

# MAXIMISEZ LA VALEUR AJOUTÉE DE VOS PROJETS

19 octobre 2022

**Présenté par**

Benoit Lalonde, MGP, MBA, PMP, CPM, RMP



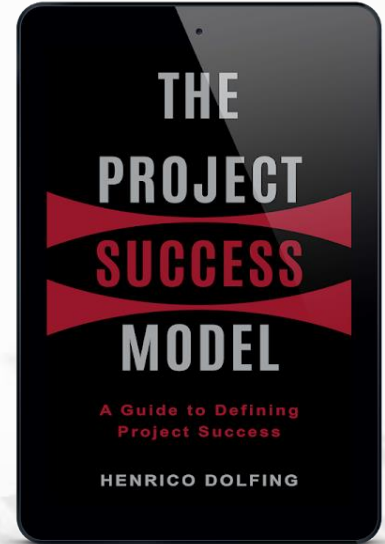
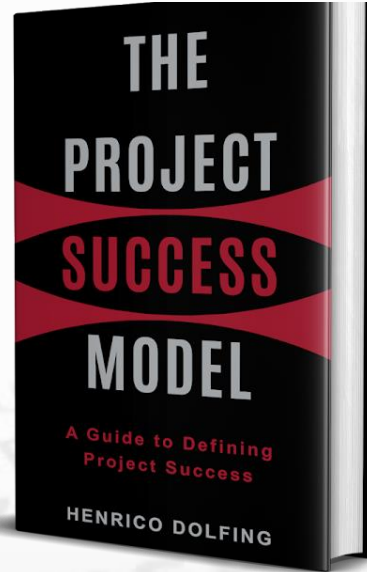
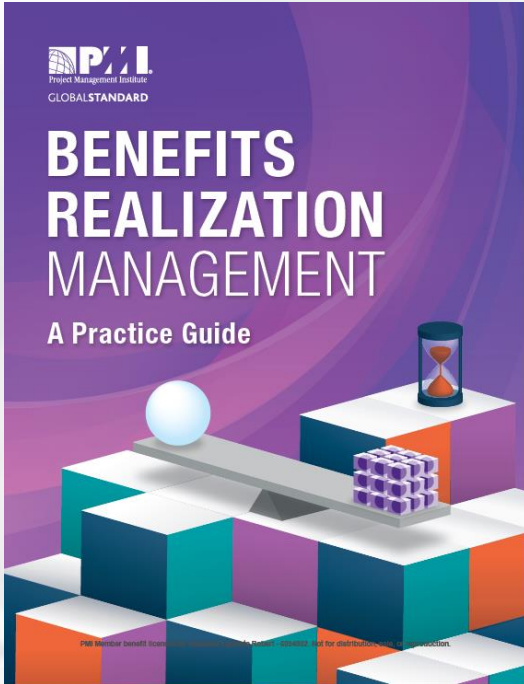
## De quoi parlons-nous aujourd'hui!

**Démystifions ensemble la gestion des bénéfices et la valeur ajoutée**

- Langage commun
- Embûches à la création de valeur
- Conclusion



**Langage commun**



# Processus



# Bénéfice VS valeur

## Bénéfice

Un gain réalisé par l'organisation et les bénéficiaires grâce aux extrants du portefeuille, du programme ou du projet et aux résultats qui en résultent.

## Valeur

Le résultat net des avantages réalisés moins le coût de réalisation de ces avantages. La valeur peut être tangible ou intangible.



## 10 Points clés

## La gestion des bénéfices

1. Arrimer les projets avec l'alignement global.
2. Assigner des responsabilités claires pour la gestion des bénéfices.
3. Impliquer toutes les parties prenantes dans la gestion des bénéfices.
4. Lier les bénéfices des projets à la stratégie d'investissement de l'entreprise.
5. Tenir des examens périodiques de l'ensemble du portefeuille de projet (audits).
6. Conduire la gestion des bénéfices vers une autre étape du Stage Gate.
7. Incorporer la gestion des bénéfices dans le plan de projet.
8. Établir des statistiques sur les bénéfices de tous les projets.
9. Intégrer la gestion des risques à la gestion des bénéfices.
10. Communiquer le plan de gestion des bénéfices à l'ensemble des parties prenantes.

