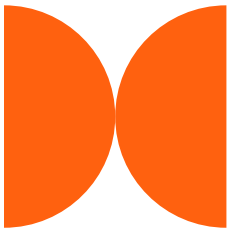




**Créer une culture axée
sur l'avenir pour garder
un temps d'avance**



Une nouvelle voie à suivre

On peut parler de rupture ou tout simplement de nouvelle normalité.

En cette période de profonds changements induits par les nouvelles technologies, les cadres dirigeants d'entreprises, mais aussi d'organisations gouvernementales et à but non lucratif, savent que la réussite dépend d'idées ambitieuses. Ainsi, ils ont besoin de personnes dotées de compétences et d'un état d'esprit appropriés pour concrétiser ces idées à l'aide de grands projets audacieux, sans quoi ils risquent de se trouver dépassés. Les résultats du sondage *Pulse of the Profession*[®] de cette année révèlent qu'en moyenne 11,4 % des investissements sont gaspillés en

Le métier a changé. C'est pourquoi le monde doit modifier sa conception des projets.

raison d'une piètre performance des projets. De plus, les organisations qui sous-estiment le rôle du management de projet en tant que compétence stratégique favorisant le changement connaissent un taux d'échec immédiat de leurs projets supérieur à 67 % en moyenne.

Face à des enjeux aussi importants, et à de telles fluctuations, les organisations doivent se poser à nouveau certaines questions fondamentales. Pourquoi existons-nous ? Que proposons-nous ? Qui sera chargé d'effectuer le travail ?

Le sondage *Pulse 2020* révèle une nouvelle façon de travailler. Alors qu'une nouvelle décennie s'ouvre sur un monde marqué par des questions complexes, les dirigeants d'organisation doivent repenser non seulement la nature du travail mais aussi la façon de l'accomplir.

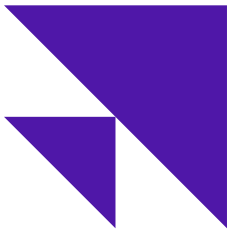
Pour la première fois avec le sondage *Pulse*, les cadres dirigeants ont identifié les domaines qui, selon eux, sont les plus importants pour réussir à l'avenir. Les trois principaux facteurs étaient l'agilité organisationnelle (35 %), l'investissement dans des technologies adaptées (32 %) et l'acquisition des compétences appropriées (31 %).

Les organisations tournées vers l'avenir sont prêtes non seulement à redéfinir leur vision et leurs objectifs, mais aussi à adopter de nouvelles façons de penser qui leur permettront de prospérer dans le cadre de The Project Economy.

Bienvenue à The Project Economy

Le changement est implacable et omniprésent, comme le démontrent notamment l'impact des technologies, dont l'intelligence artificielle, l'appel à une plus grande responsabilité sociale et les attentes en constante évolution des clients. Les organisations qui s'en tiennent au statu quo risquent de faire du surplace, voire de couler.

Le changement est désormais un atout essentiel qui passe par les projets. Ainsi, les organisations connaissent un changement fondamental de paradigme où les projets ne sont plus perçus comme des éléments connexes des opérations, mais plutôt comme une méthode de travail et de résolution des problèmes. La rupture, l'innovation, l'expansion et la prospérité résident dans le portefeuille de projets des cadres dirigeants d'aujourd'hui et de demain. À bien des égards, une organisation se résume à ses projets, qui sont dirigés par des personnes occupant des fonctions variées, exécutés suivant un éventail d'approches, et axés sur la création de valeur financière et sociétale. Voilà en quoi consiste The Project Economy.



À vos marques, prêts, changez !

« Le groupe technologique doit être un incubateur d'innovation, déclencher une rupture pour réinventer le métier et diriger la mise en œuvre avec agilité. »

—Debasis Bhaumik, PMP, Nutrien, Saskatoon, Saskatchewan, Canada

Les cadres dirigeants ne se contentent plus de se préparer au changement. Au contraire, ils repensent leur organisation en y intégrant agilité et créativité. Plus de la moitié (53 %) des entreprises interrogées dans le cadre du sondage *Pulse* indiquent considérer la création d'une culture réceptive au changement comme une priorité. Chez Nutrien, un important fournisseur d'intrants de culture, de services et de solutions agricoles implanté à Saskatoon, dans la Saskatchewan, au Canada, l'équipe de projets technologiques et de transformation a la particularité de posséder un esprit startup.

