions sans se sentir rejetées, réprimandées ou ridiculisées. Il convient de préciser quand et comment les autres personnes sont libres et / ou invités à proposer des idées, des émotions ou des opinions, ou quand la situation est moins appropriée. Dans ce dernier cas, les personnes doivent néanmoins être traitées avec respect et leur apport pris en compte

Ecoute et feedback sont autant d'opportunités d'exploration et d'échange d'opinions.

L'individu démontre un véritable intérêt pour les opinions des autres personnes et crée des cadres ouverts et informels aux commentaires et feedback. L'individu fait en sorte que la présence et les opinions des personnes soient appréciées.

### Mesures

- Crée une atmosphère ouverte et respectueuse
- Ecoute activement et patiemment en confirmant ce qui a été entendu, reformule ou paraphrase les paroles des autres et confirme la compréhension
- N'interrompt pas ou ne commence pas à parler pendant que d'autres parlent
- Est ouvert et montre un réel intérêt pour les idées nouvelles
- Confirme qu'un message / information est compris et, au besoin, demande des éclaircissements, des exemples ou des détails
- Indique clairement quand, où et comment les idées, les émotions et les opinions sont bienvenues
- Indique clairement comment les idées et opinions seront traitées

#### **4.4.3.3 Choisir des styles et voies de communication pour répondre aux besoins du public, de la situation et du niveau de gestion**

##### Description

L'individu choisit la façon appropriée de communiquer avec un public cible. L'individu est en mesure de communiquer à différents niveaux et par le biais de différentes voies. Toutes les formes de communication - formelle ou informelle, neutre ou émotionnelle - doivent être considérées, même si c'est la communication écrite, orale ou visuelle qui est la plus appropriée.

### Mesures

- Sélectionne les voies et styles de communication appropriés en fonction du public cible
- Communique par le biais des voies sélectionnés selon les styles choisis
- Surveille et contrôle la communication
- Modifie les voies et styles de communication en fonction de la situation

#### **4.4.3.4 Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles**

##### Description

Une équipe virtuelle se compose de personnes qui travaillent à travers différents fuseaux horaires, espace et / ou frontières organisationnelles. La communication au sein des équipes virtuelles est un défi, car tous ne sont pas situés dans le même environnement ou la même organisation, et ils peuvent être répartis dans plusieurs organisations, villes, pays ou continents.

La communication entre les membres de l'équipe virtuelle est souvent asynchrone et non en face à face ; elle doit utiliser les technologies de communication modernes. Les procédures de communication doivent tenir compte des aspects tels que la langue, la voix, le contexte interculturel et les fuseaux horaires.

### Mesures

- Utilise les technologies modernes de communication, par exemple, les webinaires, les téléconférences, le clavardage (chats) et l'infonuagique (cloud computing)
- Définit et maintient des processus et des procédures de communication clairs
- Favorise le renforcement de la cohésion et de l'équipe

#### 4.4.3.5 Utiliser l'humour et le sens de la perspective de façon adéquate

##### Description

Travailler sur des portefeuilles peut souvent être stressant. Être capable de voir des situations, des problèmes et même son propre travail d'un point de vue différent est un atout important. L'humour permet aux individus d'acquérir un sens de la perspective, une manière de juger comment quelque chose est bon, mauvais ou important comparé à d'autres choses. Le relâchement de la tension à travers l'humour facilite souvent la coopération et la prise de décision. L'humour est un outil efficace pour diminuer la tension dans des situations où des conflits risquent de se poser. Lorsqu'il est utilisé de la bonne façon, au bon moment et avec respect, l'humour peut également faciliter la communication.

##### Mesures

- Change les perspectives communicationnelles
- Diminue la tension par l'utilisation de l'humour

#### 4.4.4 Relations et engagement

##### Définition

Les relations personnelles forment la base d'une collaboration productive, de l'engagement personnel et de l'engagement des autres. Cela comprend les relations individuelles ainsi que la mise en place de tout un ensemble de relations. Temps et attention doivent être investis dans l'établissement de relations solides et durables avec des individus. La capacité de former des relations solides est principalement attribuable à des compétences sociales telles que l'empathie, la confiance, l'assurance et la communication. Le partage des visions et des objectifs motive à s'engager dans l'équipe, à se livrer à des tâches et à servir des objectifs communs.

##### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de construire et d'entretenir des relations personnelles et de comprendre que la capacité de communiquer avec les autres est une condition préalable à la collaboration, à l'engagement et, ultimement, à la performance.

##### Description

Les relations personnelles sont initiées par un véritable intérêt pour les personnes. Construire des relations présente deux facettes : il y a le développement de relations individuelles, ainsi que la création et le soutien des réseaux sociaux. Dans les deux cas, l'individu doit être capable d'interagir ouvertement avec les autres. Une fois établies, les relations doivent être maintenues et améliorées en établissant et en montrant la confiance, l'interaction respectueuse et une communication ouverte. Les différences culturelles peuvent accroître l'intérêt et l'attractivité mais elles peuvent également augmenter les chances de malentendus qui peuvent mettre en péril la qualité des relations. Il est beaucoup plus facile d'impliquer les autres dans ses propres visions, objectifs et tâches lorsqu'une relation personnelle est établie. Une autre façon d'impliquer les autres et d'obtenir leur participation est de les engager activement dans les discussions, les décisions et les actions. En général, les personnes ont tendance à s'impliquer sur des objectifs et des tâches plus facilement lorsqu'on le leur demande à l'avance.

## Connaissances

- Théories de la motivation
- Motivation intrinsèque
- Gérer les résistances
- Valeurs, traditions et besoins individuels de différentes cultures
- Théorie des réseaux

## Savoir-faire

- Utilisation de l'humour pour briser la glace
- Moyens appropriés de communiquer
- Communication respectueuse
- Respecter les autres et être conscient de la diversité ethnique et culturelle
- Faire confiance à sa propre intuition

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.12 : Parties prenantes

## Indicateurs clés de compétence

### 4.4.4.1 Initier et développer des relations personnelles et professionnelles

#### Description

Initier et développer des relations personnelles signifie rechercher et tirer parti d'opportunités pour établir un contact avec d'autres personnes. L'individu démontre de l'intérêt pour les personnes et est prêt à entrer en contact avec elles. L'individu utilise les opportunités et les situations pour créer et maintenir des liens personnels et professionnels. L'individu est présent, disponible, ouvert au dialogue, et il reste activement en contact. L'individu est visible et accessible pour les membres de l'équipe, les mandants, les clients et autres parties prenantes. L'individu agit avec attention et respect et il tient les autres personnes informés.

#### Mesures

- Recherche activement des opportunités et des situations pour établir de nouveaux contacts
- Démonstre un intérêt à rencontrer de nouvelles personnes
- Utilise l'humour pour briser la glace
- Est présent, disponible et ouvert pour la discussion
- Reste activement en contact, établit une routine pour les réunions bilatérales
- Maintient les autres informés

### 4.4.4.2 Bâtir, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux

#### Description

Il existe différents niveaux pour construire, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux. Au premier échelon, l'individu se joint et contribue avec d'autres à des réseaux qui sont intéressants et / ou utiles. Ce faisant, de nouvelles relations sont établies. Au deuxième échelon,

l'individu crée de nouveaux réseaux et ses propres cercles et ainsi ouvre de nouveaux flux de communication avec les autres. L'individu agit donc comme un facilitateur ou plateforme de communication. Le troisième niveau de réseautage social est de rendre ses propres relations disponibles aux autres. Cela signifie permettre, appliquer et établir des relations entre les personnes de son réseau même sans que l'individu soit impliqué.

#### Mesures

- Joint et contribue aux réseaux sociaux
- Crée et facilite les réseaux sociaux
- Organise des événements de réseautage
- Facilite le soutien aux réseaux

#### **4.4.4.3 Faire preuve d'empathie à travers l'écoute, la compréhension et le soutien**

##### Description

Faire preuve d'empathie signifie démontrer un intérêt réel pour les autres et leur bien-être. L'individu écoute attentivement les autres et assure sa compréhension en posant des questions de clarification ou de détail. L'individu reconnaît les émotions exprimées ou simplement vécues par d'autres. L'individu se réfère et réagit à ces émotions d'une manière sympathique ou bienveillante. L'individu offre son soutien, même quand il n'est pas explicitement demandé.

#### Mesures

- Ecoute activement
- S'assure que les autres se sentent entendus
- Pose des questions de clarification
- Se réfère aux problèmes des autres et offre de l'aide
- Se familiarise avec les valeurs et les normes des autres
- Répond adéquatement et rapidement

#### **4.4.4.4 Montrer la confiance et le respect en encourageant les autres à partager leurs opinions et préoccupations**

##### Description

Faire confiance à quelqu'un signifie avoir foi en ses actions ou décisions futures, et être convaincus de ses intentions positives. L'individu n'a pas d'intentions cachées et partage l'information avec les autres. L'individu accepte également que faire confiance soit un investissement avec un résultat incertain. L'individu prend les autres au sérieux, avec leurs talents et leurs opinions, et reconnaît que le succès dépend aussi de leurs actions et engagements.

Pour obtenir des performances optimales de l'équipe, il est crucial de comprendre la motivation des membres de l'équipe. Pour y arriver, l'individu doit passer du temps avec ces personnes afin de comprendre qui elles sont et ce qui les motive.

L'individu doit garder à l'esprit que les valeurs, les expériences et les objectifs des autres peuvent être très différents des siens. Agir respectueusement signifie traiter les autres d'une manière adéquate, comme on voudrait être traité soi-même. L'individu prend les autres au sérieux, apprécie leurs opinions, leur travail et leur personne, sans distinction de sexe, de race, de statut social ou d'origine. La diversité culturelle est respectée. L'individu considère les codes de conduite comme autant de lignes directrices pour les prises de décision et les comportements.

### Mesures

- Compte sur la parole donnée
- Affecte les tâches aux membres de l'équipe basée sur la confiance
- Attend des autres qu'ils agissent selon des valeurs et des accords communs
- Délègue le travail sans surveiller et contrôler chaque étape
- Cherche à connaître les idées, les souhaits et les préoccupations des autres
- Reconnaît et respecte les différences entre les personnes
- Reconnaît l'importance de la variété professionnelle et personnelle

#### **4.4.4.5 Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir la collaboration et l'engagement des autres**

##### Description

Partager une vision et des objectifs implique la reconnaissance et la démonstration d'une attitude positive et enthousiaste envers une certaine tâche, un certain processus ou un certain but tout en montrant un optimisme réaliste. Inspirer les autres exige une vision ambitieuse, mais toujours claire, des objectifs réalistes et la capacité d'obtenir l'engagement des personnes concernées. Être engagé soi-même est une condition importante pour obtenir l'engagement des autres.

L'inspiration est souvent réalisée par une vision commune - une vision de l'avenir en laquelle les personnes peuvent croire et veulent faire partie. Cette vision peut être soit explicite (même écrite) ou implicite. La vision sert de source de motivation pour le changement.

Motiver les personnes et obtenir leur engagement signifie faire en sorte qu'elles se sentent personnellement responsables d'un bon résultat. Cela peut se faire par divers moyens - en demandant conseil, en les rendant responsables d'une tâche ou en les impliquant dans les décisions.

L'individu doit tirer parti de manière optimale des compétences et des expériences de ses collègues. Cela signifie que les personnes doivent être impliquées dans les décisions sur la base de ce qu'elles peuvent y apporter. Il en va de même pour le partage de l'information, car cela peut renforcer l'engagement. Cependant, l'individu doit aussi être conscient des dangers de la surcharge d'information. Chaque membre de l'équipe a ses propres tâches et, dans bien des cas, il est préférable de ne partager que les informations nécessaires.

##### Mesures

- Agit positivement et se comporte conformément en conséquence
- Communique clairement et sans équivoque la vision, les objectifs et les résultats
- Invite le débat et la critique de la vision, des objectifs et des résultats
- Implique les personnes dans la planification et la prise de décisions
- Encourage l'engagement
- Prend les contributions individuelles au sérieux
- Insiste sur l'engagement de tous pour atteindre le succès

## 4.4.5 Leadership

### Définition

Le leadership consiste à indiquer la direction et à diriger les individus et les groupes. Cette compétence implique la capacité d'adapter son style de management dans des situations différentes. Outre la démonstration de leadership avec son équipe, l'individu doit être considéré comme le manager du portefeuille par la direction et les autres parties concernées.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de diriger, d'orienter et de motiver les autres afin d'améliorer leur performance individuelle et collective.

### Description

Un leader doit connaître les différents styles de leadership et décider ce qui est approprié pour sa propre personnalité, pour le portefeuille, pour l'équipe et les autres parties concernées, dans tous les types de situations. Le style de leadership choisi comprend les modèles de comportement, les méthodes de communication, l'attitude envers les conflits, les façons d'orienter les comportements des membres de l'équipe, les processus de prise de décision, ainsi que la quantité et le type de tâches à déléguer. L'aptitude au leadership est importante tout au long du cycle de vie du portefeuille, et devient particulièrement importante lorsque le changement est nécessaire ou lorsqu'il existe une incertitude au sujet d'un plan d'actions.

### Connaissances

- Modèle de leadership
- Apprentissage individuel
- Techniques de communication
- Coaching
- Comprendre le sens et donner du sens
- Types de pouvoir
- Prise de décision (consensus, démocratie / majorité, compromis, autorité, etc.)
- Escalade

### Savoir-faire

- Conscience de sa propre personne
- Capacité d'écoute
- Force émotionnelle
- Capacité d'exprimer un ensemble de valeurs
- Savoir gérer les erreurs et les échecs
- Partage de valeurs
- Création de l'esprit d'équipe
- Méthodes et techniques de communication et de leadership
- Gestion d'équipes virtuelles

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Toutes les compétences contextuelles
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs

## Indicateurs clés de compétence

### 4.4.5.1 Prendre l'initiative et offrir aide et conseils de manière proactive

#### Description

Prendre l'initiative signifie avoir la tendance et la capacité d'agir sans avoir été sollicité, y compris de faire une proposition ou d'offrir des conseils, de prendre la direction et / ou de donner ou d'aider sans avoir été invité à le faire. Prendre l'initiative exige la capacité de penser à l'avenir, tant aux situations possibles qu'aux solutions possibles.

Prendre l'initiative augmente son influence et renforce sa visibilité. D'autre part, si l'initiative est mal accueillie ou tourne mal, il y a un risque de perte d'influence ou de statut. Ainsi, chaque initiative doit toujours être guidée par une évaluation soignée des avantages et des inconvénients.

#### Mesures

- Propose des actions, agit proactivement
- Offre de l'aide ou des conseils non sollicités
- Pense et agit avec une orientation vers le futur (c'est-à-dire : avoir une longueur d'avance)
- Pèse l'initiative et la prise de risques associés

### 4.4.5.2 Assumer la responsabilité et manifester son engagement

#### Description

Assumer la responsabilité signifie démontrer une appropriation personnelle de son engagement. Cet engagement envers les objectifs du portefeuille fait que l'individu croient en sa valeur. L'individu agit en tant qu'entrepreneur en prenant l'entière responsabilité du processus et en repérant les opportunités d'amélioration. L'individu surveille de très près les processus et les résultats pour repérer les bonnes occasions d'intervention et d'amélioration et crée des possibilités pour l'apprentissage.

#### Mesures

- Assume la responsabilité et manifeste son engagement par le comportement, la parole et les attitudes
- Discute du portefeuille en termes positifs
- Rassemble et génère l'enthousiasme pour le portefeuille
- Crée des mesures et des indicateurs de performance
- Cherche des façons d'améliorer les processus de portefeuille
- Encourage l'apprentissage

### 4.4.5.3 Fournir orientation, coaching et mentorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes

#### Description

Fournir orientation, coaching et mentorat signifie donner des conseils et du soutien aux personnes et aux équipes et établir des conditions qui engagent les personnes dans leurs activités. Le coaching et le mentorat sont axés sur l'amélioration des capacités et l'autonomie des membres de l'équipe. L'orientation les guide dans leurs activités. L'individu crée et communique des objectifs personnels et communs et agit à partir de ceux-ci. L'individu crée et partage une vision pour mener à bien le portefeuille. Fournir orientation, coaching et mentorat exige la capacité de garder la tête froide dans les situations exigeantes et peu claires. Cela

exige également que l'individu sache quand et dans quelle direction mener le coaching ou le mentorat nécessaire et quelle forme il doit prendre. Parfois, il peut être préférable de retenir une proposition ou une décision pendant un certain temps pour promouvoir l'autonomie ou la créativité des équipes ou des individus.

#### Mesures

- Fournit une orientation pour les personnes et les équipes
- Offre coaching et mentorat aux membres de l'équipe pour améliorer leurs compétences
- Etablit une vision et des valeurs et dirige en fonction de ces principes
- Aligne les objectifs individuels avec les objectifs communs et décrit la façon de les atteindre

#### **4.4.5.4 Exercer un pouvoir et une influence appropriés sur les autres pour atteindre les objectifs**

##### Description

Exercer le pouvoir et l'influence signifie être visible en tant que leader et ouvrir la voie à suivre pour les autres. Par conséquent, l'individu doit comprendre les exigences de ses collègues, subordonnés, mandants et autres parties concernées, y répondre et influencer leurs attentes et leurs opinions. Exercer une influence signifie également diriger les actions des autres, que l'individu en ait l'autorité ou non.

Un leader agit activement sur les opinions et les points de vue, et, par ses paroles et ses actions, crée une certaine perception des situations, des résultats et des relations. Parfois, l'usage de la force de persuasion est nécessaire pour atteindre les résultats ou sortir d'une impasse ; dans d'autres situations, une simple parole, bien placée peut être plus efficace. Manifester du pouvoir peut créer du ressentiment ou inciter au contre-pouvoir, de sorte qu'un leader doit savoir quand et comment utiliser le pouvoir à bon escient. L'utilisation et l'efficacité du pouvoir et de l'influence sont toujours étroitement liées à la communication. Un leader doit connaître les possibilités et les limites de chacun des moyens et canaux de communication.

#### Mesures

- Utilise divers moyens d'exercer influence et pouvoir
- Utilise influence et pouvoir en temps opportun
- Est perçu par les parties prenantes comme le chef de file du portefeuille ou de l'équipe

#### **4.4.5.5 Prendre, appliquer et revoir les décisions**

##### Description

La prise de décisions signifie être en mesure de choisir sur la base de plusieurs alternatives possibles. Souvent, les décisions prises avec des informations incomplètes ou contradictoires ont des conséquences incertaines. La prise de décision implique un choix délibéré d'un certain nombre d'alternatives et d'opter pour celle qui est la plus cohérente et alignée avec les objectifs. Les décisions doivent être fondées sur l'analyse des faits en y intégrant les points de vue et les opinions des autres.

Parfois, la qualité de l'information est si pauvre que les décisions reposent sur l'intuition. Réexaminer et être prêt à modifier les décisions antérieures en fonction de nouvelles informations est un élément important dans la capacité de prendre des décisions. Les décisions doivent souvent être prises par d'autres (par exemple, par les chefs hiérarchiques, les comités

de pilotage). Le leader exerce son influence pour inciter ces personnes à prendre les bonnes décisions au bon moment.

#### Mesures

- Gère l'incertitude de manière adaptée
- Invite les opinions et la discussion avant la prise de décision en temps opportun et approprié
- Explique les motifs des décisions
- Influence les décisions des parties prenantes en offrant des analyses et des interprétations
- Communique la décision et l'intention clairement
- Révise les décisions et les modifie en fonction de faits nouveaux
- Réflète sur les situations passées pour améliorer les processus de décision

### 4.4.6 Travail d'équipe

#### Définition

Le travail d'équipe a pour but de rassembler les personnes pour réaliser un objectif commun. Les équipes sont des groupes de personnes qui travaillent ensemble pour réaliser des objectifs spécifiques. Les équipes de portefeuille sont souvent multidisciplinaires ; des spécialistes de différentes disciplines travaillent ensemble pour réaliser des résultats complexes. Le travail d'équipe a pour but de bâtir une entité productive en formant, soutenant et guidant l'équipe. La communication et les relations à l'intérieur de l'équipe sont parmi les aspects les plus importants d'un travail d'équipe réussi.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de choisir les bons membres de son équipe, de promouvoir son orientation et de la diriger efficacement.

#### Description

Le travail d'équipe couvre le cycle de vie complet du portefeuille. Cela commence avec la phase initiale de sélection des bons membres d'équipe. Après cela, l'équipe doit être construite, soutenue et guidée. Si au cours des différentes phases, les membres de l'équipe acquièrent plus de maturité dans leurs tâches respectives, ils peuvent effectuer ces tâches de façon plus autonome et par conséquent obtenir plus de responsabilités.

Le « team building » fait souvent recours à des réunions, des ateliers et des séminaires qui incluent la personne responsable de l'équipe, les membres de l'équipe et parfois d'autres parties prenantes. L'esprit d'équipe - à savoir amener les personnes à bien travailler ensemble - peut être développé grâce à la motivation individuelle, l'établissement d'objectifs d'équipe, les événements sociaux et d'autres stratégies de soutien.

Des problèmes peuvent survenir en raison de difficultés techniques ou économiques ou d'autres types de situations stressantes. Des problèmes ou des conflits peuvent également survenir en raison des différences culturelles et éducatives, d'intérêts divergents et / ou de méthodes de travail différentes, ou de co-équipiers situés à de grandes distances. L'individu qui dirige l'équipe - le chef d'équipe - doit développer sans cesse l'équipe dans son entièreté et ses membres individuels tout au long du cycle de vie du portfolio.

Pendant la vie du portefeuille, la performance des membres de l'équipe doit être régulièrement évaluée par le chef d'équipe en collaboration avec le chef de ligne afin d'évaluer et de répondre aux besoins de développement, de coaching et de formation. Lorsque la performance d'un membre de l'équipe est en dessous de la norme requise, des mesures de soutien doivent être prises.

Tout au long de la durée de vie d'une équipe, l'implication personnelle doit être encouragée, le réseautage stimulé, la présence d'un environnement de travail productif facilité ainsi que la communication et les relations favorisées.

### Connaissances

- Organisation de portefeuille
- Modèles d'équipes
- Modèles de cycle de vie de l'équipe

### Savoir-faire

- Recrutement et sélection de personnel
- Techniques d'entretien
- Développement et maintien de relations
- Modération

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.08 : Ressources
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.4.6.1 Sélectionner et construire une équipe

##### Description

Les bonnes ressources pour l'équipe doivent être sélectionnées pour assurer la réussite du travail d'équipe. Outre le fait que les personnes doivent avoir les compétences nécessaires, le chef d'équipe doit aussi veiller à ce qu'une bonne alchimie existe entre les membres de l'équipe sélectionnés pour qu'ils veuillent travailler ensemble, en équipe. Avant que l'équipe choisie puisse commencer à travailler, les individus doivent développer une compréhension d'eux-mêmes en tant qu'équipe. Le rôle du chef d'équipe est de transposer la motivation individuelle en performance d'équipe. Les membres doivent pouvoir en apprendre davantage sur les autres et sur leurs tâches et leurs objectifs. La promotion du travail d'équipe est une tâche continue, et la responsabilité du chef d'équipe doit être en adéquation avec la maturité de l'équipe.

