

La gestion de portefeuille de projets :

Un atout essentiel pour se démarquer de la concurrence

Aujourd'hui, pour survivre, les entreprises doivent se démarquer par rapport à la concurrence. Les dirigeants d'une entreprise sont responsables d'identifier les orientations stratégiques selon les opportunités offertes par le marché.

L'environnement économique devient de plus en plus complexe surtout avec les impacts de la mondialisation. Les dirigeants doivent favoriser le développement de nouveaux produits, mieux gérer les budgets d'investissements et surtout contrôler les frais d'exploitation pour conserver ou accroître leur position sur le marché.

L'innovation des entreprises passe par les projets. Ils sont de plus en plus nombreux et surtout plus complexes que par le passé. Les dirigeants se doivent maintenant de mieux comprendre, d'identifier et de sélectionner principalement les projets qui génèrent le plus de retombées ou de valeurs pour leur organisation. La gestion de portefeuille est une solution intéressante pour aider ces dirigeants.

Modèle de gestion de portefeuille de projets

Il existe dans l'industrie trois modèles de gestion de portefeuilles de projets qui ont des objectifs distincts pour une entreprise :

1. Optimisation des budgets d'investissements
2. Profitabilité et génération de revenus
3. Hybride

Optimisation des budgets d'investissements

Ce modèle consiste à optimiser les coûts des budgets d'investissements d'une entreprise. Il est souvent le plus répandu et sa valeur dépend énormément de la nature des projets. Les investissements dans les projets sont associés à des dépenses permettant le développement ou l'amélioration des produits de la société, la réduction de coûts, l'optimisation de la productivité, la modernisation des infrastructures ou simplement le respect des lois ou la réglementation du marché.

La première étape de ce modèle reçoit les demandes de projets de l'ensemble des dirigeants de l'entreprise. Les projets sont évalués et classifiés selon la nature des projets et surtout selon les bénéfices attendus dans l'organisation.

La deuxième étape consolide l'ensemble des projets pour obtenir un budget global des investissements grâce aux estimations des coûts et des ressources. Elle dresse également un plan

maître de l'ensemble des projets choisis en identifiant les dates de livraisons des projets selon les ressources disponibles dans l'entreprise.

La dernière étape assure le suivi de la réalisation des projets en fonction des budgets et de l'échéancier. La prise de décision des gestionnaires est surtout axée sur l'optimisation et sur le respect du budget d'investissement. Cette préoccupation est très importante car le moindre écart sur l'ensemble des investissements du portefeuille de projets peut avoir des répercussions directes sur la santé financière de la société.

Profitabilité et génération de revenus

Ce modèle consiste à augmenter la profitabilité et à accroître la génération des revenus. Les projets sont la raison d'être de l'entreprise et ils sont habituellement des requêtes ou des commandes de clients. Chaque projet génère des revenus dans l'entreprise. Les projets assurent la profitabilité de l'entreprise. La prise de décision des dirigeants est axée sur le respect des engagements auprès des clients (date de livraison des projets). Chaque retard dans un projet entraîne des pertes de revenus ou des pénalités pour l'entreprise.

Comme la rentabilité de la société dépend de la performance de ses projets, l'utilisation des meilleures pratiques de gestion de projets joue un rôle essentiel pour le succès de la société. L'évaluation régulière de la capacité de livraison des projets considérant l'affectation et l'utilisation de l'ensemble des ressources disponibles dans l'organisation demeure une préoccupation constante pour les dirigeants utilisant un portefeuille de projets de revenus.

Le lien avec le département des ventes est un incontournable pour mieux évaluer les demandes de projets des clients. Les prévisions de ventes et de coûts sont directement calculées avec les projets en cours de réalisation ou à venir de l'entreprise. La profitabilité des projets des clients doit être constamment réévaluée pour mesurer la rentabilité des produits afin de faire les ajustements nécessaires dans l'entreprise.

Hybride

Ce dernier modèle est une combinaison des deux modèles précédents. Il existe dans l'organisation deux modes de fonctionnement au niveau des projets. Le développement et la commercialisation des produits de la société et la réalisation de projets par des offres de services professionnels pour l'intégration des produits de l'entreprise en clientèle.

Processus de gestion de portefeuille de SIRIUS

La gestion de portefeuille de projets implique la mise en place de plusieurs processus qui sont les suivants :

L'identification des projets : cette étape permet de faire l'inventaire des projets. Elle s'effectue en consolidant toutes les demandes de projet des clients et des différentes directions de l'organisation. Elle constitue une documentation de tous les projets du portefeuille d'investissements ou de revenus de l'entreprise. Elle comprend la définition du projet, le lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, une définition sommaire des exigences du produit, une

liste des principaux biens livrables du projet, une date de livraison du projet, une estimation des ressources humaines, des efforts, des coûts, du matériel et l'équipement nécessaire pour réaliser le projet. Pour que la documentation soit complète, elle inclut une évaluation des bénéfices tangibles et intangibles de chaque projet qui servira à compléter la faisabilité financière du projet.