« Le groupe technologique doit être un incubateur d'innovation, déclencher une rupture pour réinventer le métier et diriger la mise en œuvre avec agilité, déclare Debasis Bhaumik, PMP, vice-président Technologies de l'information chez Nutrien. L'approche consiste à apprendre rapidement de ses échecs et à aller de l'avant. »

Pourtant, de nombreuses organisations persistent à adopter une approche prudente de leur transformation culturelle, ce qui a pour effet de repousser l'acceptation voire même de susciter une plus grande réticence de la part des membres de l'équipe, d'après Bob Roark, PMP, stratège en solutions chez Cherwell Software, à Denver dans le Colorado (États-Unis).

« La première étape est le refus, explique-t-il. On ne veut pas changer et on résiste. On se demande pourquoi ça tombe sur nous, ou d'autres affirmations de ce genre. Puis, au fil du temps, on met de l'eau dans son vin et on accepte. Enfin, on commence à comprendre ce nouveau concept, et tout d'un coup ça devient la norme. »

Pour gagner la confiance du personnel, les cadres dirigeants doivent formuler clairement la vision du changement, notamment des avantages qui en découleront. « Quand les personnes commencent à comprendre les avantages dont elles peuvent bénéficier, elles adhèrent plus rapidement », affirme M. Roark. Il faut donc s'atteler à cette transformation dès le départ. « Communiquer à propos du changement sera une tâche difficile, quoi que vous fassiez. »

Le changement qui s'abat sur le monde des entreprises est en grande partie induit par les bouleversements

technologiques qui suscitent des inquiétudes parmi les cadres dirigeants. Selon le 23^e sondage annuel *Global CEO Survey* de PwC, la vitesse du changement technologique figure parmi les huit plus grandes menaces, avec 29 % des répondants qui affirment être extrêmement préoccupés à ce sujet.

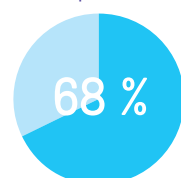
Les dirigeants sont néanmoins tous conscients du fait qu'ils ne peuvent pas l'ignorer. À la question du sondage *Pulse* de savoir quels domaines devraient, selon eux, bénéficier d'investissements considérables au cours des trois à cinq prochaines années, les cadres supérieurs ont répondu les progrès technologiques (49 %) et la digitalisation (44 %).

En vue de maximiser les avantages des technologies de rupture, les professionnels du management de projet doivent utiliser les moyens que l'intelligence artificielle et les outils révolutionnaires leur donnent pour assurer leur avenir. Accenture, par exemple, s'attache à accroître la capacité de ses équipes à maîtriser les données. « Nous veillons à ce que toutes les personnes ayant un rôle dans le projet comprennent les mesures de base des divers outils à leur disposition et utilisent ces mesures pour suivre les décisions, au lieu de se fier uniquement à leur expérience », déclare Luca Giraud, PMP, cadre supérieur chez Accenture, à Londres, en Angleterre. Ces compétences numériques ne sont plus perçues comme de simples avantages supplémentaires. Si les chefs de projet n'ont pas à concevoir de nouvelles solutions, ils doivent disposer d'un savoir-faire technologique suffisant pour évaluer les progrès, analyser les livrables et être au service du client. En revanche, cela ne diminue en rien la nécessité de posséder des compétences humaines fortes, bien au contraire.

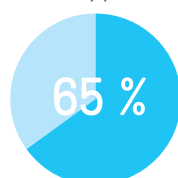
« À l'avenir, le travail administratif et de reporting sera en grande partie géré par l'intelligence artificielle, affirme Priscila Duarte, PMP, responsable des activités techniques chez Microsoft, à São Paulo, au Brésil. Par conséquent, les chefs de projet devront absolument investir dans leurs compétences de leadership et d'autres compétences humaines, car elles seront acquises à vie. »

Compétences recherchées

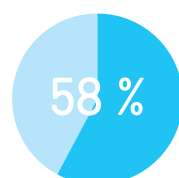
Les données du sondage *Pulse* montrent que les organisations accordent une grande importance aux aspects suivants du développement de talents en vue de soutenir la réussite des projets :



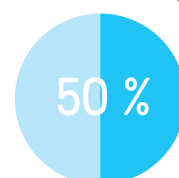
Compétences techniques



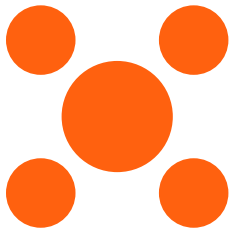
Compétences en leadership



Compétences métier



Compétences numériques



L'élargissement des compétences

Aucune organisation, même la plus tournée vers l'avenir, ne sera en mesure d'évoluer si son équipe a du mal à exécuter ses fonctions. D'après les résultats du sondage *Pulse*, les organisations créent des talents prêts pour l'avenir en donnant la priorité aux compétences techniques, en leadership, en stratégie commerciale et numériques.