##### Mesures

- Considère les compétences, les forces, les faiblesses et les motivations individuelles au moment de décider des fonctions, des tâches et d'intégration à l'équipe
- Clarifie les objectifs et crée une vision commune
- Fixe les objectifs de l'équipe, le programme et les critères d'achèvement

- Négocie les règles et les normes communes à l'équipe
- Motive les individus et crée la conscience d'équipe

#### **4.4.6.2 Promouvoir la coopération et le réseautage entre les membres de l'équipe**

##### Description

Stimuler la coopération signifie influencer activement les membres de l'équipe afin qu'ils travaillent mieux ensemble et qu'ils apportent une contribution additionnelle aux objectifs fixés par leur expérience, leurs connaissances, leur avis, leurs idées et leurs préoccupations. Les discussions et les désaccords sont une conséquence inévitable de ce processus, mais tant que le chef d'équipe s'assure qu'une atmosphère productive et respectueuse est maintenue, les membres de l'équipe peuvent s'attendre à ce que la controverse amène une meilleure performance. Lorsque qu'un membre de l'équipe entreprend de perturber la coopération en jouant un rôle de division ou contre-productif, le chef d'équipe doit résoudre ce problème en corrigeant et, dans les cas extrêmes, en remplaçant le membre de l'équipe. Le chef d'équipe peut stimuler le réseautage grâce à des activités en présentiel et virtuelles où les membres de l'équipe partagent leurs connaissances, se motivent et s'inspirent les uns les autres.

##### Mesures

- Crée des opportunités de discussions d'équipe
- Demande l'avis, les suggestions et les préoccupations des membres de l'équipe afin d'améliorer les performances
- Partage les succès avec l'équipe
- Favorise la coopération des personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'équipe
- Prend des mesures appropriées lorsque la coopération de l'équipe est menacée
- Utilise des outils de collaboration

#### **4.4.6.3 Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres**

##### Description

Le développement de l'équipe consiste à améliorer en permanence l'équipe, à encourager les membres à acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Le rôle du chef d'équipe est de soutenir, permettre et évaluer ces efforts d'apprentissage ainsi que de créer des opportunités de partage des connaissances entre les membres de son équipe, les autres équipes et l'organisation en dehors du portefeuille.

##### Mesures

- Favorise l'apprentissage continu et le partage des connaissances
- Utilise des techniques pour favoriser la participation des membres de l'équipe à son développement
- Offre des possibilités pour des séminaires et des ateliers
- Planifie et favorise les sessions de « leçons apprises »
- Fournit temps et occasions pour l'auto-développement des membres de l'équipe

#### **4.4.6.4 Renforcer et autonomiser les équipes en déléguant tâches et responsabilités**

##### Description

La responsabilité crée l'engagement. La personne qui dirige l'équipe augmente l'engagement et l'autonomisation (empowerment) individuelle et collective - en déléguant des tâches et des problèmes aux membres de son équipe ou aux autres équipes. En fonction de la maturité

de l'équipe ou des membres qui la composent, les tâches déléguées peuvent être grandes, difficiles et importantes. Le résultat des tâches déléguées à des individus et des équipes doit être mesuré, en offrant des cycles de rétroaction à l'équipe pour s'assurer du succès des apprentissages.

#### Mesures

- Délègue des tâches, lorsque cela est approprié
- Autonomise les personnes et les équipes en déléguant des responsabilités
- Précise les critères de performance et les attentes
- Fournit des structures de reporting au niveau de l'équipe
- Apporte un feedback sur un niveau individuel et par équipe

#### **4.4.6.5 Reconnaître les erreurs pour en tirer des leçons**

##### Description

Le chef d'équipe veille à ce que l'effet des erreurs sur les résultats, les processus et la réussite du portefeuille soit réduit au minimum. Il est conscient que les erreurs peuvent toujours se produire et il comprend, et accepte, que les personnes fassent des erreurs. L'individu analyse les erreurs et favorise l'apprentissage de celles-ci. Les erreurs sont utilisées comme une plateforme pour le changement et l'amélioration de sorte qu'il y ait moins de risques d'erreurs dans le futur.

Dans certains cas, le chef d'équipe peut même promouvoir un comportement qui augmente le risque d'erreurs, lorsque le portefeuille a besoin de moyens innovants pour surmonter les problèmes et les difficultés. Même alors, le chef d'équipe veille à ce que les résultats finaux, les processus et la réussite du portefeuille ne soient pas affectés négativement. Les individus cherchent les causes fondamentales des erreurs et prennent des mesures efficaces pour faire en sorte que les mêmes erreurs ne se reproduisent pas.

##### Mesures

- Dans la mesure du possible, évite les effets négatifs des erreurs sur la réussite du portefeuille
- Réalise que des erreurs se produisent et accepte que les personnes fassent des erreurs
- Démonstre de la tolérance pour les erreurs et les gère de manière constructive
- Analyse et discute des erreurs pour déterminer les améliorations dans les processus
- Aide les membres de l'équipe à apprendre de leurs erreurs

#### **4.4.7 Conflits et crises**

##### **Définition**

Les conflits et les crises comprennent la reconnaissance, la modération et la résolution de ceux-ci en étant attentif à l'environnement, en tenant compte et en remédiant aux désaccords. Les conflits et les crises peuvent inclure des événements et des situations, des conflits de caractère, des niveaux de stress et d'autres dangers potentiels. L'individu doit gérer ces scénarios de manière appropriée et stimuler un processus d'apprentissage pour mieux gérer les conflits et les crises futures.

## Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de prendre des mesures efficaces en cas de crise ou de conflit d'intérêts divergents et / ou de personnalités incompatibles.

## Description

Lorsque qu'un conflit surgit, les intérêts, les buts ou les valeurs des personnes, de l'équipe ou de l'organisation sont inconciliables ou semblent l'être. Il faut distinguer la structure du conflit, les émotions qui l'accompagnent (par ex. la colère) et le comportement concret (par ex. l'agressivité). Un conflit peut surgir entre deux ou plusieurs personnes ou groupes. Très souvent, un conflit érode un bon environnement de travail et peut entraîner un effet négatif pour les parties concernées.

Une crise se définit comme une situation de décision problématique, liée à un changement abrupt. Un conflit non résolu peut se muer en crise.

Une crise peut être également le résultat d'un changement soudain, brusque ou décisif dans une situation qui menace d'entraver la réalisation des objectifs du portefeuille, que ce soit directement ou indirectement. Dans ces moments, une réponse rapide et une évaluation expérimentée sont nécessaires afin de définir des scénarios pour résoudre la crise, sécuriser le portefeuille et / ou décider de transmettre le dossier au niveau auquel le dossier doit aller dans l'organisation.

La capacité à identifier les conflits et les crises potentiels, et à réagir en conséquence, nécessite une compréhension des mécanismes fondamentaux à leur gestion. L'individu peut utiliser une variété de moyens pour bien réagir à une crise, potentielle ou réelle, par exemple, la collaboration, le compromis, la prévention, la persuasion, l'escalade ou l'utilisation du pouvoir. Chaque moyen dépend de la réalisation d'un équilibre entre les intérêts.

La transparence et l'intégrité du médiateur entre les parties en conflit contribuent à trouver des solutions acceptables. Cependant, les conflits ne peuvent parfois être résolus au sein de l'équipe ou du portefeuille, mais seulement en faisant appel à un tiers, médiateur ou chargé de décision, indépendant.

## Connaissances

- Techniques d'escalade / de désescalade
- Techniques de créativité
- Techniques de modération
- Techniques de scénarios
- Modèles de phases de conflit
- Valeur des conflits dans la promotion du travail d'équipe
- Plan d'urgence
- Scénarios de la pire éventualité (worst case scenario)

## Savoir-faire

- Aptitudes diplomatiques
- Aptitude à la négociation, à trouver des compromis
- Aptitude à la modération
- Persuasion
- Aptitudes de rhétorique
- Aptitudes analytiques
- Résistance au stress

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 3.08 : Ressources
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle
- Compétence 3.11 : Opportunités et risques

## Indicateurs clés de compétence

### 4.4.7.1 Anticiper et si possible prévenir les conflits et les crises

#### Description

Être conscient des conflits et des crises potentiels signifie être vigilant et attentif aux situations qui peuvent conduire à des désaccords. Idéalement, les conflits possibles sont identifiés et évités ou traités à un stade précoce, avant qu'ils ne s'étendent. La prévention comprend l'anticipation des sujets de conflit pour garder les membres de l'équipe qui ont des personnalités ou des intérêts conflictuels dans des équipes distinctes et / ou déléguer des sujets sensibles aux conflits à des personnes spécifiques. Le stress est un facteur favorisant les conflits ou les crises potentielles, car les personnes ont tendance à être plus irritables sous pression. L'individu doit donc être en mesure de reconnaître, d'évaluer et de réduire les niveaux de stress individuel.

#### Mesures

- Analyse les situations potentiellement stressantes
- Maintient les personnalités ou les intérêts contradictoires dans des tâches / équipes distinctes
- Délègue les sujets sensibles aux conflits à des personnes spécifiques
- Met en place des mesures de prévention
- Prend des mesures de réduction du stress
- Tient compte des situations stressantes dans une équipe

### 4.4.7.2 Analyser les causes et les conséquences des conflits et crises et choisir les réponses appropriées

#### Description

Les conflits passent par plusieurs phases. Ces phases peuvent être résumées en trois grandes catégories :

- Latent (potentiel, dormant, mais pas encore visible ou reconnu). Cela existe à chaque fois que des individus ou des groupes ont des différences qui dérangent l'un ou l'autre, mais les différences ne sont pas assez grandes pour inciter une partie à agir pour changer la situation.
- Emergent (visible, mais toujours rationnel). Cela peut se produire quand un « événement déclencheur » se produit, par exemple, un désaccord ouvert sur un sujet. Ce sujet est soit la cause réelle du conflit, soit un prétexte pour un autre conflit d'intérêts ou de personnalités. Lorsque le conflit est émergent, les parties concernées se parlent encore et peuvent discuter des solutions rationnelles.
- Déclaré (en conflit ouvert). Dans cette phase, les parties sont ouvertement et émotionnellement en désaccord les unes avec les autres et ne sont pas en mesure, ou plus disposées, à discuter de solutions calmement et rationnellement. D'autres

personnes ont tendance à prendre parti, ou elles sont mises sous pression à le faire.

Dans certaines situations, des mesures juridiques peuvent être prises ou envisagées. Les crises, en revanche, sautent immédiatement au troisième niveau, sans étapes intermédiaires reconnues. Cependant, elles ne sont pas souvent le résultat de situations de conflit, mais peuvent survenir en raison d'un problème soudain ou soudainement découvert - un risque majeur se produit, un événement extérieur avec un grand impact, etc. L'art de la gestion de conflits et crises est d'évaluer les causes et les conséquences, et d'obtenir des informations supplémentaires pour le processus de prise de décision afin de définir des solutions possibles.

Les conflits et les crises peuvent avoir des causes très différentes, variant de désaccords factuels aux conflits de personnalités, et ils peuvent avoir des origines qui sont externes au portefeuille ou même à l'organisation. En fonction des causes, différentes solutions peuvent être possibles.

Les crises peuvent également être différenciées par leurs impacts potentiels. Selon le stade spécifique, des approches différentes peuvent être choisies pour apaiser, résoudre ou atténuer le conflit ou la crise, ou le faire passer à un niveau hiérarchique supérieur.

#### Mesures

- Évalue la situation dans une phase du conflit
- Analyse les causes d'un conflit ou d'une crise
- Analyse l'impact potentiel d'un conflit ou d'une crise
- Choisit différentes approches de résolution conflits ou de crises

### **4.4.7.3 Arbitrer et résoudre les conflits et crises et / ou leurs impacts**

#### Description

Souvent, la gestion de conflits ou de crises doit être effectuée dans un contexte de personnes et / ou de groupes qui sont en colère ou en panique. En un minimum de temps, l'individu doit rassembler des informations, peser les options, viser une solution positive et de préférence synergique et, le plus important, garder son calme et son contrôle. Dans ces circonstances, la relaxation et le jugement équilibré sont des qualités importantes. Dans les situations de crise, la capacité à agir de manière claire et précise est particulièrement importante. Les moyens possibles pour résoudre des conflits impliquent la collaboration, le compromis, la prévention ou l'utilisation du pouvoir. Chaque moyen dépendra de l'équilibre à atteindre entre les intérêts d'une partie et de l'autre. La gestion collaborative des conflits exige une volonté de compromis entre toutes les parties.

Dans la phase initiale d'un conflit, l'individu peut agir comme modérateur - du moins lorsqu'il n'est pas directement impliqué. L'individu réunit les parties en conflit et facilite une communication sans exercer de jugement. Dans les étapes ultérieures, les options peuvent inclure l'utilisation du pouvoir, passer à un niveau plus élevé de la direction, la médiation professionnelle et / ou des mesures juridiques.

#### Mesures

- Parle ouvertement des problèmes
- Crée une atmosphère de débat constructif
- Choisit et utilise la bonne méthode pour maîtriser le conflit ou la crise
- Prend des mesures disciplinaires ou juridiques lorsque cela est approprié

#### 4.4.7.4 Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin d'améliorer la gestion future

##### Description

Une fois qu'un conflit a été résolu, il est important de restaurer un sentiment d'harmonie et d'équilibre dans l'environnement. Stimuler la rétention des leçons tirées des conflits et des crises signifie que l'individu peut remettre en question les origines et les causes d'un conflit à partir d'une vue d'ensemble. En outre, l'individu peut différencier les coïncidences environnementales et les véritables causes d'un conflit ou d'une crise, apprendre de celles-ci et encourager l'équipe à faire de même, afin de mieux gérer les situations semblables à l'avenir.

##### Mesures

- Restaure l'environnement de l'équipe
- Motive l'équipe à reconnaître et à apprendre de leur propre participation dans le conflit
- Motive l'équipe à reconnaître et à apprendre de leurs propres rôles dans le conflit
- Utilise les conflits d'une manière positive au progrès de son développement
- Renforce la cohésion et la solidarité de l'équipe à l'égard des conflits et crises potentiels futurs

### 4.4.8 Ingéniosité

#### Définition

L'ingéniosité est la capacité à appliquer diverses techniques et façons de penser pour définir, analyser, hiérarchiser, trouver des alternatives afin de traiter et résoudre les défis et les problèmes. Il faut souvent penser et agir de façon originale et imaginative et stimuler la créativité individuelle et collective au sein de l'équipe. L'ingéniosité est utile en présence de risques, d'opportunités, de problèmes et des situations difficiles.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de gérer efficacement l'incertitude, les problèmes, les changements, les limites et les situations stressantes par la recherche systématique et continue d'approches et / ou de solutions nouvelles, meilleures et plus efficaces.

#### Description

L'ingéniosité consiste à utiliser de manière optimale les ressources avec lesquelles on opère. On doit non seulement produire de l'innovation, mais également améliorer les activités existantes, afin de produire de manière plus rapide et / ou moins chère. L'individu doit acquérir les ressources utiles et favoriser une attitude d'ingéniosité au sein de l'équipe pour stimuler, évaluer et mettre en œuvre les idées dont peuvent bénéficier les processus, les résultats ou les objectifs. Les idées doivent souvent être « vendues » à l'équipe avant qu'elles ne soient acceptées. Une ambiance d'équipe qui est ouverte à la créativité et l'innovation est une condition préalable à l'acceptation. D'autres membres de l'équipe défendront alors souvent l'idée et l'affineront afin qu'elle gagne une plus grande acceptation.

L'ingéniosité est l'une des compétences les plus importantes pour la réussite du portefeuille. L'imagination aide à surmonter les problèmes et motive l'équipe à travailler ensemble pour développer une idée qui ait une solution applicable. La créativité doit être utilisée avec prudence dans l'équipe du portefeuille, de sorte que l'accent mis sur la réalisation des résultats convenus du portefeuille ne soit pas perdu. Les techniques conceptuelles et analytiques sont

également d'une importance capitale pour traiter le trop-plein d'information auquel de nombreux projets et organisations font face. Être capable d'extraire, de présenter ou de mettre en évidence la bonne information au bon moment est essentiel pour le succès.

### Connaissances

- Techniques pour obtenir les points de vue des autres
- Pensée conceptuelle
- Techniques d'abstraction
- Méthodes de pensée stratégique
- Techniques analytiques (par ex. SWOT, Analyse PESTEL)
- Pensée convergente ou divergente
- Méthodes de créativité
- Processus et techniques d'innovation
- Méthodes de résolutions de problèmes
- Pensée latérale
- Pensée systémique
- Synergie et pensée holistique
- Analyse de scénario
- Théories de la créativité
- Techniques de remue-méninges (brainstorming), par exemple, la pensée latérale
- Techniques de convergence (analyse comparative, techniques d'entretien)

### Savoir-faire

- Compétences analytiques
- Faciliter les discussions au sein de l'équipe et durant les réunions de projet
- Choisir les méthodes et techniques appropriées pour communiquer les informations
- Penser « en dehors de la boîte » - de nouvelles façons de faire avancer les choses
- Imaginer un état futur inconnu
- Résilience
- Gérer les erreurs et les échecs
- Identifier et reconnaître différents contextes

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.02 : Buts, objectifs et avantages
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle
- Compétence 3.11 : Opportunités et risques

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.4.8.1 Créer et soutenir un environnement ouvert et créatif

##### Description

L'individu crée un environnement de travail qui encourage les gens à partager leurs connaissances et à exprimer leurs idées et opinions. Pour stimuler et soutenir la créativité et l'innovation, l'individu doit être ouvert à des voies originales pour surmonter les obstacles. Celles-ci peuvent inclure de nouveaux produits, procédés ou procédures ou peuvent impliquer la révision des tâches spécifiques, des rôles ou des responsabilités. L'individu peut

faire en sorte que les autres sentent qu'ils sont libres de s'exprimer, afin que le projet puisse bénéficier de leurs intrants, suggestions, idées et préoccupations. Cela est nécessaire comme moyen de tirer profit des connaissances et de l'expérience des autres. Etant donné que dans tous les projets, les professionnels de divers horizons et aptitudes doivent travailler ensemble, l'ouverture d'esprit est importante. La plupart des membres de l'équipe ont un domaine d'expertise, ou ils sont mieux informés que l'individu. Les relations dans l'équipe sont construites sur le respect mutuel, la confiance et la fiabilité. Ainsi, l'individu doit obtenir régulièrement l'opinion des personnes et démontrer une volonté de comprendre et avoir la possibilité d'adopter leurs idées. Bien sûr, il y a un temps et un lieu pour tout, de sorte que l'individu doit également indiquer clairement quand il est temps pour l'apport créatif et quand ça ne l'est pas.

#### Mesures

- Encourage les gens à partager leurs connaissances et à prodiguer leurs opinions
- Stimule et soutient la créativité, le cas échéant
- Utilise et stimule des façons originales et imaginatives pour surmonter les obstacles
- Cherche la contribution des autres et est disposé à examiner et / ou adopter leurs idées
- Considère la perspective des autres

#### **4.4.8.2 Appliquer la pensée conceptuelle pour analyser des situations et définir des stratégies**

##### Description

Chaque projet est un effort unique pour créer quelque chose de nouveau. Sauf dans les projets les plus simples, cela exige des capacités d'abstraction et de conceptualisation, c'est-à-dire, de séparer ou de réduire le sujet en question (que ce soit un résultat, un plan, un besoin, un risque, une situation ou un problème) en parties plus petites et d'intégrer celles-ci en idées nouvelles et utilisables. Pour appliquer la pensée conceptuelle, l'individu peut tirer parti des connaissances et expériences des membres de l'équipe. La pensée conceptuelle signifie également garder à l'esprit que les problèmes ont régulièrement des causes multiples qui se rapportent les unes aux autres dans un contexte général, et que les différentes façons de résoudre les problèmes ont des effets différents sur d'autres parties, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du projet.

#### Mesures

- Utilise ou promeut la pensée conceptuelle
- Sait que les problèmes ont souvent des causes multiples et que les solutions ont souvent des effets multiples
- Applique la pensée systémique

#### **4.4.8.3 Appliquer les techniques d'analyse pour évaluer des situations, des informations et des tendances**

##### Description

L'individu est capable d'analyser des situations ou problèmes complexes et de trouver des solutions et des alternatives. L'individu peut aussi analyser et tirer des informations et tendances utiles à partir d'ensembles de données complexes et de présenter ou de rendre compte clairement des résultats. La dextérité analytique, c'est avoir différentes méthodes à sa dis-

position pour détecter les causes réelles d'un problème et mettre en œuvre ou proposer les mesures appropriées pour le résoudre.

#### Mesures

- Applique diverses techniques d'analyse
- Analyse les problèmes pour détecter les causes et les solutions possibles
- Analyse des ensembles complexes de données et extrait des informations pertinentes
- Fait un compte rendu et présente de façon claire les conclusions des données, résumés et tendances

#### **4.4.8.4 Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions**

##### Description

Les techniques créatives doivent être utilisées pour identifier différentes nouvelles solutions. Ces techniques peuvent être divisées en techniques « divergentes » et techniques « convergentes ». Lorsque des problèmes surviennent, l'individu doit pouvoir juger si une approche créative est appropriée ou non. Si une approche créative est appropriée, l'individu doit pouvoir décider des méthodes à utiliser. Lorsque le problème ou la question est défini (éventuellement en utilisant la pensée conceptuelle et / ou l'analyse), suit une étape créative divergente pour obtenir de nombreuses solutions possibles. Une séance de remue-méninges (brainstorming) où les membres de l'équipe et d'autres collaborateurs de l'organisation se rencontrent et partagent leurs idées peut être une bonne option. D'autres techniques souvent utilisées comprennent les schémas heuristiques (mind-maps), la scénarisation (storyboard), la visualisation, etc. Quelle que soit la méthode utilisée pour trouver une solution créative, elle consiste à examiner le problème sous des angles différents, combiner les outils, les connaissances, le bon sens, l'intuition et l'expérience et les appliquer.

Dans la phase convergente qui suit, qui est plus analytique, les solutions possibles et leurs effets sur le problème ou la question en cause sont analysés. Les techniques convergentes comprennent la sélection pondérée, l'analyse des champs de force, etc. Les idées les plus prometteuses sont ensuite affinées et enfin les meilleurs concepts / solutions sont choisis.

#### Mesures

- Utilise des techniques créatives
- Applique des techniques divergentes
- Applique des techniques convergentes
- Fait appel à de multiples points de vue et compétences
- Identifie les interdépendances

#### **4.4.8.5 Promouvoir une vision globale du portefeuille et ses composants, et de son contexte pour améliorer la prise de décisions**

##### Description

Promouvoir une approche holistique consiste en l'examen d'une situation actuelle dans le contexte global du projet comme, par exemple, les stratégies de l'entreprise, les activités en cours et / ou d'autres projets. L'individu utilise de multiples perspectives pour juger et faire face aux situations. L'individu reconnaît l'importance des détails et peut séparer les détails du tableau d'ensemble. L'individu comprend le lien entre la situation et son contexte et peut prendre ou soutenir des décisions fondées sur la compréhension d'un large éventail

d'influences, d'intérêts et d'opportunités. L'individu est également en mesure d'expliquer ce point de vue holistique aux autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet.

#### Mesures

- Démontre la pensée holistique et peut expliquer le tableau d'ensemble
- Utilise de multiples perspectives pour analyser et faire face à la situation actuelle
- Etablit des liens entre le projet et un contexte plus large

## 4.4.9 Négociation

### Définition

La négociation est le processus entre deux ou plusieurs parties, qui vise à équilibrer les différents intérêts, besoins et attentes afin de parvenir à un accord et un engagement commun, tout en maintenant une relation de travail positive. La négociation comprend les processus formels et informels tels que l'achat, la location ou la vente ou ce qui concerne les exigences, le budget et les ressources du projet.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de parvenir à des accords satisfaisants avec des tiers en utilisant des techniques de négociation.

### Description

Les accords sont basés sur des positions qui satisferont les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes. Les négociations peuvent être politiques ou commerciales, et peuvent souvent entraîner des compromis qui souvent ne satisfont aucune des parties. Par conséquent, une situation gagnant-gagnant est souhaitable car elle apporte une solution satisfaisante à toutes les personnes concernées.

