

PMI

RAPPORT APPROFONDI PULSE OF THE PROFESSION

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL D'UNE **GESTION**  
**DU TALENT EFFICACE**



# LA GESTION DU TALENT EST UN MOTEUR DE LA RÉUSSITE ORGANISATIONNELLE

Comme le rapporte le document PMI 2013 *Pulse of the Profession™*, la capacité d'une organisation à respecter les échéanciers, les budgets et les objectifs d'un projet influe considérablement sur la capacité à prospérer. Si l'impératif d'améliorer la réussite de la gestion de projet est évident, les organisations se voient opposer différentes contraintes :

- Un climat économique nécessitant de « faire plus avec moins »
- Des priorités mondiales croissantes
- La nécessité de mettre l'innovation en marche

Malgré les contraintes existantes, les organisations performantes et leur approche de la gestion de projet/programme/portefeuille permet de tirer quelques leçons. Le rapport PMI 2013 *Pulse of the Profession™* met en lumière deux activités qui soutiennent les taux de projets réussis des organisations :

- Alignement de la gestion de projet sur la stratégie organisationnelle
- Culture d'un talent de la gestion de projet

Pourtant, malgré la promesse de réussite des projets, les organisations ne mettent pas actuellement le nécessaire accent sur ces activités. Dans un climat d'incertitude économique, de priorités mondiales croissantes et de nécessité grandissante de mettre l'innovation en marche, les activités qui soutiennent la réussite organisationnelle ne sont pas à négliger.

Le rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession™ : Gestion du talent* examine le lien existant entre alignement d'une stratégie de gestion du talent sur des performances de gestion de projet et sur la réussite organisationnelle. Il révèle que les organisations performantes ont plus de deux fois plus de chances que leurs homologues peu performantes (69 pour cent contre 31) de disposer de programmes de gestion du talent alignés sur une stratégie organisationnelle.

Et cet alignement présente des avantages tangibles, notamment les suivants :

- Des taux de projets réussis supérieurs
- Une moindre exposition des budgets

Plus particulièrement, la diminution du risque attribuable à un alignement "bon" ou "considérable" de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle est édifiante : les organisations qui effectuent cet alignement dans les règles de l'art risquent budgétairement moitié moins (50 %) sur leurs projets.

Les organisations performantes ont deux fois plus de chance que leurs homologues peu performantes d'aligner la gestion du talent sur la stratégie opérationnelle — **un avantage concurrentiel significatif.**

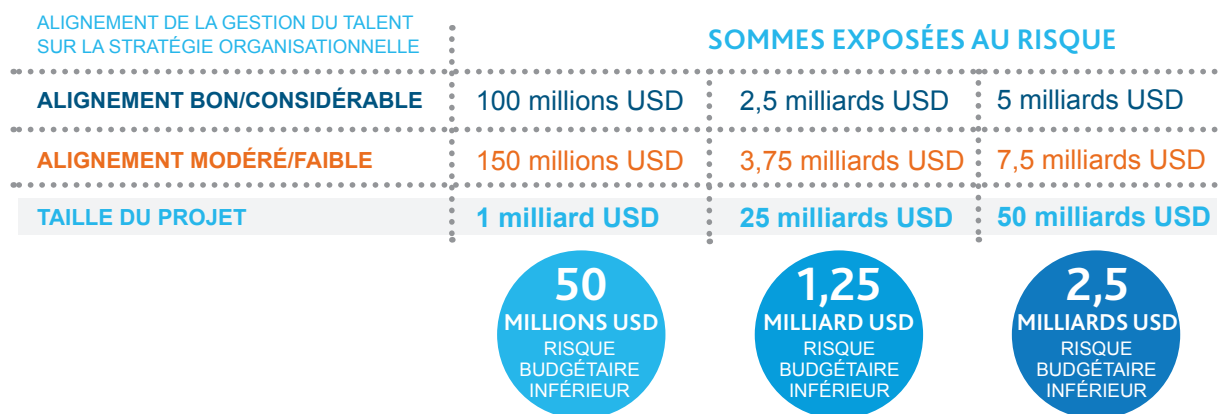


Figure 1. Montant du budget d'un projet exposé aux risques selon le niveau d'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle.