Les professionnels du management de projet devront exceller dans bien d'autres domaines que la triple contrainte du périmètre, du temps et du budget. Les données du sondage *Pulse* révèlent que la plupart des organisations accordent une importance à peu près égale au développement des compétences en leadership et aux compétences techniques (65 % et 68 %, respectivement).

Cette tendance mène à un nouvel ensemble de compétences axées sur l'établissement de relations solides. Parmi celles-ci figure l'empathie. Aux États-Unis, 91 % des PDG pensent que les compétences sont directement liées aux performances financières de l'entreprise, selon l'étude *Businessolver* 2019. Les chefs qui prennent le temps de considérer les défis du point de vue des membres de leur équipe contribuent à favoriser la collaboration et à limiter les conflits.

« Nous devons développer un ensemble de compétences en dehors des outils et compétences techniques sur lesquels nous nous concentrons habituellement en tant que chefs de projet, déclare Dev

Ramcharan, PMP, consultant en management, à Toronto, en Ontario, au Canada. L'importance des compétences humaines, ou interpersonnelles, se fait de plus en plus ressentir aux quatre coins du monde. »

Les chefs de projet dirigent des équipes pluridisciplinaires et ont l'autorité pour « autogérer leurs tâches, définir leurs objectifs et produire des résultats indépendamment des autres activités de l'entreprise, selon M. Giraud. Les chefs de projet du futur ne se borneront pas à exécuter des approches du management de projet. »

Comme l'indiquait le rapport *Pulse* de l'année dernière, notre manière de travailler a radicalement changé. De plus en plus de personnes, toutes fonctions confondues, seront recrutées pour gérer un portefeuille de projets toujours plus dépendants de la technologie. Ainsi, personnes et entreprises doivent développer leur quotient technologique (ou TQ pour « Technology Quotient »), à savoir leur capacité à s'adapter à l'évolution constante suscitée par les progrès technologiques. Avec l'arrivée de *The Project Economy*, la demande en quotient technologique associée au management de projet (ou PMTQ pour « Project Management Technology Quotient ») est encore plus forte.

« Le développement de nouvelles compétences complémentaires à celles déjà acquises suscite un vif intérêt », déclare M. Giraud.

« Le développement de nouvelles compétences complémentaires à celles déjà acquises suscite un vif intérêt. »

—Luca Giraud, PMP, cadre supérieur, Accenture, Londres, Angleterre



L'importance de la culture

Pourcentage d'organisations qui accordent une grande importance à une culture qui :

Apporte une valeur ajoutée au client

70 %

Est réceptive au changement organisationnel

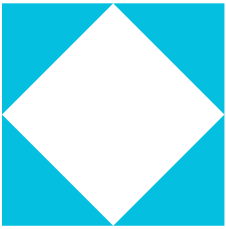
53 %

Investit dans la technologie

53 %

Valorise le management de projet

46 %



De nouvelles façons de penser

« En management de projet, une excellente proposition de valeur consiste à trouver des moyens de limiter les problématiques tant au niveau de l'organisation que des clients. »

—Matthew Klein Jr., PMP, Farasis Energy, Half Moon Bay, Californie, États-Unis

À une époque où le client est roi, les cadres dirigeants prennent à cœur les besoins des utilisateurs. Les données du sondage *Pulse* indiquent que 70 % des organisations accordent une grande importance à la création d'une culture visant à apporter de la valeur ajoutée au client.

« En management de projet, une excellente proposition de valeur consiste à trouver des moyens de limiter les problématiques tant au niveau de l'organisation que des clients », atteste Matthew Klein Jr., PMP, directeur du bureau des projets d'entreprise (entreprise project management office ou EPMO) chez Farasis Energy, à Half Moon Bay, en Californie, aux États-Unis.

