



PMI's

**PULSE** *of the*  
**PROFESSION**<sup>®</sup>

Rapport approfondi

# Implication des sponsors exécutifs

MOTEUR PRINCIPAL DE LA  
RÉUSSITE DES PROJETS ET DES PROGRAMMES



**BCG**

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## SYNTHÈSE DIRECTORIALE

Pour la deuxième année consécutive, une recherche du Project Management Institute (PMI) révèle que disposer d'une implication active des sponsors exécutifs constitue le moteur clé de la réussite des projets. Pourtant, cette même recherche révèle également que des sponsors exécutifs sont affectés à moins des deux tiers des projets et programmes, suggérant ainsi que les organisations ne reconnaissent pas pleinement l'importance du rôle. Cette situation entraîne des pertes considérables pour les organisations du monde entier. Toutefois, la recherche montre qu'il existe des solutions simples à mettre en œuvre.

Notre recherche approfondie *Pulse of the Profession*® sur les sponsors exécutifs lève le voile sur trois facteurs prépondérants susceptibles de limiter, voire d'inhiber, l'efficacité potentielle des sponsors : une culture organisationnelle qui conduit à une "surextension" des sponsors ; une communication inefficace ; un manque de développement professionnel des sponsors.

## SUREXTENSION

La surextension constitue une menace sérieuse pour la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des initiatives stratégiques. Les sponsors rapportent qu'en moyenne, ils travaillent sur trois projets ou programmes simultanément, consacrant ainsi en moyenne 13 heures par semaine à chacun des projets ou programmes qu'ils sponsorisent, parallèlement à leur travail normal.

## COMMUNICATION

Il n'est pas surprenant que des carences en communication affectent la capacité des sponsors à jouer efficacement leur rôle. Le rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession*® : *Le rôle essentiel de la communication* révèle que, pour chaque milliard USD consacré à des projets, 75 millions USD sont gaspillés du fait d'une communication inefficace. Dans le contexte d'une sponsorship par les dirigeants, la communication est essentielle. En effet, les personnes de tout niveau hiérarchique se fient au sponsor et le considèrent capable d'influencer et d'aligner les parties prenantes, d'affirmer un leadership et de prendre des décisions.

Pourtant, la communication du chef de projet vers le sponsor est tout aussi importante que celle qui émane du second. Des retours d'information et des rapports d'avancée réguliers, dont le degré de détails sera adapté au sponsor, contribuent à produire de meilleurs résultats de programmes et de projets. Trop souvent, une telle communication est soit inexistante, soit trop lourde en quantité, tout en manquant de qualité. Des mises à jour régulières par rapport à des jalons clairs et prévisionnels, associées soit à des KPI décrivant des indicateurs dominants quant aux risques identifiés, soit à des incidences opérationnelles ou économiques constituent un exemple des pratiques qui fournissent des éclaircissements utiles et contribuent à une implication active des sponsors exécutifs et non à leur surcharge.

## DÉVELOPPEMENT

Le retour d'information est également essentiel au troisième facteur sur lequel les organisations doivent se concentrer pour donner aux sponsors exécutifs les moyens de réussir : le développement et la culture des compétences nécessaires pour devenir ledit sponsor exécutif. Si une formation "sur le tas" constitue la manière la plus répandue pour le sponsor exécutif d'acquérir des connaissances et des compétences, les organisations tirent de meilleurs résultats de leurs projets lorsqu'elles proposent un développement formel (notamment via le bureau de gestion de projets, le tutorat d'autres sponsors exécutifs et des opportunités de développement extérieures).

Éliminer ou atténuer les facteurs qui restreignent la capacité d'un sponsor à s'impliquer activement peut avoir un impact majeur sur le résultat final de l'entreprise : ainsi, pour 1 milliard USD investi dans des projets et des programmes, ce sont 109 millions USD qui sont gâchés<sup>1</sup> du fait de performances de projet médiocres. De plus, un projet non réussi sur trois ne remplit pas ses objectifs du fait d'une implication médiocre des sponsors exécutifs.

Ce rapport examine ces conclusions plus en détails et prouve l'incidence positive que peuvent avoir les sponsors exécutifs sur les résultats des programmes et des projets, en conférant, à terme, aux organisations un avantage concurrentiel.

**PMI souhaite remercier spécialement pour ses contributions au présent rapport le Boston Consulting Group (BCG) - cabinet de conseil en gestion international et conseiller leader à l'échelon mondial en stratégie métier.**

## PERSPECTIVE : L'IMPÉRATIF DU CHANGEMENT : UNE QUESTION DE STRATÉGIE

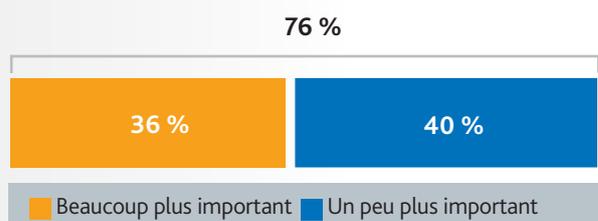
Par Perry Keenan et Jennifer Tankersley

Six ans après le début de la crise financière, nous assistons à une reprise générale à l'échelle de plusieurs zones géographiques et de plusieurs secteurs industriels. Dans le monde entier, la majorité des entreprises deviennent plus efficaces, et nombre d'entre elles plus efficaces : elles surmontent les défis de leurs modèles de fonctionnement, modifient ces derniers, redéfinissent leurs priorités et se restructurent en conséquence.

