

CAPTAGE DE LA VALEUR DU MANAGEMENT DE PROJET

PAR LA PRISE DE DÉCISION

2015



PRENDRE DES DÉCISIONS EFFICACES

Les bonnes décisions conduisent aux grandes choses : comme celle d'Henry Ford de doubler le salaire de ses employés du secteur automobile ; décision qui a ouvert la voie à la croissance de la classe moyenne et au changement d'économie aux États-Unis pour le siècle suivant. Les mauvaises décisions conduisent au désastre : comme celle de Kodak de ne pas commercialiser l'appareil photographique numérique que l'entreprise avait inventé en 1975 ; décision qui a laissé la porte ouverte à la concurrence et conduit l'entreprise à sa perte.

Ce sont ces types d'actions qui nous contraignent à examiner l'efficacité de nos prises de décision. Et tandis que nous repensons le problème, je me rappelle ce que mon ami J. Davidson Frame met en exergue dans son ouvrage *Framing Decisions*, notre attention doit se focaliser sur deux éléments : « En premier lieu, il est important de reconnaître qu'une prise de décision est un acte social. Elle est intimement liée aux personnes et ne doit pas être appréhendée comme un processus objectif exempt de facteurs humains. ... Ensuite, les décideurs doivent identifier la décision comme le produit fini, fruit d'une lutte avec différentes contraintes : contraintes en matière de connaissances, délais, ressources, compétences, forces politiques, réglementation, lois de la nature et humaines, éthique, personnalité, et bien d'autres. Pour une prise de décision efficace, les décideurs doivent ainsi faire ressortir ces contraintes et déterminer comment élaborer des décisions exploitables qui en tiennent compte. »

Avec ce tout récent rapport approfondi *Pulse of the Profession®*, nous voulions mieux comprendre les conditions et les processus via lesquels les décisions, bonnes ou mauvaises, influencent les résultats des projets et des programmes. Comme nous nous y attendions, la bonne nouvelle, c'est que des décisions judicieuses conduisent à de meilleurs résultats. Comme nous nous y attendions également, la mauvaise, c'est que nombre d'organisations ont du mal à fournir aux décideurs les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions efficaces en matière de projets et de programmes ; une difficulté qui contribue à l'échec.

Prendre de bonnes décisions n'est pas chose facile. Le processus nécessite un certain nombre d'éléments critiques, facilement négligés dans la hâte de faire avancer les choses. Mais comme l'explique Jim Collins, consultant métier, auteur et conférencier, « ... tout commence avec les personnes adéquates, celles qui débattent à la recherche des meilleures réponses, et qui sont capables, à cet égard, de mettre leurs désaccords de côté et de collaborer pour la réussite de l'entreprise. »

Dans le présent rapport, vous en saurez plus sur les organisations qui soutiennent une prise de décision efficace, et sur la manière dont elles y parviennent. Vous découvrirez qu'elles se concentrent sur ce que nous avons fini par identifier comme les aspects essentiels de l'efficacité ; à savoir créer une culture au sein de laquelle ces personnes adéquates ont accès aux outils et aux processus essentiels à leur réussite. Découvrez dans ces pages des moyens d'améliorer la voie vers une prise de décisions efficace au sein de votre organisation.

À nous de faire de grandes choses ensemble... et de prendre les bonnes décisions !

Mark A. Langley
Président et PDG
Project Management Institute

INTRODUCTION : LA PRISE DE DÉCISION EN TANT QU'ÉTAT D'ESPRIT

Par Margaret Heffernan

Chaque projet commence par une décision. Les leaders ont généralement un penchant pour l'action ; aussi aiment-ils prendre des décisions, et souvent le faire avec ce sens aigu de la certitude qu'ils inspirent à leur entourage. Après tout, le doute n'est ni source d'inspiration, ni productif.

Et pourtant, toute personne d'expérience sait pertinemment que les décisions sont souvent mal avisées, biaisées, trop optimistes, et parfois, tout simplement erronées. Les sept dernières années ont révélé des erreurs de jugement considérables en matière de réflexion, de planification, d'exécution et de communication stratégiques. Les décisions médiocres sont le fruit d'une difficulté à trancher et à juger selon des circonstances qui changent constamment.

Ayant étudié les échecs d'entreprises, petites et grandes, je ne pense pas qu'ils soient en majorité le résultat de mauvaises intentions. Je pense plutôt qu'ils proviennent d'un aveuglement volontaire : ignorer des données, des personnes et des détails, certes disponibles mais négligés. Nous avons tous l'esprit biaisé. Nos préférences nous orientent dans une direction particulière, et nous éloignent des autres. Nos modèles mentaux — ceux dont découlent notre esprit de décision et notre réussite — voilent souvent de riches possibilités qui se révèlent attractives bien trop tard. La pression liée aux délais élimine toute possibilité d'interruption pour réflexion qui nous permettrait pourtant de remettre notre raisonnement à plat.

Actuellement, nous travaillons généralement en équipe. En effet, nous savons que des groupes de personnes identifient davantage de solutions ou de problèmes que des individus seuls, qui ne voient que les leurs. Mais — et c'est un « mais » majuscule — l'avantage d'un travail en équipe se concrétise uniquement lorsque les membres de ladite équipe sont diversifiés et apportent un panel étendu de points de vue et d'expériences, et tout autant de partis pris et d'angles morts. Si nous leur en donnons la possibilité, les membres de notre équipe feront ressortir ce que nous sommes susceptibles de négliger. Ils remettront nos hypothèses en question et élargiront notre vision. Toutefois, la richesse et la sécurité que promet un travail d'équipe ne se concrétisent que lorsque vos collègues sont mis en valeur, et lorsque leur candeur est considérée comme une contribution, et non comme une nuisance.

Après avoir conduit des projets et des activités de complexité variée pendant 30 ans, je suis persuadée que le seul grand défi auquel sont confrontés les dirigeants consiste à créer une culture de candeur, dans laquelle les personnes intelligentes que nous recrutons peuvent et vont mettre en lumière problèmes, inquiétudes, idées et défis, et ce sans crainte aucune. Pourquoi ? Parce que personne n'a le temps, l'énergie, le QI, les connaissances, l'expérience ou l'objectivité nécessaires pour tout savoir. Notre point de vue à tous est biaisé par ce que nous avons fait et vu. Et ce passé n'est jamais exhaustif. Dès lors que nous voulons utiliser toutes les informations et tous les éclaircissements nécessaires à une prise de décision judicieuse, nous dépendons de notre entourage, de sa contribution globale. Si le partage de connaissances est essentiel, il engendre inévitablement des conflits et des débats susceptibles d'intimider le plus grand nombre. À cet égard, la meilleure manière d'inspirer la candeur nécessaire à une prise de décision sûre consiste à reconnaître ouvertement qu'infirmier une idée présente une valeur, et que le débat constitue le mode de raisonnement des organisations.

La candeur est particulièrement essentielle pour deux raisons. La première tient à ce que le débat et la discussion sont une manière de transformer des idées faibles en grandes idées. Contrairement au mythe populaire, aucun concept ne naît parfaitement formé. Au lieu de cela, nous commençons par une ébauche, nous lui ajoutons des détails, ou nous en supprimons, puis nous réorganisons les composants jusqu'à obtenir une idée, un objectif ou une spécification qui semble correct. Raccourcissez le processus et vous bradez le potentiel du projet.

Toutefois, une fois une décision prise, la vie n'est pas statique. Le changement est continu. De nouvelles sensibilités politiques, des technologies novatrices et des marchés émergents auront tôt fait de modifier le contexte dans lequel la décision aboutit ou échoue. Lorsqu'une équipe est en pleine surchauffe opérationnelle, il n'est plus possible de scruter l'horizon. Vous devez donc disposer d'un système d'avertissement anticipé qui vous alertera lorsque la magnifique décision prise hier est en passe d'être hors sujet aujourd'hui. Ce système d'avertissement anticipé correspond majoritairement à des *personnes*.

Chaque décision n'est jamais qu'une hypothèse : le fait de croire qu'une action aura le résultat prévu. Mais, en matière de prise de décision, l'aspect le plus difficile consiste à rester ouvert à de nouvelles informations susceptibles de renforcer ou de remettre en cause la prévision. Aucune décision n'est jamais vraiment arrêtée. La prise de décision exige de poursuivre le partage d'informations, l'examen d'hypothèses et la recherche d'angles morts. En termes d'agilité, la prise de décision n'a rien d'un événement à part. Elle doit devenir un état d'esprit.

