

	<b>Up ! Enhanced Management</b>	Première édition
	<b>5 La stratégie d'entreprise</b> 5.7 L'évaluation des projets d'activité stratégique	<a href="http://www.up-comp.com">http://www.up-comp.com</a> <a href="mailto:contact@up-comp.com">contact@up-comp.com</a>

$$\tau_{\text{Projet}} = \frac{\text{CoûtMoyenPondéréRe sources}_{\text{Projet}}}{\text{CoûtMoyenPondéréRe sources}_{\text{Entreprise}}}$$

- 1) Par comparaison des montants d'**EVA** pour chaque projet d'un groupe correspondant à une offre, cela permet de conserver uniquement le projet le plus rentable pour un niveau de risque acceptable.
- 2) Par classement des montants d'**EVA** décroissants des projets nominés, cela permet de connaître l'ordre d'attractivité pour un niveau de risque acceptable.
- 3) Par affectation des ressources disponibles sur les projets nominés, cela permet d'arrêter la liste des projets sélectionnés.

En complétant l'exemple précédent, nous avons :

Offre	Projet	TRI	Risque
O <sub>1</sub>	A	24,87 %	1
	B	25,16 %	1
O <sub>2</sub>	C	18,72 %	1
	D	12,64 %	1

Tableau 186 – Exemple : la nomination des projets

Les projets **B** et **C** sont donc nominés dans l'ordre de rentabilité décroissante. Voyons maintenant l'affectation des ressources disponibles :

Année	Investissement + Δ <sub>BFE</sub>		Ressources disponibles	Ressources restant disponibles	
	Projet B	Projet C	Totales	Après B	Après B+C
0	1 500 €	2 000 €	2 500 €	1 000 €	-1 000 €
1	150 €	1 000 €	2 500 €	2 350 €	1 350 €
2	100 €	500 €	2 700 €	2 600 €	2 100 €
3	50 €	250 €	2 700 €	2 650 €	2 400 €
4	0 €	125 €	3 000 €	3 000 €	2 875 €
5	0 €	0 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €

Tableau 187 – Exemple : la sélection des projets

L'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires cette année pour lancer simultanément les deux projets **B** et **C**. Le choix se limite donc au projet **B**. Elle peut néanmoins envisager de lancer le projet **C** l'an prochain. Elle ne peut même pas se rabattre sur le projet **D** à la place du projet **C** puisque ce premier coûte plus cher !

**M**

Ne pas sélectionner un projet est un moment difficile pour l'équipe ayant monté le dossier. Si les raisons réelles ne sont clairement expliquées, cela génère de la démotivation et des tensions entre les équipes.

### 5.7.3 La théorie des jeux appliquée aux projets

#### 5.7.3.1 L'enchaînement de projets

**M**

Ne pas sélectionner un projet parce qu'il est moins rentable, voire parce qu'il a une **EVA** négative, peut être une mauvaise chose si celui-ci est stratégique au point d'ouvrir des opportunités pour des projets successifs dont les **EVA** recouvriront largement sa perte.