## LE CONTEXTE ACTUEL EXISTE UNE GESTION AMÉLIORÉE DU TALENT

Comme l'explique le rapport PMI sur la **Carence en gestion du talent**, entre 2010 et 2020, 15,7 millions de rôles dédiés à la gestion de projet seront créés à l'échelle mondiale sur sept secteurs industriels à l'activité de projet intense. Parallèlement à cette croissance d'emplois considérable, on assistera à une croissance importante de l'empreinte économique de la profession, dont le développement prévu est d'environ 6 610 milliards USD. Alors que ces chiffres sont impressionnants, si le leadership organisationnel ne parvient pas à doter les employés du jeu de compétences nécessaire pour remplir des rôles en gestion de projet, ce sont 344,08 milliards USD de PIB qui sont exposés au risque.

Par conséquent, les PDG orientent leur attention sur les activités de gestion du talent et du capital humain<sup>1</sup> :

- **Les PDG s'accordent sur le fait que le capital humain constitue le défi numéro 1 à l'échelle mondiale<sup>2</sup>.**
- **71 pour cent des PDG considèrent le capital humain comme une source essentielle d'une valeur économique pérenne.<sup>3</sup>**
- **77 pour cent des PDG du monde entier prévoient d'apporter des changements à leurs stratégies de gestion du talent ; 23 pour cent planifient des changements importants.<sup>4</sup>**

Si les PDG portent désormais leur attention sur le capital humain et la gestion du talent, nombre d'organisations ressentent déjà les effets néfastes de cette carence en talent. L'incapacité à pourvoir ces postes a conduit aux conséquences suivantes :

- 31 %** Baisse de la qualité des produits et des prestations de service
- 29 %** Difficulté à innover efficacement
- 27 %** Initiatives stratégiques clés retardées voire annulées
- 25 %** Incapacité à atteindre les prévisions de croissance
- 20 %** Incapacité à poursuivre une opportunité commerciale

En matière de gestion de projet, les trois jeux de compétences essentiels sont les compétences de gestion de projet technique, les compétences de leadership et les compétences de gestion métier et stratégique. Deux organisations sur trois (66 pour cent) ont éprouvé les plus grandes difficultés à trouver des ressources dotées des compétences de gestion de projet technique adéquates. Toutefois, nombre d'organisations (plus de 90 pour cent) considèrent que les compétences de gestion de projet techniques et les compétences de gestion métier et stratégique peuvent s'apprendre. Ces organisations vont probablement rechercher des talents dotés de bonnes compétences de leadership, dont les compétences en matière de gestion de projet technique et de gestion métier et stratégique pourront être développées par le biais de la formation.

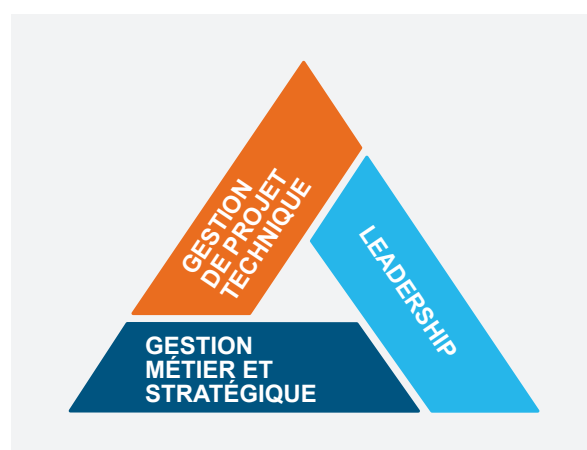


Figure 2. La nouvelle triple contrainte des compétences de gestion de projet.