Ancien PDG de cinq entreprises, Mme Heffernan est l'auteur de nombreux ouvrages, notamment de Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at our Peril. Elle est aujourd'hui chef d'entreprise et conférencière de classe internationale. Elle travaille avec les membres du Global Executive Council de PMI à l'amélioration des compétences des organisations en matière de prise de décision.

ÉTUDE ÉCONOMIQUE : L'IMPORTANCE DE DÉCISIONS EFFICACES

Dans un environnement commercial mondial complexe, la prise de décision constitue un défi croissant et se trouve de plus en plus fragilisée par des circonstances imprévues. Pourtant, elle reste d'une importance essentielle à chaque aspect de l'activité, particulièrement au management de projet, qui implique de nombreuses prises de décision quotidiennes en matière de priorités, d'approches, de ressources et d'échéanciers.

Et comme pour toutes les décisions métier importantes, il est possible, là aussi, de remonter des résultats d'un projet jusqu'à des décisions prises en amont. Et il ne fait aucun doute que des décisions médiocres auront une incidence négative tant sur les résultats que sur le bénéfice de l'organisation. Un projet peut ne pas atteindre ses objectifs de départ pour de nombreuses raisons. Lors d'une recherche précédente, nous avons identifié un certain nombre de facteurs contributeurs, ainsi que le pourcentage de projets qu'ils influencent : des communications inefficaces (56 pour cent), une gestion médiocre des exigences (47 pour cent), des commanditaires exécutifs peu impliqués (34 pour cent) et un transfert de connaissances inadapté et mal à-propos (34 pour cent).

47 % des projets qui ont échoué sont impactés par des prises de décision médiocres

Une prise de décision médiocre fait partie des raisons majeures. En fait, selon les conclusions de notre plus récent rapport approfondi *Pulse of the Profession*®, près de la moitié des projets qui échouent subissent l'influence négative d'une prise de décision médiocre.

Et ces conclusions nous confortent dans notre idée que la prise de décision requiert davantage d'attention. Sachant qu'elles font partie intégrante de l'activité quotidienne, nombre d'organisations supposent que les décisions sont prises par les personnes adéquates et disposant des informations appropriées... et ce au bon moment. Mais ce n'est pas aussi simple. Et négliger la complexité du processus de prise de décision constitue un risque susceptible d'influencer négativement les performances de l'organisation, particulièrement ses programmes les plus importants ; ceux qui constituent le portefeuille d'initiatives stratégiques.

La prise de décision la plus efficace — celle qui contribue à améliorer les résultats des projets — est le fruit d'une approche formelle et méthodique, telle que le processus en cinq étapes mis en exergue dans le *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)* :

1. **Définition du problème** : Examiner, clarifier et définir intégralement le problème.
2. **Génération d'une solution au problème** : Prolonger le nouveau processus de génération d'idées par une séance de réflexion intense sur plusieurs solutions, et en dissuadant les décisions prématurées.
3. **Des idées à l'action** : Définir les critères d'évaluation, classer les avantages et les inconvénients des solutions de substitution, puis sélectionner la meilleure solution.
4. **Planification de l'évaluation des solutions** : Procéder à une analyse et une évaluation après mise en oeuvre, et traiter les leçons tirées.
5. **Évaluation du résultat et du processus** : Évaluer la qualité de la résolution du problème ou de la concrétisation des objectifs du projet (extension de la phase précédente).

Cette approche permet d'améliorer l'efficacité des décisions — souvent des dizaines par jour — qui induisent des projets et des programmes réussis. Certaines de ces décisions sont de faible envergure et à peine remarquées, tandis que d'autres sont dominantes et soumises à une étude minutieuse. Toutefois, ensemble, elles constituent l'effort qui conduira à la réussite ou à l'échec.

“ Nous prenons des décisions en permanence. De l'agent d'entretien au PDG, tous les êtres humains affichent une rationalité limitée. Ainsi, nous ne pouvons appréhender toute la complexité du monde. Nous mettons en oeuvre des stratégies simplifiées pour prendre des décisions. ”

—Lev Virine, PhD, Chef de projet et co-auteur de *Project Think: Why Good Managers Make Poor Project Choices*, gagnant du PMI David I. Cleland Project Management Literature Award

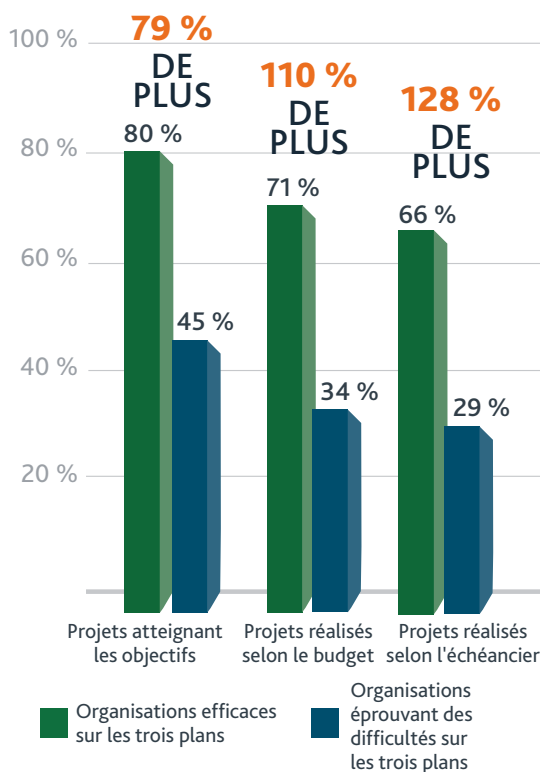
Notre rapport détaille les défis décisionnels et leur relation aux projets et programmes. Il identifie, en outre, la manière dont les organisations peuvent améliorer le processus de prise de décision en se focalisant sur les aspects fondamentaux que sont la culture, les personnes et les processus. Si ces aspects peuvent sembler un peu trop « fondamentaux », un taux d'échec homogène trop élevé des projets indique que ces trois différenciateurs de la réussite organisationnelle sont clairement difficiles à maîtriser. Pourtant, les organisations qui réussissent le mieux améliorent leur prise de décision en utilisant les techniques suivantes :

- En incorporant une **culture** qui permet un processus décisionnel efficace et qui soutient le décisionnaire.
- En apportant le soutien et les informations adaptés aux **personnes** qui prennent les décisions liées aux projets et aux programmes.
- En établissant et respectant un **processus** transparent pour soutenir une prise de décision efficace.

FOCALISATION SUR DES ORGANISATIONS EFFICACES

Un certain nombre de défis liés au triptyque culture/personne/processus vient compliquer la capacité d'une organisation à prendre des décisions efficaces et, en conséquence, à améliorer les résultats d'un projet. Ces défis restent cependant surmontables. En fait, trois pratiques permettent de les surmonter :

FIGURE 1
AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DES PROJETS
VIA UNE PRISE DE DÉCISION EFFICACE



- Développer une culture de la transparence qui garantit que les décideurs comprennent la **stratégie** organisationnelle.
- Mettre en place un processus visant à fournir aux décisionnaires les **informations** appropriées au moment où ils en ont besoin.
- Intégrer des procédures de gestion des **risques** au processus décisionnel.

Lorsque des organisations traitent efficacement ces trois aspects, ce sont **79 pour cent de projets en plus**, en moyenne, qui atteignent leurs objectifs et leur intention métier, ou encore **110 pour cent de projets en plus** qui tiennent leur budget et **128 pour cent de projets en plus** qui tiennent leurs délais (voir la figure 1).

Comprendre la stratégie

Les connaissances et les informations relatives à la stratégie d'une organisation sont essentielles à une prise de décision efficace. Ces éléments s'avèrent particulièrement importants dans le contexte de projets et de programmes. En effet, il s'agit de moyens de mettre en oeuvre la stratégie et le changement. Toutefois, en fonction de facteurs culturels, les employés d'une organisation peuvent disposer de différents niveaux d'informations sur les objectifs et les plans stratégiques ; un scénario conforté par le fait que seule une organisation sur cinq déclare que les décideurs sont systématiquement familiarisés avec la stratégie et la manière dont les projets la soutiennent.