La catégorisation des projets : cette étape regroupe tous les projets par catégorie dans le portefeuille de projets. Elle assure à l'organisation, une meilleure répartition des budgets d'investissements ou des revenus en fonction des orientations stratégiques, par direction, par site géographique, par ligne de produits, pour le développement de nouveaux produits, pour l'accroissement des revenus (part de marché), pour maintenir l'innovation technologique, pour respecter les lois et les règlements, pour la recherche et le développement (R-D) et pour le maintien et l'amélioration des infrastructures actuelles de l'entreprise.

L'évaluation des projets : cette étape analyse et évalue tous les projets afin de faire une recommandation sur la sélection des projets les plus prioritaires pour l'organisation en utilisant les différentes techniques de prise de décision comme un système de pointage, les diagrammes à bulles, des questionnaires ou des listes de vérification.

La sélection des projets : cette étape analyse la recommandation et sélectionne les projets les plus prioritaires en fonction de la capacité théorique de l'organisation. Elle est réalisée à l'aide de la définition des projets en considérant le nombre de projets à réaliser pour l'année courante, le nombre de ressources humaines disponibles dans l'entreprise (jours ouvrables), le nombre de jours estimés dans les projets choisis, le pourcentage d'affectation des ressources humaines et tout cela selon les budgets d'investissement.

La priorisation des projets : cette étape révisé la sélection des projets. Elle confirme les budgets d'investissements, les priorités des projets et le plan maître des projets avec les dates de livraison.

L'équilibre du portefeuille de projets : cette étape évalue régulièrement la sélection des projets en fonction de l'avancement réel des projets et de la capacité résiduelle de l'organisation. Elle inclut la révision des budgets d'investissement, l'évaluation systématique des dépenses et des prévisions des projets en cours, la réévaluation de l'affectation et de la disponibilité réelle des ressources, la révision de l'échéancier de livraison des projets en cours, la révision des priorités des projets en fonction des ajouts des nouveaux projets et du changement de statuts de certains projets.

L'autorisation des projets : cette étape communique formellement les décisions à l'ensemble de l'organisation et elle confirme l'allocation des ressources pour réaliser les projets, les priorités de l'organisation pour les prochains mois, la confirmation des budgets, l'allocation des ressources, l'ajout ou la réaffectation des ressources et les échéanciers de livraison des projets dans le portefeuille de projets.

Démarche

Le concept de gouvernance est la pierre angulaire pour permettre la réussite de la mise en place de la gestion de portefeuille de projets. Sans lui, la gestion de portefeuille de projets est un concept sans fondement et voué à l'échec dans l'entreprise. Il remet en question la structure de gouvernance actuelle en répondant aux questions suivantes :

- À quelle fréquence, les décisions d'investissements sont-elles prises dans votre organisation (annuellement, par trimestre, de façon « ad hoc » ou sur plusieurs années)?
- Comment les décisions d'investissements sont-elles prises (par consensus, par vote, en groupe ou de façon autocratique)?
- Qui sont les joueurs impliqués dans les décisions (le comité de gestion, le conseil d'administration, le bureau de projets)?
- Quelles sont les limites définies pour la prise de décision (les budgets, la nature et l'envergure des projets)?
- Quels sont les critères qui affectent le processus de décision (les objectifs d'affaires, les retombées, les impacts financiers ou stratégiques et le niveau de risque des projets)?
- Comment les projets sont initiés et priorisés par les dirigeants?

Il faut par ailleurs comprendre que la mise en place de la gestion de portefeuille est une démarche qui s'effectue sur plusieurs années et qui demande un engagement important de la haute direction.

L'utilisation d'une approche progressive jumelée à des séances de sensibilisation et de formation pour les membres de la direction donne généralement de meilleurs résultats.

Le déploiement de la gestion de portefeuille de projets dans votre organisation doit être très flexible pour s'ajuster constamment aux besoins d'affaires et aux membres de votre direction. L'implantation des processus doit inclure une démarche de communication et de gestion des changements. Il n'y a pas de bon moment pour réaliser un processus de changements. La démarche se doit de donner des résultats à court terme pour démontrer sa crédibilité auprès des membres de la direction.

Conclusion

En résumé, la gestion de portefeuille de projets est critique pour une entreprise. Elle permet de reconnaître le besoin d'innover et de développer de nouveaux produits en choisissant les bons projets. Elle est une manifestation directe de la mise en œuvre de la stratégie d'affaires de l'entreprise par la réalisation des projets.

Elle aide les dirigeants :

- à mieux choisir les projets à réaliser en fonction des objectifs stratégiques et de la capacité de l'entreprise;
- à obtenir une vision globale de l'avancement de l'ensemble des projets en cours ou en venir de la prochaine année;

- à mieux suivre les dépenses et les prévisions des coûts ou de revenus de l'ensemble des projets;
- à mieux gérer et suivre la capacité à réaliser des projets en fonction du personnel disponible dans l'entreprise (faire plus avec les moyens disponibles);
- à mieux mesurer les interdépendances des projets et à suivre globalement les risques des projets d'investissements.



Benoît Godbout, Adm. A, PMP
Président
SIRIUS Conseils