<sup>1</sup> The Conference Board - CEO Challenge, 2013

<sup>2</sup> The Conference Board - CEO Challenge, 2013

<sup>3</sup> IBM - Global CEO Study, 2012

<sup>4</sup> PwC - 16ème sondage annuel Global CEO Survey, 2010

La formation et le développement de carrière, le recrutement et l'embauche de sous-traitants, sont autant d'activités de gestion du talent susceptibles d'aider les organisations à augmenter leurs performances en gestion de projet. Toutefois, c'est le lien étroit avec la stratégie organisationnelle qui est essentiel à l'efficacité en matière de gestion de talent. Malheureusement, seuls 45 pour cent des organisations affichent un alignement des programmes de gestion du talent « significatif » ou « bon » sur la stratégie organisationnelle, révélant ainsi que les 55 pour cent restants ont encore des progrès à faire pour améliorer l'efficacité de ces programmes (comme indiqué à la figure 3).

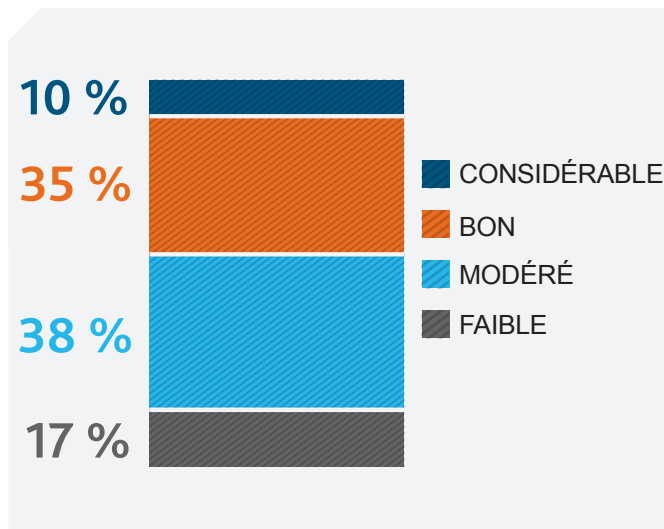


Figure 3. Niveau d'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle dans les organisations

## INCIDENCE DE LA GESTION DU TALENT SUR LA RÉUSSITE ORGANISATIONNELLE

### RÉUSSITE ACCRUE = RISQUE DIMINUÉ

Le niveau d'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle a une incidence claire sur la réussite des projets en termes d'atteinte de l'intention métier et des objectifs d'origine. Les organisations dans lesquelles la gestion du talent est alignée sur la stratégie organisationnelle affichent un taux de réussite des projets moyen de 72 pour cent, tandis que celles dans lesquelles cet alignement n'est pas efficace affichent un taux moyen de 58 pour cent. Cette différence de 14 points équivaut à risquer 50 pour cent du budget en plus lorsque l'alignement n'est pas efficace.