Les intérêts, les besoins et les attentes impliquent souvent des émotions et des sentiments ainsi que des faits, et il peut être difficile d'appréhender le tableau complet. Le processus de négociation est souvent influencé par le pouvoir relatif des parties et par des facteurs situationnels désignés parfois comme « leviers » (influence).

Les négociateurs doivent étudier ces aspects et, lorsque l'information complète n'est pas disponible, faire des hypothèses à leur sujet. Une négociation réussie est facilitée par le développement d'un certain nombre d'options, dont chacune a le potentiel de satisfaire les différents intérêts, besoins et attentes. La négociation peut impliquer l'utilisation de différentes techniques, tactiques et stratégies.

### Connaissances

- Théories de négociation
- Techniques de négociation
- Tactiques de négociation
- Phases dans les négociations
- BATNA (best alternative to a negotiated agreement): Meilleure solution de rechange, si on ne trouve pas d'accord (MESORE)
- Modèles et types de contrats
- Dispositions légales et réglementaires liés aux contrats et aux accords
- Analyse des aspects et tactiques culturels

### Savoir-faire

- Identification des résultats souhaités
- Assertivité et motivation pour atteindre les résultats souhaités
- Empathie
- Patience
- Persuasion
- Etablir et maintenir la confiance et les relations positives de travail

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.02 : Exigences et objectifs
- Compétence 3.09 : Approvisionnement
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.4.9.1 Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation

##### Description

Comprendre les priorités des personnes dans une négociation est une condition sine qua none pour parvenir à un résultat positif. L'individu doit commencer par rassembler toutes les informations objectives et subjectives sur les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les parties, par tous les moyens disponibles. L'analyse de ces renseignements doit révéler les priorités et les lacunes pour poursuivre les recherches. Les priorités des autres parties doivent souvent être présumées.

##### Mesures

- Connaît et reflète ses propres intérêts, besoins et contraintes
- Rassemble et documente l'information objective et subjective pertinente sur les intérêts, les besoins et les attentes significatives de toutes les parties prenantes
- Analyse et documente l'information disponible afin d'identifier ses propres priorités et les priorités probables pour les autres parties

#### 4.4.9.2 Elaborer et évaluer des options et alternatives offrant un potentiel de répondre aux besoins de toutes les parties

##### Description

L'individu identifie les compromis, les options et les solutions alternatives de négociation. Ils sont développés au cours de la préparation de la négociation et peuvent être adaptés au cours des négociations lorsque de nouvelles opportunités se présentent et que la situation change. Les compromis, les options et les alternatives doivent être fondés sur les intérêts des partenaires de négociation, pour être utilisables pendant le processus de négociation. Une meilleure solution de rechange (MESORE) doit également être identifiée, dans le cas où la négociation n'aboutirait pas à un accord.

### Mesures

- Identifie les compromis, options et solutions alternatives basés sur l'analyse des intérêts, des besoins et priorités de toutes les parties prenantes
- Propose la bonne option au bon moment et de la bonne façon

#### **4.4.9.3 Définir une stratégie de négociation en accord avec les objectifs du portefeuille et ses composantes et qui est acceptable pour toutes les parties concernées**

##### Description

La stratégie de négociation devrait se concentrer sur ce qui est essentiel pour la réussite. Avant de commencer la négociation, l'individu doit choisir la stratégie, les techniques et les tactiques qui lui permettront d'atteindre un résultat optimal pour le projet. La stratégie peut dépendre de facteurs tels que l'équilibre du pouvoir entre les parties, les enjeux, les conditions budgétaires, la politique, les aspects culturels et les capacités des négociateurs. La stratégie choisie doit être adaptée aux intérêts du projet et ne pas nuire aux relations avec les parties prenantes concernées. L'individu doit également envisager des stratégies secondaires qui couvrent les scénarios « what if » (que se passerait-il si ?)

La stratégie inclut aussi la nomination des négociateurs principaux et leur mandat exact (portée de négociation, libertés, rôles et responsabilités). Dans certains cas, il est également possible de choisir l'autre partie et / ou la portée de négociation (avec qui négocier et sur quoi). Cette option doit être soigneusement prise en considération, car ce choix peut avoir des répercussions positives ou négatives plus tard.

### Mesures

- Identifie les stratégies de négociation possibles afin d'atteindre les résultats souhaités
- Identifie les stratégies secondaires et les options alternatives pour traiter les scénarios « what if »
- Sélectionne une stratégie de négociation et peut expliquer pourquoi elle a été choisie
- Analyse et sélectionne les techniques et tactiques de négociation pour soutenir la stratégie de négociation souhaitée
- Identifie les principales parties qui participent à la négociation et articule clairement leur mandat

#### **4.4.9.4 Parvenir à des accords négociés avec d'autres parties qui sont en conformité avec les objectifs**

##### Description

Un accord est conclu par voie de négociation en utilisant les stratégies identifiées, des outils et des tactiques sans perdre la confiance des autres parties. La négociation peut prendre du temps et être structuré en plusieurs phases. Un accord satisfaisant est celui dans lequel toutes les parties sont satisfaites du résultat (situation gagnant-gagnant), vont honorer leurs engagements, pensent que les autres parties ont négocié de façon équitable et se sentent respectées et envisageraient une nouvelle négociation. Si un accord n'est pas atteignable ou si les résultats possibles ne sont pas acceptables, la MESORE (meilleure solution de rechange) est introduite.

La meilleure solution possible est souvent celle qui est durable et fournit les meilleurs résultats à long terme pour toutes les parties. Il peut y avoir des situations spécifiques où cela n'est pas possible ou souhaitable et un compromis peut être nécessaire pour atteindre le résultat voulu. Les résultats obtenus sont documentés pour une référence future.

### Mesures

- Négocie en utilisant des techniques et des tactiques adaptées aux circonstances pour atteindre les résultats souhaités
- Négocie pour parvenir à un accord durable
- Démontre patience et ténacité pour réaliser un accord durable
- Sélectionne la meilleure solution commune de rechange si un règlement durable est impossible
- Documente les résultats de la négociation

#### **4.4.9.5 Détecter et exploiter des opportunités supplémentaires de vente et d'acquisition**

##### Description

L'individu cherche constamment à réaliser les processus et les règlements d'accord plus rapidement, efficacement et / ou économiquement. Cela signifie que l'individu doit avoir l'œil vif pour repérer les opportunités de réaliser cet objectif. Selon la situation, cela peut par exemple, signifier la recherche de nouveaux fournisseurs ou de renégocier les anciens accords, la recherche de moyens pour offrir des services à de nouveaux clients, négocier de meilleures conditions avec les parties prenantes ou inviter des équipes ou des membres de l'équipe à réaliser des tâches plus rapidement, mieux et / ou pour moins cher.

La négociation a lieu lorsque de nouvelles opportunités sont identifiées. L'état désiré doit être considéré à la lumière du meilleur intérêt pour le projet et l'organisation. Est-ce que l'organisation est mieux servie avec la situation actuelle ou peut-on l'améliorer ? En considérant cela, l'individu est conscient que les négociations exigent également du temps et des efforts et que les relations actuelles avec les partenaires de négociation peuvent en être affectées.

##### Mesures

- Cherche des moyens pour fournir les résultats convenus plus rapidement, mieux et / ou pour moins cher
- Pèse (compare) les alternatives à la situation actuelle avec les accords en cours
- Considère l'impact des alternatives sur les relations actuelles

#### **4.4.10 Orientation résultats**

##### **Définition**

« Orientation résultats » signifie que l'individu vise en permanence l'atteinte des résultats du projet. L'individu hiérarchise les moyens et les ressources pour surmonter problèmes, défis et obstacles afin d'obtenir un résultat optimal pour toutes les parties concernées. Les résultats sont continuellement mis au premier plan de la discussion et l'équipe s'efforce constamment d'atteindre ces résultats. Un aspect critique de l'orientation sur les résultats est la productivité, laquelle est mesurée comme une combinaison d'efficacité et d'efficience. L'individu doit planifier et déployer efficacement les ressources pour réaliser les résultats convenus.

##### **Objectif**

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de se concentrer sur les résultats convenus et d'œuvrer pour que le projet soit un succès.

## Description

La plus grande part du travail dans la vie des portefeuilles concerne la définition et la gestion des tâches, et la résolution de problèmes plus ou moins importants. De manière récurrente, des choix doivent être faits concernant les priorités, l'affectation, les techniques à utiliser, etc. L'orientation sur les résultats facilite ces choix en définissant un critère de base, à savoir : « Est-ce que le travail va réaliser les résultats souhaités ou rendre le processus plus rapide, moins cher et / ou meilleur ? »

L'orientation sur les résultats signifie concentrer l'attention de l'individu et de l'équipe sur les objectifs clés pour obtenir un résultat optimal pour toutes les parties concernées. L'individu doit veiller à ce que les résultats convenus soient satisfaisants pour les parties prenantes concernées. Cela vaut également pour toute modification convenue au cours du projet. Tout en concentrant son attention sur les résultats, l'individu doit encore être attentif et réagir à des questions éthiques, juridiques ou environnementales qui influent sur le projet. L'orientation sur les résultats comprend également la concentration de l'équipe et des parties prenantes concernées sur la livraison des résultats escomptés. L'identification et la résolution des problèmes viennent ensuite, en utilisant des techniques pour trouver les causes et mettre en œuvre des solutions.

Pour obtenir les résultats requis par et convenus avec les parties concernées, l'individu doit savoir ce que les différents participants au projet attendent pour eux-mêmes. L'individu doit gérer le déploiement et le développement des membres de l'équipe en prenant en compte leurs attentes.

## Connaissances

- Théories de l'organisation
- Principes d'efficience
- Principes d'efficacité
- Principes de productivité

## Savoir-faire

- Délégation
- Efficacité, efficience et productivité
- Esprit d'entreprise
- Intégration des aspects sociaux, techniques et environnementaux
- Sensibilité aux spécificités implicites de l'organisation
- Gestion des attentes
- Identification et évaluation des options alternatives
- Combiner la vue d'ensemble et l'attention aux détails essentiels
- Analyse des avantages / bénéfiques

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences comportementales
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.02 : Exigences et objectifs
- Compétence 3.06 : Qualité
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle
- Compétence 3.11 : Opportunités et risques
- Compétence 3.12 : Parties prenantes

## Indicateurs clés de compétence

### 4.4.10.1 Evaluer toutes les décisions et les actions par rapport à leur impact sur la réussite du portefeuille et les objectifs de l'organisation

#### Description

Dans tout ce qu'il fait, l'individu est guidé par l'objectif du projet qui est d'atteindre le succès. Cet objectif sous-tend toutes les décisions et les actions de l'individu. Chaque décision peut avoir des répercussions positives ou négatives plus tard, et doit par conséquent être examinée avec soin. L'individu évalue les nouveaux développements avec les critères suivants : « Est-ce que ce développement va contribuer à réaliser (ou va mettre en péril) l'objectif ou le résultat, ou rendre le processus plus rapide, moins cher et / ou meilleur, et ainsi conduire à plus de succès ? ».

#### Mesures

- Considère les objectifs et les résultats convenus du projet pour guider toutes les actions
- Formule ses propres objectifs en fonction des objectifs et des résultats du portefeuille
- Dirige la stratégie du portefeuille en fonction des objectifs
- Évalue toutes les décisions et actions selon leur impact sur le succès du portefeuille

### 4.4.10.2 Coordonner les besoins et les moyens pour optimiser les résultats et les succès

#### Description

Chaque décision entraîne l'affectation ou le refus des moyens (ressources, argent, temps, attention etc.) à certaines actions (tâches, décisions, questions, problèmes, etc.) en fonction des besoins perçus. Afin d'optimiser l'affectation des moyens, l'individu doit avoir une vision claire des priorités du portefeuille.

Sur cette base, l'individu doit donner la priorité aux différents besoins et équilibrer la répartition des moyens en fonction des priorités. Cela peut signifier de n'apporter aucune attention ou aucun moyen - sur le moment - à des défis ou des problèmes identifiés, parce que l'individu juge que d'autres besoins ont une priorité plus élevée.

#### Mesures

- Évalue et hiérarchise les différents besoins
- Explique pourquoi certaines actions obtiennent une plus grande priorité
- Exploite l'orientation sur les résultats comme un moyen de dire « non » et d'expliquer pourquoi

### 4.4.10.3 Créer et maintenir un environnement de travail sain, sûr et productif

#### Description

Assurer un environnement de travail sain, sûr et productif signifie s'assurer que l'équipe ait les moyens nécessaires et que ses distractions soient réduites au minimum. L'individu agit comme un filtre et un tampon entre l'environnement et les membres de l'équipe afin d'absorber les incertitudes et les ambiguïtés qui peuvent perturber le progrès et leur orientation vers les résultats. En outre, l'individu fournit à l'équipe l'infrastructure et les ressources nécessaires.

#### Mesures

- Protège l'équipe de toute ingérence extérieure non souhaitable
- Crée des conditions de travail saines, sûres et stables

- Définit des lots de travail et un périmètre clairs et réalisables
- Met à disposition les ressources et les infrastructures nécessaires

#### **4.4.10.4 Promouvoir et « vendre » le portefeuille, ses processus et ses résultats**

##### Description

L'individu doit souvent agir comme un ambassadeur et défenseur du projet, expliquant le pourquoi, le comment et le quoi (les objectifs, l'approche, les processus et les résultats convenus) à toutes les parties concernées. La promotion renforce l'orientation vers les résultats en clarifiant les besoins et la nécessité de résultats. Cela peut être fait par des rapports réguliers et l'implication des parties prenantes, mais souvent aussi par des communications formelles et informelles et du marketing de projet, allant de discussions pause-café avec les membres de l'équipe jusqu'à des présentations formelles. Ce marketing ou « vente » de projet est un élément essentiel de la communication de l'individu. L'individu devrait aussi inviter les membres de l'équipe, le propriétaire du projet et d'autres à se joindre à l'effort promotionnel.

##### Mesures

- Défend et promeut les objectifs, l'approche, les processus et les résultats convenus
- Cherche les opportunités et les endroits où promouvoir le projet
- Invite les autres à promouvoir le projet

#### **4.4.10.5 Fournir des résultats et obtenir l'acceptation**

##### Description

La réalisation et la livraison des résultats promis est l'épreuve décisive de chaque individu. Cette qualité exige une forte conviction en sa capacité personnelle et celle de l'équipe à surmonter les obstacles et les problèmes et ainsi produire un livrable répondant aux besoins. L'individu ne doit pas confondre efficacité et efficience. L'efficacité consiste à réaliser les objectifs prévus (par exemple, la réalisation des objectifs convenus, dans les délais convenus, le budget à disposition, la qualité souhaitée, etc.), tandis que l'efficience est de le faire avec le coût le plus bas possible et le temps le plus court (mesuré, par exemple, en comparant le nombre de collaborateurs planifiés par rapport au nombre effectif). Par conséquent, l'individu doit chercher constamment des moyens pour réaliser les résultats convenus plus rapidement, de meilleure façon ou la moins coûteuse. Enfin, l'individu doit être en mesure de générer l'enthousiasme tout en gardant le niveau prévu de la productivité. Il doit savoir ce qu'il peut et ne peut pas faire (ce qu'il peut se permettre) et ce qui est politiquement approprié dans une situation et une organisation spécifique.

##### Mesures

- Différencie les concepts d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Planifie et assure les niveaux prévus d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Fait avancer les choses
- Se concentre sur la réalisation de l'amélioration continue
- Pense en termes de solutions et non de problèmes
- Surmonte les résistances
- Reconnaît les limites pour l'obtention de résultats et aborde ces lacunes

## 4.5 Compétences concernant la pratique (« Practice »)

Le secteur de compétences techniques traite des compétences stratégiques du portefeuille.

Il définit 14 compétences :

- Compétence 3.01 : Conception de portefeuille
- Compétence 3.02 : Exigences et objectifs
- Compétence 3.03 : Périmètre et contenu
- Compétence 3.04 : Déroulement et délais
- Compétence 3.05 : Organisation, information et documentation
- Compétence 3.06 : Qualité
- Compétence 3.07 : Coûts et financement
- Compétence 3.08 : Ressources
- Compétence 3.09 : Approvisionnement
- Compétence 3.10 : Planification et contrôle
- Compétence 3.11 : Opportunités et risques
- Compétence 3.12 : Parties prenantes
- Compétence 3.13 : Changement et transformation
- Compétence 3.14 : Sélection de projets et équilibrage du portefeuille

### 4.5.1 Conception de portefeuille

#### Définition

La conception de portefeuille décrit comment les exigences, les désirs et les influences de l'organisation sont interprétés et pesés par l'individu, et traduits dans une conception de portefeuille de haut niveau pour assurer la plus grande probabilité de succès. Dérivé de ce cadre externe, la conception démontre comment les ressources, les fonds, les objectifs des parties prenantes, les bénéfiques et les changements attendus dans l'organisation, les opportunités et risques, la gouvernance, le / les livrables, les priorités et urgences, sont tous pris en compte dans la façon dont le portefeuille est établi dans une esquisse, un plan directeur « Blueprint » ou une architecture, et comment le portefeuille doit être géré.

#### Objectif

Le but de cette de compétence est de permettre à l'individu d'intégrer avec succès tous les aspects contextuels et sociaux et d'en tirer l'approche la plus avantageuse pour un portefeuille visant à assurer l'adhésion et la réussite.

#### Description

La conception de portefeuille porte sur le développement, la mise en œuvre et le maintien d'une approche de management de portefeuille qui sert le mieux les objectifs de l'organisation. Elle prend en compte tous les facteurs formels et informels qui facilitent ou entravent les objectifs de l'entreprise, et le succès ou l'échec du portefeuille. Elle inclut aussi l'intégration des méthodes, de la gouvernance, des structures et des processus, des normes et règlements pertinents, des aspects culturels, et des intérêts personnels et de groupe dans l'organisation et de la société. En sélectionnant un type d'approche, les particularités du portefeuille ainsi que les enseignements tirés d'autres portefeuilles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ou du secteur d'activité jouent également un rôle important. La conception répond à un large éventail d'aspects, y compris la gouvernance et la prise de décision, l'information et les ressources, ainsi que le respect de normes et règlements, de

normes de société et de valeurs culturelles (au sein de l'organisation et dans le reste de la société). On doit également prendre en compte les aspects tels que les avantages perçus, la motivation, la communication avec l'équipe et les parties prenantes, etc.

La définition claire et distincte de ces objectifs, facteurs et critères de succès, est une exigence importante tant pour le démarrage que pour l'exécution du projet. Cette activité se traduit par une esquisse de haut niveau soignée (« Blueprint »), basée sur la situation et qui sera affinée par la suite durant la planification.

L'approche choisie comprend également la philosophie de management et de contrôle. La conception reflète le rythme, l'équilibre et l'engagement (« commitment ») optimaux, et fournit une orientation pour les tâches partielles et leur place dans le portefeuille.

La sélection de l'approche et les activités de conception doivent être effectuées avant de passer à la planification, l'organisation et l'exécution du portefeuille. Etant donné que tous les facteurs externes et critères de réussite (et la perception de leur pertinence) peuvent changer souvent au cours du portefeuille, la conception du portefeuille doit être revue et si nécessaire adaptée régulièrement.

### Connaissances

- Facteurs clés de succès
- Critères de réussite
- Leçons apprises
- Analyse comparative (benchmarking)
- Complexité
- Succès du portefeuille
- Succès de management de portefeuille
- Outils de management de portefeuille
- Style de leadership
- Stratégie
- Triangle magique
- Gestion des approvisionnements
- Modèle d'organisation, par exemple, la théorie de la contingence
- Théorie du changement

### Savoir-faire

- Conscience du contexte et des valeurs
- Formulation d'objectifs
- Pensée systémique
- Orientation résultats
- Amélioration/incorporation des leçons apprises
- Décomposition structurelle
- Analyse et synthèse

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Tous les compétences contextuelles
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 2.10 : Orientation résultats

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.1.1 Reconnaître, hiérarchiser et réévaluer les critères de réussite

#### Description

Les critères de réussite sont les mesures que les parties prenantes utilisent pour évaluer et juger le succès du portefeuille. Ces critères peuvent être formels ou informels. Les critères formels répondent aux objectifs énoncés du portefeuille. Atteindre ces buts et objectifs dans les limites convenues (par exemple, des objectifs stratégiques, des objectifs tactiques et opérationnels) est un élément important, mais ne représente qu'une partie de la réussite du portefeuille. Les critères informels par lesquels les parties prenantes évaluent les résultats sont également importants. Ces facteurs peuvent inclure les vraies raisons pour lesquelles le management de portefeuille est lancé, soutenu, contrecarré ou supprimé. Les critères de réussite portent également sur l'interaction avec un contexte plus large : intérêts personnels ou de groupe qui sont impactés par le management de portefeuille ou son résultat, la façon dont un projet est pris en charge, ou des conflits avec d'autres projets et programmes, les activités, les objectifs, les ressources, etc. L'individu recueille, reconnaît, hiérarchise et complète tant les critères formels qu'informels de réussite du portefeuille. L'individu doit non seulement prendre au sérieux les critères formels, mais aussi informels, car ils vont influencer de manière significative la volonté des parties intéressées à soutenir et à coopérer avec le portefeuille et ainsi influencer directement son succès.

Les critères de réussite jouent un rôle crucial dans la définition de l'approche. Par exemple, si le critère principal est la qualité du produit final, les processus de qualité, les revues de la qualité, et de l'assurance et la considération de la qualité vont jouer un rôle important dans l'approche choisie. Cette approche diffère sensiblement d'un portefeuille dont l'accent est mis sur le temps (rapidité de livraison), ou le budget.

Les facteurs de succès sont des éléments que les individus intègrent dans leur portefeuille pour augmenter la probabilité de satisfaire les critères de réussite et atteindre un résultat positif. Ces facteurs peuvent provenir de sources très différentes et prendre différentes formes. Ils peuvent aller de l'utilisation (ou la non-utilisation) d'outils, de méthodes ou de techniques spécifiques, jusqu'à la sélection des ressources spécifiques, la mise en place de l'organisation, les étapes, les rapports et les moyens de communication et les styles, les méthodes qualité, etc.

Au cours du temps, l'importance relative des facteurs et des critères de réussite peut changer en raison des aspects contextuels ou sociaux ou la dynamique du management de portefeuille. Par conséquent, l'individu vérifie périodiquement et réévalue la signification relative des critères de réussite et, si nécessaire, fait les changements requis dans l'approche en vue d'atteindre le succès.

#### Mesures

- Identifie, classe, évalue et hiérarchise les influences de chacun des cinq aspects contextuels pertinents pour le succès du portefeuille
- Reconnaît et évalue les éléments d'influence tant formels qu'informels
- Évalue et hiérarchise les critères de réussite de chacune des cinq compétences contextuelles
- Reconnaît et évalue les critères de réussite tant formels qu'informels
- Connait et utilise les facteurs de réussite pertinents
- Réévalue périodiquement la pertinence des critères de réussite
- Réévalue périodiquement la pertinence des facteurs de succès

#### 4.5.1.2 Réviser, appliquer et échanger les leçons apprises tirées d'autres portefeuilles

##### Description

L'individu rassemble les enseignements tirés de portefeuilles antérieurs (à la fois de son organisation et de la communauté au sens large, y compris la recherche et les analyses comparatives) et applique les leçons pertinentes au présent portefeuille et à ses composants. À intervalles réguliers, l'individu (avec l'équipe et les parties prenantes concernées) évalue l'approche et rassemble les enseignements tirés du travail dans le management de portefeuille. Ces enseignements sont ensuite transmis aux dirigeants de l'organisation et pour autant que possible à la sphère extérieure à l'organisation. En outre, l'individu s'assure que les leçons apprises dans les composants du portefeuille soient collectées, transmises entre les composants et appliquées si possible. Ceci est particulièrement important dans les phases de début de projets et programmes, pendant que les composants sont lancés.

