



PMI's
PULSE *of the*
PROFESSION®

CAPTER LA VALEUR DE LA GESTION DE PROJET

2015



VALORISATION DE LA GESTION DES PROJETS, PROGRAMMES ET PORTEFEUILLES

Tout changement au sein d'une organisation intervient via des projets et des programmes... qui portent des appellations aussi nombreuses que variées. Lorsque l'état d'esprit de la gestion des projets et programmes se mêle à l'ADN de l'entreprise, les performances s'améliorent et l'avantage concurrentiel s'accélère. En fait, selon notre étude *Pulse of the Profession*® 2015, les projets des organisations performantes répondent aux objectifs 2,5 fois plus souvent ; et ces organisations gaspillent 13 fois moins d'argent que leurs homologues peu performantes.

Rapportée chaque année par notre étude *Pulse*, cette réalité prouve la valeur de la gestion de projet ; et selon les conclusions de cette année, plus de la moitié des organisations (55 pour cent) intègrent totalement cette valeur. Si la nouvelle semble bonne, le nombre d'organisations qui reconnaissent et capturent la valeur de la gestion de projet demeure inchangé depuis 2012 ; il reste donc beaucoup à faire.

Porte-parole mondial d'une gestion professionnelle des projets, programmes et portefeuilles, nous menons notre étude *Pulse* depuis 2006 afin d'apporter la preuve que la mise en œuvre réussie d'une stratégie est étroitement liée au succès des projets et des programmes.

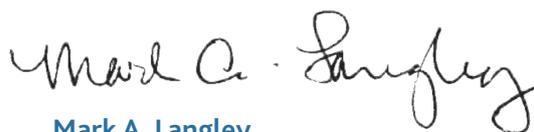
Au fil du présent rapport, vous découvrirez ce qui distinguent les organisations performantes, ainsi que la manière dont elles génèrent un avantage concurrentiel en incorporant l'état d'esprit de la gestion de projet à leur culture d'entreprise. Ces organisations adoptent des normes mondiales. Elles comprennent l'importance de ressources humaines particulièrement formées et professionnellement certifiées. Et elles récoltent ainsi les fruits de cette approche disciplinée de la mise en œuvre de stratégies.

Dans le présent rapport, nous allons examiner les conclusions *Pulse* plus en détails, et présenter un cheminement clair par le biais d'une concentration sur les éléments fondamentaux qui suivent, qui nous ramènent pour l'essentiel aux concepts de base.

- **Culture** : Les organisations performantes comprennent intégralement la valeur de la gestion de projet, et développe un état d'esprit dans cette discipline.
- **Talent** : Les organisations performantes sont considérablement plus enclines à se focaliser sur la gestion du talent, la mise en place d'une formation continue et un transfert de connaissances formel et efficace. Cet aspect est particulièrement important en gestion de projet. En effet, les compétences techniques s'y améliorent par le leadership et les capacités de gestion métier et stratégiques qui se développent avec l'expérience.
- **Processus** : Les organisations performantes prennent en charge la gestion de projet/ programme/portefeuille via des pratiques normalisées et par l'alignement des projets et des programmes sur leur stratégie propre.

Le rapport *Pulse* 2015 conclut que les organisations gaspillent toujours 109 millions USD pour chaque milliard USD investi dans des projets et des programmes. Toutefois, celles qui adoptent, valorisent et exploitent une gestion de projet – et qui à la fois portent leur réussite à son crédit et l'identifie en tant que telle – font état d'une réussite accrue, d'un gaspillage moindre et d'un avantage concurrentiel supérieur.

Faites passer le message ; à nous de faire de grandes choses ensemble.



Mark A. Langley
Président et PDG
Project Management Institute

SYNTHÈSE DIRECTORIALE : TENDANCES 2015

Lorsque nous examinons l'état de la gestion de projet/programme/portefeuille de 2015, nous constatons qu'un certain nombre de dynamiques mondiales contraignent les organisations à porter un regard plus critique sur leurs pratiques. Une croissance économique au ralenti continue d'influer sur l'efficacité des initiatives stratégiques. Une situation qui, à son tour, requiert une gestion de projet/programme/portefeuille plus rigoureuse. Malgré cela, ces dernières années, nombre des conclusions de notre rapport *Pulse* sur l'efficacité des organisations en matière de concrétisation d'initiatives stratégiques sont restées dans une large mesure inchangées. Ce qui nous conduit à nous demander « pourquoi », mais laisse également entendre qu'il est temps pour les organisations de revoir les fondamentaux de la gestion de projet et, pour l'essentiel, de revenir aux concepts de base.

Ces concepts de base sont notamment les suivants :

- Une compréhension exhaustive de la **valeur** de la **gestion de projet**
- Une **implication active des sponsors exécutifs**
- L'alignement des **projets** sur la **stratégie**
- Le développement et la fidélisation du **talent en gestion de projet**
- La mise en place d'un **bureau de gestion des projets (PMO) correctement aligné**
- **Le recours à des pratiques** de gestion de projet **normalisées à l'échelle de l'organisation**

Nous constatons également l'occasion de porter une plus grande attention à un certain nombre de pratiques fondamentales ; pratiques sur lesquelles notre recherche indique que les organisations performantes¹ sont plus enclines à se focaliser, en comparaison de leurs homologues peu performantes². Ces pratiques fondamentales sont notamment les suivantes :

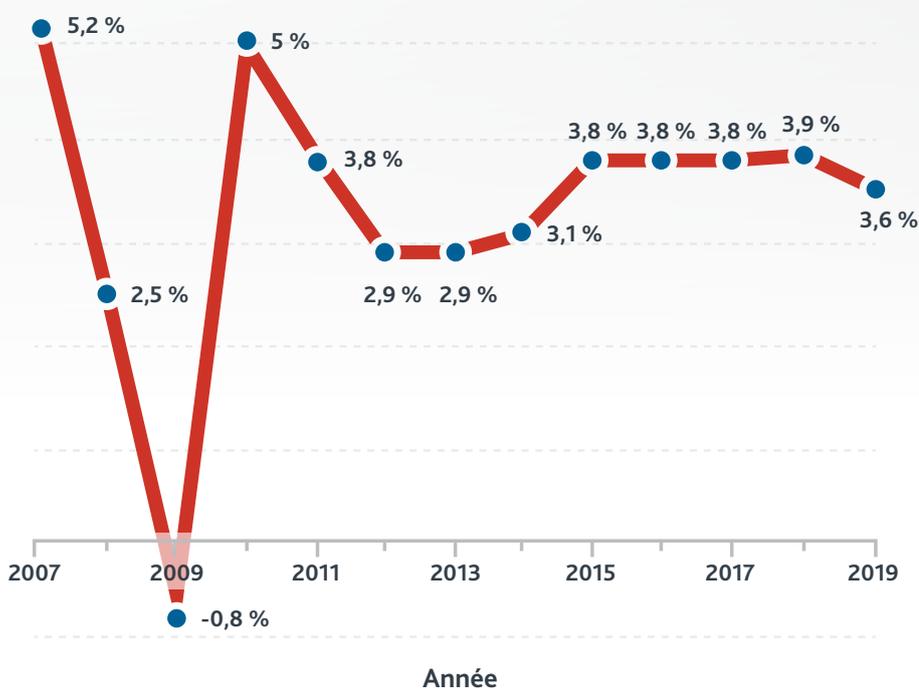
- Une efficacité accrue du **transfert de connaissances** : le nombre d'organisations qui affichent une plus grande efficacité s'est accru de 20 pour cent depuis l'an dernier.
- Une **gestion des risques** plus rigoureuse : cette année, 83 pour cent des entreprises performantes font état d'un recours fréquent à des pratiques de gestion des risques, en comparaison des seuls 49 pour cent chez les entreprises peu performantes.
- Un usage plus fréquent de pratiques **agiles/incrémentales/itératives** en gestion de projet : Le recours à ces pratiques continue de croître ; 38 pour cent des organisations rapportent un usage fréquent, soit 8 pour cent de plus depuis 2013.
- Une maturité supérieure en matière de **concrétisation des avantages** : seule une organisation sur cinq fait état d'un niveau de maturité élevé en matière de concrétisation des avantages. Nous assistons à une hausse de 63 pour cent par rapport au niveau de 2013.