### AVANTAGE FINANCIER DE L'ALIGNEMENT DE LA GESTION DU TALENT SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

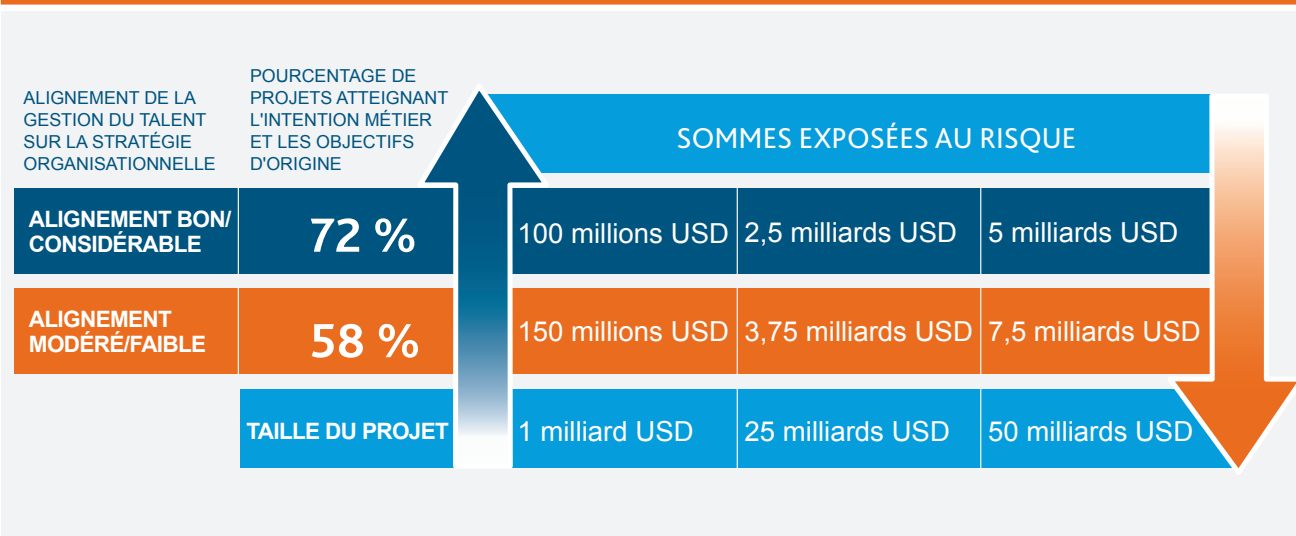


Figure 4. Le montant du budget d'un projet exposé aux risques diminue à mesure que le niveau d'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle augmente.

## AVANTAGES ORGANISATIONNELS SUPPLÉMENTAIRES

Les organisations qui sont parvenues à aligner la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle en retirent des avantages supplémentaires. Elles ont beaucoup plus de chances de réussir dans les domaines suivants :

### 1 SURMONTER LES DÉFIS COMMUNS LIÉS AU TALENT



- Impliquer des personnels dans la concrétisation d'objectifs organisationnels
- Mettre en place des équipes hautes performances
- Gérer le talent à travers le changement

### 2 METTRE EN ŒUVRE DES PLANS DE CARRIÈRE



- Gérer efficacement les performances
- Développer un personnel à fort potentiel
- Retenir les meilleurs talents pour les promotions internes
- Planifier les successions
- Développer les carrières, de la nouvelle embauche au poste de chef de projet avancé
- Développer les carrières, du poste de chef de projet avancé à celui de chef de projet principal
- Développer les carrières, du poste de chef de projet principal à celui de directeur principal

### 3 ATTÉNUER LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION



- Communiquer à l'échelle de plusieurs disciplines
- Communiquer à l'échelle de différentes classes d'âge

### 4 POURVOIR LES POSTES OUVERTS ET GÉRER LES SOUS-TRAITANTS EFFICACEMENT



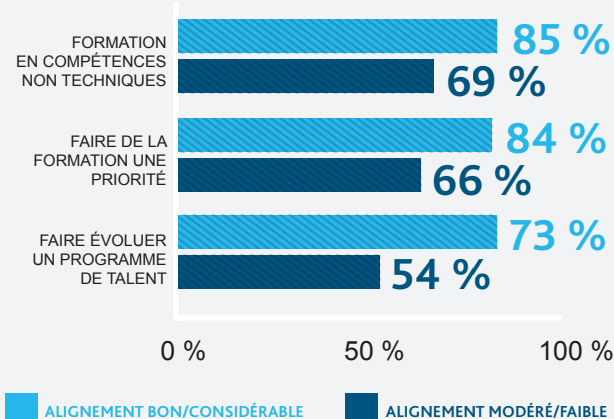
- Identifier les employés à fort potentiel
- Évaluer les meilleurs talents et les faire rejoindre l'organisation
- Trouver des talents en externe
- Réussir avec les sous-traitants

# LES ORGANISATIONS QUI AFFICHENT UN ALIGNEMENT EFFICACE DE LA GESTION DU TALENT SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE GÈRENT LA PREMIÈRE DE MANIÈRE DIFFÉRENTE.