L'individu connaît et utilise les différentes méthodes et outils pour la diffusion des leçons apprises dans l'organisation (par exemple, bureau de projet stratégique, base de connaissances, réseau social interne, etc.).

##### Mesures

- Reconnait et recueille les enseignements tirés de cycles de portefeuilles antérieurs
- Applique les leçons apprises pertinentes
- Connait et utilise des méthodes de recherche et d'analyse comparative (benchmarking) pour améliorer la performance du portefeuille et de ses composants
- Identifie les enseignements tirés du portefeuille et les partage avec l'organisation

### 4.5.2 Finalités

#### Définition

Cette compétence décrit le « pourquoi » du portefeuille – quelles finalités doivent être atteintes, quels bénéfices devraient être réalisés et quelles exigences des parties prenantes doivent être remplies. Ils sont dérivés de la législation, des besoins, des attentes, des exigences et des objectifs stratégiques et organisationnels des parties prenantes.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'établir la relation entre ce que les parties prenantes veulent atteindre et ce que le portefeuille va accomplir.

#### Description

L'individu va se trouver en face de nombreuses définitions pour les buts, les bénéfices, les influences, les exigences, la valeur, les résultats, les effets, et quelles relations existent entre les uns et les autres. Elles présentent toutes des vues différentes du lien entre ce que les parties prenantes veulent atteindre et ce que le portefeuille et ses composants vont livrer. L'individu est conscient de ce fait et, dans le but du portefeuille, définit clairement ce qui est nécessaire afin de répondre aux questions « pourquoi, comment, quoi, quand, qui, où, et pour qui... ».

L'individu va entamer un processus avec toutes les parties prenantes pour arriver à une bonne définition de ce que le portefeuille va réaliser pour elles. Cette définition doit alors obligatoirement être transcrite dans le portefeuille et ses composants et sera alors communiquée aux parties prenantes afin de déterminer et de guider les attentes. Ce processus est

mené de manière itérative. Cela amènera des changements dans les attentes des parties prenantes, les résultats et l'impact du portefeuille, ce qui rendra nécessaires des mises à jour régulières.

La communication, la négociation et les aptitudes analytiques sont cruciales. Afin de parvenir à un équilibre entre les parties prenantes, on utilise fréquemment des ateliers au lieu d'entretiens individuels. Les besoins et les exigences des parties prenantes doivent être suscités et hiérarchisés, définissant clairement ce que le programme aura à réaliser, et pour quelles raisons.

Dans le portefeuille les besoins et les demandes des parties prenantes doivent être identifiés et hiérarchisés. Cet objectif sert d'aide à la décision pour le choix des composants.

Les bénéfices peuvent être de nature financière et non financière. Les bénéfices non-financiers comprennent tous les bénéfices qui ne peuvent être facilement exprimées en valeur monétaire. Ce qui pourrait inclure des améliorations dans la satisfaction des clients, la prise de conscience croissante des utilisateurs, la conformité réglementaire ou une meilleure santé.

Le bénéfice peut également être distingué en termes de quantité et de qualité. Le bénéfice est généralement une amélioration de l'entreprise qui soutient les objectifs stratégiques d'une organisation et est fréquemment mesurée au niveau opérationnel. Ce qui peut être un bénéfice avec une valeur positive pour certains, peut s'avérer être un désavantage pour d'autres. L'équilibre de ces aspects, de sorte que le portefeuille offre un avantage pour toutes les parties prenantes, est l'une des tâches centrales du management de portefeuille.

Un portefeuille apporte souvent de multiples bénéfices auxquels chaque produit livrable ou résultat des composants contribue.

Par conséquent, il est nécessaire de développer un plan de bénéfices ou une chaîne de prestations (parfois appelée structure de prestations) qui démontre comment chaque composant contribue aux bénéfices communs à atteindre au niveau du portefeuille. Ce plan peut être utilisé pour surveiller les bénéfices obtenus dans le cadre du portefeuille.

### Connaissances

- Organisation temporaire et permanente
- Attentes, besoins et exigences des parties prenantes
- Critères de réussites
- Mandats de projets et programmes
- Donneur d'ordre de projet et programme (décideur)
- Adapté à l'utilisation, adapté à l'objectif
- Gestion de la valeur
- Critères d'acceptation
- Relations entre bénéfices, résultats, objectifs
- Représentation des bénéfices
- Management des bénéfices
- Analyse des buts
- Définition de stratégie

### Savoir-faire

- Stratégie d'entreprise
- Relations entre parties prenantes
- Acquisition de connaissances

- Facilitation d'ateliers
- Techniques d'entretien
- Formulation des objectifs (par exemple, la méthode SMART)
- Synthèse et hiérarchisation

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.2.1 Définir et développer la hiérarchie des objectifs de l'organisation

##### Description

Un portefeuille mesure si les projets et les programmes sont alignés sur les objectifs que l'organisation voudrait atteindre. Ces objectifs de l'organisation sont identifiés et hiérarchisés. Si nécessaires, les objectifs seront reformulés afin d'assurer qu'ils puissent être mesurés plus facilement ou placés dans un ordre chronologique qui distingue les objectifs à court et à moyen terme. Ces objectifs seront alors communiqués aux parties prenantes pertinentes et un accord sera conclu. Les objectifs de l'organisation et la contribution exigée du portefeuille afin d'atteindre ces objectifs peuvent être réévalués à chaque tour de sélection. Le cycle de sélection peut se tenir mensuellement, trimestriellement ou annuellement.

##### Mesures

- Définit une série hiérarchisée d'objectifs organisationnels pour le portefeuille
- Etablit une série d'objectifs à atteindre à court et à long terme
- Obtient l'accord formel pour ces objectifs
- Identifie les priorités les plus importantes pour la sélection des composants qui seront dans le portefeuille, basée sur les objectifs de l'organisation

### 4.5.3 Périmètre et contenu

#### Définition

« Périmètre et contenu » définit le focus spécifique et le contenu du portefeuille. Cette compétence décrit les résultats, l'impact et les bénéfices, ainsi que le travail nécessaire pour les produire. Elle décrit également ce qui ne figure pas dans le portefeuille ou ne fait pas partie du portefeuille. Le périmètre décrit donc clairement les limites du portefeuille.

Du point de vue du management de portefeuille, l'intérêt est de veiller à ce que la configuration du périmètre de tous les composants soit maintenue et que le portefeuille reste équilibré.

## Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de se faire une idée du contenu et du périmètre du portefeuille et de ses limites ainsi que le périmètre des prestations définis. Et également de gérer cette portée, et de comprendre comment les décisions concernant le périmètre influencent la gestion et l'exécution du portefeuille et ses composants (et sont influencées en retour).

## Description

Le périmètre, ou étendue des prestations, couvre le processus de compréhension, la définition et la gestion du contenu spécifique du portefeuille. Le périmètre définit toutes les limites, qui sont souvent cruciales pour comprendre et décider de ce qui fait partie du portefeuille et ce qui n'en fait pas partie.

Le portefeuille comprend deux niveaux distincts en ce qui concerne le périmètre des prestations. Le premier niveau est le niveau du portefeuille, qui définit le périmètre du portefeuille, suite au processus de sélection des projets et des programmes. Le deuxième niveau est le niveau des composants avec la description des projets et programmes.

La gestion de la configuration du périmètre et du contenu fait également partie du périmètre.

La plupart des portefeuilles fonctionnent dans un environnement dynamique et, par conséquent, le périmètre n'est pas statique. Afin d'assurer la pertinence pour l'organisation permanente, on pérennise le périmètre grâce à une surveillance continue et un contrôle des besoins, des désirs et des attentes des principales parties prenantes.

## Connaissances

- Gestion de la configuration
- Structures hiérarchiques et non hiérarchiques
- Planification par lots de travail
- Définition du périmètre et contenu
- Earned Value Management
- Changements du périmètre par inadvertance (Scope Creeping)
- Conditions cadres
- Conception et méthodes de contrôle des livrables
- Organigramme technique de projet (ou structure de répartition du travail)
- Organigramme technique de produit
- Lots de travail (ou Work Packages)

## Savoir-faire

- Configuration du périmètre
- Hiérarchisation des projets et ressources
- Définition d'un organigramme technique de projet
- Définition d'un organigramme technique de produit
- Management Agile du périmètre des prestations du portefeuille

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus

- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 2.10 : Orientation résultats

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.3.1 Définir et maintenir le périmètre du portefeuille

#### Description

Le périmètre d'un portefeuille est défini par les projets et programmes dans le portefeuille. Chaque portefeuille établit des axes prioritaires, proposés par l'individu et déterminés par la direction. Ces axes peuvent être définis de différentes manières : par exemple fonctionnellement (comme tous les projets de marketing ou de programmes), géographiquement (tous les projets ou les programmes, dans ou en relation avec une région géographique), ou simplement tous les projets et programmes au sein d'un département ou d'une organisation. Cependant, les interfaces avec d'autres programmes ou projets à l'extérieur du secteur de concentration peuvent brouiller les limites du champ d'application d'un portefeuille. Ceux-ci comprennent les conséquences dues à des portefeuilles en dehors des axes prioritaires (par exemple des revendications de ressources, des effets et des résultats). L'individu doit être en mesure d'évaluer ces conséquences et de maintenir le périmètre convenu du portefeuille.

#### Mesures

- Identifie et maintient le périmètre du portefeuille
- Évalue et gère les interfaces avec les autres portefeuilles
- Entreprend des modifications du périmètre si nécessaire pour garantir l'efficacité

### 4.5.3.2 Etablir et maintenir la configuration du périmètre des composants

#### Description

La gestion de la configuration du périmètre permet de minimiser les lacunes, les erreurs et les changements imprévus du périmètre des composants (Scope Creeping). La gestion de la configuration du périmètre doit assurer que le périmètre est cohérent avec les besoins et les exigences convenus des parties prenantes.

La gestion de la configuration du périmètre est généralement un processus continu. Le management de portefeuille apporte un changement du périmètre dans le processus d'équilibrage du portefeuille. Cela peut avoir pour conséquences que des composants soient temporairement arrêtés ou définitivement abandonnés.

#### Mesures

- Évalue et gère la configuration du périmètre des composants
- Définit les rôles et attribue les responsabilités liées à la gestion de la configuration du périmètre
- Entreprend des modifications du périmètre des projets et programme si nécessaire pour garantir l'efficacité

## 4.5.4 Déroulement et délais

### Définition

La compétence « déroulement et délais » comprend l'identification et la structuration chronologique de tous les composants dans le temps afin d'en assurer et d'en optimiser la réalisation.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de définir, séquencer, optimiser, surveiller et contrôler tous composants nécessaires pour produire les résultats convenus du portefeuille.

### Description

L'objectif de la planification est de déterminer quels composants doivent être effectués et quand, afin d'optimiser l'exécution du portefeuille dans son ensemble. Les projets comprennent habituellement des processus, des lots de travail et des phases.

Compte tenu du fait que les portefeuilles sont conçus pour répondre à des objectifs stratégiques de l'organisation, les échéanciers des composants sont basés sur des objectifs à court et à long terme et obtiennent une période déterminée afin de les atteindre. Une planification d'un portefeuille contient d'importants jalons et dépendances entre tous les projets et programmes au sein du portefeuille.

### Connaissances

- Approches de planification
- Méthodes et techniques d'estimation
- Equilibrage des ressources
- Méthodes de planification de déroulement et délais par exemple, diagramme de Gantt, PERT, diagramme Kanban
- Allocation de ressources
- Analyse de réseau
- Plan de référence (baseline)
- Chemin critique
- Agrégation de l'échéancier
- Limite de délais (« Time boxing »)
- Phases
- Jalons
- Modélisation et prototypage rapide
- Processus de développement en spirale/itératif/agile

### Savoir-faire

- Définit les activités à partir des lots de travail
- Définit les dépendances
- Détermine les séquences des éléments
- Estime les ressources et durée des activités

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus

- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.4.1 Construire et développer un cycle de décision du portefeuille

##### Description

La gestion d'un portefeuille et le processus associé de sélection des projets et programmes ont lieu dans un cycle régulier de réunions et de prises de décision.

Le cycle de sélection peut avoir lieu mensuellement, trimestriellement ou annuellement, souvent en coordination avec le cycle de planification de l'organisation. L'individu doit déterminer des points de contrôle dans le cycle des prestations du portefeuille, afin d'assurer que le portefeuille de projets soit sur la bonne voie, que les ressources soient allouées correctement et que les corrections nécessaires soient effectuées.

##### Mesures

- Définit et applique le cycle de sélection du portefeuille
- Gère le portefeuille en relation avec les réunions récurrentes
- Identifie les points de décisions importants pour les programmes et les projets
- Identifie et gère les dépendances entre tous les programmes et projets

#### 4.5.5 Organisation, information et documentation

##### Définition

« Organisation, information et documentation » comprend la définition, la mise en œuvre et la conduite de l'organisation permanente du portefeuille, la définition des rôles et des responsabilités, ainsi que l'échange efficace d'informations au sein de l'organisation permanente, entre l'organisation du portefeuille et des composants et entre les organisations temporaires des composants quand cela s'avère utile.

Cette compétence comprend aussi la création et le stockage de la documentation, des structures pour les processus de communication interne et des rapports de projet.

##### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de créer une organisation permanente performante, y compris sa structure organisationnelle, ses processus de communication et ses structures documentaires.

##### Description

Les projets et programmes sont temporaires, alors que le portefeuille est construit comme une fonction permanente au sein d'une organisation. L'objectif d'une organisation temporaire est l'achèvement des tâches et la livraison des résultats attendus, mais comprend également la réalisation de l'objectif principal du portefeuille et d'assurer la réussite globale du portefeuille.

Cette compétence décrit comment le portefeuille est organisé et comprend le personnel et les processus de communication associés. L'organisation et l'information de compé-

tence englobent les ressources humaines et les processus de communication associés. L'organisation couvre également les rôles, les responsabilités et les mandats du portefeuille et ses composants. Généralement, on distingue le niveau du mandat, le niveau du portefeuille et le niveau des composants. Cet élément décrit l'information (formelle) qui circule entre ces niveaux, de sorte que chaque niveau est en mesure d'assumer la responsabilité qui lui est confiée et de prendre des décisions basées sur des informations de qualité. Pour que tous les niveaux décisionnels parviennent à une prise de décision optimale, tous les niveaux décisionnels doivent disposer d'une information pertinente, au bon moment et de qualité. L'individu est responsable de la qualité, de la rapidité et du flux de l'information. Les informations internes, la documentation et la communication sont étroitement liées à la gestion de l'organisation et englobent l'identification des besoins d'information, l'établissement des processus nécessaires et les infrastructures d'information et enfin le suivi des flux d'informations internes et externes. L'organisation permanente du portefeuille analyse et gère globalement les composants actuels et proposés sur la base de nombreux critères permettant d'atteindre les objectifs opérationnels et financiers de l'organisation de manière optimale. Les objectifs du portefeuille sont fixés sur une base itérative (par exemple, récurrente chaque année).

### Connaissances

- Modèles organisationnels
- Modèles de prise de décisions
- SRT (WBS Work Breakdown Structure) en tant que base pour l'organisation du projet
- Systèmes de gestion de documents
- Systèmes d'information et de documentation
- Plan d'information et de communication
- Exigences réglementaires
- Sécurité de l'information

### Savoir-faire

- Impliquer/convaincre les autres
- Dotation de l'organisation en personnel
- Délégation de tâches
- Gestion d'interfaces vers d'autres parties de l'organisation
- Planification de la gestion de l'information
- Planification de la gestion de la communication

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.06 : Travail d'équipe
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.5.1 Evaluer et déterminer les besoins des parties prenantes en matière d'information et de documentation

#### Description

L'individu connaît le lien étroit entre l'information et l'organisation, et que les besoins d'information peuvent également déterminer la nécessité de structures organisationnelles spécifiques. Par exemple, dans les organisations pratiquant la sous-traitance avec une ou plusieurs équipes virtuelles, la nécessité d'un niveau élevé d'information est évidente. Il faut prendre soin de décider qui obtient quelle information et éviter de surcharger les personnes avec trop d'information. En général, les parties prenantes doivent recevoir uniquement les informations dont elles ont besoin et dans une forme appropriée. L'individu doit discerner les besoins d'information/documentation formelle et informelle. La connaissance des structures et processus de l'entreprise englobe automatiquement une connaissance d'une partie de l'information et de la documentation officielle (spécifications, plans, budgets, rapports, etc.). Il est de la responsabilité de l'individu de veiller à ce que les informations et les besoins organisationnels soient définis.

#### Mesures

- Évalue et documente les besoins d'information et de documentation du portefeuille et ses composants
- Établit les différents modes de communication, formels et informels
- Détermine les caractéristiques du portefeuille et ses composants qui influent sur les besoins organisationnels

### 4.5.5.2 Définir la structure, les rôles et les responsabilités au sein du portefeuille et ses composants

#### Description

L'individu peut structurer l'organisation permanente (portefeuille) et temporaire (projets et programmes) et est conscient des influences des caractéristiques de gouvernance et contextuelles telles que la stratégie, les structures et les processus, le pouvoir et les intérêts, les normes et les règlements, la culture et les valeurs. Les technologies appliquées, les solutions prévues, les compétences requises et la situation géographique des parties prenantes auront également un impact significatif sur la conception de la structure organisationnelle. L'individu connaît les avantages et les inconvénients des différentes structures et est également capable de concevoir, mettre en place une organisation permanente et de recruter et initier le personnel. Si nécessaire, un cadre de gouvernance approprié et une structure seront mis en place pour le portefeuille et ses composants, ainsi que pour tous les sous-projets (le cas échéant). Dans un tel cadre, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, et les autorités chargées de prise de décision et les niveaux de délégation le sont également.

#### Mesures

- Explique les méthodes de base pour structurer une organisation temporaire
- Explique comment l'organisation permanente (portefeuille) interagit avec l'organisation temporaire (projets et programmes)
- Élabore un cadre de gouvernance

- Définit les responsabilités des différents membres clés du personnel dans le portefeuille et ses composants
- Identifie les relations et les interfaces qui existent avec les règles de gouvernance d'entreprise
- Identifie et documente les différences de pouvoirs de décision entre la ligne et le portefeuille et ses composants (programmes et projets)

#### **4.5.5.3 Etablir des infrastructures, des processus et des systèmes d'information**

##### Description

L'individu sait comment établir des processus de communication, y compris les rôles et les responsabilités et toutes les règles et lignes directrices pour les informations internes à communiquer, et à quel moment. En outre, des systèmes et des méthodes appropriés sont mis en œuvre pour soutenir les règles de gouvernance.

Comment limiter et / ou empêcher des informations redondantes est un critère clé de succès pour établir des processus d'information efficaces, et l'information doit être cohérente et sans ambiguïté. Les infrastructures d'information (« Records Management ») comprennent les systèmes, les outils et les méthodes requis pour la documentation, la sauvegarde et la communication de l'information interne. L'infrastructure de l'information et les TI (Technologie de l'Information) sont inséparables dans une organisation moderne et, par conséquent, il est essentiel que l'individu soit au courant des systèmes et des politiques TI des entreprises.

##### Mesures

- Explique le but et le contenu des processus d'information
- Communique l'information interne par le biais de diverses méthodes
- S'assure que l'information redondante soit limitée et / ou éliminée
- Explique les avantages des différents types de réunions
- Explique ce qui est couvert par une infrastructure de communication
- Etablit des mécanismes de planification et de contrôle (par exemple, la documentation des décisions importantes)

#### **4.5.5.4 Mettre en œuvre, surveiller l'organisation du portefeuille et l'ajuster si nécessaire**

##### Description

L'individu sait comment gérer l'organisation du portefeuille et ses composants, y compris la mise en œuvre, le suivi et le maintien. La mise en œuvre signifie rendre opérationnelle la structure organisationnelle définie initialement— la rendre fonctionnelle. La nécessité de procéder à des modifications doit être prévue au cours du cycle de vie du portefeuille. Toute structure donnée d'une organisation n'est valable que pour une période de temps limité. En particulier, les changements dans les facteurs contextuels, tels que la stratégie et / ou le pouvoir et l'intérêt, ont tendance à influencer l'organisation et nécessitent des changements ou des ajustements mineurs. Grâce à la surveillance continue de l'environnement, l'individu peut envisager de manière proactive la nécessité de changements dans l'organisation temporaire.

### Mesures

- Met en œuvre de nouvelles structures organisationnelles pour faciliter l'utilisation optimale des ressources
- Surveille l'organisation, y compris les rôles concernés
- Ajuste l'organisation, y compris les rôles concernés

## 4.5.6 Qualité

### Définition

La qualité comprend deux facteurs clés. D'une part, il y a la qualité du processus, à savoir la façon dont le portefeuille est organisé ainsi que son développement, la mise en œuvre et la révision des normes de gestion de la qualité dans les composants. D'autre part, il s'agit des résultats, c'est-à-dire d'assurer et de contrôler la qualité des réalisations (produits) et de l'impact du portefeuille, respectivement de ses composants. La qualité concerne le portefeuille dans son ensemble.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'établir et de gérer et de contrôler la qualité des livrables ainsi que celle de l'organisation et des processus de livraison. La qualité est un outil indispensable pour la gestion de la réalisation des prestations.

### Description

La qualité dans les projets et programmes consiste d'une part à assurer la bonne qualité des services fournis (intermédiaires) ou des produits et services livrés ; et d'autre part, elle vise à assurer la bonne mise en œuvre des processus de qualité dans l'ensemble du portefeuille. S'assurer que les processus de qualité sont correctement mis en œuvre signifie élaborer une norme et mesurer son efficacité. Habituellement, ce processus est basé sur les normes et les méthodes de qualité de l'organisation et servent de support au portefeuille. Celles-ci doivent être adaptées au portefeuille et ses composants, puis mises en œuvre, mesurées et évaluées.

### Connaissances

- Validation et vérification
- Outils de gestion de qualité du processus, par exemple, Lean, Six Sigma, Kaizen
- Gestion de la qualité des produits
- Coût de la qualité
- Normes de gestion de la qualité, par exemple, TQM, EFQM, Théorie des contraintes, cycles de qualité/roue de Deming
- Outils d'organisation pour l'analyse de la qualité
- Procédures d'utilisation normalisées
- Mise en œuvre de directives
- Conception de test
- Utilisation d'indicateurs
- Méthodes et techniques d'inspection
- Tests basés sur les risques
- Techniques d'inspection, telles que les tests automatisés
- Intégration continue

- La mise en œuvre de l'application logicielle, la gestion des inspections et le traitement des défauts

### Savoir-faire

- Analyse de l'impact de la gestion de la qualité sur les portefeuilles et les personnes
- Introduction d'une norme (processus et personnes)
- Développer et adapter une norme de qualité
- Corriger le comportement des individus et des groupes sur une grande variété de mesures
- Elaborer et exécuter des plans de qualité
- Effectuer les procédures d'assurance de la qualité
- Effectuer des audits de qualité et interpréter leurs résultats
- Elaboration de plans de test

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Contexte 1.05 : Culture et valeurs
- Comportement 2.06 : Travail d'équipe
- Comportement 2.08 : Ingéniosité
- Comportement 2.10 : Orientation résultats

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.6.1 Garantir la qualité dans le portefeuille et ses composants

##### Description

Sur la base de la qualité des processus de l'organisation et éventuellement des fournisseurs, une approche qualité est sélectionnée pour le portefeuille et mise en œuvre dans tous ses composants. Son adaptation, intégration et mise en œuvre nécessitent de travailler avec plusieurs organisations (ou parties d'organisations). Après son introduction, des processus de test et d'optimisation réguliers doivent être effectués afin d'en assurer l'utilité à long terme.

