

PMI

**RAPPORT APPROFONDI PULSE OF THE PROFESSION**

# LE COÛT ÉLEVÉ DES FAIBLES PERFORMANCES : **LE RÔLE ESSENTIEL DE LA COMMUNICATION**



## SYNTHÈSE DIRECTORIALE

Dans le contexte d'une gestion des projets et des programmes organisationnelle, la communication constitue une compétence fondamentale qui, réalisée dans les règles de l'art, établit le lien entre chaque membre d'une équipe de projet et un jeu commun de stratégies, objectifs et mesures. Si ces composants ne sont pas efficacement partagés par les chefs de projet et compris par les parties prenantes, les résultats d'un projet sont en péril et les budgets courent un risque superflu.

Comme le rapporte le document PMI 2013 *Pulse of the Profession™*, la capacité d'une organisation à respecter les échéanciers, les budgets et particulièrement les objectifs d'un projet influe considérablement sur la capacité à prospérer, voire à survivre. Lorsqu'elles s'attaquent au besoin urgent d'améliorer les taux de réussite des projets, les organisations sont confrontées à un environnement complexe et risqué qui comprend les éléments suivants :

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

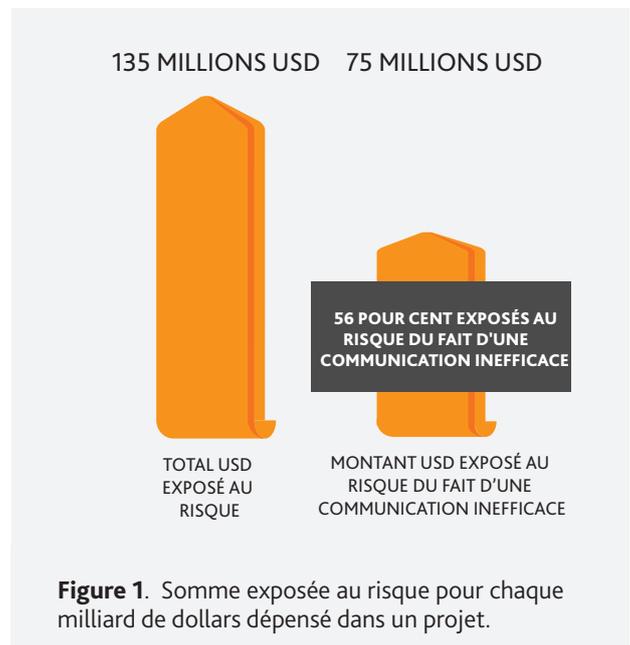
L'étude *Pulse* révèle également qu'une **communication efficace avec toutes les parties prenantes** constitue le facteur de réussite le plus essentiel en matière de gestion de projet ; une compétence fondamentale et cruciale pour toutes les organisations. Dans un contexte économique concurrentiel et complexe, les organisations ne peuvent pas se permettre de négliger cet élément clé de la réussite des projet et de la rentabilité à long terme.

Une recherche économique de Forbes, PricewaterhouseCoopers LLC et Towers Watson indique que les organisations sont parfaitement conscientes de l'incidence positive d'une communication efficace sur les projets, programmes et portefeuilles. Toutefois, jusqu'à aujourd'hui, c'est l'incidence d'une communication inefficace sur les résultats d'un projet, et la réussite métier qui en découle, qui n'était pas claire. Le rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession™ : Le rôle essentiel de la communication* fournit des éclaircissements sur ce thème.

Le rapport PMI 2013 *Pulse of the Profession™* révèle que, pour chaque milliard de dollars dépensé sur un projet, ce sont pas moins de 135 millions qui sont exposés à des risques. **Une recherche plus poussée sur l'importance d'une communication efficace révèle que 56 pour cent de cette somme (soit 75 millions USD sur 135 - un chiffre impressionnant) sont exposés à des risques du fait d'une communication inefficace.** (Voir la figure 1)

Malgré ce risque, nombre d'organisations admettent qu'actuellement elles n'accordent pas l'importance qu'elles devraient à la communication efficace d'informations cruciales sur les projets, et ce particulièrement lorsqu'elles exposent les avantages métier des initiatives stratégiques aux parties prenantes à tous les niveaux d'un projet. Les organisations ne peuvent mettre en place aucune initiative stratégique tant qu'elles ne communiquent pas efficacement leur alignement stratégique et leurs avantages métier.