Les organisations qui affichent un alignement « bon » ou « significatif » de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle ont plus de chances que les autres de mettre en place des pratiques clés de gestion du talent :

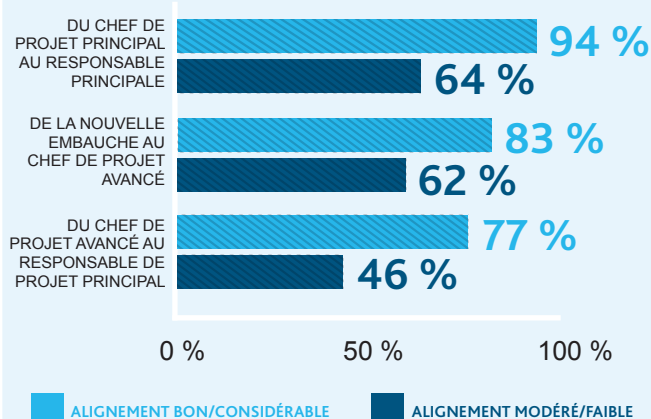
## 1 AVOIR PLUS DE CHANCES DE DISPOSER DE DIFFÉRENTES OFFRES DE GESTION DU TALENT

Ces organisations ont davantage de chances de pouvoir proposer à leurs employés plusieurs formes de gestion du talent. Plus spécifiquement, les organisations qui affichent un alignement « bon » à « significatif » ont davantage de chances de disposer de programmes de gestion du talent faisant appel à la formation et au développement.



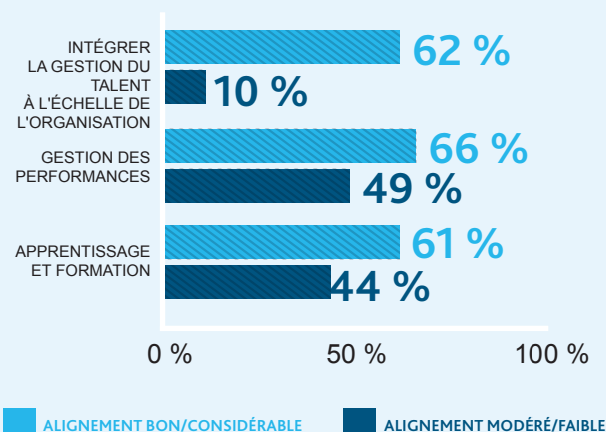
## 2 AVOIR DAVANTAGE DE CHANCES DE DISPOSER DE PLANS DE CARRIÈRE POUR LES EMPLOYÉS CHEFS DE PROJET

Ces organisations ont plus de chances de proposer plusieurs plans de carrière en gestion de projet : un qui fidélise les chefs de projet et l'autre qui permet à ceux qui ont le sens de l'activité d'accéder à des niveaux supérieurs de l'organisation.



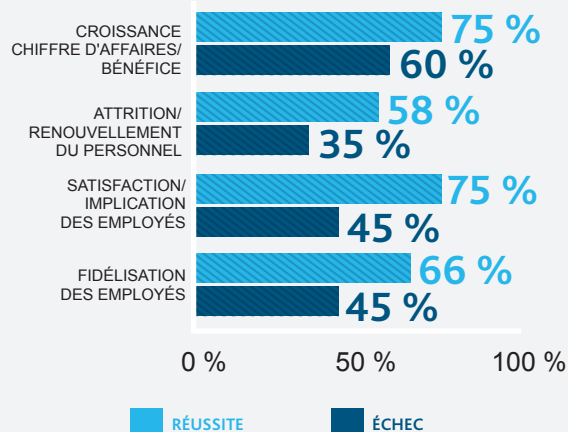
## 3 DISPOSER D'UNE GESTION DU TALENT INTÉGRÉE À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION

Ces organisations ont davantage de chances d'intégrer une gestion du talent à leur échelle globale au moyen de méthodes variées, notamment par une gestion des performances, par l'apprentissage et la formation, par le développement d'un leadership et par des récompenses de reconnaissance.



## 4 MESURER LES RÉSULTATS DE LA GESTION DU TALENT

Ces organisations ont plus de chances de mesurer, sur les plans financier et non financier, les résultats de la gestion du talent qui affectent leur capacité à rester stratégiquement alignées sur les objectifs et les valeurs organisationnels.