##### Mesures

- Développe et surveille un plan qualité
- Introduit des processus de qualité dans le portefeuille et ses composants
- Vérifie régulièrement les processus introduits et les améliore si nécessaire
- Sensibilise à la qualité dans le portefeuille et ses composants afin que tous soient informés sur les mesures de qualité exigées.
- Vérifie régulièrement la sensibilité à la qualité et prend des mesures correctives si nécessaire.

## 4.5.7 Coûts et financement

### Définition

« Coûts et financement » couvre toutes les activités concernant l'estimation, la planification, l'approvisionnement, les dépenses et le contrôle des ressources financières avec à la fois, les encaissements (financement), et les dépenses (coûts) du portefeuille et ses composants. Les finances incluent donc la gestion des coûts (dépenses souvent associées à un budget) ainsi que le financement (encaissements externes ou internes à l'organisation) qui sont nécessaires à la bonne gestion du portefeuille et ses composants

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de veiller à ce que le portefeuille soit doté des ressources financières suffisantes à tout moment, que les objectifs financiers puissent être satisfaits et que la situation financière soit surveillée, rapportée et correctement utilisée pour la gestion adéquate des ressources financières.

### Description

Tout d'abord, l'individu doit faire une estimation des coûts nécessaires pour le portefeuille, c'est-à-dire définir le cadre budgétaire. L'individu doit également prendre des mesures relatives à la façon dont le portefeuille est financé. L'individu doit donc savoir quels sont les coûts prévus (ou attendus) et réels du portefeuille et comment ils se rapportent à l'état d'avancement des composants engagés et des objectifs atteints.

De plus, les systèmes de gestion des coûts doivent être établis au sein du portefeuille et ses composants. Ceux-ci sont utilisés pour surveiller la situation financière et fournir une estimation sur les questions financières et de performance de sorte que l'individu puisse prendre les décisions appropriées.

Pour le portefeuille et ses composants, la bonne gestion des flux de trésorerie en termes de dépenses et recettes est cruciale. Les encaissements et déboursements de trésorerie doivent être calculés et évalués régulièrement afin que les mesures appropriées puissent être prises pour assurer des ressources financières suffisantes. La configuration du système de gestion financière doit être faite en coopération avec le département financier et / ou de trésorerie et d'autres parties pertinentes de l'organisation permanente.

### Connaissances

- Bases financières comptables (flux de trésorerie, plan comptable, structures de coûts)
- Méthodes d'estimation de coûts, par exemple, estimation par un ou plusieurs experts (méthode Delphi), données historiques, analogies, modèles d'effort, estimation paramétrique (méthode de points par fonction), estimation en trois points
- Technique de calcul des coûts (par exemple, calcul direct/indirect, coûts par activités, coûts du cycle de vie etc.)
- Conception compétitive (design-to-cost) / coûts cibles
- Processus et gouvernance pour la gestion des coûts
- Méthodes de surveillance et de contrôle des dépenses
- Indicateurs de performance (valeur acquise)
- Exigences en matière de rapport
- Méthodes de prévision (linéaire, paramétrique, scrum, vitesse des dépenses)
- Options de financement
- Sources de capitalisation

- Concepts et termes de gestion financière, tels que (mais sans s'y limiter) les flux de trésorerie, ratio d'endettement, le retour sur les investissements, les taux de rendement
- Approches de contingence
- Conventions, accords, lois et règlements pertinents, y compris (mais sans s'y limiter) la fiscalité, les changements de devises, les accords commerciaux bilatéraux ou régionaux, les termes commerciaux internationaux, les dispositions de l'Organisation mondiale du commerce OMC

### Savoir-faire

- Aptitudes analytiques
- Convaincre et négocier avec les sponsors
- Techniques de scénarii (retour sur investissement, rentabilité, analyse coûts-bénéfices)
- Interpréter et communiquer la situation réelle des coûts et des tendances
- Développer des prévisions et des modèles financiers
- Techniques de présentation
- Lecture des états financiers
- Interprétation des données financières et identification des tendances
- Analyse de l'approche de gestion financière
- Elaboration d'un budget de portefeuille
- Mise en place de conditions cadres pour l'estimation des coûts
- Elaboration et adaptation d'un système de gestion des coûts à long terme
- Effectuer l'analyse, l'évaluation des options et la mise en œuvre des mesures pour pallier les variations de coûts des projets et programmes

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation
- Compétence 2.10 : Orientation résultats

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.7.1 Etablir le budget du portefeuille

##### Description

Le budget du portefeuille est établi de manière régulière (habituellement une fois par an) sur la base des composants du portefeuille et des activités planifiées et exécutées par le portefeuille. Le budget et les hypothèses sous-jacentes doivent être contrôlés régulièrement afin de refléter les changements dans les projets et programmes et d'étayer les hypothèses formulées.

##### Mesures

- Détermine le budget du portefeuille pour une durée déterminée, par exemple une année ou deux.
- Elabore des scénarios budgétaires sur la base des composants actuels et futurs
- Veuille à l'utilisation appropriée du budget

#### 4.5.7.2 Développer, établir et maintenir la gestion financière et de reporting pour le portefeuille et ses composants

##### Description

Un système de gouvernance financière doit être mis en place afin de garantir qu'un aperçu de la situation de l'état des finances et de la performance financière du portefeuille soient disponibles à tout moment.

L'individu doit faire en sorte que chaque projet et chaque programme qui est géré au sein des portefeuilles respectifs, utilise les méthodes et les instruments financiers prévus pour la surveillance, le contrôle et le reporting de la performance financière ou les adapte aux besoins spécifiques du portefeuille.

En outre, l'individu doit veiller à ce que chaque composant ait été approuvé par le processus d'approbation de l'organisation (si disponible). De plus, l'individu devrait élaborer, coordonner, développer et contrôler les indicateurs de gestion de performance pour surveiller la relation entre projets et programmes (par exemple le reporting concernant la valeur acquise ou la chaîne critique). Le système de gestion de la performance devrait avoir un lien étroit avec les processus de comptabilité et de contrôle de l'organisation.

##### Mesures

- Définit et maintient les processus et la gouvernance en matière de gestion financière
- Définit des indicateurs financiers de performance pour le portefeuille et ses composants
- Décompose les indicateurs de performance (top-down)
- Intègre les indicateurs de performance financière à la structure et aux processus de l'organisation permanente
- Développe et maintient des normes appropriées pour les rapports, la surveillance et la prise de décision

### 4.5.8 Ressources

#### **Définition**

« Ressources » comprend le personnel, l'expertise, les installations, l'équipement, le matériel, l'infrastructure, les outils et autres moyens qui sont nécessaires pour mener à bien les activités du portefeuille en fonction des objectifs. La compétence comprend la définition, l'acquisition, le contrôle et le développement des ressources. Cela inclut la mise en place d'une stratégie d'acquisition et d'utilisation optimale des ressources, ainsi que leur suivi et leur contrôle continu, compte tenu du temps et des conditions financières.

#### **Objectif**

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu à veiller à ce que les ressources nécessaires soient disponibles et affectées selon les besoins afin d'atteindre les objectifs.

#### **Description**

Les composants d'un portefeuille ont besoin de ressources pour réaliser les objectifs. La gestion des ressources consiste à prendre les mesures appropriées pour définir et se procurer ces ressources. L'allocation des ressources doit être préparée au cours de la phase de planification et doit être constamment surveillée et optimisée. L'individu doit faire en sorte que le personnel possède les compétences nécessaires et qu'il a reçu les informations, les

outils et la formation nécessaires pour effectuer les tâches requises avec succès. Puisque les besoins en ressources et les disponibilités changent régulièrement, tant pour des raisons contrôlables qu'incontrôlables, l'obtention des ressources est un processus continu et régulier. La disponibilité des ressources est la condition de base la plus importante dans les projets et programmes et doit être considérée comme une tâche permanente du portefeuille non seulement au moment de la sélection, mais à intervalles réguliers. Ces prévisions doivent être créées par rapport aux ressources et par rapport aux niveaux de financement actuels au sein de l'organisation. Une stratégie de ressources de portefeuille sera élaborée sur la base de tendances, de projections et de la capacité réelle. Par la suite, des plans sont élaborés pour veiller à ce que les composants du portefeuille disposent des ressources nécessaires en temps voulu. Si les lacunes sont trop importantes, le recrutement de nouveaux membres du personnel ou l'aide de partenaires externes (par exemple, les entrepreneurs ou les consultants) peut être nécessaire.

### Connaissances

- Méthodes d'allocation des ressources
- Evaluation des ressources
- Calcul de l'utilisation des ressources et techniques de collecte
- Gestion de personnel stratégique
- Procédures de passation des marchés,
- Concepts concernant l'offre et la demande
- Gestion des compétences
- Formation
- Prévention et gestion de l'épuisement professionnel (burn-out) et de l'ennui au travail (bore-out)

### Savoir-faire

- Planification, allocation et gestion des ressources
- Elaboration d'un plan de prévision des ressources de portefeuille
- Développement d'une matrice des compétences à l'échelle du portefeuille, montrant les ressources actuelles et leurs compétences
- Hiérarchisation et affectation des ressources, compte tenu de multiples priorités concurrentes

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.06 : Travail d'équipe
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.8.1 Elaborer un plan stratégique des ressources pour garantir la livraison des résultats des composants (programmes et projets)

#### Description

Le plan stratégique des ressources stipule qui est responsable et pour quelle partie de la définition des ressources, leur allocation, leur développement, leur distribution et leur libération. Dans un portefeuille, les responsabilités peuvent relever de chaque organisation, des gestionnaires de ressources ou composants. Le plan stratégique des ressources doit être en conformité avec l'échéancier. L'individu développe, organise et évalue un plan et l'adapte aux changements en cas de besoin.

#### Mesures

- Etablit les besoins en ressources du portefeuille et ses composants en fonction du plan
- Définit le niveau de référence pour les ressources existantes et demandées
- Examine et analyse la capacité des ressources de l'organisation et détermine les tendances
- Développe une stratégie de portefeuille pour informer les composants à l'aide d'un plan de ressources
- Coordonne avec les lignes de l'organisation ou des composants

### 4.5.8.2 Définir la qualité et la quantité de ressources nécessaires

#### Description

Les ressources nécessaires (type, quantité et qualité) sont établies et les lacunes entre la demande et l'offre en ressource sont identifiées. Un plan de ressources doit être érigé au sein du portefeuille pour tous les composants afin de s'assurer que les ressources nécessaires soient disponibles et puissent être livrées en temps voulu.

#### Mesures

- Etablit et coordonne la disponibilité du personnel et l'utilisation de l'information
- Evalue les forces et les faiblesses du personnel et les intègre dans les plans de développement du personnel de l'organisation
- Identifie et examine les lacunes et les conflits en matière de ressources

### 4.5.8.3 Identifier les compétences pour les composants du portefeuille

#### Description

Les compétences et l'expérience des membres des équipes des composants (projets et / ou programmes) doivent être évaluées afin d'établir un état des lieux. Dans ce contexte, les besoins de l'ensemble du portefeuille seront évalués et les écarts entre les compétences et l'expérience existantes et nécessaires déterminées. En outre, des plans sont élaborés pour combler ces lacunes. Les stratégies développées pour y remédier, peuvent inclure des consultants ou sous-traitants, la formation, le coaching et le mentorat ou recrutement de nouveaux employés.

#### Mesures

- Etablit et coordonne les compétences et l'expérience
- Développe et met en œuvre des plans pour résoudre les contraintes en matière de ressources et les lacunes de compétences identifiées

## 4.5.9 Approvisionnement

### Définition

L'approvisionnement est un processus d'achat ou d'acquisition de biens et / ou de services de tierces parties. Cela comprend tous les processus, de la planification d'achats à l'acquisition, grâce à la gestion des contrats. Il procure des ressources (personnes, outils, matériels, et des sous-produits livrables) qui ne sont pas disponibles au sein de l'organisation permanente au moyen de fournisseurs extérieurs. Cette compétence comprend également de choisir ou de prendre les canaux d'approvisionnement optimaux, qui satisfont l'objectif à long terme de l'organisation (par exemple : le partenariat, les coentreprises). Cela peut entraîner le bénéfice du partage du financement, de l'expertise, etc., mais peut aussi entraîner des risques d'échec sur le marché.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'obtenir la meilleure valeur possible auprès des fournisseurs et des partenaires choisis, et ainsi offrir la meilleure valeur à l'acheteur et à l'organisation.

### Description

Le processus d'approvisionnement permet aux organisations d'acquérir les ressources nécessaires qu'elles ne possèdent pas ou ne peuvent ni ne veulent produire elles-mêmes. Les politiques d'approvisionnement de l'organisation sont souvent imposées par les structures de niveau supérieur.

La gestion des achats est effectuée soit par les personnes responsables des composants, ou déléguée à des spécialistes ou des services (par exemple, le service juridique ou financier), ou même influencée au niveau du portefeuille lui-même. On doit également prendre en compte les aspects stratégiques telles que la durabilité, la réduction des coûts du cycle de vie et des frais généraux par le développement de relations positives avec les fournisseurs, les partenaires ou les acheteurs, et les risques liés à ceux-ci. Pour chaque élément à acquérir, le processus de base comprend la définition des besoins, l'identification des fournisseurs ou des partenaires potentiels, l'obtention d'offres techniques et financières, la sélection de fournisseurs ou de partenaires privilégiés, la négociation d'un accord avec les fournisseurs choisis ainsi que l'achat et la gestion de contrats. La charge de travail doit correspondre à la taille et à la complexité de l'élément en cours d'acquisition.

Un échange de biens ou de services entre les unités de la même entité juridique peut parfois être considéré comme approvisionnement. Dans de tels cas, l'acquisition doit être traitée comme si elle se transitait entre des parties indépendantes et soumises aux mêmes règles de contrôle.

### Connaissances

- Stratégies d'approvisionnement
- Analyse « acheter ou faire soi-même »
- Méthodes de développement des fournisseurs
- Directives, procédures et pratiques de l'organisation en la matière
- Méthodes de passation des marchés (par exemple, RFI, RFP, RFQ)
- Types de contrats (par exemple, à prix fixe, temps et matériaux, frais additionnels)
- Processus, méthodes et outils de gestion des réclamations
- Procédures et pratiques des appels d'offres

- Droit des contrats
- Dispositions contractuelles
- Gestion des fournisseurs

### Savoir-faire

- Savoir-faire tactique
- Techniques de présentation
- Gestion des contrats

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 2.04 : Relations et engagement
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité
- Compétence 2.09 : Négociation

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.9.1 Maintenir et diriger le processus d'approvisionnement pour le portefeuille

##### Description

L'individu veille à ce que le portefeuille et ses composants disposent d'un cadre cohérent pour l'achat de biens et services. Par conséquent, un système de gouvernance d'approvisionnement doit être établi pour obtenir à tout moment une vue d'ensemble des canaux d'approvisionnement utilisés au sein du portefeuille.

L'individu veille à ce que chaque projet et chaque programme qui est géré dans le cadre du portefeuille applique les méthodes d'approvisionnement prescrites qui correspondent aux règles internes (spécifiques à l'organisation) et aux règles externes (prescriptions).

Bien que l'achat soit souvent fait au niveau du composant, en général au sein du projet, et soit géré par l'équipe du projet, il peut être nécessaire que certaines décisions d'approvisionnement soient prises au niveau du portefeuille (par exemple le développement de synergies au sein du portefeuille en combinant les canaux d'approvisionnement).

En outre, l'individu coordonne, développe et contrôle le processus d'approvisionnement, par le suivi des acquisitions résultant des projets et programmes (par exemple, en définissant les jalons et / ou des tâches temporelles des approvisionnements importants au sein du portefeuille).

##### Mesures

- Définit et maintient la gouvernance de l'approvisionnement du portefeuille
- Vérifie la conformité des canaux d'approvisionnement dans le portefeuille avec les règles internes et externes
- Évalue les particularités des biens et services achetés et recommande des modèles de partenariat (par exemple, des coentreprises, des partenariats à long terme)

## 4.5.10 Planification et contrôle

### Définition

Comme déjà indiqué dans les compétences « Conception de portefeuille », « Planification et contrôle » réunit tous ces éléments dans un plan équilibré dont l'exécution est contrôlée. Le plan est mis à jour régulièrement sur la base des changements qui se produisent au cours du temps ou du contexte. Le contrôle est régulièrement adapté et amélioré, de sorte que l'individu en garde la maîtrise.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'établir et de maintenir une vue d'ensemble équilibrée et holistique de la gestion d'un portefeuille. Le maintien de l'équilibre, la cohérence et la performance sont essentiels pour atteindre les résultats convenus.

### Description

La compétence de planification et contrôle est le point où toutes les informations sont collectées et les décisions sont préparées ou prises. De nombreux processus et activités sont décrits (et gérés) en détail dans les autres compétences. Dans cette compétence, ils sont considérés et gérés tous ensemble. Le processus cyclique de base est : planifier, exécuter, évaluer, ajuster, comme cela est décrit dans la boucle de contrôle de la qualité.

D'un point de vue du management de portefeuille, l'accent est doit être mis sur la planification et l'observation. Les informations doivent être collectées et combinées, l'organisation et les composants doivent être sélectionnés, et des décisions doivent être prises. L'individu doit déterminer comment planifier et mesurer l'effort de management de portefeuille ou encore comment il va gérer le portefeuille. Cela comprend de choisir le bon style de leadership, combien et quoi déléguer, etc. Tout cela est défini dans un ou plusieurs documents décisionnels (vision, feuille de route, plan, etc.) qui doivent être discutés et convenus.

Une fois que le plan de portefeuille est établi, les processus de surveillance doivent être mis en place. Ces processus rassemblent régulièrement des informations sur les progrès réalisés, les finances et l'utilisation des ressources par rapport à la base de référence, le respect de la qualité et autres normes, la satisfaction des parties prenantes, etc. Des rapports réguliers (à la fois par des subordonnés au manager de portefeuille et par le manager de portefeuille aux parties prenantes) sont un élément essentiel de la compétence.

Pour soutenir le processus d'apprentissage continu, l'effort de gestion effectué doit aussi être évalué sur une base régulière. Basées sur ces informations, des modifications peuvent être requises. Un processus de gestion du changement prédéfini et transparent est un autre élément fondamental de la surveillance et du contrôle des composants.

A chaque fin de phase du cycle du portefeuille, une évaluation doit avoir lieu et un rapport est établi qui indique l'état du portefeuille, les résultats, le succès et les leçons apprises.

### Connaissances

- Transition de phases/étapes
- Rapports
- Bureau de portefeuille
- Boucle de qualité / Cycle de Deming (planifier - faire - vérifier - agir)
- Requête de changements
- Management par objectifs (Management by Objectives)

- Management par exceptions (Management by Exception)
- Lessons Learned (Rapport des leçons apprises)
- Planification de phases/étapes/Sprint/libération
- Requête de changements (Change Request)
- Décisions sur le financement / production / achat
- Rapports d'exceptions
- Rapport de problèmes
- Plan de management de projet et de programme
- Décharge
- Pouvoir de décision

### Savoir-faire

- Réunion pour le suivi des progrès
- Gestion du changement
- Production de rapports
- Négociation de demandes de changement
- Atelier de démarrage
- Réunion de démarrage (Kick-off)
- Compte-rendu (debriefing)
- Gestion des problèmes
- Analyse de valeur acquise
- Diagramme de Gantt

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques (Practice)
- Contexte 1.01 : Stratégie
- Contexte 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 2.03 : Conformité, normes et règlements
- Comportement 2.05 : Leadership
- Comportement 2.07 : Conflits et crises
- Comportement 2.08 : Ingéniosité
- Comportement 2.09 : Négociation

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.10.1 Mettre en place le système du portefeuille

##### Description

Les portefeuilles sont construits de deux manières :

- De bas en haut (bottom-up) par des projets et programmes en cours qu'on rassemble et auxquels on ajoute une gestion axée sur les bénéfices
- De haut en bas (top-down) en construisant explicitement le portefeuille

Dans le second cas, la configuration passe par une phase d'analyse durant laquelle le portefeuille est conçu sur la base des objectifs communs et d'une architecture claire. Une partie de cette phase concerne l'établissement de l'infrastructure nécessaire. Cela comprend, par exemple, l'espace de bureau, le matériel technique, une équipe de gestion de portefeuille ainsi que des directives, des procédures, des outils ou des systèmes

### Mesures

- Analyse l'approche de la création du portefeuille de bas en haut (bottom-up), de haut en bas (top-down), ou une combinaison de ces deux approches
- Identifie les composants possibles du portefeuille (programmes et projets)
- Identifie et développe l'infrastructures du portefeuille
- Elaboration d'un plan de contrôle du portefeuille et de ses composantes

### **4.5.10.2 Etablir et maintenir le cycle du portefeuille**

#### Description

L'individu doit décider comment il va planifier et mesurer l'effort de management de portefeuille et comment il va gérer le cycle de celui-ci. Le portefeuille doit être régulièrement mis à jour par rapport à l'état d'avancement des projets et programmes. Par conséquent, des processus d'observation devraient être mis en place pour recueillir régulièrement des informations sur les progrès, les finances et l'utilisation des ressources, avec l'intention de comparer ceux-ci avec la base de référence, de qualité et autres normes, et vérifier la satisfaction des parties prenantes, etc. En outre, un plan de contrôle est développé et mis en œuvre pour mesurer les indicateurs clé de performance. Ces éléments de base sont habituellement mentionnés dans des manuels ou des instructions spécifiques au portefeuille. Afin de promouvoir le processus d'apprentissage continu, l'effort de gestion devrait également être évalué régulièrement. Sur la base de ces informations, des changements peuvent s'avérer nécessaires. Un processus prédéterminé, transparent de la gestion du changement est un autre élément fondamental de la surveillance et du contrôle. A la fin de chaque cycle régulier du portefeuille, une évaluation devrait avoir lieu. En outre, un rapport doit être préparé, dans lequel l'état du portefeuille, les résultats, les réussites et les enseignements tirés du portefeuille sont détenus.

### Mesures

- Gère et contrôle le processus de portefeuille
- Définit les performances pour le / les cycle(s) suivant
- Gère le cycle de suivi du portefeuille

### **4.5.10.3 Rapport sur l'avancement du portefeuille**

#### Description

Le reporting régulier occupe une grande part du management de portefeuille. Les rapports informent et communiquent au sujet de l'avancement du portefeuille (coût, temps, ressources, opportunités et risques, exceptions, etc.) dans les phases actuelles et antérieures et offrent une prévision pour le développement de la phase actuelle.

Les comptes rendus comprennent une communication orale et écrite régulière concernant l'état des lieux et les prévisions, des membres de l'équipe au chef (s) et de ceux-ci aux parties prenantes (y compris aux comités). Les comptes rendus comprennent également des audits financiers et des révisions du portefeuille.

Si l'individu et / ou les membres de l'équipe sont très expérimentés, les parties prenantes peuvent juger suffisant et acceptable de recevoir un rapport que dans des cas exceptionnels. Cela signifie que seuls les événements importants seront signalés et aucune surveillance constante de l'état, ni de mises à jour régulières ne seront effectuées.

### Mesures

- Définit un calendrier et la structure des rapports (quoi, quand, combien de fois, comment, etc.)
- Etablit régulièrement des rapports généraux d'avancement
- Etablit régulièrement des rapports globaux de pronostic

## 4.5.11 Opportunités et risques

### Définition

« Opportunités et risques » comprend l'identification, l'analyse, la planification des mesures (de mitigation), et la mise en œuvre du management des opportunités et des risques d'un portefeuille et ses composants. La gestion des opportunités et des risques aide les décideurs à faire des choix éclairés, à prioriser les actions et à faire la distinction entre les divers plans d'action. La gestion des opportunités et des risques est un processus continu qui se déroule tout au long du cycle de vie du portefeuille et de ses résultats (conclusion des actions en cours, résultats des composants).