Il manque donc à la majorité d'entre elles l'efficacité qu'apportent les bonnes décisions. En effet, lorsque les décideurs sont en permanence familiarisés avec une stratégie organisationnelle, les projets de l'organisation atteignent, en moyenne, leurs objectifs d'origine à 78 % ; à comparer au score de 43 % du cas inverse. Qui plus est, 66 pour cent des projets sont réalisés dans les limites budgétaires dans le premier cas, et à 31 dans le second. Ils sont par ailleurs réalisés dans les délais à 61 pour cent dans le premier cas, et à 27 seulement dans le second (voir la figure 2).

Si de nombreuses décisions quotidiennes sont prises indépendamment de la stratégie, les décisions conséquentes — l'objectif d'entreprise qui motive le déroulement d'un projet ou d'un programme — doivent refléter la stratégie organisationnelle pour connaître le succès. C'est la routine chez DuPont Pioneer, comme l'explique James Brown, PMP, PgMP, PfMP, et Directeur du bureau des projets (PMO) de l'entreprise. « Les décisions que nous prenons aujourd'hui ont une incidence sur notre chiffre d'affaires sur les 8 à 10 années suivantes », explique-t-il. « Lorsqu'il est question de prise de décision organisationnelle, la première chose qui nous occupe, c'est la garantie que nos nouvelles idées — les projets et les programmes que nous voulons mettre en oeuvre — sont bien liées à notre stratégie. »

Accès aux informations appropriées

Pour prendre des décisions efficaces, les personnels ont besoin des informations *adéquates*. Ces informations sont actuelles, précises, pertinentes, objectives et suffisantes — Elles apportent contexte et signification à des faits disparates. Pourtant, les décideurs de 81 pour cent des organisations ne disposent pas d'un accès systématique à ce dont ils ont besoin. En fait, il leur manque souvent même les informations les plus essentielles, telles que les évaluations des risques (46 pour cent), des éclaircissements sur les ressources disponibles (40 pour cent) et une pleine connaissance des exigences du projet (35 pour cent).

Ce constat laisse à penser qu'un pourcentage non négligeable de décisions tient davantage de la devinette que de choix délibérés. Les données mettent également l'accent sur la nécessité pour les organisations d'élaborer un processus décisionnel plus structuré et mieux soutenu. Cette action constitue à elle seule une bonne gestion des risques.

Les organisations qui exploitent les informations adéquates prennent des décisions plus efficaces qui améliorent les résultats des projets. En fait, lorsque des décideurs disposent des informations appropriées, 78 pour cent des projets de leurs organisations atteignent, en moyenne, leurs objectifs initiaux, contre 49 pour cent dans les organisations où ces décideurs manquent continuellement d'informations. Qui plus est, 67 pour cent des projets sont réalisés dans les limites budgétaires dans le premier cas, contre 37 dans le second, et 63 pour cent des projets sont achevés dans les délais dans le premier cas, contre 36 dans le second (voir la figure 3).

FIGURE 2
FAMILIARITÉ AVEC LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE POUR PRENDRE LES DÉCISIONS

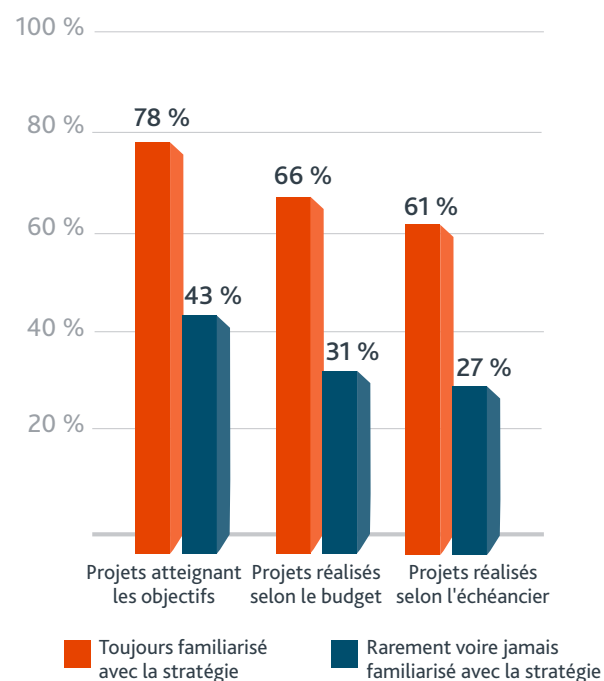
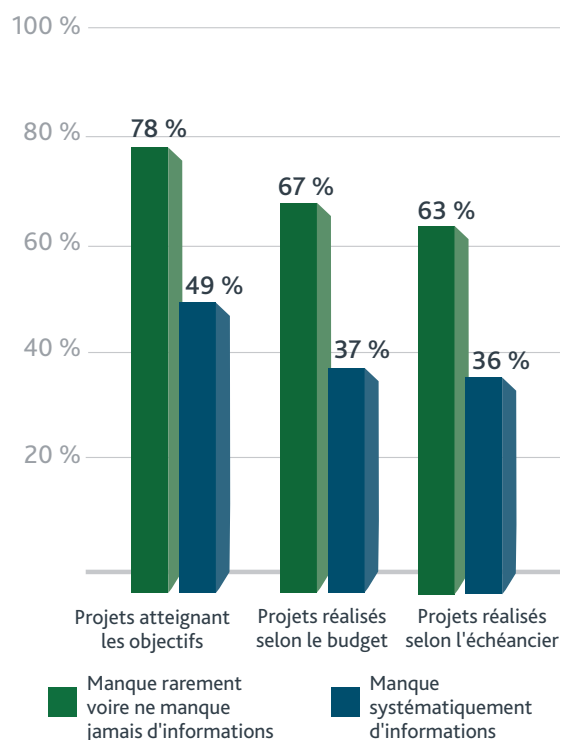


FIGURE 3
DISPOSER DES INFORMATIONS ADÉQUATES POUR PRENDRE DES DÉCISIONS



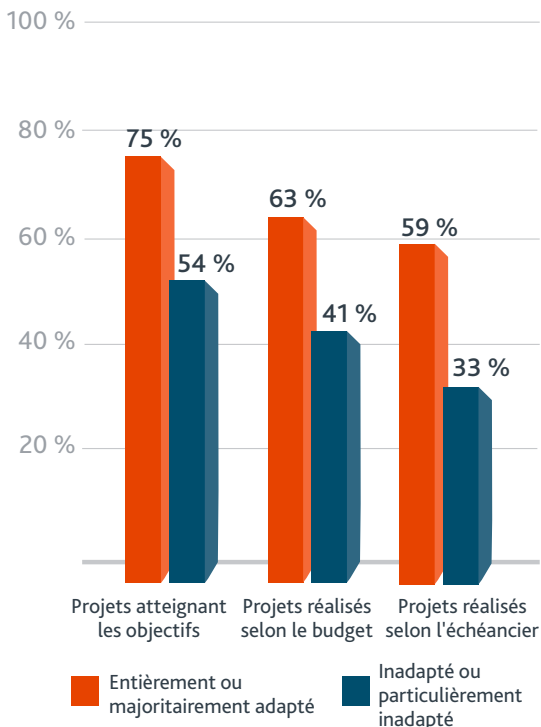
Pour nombre d'organisations, obtenir les informations appropriées est compliqué. En effet, les décideurs ne sont jamais certains de ce dont ils ont besoin... ni même de ce qui est disponible. Par exemple, nombre d'entre eux s'égarent en ne retenant que les informations qui conduisent au consensus entre partenaires et parties prenantes du projet. Une meilleure approche consiste à intégrer des informations qui soulèveront des questions, voire conduiront à un solide débat. Des conversations ouvertes et aux thèmes élargis permettent des évaluations plus objectives des informations, susceptibles de contribuer au processus décisionnel, et contribuent à diminuer l'incidence de partis pris inhérents.

Parallèlement, cette approche encourage les personnels à participer de manière plus complète aux débats qui soutiennent les décisions. Même les voies dissidentes sentent alors qu'elles ont la possibilité d'être entendues, voire qu'elles sont susceptibles de détenir des informations qui contribuent efficacement à la décision finale.

« Nous devons nous assurer que nous recherchons les informations nécessaires aux décisions en ratissant suffisamment large », explique Mme Heffernan. « Si aucune voix dissidente ni aucune information ne se fait entendre, il est probable que vos données sont insuffisantes ou que vous n'avez pas suffisamment réfléchi avant de prendre votre décision. Posez-vous les questions suivantes : quelles informations supplémentaires faciliteraient cette décision ? Quelles sont les informations manquantes ?