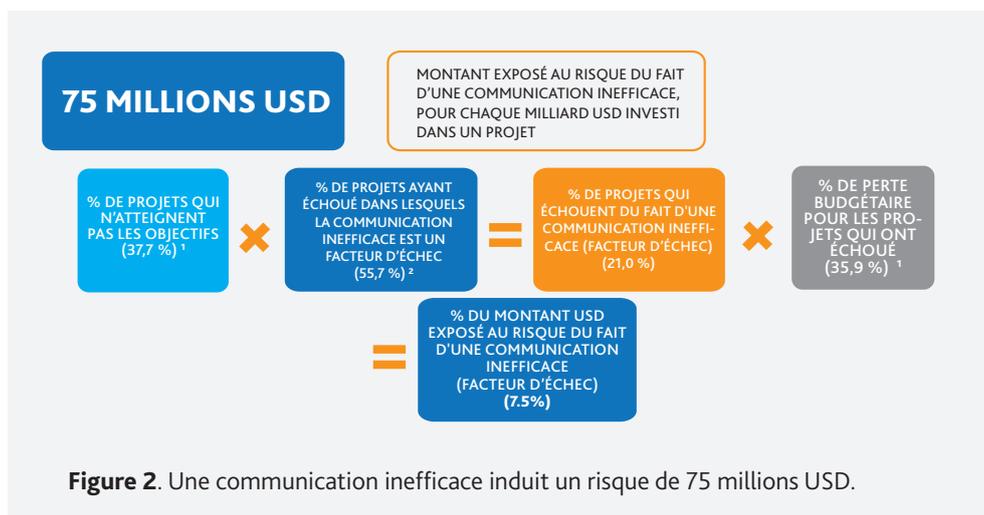
La recherche PMI *Pulse* sur la communication révèle que des communications efficaces conduisent à davantage de projets réussis. Les organisations deviennent alors plus performantes (effectuent en moyenne 80 pour cent des projets conformément au budget, à l'échéancier et aux objectifs d'origine). En termes financiers, ces organisations risquent 14 fois moins que leurs homologues peu performantes. Le rapport se concentre sur les défis de la communication qui empêchent les organisations de mener à bien des projets plus réussis et identifie des initiatives clés qui aident celles-ci à améliorer leur communication lorsqu'elles sont confrontées à leurs propres défis dans un environnement si complexe et si risqué.



**Figure 1.** Somme exposée au risque pour chaque milliard de dollars dépensé dans un projet.

## LES CADRES SUPÉRIEURS ET LES CHEFS DE PROJET SONT D'ACCORD : LA COMMUNICATION EST ESSENTIELLE

Les cadres supérieurs et les chefs de projet du monde entier s'accordent à dire qu'une communication médiocre contribue à l'échec des projets. Une recherche Forbes Insights 2010 Strategic Initiatives Study, intitulée "Adapting Corporate Strategy to the Changing Economy", révèle que neuf PDG sur dix considèrent la communication comme essentielle à la réussite de leurs initiatives stratégiques. Par ailleurs, près de la moitié des répondants citent la communication comme un composant intégral et actif de leur processus de planification et d'exécution stratégique. Quant aux chefs de projet, ils la considèrent de la même manière : d'après la recherche PMI *Pulse*, 55 pour cent des chefs de projet s'accordent sur le fait qu'une communication efficace avec toutes les parties prenantes constitue le facteur de réussite le plus essentiel à la gestion de projet.



Le troisième sondage mondial PricewaterhouseCoopers LLC (PwC) sur l'état actuel de la gestion de projet révèle que, d'après les cadres supérieurs, une communication efficace est associée à une hausse de 17 pour cent de l'achèvement des projets conformément au budget.

De même, l'étude Towers Watson 2011-2012, intitulée "Change and Communication ROI Study Report", indique que les entreprises qui affichent des pratiques de communication hautement efficaces ont 1,7 fois plus de chances de surclasser leurs homologues financièrement.

En clair, les organisations sont parfaitement conscientes de l'efficacité vitale de la communication quant à la réussite des projets stratégiques et, au final, à la réussite organisationnelle. Toutefois, la recherche *Pulse* sur la communication révèle que seule une organisation sur quatre peut être décrite comme hautement efficace en matière de communications. Ce constat laisse entendre que la majorité des organisations disposent d'occasions d'identifier les domaines posant problème et de tracer un cap pour améliorer l'efficacité de la communication de leurs projets. Le rapport *Pulse* sur la communication quantifie la mesure dans laquelle celle-ci peut conduire à davantage de projets réussis, et ce qu'une communication inefficace peut coûter à une organisation.



Sources :

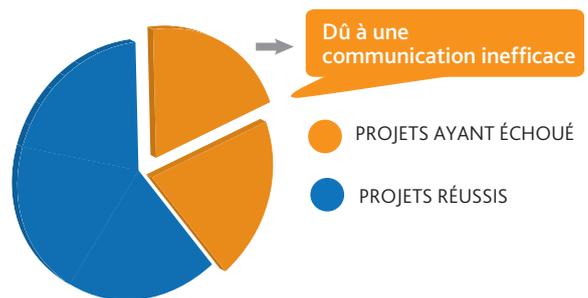
<sup>1</sup> PMI 2013 Pulse of the Profession™

<sup>2</sup> Rapport approfondi PMI Pulse of the Profession™ : Le rôle essentiel de la communication