En qualité de plus grande association mondiale dédiée à la gestion de projet, nous savons que même (et, peut-être, surtout) les meilleures organisations cherchent constamment à s'améliorer. Les pages suivantes examinent plus en détail les conclusions du rapport *Pulse* 2015. Elles se focalisent parallèlement sur la manière dont les organisations développent et pérennisent leurs capacités, et génèrent un avantage concurrentiel supérieur.

APPORTER DE LA VALEUR DANS UN ENVIRONNEMENT EXIGEANT

Les environnements économiques et commerciaux constituent des défis continus. La croissance du PIB mondial n'a pas atteint les niveaux d'amélioration escomptés par les économistes au début de l'année 2014 : en janvier, l'EIU (Economist Intelligence Unit) prévoyait une croissance de l'économie mondiale de 3,6 pour cent ; toutefois, en décembre, l'organisme a revu sa prévision 2014 à la baisse, à 3,1 pour cent. Pour 2015, l'EIU prévoit un taux de croissance mondiale de 3,8 pour cent (voir figure 1).³

Figure 1 : Croissance du PIB mondial



1. Source : EIU Global Forecasting Service
2. Les valeurs de 2015 à 2019 sont des prévisions

De même, nombre de nos conclusions *Pulse* restent "stables" sur les quatre dernières années, sans afficher aucune baisse – ni hausse – significative. Pourquoi ces chiffres n'évoluent-ils pas ? Quel pourrait être le motif d'un changement notable ?

"Selon moi, Le changement vient de la direction de l'entreprise ou d'un comportement d'influence", explique Philippe Guitton, Directeur chargé de la qualité informatique et Directeur de PMO, Michelin. "Il est impératif de recruter des chefs de projet qui disposent de la formation et des compétences suffisantes pour convaincre leurs équipes quant aux méthodes : ce qui n'est pas négociable, ce qui est facultatif. Et ces PM doivent monter un dossier solide, car il n'est jamais possible d'imposer des méthodes et d'espérer que le personnel s'y conforme."

"Selon moi, [le changement] vient de la direction de l'entreprise ou d'un comportement d'influence."

— Philippe Guitton,
Michelin

"Je pense qu'une focalisation accrue sur la "vente" du concept de gestion de projet organisationnelle – ou OPM (Organizational Project Management) – et de sa valeur aux cadres directoriaux est essentielle à un changement notable."

*— Laila MT Faridoon,
Roads and Transport
Authority*

Le progrès vient également avec l'évolution de la perception. "... quelle que soit l'avancée de nos progrès, les évaluations de type OPM ou maturité nous situeront systématiquement à mi-parcours ; non pas par absence d'amélioration, mais parce que, selon moi, nos attentes et notre compréhension évoluent en parallèle. Nous ne voyons donc que nos lacunes", explique Chris Lawler, PfMP, Cadre et responsable de Bureau de gestion des projets/portefeuilles, Mater Health Services. "Peut-être que notre jauge interne est défaillante. En fait, nous ne faisons que décaler nos propres moyens de mesure."

"La principale raison tient à ce que la perception du concept de gestion de projet par les cadres directoriaux se restreint fortement à la phase d'exécution. Les cadres directoriaux manquent de connaissances sur la gestion de projet organisationnelle, mais aussi sur son rôle et sa contribution sur le plan de l'exécution stratégique et de la valeur ajoutée, vecteurs de la réussite métier", explique Laila MT Faridoon, Présidente du Conseil, Directrice chargée de l'EPMO (Enterprise Programme Management Office), RTA (Roads and Transport Authority). "Je pense qu'une focalisation accrue sur la "vente" du concept de gestion de projet organisationnelle – ou OPM (Organizational Project Management) – et de sa valeur aux cadres directoriaux est essentielle à un changement notable."

RETOUR AUX CONCEPTS DE BASE : AMÉLIORATION DE LA GESTION DE PROJET

Les organisations performantes prouvent qu'adhérer à des pratiques éprouvées de gestion de projet/programme/portefeuille diminue les risques, réduit les coûts et améliore les taux de réussite des projets et programmes. Cette focalisation met l'accent sur la nécessité pour toutes les organisations de revenir aux concepts de base : en intégrant l'état d'esprit de la gestion de projet à leur culture, elles sont mieux à même de générer un avantage concurrentiel durable.

Les organisations performantes pilotent la gestion de projet et déploient les compétences associées, avec pour objectif de maximiser la valeur organisationnelle. Notre étude *Pulse* révèle qu'au sein de ces organisations, les projets atteignent les intentions métier et les objectifs initiaux 2,5 fois plus souvent que dans les organisations peu performantes (90 contre 36 pour cent).

Les organisations performantes gaspillent également 13 fois moins d'argent que leurs homologues peu performantes. Nous n'avons cependant observé aucune hausse du nombre d'organisations performantes depuis 2012. Ce nombre reste constant à 12 pour cent.

Quels éléments aident une organisation à développer et maintenir sa capacité de croissance et à devenir performante ?

Notre recherche *Pulse* indique qu'un certain nombre de facteurs contribuent à la réussite, notamment une focalisation sur ce que nous considérons comme les concepts de base :

- Une compréhension exhaustive de la valeur de la gestion de projet
- Une implication active des sponsors exécutifs
- L'alignement des projets sur la stratégie
- Le développement et la fidélisation du talent en gestion de projet
- La mise en place d'un PMO efficace et bien aligné
- Le recours à des pratiques de gestion de projet normalisées à l'échelle de l'organisation

"On parle beaucoup de la valeur de la gestion de projet sans savoir ce que cela signifie réellement", explique M. Guitton. "Tout le monde s'accorde à dire que la réalisation de projets produit de la valeur. Mais il ne faut pas confondre intérêt et opportunité. Et nous devons récolter les avantages. On dit que l'enfer ce sont les détails ; et c'est là que les organisations doivent se concentrer."

IMPÉRATIFS MÉTIER : OBTENIR LE DROIT FONDAMENTAL

Les organisations ont davantage de chances d'alimenter une culture de la gestion de projet lorsqu'elles comprennent totalement la valeur que celle-ci véhicule, ainsi que la manière dont les projets et programmes induisent le changement. Elles comprennent également que l'échec des projets entraîne celui des profits. En effet, elles ont alors moins tendance à atteindre des objectifs stratégiques.

Notre étude *Pulse* révèle que ces organisations se concentrent sur les aspects fondamentaux de **la culture, du talent et des processus**, qui sous-tendent l'excellence en matière de gestion de projet/programme/portefeuille. Conséquence : un nombre considérablement plus important des projets de ces organisations, notamment ceux concentrés sur leurs priorités les plus élevées — les initiatives stratégiques — atteignent leurs objectifs.

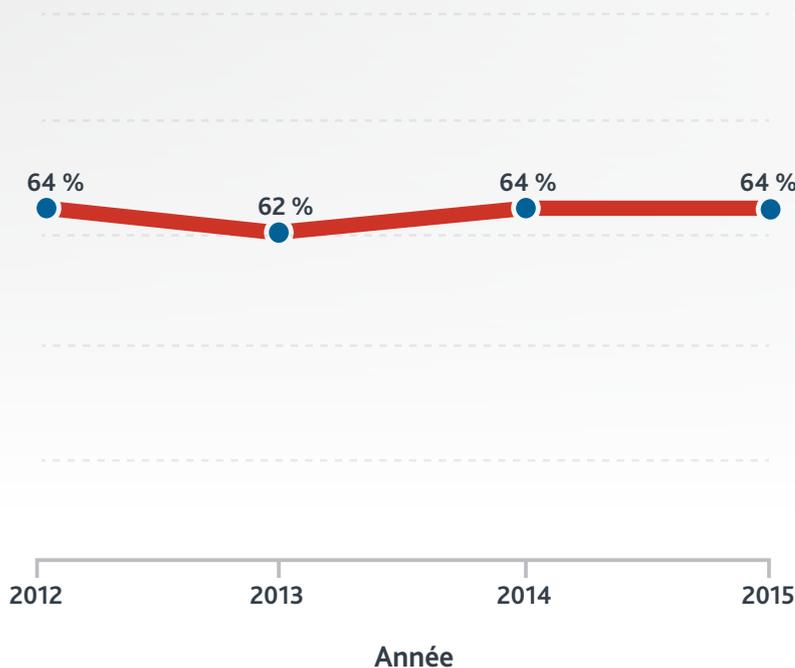
"On parle beaucoup de la valeur de la gestion de projet sans savoir ce que cela signifie réellement..."

il ne faut pas confondre intérêt et opportunité. Et nous devons récolter les avantages. "

*— Philippe Guitton,
Michelin*

Toutefois, le pourcentage de projets qui atteignent leurs objectifs — notre critère de mesure de la réussite — reste constant sur les quatre dernières années, comme l'illustre le graphique ci-dessous (voir la figure 2). Selon nos hypothèses, il faut que davantage d'organisations adoptent ces principes fondamentaux – et les gèrent plus efficacement – pour que les taux de réussite globaux des projets s'améliorent. N'oubliez pas que ces principes de base sont déjà en place dans les organisations performantes, et que celles-ci réussissent 2,5 fois plus de projets.