Dans de nombreux cas, ces modifications jettent les bases d'une transformation à plus grande échelle, dans laquelle l'aptitude au changement de l'entreprise témoigne d'un avantage concurrentiel et devient partie intégrante de sa stratégie. Le changement est plus complexe et plus essentiel. Les organisations deviennent de plus en plus mondiales ; la technologie accélère le rythme et l'incidence du changement ; le besoin est plus important ; et la concurrence s'accroît clairement. La nature du changement exigé aujourd'hui est souvent forgée par des initiatives stratégiques à grande échelle qui ont une incidence sur toute l'organisation et au-delà.

Et à cet égard, disposer d'un sponsor exécutif pour ces initiatives - dont certaines, par nature, engagent purement et simplement l'activité - prend une importance croissante. La recherche PMI révèle que 76 pour cent des répondants s'accordent sur le fait que le rôle du sponsor exécutif est devenu plus important au cours des 5 dernières années (voir la figure 1).

### Le rôle du sponsor exécutif a gagné en importance au cours des 5 dernières années.



**Figure 1**

Mais une sponsorship de qualité exceptionnelle constitue souvent une ressource douloureusement limitée. Si la demande de sponsors exécutifs est en hausse, l'offre de sponsors exécutifs capables est limitée... et ne semble pas suffisamment développée pour répondre à cette demande. De nombreuses organisations rapportent que leurs sponsors sont en forte surextension en termes de portefeuilles, une situation qui conduit logiquement à une implication sous-optimale qui, à son tour, conduit à une incidence négative sur les résultats des projets.

Que les sponsors viennent des cadres dirigeants ou d'un échelon inférieur de l'organisation, notre expérience conclut que, trop souvent, ils sont trop peu nombreux et on leur demande trop (voir figure 2).

### Les sponsors exécutifs ne sont pas assez nombreux et se trouvent fréquemment en surextension sur de nombreux projets.



**Figure 2**

Autre problème de l'offre, le mélange croissant d'initiatives entreprises induit une valeur horizontale plutôt que verticale : il est ainsi question d'initiatives fonctionnelles ou en activités croisées, plutôt que d'initiatives en silo. Avec cette complexité et ses enjeux à la hausse, naissent des impératifs plus radicaux en termes de visibilité interne et, plus récemment, externe. Dans certains secteurs industriels fortement réglementés, la question de la visibilité externe en hausse gagne en importance, augmentant ainsi la pression déjà considérable qui s'exerce sur la réussite des projets.

La recherche entreprise par PMI met en lumière la différence que des sponsors exécutifs fortement impliqués peuvent faire au niveau de la réussite des projets et des programmes. Les sponsors connaissent et comprennent la nécessité de leur implication. Toutefois, le besoin croissant de comprendre et de surveiller les aspects essentiels des efforts de mise en œuvre complexes et, le cas échéant, d'intervenir, vient entraver leur capacité à s'impliquer ; une source de frustration pour toutes les parties prenantes.

En travaillant avec ses clients, le Boston Consulting Group (BCG) constate que les bureaux de gestion de projet/programme, les PMO (Project/Program Management Office), jouent un rôle essentiel par la mise en place de processus simples et intelligents - processus focalisés sur des éclaircissements opérationnels essentiels - et par l'aide qu'ils apportent tant aux chefs de projet qu'aux sponsors dans le développement des compétences adaptées à leurs rôles respectifs. Pour les chefs de projet, ce développement comprend la manière de définir avec rigueur leur initiative selon différents critères : jalons cruciaux affichant une incidence opérationnelle ou économique ; indicateurs directeurs prévisionnels ; éléments de mesure des interdépendances et des risques critiques ; et l'implication optimale et opportune des sponsors.<sup>2</sup> Côté sponsors, l'accent sera mis sur une direction efficace du changement ; l'implication des parties prenantes clés et l'influence sur celles-ci ; et une résolution proactive des problèmes - en particulier la rectification anticipée du cap.

Ces changements relativement simples mais efficaces permettent aux sponsors de se focaliser sur leurs domaines de plus grande influence en termes de réussite de projet ou de programme : élimination des obstacles ; résolution des problèmes ; alignement sur la stratégie ; parrainage des projets ; collaboration avec les parties prenantes ; et, bien sûr, rectification de cap si nécessaire.

Confrontées à des enjeux supérieurs, tant internes qu'externes, les organisations tireront un parti considérable de la recherche entreprise par le Project Management Institute sur une sponsorship exécutive efficace et engagée.

*Perry Keenan est associé principal et directeur général du BCG. Il est également leader international sur le thème de la gestion des programmes et des changements.*

*Jennifer Tankersley est experte BCG en gestion des changements.*

---

*"La principale raison de la réussite d'un sponsor exécutif résidait dans le soutien dont il bénéficiait au niveau des cadres dirigeants, et dans sa capacité d'influencer les autres parties prenantes ; soit l'ensemble des différents services, et leurs leaders, sur lesquels nous nous appuyons en termes de ressources d'aide technique et d'implication. "*

*-Stephanie Morgan, PMP,  
Directrice générale, MUFG  
Union Bank, N.A.*

---

## INITIATIVES STRATÉGIQUES : LA VOIE DE LA CROISSANCE

Les PDG reconnaissent qu'en termes de réussite durables, ils ne peuvent plus se fier à des "recettes éprouvées". Selon le 17<sup>ème</sup> sondage annuel de PwC qui les interroge sur l'avenir - le Annual Global CEO Survey, *Fit for the Future*<sup>3</sup> - plus d'un tiers des PDG des États-Unis déclarent que ce sont les nouveaux produits et services qui offrent la principale opportunité de croissance à leurs entreprises. Le rapport spécifie que les PDG identifient ces initiatives de changement comme de nouvelles approches de l'incitation de la clientèle, un usage plus efficace des montagnes de données (big data) et de nouvelles alliances stratégiques ; comme autant de domaines sur lesquels ils se concentrent ou vont se concentrer.