## LES VÉRITABLES RISQUES D'UNE COMMUNICATION INEFFICACE

Tous les projets n'aboutissent pas. En moyenne, deux projets sur cinq n'atteignent pas leur intention métier et leurs objectifs d'origine, et la moitié de ceux qui échouent sont associés à une communication inefficace. (Voir la figure 4) Ce constat se traduit par l'exposition aux risques de 75 millions USD pour chaque milliard investi ; soit plus de la moitié des 135 millions rapportés par l'étude PMI *Pulse*. (Voir la figure 2)

Non seulement une organisation risque son argent mais elle expose également les taux de réussite de ses projets. Notre recherche prouve qu'une communication inefficace conduit à moins de projets réussis ; les organisations qui communiquent avec une efficacité minimale font état d'un nombre considérablement inférieur de projets atteignant leurs objectifs d'origine et réalisés conformément au budget et à l'échéancier. (Voir la figure 3) Les organisations doivent s'approprier ce problème et mettre au premier plan des initiatives qui amélioreront la communication et empêcheront des échecs de projet supplémentaires.



**Figure 4.** Un projet sur cinq échoue du fait d'une communication inefficace.

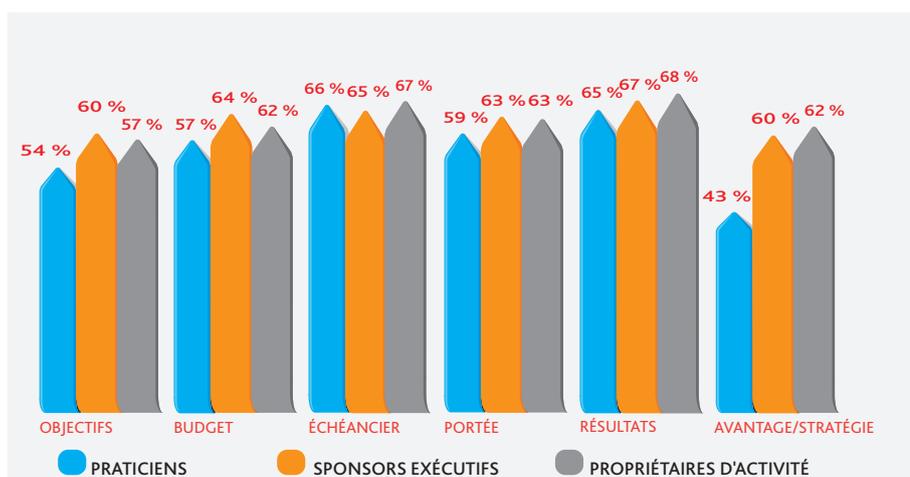
## FOSSÉ DANS LA COMMUNICATION ET DÉFI DU LANGAGE EMPLOYÉ

Les résultats révèlent que si tous les aspects d'une communication de projet peuvent constituer un défi pour les organisations, les domaines les plus problématiques sont les suivants :

- » Un fossé dans la compréhension des **avantages métier**.
- » Les défis qui entourent le **langage** utilisé pour véhiculer les informations liées au projet, langage souvent peu clair et assaisonné d'un jargon propre à la gestion.

### Le fossé de communication qui entoure les avantages métier

La recherche PMI indique que les organisations reconnaissent qu'une communication efficace constitue un composant *important* de la réussite. Toutefois, elle révèle également que comprendre l'importance de la communication ne garantit pas systématiquement des communications *réussies*. Notre recherche indique une déconnexion au sein des organisations ; si les propriétaires d'activité et les sponsors exécutifs rapportent que la communication concernant les avantages métier et l'alignement sur une stratégie est véhiculée, les chefs de projet ne sont pas de cet avis. Les responsables de PMO et les chefs de projet principaux de l'organisation doivent s'approprier ce fossé de communication et traduire les avantages métier des initiatives stratégiques aux équipes de projet. (Voir la figure 5)



"Chacun doit comprendre l'objectif de long terme afin de savoir en quoi il contribue, en quoi il a une incidence."

Jennifer Georgius,  
Responsable de programme  
chez TD Bank

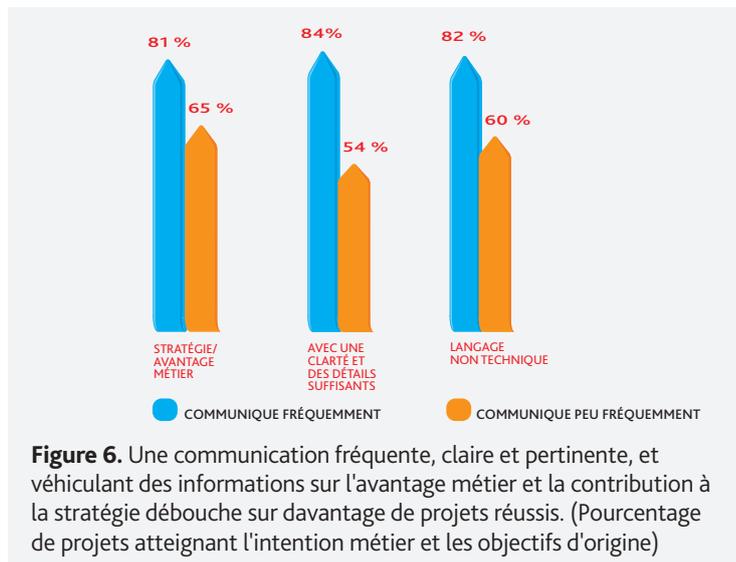
**Figure 5.** Comparés aux responsables de projet, les propriétaires d'activité et les sponsors exécutifs rapportent que leurs organisations communiquent plus fréquemment sur l'avantage métier/la contribution à la stratégie. (Moyenne des deux cas supérieures (pratiquement tout le temps/la plupart du temps))