FIGURE 4

GÉRER LE RISQUE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS



Gérer le risque

Une gestion des risques adaptée constitue le fondement d'un processus décisionnel robuste. Elle comprend la pondération de la gravité des risques et la corrélation avec la concrétisation des objectifs stratégiques, avant toute prise de décision. En appliquant une gestion des risques adaptée, les organisations atteignent un certain niveau de confort avec les inconnues présentes dans les projets ; elles sont ainsi plus à même de circonvenir les obstacles et de prendre des décisions efficaces.

Les facteurs de risque contrecarrent la plupart des décisions relatives aux projets ou aux programmes. Aussi sera-t-il sans doute surprenant de constater que seules deux organisations sur cinq considèrent disposer d'une gestion adaptée des risques à titre global, et que seule la moitié considère disposer d'une gestion adaptée des risques en termes de décisions liées aux projets et programmes.

Ces chiffres sont extrêmement faibles dès lors que l'on considère qu'en gérant les risques liés aux décisions de projet et de programme, les organisations concrétisent un pourcentage supérieur de projets atteignant les objectifs et les intentions d'origine (75 pour cent), et respectant le budget (63 pour cent) et l'échéancier (59 pour cent) (voir la figure 4).

Cette équation n'est pas compliquée : lorsque les organisations transforment en opportunités les défis décisionnels liés à l'éclaircissement stratégique, à l'adéquation des informations et à la gestion des risques, et respectent les pratiques mises en évidence ci-dessus, elles connaissent davantage le succès. Hausse remarquable, 79 pour cent de projets en plus atteignent alors leurs objectifs et intentions de départ, 110 pour cent de projets en plus sont réalisés en respectant le budget, et 128 pour cent de projets en plus selon l'échéancier. Et malgré cela, rien n'est simple...

LA VOIE VERS UNE AMÉLIORATION D'ENVERGURE

Les organisations les plus productives prennent les bonnes décisions rapidement et les mettent en pratique efficacement. Comme nous l'avons remarqué précédemment, nos conclusions révèlent que les décisions s'améliorent avec la **culture**, les **personnes** et les **processus** appropriés. Nous constatons que les organisations performantes¹ donnent à leur personnel les moyens de prendre les meilleures décisions possibles, disposent d'un processus décisionnel formel et fédèrent l'ensemble en intégrant à leur culture un soutien à une prise de décision efficace. La stratégie, les informations et la gestion des risques constituent des facteurs importants de réussite. Toutefois, le parapluie culture-personne-processus recèle un bien plus grand nombre de problèmes qui - directement ou indirectement - affectent une prise de décision efficace.

La culture en soutien à une prise de décision efficace

La culture organisationnelle joue un rôle clé dans la prise de décision. Fondement sur lequel tout repose, la culture organisationnelle donne le ton. C'est elle qui, au final, façonne le vécu commun des employés. Et c'est ce vécu qui, à son tour, a une incidence considérable sur la façon dont les individus approchent la prise de décision.

Les raisons sont variées. Elles comprennent le manque de focalisation des cadres dirigeants sur ce qui est perçu comme un niveau d'activité plus technique, tenant de la mise en oeuvre ; un phénomène que l'on rencontre fréquemment dans les organisations qui affichent une hiérarchie plus traditionnelle. D'autres organisations ne fournissent tout simplement aucune ressource bénéfique au projet en termes de supervision et de soutien. Par exemple, elles n'investissent dans aucun commanditaire exécutif, ce qui constitue pourtant une opération avisée.

Notre rapport approfondi 2014, *Executive Sponsor Engagement—Top Driver of Project and Program Success (Implication des sponsors exécutifs — Principal moteur de la réussite des projets et programmes)*, a montré que la prise de décision constitue une des compétences les plus importantes des commanditaires exécutifs. Et les domaines dans lesquels ils apportent une aide maximale aux projets sont notamment l'élimination des obstacles et l'intervention sur la remontée des problèmes ; deux aspects qui requièrent une prise de décision talentueuse.²

L'amélioration des décisions nécessite une attention volontariste pour générer une culture qui permet alors une prise de décision efficace ; il s'agit notamment de voir les commanditaires exécutifs s'impliquer activement dans les projets et les programmes.

“ Les grandes décisions tiennent compte des implications actuelles et à venir de l'orientation choisie. ”

— Michael Wood, ancien Directeur informatique, Showboat Inc.

“ Les décideurs doivent développer un ensemble de sources approuvées, en regardant au-delà des données pour déceler d'éventuels motivations justifiant la manière dont les informations sont présentées. Ils doivent fonder leurs décisions sur les informations issues de ces sources approuvées, jusqu'à ce que ces dernières se révèlent non fiables. Ils doivent alors en trouver de nouvelles. ”

— Kevin Coleman, Chef de projet expérimenté et ancien responsable de la stratégie chez Netscape

Les avantages d'une telle implication ne sauraient trop être soulignés. Notre recherche *Pulse* continue d'indiquer qu'il s'agit d'un des moteurs prépondérants pour voir les projets atteindre leurs objectifs et leurs intentions métier de départ. Ce constat se fait jour dans les organisations performantes où 81 pour cent des projets bénéficient de l'implication active de commanditaires et d'un taux de réussite deux fois supérieur à celui de leurs homologues moins performantes.³

Pour permettre l'efficacité décisionnelle, il est essentiel d'établir une confiance entre les commanditaires exécutifs et les chefs de projet. Dans notre plus récent sondage *Pulse*, à peine plus de la moitié des organisations rapportent que les chefs de projet apportent un soutien solide aux décisions prises par les commanditaires exécutifs. « Sans ce degré de confiance, les chefs de projet ne sont jamais en position de prise de décision ; ils se contentent d'informer », explique James Brown. « Une fois ce degré de confiance établi entre une entité de management de projet et une entité dirigeante, le pouvoir du chef de projet monte en flèche. »

Globalement, les décideurs doivent savoir qu'ils bénéficient du soutien de leur direction, et ce particulièrement lorsque les décisions sont difficiles et qu'elles nécessitent l'implication de tierces parties à l'échelle de l'organisation qui répondront à l'unisson de la direction. Toutefois, les cadres dirigeants d'un tiers des organisations ne soutiennent pas vigoureusement les décisions qui affectent les projets et les programmes. « Si je prends une décision, je dois avoir la garantie que ma direction la comprend, ainsi que ce qu'elle implique », explique Mme Heffernan. « Si la réponse est oui, je dois savoir que je dispose du soutien, du délai et des ressources pour mettre en oeuvre cette décision. Vos décisions ont besoin d'un soutien public et visible. »

La prise de décision nécessite également une forme de responsabilité. Or, près de la moitié des organisations expliquent que les personnels ne sont pas tenus pour pleinement responsables de leurs décisions en matière de projets et de programmes. Quand aux décideurs, ils ne sont responsables de leurs actes que dans 61 pour cent des organisations.


« Dans le processus décisionnel, il est essentiel de bien déterminer qui est responsable de quoi », explique Mme Heffernan. « C'est le Saint-Graal de la responsabilité ; la situation dans laquelle chaque partie prenante du projet se sent responsable des décisions. »

ÉTUDE DE CAS

Créer une culture de la prise de décision collaborative

De 2002 à 2003, une formidable sécheresse épuise les réserves d'eau de la ville d'Aurora, située aux États-Unis, dans le Colorado. Elle laisse les habitants avec seulement neuf mois de réserves, soit 26 pour cent de la capacité totale de l'agglomération. Les membres de l'équipe chargée du projet — composés du bureau d'études CH2M HILL et du personnel municipal — se tournent vers un système novateur qui regroupe les eaux de rivière : le Prairie Waters Project, qui se voit décerner le PMI 2011 Project of the Year.

L'équipe travaille à élaborer une culture axée ce qui est bien, et non sur le fait de savoir qui a raison. Elle se focalise sur ce qui convient le mieux pour les citoyens d'Aurora et évite les chamailleries entre organisations, susceptibles de miner le projet. Adoptant une approche collaborative de la prise de décision, avant toute construction, chaque équipe de prestataires au sein du projet s'inscrit dans un processus de partenariat formel. Cette tactique contribue alors à développer la confiance et la transparence, ainsi qu'à définir les attentes d'une future collaboration entre les membres de l'équipe du projet.