Si les ambitions des cadres dirigeants méritent quelques applaudissements, les entreprises doivent reconnaître qu'elles ne sont pas nécessairement armées pour les mettre en pratique. Notre recherche indique que seuls 18 pour cent des organisations font état d'une efficacité élevée en matière de gestion du changement organisationnel.<sup>4</sup>

Selon une étude co-menée par l'EIU (Economist Intelligence Unit) et PMI, et intitulée *Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite*, les cadres dirigeants comprennent que la raison numéro un de la réussite des initiatives stratégiques dans leur organisation correspond à l'adhésion et au soutien des leaders. Toutefois, seule la moitié des personnes sondées par l'EIU déclarent que la mise en œuvre d'une stratégie d'ensemble bénéficie d'une attention appropriée de la part des cadres directoriaux. De plus, 28 pour cent des organisations déclarent que les différents projets et initiatives visant à mettre en œuvre une stratégie n'obtiennent généralement pas la sponsorship nécessaire au niveau de l'encadrement.<sup>5</sup>

Une telle carence en leadership amoindrit inévitablement la capacité de mise en œuvre d'une stratégie. Et l'impact financier de cette carence est élevé : en moyenne, près de 15 pour cent de chaque dollar consacré à des initiatives stratégiques est gaspillé du fait de performances médiocres.<sup>6</sup>

## COMMENT LES SPONSORS CONTRIBUENT À LA RÉUSSITE

Le sponsor exécutif - et son degré d'implication - constitue le facteur essentiel à la réussite ou à l'échec d'une initiative. Plus de 90 pour cent des répondants à un sondage IBM déclarent que la "sponsorisation par l'équipe dirigeante" constitue le facteur de réussite du changement.<sup>7</sup>

Notre propre recherche souligne l'incidence potentielle des sponsors. Comme nous l'avons expliqué dans le rapport approfondi *PMI Pulse of the Profession*® : *Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques*, "les sponsors jouent un rôle essentiels dans l'intégration efficace de la gestion de projet et l'approche maîtrisée de la gestion du changement, améliorant considérablement les chances de succès de la mise en œuvre des projets."<sup>8</sup>

La recherche *PMI Pulse* révèle également que les sponsors impliqués constituent de loin le principal moteur des projets qui concrétisent leurs objectifs d'origine et leur intention métier.<sup>9</sup> De plus, une grande majorité des organisations rapporte qu'une sponsorship exécutive est plus importante aujourd'hui dans leur organisation qu'elle ne l'était il y a 5 à 10 ans.

Pourtant, le pourcentage moyen des projets affichant des sponsors actifs reste constant. En 2012, 2013 et 2014, les organisations ont rapporté que moins de deux projets sur trois (63 pour cent) ont impliqué activement des sponsors.<sup>10</sup>

Sachant l'importance de la sponsorship exécutive, *PMI* a entrepris, en juillet 2014, une étude approfondie portant sur plus de 1 000 sponsors exécutifs et praticiens de la gestion de projet. Cette étude avait pour but d'évaluer l'utilisation des sponsors exécutifs dans les entreprises ainsi que les fins visées.

Dans le présent rapport, nous examinons la manière dont les sponsors exécutifs peuvent influencer les résultats d'un projet. Les conclusions se concentrent sur trois facteurs susceptibles de bloquer ou de favoriser la capacité d'un sponsor à s'impliquer activement :

- une culture de gestion de projet qui évite la surextension des sponsors ;
- la communication ;
- le développement des sponsors exécutifs.

Les mesures de correction sont notamment les suivantes :

- la focalisation des ressources, y compris des sponsors, sur les initiatives stratégiques dont les enjeux sont les plus importants ;
- une sélectivité dans l'affectation des sponsors exécutifs aux projets, ainsi que dans le nombre de sponsors affectés ;
- l'identification d'opportunités de communication adaptées ;
- l'accroissement des ressources de formation et de développement, et le soutien à celles-ci, pour l'amélioration des compétences et des connaissances.

## GÉRER L'ENVIRONNEMENT

La relation entre le sponsor et les entités qui constituent le système de gestion de projet doit reposer sur la transparence et la confiance, et afficher un fort niveau d'interdépendance. Si une telle relation constitue partiellement une fonction des compétences en communication (qui seront abordées en détails ultérieurement dans le présent rapport), il s'agit également du premier et principal facteur de culture. En termes de projet, l'accent mis sur la conscience, l'alignement et la responsabilité crée et renforce une culture qui favorise une implication active des sponsors exécutifs.

Parallèlement, une telle culture considère les sponsors exécutifs comme une ressource essentielle au projet, et identifie la valeur qu'ils apportent. Lorsque les sponsors exécutifs sont considérés de la sorte, les organisations ont moins tendance à les surcharger et sont plus enclines à gérer leurs priorités, ainsi qu'à se montrer stratégiques dans l'affectation de ces sponsors exécutifs à des projets et des programmes.