Figure 2 : Pourcentage de projets atteignant leurs objectifs



Culture

Les organisations les plus efficaces identifient la nécessité d'une gestion formelle des projets et des programmes dans le cadre de leurs initiatives de "changement métier". Créer une culture qui embrasse la gestion de projet et accroît la valeur métier qu'induit cette discipline implique les éléments suivants :

- Une compréhension exhaustive de la valeur de la gestion de projet
- Des sponsors directoriaux activement impliqués dans les projets et programmes
- Un alignement des projets et des programmes sur la stratégie de l'organisation
- Disposer d'une gestion de projet/programme/portefeuille à forte maturité

Notre étude *Pulse* 2015 indique que les organisations performantes sont considérablement plus à même de refléter les caractéristiques répertoriées dans le graphique ci-dessous (voir les figures 3, 4 et 5). En fait, les organisations qui partagent ces qualités affichent, en moyenne, davantage de projets réussis.

Figure 3 : Les organisations performantes développent une culture de la gestion de projets



Figure 4 : L'étude Pulse 2015 conclut qu'en moyenne, 64 % des projets réussissent.

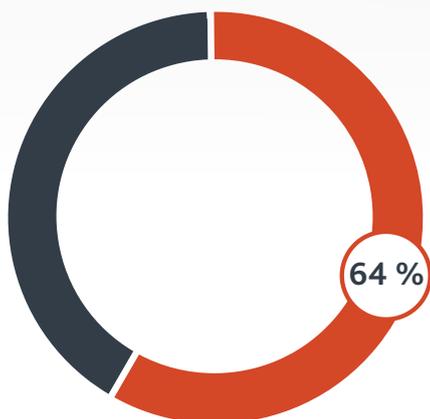
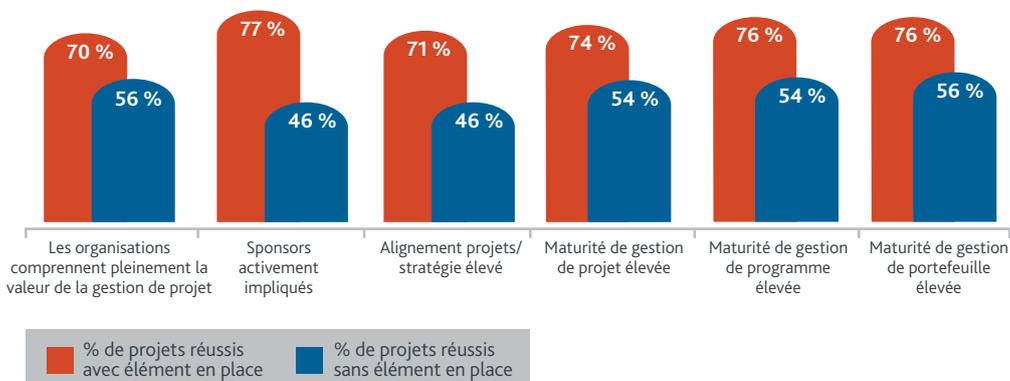


Figure 5 : Composants de projets réussis



"La culture commence par la manière dont les employés se projettent au sein de l'entreprise, au sein des projets sur lesquels ils travaillent..."

— Bob Bulger, WH Pacific

La culture organisationnelle donne le ton. C'est elle qui, au final, façonne le vécu commun des employés. La majorité des organisations développent au fil du temps des cultures uniques par la pratique et l'usage commun. Le vécu commun identifié dans l'ouvrage *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)* comprend, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- Visions partagées, valeurs des missions, croyances et attentes
- Réglementations, politiques, méthodes et procédures
- Motivation et systèmes de récompense
- Tolérance des risques
- Considérations sur les relations de leadership, de hiérarchie et d'autorité
- Code de conduite, éthique professionnelle et heures de travail
- Environnements de fonctionnement

Ces caractéristiques indiquent qu'une culture et un style sont "appris", qu'ils peuvent être partagés et qu'ils ont une forte influence sur la capacité d'un projet à atteindre des objectifs.⁴

"La culture commence par la manière dont les employés se projettent au sein de l'entreprise, au sein des projets sur lesquels ils travaillent ; les programmes. Enfin, par la manière dont ils s'alignent sur l'entreprise", explique Bob Bulger, PMP, PgMP, PfMP, Directeur de projet et Vice-président chargé des opérations chez WH Pacific, filiale de Nana Development Corporation.

Talent

Comprendre l'importance de compétences talentueuses constitue un facteur essentiel au développement d'une culture qui valorise la gestion de projet. Selon le sondage mondial 2014 PMI/EIU, intitulé *Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality*, seuls 17 pour cent des répondants déclarent que leurs stratégies de gestion du talent sont promptes à réagir aux changements de conditions métier, tandis que pour un tiers d'entre eux, une réaction efficace prend plusieurs années, voire davantage. Et une faiblesse aussi étendue se paie au prix fort : En moyenne, sur toutes les entreprises sondées, des carences en talent entravent fortement 40 pour cent des efforts de mise en œuvre d'une stratégie.⁵

"Selon moi, la gestion du talent est très importante. En effet, sans elle – sans les personnes adaptées à la gestion de projet, de programme et de portefeuille – nous ne pouvons pas réussir", explique Wanda Curlee, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, Directrice chargée des projets, programmes et portefeuilles chez Hewlett-Packard.

Notre recherche indique toujours que lorsque des organisations investissent dans le développement et la formation au profit de chefs de projet professionnels, leurs projets atteignent des performances supérieures, elles réussissent davantage leurs initiatives stratégiques et entrent dans la catégorie des organisations performantes. Les organisations performantes sont bien plus enclines à se focaliser sur la gestion du talent, sur la mise en œuvre d'une formation, et sur un transfert de connaissances formel et efficace, comme l'illustrent les graphiques ci-dessous (voir les figures 4, 6 et 7).

Figure 6 : Les organisations performantes se focalisent sur la gestion du talent

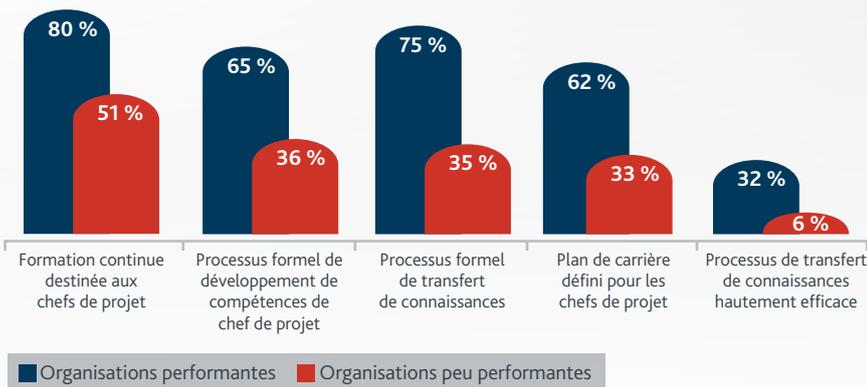
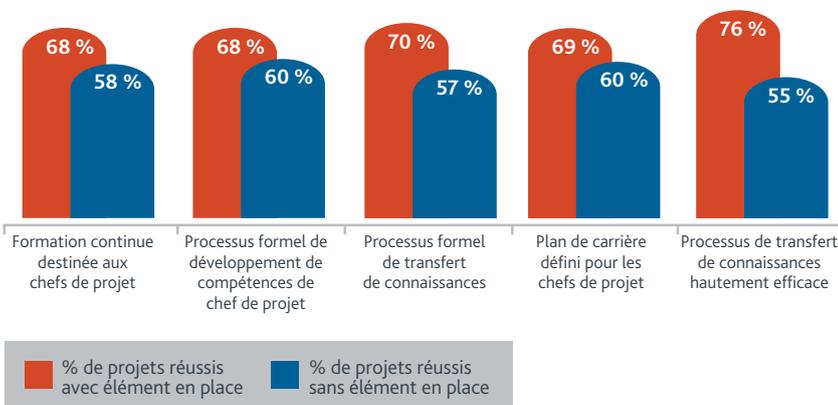


Figure 7 : Composants de projets réussis



Processus

Ces dernières années, notre recherche *Pulse* a confirmé que les organisations peuvent clairement profiter de la maturation de leurs processus de gestion de projet/programme/portefeuille, et que la maturité des processus ainsi obtenue conduit à la réussite.