Dans le cadre du projet, huit accords importants entre les parties prenantes sont signés, 145 parcelles de terrain acquises et 44 permis délivrés. Le chantier s'étend sur près de 64 km (40 miles). Le projet durera 6 ans. Sans compromettre ni la qualité, ni la sécurité, lors de la phase de conception, le projet voit son budget réduit de plusieurs millions grâce au recrutement d'un personnel compétent, et grâce à l'application rigoureuse de normes, processus et techniques de management de projet ; des éléments reposant sur une culture de collaboration qui permet la prise de décisions rapides et judicieuses. En octobre 2010, l'équipe livre un projet réussi. Celui-ci comprend un nouvel aqueduc, des stations de pompage et une station d'épuration. Ce système fournit suffisamment d'eau pour répondre aux besoins d'Aurora d'ici à 2030. 

Ce sont des personnes qui prennent les décisions

Une prise de décision efficace nécessite les personnes adéquates dotées des compétences et de l'expérience appropriées. Mais l'efficacité décisionnelle ne fait pas nécessairement partie du jeu de compétences de tous les chefs de projet et responsables de programme. Nombre d'entre eux ont besoin d'un soutien organisationnel pour la développer. Aussi élémentaire que cela puisse paraître, les organisations ne fournissent pas ce soutien de manière systématique : moins de la moitié propose des formations à l'efficacité décisionnelle.

Pourtant une recherche indique que les organisations tirent un réel bénéfice de l'investissement dans leur personnel sur toute la palette de l'apprentissage et du développement. Leurs projets sont plus performants, leurs initiatives stratégiques sont plus efficaces et elles parviennent à des avantages concurrentiels. Ces avantages sont en phase avec le PMI Talent Triangle™, un outil qui prône l'idée que les seules compétences technologiques ne suffisent plus aux praticiens du management de projet actuels. Pour être considérés comme un actif stratégique, les chefs de projet ont besoin de compétences en leadership, ainsi qu'en management stratégique et métier ; deux compétences auxquelles une prise de décision efficace est essentielle.

Si les meilleurs programmes de développement destinés aux praticiens du management de projet comprennent la formation à la prise de décision, la manière dont celle-ci est dispensée doit être adaptée à l'organisation. Dans nombre d'organisations, une formation en situation constituera un moyen efficace de tester le processus décisionnel et de lever le voile sur d'éventuelles carences. La formation peut également être conçue pour permettre un apprentissage enrichi sur la base de cas concrets, ainsi qu'une réflexion sur les bons et les mauvais choix effectués dans le cadre de responsabilités dans un projet ou un programme.

Autre facteur important en termes de personnel : déléguer le pouvoir à l'employé et l'autoriser à prendre des décisions. Nous constatons que 74 pour cent des organisations performantes affichent un processus de remontée clair pour les cas où des décisions interfèrent avec la capacité d'un praticien à assumer ses responsabilités ; chiffre à comparer aux 46 pour cent des entreprises peu performantes. Et lorsque le commanditaire exécutif auquel parvient une remontée agit rapidement et prend la bonne décision, les performances du projet s'améliorent encore davantage. Entre autres capacités, les commanditaires performants affichent de solides compétences de leadership et décisionnelles. Ils disposent d'une sagesse politique et d'une influence sur les parties prenantes, couplées à la capacité de provoquer les décisions, ce qui contribue à la réussite du projet ou du programme. Ces capacités nécessitent l'accès à des groupes et des personnes de pouvoir au sein de l'organisation, une certaine influence sur les décisions importantes, ainsi que le besoin d'exercer un certain levier rapidement pour éliminer les obstacles.

Selon le Dr. Mark Mullaly, PMP, Président et Thérapeute organisationnel en chef chez Interthink, l'autorisation et la délégation de pouvoirs sont essentielles à une prise de décision efficace, mais disposer de choix à cette fin l'est tout autant. « Lorsque les personnels sentent que leurs actions et leurs décisions sont façonnées et contraintes par leur environnement, ils se sentent dépourvus de contrôle ou d'autonomie », explique-t-il. « Lorsque les personnels sentent qu'ils peuvent décider et agir en toute indépendance, et qu'ils sont enclins à le faire, ils ressentent un bien plus grand niveau de contrôle ou d'autonomie. C'est ce qu'on appelle la délégation du pouvoir. »

ÉTUDE DE CAS

Quand les décideurs montrent la voie

Construit à Livermore, en Californie, sur le site du LLNL (Lawrence Livermore National Laboratory), et administré par celui-ci, le NIF (National Ignition Facility) est un projet de grande envergure dans lequel des décideurs habilités ont dirigé la construction du plus grand laser au monde. Récompensé par le PMI 2010 Project of the Year, le projet affiche un budget initial de 3,5 milliards USD pour une installation occupant 46 452 mètres carrés (500 000 pieds carrés). Il a nécessité l'excavation de 160 556 mètres cubes (210 000 pieds cubes) de terre et l'utilisation de 73 000 mètres cubes (95 480 pieds cubes) de béton pour une installation qui revient à « construire une étoile sur terre », autrement dit à créer un réacteur à fusion contrôlée, afin de produire une nouvelle forme d'énergie. Un projet colossal s'il en est.

Dans le cadre de ce qui est alors le plus grand projet de construction scientifique réalisé par le Ministère de l'énergie des États-Unis, le DoE (Department of Energy), et avec le concours international de gouvernements, d'académies et de nombreux partenaires industriels, la prise de décision est efficace et considérable. Le chef du projet NIF dirige une organisation dédiée afin de maximiser la collaboration avec les équipes de projet intégrées, les IPT (Integrated Project Team).

Les IPT sont habilitées et autorisées à apporter leurs implications dans l'organisation ou le domaine fonctionnel qu'elles représentent. Il est d'une importance vitale que tous les membres de l'équipe fondamentale restent intégrés au processus décisionnel d'une IPT sur tout le cycle de vie de celle-ci. Et ce cycle de vie va du moment de la mise à disposition de l'équipe jusqu'au transfert à l'exploitation NIF. Ces IPT sont très efficaces car leurs actions et leurs recommandations reposent sur les contributions à-propos de l'ensemble de leurs membres.

Elles incorporent une approche systématique de l'intégration précoce et de l'application simultanée de toutes les disciplines à l'échelle du cycle de vie d'un système. Ces équipes constituent, en outre, des groupes à fonctions et organisations multiples, formés pour capitaliser sur les forces de tous les participants au sein des processus affectés aux IPT. La Direction du NIF fournit l'infrastructure et le soutien nécessaires aux aspects suivants : contrôles du projet, physique expérimentale/ingénierie système, gestion du personnel, prise en charge des installations, relations publiques, informatique, supervision de la gestion métier, administration, sûreté, environnement et sécurité. 📊

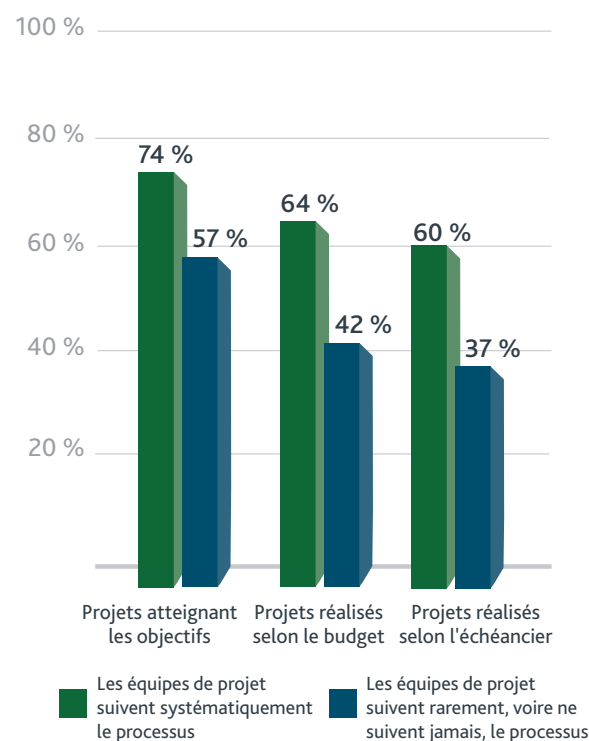
Processus de renforcement des résultats

Si les chefs de projet savent normalement *quelles* décisions prendre, lorsqu'aucun processus formel n'est en place, *la manière* de les prendre tient souvent de l'énigme. Un processus identifie les étapes et les activités qui conduisent à un objectif souhaité ; voir le processus illustré ci-dessus tiré du *Guide PMBOK®*. Les meilleurs processus fournissent aux décideurs une feuille de route détaillée qui identifie les entrées et les sorties, les parties prenantes et les points de décision essentiels. Ce type de feuille de route aide les personnels à aborder les décisions de manière homogène, où qu'ils se situent dans une organisation.