*"La majorité de nos sponsors exécutifs ont un réel intérêt particulier dans les projets qu'ils sponsorisent. Cependant, leur implication est trop superficielle. Et en présence d'un trop grand nombre de projets critiques distincts, ils n'ont pas toujours le temps d'appréhender les problèmes lorsque nous sollicitons leur aide."*

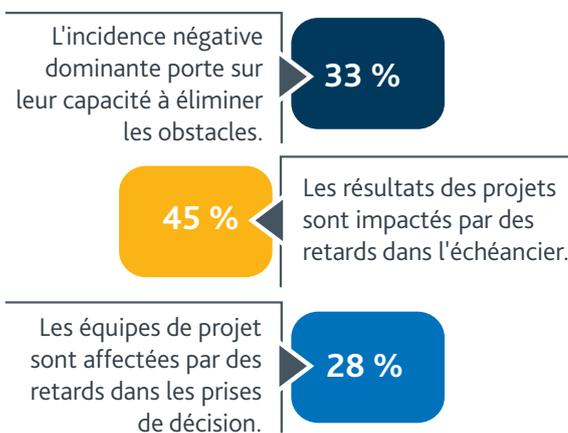
*-Chef de projet informatique à l'international,  
Logiciels d'entreprise et prestataire de services, industrie informatique*

## Surextension

De nombreuses organisations rapportent que leurs sponsors exécutifs se trouvent fréquemment en surextension ; la sponsorship de projets et de programmes peut correspondre à l'équivalent d'un travail à plein temps. Les sponsors rapportent qu'en moyenne, ils travaillent sur trois projets ou programmes simultanément, consacrant ainsi en moyenne 13 heures par semaine à chacun des projets qu'ils sponsorisent, parallèlement à leur travail normal.

La surextension affecte les capacités du sponsor à prendre les mesures les plus importantes attendues et nécessaires de sa part ; à faire montre des compétences les plus essentielles ; et à exercer son influence là où elle est la plus nécessaire.

### Lorsque les sponsors exécutifs se trouvent en surextension



## Sponsors multiples

Tout comme elles doivent se montrer sélectives lors de l'affectation d'un sponsor à un projet, les organisations doivent faire preuve de discernement quant au nombre de sponsors qu'elles affectent à ce projet. Notre recherche révèle qu'au sein des organisations qui font appel à des sponsors exécutifs, près d'un tiers des projets et programmes disposent de plusieurs sponsors. Si cette tactique peut être mise en place de manière proactive, afin d'atténuer une surextension, ou de manière réactive, du fait des besoins spécifiques d'un projet, la multiplicité des sponsors n'est pas nécessairement l'indicateur d'une plus grande réussite.

La principale raison du recours à plusieurs sponsors tient à ce que le projet ou le programme est considéré comme une initiative stratégique. De plus, la majorité des organisations rapporte que certains types de projets et de programmes ont considérablement plus de chances de réussir avec plusieurs sponsors. Il s'agit des projets et des programmes qui présentent les caractéristiques suivantes :

- induction d'un changement significatif au sein de l'organisation (79 pour cent) ;
- niveaux de complexité élevés (71 pour cent) ;
- budgets relativement élevés (60 pour cent).

## COMMUNICATION : SE CONCENTRER SUR LES GRANDES QUESTIONS

Les avantages d'une communication efficace figurent dans la recherche approfondie PMI *Pulse of the Profession*® : *Le rôle essentiel de la communication*.<sup>11</sup> Les conclusions de cette recherche sont notamment les suivantes :

- 56 pour cent des projets ayant échoué n'atteignent pas leurs objectifs du fait d'une communication inefficace.
- De plus, l'étude conclut à une déconnexion au sein des organisations ; si 60 pour cent des sponsors exécutifs rapportent que les avantages métier des projets et leur alignement sur une stratégie sont communiqués, seuls 43 pour cent des chefs de projet sont d'accord.

Aussi n'est-il pas surprenant que la communication joue un rôle important dans les trois aspects critiques d'une sponsorship exécutive engagée : les mesures importantes qu'elle prend, les domaines dans lesquels elle peut contribuer au projet/programme, et les compétences importantes.

### Mesures les plus importantes :

- éliminer les obstacles ;
- aider l'équipe du projet/programme à comprendre l'alignement de celui-ci sur la stratégie de l'organisation ;
- parrainer le projet ou le programme ;
- ajouter des ressources si nécessaire ;
- agir rapidement pour résoudre les problèmes.

Les organisations dont les sponsors prennent fréquemment une ou plusieurs de ces mesures affichent de meilleurs résultats de projet ; et ces résultats sont encore meilleurs dans les organisations où les sponsors prennent fréquemment l'ensemble des cinq mesures (voir figure 3).

### Prendre le cinq mesures les plus importantes conduit à de meilleurs résultats de projet.

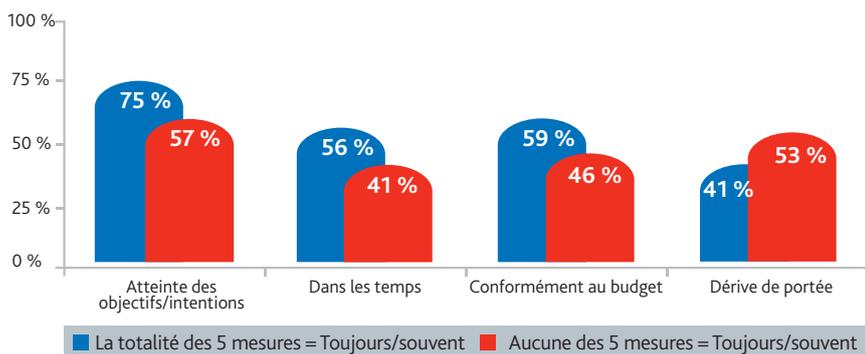


Figure 3

## Chefs de projet et sponsors: la déconnexion

L'un des éclaircissements les plus importants tirés de la recherche approfondie PMI sur les sponsors exécutifs concerne le large fossé entre la perception des chefs de projet et celles des sponsors quant à la capacité de ces derniers.

La recherche révèle un écart important entre ce que les chefs de projet pensent de la fréquence à laquelle les sponsors exécutifs font montre de compétences, et ce que les sponsors exécutifs eux-mêmes pensent des différentes compétences, à l'exception d'une seule : savoir si le sponsor exécutif a ou non autorité sur l'unité métier concerné. L'examen de l'organigramme organisationnel confirme cet état de fait. Il n'est pas question ici d'un jugement subjectif comme dans les autres cas.