C'est pourquoi les professionnels du management de projet intègrent diverses pratiques en matière de management de projet. Par exemple, d'après le sondage *Pulse*, 59 % des organisations indiquent avoir recours à la pensée design (ou design thinking) au moins une partie du temps afin d'étudier et de résoudre les problèmes.

« Nous avons intégré la pensée design à notre façon de travailler dans le cadre d'une approche centrée sur l'humain pour résoudre les problèmes avec nos clients,

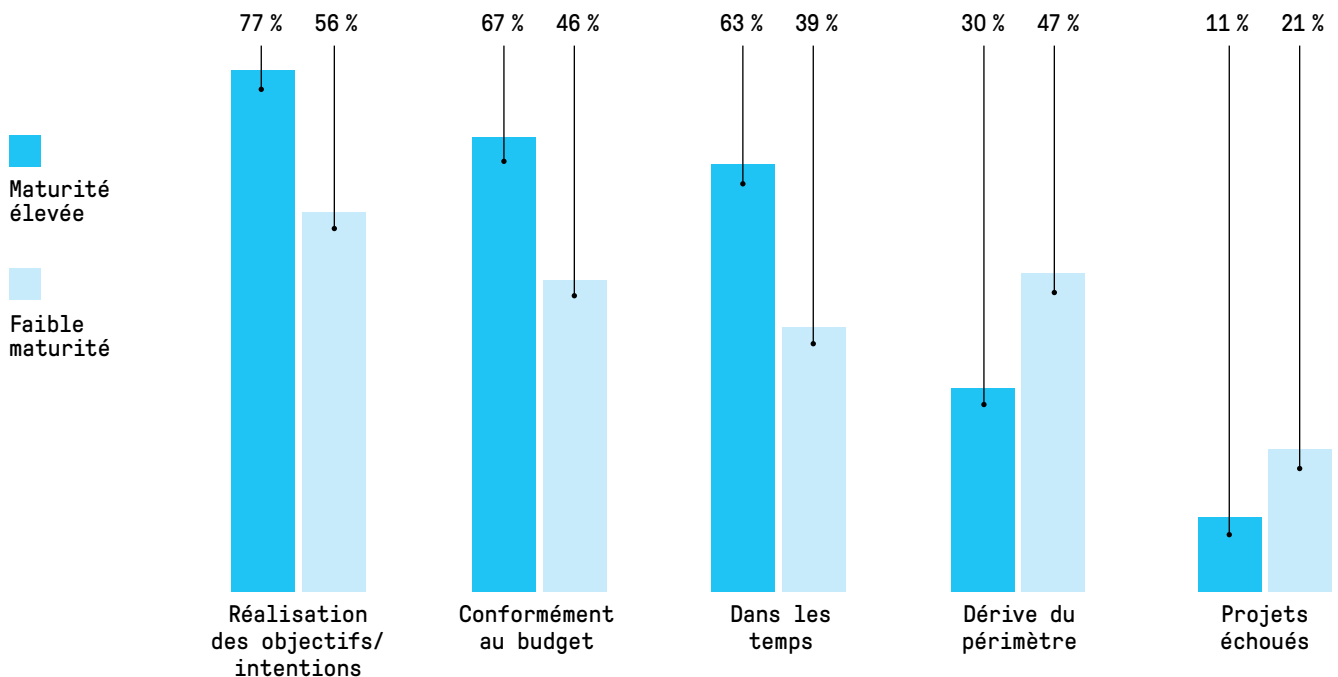
explique M. Giraudo. Avant, lorsqu'un client faisait appel à nous pour augmenter ses revenus, Accenture proposait des solutions éprouvées qui n'étaient pas nécessairement adaptées aux défis spécifiques de cette organisation. » Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

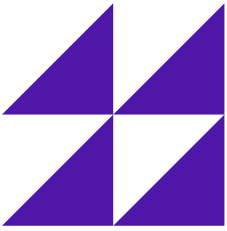
« Nous abordons chaque défi sous l'angle de la pensée design, précise M. Giraudo. Nous observons le défi depuis le point de vue des différentes parties prenantes, nous comprenons les principales problématiques et nous trouvons des idées pour relever ces défis ensemble avec nos clients. Ce n'est qu'à ce moment-là que nous définissons une solution. »