Au final, les résultats des projets s'améliorent lorsque les organisations mettent en place un processus décisionnel : 74 pour cent des projets atteignent alors leurs objectifs et leur intention métier, contre 57 pour cent dans les organisations dépourvues d'un tel processus. Et ce schéma se reproduit lorsqu'il s'agit de tenir le budget (64 pour cent contre 42) et les délais (60 pour cent contre 37) (voir la figure 5).

« Dans notre organisation, la prise de décision est un processus bien défini. Sur le plan des projets d'envergure, un comité de direction permanent examine et, le cas échéant, approuve les propositions en vue d'un développement ultérieur », explique Mike Tressler, MBA, PMP, Responsable de l'immobilier d'entreprise chez Elevations Credit Union. « La proposition est ensuite développée dans le cadre d'un dossier d'affaires. Si elle est approuvée à ce stade, elle entre dans une phase d'initialisation de projet, puis poursuit un cycle de vie classique ; planification, mise en oeuvre et clôture. »

FIGURE 5
AMÉLIORATION DES RÉSULTATS AU MOYEN
D'UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION



Le processus décisionnel en cinq étapes décrit précédemment — définir le problème, réfléchir aux multiples solutions, sélectionner la meilleur, procéder à des examens après-projet et évaluer l'issue — conduit à l'amélioration des résultats. Mais si notre recherche nous indique que la plupart des organisations s'accordent sur ce point, leurs actions ne sont pas toujours en phase. Par exemple, plus de quatre organisations sur cinq reconnaissent l'importance des examens après-projet pour identifier et évaluer les décisions clés et leurs conséquences. Pourtant, seule la moitié d'entre elles les conduisent de manière fréquente. Et parmi celles qui le font, 74 pour cent atteignent leurs objectifs et leur intention métier, à comparer aux 58 pour cent de celles qui ne le font pas. Et les chiffres plongent pour les secondes lorsqu'il s'agit de tenir le budget (63 contre 46 pour cent) et les délais (60 contre 37 pour cent) (voir la figure 6).

“ En matière de prise de décision, la transparence est importante. Pour chaque exigence de qualité, nous devons être ouverts et sincères quant à nos actions. Par exemple, que se passe-t-il si nous ne disposons pas de solutions de substitution suffisamment robustes ? Ou encore, que se passe-t-il si nous ne disposons pas d'informations pertinentes reflétant notre incertitude quant à l'avenir ? ”

—Jennifer Meyer, PhD, Responsable principale de l'implication, Strategic Decisions Group

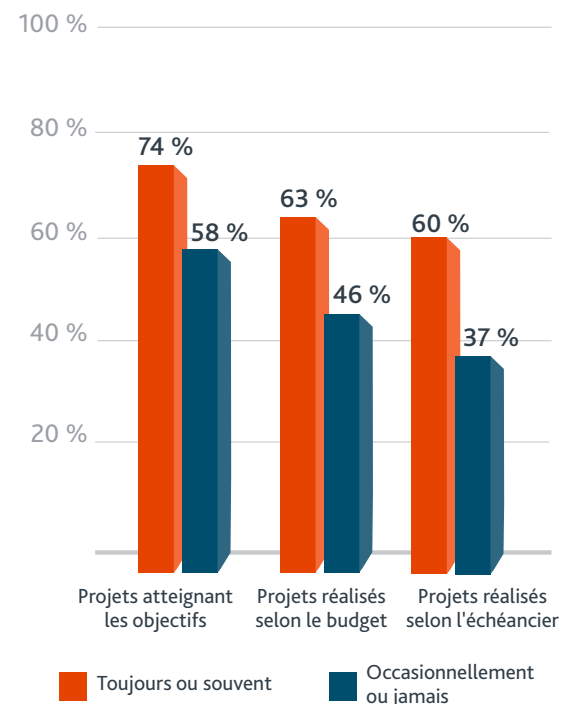
PRENDRE DES DÉCISIONS DE PROJET

Pendant la réalisation d'un projet et le travail de concrétisation d'une valeur pour l'organisation, de nombreuses décisions sont prises. Ces décisions couvrent l'ensemble du processus, de la spécification de dates de réunions à la gestion des propositions visant à modifier le contenu. Ce type de situations est plus facile à aborder lorsque des principes décisionnels sont définis en début de projet. Mais cette approche n'a cours que dans la moitié des organisations, et seule une sur quatre définit intégralement ces principes dans le cadre d'une gouvernance de projet globale.

Un cadre de gouvernance de projet fournit au chef et à l'équipe de projet des outils et des modèles décisionnels dédiés. L'importance de la définition des principes décisionnels dans le cadre d'une gouvernance de projet n'est, par conséquent, jamais exagérée. Et dans l'affirmative, les programmes et projets de 77 pour cent des organisations atteignent leurs objectifs et leur intention métier, 65 pour cent tiennent leur budget et 62 leurs délais (voir la figure 7).

« Sans gouvernance en place en début de projet, ni cycle de vie défini, tout le monde n'est pas sur la même longueur d'onde », explique James Brown.

FIGURE 6
AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DE PROJET VIA DES EXAMENS APRÈS-PROJET



Les modèles de gouvernance efficaces comprennent les exigences de transparence, voire l'identification des circuits de communication. Ils conduisent à un processus décisionnel plus ouvert directement associé aux performances du projet. Les organisations performantes sont deux fois plus nombreuses à faire état de processus décisionnels transparents à l'échelle de leurs projets et programmes ; 54 pour cent contre 21 pour les organisations peu performantes.

« Nous avons mis en place un système qui permet à nos chefs de projet, avec les autorisations appropriées, d'examiner le statut des projets ou des programmes afin de déterminer qui travaille sur quoi » explique James Brown. « Sans transparence, les personnels feront au gré de leur idées. C'est généralement le pire scénario. Si notre prise de décision n'est pas transparente, elle peut paralyser la mise en oeuvre. »

Enfin, des décisions de projet efficaces doivent tenir compte des points de vue distincts des parties prenantes — celles directement, voire indirectement, impactées par toute décision prise. Cette prise en compte semble logique. Pourtant, si 90 pour cent des organisations rapportent qu'elles tiennent compte des avantages des parties prenantes lors des décisions prises dans le cadre d'un projet, 10 pour cent ne le font pas. Ignorer les intérêts des parties prenantes peut favoriser l'échec du projet. Une grande majorité (73 pour cent) des organisations rapporte qu'une implication active des parties prenantes constitue l'un des plus importants facteurs liés à la prise de décision que partagent les projets et les programmes réussis. Et lorsque les décisions de projet sont prises en tenant compte des avantages retirés par les parties prenantes, en moyenne 71 pour cent de leurs projets atteignent leurs objectifs d'origine (contre 46 dans le cas contraire), et 59 pour cent tiennent leur budget (contre 39) et 54 leurs délais (contre 31) (voir la figure 8).

FIGURE 7
AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DE PROJET PAR LA DÉFINITION DE PRINCIPES DÉCISIONNELS AU SEIN D'UNE GOUVERNANCE DE PROJET