Les écarts les plus importants apparaissent dans les domaines suivants :

- Motivation : 34 pour cent des chefs de projet déclarent que les sponsors **motivent l'équipe** fréquemment ; 82 pour cent des sponsors exécutifs déclarent le faire fréquemment (soit un écart de 48 pour cent).
- Écoute active : 42 pour cent des chefs de projet déclarent que les sponsors **écoutent activement** fréquemment ; 88 pour cent des sponsors exécutifs déclarent le faire fréquemment (soit un écart de 46 pour cent).
- Communication efficace : 47 pour cent des chefs de projet déclarent que les sponsors **communiquent efficacement** fréquemment ; 92 pour cent des sponsors exécutifs déclarent le faire fréquemment (soit un écart de 45 pour cent).
- Gestion des changements : 37 pour cent des chefs de projet déclarent que les sponsors **gèrent les changements** ; 82 pour cent des sponsors exécutifs déclarent le faire fréquemment (soit un écart de 45 pour cent).

Ces écarts - que certains ne manqueront pas d'appeler "gouffres" - laissent entendre les thèmes sur lesquels les efforts de formation et de développement doivent se focaliser.

*Les sponsors exécutifs ont besoin de concentrer leurs efforts vers le haut, et non vers le bas - vers le niveau d'exécution du projet. Les trois domaines les plus rapportés dans lesquels les sponsors exécutifs font peu de différence, sont la conception de projet, les efforts d'équipe de projet et la mise à disposition de solutions ou d'approches créatives.*

*"Être un sponsor exécutif vraiment efficace nécessite deux jeux de compétences dont ne dispose pas systématiquement une seule personne. Vous devez être capable de microgérer sans avoir pour autant tendance à microgérer."*

*-Vice-président exécutif chargé des ventes, du marketing et des coentreprises stratégiques ; Secteur de la santé*

**Domaines dans lesquels les sponsors exécutifs contribuent le plus aux projets/programmes :**

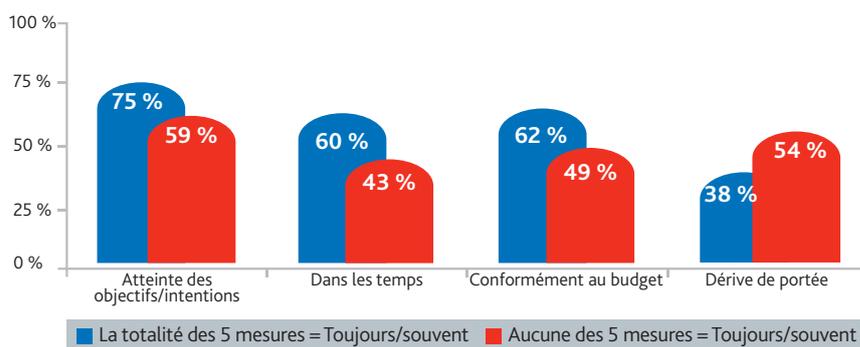
- Rallier le soutien des cadres dirigeants
- Intervention sur les problèmes remontés
- Élimination des obstacles
- Gestion des parties prenantes
- Parrainage du projet

**Les compétences les plus importantes :**

- Capacité à influencer les parties prenantes
- Capacité à travailler à l'échelle de plusieurs groupes de parties prenantes pour trouver des solutions gagnant-gagnant
- Leadership
- Prise de décision
- Communication efficace

Les projets des organisations dont les sponsors exécutifs utilisent fréquemment la totalité des cinq plus importantes compétences présentent de meilleures performances (voir figure 4).

**Utiliser le cinq compétences les plus importantes conduit à de meilleurs résultats de projet.**

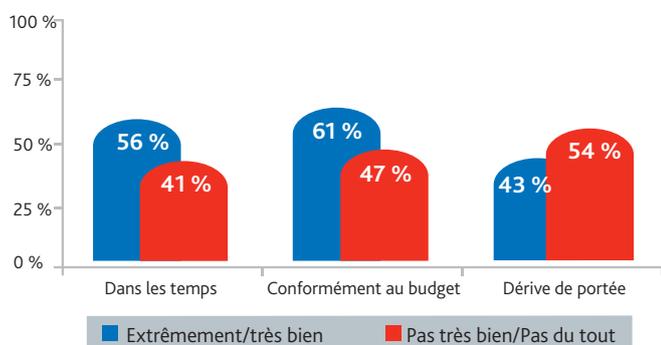


**Figure 4**

Le lancement est la phase de projet la plus importante. Elle garantit la communication exécutive ; elle vient en première ou en seconde position pour 89 pour cent des chefs de projet, et pour 83 pour cent des sponsors exécutifs.

La responsabilité de la communication ne relève pas entièrement du sponsor exécutif. Les sponsors exécutifs ont besoin d'un retour d'information et de rapports d'avancée réguliers, adaptés pour fournir le niveau de détails qui leur convient ; ce que prouve les résultats de projet supérieurs qu'obtiennent les organisations dans lesquelles les sponsors exécutifs sont bien épaulés par des rapports d'avancée réguliers (voir figure 5).

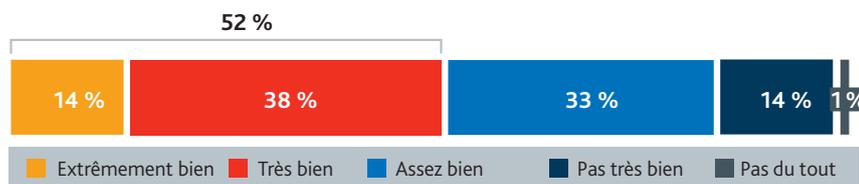
**Fournir des rapports d'avancée aux sponsors exécutifs induit de meilleures performances de projet.**



**Figure 5**

Toutefois, de nombreuses organisations rapportent que les rapports d'avancée réguliers n'épaulent pas correctement les sponsors exécutifs (voir figure 6).