## ALLER DE L'AVANT

Malgré la croissance de l'emploi dans le secteur de la gestion de projet, un fossé perdure avec le nombre de professionnels complètement préparés à diriger et gérer des projets. Cette carence en talents a une incidence négative sur la croissance et la rentabilité des organisations. Qualité, innovation, projets stratégiques et opportunités commerciales ; autant d'aspects qui ont subi l'incidence négative de la rareté des talents.

Pour garantir leur réussite, les organisations doivent à la fois recruter intelligemment et aligner leur personnel stratégiquement.

Une approche efficace que les organisations peuvent adopter consiste à recruter des chefs de projet potentiels dotés de solides compétences de leadership, dont les compétences de gestion technique, métier et stratégique pourront être améliorées par le biais de la formation.

La majorité des organisations s'accorderont à dire que les investissements intelligents sont ceux alignés sur leurs stratégies. Toutefois, peu d'organisations affichent un alignement "considérable" des programmes de gestion du talent sur la stratégie organisationnelle. Les organisations performantes comprennent la valeur de l'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle et concrétisent déjà les bénéfices suivants :

- **Des taux de projets réussis supérieurs**
- **Une moindre exposition des budgets des projets**

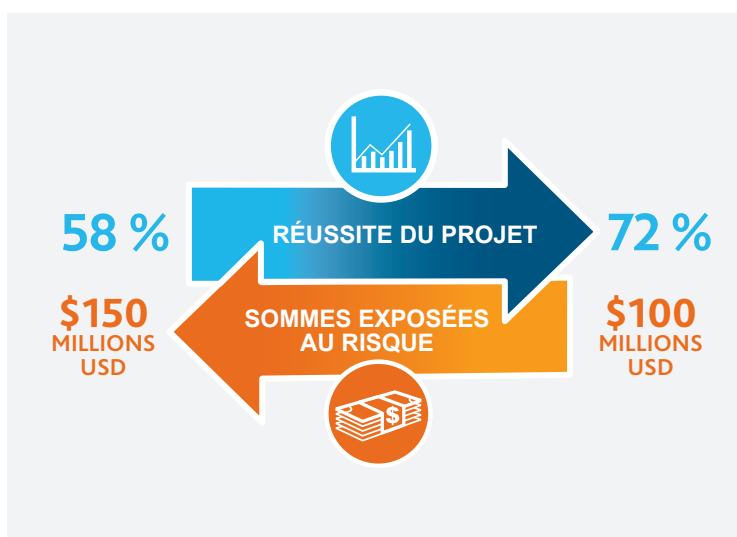


Figure 4. Facteurs contribuant à l'avantage concurrentiel de la gestion du talent.

Les organisations qui affichent un alignement robuste des programmes de gestion du talent sur la stratégie concentrent leurs efforts sur les thèmes suivants :

- Gestion des priorités et évolution des offres de gestion du talent
- Définition claire des plans de carrière
- Intégration des programmes de gestion du talent à l'échelle de l'organisation
- Mesure des résultats liés au talent

L'alignement de la gestion du talent sur la stratégie organisationnelle peut induire **l'avantage concurrentiel** nécessaire pour pérenniser et faire croître l'organisation.

## À PROPOS DU RAPPORT APPROFONDI PMI *PULSE OF THE PROFESSION™* : GESTION DU TALENT

La recherche liée au rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession™* : *Gestion du talent* a été conduite en janvier 2013 auprès de 277 praticiens, responsables et directeurs chargés de la gestion de projets, programmes et portefeuilles qui, dans leurs organisations respectives, prennent ou influencent fortement des décisions de recrutement de responsables de portefeuilles/programmes/projets, ou qui conçoivent et/ou administrent le programme de gestion du talent.



Project Management Institute — Siège social | 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA  
Numéro vert : +1-610-356-4600 | Numéro vert : 1-855-746-4849  
Télécopie : +1-610-482-9971 | [www.pmi.org](http://www.pmi.org) | #pmipulse