Toutefois, qu'il s'agisse de pensée design ou d'agilité, les organisations doivent adopter une approche stratégique pour intégrer de nouveaux processus, selon Viviane de Paula, PMP, chef de projet, bénévole PMI, à São Paulo, au Brésil. « De nombreuses entreprises se précipitent pour mettre en œuvre des approches agiles sans même penser clairement à ce qui serait plus logique dans la réalité de leur organisation, poursuit-elle. Il n'existe pas de solution miracle. »

Le retour sur investissement de la maturité

Les données du sondage *Pulse* montrent qu'en matière de création de valeur, les organisations dont les capacités ont atteint un niveau de maturité très élevé ont surclassé les autres concernant plusieurs mesures clés des projets.





Un personnel autonomisé par ses responsables

« Des projets ont vu le jour grâce aux exploits de personnes sans aucune méthodologie standard. »

—Robert Tresente, PMP, Moda Health, Portland, Oregon, États-Unis

Dans leur quête de réussite, les cadres supérieurs prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'avoir des chefs de projet hautement qualifiés. D'après plus des deux tiers (69 %) des professionnels du management de projet, leurs dirigeants accordent une grande importance au management de projet, et près de la moitié (46 %) des organisations instaurent en priorité une culture qui valorise le management de projet.

Parmi ces entreprises figure Moda Health. Il y a trois ans, cette compagnie d'assurance ne possédait pas de gouvernance officielle.

« Des projets ont vu le jour grâce aux exploits de personnes sans aucune méthodologie standard, affirme Robert Tresente, PMP, directeur du bureau des projets d'entreprise, chez Moda Health, à Portland, dans l'Oregon, aux États-Unis. L'entreprise ne possédait pas de méthode pour hiérarchiser ses projets ou décider des actions à mener ou non. Elle avait donc beaucoup de mal à accomplir son travail. »

Dans l'optique d'établir une structure et d'accélérer sa maturité, l'entreprise a fait appel à M. Tresente, qui a mis en place un bureau des projets d'entreprise ainsi qu'un conseil en portefeuilles chargé de déterminer les projets à financer et ceux à mettre de côté.

Par ailleurs, Moda a commencé à investir dans son réservoir de talents. L'entreprise propose une formation

en management de projet et finance les cours de préparation à la certification Project Management Professional (PMP)[®] ainsi que les droits d'examen, par exemple. « Il nous faut avoir un plan de développement de carrière pour les chefs de projet et un parcours tout établi pour eux. »

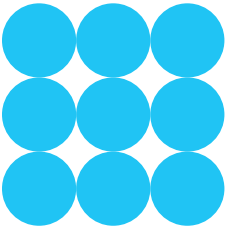
Moda n'est pas la seule entreprise à investir dans ses professionnels du management de projet. Selon les données du sondage *Pulse*, 61 % des répondants indiquent que leur organisation propose une formation en management de projet et 47 % ont défini un plan de carrière pour les professionnels du management de projet.

Les organisations sont également plus strictes dans leurs attentes. Ainsi, d'après les données du sondage *Pulse*, plus de la moitié (51 %) des organisations exigent que les professionnels du management de projet possèdent une certification.

Qu'en est-il du retour sur investissement ?

« Aujourd'hui, [Moda] compte parmi ses effectifs des chefs de projet capables de diriger efficacement de grandes tâches complexes au sein de l'entreprise, et nous sommes en mesure d'accomplir notre travail, résume M. Tresente. Non seulement, nous mettons en œuvre nos stratégies, mais nous en sommes aussi à la hauteur. »





L'avenir, c'est maintenant.

Le monde effréné d'aujourd'hui ne connaît pas de repos. Aucun projet, accord commercial ni aucun grand concept ne peut, à lui seul, maintenir indéfiniment une organisation au sommet. En revanche, les dirigeants qui abordent le monde sous l'angle de The Project Economy peuvent préparer les équipes, les organisations et la société à tirer le meilleur parti des changements inévitables.

Notre rapport *Pulse of the Profession® 2020* recense les organisations de pointe qui ont adopté les trois principes suivants.