**Seule la moitié des organisations sont correctement appuyées par des rapports d'avancée réguliers.**



**Figure 6**

L'absence de ces rapports signifie que les sponsors exécutifs ne disposent d'aucun éclaircissement, et qu'à ce titre, ils peuvent ne pas savoir intervenir ou déployer les compétences les plus importantes mentionnées auparavant.

**Faire la différence**

Sachant que les sponsors exécutifs sont rattachés essentiellement à des initiatives stratégiques, complexes, hautement visibles et à fort budget, et que celles-ci véhiculent une certaine part de risque, il est impératif pour l'organisation de comprendre comment tirer le meilleur parti des sponsors et comment obtenir leur implication active. Voici quelques questions à poser à propos des sponsors exécutifs de votre organisation.

**Vos sponsors exécutifs prennent-ils ces cinq mesures essentielles ?**

- Éliminer les obstacles
- Aider l'équipe à comprendre l'alignement du projet ou du programme sur la stratégie de l'organisation
- Se faire le parrain du projet ou du programme
- Ajouter des ressources si nécessaire
- Agir rapidement pour résoudre les problèmes

**Concentrent-ils leur attention et leur énergie sur des domaines où des sponsors efficaces peuvent aider les projets et les programmes de manière optimale ?**

- Rallier le soutien des cadres dirigeants
- Intervention sur les problèmes remontés
- Élimination des obstacles
- Gestion des parties prenantes
- Parrainage du projet ou du programme

**Les sponsors exécutifs affichent-ils les qualités suivantes ?**

- Capacité à influencer les parties prenantes
- Capacité à travailler à l'échelle de plusieurs groupes de parties prenantes pour trouver des solutions gagnant-gagnant
- Leadership
- Prise de décisions
- Communication efficace

## Organisation très performantes et peu performantes

Il n'est pas surprenant que l'étude approfondie de PMI sur la sponsorship exécutive révèle de réelles différences entre les entreprises très performantes et peu performantes sur le plan de la rentabilisation des talents et du temps des sponsors exécutifs.

Des sponsors exécutifs mal impliqués constituent la principale raison pour laquelle les projets des organisations peu performantes atteignent leurs objectifs moins souvent (43 pour cent contre 23). En termes de projet, les entreprises peu performantes gaspillent 10 fois plus d'argent que leurs homologues performantes, du fait d'une implication médiocre des sponsors.

Une communication efficace et une culture de la gestion de projet/programme avec sponsors impliqués sont deux caractéristiques des organisations très performantes qui se rapportent directement à nos conclusions sur l'implication active de la sponsorship. Les sponsors en situation de surextension se retrouvent pratiquement deux fois plus souvent dans les organisations peu performantes que dans leurs homologues très performantes : 30 pour cent contre 59.

Les organisations peu performantes peuvent également apprendre de leurs homologues performantes sur le plan de la formation et du développement professionnel destinés au rôle de sponsor exécutif ; troisième critère important qui favorise une implication active de la sponsorship. Comparées aux organisations peu performantes, près de deux fois plus d'organisations très performantes proposent une formation pour devenir sponsor exécutif (36 pour cent contre 20).

Les organisations très performantes finissent-elles dans cette catégorie du fait de leurs efforts en matière de sponsors exécutifs impliqués ? Ou bien leur capacité à identifier et extraire la valeur de la sponsorship exécutive est-elle simplement une autre de leurs caractéristiques ? Cause, effet ou coexistence, quel que soit le cas, la relation entre l'entreprise très performantes et l'implication active des sponsors est claire.

## SE FOCALISER SUR LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Près de 9 organisations sur 10 disposent de sponsors exécutifs qui affichent au moins une compréhension de base de la gestion de projet/programme ; trois organisations sur cinq fournissent aux sponsors exécutifs une formation ou un développement en matière de gestion de projet/programme.

Les organisations qui disposent de sponsors dotés d'une connaissance de niveau expert/avancé en matière de gestion de projet/programme affichent de meilleurs résultats de projet (voir la figure 7).

### Des connaissances de niveau expert/avancé sont synonymes de meilleures performances de projet.

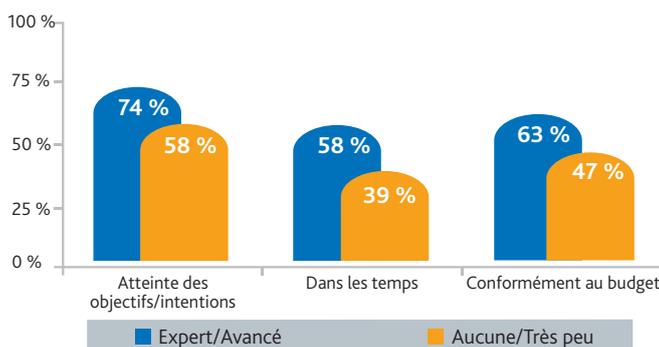


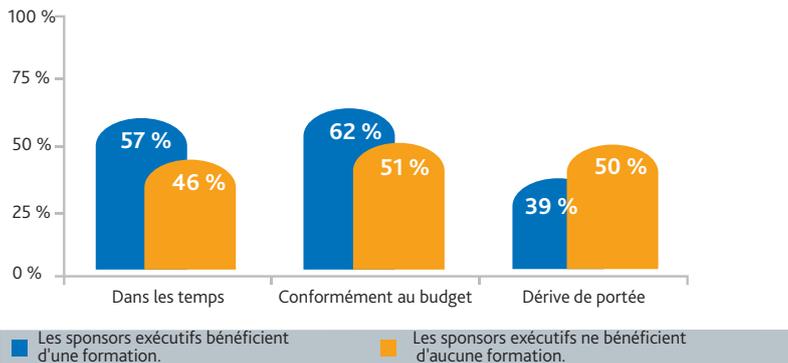
Figure 7

Et quand bien même, l'étude révèle que disposer de connaissances en gestion de projet/programme, voire d'une expérience antérieure en tant que praticien de la gestion de projet, ne constitue pas une préparation suffisante pour devenir sponsor ; des compétences, une formation et une expérience supplémentaires sont requises.