# Approche de gestion des bénéfices

Identifier les bénéfices

Matérialiser les bénéfices

Soutenir

## Fiche d'avant-projet

Décider des bénéfices à poursuivre

- Planification stratégique
- Planification budgétaire annuelle
- Etc.

## Dossier d'opportunité

Définir, organiser et approuver les bénéfices du projet

- Registre des bénéfices
- Profil des bénéfices
- Plan de gestion des bénéfices

## Dossier d'affaires

Définir, organiser et approuver les bénéfices du projet

- Registre des bénéfices
- Profil des bénéfices
- Plan de gestion des bénéfices
- Feuille de route des bénéfices
- Matrice de traçabilité

## Rapport d'avancement et matrice de traçabilité

Suivre, évaluer, optimiser, communiquer

- Suivre, mesurer et ajuster les bénéfices
- Matrice de traçabilité

## Plan de transfert

Soutenir les bénéfices

- Transférer les bénéfices
- Suivre les bénéfices

AVANT-PROJET

Initialisation

PLANIFICATION

Exécution

CLÔTURE





# Embûches à la création de valeur

# Structures organisationnelles

	Fonctionnelle	Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	Par projets
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi-totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi-totale
Responsable du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Temps plein	Temps plein	Temps plein

## Conseil d'administration

- Peu éduqué en gestion de projet
- Ne savent pas lire un tableau de bord
- Ne posent pas les bonnes questions
- Ne connaissent pas les risques portefeuille
- N'ont pas de critères de priorisation
- Ne connaissent pas la gestion des bénéfices



## Sponsor/commanditaire /promoteur/parrain

- Rôle mal défini
- Manque d'imputabilité
- Manque de suivi
- Absence

## La gouvernance

- Trop lourde
- Trop de paliers décisionnels
- Pas très véloce
- Pas les bons joueurs dans les comités
- Les portes décisionnelles GO/NOGO inexistantes
- Reddition de compte parfois lourde

## Leadership

- Est-ce que nos leaders comprennent tous les mêmes stratégies
- Carriéristes/politiciens
- Trop opérationnel
- Pas assez stratégique
- On ne gère pas la capacité

# Un portefeuille de projets non aligné avec les stratégies

- On fait des projets à non-valeur ajoutée
- On utilise de la capacité indument
- Les directions font des projets au détriment des projets prioritaires ou corporatifs
- Pas de critères de sélection et de priorisation