Nos plus récentes conclusions *Pulse* révèlent que les organisations performantes soutiennent une gestion de projet/programme/portefeuille via des pratiques de la discipline normalisées à l'échelle de l'ensemble de la structure. Parallèlement, les projets ainsi menés sont fortement alignés sur la stratégie de l'organisation.

"Je ne distingue pas la mise en œuvre d'une stratégie de la réussite des projets."

— Daniel Svoboda,
Key Bank

"L'approche "en taille unique" de la gestion de projet est inopérante à l'échelle de l'entreprise."

— Alex Koenig,
Cubic Defense

"Je ne distingue pas la mise en œuvre d'une stratégie de la réussite des projets", explique Daniel Svoboda, PMP, Chef de projet, Key Bank. "Dans l'entreprise, chaque projet mis en œuvre doit, d'une manière ou d'une autre, s'aligner sur la stratégie."

Notre étude *Pulse* 2015 indique que les organisations performantes sont considérablement plus à même de se focaliser sur les éléments répertoriés dans le graphique ci-dessous, conduisant alors à des projets plus réussis (voir les figures 4, 8 et 9).

Figure 8 : Les organisations performantes se focalisent sur le processus

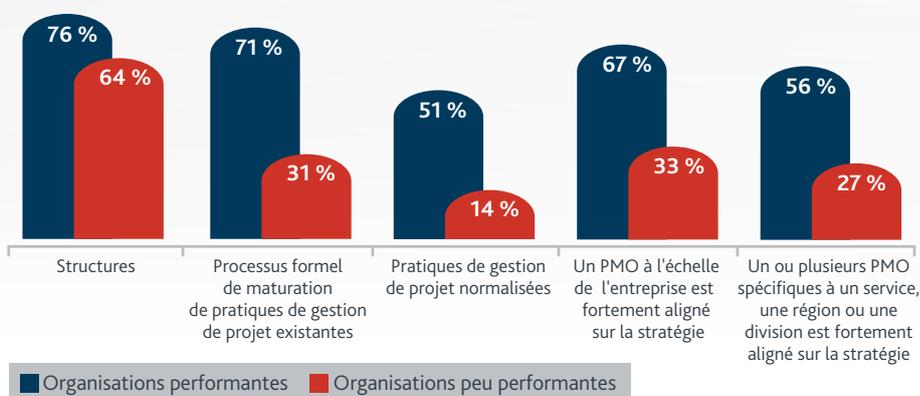
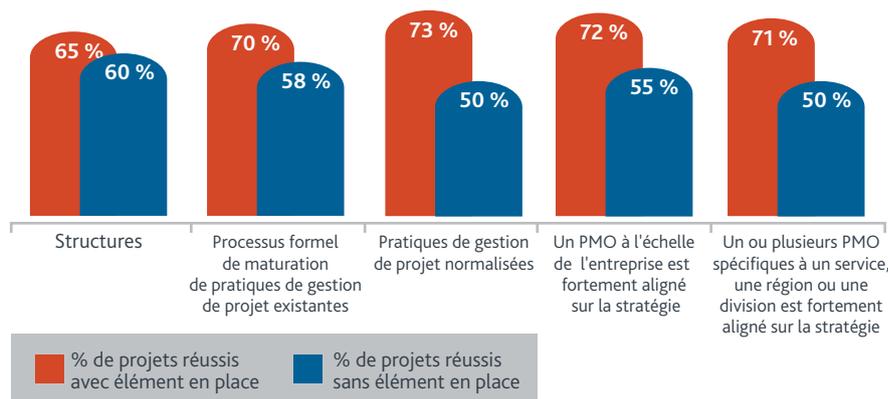


Figure 9 : Composants de projets réussis



"L'approche "en taille unique" de la gestion de projet est inopérante à l'échelle de l'entreprise. Toutefois, le recours à des pratiques normalisées personnalisées – des procédures documentées universelles sur toute l'entreprise – permet au chef de projet de mettre en œuvre le plan de gestion approprié", explique Alex Koenig, PMP, Directeur chargé des systèmes de formation au combat chez Cubic Defense.

PRATIQUES FONDAMENTALES

Ce qui distingue les organisations qui réussissent tient à la manière dont elles se définissent et se différencient. Comment une organisation devient-elle performante ? Au fil des années, nous constatons des changements dans certaines pratiques fondamentales, notamment les suivantes :

- Une efficacité accrue du **transfert de connaissances**
- Un usage plus rigoureux des pratiques de **gestion des risques**
- Un usage plus fréquent de pratiques de gestion de projet **agiles/incrémentales/itératives**
- Une maturité supérieure en matière de **concrétisation des avantages**

Transfert de connaissances

Des leçons retenues et partagées à l'atténuation de l'incidence de la perte d'un personnel expérimenté, le transfert de connaissances constitue une compétence organisationnelle essentielle, bien que souvent sous-évaluée. Notre étude *Pulse 2015* révèle que peu d'organisations sont particulièrement efficaces en la matière. Pour que le transfert de connaissances devienne routinier mais efficace, il doit s'intégrer à la culture. Le PMO, ainsi que l'ensemble des praticiens, peut contribuer à atteindre cet objectif à l'échelle de l'entreprise en démontrant la valeur du transfert des connaissances, et la manière dont il conduit à un processus amélioré de livraison des projets.

Notre recherche *Pulse 2015* indique également que les entreprises performantes identifient le besoin de se concentrer sur la formation et le développement du talent, pour atteindre des performances supérieures et mettre en place des initiatives stratégiques. Le transfert de connaissances et un outil pédagogique qui permet de renforcer les performances d'une équipe en mettant l'accent sur la collaboration, l'innovation et l'accompagnement. Pourtant, seuls 14 pour cent des organisations rapportent une efficacité dans cette discipline.

Les organisations qui réussissent ont leurs manières propres de capter et de partager les leçons tirées de l'expérience, et de les intégrer à des programmes de développement du talent. Elles utilisent différents circuits pour communiquer ces connaissances et ces éclaircissements, notamment une pédagogie formelle en salle de classe, des forums, des études de cas, des livres blancs, des articles et des vidéos.

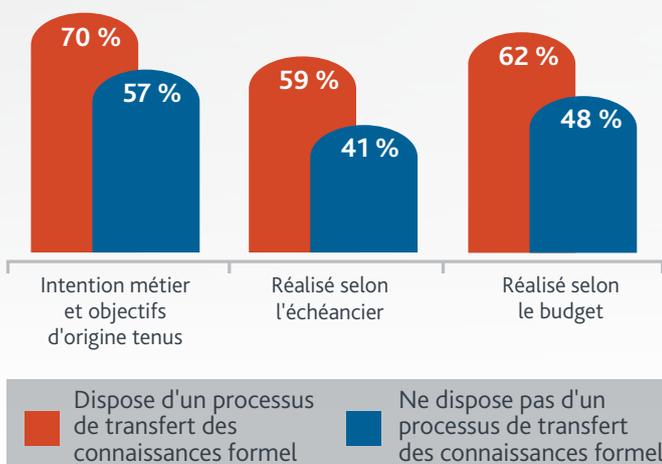
"Nous avons besoin de personnes capables de capter les récits relatifs à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas... car c'est par les contenus que les employés apprennent", explique Dr. Ed Hoffman, Directeur chargé des connaissances, NASA. "Nous avons besoin de personnes qualifiées pour capter les connaissances essentielles et les placer dans un contexte attractif."

Quels risques sont associés à l'absence de transfert des connaissances ? Selon Alex Koenig, de Cubic Defense, le principal risque, c'est la perte d'argent. "Nous avons découvert sur des projets similaires que nous répétions les mêmes erreurs, explique-t-il. "Analyser les leçons tirées de manière périodique attire l'attention et pousse l'organisation à mettre des changements en place là où ils sont nécessaires."