Mais peu d'organisations (41 pour cent) reconnaissent la nécessité de développer les connaissances et les compétences nécessaires à une sponsorship efficace de projets et de programmes, et peu d'entre elles (36 pour cent) dispensent une formation ou offrent un développement professionnel pour le rôle de sponsor exécutif.

Il s'agit-là d'une opportunité gâchée. En effet, les organisations qui disposent une formation ou qui offrent un développement professionnel pour ce rôle affichent en moyenne un bien plus grand nombre de projets achevés conformément au budget et aux délais (voir figure 8).

**La formation et le développement professionnel améliorent les résultats des projets en matière de délais, de budget et de dérive de portée.**



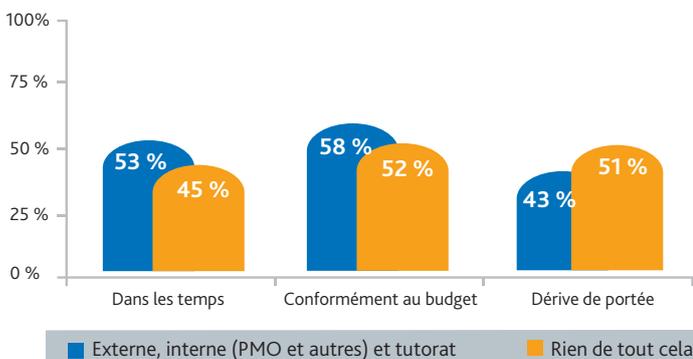
**Figure 8**

Le type de formation et de développement que reçoivent les sponsors exécutifs fait également la différence.

**82 % des sponsors exécutifs rapportent que l'apprentissage "sur le tas" constitue la méthode la plus répandue pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à une sponsorship efficace.**

L'apprentissage sur le tas, l'auto-formation et "le gravisement des échelons" depuis la gestion de projet/ programme ne montrent aucune incidence sur une amélioration des résultats des projets. Ce sont la formation externe, la formation interne (y compris celle dispensée par le PMO de l'organisation) ou le tutorat (émanant d'autres sponsors exécutifs au sein de l'organisation) qui concrétisent de meilleurs résultats de projet. De plus, les organisations qui utilisent les quatre meilleurs types de formation des sponsors exécutifs affichent de meilleurs résultats que celles qui n'en utilisent aucun (voir figure 9).

**Les organisations qui fournissent une formation ou un tutorat, externe ou interne, affichent de meilleures performances de projet.**



**Figure 9**

## Le retour d'information est important pour le développement.

À l'instar de tout autre employé, les sponsors exécutifs ont besoin de retours d'information. Pourtant, seule une organisation sur quatre dispose d'un processus de collecte d'informations sur l'efficacité des sponsors exécutifs. Les organisations qui disposent d'un tel processus affichent de meilleurs résultats de projet dans bien des aspects (voir la figure 10).

### Collecter des informations sur l'efficacité du sponsor exécutif induit de meilleurs résultats de projet.

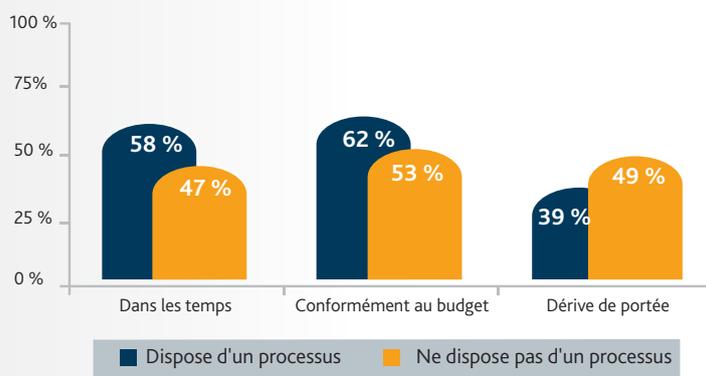


Figure 10

## CONCLUSION

Les enjeux associés à des sponsors exécutifs à l'implication médiocre sont élevés, tout comme le sont les conséquences et les coûts. La recherche PMI sur la sponsorship par l'exécutif révèle qu'un projet non réussi sur trois ne remplit pas ses objectifs du fait d'une implication médiocre des sponsors exécutifs.

Dans une précédente recherche PMI, nous expliquions l'importance d'une sponsorship exécutive impliquée. Dans ce rapport, nous examinons les caractéristiques, comportements et incidences d'une implication active du sponsor, ainsi que les questions qu'une organisation doit aborder, pour leur donner corps et les faire appliquer.

Dans le présent rapport, notre objectif consiste à aider les organisations à mieux comprendre en quoi les sponsors exécutifs influent positivement sur les résultats d'un projet, et le rôle qu'ils jouent, peuvent et doivent jouer, dans la réussite de leurs entreprises quant aux initiatives et aux impératifs stratégiques qui définissent l'avenir de ces dernières.