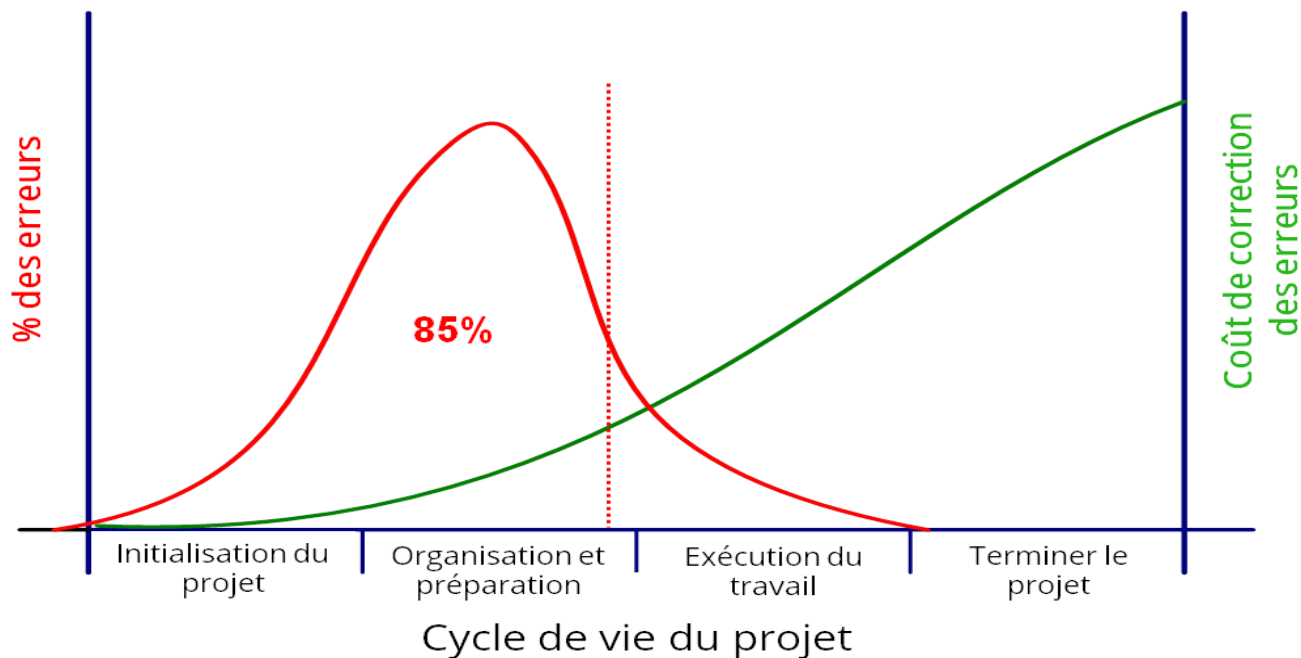
# Rapport de la VG du Québec depuis 10 ans dans le chapitre sur les infrastructures

Manque de planification  
Manque de planification  
Manque de planification  
... Et Manque de planification





# Étude de Rayleigh & Norden



## Selon l'article du Harvard Business Review de décembre 2021

### The Future of Work is Projects

by Antonio Nieto-Rodriguez



2027 « Project economy »

- *80 % des 800 CEO interrogés ont dit qu'ils vont investir plus en gestion de projet*
- *6/10 projets ne respectent pas le triangle original*

## Maintien d'actif?

**On pellete par en avant depuis 40 ans, nos infrastructures  
sont en décrépitude!**



- Article de Mme Grandmont
- Vieux pont Champlain

## Les besoins

- Souvent mal identifiés
- Les utilisateurs ne sont pas sollicités en amont du projet
- On propose la solution



## Les estimés

- Des besoins mal identifiés
- Des utilisateurs non impliqués dans la définition des besoins
- Des coûts et échéanciers annoncés au dossier d'opportunité
- Des mauvaises techniques d'estimation utilisées
- Des ressources humaines à l'interne non comptabilisées
- Des coûts récurrents du maintien d'actif une fois le projet terminé non identifiés!

La plus grande faiblesse en gestion de projet

# Les niveaux de maturité

## 1. INITIAL OU AD HOC

- Les processus OPM, s'ils existent, sont **ponctuels et chaotiques**
- La gestion de projet est réactive
- Les projets sont souvent retardés et dépassent les coûts
- La qualité des projets varie

## 2. ADOPTION OPM AU NIVEAU PROJET

- Les processus et les pratiques OPM **ne sont pas appliqués de manière uniforme**
- Les projets sont gérés au niveau fonctionnel
- Les départements fonctionnels ont des processus institutionnalisés, mais ne sont pas alignés avec ceux des projets

## 3. OPM DÉFINI PAR L'ORGANISATION

- Les processus OPM sont **standardisés, mesurés et contrôlés** au niveau organisationnel
- La gestion de projet est proactive avec une performance prévisible
- Les équipes de projet mettent en œuvre des processus OPM établis de manière organisationnelle