Notre étude *Pulse* confirme que la mise en place d'un processus de transfert des connaissances formel améliore considérablement les résultats des projets. Elle confirme également que les organisations performantes sont deux fois plus à même que les autres de disposer d'un tel processus : 75 pour cent, en comparaison des 35 pour cent que comptent les organisations peu performantes.

Le graphique suivant fournit davantage d'éclaircissements sur ce que l'étude *Pulse* révèle en matière de transfert des connaissances et de performances de gestion de projet (voir la figure 10).

Figure 10 : Performances du transfert de connaissances et de la gestion de projet



En tant qu'outil de développement et d'apprentissage efficace, le transfert de connaissances pourrait également se voir entravé par le fait que près des deux tiers des organisations rapportent qu'elles font appel à des chef de projet externalisés, notamment contractuels. Ici, le défi tient à l'identification des pratiques de transfert des connaissances ; pratiques internes, mais aussi externes, susceptibles de véhiculer des connaissances et des éclaircissements précieux d'un projet à un autre, quel que soit le lieu d'exercice des praticiens.

Gestion des risques

La gestion des risques est au cœur de la gestion de projet. Un projet peut se trouver confronté à un nombre indifférent de risques susceptibles de le faire dérailler, souvent sans que la responsabilité de l'équipe ne soit en cause. Des ouragans et situations politiques agitées aux conflits avec les fournisseurs, en passant par les carences en main-d'œuvre, les événements internes et externes peuvent avoir une incidence considérables sur l'avancée et le comportement final d'un projet. Si de tels risques ne sont pas totalement prévisibles, des pratiques de gestion des risques permettront d'atténuer les dommages potentiels.

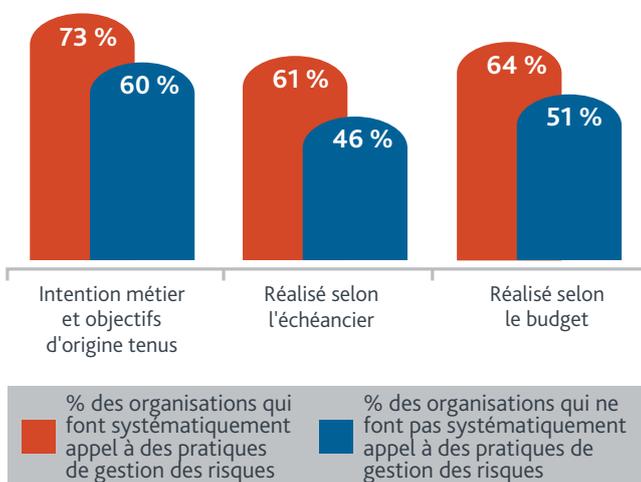
La recherche *Pulse* 2015 révèle que 64 pour cent des organisations font état d'un recours fréquent à des pratiques de gestion des risques, soit une tendance baissière par rapport aux 71 pour cent de 2012. Si cette valeur baisse? et si nous continuons à la surveiller, l'étude n'en conclut pas moins que 83 pour cent des organisations performantes rapportent une utilisation fréquente de pratiques de gestion des risques, en comparaison des seuls 49 pour cent qu'affichent les organisations peu performantes.

Hatch, Ltd. – détenteur du Project of the Year Award de PMI en 2014 pour la technologie AP60 de Rio Tinto Alcan – explique que son approche de la gestion des risques a permis d'achever le projet avec un taux de blessures inférieur de 99 pour cent à la moyenne locale. "Dans le cadre de l'approche de gestion que nous avons adoptée, les personnels devaient s'interrompre à chaque fois que quelque chose de nouveau survenait, réfléchir aux risques et prendre toute mesure nécessaire (parfois très simple) pour les éliminer", explique André Noël, chef de projet.

Hatch se concentrait sur l'achèvement du projet, tout en réduisant les blessures. "Vous devez adopter une culture dans laquelle vous n'acceptez aucun accident", explique André Noël. "Vous n'acceptez pas d'être blessé pendant que vous faites votre travail. Vous prenez toute mesure pour éviter les accidents. Et souvent, il s'agit de choses très simples. Elles ne prennent que cinq minutes."

Une compétence en gestion des risques permet aux organisations d'évaluer et d'identifier les risques d'un projet, d'atténuer les menaces et de rentabiliser les opportunités. En fait, les organisations qui déclarent faire systématiquement appel à des pratiques de gestion des risques affichent des résultats de projet considérablement supérieurs aux organisations qui n'adoptent pas ce comportement (voir la figure 11).

Figure 11 : Gestion des risques et résultats de projet



"Mon entreprise comprend que la gestion des risques est au cœur de la gestion de projet", explique Mark Childers, PMI-ACP, PMP, Chef de projet III, DOD & State, FLUOR Government Group. "Elle propose également des cours, notamment sur le thème de l'alignement des profits sur les risques. Il est évident qu'on souhaite qu'un projet soit aussi rentable que possible. Selon moi, le cœur et l'âme de la gestion de projet sont réellement axés sur la gestion du risque."

Une absence de gestion du risque se répercute sur le bénéfice. "Un client attend de nous une bonne intendance de son investissement financier dans le projet ; une gestion des risques médiocre érodera sa confiance", explique Alex Koenig.

"Selon moi, le cœur et l'âme de la gestion de projet sont réellement axés sur la gestion du risque."

— *Mark Childers,*
FLUOR Government
Group

Agilité organisationnelle

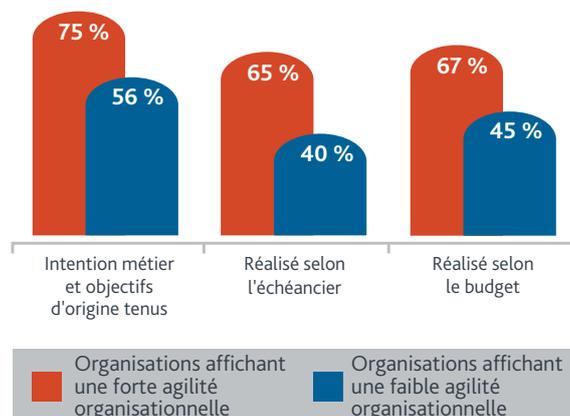
L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à réagir et à s'adapter rapidement à des changements qui interviennent sur le marché, ainsi que dans d'autres secteurs de son environnement extérieur. Ces changements comprennent l'émergence de nouveaux concurrents, des technologies disruptives ou les revirements soudains dans le climat global. Le recours à des outils et des techniques agiles/incrémentaux/itératifs de gestion de projet est extrêmement important dans de tels scénarios, car ces techniques influent sur les projets et programmes. Selon notre rapport *Pulse 2015*, ce recours est en hausse.

Toutefois, l'agilité organisationnelle porte sur de nombreux autres aspects culturels et structurels, et tout autant de pratiques métier, susceptibles d'influer sur la réussite des projets et des programmes. En 2012, dans le rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession sur l'agilité organisationnelle*, nous avons identifié les caractéristiques les plus révélatrices en la matière. Il s'agissait des capacités suivantes :

- Réagir rapidement aux opportunités
- Raccourcir les cycles de décision/production/examen
- Gérer le changement
- Intégrer l'avis du client
- Gérer le risque
- Affecter des équipes de projet interdisciplinaires
- Éliminer les organisations en silos
- Mettre en œuvre une planification des contingences
- Utiliser des pratiques de gestion de projet itératives
- Rentabiliser la technologie⁶

Il n'est pas surprenant que les organisations fortement agiles affichent des résultats de projet considérablement supérieurs, en comparaison de leurs homologues à faible agilité, comme l'illustre le graphique ci-dessous (figure 12).

Figure 12 : Agilité et résultats de projet



L'agilité peut également être associée à une croissance rentable : Une recherche menée par le MIT (Massachusetts Institute of Technology) laisse entendre que le chiffre d'affaires des entreprises agiles augmente plus rapidement, de 37 pour cent, et génère 30 pour cent de bénéfice de plus, que celui des entreprises dépourvues d'agilité.

Notre étude *Pulse* 2015 indique que le recours à des pratiques de gestion de projet agiles/incrémentales/itératives continue d'augmenter, avec 38 pour cent des organisations qui en rapportent un usage fréquent ; soit 8 pour cent de hausse depuis 2013. Aussi, en quoi des pratiques de gestion de projet agiles/incrémentales/itératives contribuent-elles à l'agilité ou la hausse d'agilité d'une organisation ? "Selon mon expérience, les chefs de projet qui ont atteint un certain niveau de sensibilité professionnelle aident nos équipes de projet à prendre les décisions et résoudre les problèmes plus rapidement", explique Daniel Svoboda de Key Bank.