Lorsque des entreprises comblent le fossé de communication entre les développeurs de la stratégie et ceux qui doivent l'exécuter, les projets réussissent davantage. Les organisations qui font état d'une communication de projet plus fréquente, particulièrement autour de l'avantage métier et de la contribution à la stratégie, affichent une moyenne de projets réussis bien supérieure à celle des organisations qui communiquent les mêmes informations moins fréquemment. (Voir la figure 6)

## Les pièges d'un langage médiocre

Les conclusions de la recherche indiquent que les organisations éprouvent des difficultés à communiquer avec les niveaux appropriés de *clarté et de détail*. Cette difficulté est probablement exacerbée par le fossé entre les différents publics clés et leur compréhension (ou manque de compréhension) du langage technique spécifique au projet. (Voir la figure 7)

Il n'est pas surprenant que ce point douloureux ait également une incidence sur la réussite des initiatives stratégiques d'une organisation. Les données indiquent qu'une moyenne de quatre projets sur cinq communiqués avec suffisamment de clarté et de détails - communiqués dans le langage du public visé - atteignent leur intention métier et leurs objectifs d'origine, comparés à tout juste la moitié de ceux pour lesquels la communication n'est pas aussi claire, ni aussi détaillée. (Voir la figure 6)

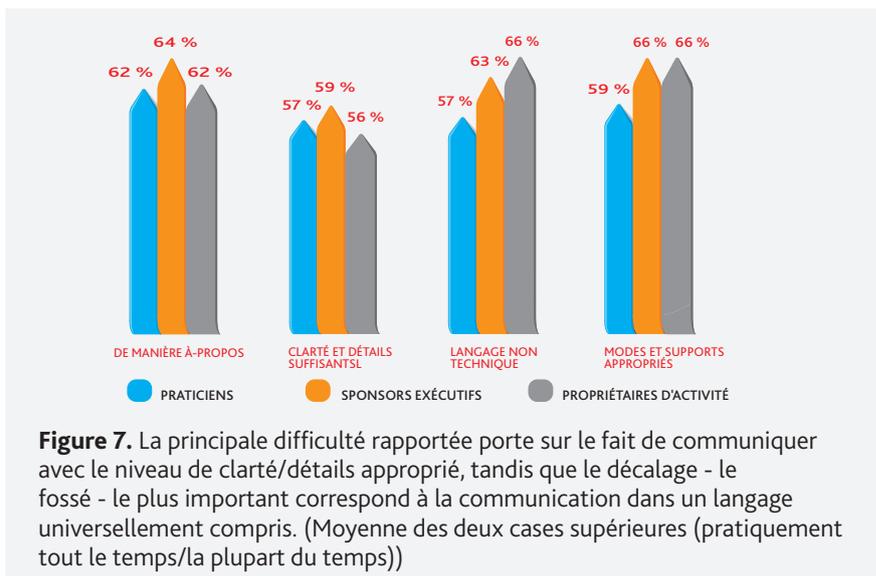


**Figure 6.** Une communication fréquente, claire et pertinente, et véhiculant des informations sur l'avantage métier et la contribution à la stratégie débouche sur davantage de projets réussis. (Pourcentage de projets atteignant l'intention métier et les objectifs d'origine)

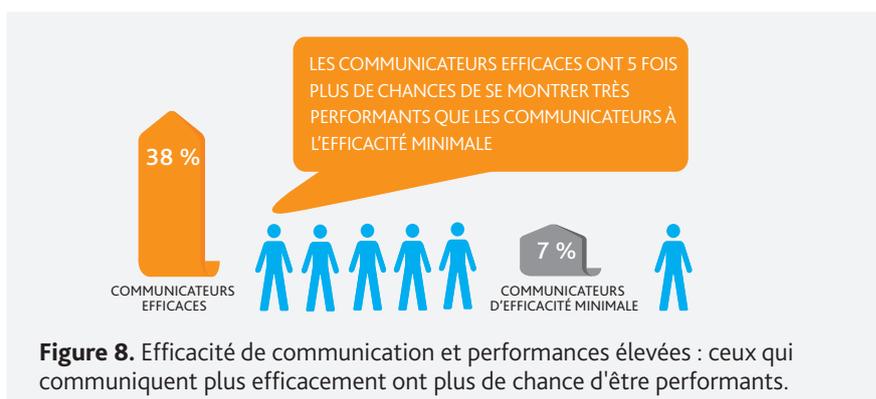
Connaissant ces indicateurs, il est évident que la réussite d'un projet dépend de la communication des bonnes informations aux parties prenantes adaptées, dans un langage clair et pertinent qui "parle" au public cible.