- **La capacité en tant qu'agilité** : une stratégie judicieuse ou une idée de produit géniale n'a aucune raison d'être si elle est remise en question par une interruption de la chaîne d'approvisionnement ou une nouvelle technologie. Les organisations capables d'apprendre rapidement de leurs échecs et de rebondir ont plus de chances de prospérer à l'avenir.
- **La technologie domine, les personnes influencent** : la plupart des cadres dirigeants savent que les technologies émergentes peuvent transformer une année correcte en une année décisive. Les technologies de rupture, telles que l'IA et l'apprentissage automatique, ne sont intelligentes qu'entre les bonnes mains. Les dirigeants et les chefs de projet doivent avoir la formation, les processus et le personnel appropriés pour effectuer le travail correctement.
- **Un monde de chefs de projet** : dans une période de pleine évolution, les dirigeants se tournent de plus en plus vers les chefs de projet pour les aider à mettre des idées en pratique. Aussi, une association de compétences avérées et émergentes est souvent requise. Par conséquent, il est certain que les professionnels du management de projet doivent connaître l'automatisation et la pensée design, mais ils n'iront pas très loin sans compétences humaines.

Face à de tels changements, personne ne peut prédire l'avenir. Toutefois, au cours de l'année, PMI examinera les tendances du métier dans notre ère actuelle de rupture. Forts de ces informations, les chefs de projet seront prêts à apporter de réels bénéfices à leur organisation et à la société dans son ensemble.

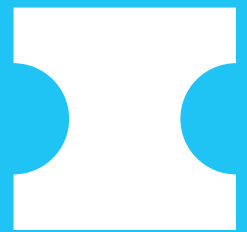
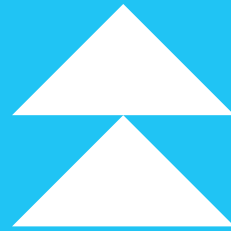
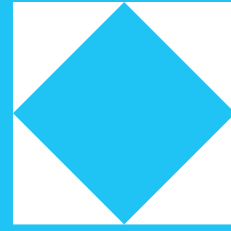
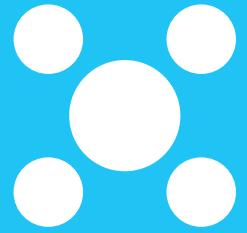
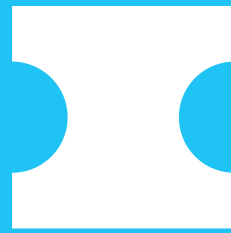
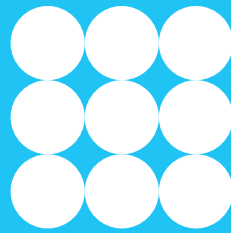
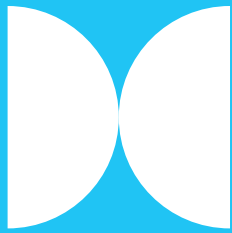
« Non seulement nous mettons en œuvre nos stratégies, mais nous en sommes aussi à la hauteur. »

—Robert Tresente, PMP

À propos de ce rapport

Créé en 2006, *Pulse of the Profession®* est le principal sondage international mené auprès des praticiens du management de projet. Le sondage *Pulse* suit les tendances majeures du management de projet actuelles et à venir. Par une recherche sur le marché d'origine, il fait état de retours d'information et de éclaircissements provenant de responsables de projet/programme/portefeuille, et présente une analyse de données tierces.

L'édition 2020 du sondage *Pulse* met en lumière les avis et observations de 3 060 professionnels du management de projet, de 358 cadres supérieurs et de 554 directeurs de bureau des projets évoluant dans divers secteurs, notamment les technologies de l'information, les services financiers, le secteur public, la fabrication, l'énergie, la construction, la santé et les télécommunications. Les répondants sont répartis dans le monde entier, en particulier en Amérique du Nord, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans l'ANASE (Association des nations de l'Asie du Sud-Est), en Chine, en Inde, en Amérique latine et aux Caraïbes.



Powering The Project Economy®

©2020 Project Management Institute. Tous droits réservés. « PMI », le logo PMI et le slogan « Powering the Project Economy » sont des marques de Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste complète des marques PMI, contactez le Service juridique de PMI. Les autres marques, marques de service, appellations commerciales, habillages commerciaux, noms de produit et logos figurant dans cette publication appartiennent à leur propriétaire respectif. Tous les droits non expressément accordés sont réservés. EXEC-014-2019 (10/19)

Project Management Institute | Global Headquarters | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 États-Unis | Tél. : +1 610 356 4600 | PMI.org