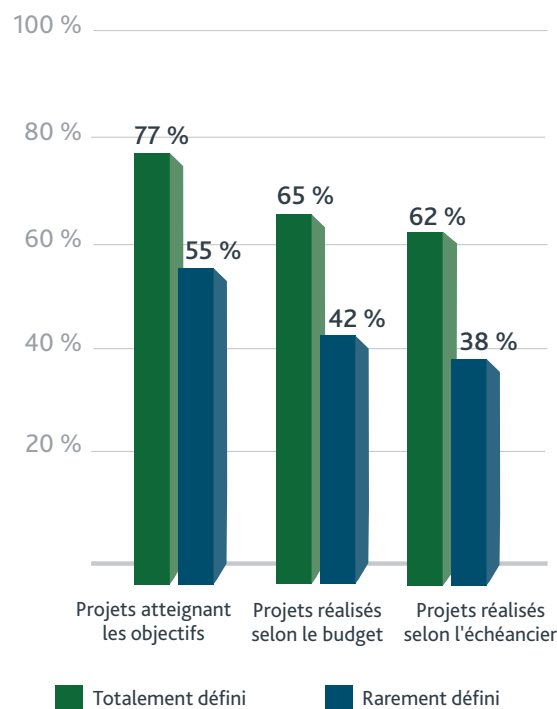
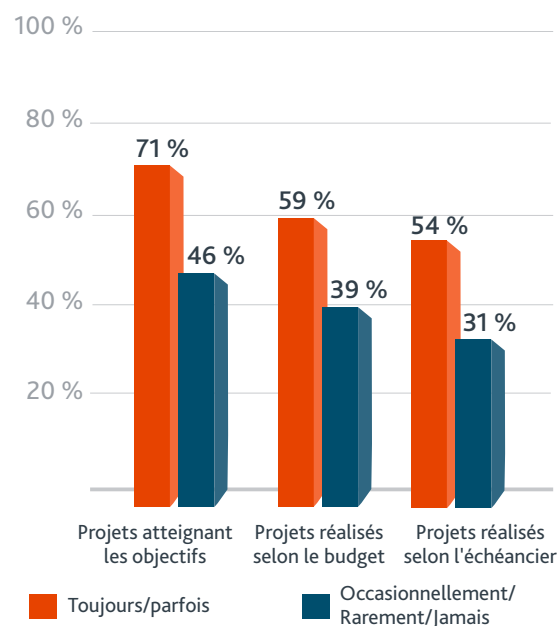


FIGURE 8
AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DES PROJETS PAR LA PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES



CONCLUSION

Chaque réussite, échec, ou opportunité saisie ou négligée, est le fruit d'une décision. Fondées sur des éclaircissements stratégiques, des informations adéquates et une gestion des risques appropriée, les bonnes décisions conduisent à une réussite accrue des projets — Des projets qui apportent davantage de valeur à l'organisation. En prenant ces mesures particulièrement concrètes, toute organisation peut accroître ses compétences décisionnelles, en commençant dès la prochaine décision à prendre, grande ou petite.

Comme nous l'avons constaté, lorsque la prise de décision est appréhendée de manière rigoureuse, 79 pour cent de projets en plus atteignent leurs objectifs d'origine et leur intention métier – chiffre remarquable s'il en est. Qui plus est, la hausse est de 110 pour cent lorsqu'il s'agit de tenir le budget, et de 128 pour cent lorsqu'il s'agit de tenir les délais. Les pratiques essentielles sont simplement les suivantes :

- Les décideurs disposent des **informations** appropriées pour prendre les décisions.
- Les décideurs sont familiarisés avec la **stratégie** organisationnelle.
- Les organisations portent l'attention qui convient à la gestion des **risques**.

Les organisations qui réussissent le mieux reconnaissent les aspects essentiels de l'efficacité décisionnelle en élaborant une culture au sein de laquelle les personnes adéquates ont accès aux outils et aux ressources dont elles ont besoin pour assumer leurs responsabilités et atteindre leurs objectifs. Ces organisations doivent également mettre en place un processus décisionnel qui élimine les surprises et les comportements réactifs de l'équation.

Au final, le simple fait de parler de prise de décision dans une organisation ne peut être que bénéfique. En reconnaissant ce thème de discussion comme un outil en soi — point de passage critique obligé dans l'exécution des projets et des programmes — les organisations et leurs leaders sont plus enclins à fournir la formation et le soutien nécessaires aux praticiens du management de projet pour prendre de meilleures décisions et concrétiser la valeur des projets et des programmes.

RÉFÉRENCES

1. Les organisations performantes sont celles qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine, de 80 pour cent ou plus. Les organisations peu performantes sont celles qui atteignent un taux de projets achevés conformément au délai, au budget et aux objectifs d'origine de 60 pour cent ou moins.
2. Project Management Institute. *Executive Sponsor Engagement—Top Driver of Project and Program Success*. Project Management Institute. 2014.
3. Ibid.

À PROPOS DE CE RAPPORT

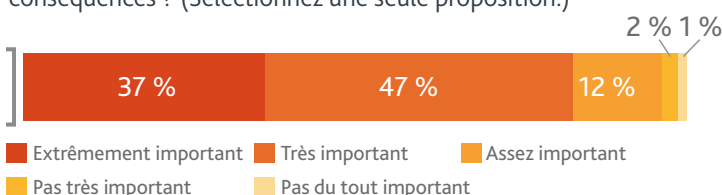
La recherche approfondie PMI *Pulse of the Profession*® sur la prise de décision a été menée en avril 2015 auprès de 1 237 praticiens du management de projet du monde entier qui proposent des services de management de projet/programme/portefeuille à plein temps au sein d'organisations. Des entretiens téléphoniques supplémentaires ont été menés avec pour objectif d'obtenir des éclaircissements plus détaillés portant sur des points de vue et des exemples de situations.

ANNEXE

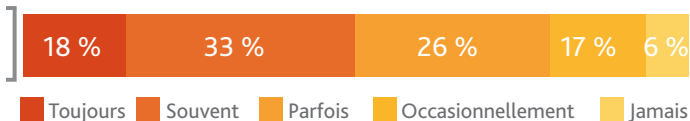
Q : Votre organisation dispense-t-elle une formation à la prise de décision aux employés décisionnaires dans le cadre de projets et de programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



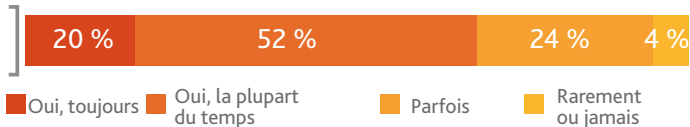
Q : Quelle importance est accordée aux examens après-projet menés pour identifier et évaluer les décisions clés et leurs conséquences ? (Sélectionnez une seule proposition.)



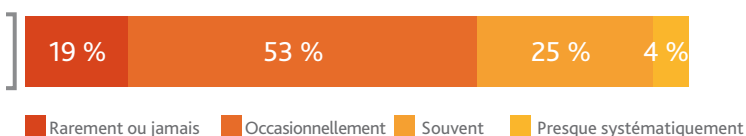
Q : À quelle fréquence votre organisation conduit-elle des examens après-projet visant à identifier et évaluer les décisions clés et leurs conséquences ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Les décideurs sont-ils habituellement assez familiarisés avec la stratégie organisationnelle pour pouvoir prendre des décisions judicieuses quant aux projets ? (Sélectionnez une seule proposition.)



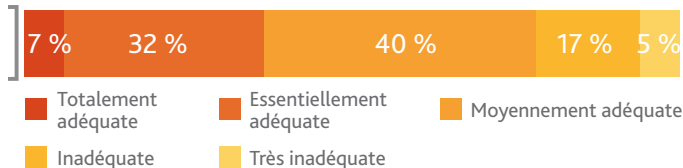
Q : Quand les décideurs ne disposent-ils pas des informations nécessaires pour prendre des décisions judicieuses dans le cadre de projets et de programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Quel(s) type(s) d'informations sont généralement manquants ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Q : Comment qualifieriez-vous l'adéquation de la gestion des risques généralement mise en place pour les projets et les programmes dans votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Dans votre organisation, vous avez l'impression que l'attention portée à la gestion des risques dans le cadre de décisions liées aux projets et aux programmes est (sélectionnez une seule proposition) :

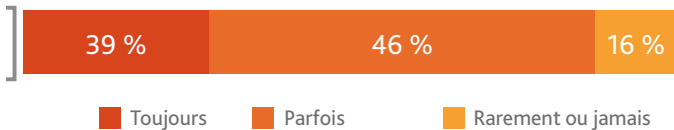


ANNEXE

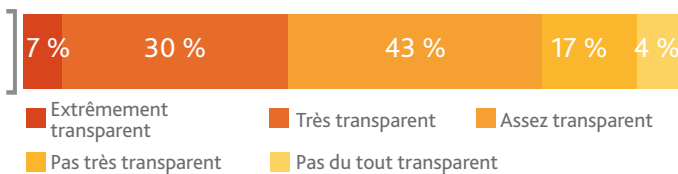
Q : Votre organisation dispose-t-elle d'un processus réglementaire ou approuvé en matière de décisions liées aux projets et aux programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



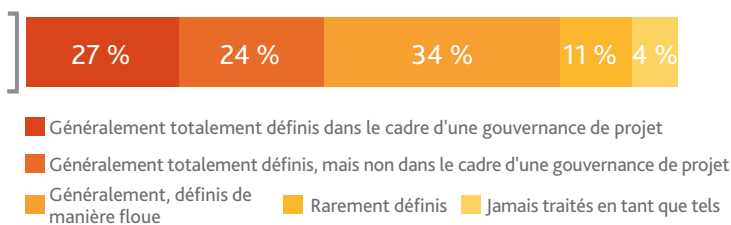
Q : À quelle fréquence les équipes suivent-elles un processus décisionnel formel établi pour les projets clés ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Dans votre organisation, quel degré de transparence affichent les processus de prise de décision des projets et des programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



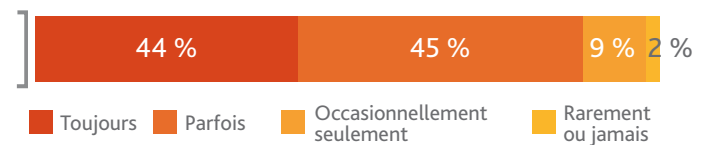
Q : Dans quelle mesure votre organisation définit-elle clairement en début de projet les principes qui régissent les décisions ? (Sélectionnez une seule proposition.)