## AMÉLIORER LA COMMUNICATION POUR MAXIMISER LA RÉUSSITE ET MINIMISER LES RISQUES

En clair, les organisations qui communiquent plus efficacement voient davantage de projets réussir. Les conclusions indiquent que les organisations performantes communiquent plus efficacement. Aussi n'est-il pas surprenant que les organisations qui communiquent le mieux aient cinq fois plus de chances d'être plus performantes<sup>3</sup> que celles qui communiquent avec une efficacité minimale. Et comme le rapporte l'étude *Pulse*, les organisations performantes exposent 14 fois moins leurs budgets aux risques. Ces conclusions laissent entendre que les organisations peu performantes peuvent clairement profiter d'une amélioration de leurs pratiques de communication, car cette amélioration leur permettra de réussir davantage de projets et de moins exposer leurs budgets. (Voir la figure 8)



**Figure 7.** La principale difficulté rapportée porte sur le fait de communiquer avec le niveau de clarté/détails approprié, tandis que le décalage - le fossé - le plus important correspond à la communication dans un langage universellement compris. (Moyenne des deux cases supérieures (pratiquement tout le temps/la plupart du temps))

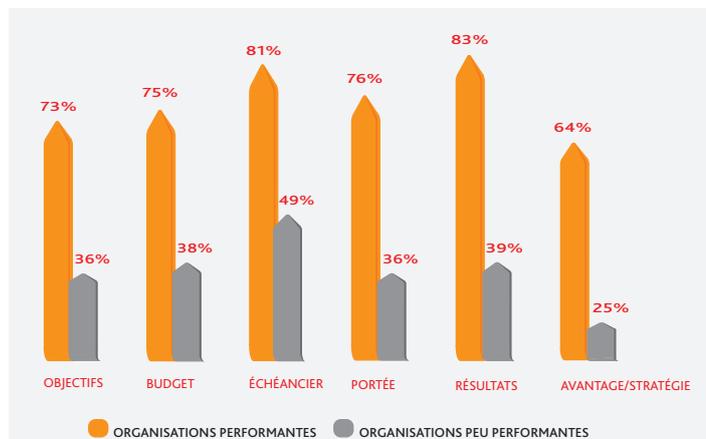


**Figure 8.** Efficacité de communication et performances élevées : ceux qui communiquent plus efficacement ont plus de chance d'être performants.

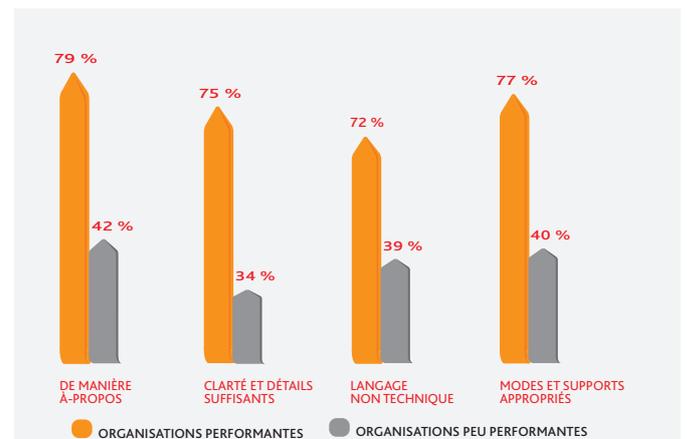
<sup>3</sup>Un plus grand nombre de projets qui s'achèvent conformément à l'échéancier et au budget de départ, en atteignant l'intention métier et les objectifs d'origine, constitue la marque de fabrique des organisations performantes : pour ces trois mesures, elles affichent en moyenne 80 % de projet ou plus (comparés à la moyenne de 60 % ou moins des organisations peu performantes, pour ces trois mêmes mesures.)

Les données indiquent que les organisations hautes performances se distinguent en excellant dans tous les aspects quantifiés de la communication de projet, particulièrement en ce qui concerne le fossé de communication et les points douloureux notés précédemment.