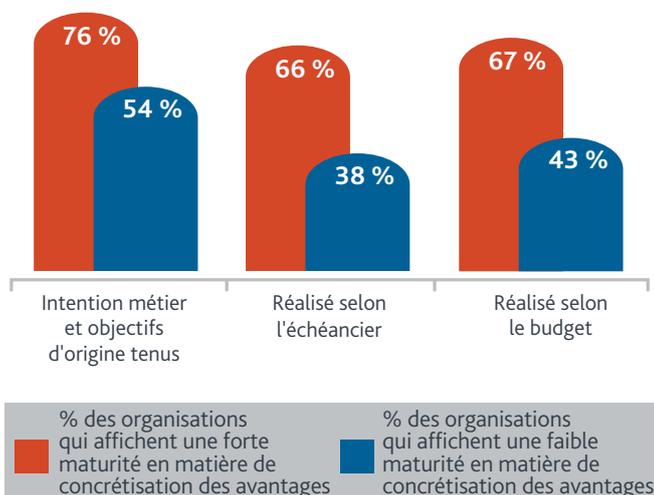
Concrétisation des avantages

La concrétisation des avantages illustre et mesure précisément en quoi les projets et programmes apportent une réelle valeur à l'entreprise. Les organisations qui mettent en œuvre des programmes de concrétisation des avantages comprennent cette valeur, car elles captent les faits tangibles nécessaires pour démontrer un retour sur leurs investissements dans la gestion de projet. Toutefois, trop peu d'organisations affichent des programmes efficaces de concrétisation des avantages ; en fait, nombre d'entre elles en sont totalement dépourvu. Aussi manquent-elles une occasion d'appréhender ce qui les aiderait à augmenter le taux de réussite de leurs projets. Nous devons poursuivre l'étude des défis liés à la concrétisation des avantages afin d'obtenir des éclaircissements sur la manière dont les organisations peuvent les relever.

Notre recherche *Pulse* 2015 indique que seule une organisation sur cinq rapporte un niveau élevé de maturité dans cette discipline. Si ce chiffre est faible, il représente toutefois une hausse de 63 pour cent depuis 2013, indiquant ainsi un niveau d'intérêt élevé pour la concrétisation des avantages, même lorsque les organisations ont du mal à en devenir adaptées. Les organisations performantes ont quatre fois plus de chances de rapporter une maturité élevée en matière de concrétisation des avantages (39 pour cent, à comparer aux 9 pour cent des organisations peu performantes). En effet, elles identifient cette discipline comme un impératif métier.

Parallèlement, les organisations qui font état d'une telle maturité affichent des résultats de projet considérablement supérieurs, comme l'illustre le graphique ci-dessous (figure 13).

Figure 13 : Concrétisation des avantages et résultats de projet



La concrétisation des avantages constitue un défi. Toutefois, lorsqu'elle est bien gérée, elle contribue à garantir que le résultat d'un projet produit les avantages souhaités, tels qu'attendus dans le dossier d'affaire correspondant. Pour y parvenir, l'organisation doit établir, mesurer et communiquer les résultats de ses initiatives. De tels éclaircissements sur les performances constituent aussi un outil de planification essentiel aux futurs projets et à l'affectation ultérieure des ressources, notamment des talents.

"Ce que nous constatons à présent, c'est que vos performances professionnelles d'aujourd'hui dictent, en fait, votre travail de demain", explique Mark Childers.

Si nous assistons à une hausse significative du nombre d'organisations à forte maturité dans ce domaine de compétences, nous constatons encore qu'un pourcentage d'organisations bien inférieur à l'idéal investissent dans la concrétisation des avantages, en envisageant le retour.

Les organisations qui affichent des processus matures de concrétisation des avantages peuvent tirer parti des atouts suivants :

- Une identification claire des bénéfices stratégiques avant le lancement d'un projet
- Une évaluation et une surveillance efficaces des risques pour la réussite du projet
- Une planification proactive des changements nécessaires au sein de l'organisation
- Une définition explicite de la responsabilité de la réussite du projet
- Une extension routinière de la responsabilité pour intégration à l'équipe de projet

CONCLUSION

L'étude *Pulse of the Profession* 2015 reprend certains messages cohérents tirés des résultats des années précédentes, mais fournit également de nouveaux éclaircissements susceptibles d'aider les organisations à obtenir un avantage concurrentiel. Parmi les éléments importants, remarquons les suivants :

- Un environnement métier complexe et à évolution rapide, continue de souligner le besoin d'excellence en matière de gestion de projet/programme/portefeuille.
- Une culture de la gestion de projet qui identifie intégralement la valeur qu'apporte la discipline, tout en soutenant des compétences stratégiques, génère un avantage concurrentiel.
- Un retour aux fondamentaux, intégrant l'état d'esprit de la gestion de projet à la culture organisationnelle, peut induire un avantage concurrentiel durable.
- La capacité d'une organisation à développer et pérenniser son potentiel de croissance dépend d'un certain nombre de facteurs essentiels, notamment disposer de sponsors directoriaux actifs sur les projets, mettre en place un PMO efficace et correctement aligné, et recourir à des pratiques de gestion de projet homogènes et normalisées à l'échelle de l'organisation.
- Les organisations continuent à reconnaître la valeur des personnels polyvalents, dotés d'une clairvoyance stratégique approfondie, et qui soutiennent le développement et le transfert des connaissances en tant que force concurrentielle et moyen d'améliorer les performances.
- Les organisations doivent adopter, valoriser et exploiter la gestion de projet, et à la fois porter leur réussite à son crédit et l'identifier en tant que telle.

RÉFÉRENCES

1. Les organisations performantes sont celles qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine de 80 pour cent ou plus.
2. Les organisations "peu performantes" sont celles qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine de 60 pour cent ou moins.
3. Economist Intelligence Unit (EIU). "Global Forecasting Service." Accès le 31 décembre 2014. Extrait de <http://gfs.eiu.com/>.
4. Project Management Institute. *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)– Cinquième édition*. Project Management Institute. 2013.
5. Economist Intelligence Unit and Project Management Institute. *Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality*. Project Management Institute. Novembre 2014.
6. Project Management Institute. *Pulse of the Profession® In-Depth Report : Agilité organisationnelle*. Project Management Institute. 2012.

À PROPOS DE PMI PULSE OF THE PROFESSION®

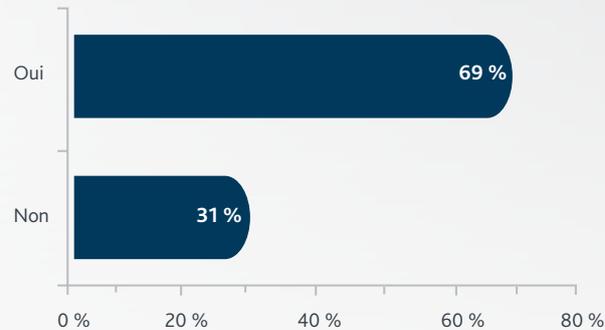
Créé en 2006, *Pulse of the Profession®* est un sondage annuel de PMI mené auprès des professionnels du secteur de la gestion de projet. L'étude *Pulse of the Profession®* dessine les tendances majeures de la gestion de projet actuelle et à venir. Par une recherche sur le marché d'origine, elle fait état de retours d'information et d'éclaircissements provenant de responsables de projet/programme/portefeuille, et présente une analyse de données tierces.

L'édition la plus récente du sondage *Pulse* présente les retours d'information et les éclaircissements collectés auprès de plus de 2 800 leaders et praticiens de la gestion de projet à l'échelle de l'Europe, de l'Amérique du Nord, de l'Amérique Latine et des régions Moyen-Orient-Afrique (EMEA), Asie-Pacifique et Caraïbes.