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'identifier et de comprendre les opportunités et les risques et de les gérer efficacement dans le contexte d'une stratégie.

### Description

Les opportunités (effets positifs) et les risques (effets négatifs) sont toujours considérés dans leur rapport avec les objectifs et avec les conséquences de leur réalisation. Dans une première étape, il est conseillé d'examiner quelles stratégies globales peuvent mieux servir la gestion des opportunités et des risques par rapport aux stratégies d'entreprise. Après cela, le processus de gestion des opportunités et des risques se caractérise par l'identification et l'évaluation des opportunités et des risques, suivi par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'intervention couvrant les actions prévues et planifiées pour faire face aux opportunités et risques identifiés. Un plan d'intervention doit être élaboré et mis en œuvre en conformité avec les stratégies de gestion des opportunités et des risques globales choisies.

L'individu veillera à ce que les membres de l'équipe, les autres parties prenantes et les experts concernés participent au processus et que l'équipe respecte le processus et soit régulièrement mise au courant des opportunités et des risques.

Dans un portefeuille, les opportunités et les risques sont identifiés et contrôlés tant au niveau des composants qu'au niveau du portefeuille (risques qui se posent par le déroulement commun de plusieurs projets). Les opportunités et les risques jouent également un rôle clé dans le processus de sélection des projets et des programmes. Lorsqu'un portefeuille est « équilibré », le risque global de chaque projet ou programme est réduit ; cela constitue l'un des principaux objectifs de la gestion de portefeuille.

### Connaissances

- Stratégies de gestion d'opportunités et de risques
- Plans de contingence, plans d'urgence
- Réserves (de coûts et durée)
- Valeur monétaire prévue

- Outils qualitatifs et techniques d'évaluation des risques
- Outils quantitatifs et techniques d'évaluation des risques
- Stratégies d'intervention et plans d'opportunités et de risques
- Techniques et outils d'identification d'opportunités et de risques
- Planification de scénarios
- Analyse de sensibilité
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces (FFPM ou SWOT)
- Exposition, motivation, aversion et tolérance au risque
- Risques (et opportunités) de portefeuille, programme et projet et risques (et opportunités) commerciaux
- Risque résiduel
- Probabilité, impact et proximité d'opportunités et des risques
- Propriétaire du risque
- Registre des risques
- Source d'opportunités et des risques

### Savoir-faire

- Techniques d'identification des opportunités et des risques
- Techniques d'évaluation des opportunités et des risques
- Elaboration de plans d'intervention pour les opportunités et les risques
- Mise en œuvre, suivi et contrôle des plans d'intervention pour les opportunités et les risques
- Mise en œuvre, suivi et contrôle de stratégies globale pour la gestion des risques et des changements
- Analyse de Monte-Carlo
- Arbres de décision, par exemple, l'analyse Ishikawa

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.07 : Conflits et crises
- Compétence 2.08 : Ingéniosité

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.11.1 Elaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des opportunités et des risques

##### Description

L'individu conçoit, développe et met en œuvre un cadre de gestion des opportunités et des risques afin d'assurer que ceux-ci soient constamment et systématiquement gérés pour le portefeuille tout entier. Le cadre de gestion des opportunités et des risques comprend la définition des méthodes à utiliser pour les identifier, classer, évaluer, et traiter et doit correspondre à la politique de gestion des opportunités et des risques de l'organisation et des normes internationales, nationales ou du secteur d'activités. Le cadre de gestion des risques décrit également qui est responsable de la gestion des opportunités et des risques,

à quel niveau (portefeuille, programme, projet etc) et quelles procédures existent pour en référer à un niveau hiérarchique supérieur (escalade).

#### Mesures

- Identifie une gamme de modèles de gestion des opportunités et des risques potentiels
- Elabore un cadre de gestion des risques conforme à la politique organisationnelle et / ou aux normes internationales
- Assure que l'application cohérente du cadre de gestion des risques est communiquée

#### **4.5.11.2 Identifier les opportunités et les risques**

##### Description

L'individu est responsable de l'identification continue de toutes les sources d'opportunités et de risques et d'impliquer d'autres personnes dans ce processus. Il existe différentes sources d'opportunités et de risques, tant internes qu'externes au portefeuille. L'individu peut faire usage de diverses techniques et sources pour identifier les opportunités et les risques, par exemple des leçons apprises, la littérature, les structures de classification et les sessions interactives avec les membres de l'équipe, avec des parties prenantes et des experts en la matière. Le processus d'identification concerne non seulement les risques, mais aussi les opportunités qui se présentent comme par exemple, produire moins cher les livrables, ou réaliser les composants plus rapidement, le rendre moins sujet à des risques, ou simplement améliorer la qualité des résultats. Parce que les influences provenant de l'environnement du portefeuille et ses composants changent au fil du temps, l'identification des opportunités et des risques doit être un processus continu et permanent. En management de portefeuille, il faut prêter une attention toute particulière aux opportunités et aux risques qui ne se déclarent que dans la mutualisation des composants au sein d'un portefeuille.

#### Mesures

- Connaît et utilise différentes méthodes d'identification d'opportunités et de risques
- Identifie les opportunités et les risques
- Documente les opportunités et les risques dans un registre

#### **4.5.11.3 Evaluer la probabilité et l'impact d'opportunités et des risques**

##### Description

L'individu est responsable de la surveillance et de l'évaluation des opportunités et des risques identifiés. L'évaluation d'opportunités et de risques peut être qualitative et quantitative. La meilleure approche est de faire les deux, et de réévaluer régulièrement tant les opportunités que les risques. L'évaluation qualitative peut couvrir une analyse plus approfondie des sources à l'origine des opportunités et / ou des risques identifiés ; elle traite également des conditions et des impacts. Un exemple est la planification de scénarii.

L'évaluation quantitative traite des probabilités et des estimations, et elle se traduit également par des impacts probabilistes en mesures quantifiables. L'évaluation quantitative fournit des valeurs numériques mesurant la probabilité et l'impact attendu des opportunités et des risques. La méthode de Monte-Carlo et les arbres décisionnels sont des exemples de techniques efficaces d'évaluation quantitative des risques.

Mesures

- S'engage dans l'évaluation qualitative des opportunités et des risques
- S'engage dans l'évaluation quantitative des opportunités et des risques
- Crée et interprète un arbre décisionnel des opportunités et des risques

**4.5.11.4 Sélectionner les stratégies et exécuter les plans d'intervention pour gérer les opportunités et les risques**Description

L'individu est responsable du processus continu de sélection et de mise en œuvre des réponses optimales à une opportunité ou un risque identifiés. Ce processus implique l'évaluation de différentes réponses et la sélection ultérieure de la solution optimale ou appropriée. Pour chaque risque les options de mitigation peuvent inclure :

- Éviter le risque en décidant de ne pas commencer ou continuer avec l'activité qui donne lieu au risque
- Accepter voire augmenter le risque afin de poursuivre une opportunité
- Éliminer la source du risque
- Modification de la probabilité
- Modification des conséquences
- Partager le risque avec une autre partie (incluant les contrats et le financement des risques)
- Accepter le risque sur la base d'une décision éclairée
- Préparer et mettre en œuvre un plan de contingence.

Des options d'intervention similaires sont applicables aux opportunités :

- Éliminer l'incertitude en s'assurant que l'occasion devienne réalité (exploiter)
- Transfert de la responsabilité à une tierce partie qui est mieux placée pour la gérer (partager)
- Augmenter la probabilité et / ou l'impact en identifiant et en maximisant les facteurs principaux d'opportunité (améliorer)
- Ne prendre aucune mesure particulière (ignorer)

Les risques qui ne sont pas acceptables et les opportunités qui doivent être poursuivies exigent un plan d'intervention approprié. Souvent, même après la mise en œuvre des interventions de risque, il existe un risque résiduel qui doit également être géré.

Mesures

- Explique divers moyens et méthodes pour mettre en œuvre une stratégie globale choisie pour le processus de gestion des risques et des opportunités
- Évalue les mesures à prendre pour les risques et opportunités
- Évalue des méthodes et outils alternatifs pour mettre en œuvre un plan d'action pour les risques et opportunités
- Constitue le plan des ressources et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre des mesures
- Met en œuvre un plan d'action pour gérer les risques et opportunités

**4.5.11.5 Évaluer et surveiller les opportunités, les risques et les mesures mises en place**Description

Lorsque les interventions appropriées pour gérer les opportunités et les risques ont été mises en œuvre (ce qui peut inclure la nomination des propriétaires de risque pour certains

ou tous les risques) les opportunités et les risques devront être surveillés. Les opportunités et les risques et la pertinence des interventions sélectionnées doivent être réévalués périodiquement. Les probabilités d'opportunités et de risques et / ou les impacts peuvent changer, de nouvelles informations peuvent devenir disponibles, de nouvelles opportunités et de nouveaux risques peuvent survenir, et les interventions peuvent cesser d'être opportunes. Les stratégies globales peuvent également être évaluées. En fait, la gestion d'opportunité et de risque n'est pas seulement un processus périodique, mais doit se faire en continu, car toutes les actions peuvent porter un aspect d'opportunité et de risque.

#### Mesures

- Surveille et contrôle la mise en œuvre et l'exécution d'un plan d'intervention d'opportunités et de risques
- Communique les opportunités et les risques et la pertinence des interventions sélectionnées

## 4.5.12 Parties prenantes

### Définition

« Parties prenantes » comprend l'identification, l'analyse, l'implication et la gestion des attitudes et des attentes ainsi que l'attention permanente à apporter à toutes les parties prenantes. Tous les individus, groupes ou organismes participants qui affectent, sont affectés par, ou intéressés par l'exécution ou le résultat du portefeuille peuvent être considérés comme parties prenantes. Cela comprend les porteurs de portefeuilles, les porteurs de composants, les clients et les utilisateurs, des fournisseurs/sous- traitants, les alliances et partenariats, les membres de la propre équipe de programme et les équipes des composants ainsi que d'autres projets, programmes et portefeuilles.

### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de gérer les intérêts, l'influence et les attentes des parties prenantes, d'impliquer les parties prenantes et de gérer efficacement leurs attentes.

### Description

Les parties prenantes sont des partenaires pour et à travers lesquels le portefeuille et ses composants atteindra le succès. Les attentes, les besoins et les idées des parties prenantes créent le besoin et constituent la base pour le portefeuille. Les moyens financiers des parties prenantes sont des contributions nécessaires, et les parties prenantes utiliseront les résultats du portefeuille.

Les parties prenantes se présentent sous différentes formes et groupements (la direction, les utilisateurs, les fournisseurs, les partenaires, les groupes d'intérêts, etc.) et ont différentes attitudes, influences et intérêts. Par conséquent, chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes a des besoins en informations différents. Une stratégie d'implication (souvent prévue dans un plan de communication) est donc indispensable. Cette stratégie peut être exécutée en mettant l'accent sur les voies de communication formelles et informelles, ainsi que sous d'autres formes d'implication, telles que les alliances, la collaboration ou les réseaux. Les alliances sont souvent documentées et formalisées par un document contractuel comme un contrat d'alliance, ou par la création d'une entité de coentreprise.

Les partenaires proviennent souvent d'autres domaines au sein d'une organisation, ou font partie d'une ou de plusieurs organisations différentes. Les réseaux n'ont aucune structure de pouvoir claire, et sont donc plus difficiles à faire participer. Au cours de la mise en œuvre du portefeuille, l'environnement des parties prenantes doit être surveillé en permanence pour identifier des changements, pour maintenir la cohérence et assurer l'amélioration continue. De ce fait, il s'agit d'un processus continu qui s'étend sur tout le cycle de vie.

### Connaissances

- Intérêts des parties prenantes
- Influence des parties prenantes
- Stratégies d'implication
- Plan de communication
- Accords de coopération et d'alliance
- Veille de l'environnement extérieur concernant l'évolution sociale, politique, économique et technologique

### Savoir-faire

- Analyse des parties prenantes
- Compréhension des contraintes contextuelles
- Gestion des attentes (les exigences fonctionnelles, non fonctionnelles et attentes inconscientes)
- Communication formelle et informelle
- Capacités de présentation
- Capacité à développer des relations afin d'identifier les parties prenantes potentiellement utiles ou opposées
- Sensibilité au contexte
- Gestion des conflits

### Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Toutes les autres compétences contextuelles
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.04 : Relations et engagement
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité

### Indicateurs clés de compétence

#### 4.5.12.1 Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts ainsi que leur influence

##### Description

L'individu identifie toutes les personnes, groupes et organisations pertinents pour le portefeuille. L'individu doit d'abord analyser les attitudes de chacune des parties prenantes (groupe) et découvrir leurs motifs (intérêts des parties prenantes en ce qui concerne les résultats ou le processus du portefeuille). Deuxièmement, l'individu doit connaître quels sont les effets positifs ou négatifs (favoriser ou inhiber l'influence) qu'une partie prenante (ou groupe) peut avoir sur le portefeuille. Leurs intérêts peuvent avoir des origines différentes (par exemple, parce qu'ils veulent, ou doivent, utiliser les livrables de l'élément des composants, ou parce qu'ils sont en concurrence pour des ressources rares ou le budget). Ils peuvent être positifs ou négatifs.

L'influence des parties prenantes peut aussi être plus ou moins grande, et peut être concentrée dans un ou plusieurs domaines (comme de fournir ou de refuser de mettre à disposition l'information, le financement, les ressources, l'espace de bureau et l'équipement, la priorité d'accès, etc.).

L'individu fait une analyse des parties prenantes afin d'identifier les intérêts et les influences de celles-ci. Au cours du cycle de vie l'individu maintient une analyse active de l'environnement du portefeuille pour identifier de nouveaux intérêts ou influences des parties prenantes. Ces modifications dans l'environnement des parties prenantes sont en général le résultat de changements apportés au contexte du portefeuille lui-même (changements organisationnels, changements de personnel du management, changements dans l'économie, nouvelles réglementations, etc.). L'individu analyse la pertinence de ces changements pour le portefeuille et ses composants.

#### Mesures

- Identifie les catégories principales de parties prenantes
- Identifie et connaît les différents intérêts des parties prenantes
- Identifie et évalue l'influence des parties prenantes
- Identifie les changements pertinents pour les composants du portefeuille
- Analyse les conséquences des changements pour les composants du portefeuille
- Prend des mesures pour influencer les parties prenantes

#### **4.5.12.2 Développer et maintenir une stratégie envers les parties prenantes et rédiger un plan de communication**

##### Description

L'individu élabore une stratégie pour les parties prenantes. Cela comprend les informations sur la façon de faire participer, tenir au courant, impliquer et engager les différentes parties prenantes dans le portefeuille et ses objectifs. Pour chaque partie prenante (ou groupe de parties prenantes), cela exige une approche différenciée en fonction de leurs intérêts et de leur influence. Pour une meilleure vue d'ensemble, les parties prenantes ayant des intérêts et une influence similaires peuvent être regroupées.

Un plan de communication pour le portefeuille est rédigé sur la base de la stratégie envers les parties prenantes. Il décrit pour chaque partie prenante (ou groupe) le pourquoi, le quoi, le quand (et à quelle fréquence), le comment (par quel canal de communication), qui doit communiquer, et le niveau de détail de la communication. Le « quoi » est essentiel ; le message doit être adapté aux attentes spécifiques des parties prenantes et affirmer que les parties prenantes doivent soutenir le portefeuille et ses composants (ou du moins ne pas le contrecarrer).

Le plan de communication est au cœur de la gestion des attentes. Cela peut se résumer comme un effort de l'individu pour influencer les attentes des différentes parties prenantes pour que celles-ci attendent et apprécient ce que le portefeuille peut et va livrer (et quand), et ne soient pas déçues en raison d'attentes trop grandes, face aux progrès accomplis et aux résultats.

Bien sûr, chaque communication a au moins deux facettes, de sorte qu'une attention particulière doit être prêtée pour déterminer si et comment le message a été reçu. Un suivi doit être donné aux commentaires (feedback) et autres communications entrantes. Comme l'environnement des projets évolue, le plan de communication doit être régulièrement révisé et mis à jour.

Mesures

- Décrit l'importance d'une stratégie envers les parties prenantes
- Elabore un plan de communication
- Explique le pourquoi, quoi, quand, comment, qui, et le niveau de détail requis du plan de communication pour une partie prenante spécifique ou un groupe particulier de parties prenantes
- Adapte le plan / la stratégie de communication en fonction de changements de circonstances
- Explique le pourquoi du changement dans le plan de communication
- Identifie et évalue les opportunités d'alliance et de partenariat
- Identifie et évalue les soutiens potentiels

**4.5.12.3 Impliquer les cadres, les donneurs d'ordre et la direction pour obtenir un engagement et gérer les intérêts et les attentes**Description

Dans les portefeuilles et presque tous ses composants, les parties prenantes les plus importantes sont la direction et les donneurs d'ordre. Souvent, la direction est le fournisseur du financement (budget) et / ou peut décider des ressources, de la priorité des besoins, de la définition du périmètre, etc. La gestion des attentes de ces principales parties prenantes est donc de la plus haute importance.

L'engagement et la confiance de la direction générale, des cadres supérieurs et / ou du donneur d'ordre sont d'une grande utilité à la fois pour la réussite du portefeuille ainsi que pour le succès de la gestion. Par conséquent, une bonne relation de travail et une communication ouverte doivent être établies.

Parfois, les différents rôles sont combinés en une seule personne; le plus souvent cependant, des personnes différentes remplissent l'un ou plusieurs de ces rôles et ils ont tous leurs propres attentes, leurs intérêts et leur influence par rapport au portefeuille et ses composants. Selon le portefeuille et le contexte, la direction et / ou le porteur de composants peuvent jouer un rôle dans la gestion des parties prenantes et agir à titre d'ambassadeur, car ils ont souvent le statut et les connexions que l'individu n'a pas.

Mesures

- Implique la direction et / ou le donneur d'ordre
- Gère les attentes des directeurs, de la direction générale et / ou du donneur d'ordre du projet
- Engage la direction et / ou le donneur d'ordre à agir en tant qu'ambassadeur

**4.5.12.4 Impliquer les utilisateurs, les partenaires et les fournisseurs afin d'obtenir leur collaboration et leur engagement**Description

Dans les portefeuilles et presque tous ses composants, la participation initiale et par la suite active des utilisateurs est une condition préalable au succès. Les utilisateurs (ou leurs représentants) peuvent fournir des informations sur leurs besoins et leurs exigences, et sur la façon dont les résultats seront utilisés. Cela est souvent essentiel à la définition des livrables. Dans le management de portefeuille, les dirigeants des composants peuvent être considérés comme des utilisateurs.

Les fournisseurs peuvent apporter au portefeuille et ses composants des ressources, des connaissances, des sous-produits, etc. Il faut prendre soin de choisir les meilleurs fournisseurs, en particulier si les connaissances, les ressources et / ou des sous-produits ne peuvent être obtenus qu'à l'extérieur de l'organisation, et si des contrats formels doivent être conclus pour obtenir ces derniers.

Les partenaires sont des personnes, des groupes ou des organisations qui collaborent pour livrer conjointement une partie des résultats, ou ils peuvent apporter une contribution plus large à la réalisation des objectifs. Il est possible que ces partenaires aient seulement uni leurs efforts pour un élément spécifique, ou ils peuvent travailler ensemble sur une base d'alliance plus permanente. Les partenaires peuvent également être d'autres managers avec lesquels la cadence, ou le contenu à livrer, de ce portefeuille doit être convenu pour optimiser le bénéfice de l'organisation.

Les utilisateurs et les autres parties prenantes peuvent faire partie d'un groupe de réflexion (« sounding board ») qui conseille le comité de pilotage ou la direction. L'individu doit se concentrer sur ces groupes de parties prenantes très tôt dans le portefeuille, et utiliser son influence pour sélectionner les bons représentants des utilisateurs et des fournisseurs.

#### Mesures

- Implique les utilisateurs et leur demande de s'engager envers le portefeuille et ses composants
- Invite les fournisseurs à s'engager envers le portefeuille et ses composants
- Coopère avec des partenaires pour obtenir les résultats optimaux pour l'organisation

#### **4.5.12.5 Construire, entretenir et mettre fin à des réseaux et alliances**

##### Description

Des réseaux et des alliances peuvent être utilisés dans le cadre de la stratégie envers les parties prenantes. Ceux-ci peuvent être formels et informels. Ils peuvent déjà exister ou doivent être construits par l'individu. Quand ils sont formels, les accords sont négociés et documentés et un plan de collaboration en cours est élaboré et mis en œuvre. Dans le cadre de ce plan, les mesures de performance sont identifiées et une stratégie de sortie est mise au point.

Tous les réseaux et les alliances doivent être réexaminés fréquemment et améliorés si nécessaire. Les alliances peuvent être terminées à dessein, ou parce que la relation formelle n'est plus d'aucune utilité pour les organismes constituants ou les parties prenantes. Les réseaux sont plus informels et doivent généralement être maintenus pour une période plus longue.

#### Mesures

- Négocie et documente les accords de coopération
- Elabore et met en œuvre un plan de collaboration
- Elabore et évalue les mesures du succès
- Maintient les accords de partenariats clés
- Clôt tous les accords contractuels formels

### 4.5.13 Changement et transformation

#### Définition

Des capacités nouvellement développées n'offrent des avantages que lorsqu'elles sont utilisées et quand elles sont soutenues par les organisations et les individus qui les reçoivent. Le changement (amélioration de la situation actuelle par rapport au passé) et la transformation (résultant de situations nouvelles, sur la base d'une vision de l'avenir) fournissent des processus, des outils et des techniques qui peuvent être utilisés pour aider les individus et les organisations à mener à bien des transitions personnelles et organisationnelles résultant de l'adoption et de la réalisation du changement.

#### Objectif

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu d'aider les entreprises, les organisations et les personnes à changer ou à transformer leur organisation, réalisant ainsi les bénéfices et les objectifs prévus.

#### Description

Habituellement, les personnes ne s'opposent pas au changement — elles s'opposent à être changées -, pour traiter leur objection avec succès on peut apporter son soutien, par exemple, en adressant la résistance et en développant les connaissances requises et la capacité de mettre en œuvre le changement. Un changement plus stratégique permet également d'influencer une coalition de premier plan, et d'autres interventions psychologiques et psychosociales. Lorsque la gestion du changement est bien conduite, les personnes se sentent impliquées dans le processus de changement et travaillent collectivement vers un objectif commun, la réalisation des bénéfices et des résultats.

La transformation s'opère lorsque le comportement est modifié parce qu'il y a une vision générant un désir de changement. La transformation est initiée par une vision, et dépend en grande partie de la force de celle-ci et de la volonté des personnes qui la partagent de s'impliquer dans sa réalisation.