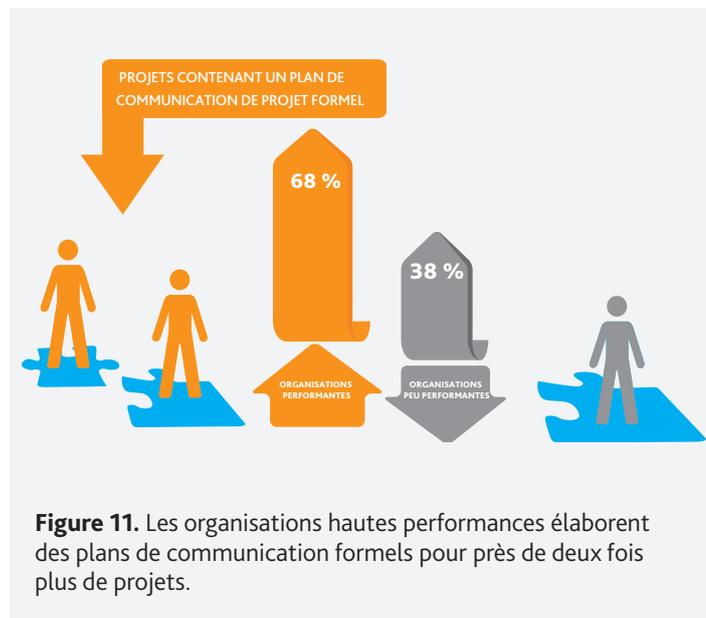
- » Les organisations hautes performances ont de meilleures aptitudes à communiquer des thèmes de projet clés, notamment les objectifs, le budget, l'échéancier, la portée, les résultats et l'avantage métier. (Voir la figure 9)
- » Parallèlement, les organisations hautes performances sont notoirement meilleures pour communiquer sur un projet de façon à-propos, en offrant des détails et une clarté suffisants, en utilisant un langage non technique, et en retenant les modes et les supports de communication adaptés. (Voir la figure 10)
- » Les organisations performantes utilisent des plans de communication formels *plus fréquemment* et *plus efficacement* que les organisations peu performantes. Les organisations hautes performances élaborent des plans de communication formels pour près de deux fois plus de projets. (Voir la figure 11) Et les plans de communication de projet des organisations performantes sont plus de trois fois plus efficaces que ceux de leurs homologues peu performantes. (Voir la figure 12)



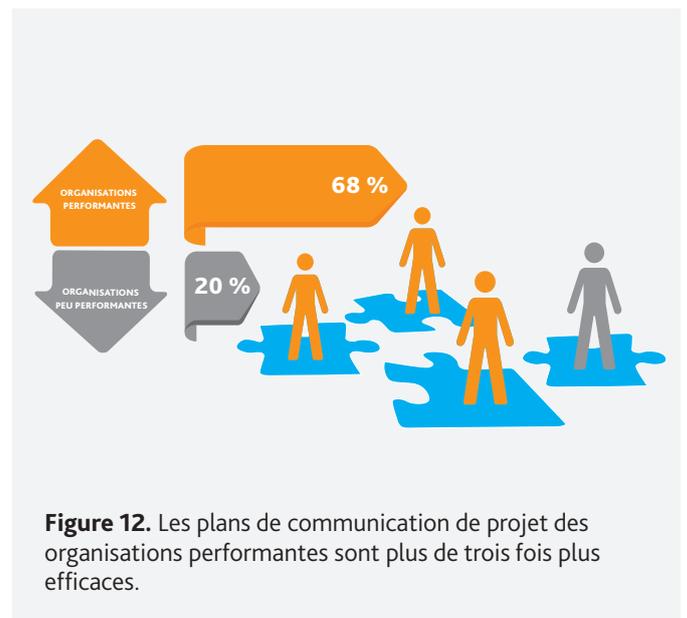
**Figure 9.** Les organisations performantes communiquent plus fréquemment sur l'ensemble des thèmes, notamment sur la stratégie/le bénéfice métier. (Moyenne des deux cases supérieures (presque tout le temps/la plupart du temps))



**Figure 10.** Les organisations performantes communiquent plus fréquemment que leurs homologues peu performantes de toutes les manières qui permettent de faire passer un message. (Moyenne des deux cases supérieures (presque tout le temps/la plupart du temps))



**Figure 11.** Les organisations hautes performances élaborent des plans de communication formels pour près de deux fois plus de projets.



**Figure 12.** Les plans de communication de projet des organisations performantes sont plus de trois fois plus efficaces.

## UNE COMMUNICATION EFFICACE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES CONDUIT À DES PROJETS PLUS EFFICACES

La communication est impactée lorsque chacun des différents groupes de parties prenantes emploie un jargon et un langage distinct. Ce problème de communication peut également conduire à des attentes distinctes pour un même projet, ce qui se soldera par une incidence sur le bénéfice final.

"... Dans tout projet, vous devez ajuster le langage employé en fonction du public [dans un exemple donné] on trouve une équipe technique qui comprend parfaitement les termes techniques mais qui n'entend rien à ceux de la gestion de projet. Aussi, les termes de la gestion de projet doivent être "traduits" en termes que cette équipe peut recevoir."