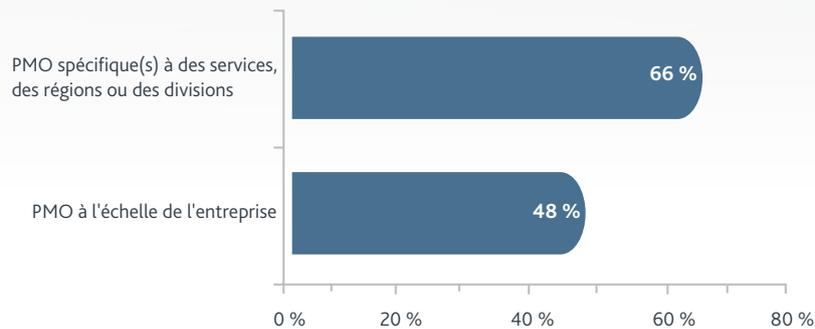
ANNEXE : QUESTIONS DU SONDAGE

Les pages qui suivent mettent en évidence une sélection de questions et de réponses du sondage *Pulse of the Profession*.

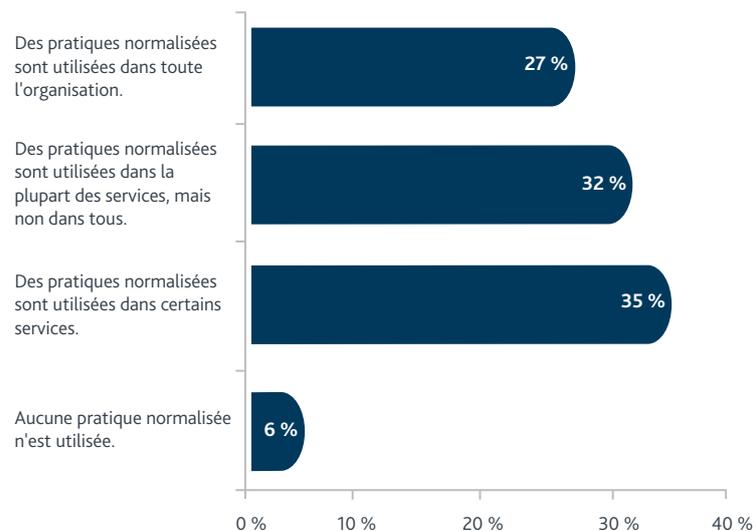
1. Votre organisation dispose-t-elle d'un bureau de gestion de projets (PMO) ?



2. De quel(s) type(s) de PMO votre organisation dispose-t-elle ?



3. Dans quelle mesure votre organisation fait-elle appel à des pratiques de gestion de projet normalisées ?



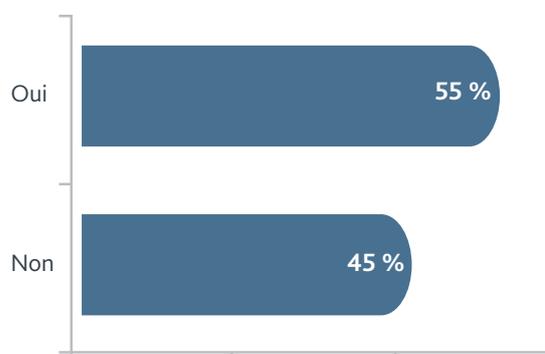
Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

ANNEXE

4. À quelle fréquence votre organisation utilise-t-elle chacune des pratiques suivantes ?



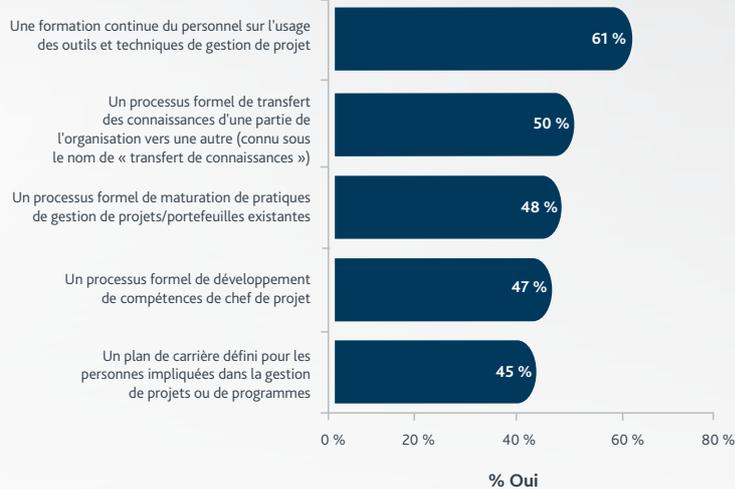
5. Considérez-vous que votre organisation comprend totalement la valeur de la gestion de projet ?



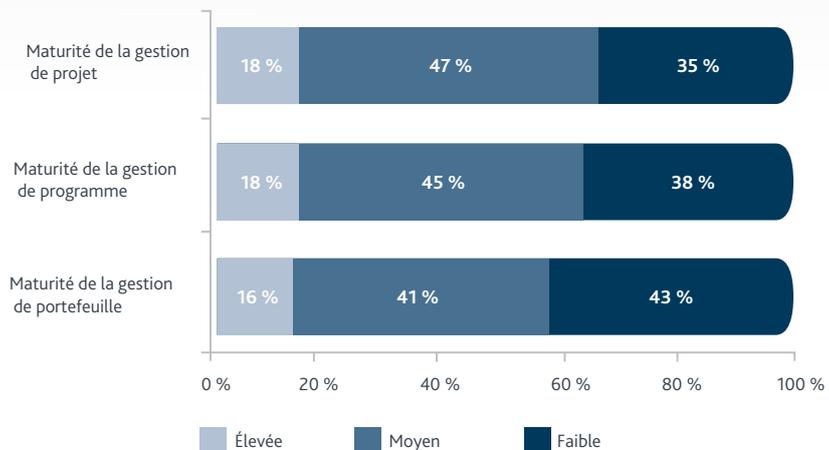
Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

ANNEXE

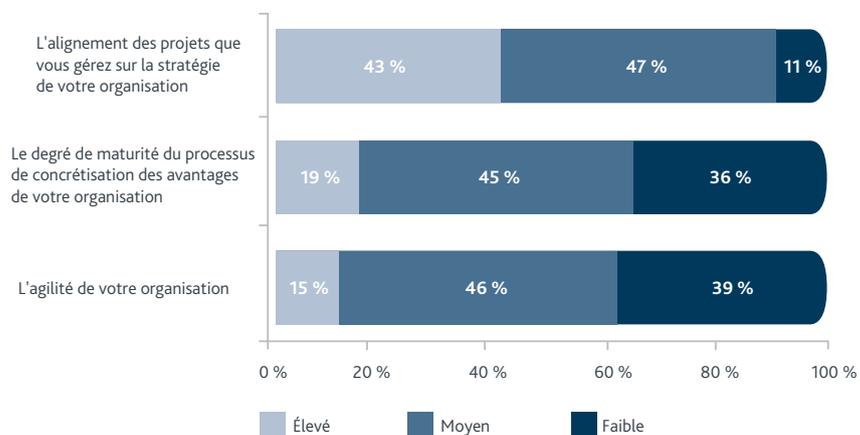
6. Votre organisation dispose-t-elle actuellement d'un ou plusieurs des éléments suivants ?



7. Comment caractériseriez-vous la maturité de la gestion de projet/programme/portefeuille dans votre organisation ?



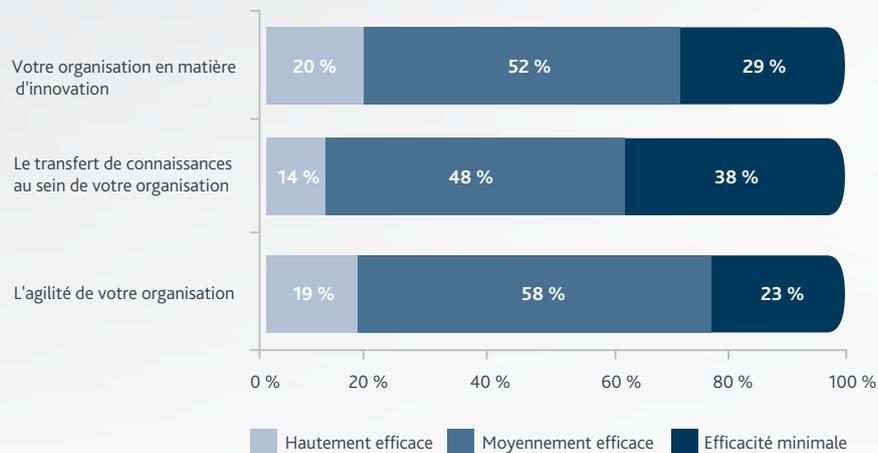
8. Comment caractériseriez-vous les éléments suivants ?