#### Connaissances

- Styles d'apprentissage pour les individus, les groupes et les organisations
- Théories de gestion du changement organisationnel
- Impact du changement sur les individus
- Techniques personnelles de gestion du changement
- Dynamique de groupe
- Analyse d'impact
- Analyse des acteurs
- Théorie de la motivation
- Théories de la gestion du changement

#### Savoir-faire

- Évalue la capacité et l'aptitude au changement d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation
- Intervient sur le comportement des individus et des groupes
- Fait face à la résistance au changement (forces stabilisantes par rapport aux forces innovantes)

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.04 : Pouvoir et intérêts
- Compétence 1.05 : Culture et valeurs
- Compétence 2.03 : Communication personnelle
- Compétence 2.05 : Leadership
- Compétence 2.08 : Ingéniosité

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.13.1 Evaluer la capacité d'adaptation au changement de l'organisation / des organisations

#### Description

Les organisations et les personnes ont une capacité, une aptitude et une volonté limitée de changer. Cette limitation est influencée, entre autres, par le succès des changements précédents, le stress et la pression, la compréhension de la nécessité de ce changement particulier, la culture et l'atmosphère, l'anticipation de perspectives positives ou négatives. De plus, il peut y avoir de la résistance au changement proposé, ouvertement ou secrètement, ce qui influe négativement sur la capacité d'adaptation au changement. Dans de nombreux cas, l'opposition ne vient pas des personnes qui sont directement touchées par le changement, mais des managers. La capacité d'adaptation au changement n'est pas fixe, mais est influencée par des facteurs à la fois internes et externes.

#### Mesures

- Analyse la capacité d'adaptation au changement nécessaire, en fonction des succès ou des échecs de changements précédents dans l'organisation
- Évalue les zones potentiels (sujets, personnes) de résistance au changement
- Reconnaît et influence les circonstances qui peuvent améliorer la capacité d'adaptation
- Prend des mesures lorsque le changement nécessaire ou anticipé ou la transformation va au-delà des capacités des organisations

### 4.5.13.2 Développer une stratégie de changement ou de transformation pour le portefeuille

#### Description

L'individu développe une stratégie de changement (ou la met en place) pour faire face aux changements ou transformations envisagés. La stratégie est basée sur l'intensité et l'impact du changement et prend en compte la capacité de changement ou de transformation de l'organisation ou des personnes. Il faut également prendre en considération l'échéancier des changements qui doit être concilié avec la dynamique et les possibilités de l'organisation. La planification est élaborée en consultation avec l'organisation et elle est régulièrement mise à jour. Une partie de la stratégie consiste à observer, découvrir et évaluer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et dans quelles situations. Les changements et les transformations ne se produisent pas du jour au lendemain, mais le plus souvent prennent un certain temps avant que la valeur ajoutée soit réalisée. Pour des changements ou des transformations plus importantes, une approche progressive sera dévelop-

pée, de sorte que les premiers succès seront évalués et pourront servir d'incitation pour les changements à venir.

#### Mesures

- Identifie des stratégies de changement ou de transformation, social, organisationnel et personnel et reconnaît par exemple les innovateurs, (« Early adopter ») la majorité et les récalcitrants.
- Collabore avec d'autres pour valider des stratégies
- Documente les stratégies et établit un plan de changement global

### **4.5.13.3 Maintenir le processus de changement**

#### Description

Une fois qu'un changement est apporté, des mesures doivent être prises pour le maintenir. Pour ce faire, l'individu doit continuellement surveiller et évaluer, quelles activités contribuent au changement souhaité. Les activités réussies sont ensuite consignées dans la base de données des leçons apprises.

#### Mesures

- Observe et se penche sur la résistance au changement
- Met en œuvre les interventions sélectionnées
- Dirige ou organise des ateliers et de la formation
- Adapte régulièrement le plan de changement et de transformation pour introduire les enseignements et les changements dans le portefeuille

## **4.5.14 Sélection de projets et équilibrage de portefeuille**

### **Définition**

Sélectionner et équilibrer se concentre sur l'évaluation, la sélection et le suivi de la performance des composants dans le cadre du portefeuille ainsi que sur l'équilibre optimal du portefeuille, ce qui garantit que le portefeuille implémente les changements nécessaires et amène un bénéfice optimal.

### **Objectif**

Le but de cette compétence est de permettre à l'individu de prioriser, de sélectionner et de réévaluer tous les composants du portefeuille, basé sur des critères clairs. Le maintien de l'équilibre, la cohérence et la performance sont essentiels pour atteindre les bénéfices et les résultats.

### **Description**

Cette compétence est au cœur de la gestion des composants (des projets, des programmes et autres activités) du portefeuille. Le processus de « sélection et équilibre » implique la sélection des projets et programmes sur une base cyclique pour assurer que le portefeuille reste équilibré.

La sélection des composants est un processus continu et itératif, dans lequel un portefeuille comprend des projets et des programmes, nouveaux et existants, et ceux qui ont été achevés sont retirés du portefeuille. Certains projets ou programmes peuvent être annulés ou suspendus, ce qui signifie qu'ils peuvent continuer de faire partie du portefeuille, mais ne

sont plus actifs. L'activité de sélection proprement dite peut se produire à intervalles réguliers, par exemple une ou deux fois par an (ou même mensuellement), en tenant compte de l'évolution des besoins et des priorités de l'organisation. Le processus de sélection peut être associé à la procédure budgétaire de l'organisation ou peut se produire séparément de celle-ci. De nouveaux projets et programmes peuvent être proposés pour examen et sélection potentielle. Ces propositions sont examinées afin de veiller à ce qu'elles soient en conformité avec les besoins et les priorités de l'organisation. Les contraintes telles que le temps, le coût ou la disponibilité des ressources sont également prises en considération. Le processus de sélection lui-même peut également conduire à mettre en veille ou tout simplement annuler ou donner une priorité inférieure à des projets et à des programmes existants. Après approbation, les projets et programmes sont initiés à l'aide du processus de lancement approuvé par l'organisation, qui peut être administré ou géré par un bureau de management de portefeuille. Equilibrer un portefeuille est le processus qui fait en sorte que le portefeuille livre les objectifs organisationnels prévus de la bonne façon, et en conformité avec les priorités organisationnelles respectives. C'est un processus de suivi de l'avancement des éléments, de l'impact qu'ils ont sur l'organisation et de la réalisation des objectifs de l'organisation. Basée sur ce contrôle, la performance future est prédite. Si et lorsque cela est nécessaire, les modifications du portefeuille sont proposées à l'organe de décision. Les changements possibles peuvent être de ralentir ou d'accélérer les composants, de déplacer des ressources stratégiques d'un composant à l'autre, ou même (parfois temporairement) d'arrêter les composants. Ce processus est régulièrement appliqué, généralement sur une base mensuelle.

Bien que ce soit un processus planifié et généralement stable, des changements soudains peuvent survenir, généralement en raison d'un changement abrupte dans les priorités ou dans l'environnement de l'organisation. Dans ces cas, l'ensemble du portefeuille doit être réévalué et revu.

## Connaissances

- Concepts d'offre et de demande
- Méthodes et techniques d'analyse, y compris :
  - Analyse coûts-bénéfices
  - Analyse quantitative
  - Analyse multicritère
  - Planification de scénarios
  - Analyse de probabilité
  - Méthodes d'analyse graphique
- Présentation de l'information multidimensionnelle et complexe de manière créative, y compris :
  - Graphique à bulles
  - Graphique tridimensionnel
  - Matrice de bilan équilibré (balanced scoreboard)
  - Comparaison par paire
  - Demandes commerciales et études de faisabilité
  - Analyse de l'information financière et analyse des tendances
  - Qualité et amélioration continue
  - Amélioration des processus
  - Paramètres et indicateurs clés de performance comme outils de gestion

## Savoir-faire

- Contrôle du progrès
- Gestion du changement
- Production de rapports
- Négociation
- Atelier de lancement
- Réunion de lancement
- Connaissance des dépendances
- Capacité d'analyse pour :
  - Ressources humaines
  - Finances
  - Les bénéfiques
- Techniques d'analyse d'opportunités et de risques, par exemple :
  - SWOT
  - PESTEL
  - Analyse des compétences de base
  - Planification de scénarii
- Modèles et stratégie de prise de décisions
- Capacité de déterminer la composition du portefeuille souhaité par l'organisation
- Capacité de faire des compromis là où aucune solution parfaite n'existe
- Capacité d'utiliser plusieurs critères pour prendre des décisions de gestion
- Créer, utiliser et appliquer des indicateurs clés de performance
- Identifier et documenter les bénéfiques du projet et du programme
- Déterminer la performance du projet et du programme basé sur des informations de qualité

## Compétences associées

- Toutes les autres compétences techniques
- Compétence 1.01 : Stratégie
- Compétence 1.02 : Gouvernance, structures et processus
- Compétence 1.03 : Conformité, normes et règlements
- Compétence 1.05 : Leadership
- Compétence 1.07 : Conflits et crises
- Compétence 1.08 : Ingéniosité
- Compétence 1.09 : Négociation

## Indicateurs clés de compétence

### 4.5.14.1 Identifier les composants (programmes, projets ou idées) qui peuvent être inclus dans le portefeuille

#### Description

Les projets et les programmes sont identifiés en les inscrivant sur une liste qui sera régulièrement mise à jour. Cette liste peut comprendre des idées, des projets et des programmes proposés ou des projets et des programmes à différents stades de leur cycle de vie. Les projets et les programmes peuvent également être répertoriés comme inactifs ou suspendus. Les corrélations entre les projets et les programmes sont identifiées pour déterminer les bénéfiques commerciaux à atteindre qui en résultent. Les projets et les programmes obligatoires sont identifiés et ajoutés au portefeuille, le cas échéant.

### Mesures

- Effectue un recensement pour identifier et retenir toutes les idées, proposées et prévues, des projets et des programmes actifs ou inactifs dans l'organisation
- Identifie et documente les problèmes et leur statut
- Maintient et analyse l'inventaire avec les individus/équipes appropriés

#### **4.5.14.2 Analyser les caractéristiques des composants**

##### Description

Tous les composants sont analysés afin de déterminer leur faisabilité, ainsi que leur profil en matière de ressources, de temps et de coût. L'analyse examine aussi toutes les interdépendances et détermine la façon dont chaque programme et projet s'aligne avec les buts et objectifs stratégiques. L'opportunité des composants est analysée en fonction de l'évaluation du risque, des bénéfices escomptés et des impacts commerciaux (Business Impact Assessment, BIA). Lorsque les bénéfices et les impacts commerciaux ne sont pas clairs ou indéfinissable, une étude de faisabilité peut être commandée pour déterminer le mérite de l'investissement. Les projets et les programmes obligatoires liés à la nécessité de mettre en œuvre des exigences légales, réglementaires ou de conformité, par exemple, sont identifiés pour insertion dans le portefeuille.

L'évaluation et la priorisation des composants sont axées sur la garantie et sont alignés sur les besoins et les priorités de l'organisation. Les projets et les programmes sont comparés et priorisés. Le portefeuille est également examiné pour vérifier qu'il n'y a pas de projets et de programmes en double. On tient également compte de la façon dont les projets et les programmes peuvent potentiellement être livrés, avec des recommandations pour le regroupement ou l'agglomération (clustering) pour améliorer l'efficacité.

### Mesures

- Collecte l'information concernant les interfaces de composants, les risques émergents, le besoin en ressources et les coûts et bénéfices commerciaux et leur échéance
- Compare les dépendances entre les composants
- Identifie les projets et programmes obligatoires et les indique pour insertion dans le portefeuille
- Effectue des analyses comparatives pour déterminer les projets et les programmes les plus appropriés pour obtenir l'investissement organisationnel
- S'assure que les composants sont priorisés en fonction d'une analyse comparative
- Analyse les projets et programmes pour identifier des bénéfices et des résultats commerciaux similaires et pour éliminer les doublons et tirer parti des synergies

#### **4.5.14.3 Prioriser les composants en fonction des priorités du portefeuille**

##### Description

L'organisation détermine les critères qu'elle utilisera pour prioriser les composants. Ces critères peuvent inclure le risque, la taille du projet, le type de projet ou l'importance stratégique. Les priorités peuvent être revues et modifiées au fil du temps en raison des besoins de l'organisation, l'évolution du marché ou des changements dans les objectifs stratégiques. Les critères de priorité pour l'évaluation du portefeuille de projets sont convenus avec les parties prenantes dirigeantes.

Les composants sont priorisés en fonction de ces critères et une liste de classement des composants créée. Cette liste des composants est ensuite introduite dans les processus de

ressourcement, de capitalisation et de sélection pour s'assurer que ces facteurs soient pris en considération. Les gestionnaires de projet et de programme sont également en mesure de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) et les indicateurs clés de performance (ICP) (basés sur les critères de priorité de l'organisation).

#### Mesures

- Identifie, documente et révisé les méthodes et les critères pour tenir compte de l'évolution des priorités pour ordonnancer les composants
- Obtient l'accord des parties prenantes dirigeantes concernées sur les critères de priorisation pour le portefeuille
- Appuie les processus de revue et de priorisation
- Appuie les processus d'approvisionnement, de capitalisation et de sélection
- Priorise les composants en fonction de leur alignement et de leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation

#### **4.5.14.4 Supervision de la prestation des composants**

##### Description

L'individu assure la supervision des composants entrepris dans le portefeuille. Il est important pour l'individu d'être au courant de l'état des éléments et de leur progression (calendrier et budget), et de tous risques potentiels. L'individu peut recommander que des éléments soient évalués, ou que des éléments spécifiques soient mis en attente, annulés, ou que leur périmètre soit modifié s'ils ne répondent plus aux objectifs et bénéfiques escomptés. Ces recommandations doivent être introduites dans le processus de sélection de projets régulièrement.

#### Mesures

- Aligne le portefeuille en fonction des points de revue appropriés dans le cycle de révision du portefeuille
- Capture et révisé les données qualitatives et quantitatives pour déterminer la performance des projets et programmes par rapport aux plans respectifs
- Surveille le portefeuille afin d'assurer que les composants atteignent leurs objectifs-clés et les bénéfiques identifiés
- Identifie et indique les projets et programmes qui n'atteignent pas les performances prévues pour une évaluation plus approfondie
- Identifie et recommande des changements aux composants dans le portefeuille

#### **4.5.14.5 Analyser et prédire la performance future du portefeuille**

##### Description

Dans la gestion du portefeuille de projet, l'individu doit analyser et prédire son rendement futur. Cela peut être un processus continu avec pour but de faire des rapports à la direction ou dans le cadre de la fonction journalière de la gestion de l'organisation.

Dans le cadre de la gestion du rendement du portefeuille, la valeur et la contribution aux priorités stratégiques doivent être évaluées régulièrement afin de déterminer si les composants du portefeuille livrent les résultats prévus, et de veiller à ce que l'ensemble du portefeuille reste équilibré et stratégiquement aligné. L'individu peut également identifier les leçons apprises et apporter des recommandations dans les processus d'identification, de priorisation ou de sélection d'éléments.

### Mesures

- Révise et améliore les processus d'identification et d'approbation des composants
- Évalue la valeur du portefeuille et sa contribution aux priorités par le biais de suivi et l'examen des mesures d'indicateurs clés de performance
- Identifie et applique les leçons apprises dans les processus de sélection, de priorisation et d'équilibrage du portefeuille

#### **4.5.14.6 Préparer et faciliter les décisions de portefeuille**

##### Description

L'individu identifie et documente les méthodes à utiliser pour sélectionner les composants, en tenant compte de l'amalgame souhaité par l'organisation. Ce mélange peut être basé sur le risque, les domaines techniques et tout autre critère. Tous les projets obligatoires (par exemple, la conformité ou le changement de la législation) sont identifiés et ajoutés au portefeuille indépendamment de leur classement ou de leur priorité.

Des recommandations pour les éléments à inclure dans le portefeuille sont transmises à l'organe dirigeant chargé d'approuver (par exemple, la haute direction, le comité d'investissement, etc.) pour approbation. Certains composants peuvent ne pas être approuvés ou peuvent être rejetés. Dès que les composants sont approuvés, le financement et les ressources sont allouées. Les décisions de l'organisme d'approbation sont communiquées aux parties prenantes afin d'assurer la diffusion claire de l'information.

### Mesures

- Identifie et documente le mélange de composants idéal pour le portefeuille
- Sélectionne les composants pour l'inclusion dans le portefeuille, basé sur l'approche de sélection approuvée par l'organisation
- Prépare des recommandations de sélection de projets et de programmes pour approbation
- Communique les résultats de la sélection ou de modifications des composants aux parties prenantes

## Annexe 1

## Index des mots-clés

**A**

Acceptation 86  
 Accord 82  
 Accréditation 20  
 Alliance 120  
 Ambition 47  
 Analyse comparative 41  
 Approvisionnement 107  
 Aptitude 13, 16  
 Assertivité 81  
 Assesseur 18  
 Autodidaxie 16  
 Autogestion 53  
 Auto-perfectionnement 16  
 Autoréflexion 53  
 Avancement du portefeuille 111

**B**

BATNA (best alternative to a negotiated agreement) 80  
 Benchmarking 41  
 Bénéfice 31  
 Besoin 98  
 Blueprint 87  
 Bonne pratique 16  
 Budget 103  
 Business Case 32, 45

**C**

Cadre de gestion 113  
 Cadre supérieur 17  
 Capacité d'adaptation au changement 122  
 Caractéristique des composants 126  
 Cas d'affaires 32  
 Centre d'accréditation 18  
 Certificat 20  
 Certification 15  
 Changement 121  
 Chef de département 17  
 Coaching 17, 67  
 Communauté de management de projet 16  
 Communication 59

Compétence 13, 106  
 Compétence de management de portefeuille de l'organisation 44  
 Composant 125  
 Compréhension 60, 64  
 Conception de portefeuille 87  
 Confiance 59, 64  
 Confiance en soi 55  
 Conflit 72  
 Conformité 40  
 Connaissance 13  
 Connaissances 16  
 Contenu 92  
 Contexte 21  
 Contrôle 109  
 Coût 102  
 Crise 72  
 Critère de réussite 89  
 Culture 48  
 Curriculum 14  
 Cycle de décision 96  
 Cycle du portefeuille 111

**D**

Décision 38, 58  
 Décisions de portefeuille 128  
 Délai 95  
 Délégation 71  
 Déroulement 95  
 Désescalade 73  
 Développement des compétences 16  
 Développement des compétences d'équipe 16  
 Développement des compétences individuelles 16  
 Développement des compétences organisationnelles 16  
 Direction 17, 119  
 Documentation 96  
 Domaine 21  
 Donneur d'ordre 119  
 Durabilité 43, 58

**E**

Earned Value Management 93

Ecoute 64  
Education 17  
EFQM 100  
Empathie 64  
Empowerment 71  
Engagement 62, 67, 119  
Enseignant 17  
Enseignement 14  
Environnement 42  
Environnement créatif 77  
Environnement de travail 85  
Environnement ouvert 77  
Equilibrage 123  
Equipement 104  
Equipe virtuelle 61  
Erreur 72  
Escalade 73  
Esprit 55  
Evalueur 18  
Evaluation 13, 15, 19  
Évaluation 14  
Exigence 19  
Exigence de qualité 38  
Expérience 13  
Expertise 104

**F**

Facteur clé de succès 34  
Fiabilité 56  
Finalité 90  
Financement 102  
Fonction de contrôle 39  
Fonction financière 39  
Formateur 17  
Formation 14  
Formation continue 17  
Fournisseur 119

**G**

GANTT 95  
Gérer des projets 36  
Gestion financière 104  
Gouvernance 35

**H**

Hiérarchie des objectifs 92  
Humour 62

**I**

Impact 114  
Indicateur clé de performance 34

Indicateur de compétences 22  
Influence 117  
Information 60, 96  
Infrastructure 99, 104  
Ingéniosité 76  
Initiative 67  
Installation 104  
Intégrité personnelle 56  
Intérêt 45, 117  
Inventaire des compétences 23

## **J**

Jeux 17  
Justification formelle 31

## **K**

Kaizen 100  
Kanban 95  
Key Performance Indicator 34

## **L**

Leadership 66  
Lean 100  
Leçon apprise 16, 90  
Life Balance 53  
Livraison des résultats des composants 106  
Loi pertinente 41

## **M**

Maîtrise complète 11  
Maîtrise de soi 54  
Management 27  
Management de portefeuille 37  
Management de projet 37  
Management par projets 36  
Marketing de portefeuille 86  
Matériel 104  
Médiation 75  
Mentorat 17, 67  
Mesure 22  
Mission 32  
Modèle de carrière 14  
Motivation personnelle 55

## **N**

Négociation 80  
Norme 40  
Norme internationale 11  
Norme professionnel 44

**O**

Objectif 55  
 OCB 15  
 Opportunité 112  
 Organisation 96  
 Organisation de la certification 20  
 Organisation du portefeuille 99  
 Organisme de certification 18  
 Orientation 67  
 Orientation résultats 83  
 Outil 104  
 Outil professionnel 44

**P**

Partenaire 119  
 Partie prenante 116  
 PEB 15  
 Pensée conceptuelle 78  
 Perfectionnement entre pairs 17  
 Performance future du portefeuille 127  
 Périmètre 92  
 Périmètre du portefeuille 94  
 Personne 21  
 Personnel 104  
 Perspective 62  
 PERT 95  
 PESTEL 125  
 Plan de communication 118  
 Plan d'intervention 115  
 Planification 109  
 Plan stratégique des ressources 106  
 PMO 17  
 Portefeuille 11, 22  
 Pouvoir 45  
 Pratique 21  
 Prioriser 126  
 Probabilité 114  
 Processus 35, 99  
 Processus d'approvisionnement 108  
 Programme 11, 22  
 Project Excellence Baseline 15  
 Projet 11, 22, 27

**Q**

Qualité 100

**R**

Recherche 14  
 Référentiel de compétences  
 organisationnelles 15

Règlement 40  
 Réglementation professionnelle pertinent 43  
 Relation 62  
 Relaxation 54  
 Reporting 104  
 Réseau 120  
 Réseau social 63  
 Résistance au changement 122  
 Respect 64  
 Responsabilité 58, 67, 98  
 Ressource 104  
 Ressources  
 humaines 38  
 Ressources humaines 17  
 Réussite du portefeuille 85  
 Risque 112  
 Rôle 98

**S**

Santé 42  
 Savoir-faire 13, 16  
 Scope Creeping 93  
 Sécurité 42  
 Sélection de projets 123  
 Service de management de projet 17  
 Service des ressources humaines 17  
 Simulation 17  
 Situation stressante 53  
 Six Sigma 100  
 Soutien 64  
 SSSE santé, sûreté, sécurité, environne-  
 ment 42  
 Stratégie 31  
 Stratégie de changement 122  
 Stratégie de transformation 122  
 Stratégie envers les parties prenantes 118  
 Stratégie organisationnelle 33  
 Structure 35, 98  
 Structure de rapport 38  
 Style de travail 48  
 Supervision 127  
 Sûreté 42  
 SWOT 125  
 Système d'information 99  
 Système du portefeuille 110

**T**

Team building 69  
 Technique créative 79  
 Théorie de la motivation 15  
 Transformation 121  
 Travail d'équipe 69

**U**

Utilisateur 119

**V**

Valeur 48

Valeur éthique 57

Vendre le portefeuille 86

Vision 32

Vision globale 79

**W**

Work Breakdown Structure WBS 97

## Annexe 2

# Code d'éthique et de comportement professionnelle

## Introduction

Nous reconnaissons que nos projets, programmes et portefeuilles influencent de différentes manières les hommes, la société ainsi que l'environnement naturel aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial. L'importance du management de projet, de programme et de portefeuille va s'accroître dans un monde toujours plus globalisé. Ce faisant, nous allons être de plus en plus confrontés à de nouveaux défis que ce soit dans nos aspirations personnelles ou en tant que professionnels.

Nous pensons que, grâce à notre comportement éthique, nous pourrions améliorer nos projets, programmes et portefeuille et rendre notre profession plus attractive. L'« IPMA® Code of Ethics and Professional Conduct » pose les bases ainsi que les obligations minimales aussi bien envers le propriétaire du projet, programme ou portefeuille qu'envers les équipes, les parties prenantes, la société et l'environnement naturel.