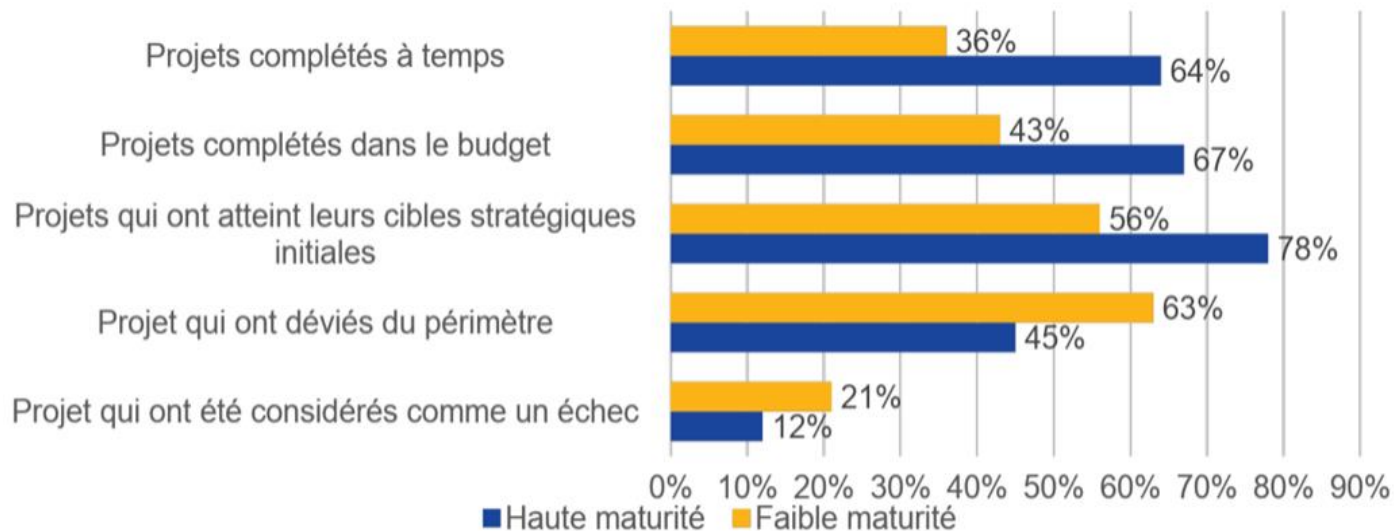
## 4. OPM GÉRÉ DE MANIÈRE QUANTITATIVE

- La performance des processus OPM est **analysée pour rechercher des opportunités d'amélioration**
- Les décisions en matière de gestion de projet et des processus sont basées sur des données quantitatives
- La performance des processus est gérée de manière à permettre la réalisation des objectifs

## 5. OPM À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION

- **LOPM est aligné avec la stratégie organisationnelle**
- L'organisation est stable et axée sur l'amélioration continue qui est mesurable grâce à des paramètres
- Les projets sont sélectionnés pour leur impact sur la stratégie de l'organisation et leur taux de réussite est élevé

# L'importance d'une saine performance en gestion de projet



2018 Pulse of the Profession Report: Success in Disruptive Times

## Bénéfices de l'OPM

- Concrétisation des objectifs stratégiques.
- Compréhension et promotion des meilleures pratiques utilisées par l'organisation.
- Évaluation de la maturité en gestion de projet selon les forces et faiblesses.
- Implantation des améliorations selon un plan d'action découlant d'un diagnostic.
- Augmentation du potentiel de réussite.
- Compréhension de la gestion de projet organisationnelle.



# Et les leaders de projet

- Souvent trop technique
- Mal formés
- Manque de compétences comportementales
- Difficulté à interagir avec les parties prenantes
- Le fameux paradoxe de l'équilibre entre la rigueur et la flexibilité

## En conclusion

Oui à la création de la valeur à la condition toutefois, que la machine soit bien huilée

# MERCI!

**POUR TOUTES QUESTIONS**

N'hésitez pas :

- [Lalonde.benoit@gpbl.ca](mailto:Lalonde.benoit@gpbl.ca)

**Abonnez-vous à notre infolettre!**

<https://gpbl.ca/infolettre/>