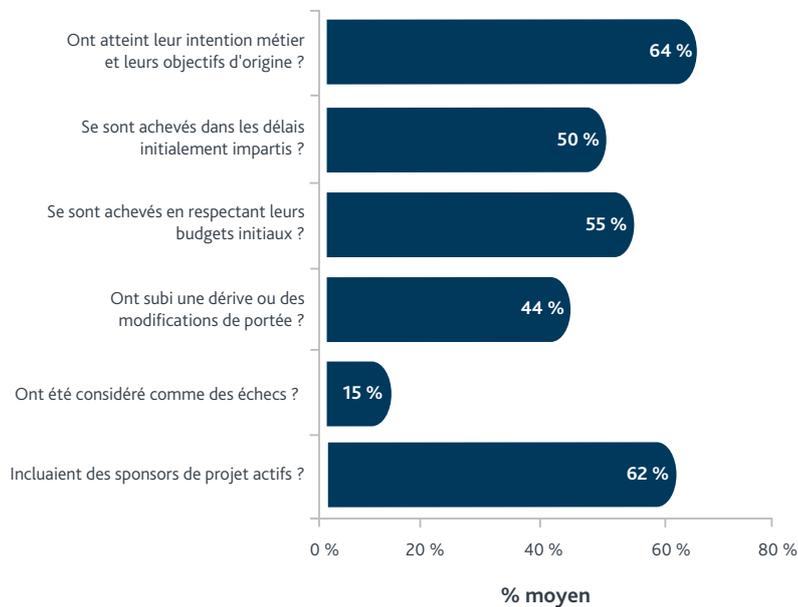
Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

ANNEXE

9. Quelle est l'efficacité des éléments suivants ?



10. Selon votre estimation, quel pourcentage des projets achevés dans le cadre de votre organisation au cours des 12 derniers mois...



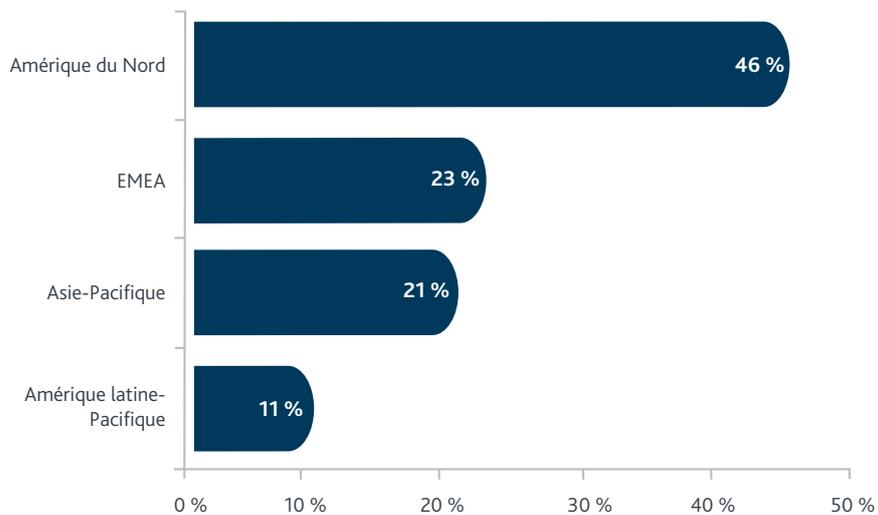
Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

ANNEXE

11. Dans les projets lancés dans votre organisation au cours des 12 derniers mois et considérés comme des échecs, quelles étaient les principales causes d'échec ?



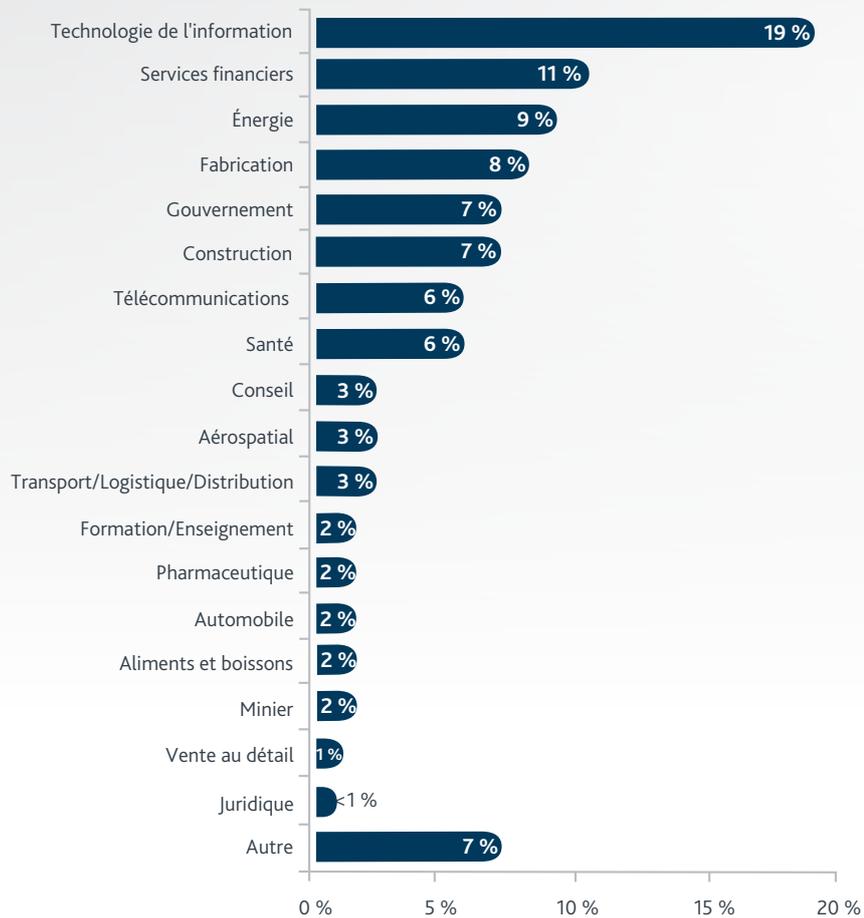
Région



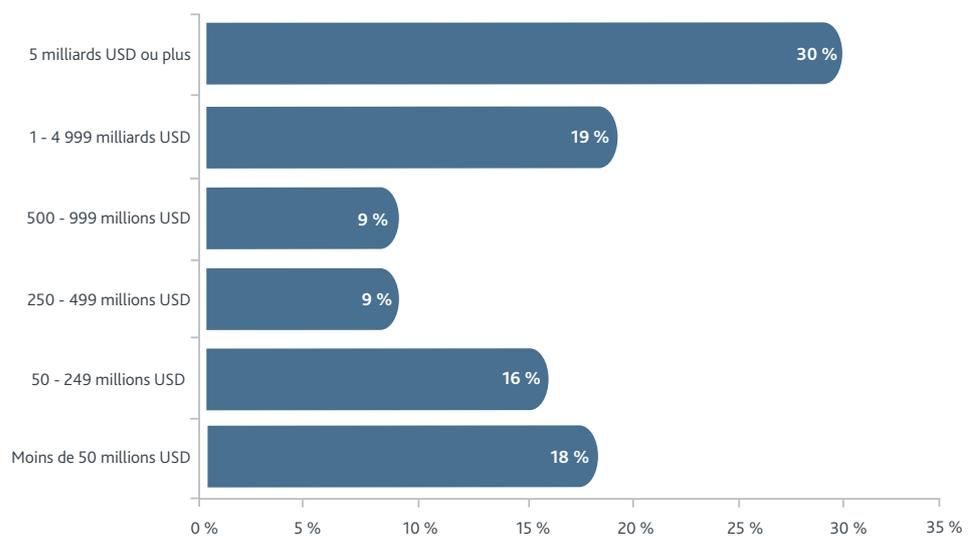
Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.

ANNEXE

Secteur



Chiffre d'affaires annuel (USD)



Remarque : La somme des chiffres peut ne pas être de 100 % du fait des arrondis.



Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubaï | Lelystad | Londres | Bombai | New Delhi
Philadelphia | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Sydney | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Boulevard
Newtown Square, PA USA 19073-3299
Télécopie : +1 610 356 4647 | Téléphone : +1 610 356 4600
Courriel : customercare@pmi.org

©Project Management Institute. Tous droits réservés. "PMI", le logo PMI, "Making project management indispensable for business results" et "Pulse of the Profession" sont des marques de Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste exhaustive des marques PMI, contactez le service juridique de PMI. BRA- 102-2014 (1-15)



*Making project management
indispensable for business results®*