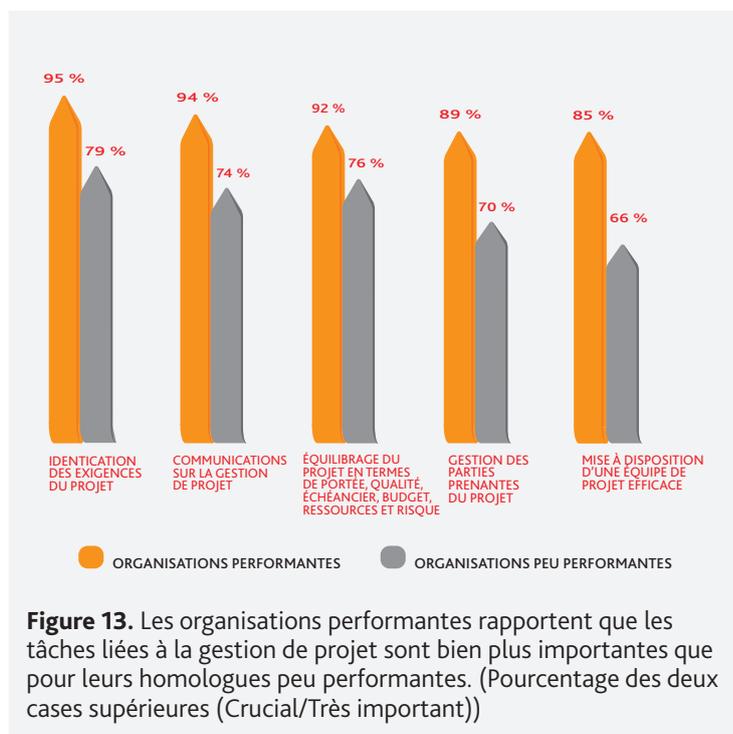
"Au niveau des cadres intermédiaires, ceux-ci comprennent "l'exploitation". Ils comprennent davantage de détails, et ce sont probablement les personnes avec lesquelles je peux employer la terminologie de la gestion de projet, voire une certaine terminologie technique, mais pas une terminologie technique trop pointue... Les cadres dirigeants, eux, parlent le langage de l'argent. Ils veulent connaître les "chiffres bruts", les "oui" et les "non"... Ils sont plus focalisés sur la "valeur métier" et sur les "coûts et les bénéfices"... mais connaissent peu la terminologie de la gestion de projet. Donc, dans ce cas, je dois également traduire ce langage en termes qui leur sont familiers et qu'ils veulent entendre ; et la plupart du temps, il s'agit d'argent."

"Il y a quelques années, nous avions un projet de média de grande envergure. Il impliquait une nouvelle technologie et était très compliqué. La communication était confuse car il s'agissait d'une nouvelle technologie et les attentes étaient élevées. Aussi, le service des ventes était particulièrement efficace pour communiquer une vision et certains avantages... Mais le langage technique employé dans la communication n'était pas aussi clair... Aussi, j'ai reçu le projet, j'ai commencé à assembler tous les éléments, à parcourir le contrat et à préparer toutes les ressources. Et je me suis aperçu qu'il y avait une rupture entre la vision et ce que la solution allait fournir. Étant donné le manque de connaissances techniques, et du fait de la complexité du contrat et de la formulation de la proposition, nous étions en présence de nombreuses hypothèses imprécises."

"Donc, la première étape du projet a consisté à clarifier cet aspect pour les cadres directoriaux. Il y avait un malentendu sur ce que la solution allait fournir. **Après de nombreux entretiens entre le personnel technique et les cadres directoriaux, nous avons décidé que, plutôt que de constituer un projet unique, il y aurait trois phases pour parvenir aux éléments livrables souhaités par la direction.**"

- Victor Olvera, Responsable de programme, Cisco Systems

Il est clair que les organisations performantes affichent une réussite bien supérieure en matière de communication. Et il n'est pas surprenant que l'étude révèle que celles-ci se rendent compte de l'importance cruciale des communications pour la réussite de leurs projets ; bien plus que leurs homologues peu performantes (69 pour cent contre 58). Et la communication n'est pas le seul domaine dans lequel les organisations performantes excellent : en comparaison avec leurs homologues peu performantes, elles rapportent tenir pour aussi importantes toutes les tâches liées à la gestion de projet. (Voir la figure 13)



## ALLER DE L'AVANT

Les organisations qui souhaitent améliorer leurs communications et devenir performantes, doivent envisager les stratégies suivantes.

### 1. COMBLER LE FOSSÉ DE LA COMMUNICATION AUTOUR DES AVANTAGES MÉTIER.

Les directeurs de PMO et les chefs de projet principaux doivent s'approprier la communication et mieux communiquer les avantages stratégiques et métier des projets auprès des personnes responsables de leur mise en œuvre. Une fois le fossé comblé, la réussite des projets s'accroît. Les organisations performantes sont en mesure d'optimiser les résultats en relayant ces informations aux chefs de projet de manière fréquente et efficace.

### 2. Adapter les communications aux différents groupes de parties prenantes.

Nombre d'organisations éprouvent des difficultés à communiquer avec le niveau approprié de clarté et de détail, ainsi que dans un langage adapté à toutes les parties prenantes. Les organisations performantes comprennent que les différents groupes de parties prenantes utilisent des langages distincts. De ce fait, elles adaptent les communications. Elles reconnaissent également que tous les groupes ont besoin d'une vision claire du projet et, au final, de la réussite organisationnelle.