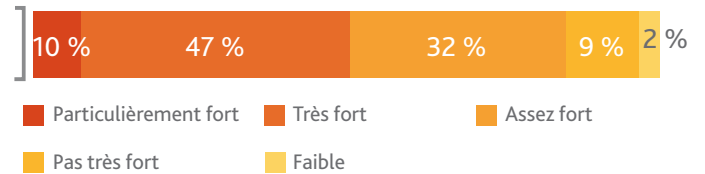
Q : Les praticiens disposent-ils d'un processus de remontée clair à suivre lorsque les décisions prises entravent leur capacité d'exécution ? (Sélectionnez une seule proposition.)



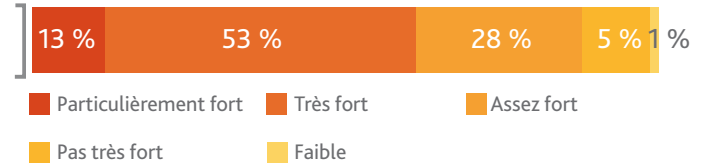
Q : Dans quelle mesure les décisions de projet tiennent-elles compte d'avantages pour les parties prenantes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



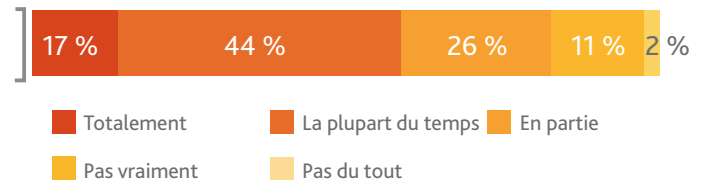
Q : Dans votre organisation, quel soutien les praticiens des projets apportent-ils aux décisions prises par les commanditaires exécutifs ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Dans votre organisation, quel soutien apporte les cadres directoriaux aux décisions qui affectent les projets et les programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Dans votre organisation, dans quelle mesure les décideurs assument-ils la responsabilité de leurs décisions affectant les projets et les programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)

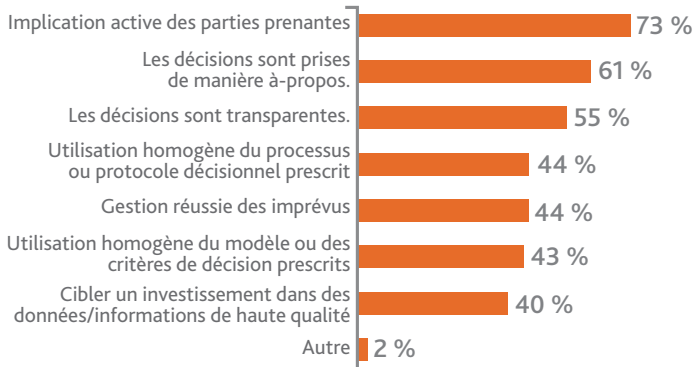


Q : Dans votre organisation, dans quelle mesure les décideurs sont-ils tenus responsables de leurs décisions affectant les projets et les programmes ? (Sélectionnez une seule proposition.)



ANNEXE

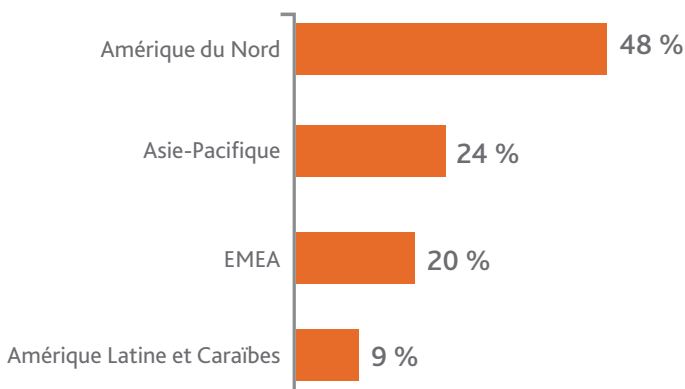
Q : Quels sont les points communs liés aux décisions les plus importants que partagent les projets et les programmes réussis ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



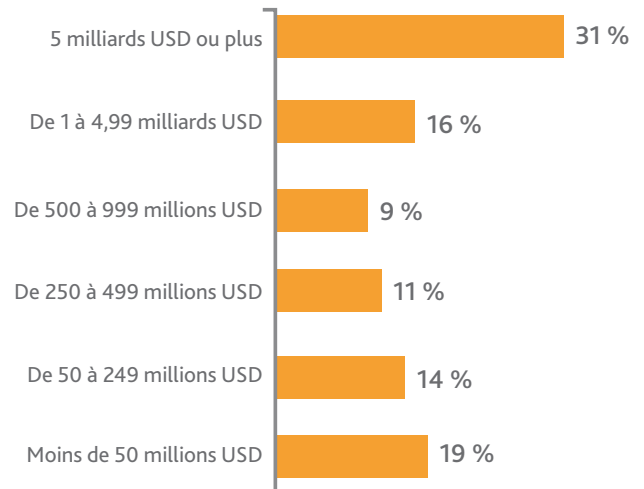
Q : Veuillez vous concentrer uniquement sur les projets — qu'ils soient considérés ou non comme des échecs — qui n'ont pas satisfaits leurs objectifs d'origine et métier au cours des 12 mois précédents. Selon vous, quel pourcentage de ces projets n'ayant pas abouti aurait été négativement affecté par une prise de décision médiocre ? (Entrez un pourcentage.)



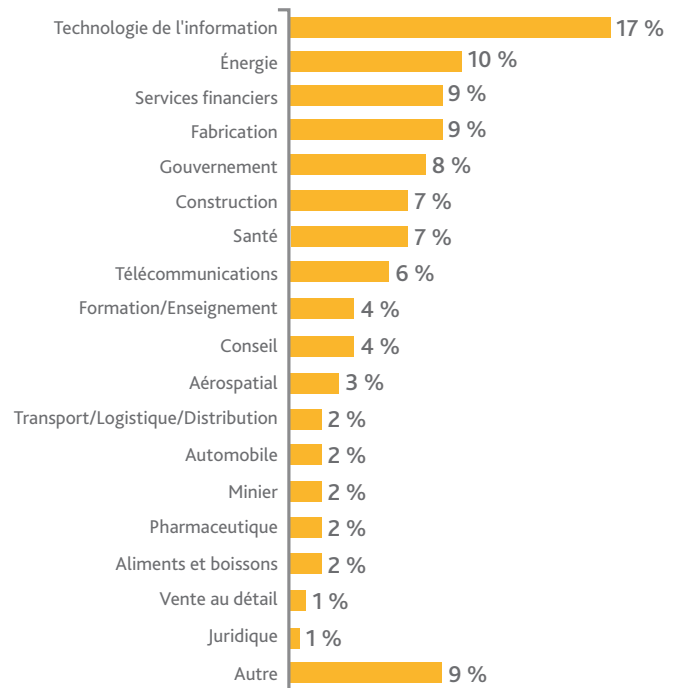
Région



Q : Dans laquelle de ces plages s'inscrit le chiffre d'affaires annuel total de votre organisation (en USD) ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Q : Veuillez sélectionner le terme qui décrit le mieux la focalisation principale de votre organisation. (Sélectionnez une seule proposition.)



Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubaï | Lelystad | Londres | Bombai | New Delhi
Philadelphie | Sao Paulo | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Sydney | Washington, D.C.

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

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

©2015 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-110-2015 (8-15)



*Making project management
indispensable for business results.®*