## PERSPECTIVE : CHOISIR LE SPONSOR ADAPTÉ

Par Jeanne Kwong Bickford et Annabel Doust

Tandis que le rôle et la valeur d'un sponsor exécutif prennent une importance croissante, il en va de même pour la nécessité de choisir la "bonne personne" en tant que sponsor exécutif.

Le "bon" sponsor est associé à un certain nombre de facteurs, notamment des capacités de leadership personnelles, et une capacité à exercer une influence. Remarquons que cette caractéristique a souvent peu à voir avec la véritable "autorité" d'un sponsor sur l'équipe de projet/programme qui, elle, correspond à une fonction dans la structure hiérarchique. La capacité à élaborer et rentabiliser des réseaux peut l'emporter sur la place d'un tiers dans le diagramme organisationnel.

Les véritables sponsors exécutifs figureront probablement parmi les personnes les plus élevées dans la hiérarchie de votre organisation. Mais alors que les initiatives qu'ils sponsorisent deviennent probablement de plus en plus stratégiques - s'étendant horizontalement à toute l'organisation, plutôt que d'évoluer verticalement dans leurs seuls domaines de responsabilité directe - les relations hiérarchiques importent moins que la capacité d'une seule personne à inspirer le respect et à servir de catalyseur motivant et exploitant les capacités d'un jeu diversifié de parties prenantes à l'échelle de l'organisation. La connaissance de l'entreprise et de ses parties prenantes clés - plutôt que d'une unité métier spécifique - ainsi qu'une compréhension du rôle de l'initiative dans le contexte élargi de la stratégie organisationnelle deviennent la "monnaie courante" des sponsors.

Aspect clé de l'influence, la capacité à communiquer est essentielle pour aider les employés à comprendre l'importance d'une initiative pour l'entreprise, ainsi que la manière dont ces employés peuvent apporter leur contribution. L'influence et la communication permettent au sponsor exécutif de fédérer et de motiver des groupes dont il n'a pas le contrôle mais qui restent essentiels à la mise en œuvre du changement recherché. (Il n'est pas surprenant que la communication soit mentionnée dans la recherche PMI sur la sponsorship exécutive, comme l'un des trois facteurs qui bloquent ou favorisent une implication active du sponsor.)

Bien sûr, plus on remonte la hiérarchie de l'organisation à la recherche de sponsors exécutifs, plus le nombre de personnes à choisir est restreint. Et si l'on ajoute à cela la nécessité de trouver la personne qui affiche la juste combinaison de connaissances, de leadership et de capacités à influencer et communiquer, le réservoir de candidats se restreint encore. Se pose ensuite le problème, non seulement de ne pas disposer de la bonne personne, mais de l'employer de manière appropriée. Ainsi, parallèlement à l'accroissement de la demande de sponsors exécutifs, l'offre de candidats viables est limitée ; une situation qui met en péril les résultats des projets.

La recherche PMI mentionne également l'importance de la formation et du développement spécifiques au rôle destinés aux sponsors exécutifs. Selon notre expérience, le BCG conclut qu'il est également utile que les sponsors exécutifs auto-évaluent leurs compétences dans le contexte de leur initiative propre. Cette pratique est encore plus efficace si les sponsors affichent une compréhension claire de ce qui leur est demandé. Ils peuvent alors tirer le meilleur parti de leurs forces les plus précieuses pour l'initiative, et s'adjoindre explicitement une aide - de leur chef de projet et réseaux, ou d'outils de gestion des changements - afin de compenser ou d'atténuer leurs zones de faiblesse. Les organisations peuvent ainsi tirer une valeur maximale des sponsors exécutifs, et des projets et programmes que ceux-ci supervisent.

*Jeanne Kwong Bickford est associée et directrice générale du BCG, et co-dirigeante du BCG Change Enablement Center.*

*Annabel Doust est experte BCG en gestion des changements.*

## À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche approfondie PMI Pulse of the Profession® sur les sponsors exécutifs a été menée en juillet 2014 auprès de 897 professionnels de la gestion de projet qui fournissent des services de gestion de projet/programme/portefeuille au sein d'organisations, et de 232 cadres et directeurs qui ont sponsorisés des projets et des programmes au cours des deux dernières années au sein d'organisation affichant un chiffre d'affaire de 100 millions USD ou plus. Des entretiens téléphoniques approfondis supplémentaires ont été menés auprès de ces deux publics, avec pour objectif d'obtenir des éclaircissements plus détaillés portant sur des points de vue et des exemples de situations.

## RÉFÉRENCES

- 1 Project Management Institute. *Pulse of the Profession® : Le coût élevé des faibles performances*. Janvier 2014.
- 2 The Boston Consulting Group, Project Management Institute. *Strategic Initiative Management: The PMO Imperative*. Novembre 2013.
- 3 PricewaterhouseCoopers. *17ème sondage annuel de PwC "Annual Global CEO Survey, Fit for the Future"*. 2014.
- 4 Project Management Institute. *Rapport approfondi Pulse of the Profession® : Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques*. Mars 2014.
- 5 Economist Intelligence Unit. *Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite*. Juillet 2013.
- 6 Project Management Institute. *Rapport approfondi Pulse of the Profession® : Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques*. Mars 2014.
- 7 IBM. *Making Change Work*. 2008.
- 8 Project Management Institute. *Rapport approfondi Pulse of the Profession® : Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques*. Mars 2014.
- 9 Project Management Institute. *Pulse of the Profession® : Le coût élevé des faibles performances*. Janvier 2014.
- 10 Project Management Institute. *Pulse of the Profession® : Le coût élevé des faibles performances*. Janvier 2014.
- 11 Project Management Institute. *Rapport approfondi Pulse of the Profession® : le rôle essentiel de la communication*. Mai 2013.

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

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

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

©2014 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 (02-14)



*Making project management  
indispensable for business results.®*