## Principes fondamentaux

Nous reconnaissons que notre communauté est dépendante des relations entre les professionnels et leurs clients et ceci au niveau de la confiance, du respect mutuel et de l'estime de notre diversité.

Nous reconnaissons que nous travaillons, en tant que membre de cette communauté et en tant que professionnels, dans des environnements qui amènent avec eux des défis relevant des différences politiques, culturelles et morales. Nous croyons que nous serons au mieux préparés à accepter ces défis si nous sommes prêts à les traiter en étant ouverts à ces différences et en les respectant.

Lorsque nous travaillons avec des clients, des propriétaires et d'autres parties prenantes, nous nous comportons de manière intègre, responsable et transparente. Nous savons que nous devons faire face dans nos activités de projet, programme et portefeuille à une diversité de défis éthiques et nous croyons qu'avec ces valeurs nous serons à même de les surmonter.

## IPMA® Code of Ethics and Professional Conduct

Nous saluons les différents principes de normes éthiques - aussi bien laïques que religieuses - et essayons d'appréhender leurs différences avec respect. Nous souscrivons au « IPMA® Code of Ethics und Professional Conduct », car nous voulons appliquer ses principes fondamentaux qui devraient diriger notre comportement et nos pratiques professionnelles.

## 1. L'éthique de notre profession

Nous reconnaissons que l'intégrité de notre profession et nos pratiques professionnelles seront protégées d'une manière durable grâce à notre réputation.

- 1.1. Nous évitons dans la mesure du possible les conflits d'intérêts véritables ou supposés et, s'ils sont avérés, nous les posons sur la table de manière ouverte face aux parties concernées.
- 1.2. Nous rejetons toutes les formes de corruption.
- 1.3. Nous ne travaillons pas dans des projets, programmes et portefeuilles, qui ne peuvent réussir que si les principes du code de conduite sont violés.
- 1.4. Nous nous efforçons de maintenir et d'élargir nos compétences professionnelles et n'acceptons que les projets, programmes et portefeuilles pour lesquels nous sommes qualifiés.
- 1.5. Nous sommes réalistes et honnêtes dans nos processus d'offres et attendons de même de nos partenaires commerciaux.
- 1.6. Nous établissons des projections (forecasts) raisonnables ainsi que des rapports corrects et véridiques.
- 1.7. Nous concluons des contrats réalistes, tenons nos engagements contractuels et livrons les résultats attendus.

## 2. Notre engagement vis-à-vis des propriétaires et des parties prenantes

Nous estimons nos clients, propriétaires et autres parties prenantes et portons une attention particulière à leurs obligations.

- 2.1. Nous respectons la confidentialité et ne communiquons des informations confidentielles qu'aux personnes autorisées. C'est exclusivement avec ces personnes que nous traitons ces informations confidentielles.
- 2.2. Par notre engagement, nous sommes conscients des suites possibles de nos activités pour d'autres parties prenantes et nous nous efforçons de minimiser les conséquences négatives.
- 2.3. Nous sommes particulièrement attentifs aux préjugés et aux influences peu conformes à l'éthique.
- 2.4. Nous prenons les mesures préventives appropriées afin de nous protéger, nous et nos équipes, de toutes activités illégales. Nous rapportons auprès des autorités compétentes toute quelconque intention ou action criminelle.
- 2.5. Nous tenons régulièrement informés propriétaires et autres parties prenantes.
- 2.6. Nous encourageons nos clients à réfléchir aux conséquences éthiques de leurs attentes.

## 3. Notre engagement vis-à-vis des collaborateurs

- 3.1. Nous employons des personnes, qui au vu de leurs compétences et de leurs expériences sont qualifiées pour nos projets, programmes et portefeuilles.
- 3.2. Nous veillons à garder un niveau élevé des mesures de santé et de sécurité et nous offrons un environnement de travail sain et sûr.
- 3.3. Nous ne travaillons pas dans des projets, des programmes ou des portefeuilles qui nécessitent une charge de travail insoutenable ou des conditions de travail dangereuses.

- 3.4. Nous offrons des formations, des équipements de sécurité et des méthodes nécessaires pour assurer un environnement de travail sûr.
- 3.5. Si une infrastructure de logement est fournie, nous nous assurons que la sphère privée des collaborateurs est garantie et qu'ils disposent de toutes les commodités en matière d'hygiène personnelle.
- 3.6. Lorsque nous rencontrons des difficultés résultant des différences sociales et culturelles, nous les traitons culturellement avec tact et de manière appropriée.
- 3.7. Nous respectons les droits des individus et les laissons célébrer leurs cultures et coutumes pour autant que ce soit fait de manière raisonnable sans toucher à la morale et à la mission de l'équipe.
- 3.8. Nous n'acceptons aucun travail des enfants, esclavage ou travail forcé et n'exigeons aucune heure supplémentaire illégale.
- 3.9. Nous ne tolérons aucune forme de punition physique ou mentale, y compris toute forme de harcèlement ou d'intimidation.
- 3.10. Nous ne tolérons aucune forme de harcèlement sexuel et prenons toutes les mesures pour y faire barrage.
- 3.11. Nous n'empêchons pas les collaborateurs de faire partie de syndicats ou d'autres associations de personnel ainsi que leur participation à des négociations salariales.
- 3.12. Nous veillons à ce que les collaborateurs reçoivent au moins le salaire minimum légal, respectivement le salaire en vigueur selon les standards de la branche s'il est plus élevé que le salaire minimum et nous compensons d'une manière adéquate les heures supplémentaires.
- 3.13. Nous ne faisons aucune discrimination envers des personnes en raison de leur sexe, leur ethnie, leur religion, leur orientation sexuelle, leur âge ou pour d'autres raisons arbitraires.

#### **4. Notre responsabilité vis-à-vis de la société**

Nous nous efforçons de comprendre toutes les cultures, de trouver une base constructive commune et de renforcer le respect mutuel.

- 4.1. Nous ne soutenons pas les activités qui nuisent ou portent préjudice aux communautés, sociétés ou économies locales.
- 4.2. Nous adhérons aux lois et règlements des pays dans lesquels nous séjournons et travaillons.
- 4.3. Nous restons neutres et n'adoptons aucune position politique dans des situations de conflits.
- 4.4. Nous sommes conscients de notre responsabilité sociale et développons notre pratique professionnelle de manière appropriée.
- 4.5. Nous maintenons et promouvons des normes éthiques élevées même lorsque nous travaillons sous l'influence d'entreprises, d'institutions ou de gouvernements dans lesquels ces normes ne sont pas disponibles ou ne sont pas suffisamment suivies.

#### **5. Notre engagement pour la durabilité et la protection de l'environnement**

Nous nous efforçons de minimiser les effets néfastes sur l'environnement pouvant résulter de nos projets, programmes et portefeuilles.

- 5.1. Nous promouvons la sensibilisation à la durabilité et à la responsabilité vis-à-vis de l'environnement tant dans nos équipes que dans nos organisations et notre société.
- 5.2. Nous pensons et agissons à long terme pour l'environnement et luttons pour un développement durable.
- 5.3. Nous faisons tout notre possible pour minimiser les déchets dans l'air, le sol et l'eau et promouvons le recyclage des matériaux et produits utilisés.
- 5.4. Nous nous occupons, entreposons et éliminons les déchets dangereux d'une manière sûre et écologiquement rationnelle.
- 5.5. Nous utilisons, dans nos projets, programmes et portefeuilles, les ressources d'une manière efficace et évitons les déchets.

## **6. Notre mandat de formation**

- 6.1. Nous augmentons dans nos équipes la sensibilisation aux principes fondamentaux de notre code d'éthique et de conduite professionnelle.
- 6.2. Nous nous référons à ce que nous savons à propos de la technologie, de la science et de la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles dans le but d'améliorer la formation des personnes avec lesquelles nous travaillons.

## Annexe 3

# Vue d'ensemble des compétences et des indicateurs de compétence

## Compétences concernant le contexte

Compétence	Indicateurs clés de compétences
1.01 Stratégie	1.01.01 Aligner le portefeuille avec la mission et la vision de l'organisation
	1.01.02 Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle
	1.01.03 Développer et assurer la validité des activités en cours / des motivations organisationnelles qui ont conduit au portefeuille, contiennent de subsister
	1.01.04 Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès (FCS)
	1.01.05 Déterminer, évaluer et tester les indicateurs clés de performance (ICP ou KPI)
1.02 Gouvernance, structures et processus	1.02.01 Connaître et appliquer les principes de management de portefeuille
	1.02.02 Connaître et appliquer les principes de management de projet
	1.02.03 Aligner le portefeuille avec les structures de rapport et de prise de décision de l'organisation et les exigences de qualité
	1.02.04 Aligner le portefeuille avec les processus et les fonctions des ressources humaines (RH)
	1.02.05 Aligner le portefeuille avec les processus et les fonctions financières et de contrôle
1.03 Conformité, normes et règlements	1.03.01 Identifier et veiller à ce que le portefeuille soit conforme à toutes les lois pertinentes
	1.03.02 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes à toutes les réglementations pertinentes à la santé, la sûreté, la sécurité, et l'environnement (SSSE)
	1.03.03 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes à tous les codes de conduite et de réglementations professionnelles pertinents

Compétence	Indicateurs clés de compétences
	1.03.04 Identifier et veiller à ce que le portefeuille et ses composants soient conformes aux principes et aux objectifs de durabilité pertinents
	1.03.05 Evaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le portefeuille et ses composants
	1.03.06 Evaluer, comparer et améliorer les compétences de management de portefeuille de l'organisation
1.04 Pouvoir et intérêts	1.04.01 Evaluer les ambitions et les intérêts des autres et l'impact potentiel de ces derniers sur le portefeuille et ses composants et mettre ces connaissances au profit du portefeuille
	1.04.02 Evaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le portefeuille et ses composants et mettre ces connaissances au profit du portefeuille
	1.04.03 Evaluer les personnalités et les styles de travail des autres et les employer au profit du portefeuille
1.05 Culture et valeurs	1.05.01 Evaluer la culture et les valeurs de la société et leurs implications dans le portefeuille et ses composants
	1.05.02 Aligner le portefeuille et ses composants avec la culture formelle et les valeurs de l'organisation
	1.05.03 Evaluer la culture informelle et les valeurs de l'organisation et leur incidence pour portefeuille et ses composants

## Compétences concernant les personnes

Compétence	Indicateurs clés de compétences
2.01 Autoréflexion et autogestion	2.01.01 Identifier et considérer les façons dont les valeurs et expériences propres affectent le travail
	2.01.02 Bâtir la confiance en soi basée sur les forces et les faiblesses personnelles
	2.01.03 Identifier, et réfléchir sur, ses motivations personnelles afin d'établir des objectifs personnels et les garder à l'esprit
	2.01.04 Organiser le travail personnel en fonction de la situation et de ses ressources
	2.01.05 Assumer la responsabilité de son apprentissage et de son développement personnel

Compétence	Indicateurs clés de compétences
2.02 Intégrité personnelle et fiabilité	2.02.01 Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions
	2.02.02 Promouvoir la durabilité des réalisations et des résultats
	2.02.03 Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions
	2.02.04 Agir sans contradiction, prendre des décisions et communiquer
	2.02.05 Accomplir des tâches soigneusement afin de renforcer la relation de confiance avec les autres
2.03 Communication personnelle	2.03.01 Fournir une information claire et structurée pour les autres et vérifier leur compréhension
	2.03.02 Faciliter et promouvoir une communication ouverte
	2.03.03 Choisir des styles et voies de communication pour répondre aux besoins du public, de la situation et du niveau de gestion
	2.03.04 Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles
	2.03.05 Utiliser l'humour et le sens de la perspective de façon adéquate
2.04 Relations et engagement	2.04.01 Initier et développer des relations personnelles et professionnelles
	2.04.02 Bâtir, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux
	2.04.03 Faire preuve d'empathie à travers l'écoute, la compréhension et le soutien
	2.04.04 Montrer la confiance et le respect en encourageant les autres à partager leurs opinions et préoccupations
	2.04.05 Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir la collaboration et l'engagement des autres
2.05 Leadership	2.05.01 Prendre l'initiative et offrir aide et conseils de manière proactive
	2.05.02 Assumer la responsabilité et manifester son engagement
	2.05.03 Fournir orientation, coaching et mentorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes
	2.05.04 Exercer un pouvoir et une influence appropriés sur les autres pour atteindre les objectifs
	2.05.05 Prendre, appliquer et revoir les décisions

Compétence	Indicateurs clés de compétences
2.06 Travail d'équipe	2.06.01 Sélectionner et construire une équipe
	2.06.02 Promouvoir la coopération et le réseautage entre les membres de l'équipe
	2.06.03 Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres
	2.06.04 Renforcer et autonomiser les équipes en déléguant tâches et responsabilités
	2.06.05 Reconnaître les erreurs pour en tirer des leçons
2.07 Conflits et crises	2.07.01 Anticiper et si possible prévenir les conflits et les crises
	2.07.02 Analyser les causes et les conséquences des conflits et crises et choisir les réponses appropriées
	2.07.03 Arbitrer et résoudre les conflits et crises et / ou leurs impacts
	2.07.04 Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin d'améliorer la gestion future
2.08 Ingéniosité	2.08.01 Créer et soutenir un environnement ouvert et créatif
	2.08.02 Appliquer la pensée conceptuelle pour analyser des situations et définir des stratégies
	2.08.03 Appliquer les techniques d'analyse pour évaluer des situations, des informations et des tendances
	2.08.04 Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions
	2.08.05 Promouvoir une vision globale du portefeuille et ses composants, et de son contexte pour améliorer la prise de décisions
2.09 Négociation	2.09.01 Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation
	2.09.02 Elaborer et évaluer des options et alternatives offrant un potentiel de répondre aux besoins de toutes les parties
	2.09.03 Définir une stratégie de négociation en accord avec les objectifs du portefeuille et ses composants, et qui est acceptable pour toutes les parties concernées
	2.09.04 Parvenir à des accords négociés avec d'autres parties qui sont en conformité avec les objectifs
	2.09.05 Détecter et exploiter des opportunités supplémentaires de vente et d'acquisition

Compétence	Indicateurs clés de compétences
2.10 Orientation résultats	2.10.01 Evaluer toutes les décisions et les actions par rapport à leur impact sur la réussite du portefeuille et les objectifs de l'organisation
	2.10.02 Coordonner les besoins et les moyens pour optimiser les résultats et les succès
	2.10.03 Créer et maintenir un environnement de travail sain, sûr et productif
	2.10.04 Promouvoir et « vendre » le portefeuille, ses processus et ses résultats
	2.10.05 Fournir des résultats et obtenir l'acceptation

## Compétences concernant la pratique

Compétences	Indicateurs clés de compétences
3.01 Conception de portefeuille	3.01.01 Reconnaître, hiérarchiser et réévaluer les critères de réussite
	3.01.02 Réviser, appliquer et échanger les leçons apprises tirées d'autres portefeuilles
3.02 Finalités	3.02.01 Définir et développer la hiérarchie des objectifs du projet
3.03 Périmètre et contenu	3.03.01 Définir et maintenir le périmètre du portefeuille
	3.03.02 Etablir et maintenir la configuration du périmètre des composants
3.04 Déroulement et délais	3.04.01 Construire et développer un cycle de décision du portefeuille
3.05 Organisation, information et documentation	3.05.01 Evaluer et déterminer les besoins des parties prenantes en matière d'information et de documentation
	3.05.02 Définir la structure, les rôles et les responsabilités au sein du portefeuille et ses composants
	3.05.03 Etablir des infrastructures, des processus et des systèmes d'information
	3.05.04 Mettre en œuvre, surveiller l'organisation du portefeuille et l'ajuster si nécessaire
3.06 Qualité	3.06.01 Garantir la qualité dans le portefeuille et ses composants
3.07 Coûts et financement	3.07.01 Etablir le budget du portefeuille
	3.07.02 Développer, établir et maintenir la gestion financière et de reporting pour le portefeuille et ses composants

Compétences	Indicateurs clés de compétences
3.08 Ressources	3.08.01 Elaborer un plan stratégique des ressources pour garantir la livraison des résultats des composants (programmes et projets)
	3.08.02 Définir la qualité et la quantité de ressources nécessaires
	3.08.03 Identifier les compétences pour les composants du portefeuille
3.09 Approvisionnement	3.09.01 Maintenir et diriger le processus d'approvisionnement pour le portefeuille
3.10 Planification et contrôle	3.10.01 Mettre en place le système du portefeuille
	3.10.02 Etablir et maintenir le cycle du portefeuille
	3.10.03 Rapport sur l'avancement du portefeuille
3.11 Opportunités et risques	3.11.01 Elaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des opportunités et des risques
	3.11.02 Identifier les opportunités et les risques
	3.11.03 Evaluer la probabilité et l'impact d'opportunités et des risques
	3.11.04 Sélectionner les stratégies et exécuter les plans d'intervention pour gérer les opportunités et les risques
	3.11.05 Evaluer et surveiller les opportunités, les risques et les mesures mises en place
3.12 Parties prenantes	3.12.01 Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts ainsi que leur influence
	3.12.02 Développer et maintenir une stratégie envers les parties prenantes et rédiger un plan de communication
	3.12.03 Impliquer les cadres, les donneurs d'ordre et la direction pour obtenir un engagement et gérer les intérêts et les attentes
	3.12.04 Impliquer les utilisateurs, les partenaires et les fournisseurs afin d'obtenir leur collaboration et leur engagement
	3.12.05 Construire, entretenir et mettre fin à des réseaux et alliances
3.13 Changement et transformation	3.13.01 Evaluer la capacité d'adaptation au changement de l'organisation / des organisations
	3.13.02 Développer une stratégie de changement ou de transformation pour le portefeuille
	3.13.03 Maintenir le processus de changement

## Annexe 4

# Référence à ISO21504:2012

## Compétences concernant le contexte

Compétence selon swiss.ICB4	Référence ISO21504:2012
1.01 Stratégie	3.1 Contexte et besoins en matière de management de portefeuille 3.2.4 Opportunités et risques 5.6 Validation de l'alignement du portefeuille avec les objectifs stratégiques
1.02 Gouvernance, structures et processus	3.3.2 Définition des délégations de décision concernant le contenu du portefeuille (4.6 Alignement avec les processus et systèmes de l'organisme) 4.10 Gouvernance de portefeuille
1.03 Conformité, normes et règlements	pas traité en ISO21504
1.04 Pouvoir et intérêts	pas traité en ISO21504
1.05 Culture et valeurs	pas traité en ISO21504

## Compétences concernant les personnes

Compétence selon swiss.ICB4	Référence ISO21504:2012
2.01 Autoréflexion et autogestion	pas traité en ISO21504
2.02 Intégrité personnelle et fiabilité	pas traité en ISO21504
2.03 Communication personnelle	pas traité en ISO21504
2.04 Relations et engagement	pas traité en ISO21504
2.05 Leadership	pas traité en ISO21504
2.06 Travail d'équipe	pas traité en ISO21504
2.07 Conflits et crises	pas traité en ISO21504
2.08 Ingéniosité	pas traité en ISO21504
2.09 Négociation	pas traité en ISO21504
2.10 Orientation résultats	pas traité en ISO21504

## Compétences concernant la pratique

Compétence selon swiss.ICB4	Référence ISO21504:2012
3.01 Conception de portefeuille	4.3 Cadre de management d'un portefeuille 4.5 Critères permettant de sélectionner et hiérarchiser les composants d'un portefeuille
3.02 Finalités	5.7.5 Management de l'intégration des bénéfices
3.03 Périmètre et contenu	pas traité en ISO21504
3.04 Déroulement et délais	pas traité en ISO21504
3.05 Organisation, information et documentation	4.7 Visibilité du portefeuille 4.8 Structure pour rendre compte de la performance du portefeuille 5.7.4 Compte rendu de la performance du portefeuille
3.06 Qualité	pas traité en ISO21504
3.07 Coûts et financement	pas traité en ISO21504
3.08 Ressources	5.8.4 Optimisation des ressources
3.09 Approvisionnement	pas traité en ISO21504
3.10 Planification et contrôle	5.7.2 Établissement d'un référentiel de mesure de la performance du portefeuille 4.9 Amélioration du management de portefeuille
3.11 Opportunités et risques	5.8.5 Management des risques du portefeuille
3.12 Parties prenantes	3.4 Implication et management des parties prenantes
3.13 Changement et transformation	pas traité en ISO21504
3.14 Sélection de projets et équilibrage de portefeuille	5.5 Évaluation et sélection des composants du portefeuille 5.7.3 Gestion de la performance du portefeuille 5.8.2 Optimisation des composants du portefeuille 5.8.3 Tenue à jour du portefeuille

## Annexe 5

# Auto-évaluation

Pour une auto-évaluation des compétences individuelles, le tableau complet avec les éléments de compétence décrits dans l'ICB avec la taxonomie de Bloom à six niveaux peut être utilisé :

- **Niveau 1 Connaissances** : se souvenir des éléments principaux (théories, détails concrets, connaissances terminologiques, des faits individuels), se rappeler des modèles, des processus, des méthodes, des catégories, des critères, et la prise de conscience du matériel concerné, avec quelques réajustements minimes
- **Niveau 2 Compréhension** : comprendre au niveau le plus basique, détecter les relations simples, être informé, comprendre le sujet de discussion, comprendre la substance (sans nécessairement la remettre dans son contexte, ou reconnaître sa signification complète), traduire, utiliser ses propres mots, interpréter, extrapoler, également reconnaître ce qui a été appris dans un autre contexte
- **Niveau 3 Application** : utiliser les connaissances acquises pour résoudre des problèmes dans des situations nouvelles en appliquant les connaissances acquises, les faits, les techniques et les règles
- **Niveau 4 Analyse** : examiner et séparer des situations complexes dans ses éléments et parties en identifiant les motifs ou les causes (explicites et implicites), reconnaître clairement des connexions, les relations et les hiérarchies entre les éléments, faire des inférences et trouver des preuves à l'appui des généralisations, créer des diagnostics, études de cas
- **Niveau 5 Synthèse** : construire une structure ou un schéma de divers éléments et mettre les pièces ensemble pour former un tout; compiler des informations d'une manière différente en combinant des éléments dans un nouveau modèle ou proposer des solutions alternatives
- **Niveau 6 Évaluation** : présenter et défendre des opinions ou des solutions en jugeant de la pertinence de l'information, la validité des idées ou la qualité du travail basé sur un ensemble de critères

Un niveau inférieur est toujours inclus dans les échelons supérieurs: la capacité d'analyse exige l'application d'une réflexion complexe, et l'analyse requiert de la compréhension.

Compétence selon swiss.ICB4		Connaissances	Compréhension	Application	Analyse	Synthèse	Evaluation
Contexte	1.01 Stratégie						
	1.02 Gouvernance, structures et processus						
	1.03 Conformité, normes et règlements						
	1.04 Pouvoir et intérêts						
	1.05 Culture et valeurs						
Personnes	2.01 Autoréflexion et autogestion						
	2.02 Intégrité personnelle et fiabilité						
	2.03 Communication personnelle						
	2.04 Relations et engagement						
	2.05 Leadership						
	2.06 Travail d'équipe						
	2.07 Conflits et crises						
	2.08 Ingéniosité						
	2.09 Négociation						
	2.10 Orientation résultats						
Pratique	3.01 Conception de portefeuille						
	3.02 Finalités						
	3.03 Périmètre et contenu						
	3.04 Déroulement et délais						
	3.05 Organisation, information et documentation						
	3.06 Qualité						
	3.07 Coûts et financement						
	3.08 Ressources						
	3.09 Approvisionnement						
	3.10 Planification et contrôle						
	3.11 Opportunités et risques						
	3.12 Parties prenantes						
	3.13 Changement et transformation						
	3.14 Sélection de projets et équilibrage de portefeuille						