### 3. Reconnaître la valeur de la gestion de projet, notamment de la communication de gestion de projet.

L'étude *Pulse* rapporte que la majorité des organisations sous-évaluent la gestion de projet, une attitude qui induit des performances de projet médiocres. Les conclusions indiquent que les organisations performantes attachent davantage d'importance aux tâches de gestion de projet, particulièrement aux communications liées à la discipline. Comme démontré, les organisations performantes font davantage montre d'une communication réussie. En effet, elles reconnaissent l'importance et la valeur tant de la gestion de projet que de communications efficaces dans la discipline.

### 4. Recourir à des pratiques de communication de projet normalisées, et les exploiter efficacement.

L'étude *Pulse* rapporte que les organisations performantes ont près de trois fois plus de chances que leurs homologues peu performantes d'utiliser des pratiques normalisées à leur pleine échelle et d'afficher, en conséquence, de meilleurs résultats de projet. Une des formes de pratique de la gestion de projet normalisée consiste à recourir à un plan de communication formel qui, bien que normalisé, doit être adaptable et adapté à toutes les parties prenantes. Les conclusions montrent que les organisations performantes utilisent des plans de communication de projet formels plus fréquemment et plus efficacement, et affichent ainsi un fonctionnement réussi dans un environnement commercial complexe et concurrentiel.

Avec 75 millions USD exposés à un risque lié à une communication inefficace - soit plus de 50 pour cent des 135 millions USD exposés pour chaque milliard investi - le besoin d'une communication efficace pour la réussite du projet et, au final, pour celle de l'organisation est sans équivoque. La réussite d'un projet dépend de la communication des bonnes informations aux parties prenantes appropriées, dans un langage clair et pertinent qui "parle" au public cible. À terme, une communication plus efficace conduit à une gestion de projet et de programme améliorée, à davantage de projets réussis, à des performances élevées et à une moindre exposition des budgets.

### UNE COMMUNICATION HOMOGÈNE DE PROJET EN PROJET CONDUIT À L'EFFICACITÉ

*Une communication homogène est essentielle à tout projet réussi. Le développement d'un protocole de communication et la distribution adéquate des informations et des connaissances permettent à l'équipe d'atteindre efficacement les objectifs métier initiaux. Plus l'information sur un élément livrable ou un projet est partagée à l'échelle de l'entreprise, plus les risques de dérive de portée diminuent.*

Le document IBM intitulé "Keys to Building a Successful Enterprise Project Management Office" constate : "Une approche homogène des prestations de gestion de projet à l'échelle d'IBM qui améliore la qualité des éléments livrables et la ponctualité des livraisons, tout en diminuant les coûts de projet. La communication est simplifiée et plus à-propos grâce des outils, des formats et une terminologie normalisés. Les chefs de projet à l'échelle d'IBM bénéficient de l'expérience de leurs homologues et ne perdent ainsi plus de temps à réinventer des techniques qui fonctionnent déjà très bien."

Le rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession™* : La recherche intitulée "Le rôle essentiel de la communication" a été menée en mars 2013 auprès de 742 praticiens de la gestion de projet affichant une expérience de trois ans ou plus, et travaillant sur la période à plein temps à la gestion de projets. Parmi eux, on comptait 148 sponsors exécutifs et 203 propriétaires d'activité, impliqués au cours des trois dernières années dans des projets à forts budgets, totalisant 250 000 USD ou plus, et impliquant au minimum 1 000 employés dans le monde entier.

## LES PROPRIÉTAIRES DE PROJET DOIVENT PARLER LE LANGAGE DES CADRES DE NIVEAU C

*Communiquer avec la direction générale d'une organisation avec sensibilité, tant sur le langage que sur la forme employés, ainsi qu'avec la proportion adaptée de détails, est essentiel à la réussite.*

Dans leur document intitulé "Speak the Language of Leadership", Phil Bristol et Gary Yeatts expliquent : "Fort de compétences en science de gestion de projet, le chef de projet, ou PM (Project Manager), communique, au moyen d'un langage spécialisé et particulièrement défini, des concepts complexes... qui affichent une signification spécifique et aident les professionnels de la discipline à s'entretenir sur les aspects techniques d'un projet. Ce langage spécialisé de la gestion de projet aide le PM à appréhender des connaissances puis à les appliquer à un projet donné."

"Tout comme le langage technique de la gestion de projet contribue à définir des résultats, le langage du leadership aide le PM à comprendre et appliquer des compétences en communication, de manière à établir la confiance, à gérer les conflits, à solliciter l'implication et à embrasser la responsabilité, tout en produisant les résultats appropriés. Les PM qui réussissent disposent à la fois des compétences de gestion de projet et de leadership."

Directeur chargé de la gestion de projet chez AT&T Jason Gadsby remarque : "Je pense que ceux qui échouent n'associent pas leur démarche à notre stratégie de niveau directorial."



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