

# CAPTAGE DE LA VALEUR DU MANAGEMENT DE PROJET

PAR L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

2015



## UN CADRE POUR L'AGILITÉ

Chaque jour, nous gérons l'incertitude, l'instabilité et des changements constants. Pourtant, nombre d'organisations ne prévoient que le prévisible... et se trouvent prises au dépourvu lorsque la réalité les rattrape. Pour éviter toute conséquence potentiellement désastreuse, les organisations hautes performances développent une capacité à évoluer et à s'adapter rapidement à des conditions de marché changeantes. Elles élaborent des niveaux élevés d'agilité qui induisent de nouvelles opportunités d'innovation et de meilleurs résultats de projet.

L'agilité résulte de l'identification d'un besoin de changement, puis d'une volonté fédérée de le concrétiser. Changer est une entreprise difficile. Et pour prospérer dans un environnement commercial incertain, les organisations doivent mettre en place une culture qui prône la réactivité et améliore les résultats.

Dans ce tout récent rapport approfondi *Pulse of the Profession*®, nous abordons l'agilité organisationnelle selon plusieurs points de vue et proposons des exemples de pratiques dominantes qui constituent le fondement de la réussite. Nous examinons la manière dont les organisations agiles identifient la valeur de responsables de programme expérimentés et bien formés, et mettent en œuvre des pratiques de management de programmes normalisées. Il s'agit d'organisations qui sont, en outre, plus efficaces en termes de gestion des risques et des changements. Elles s'appuient avant tout sur un cadre solide qui repose sur les aspects fondamentaux que sont la culture, la stratégie, le leadership, les processus et les personnes. C'est la combinaison de tous ces éléments qui favorise leur réussite.

Que nous appelions cela flexibilité, transformation ou agilité, il s'agit d'être en mesure de réagir rapidement à des conditions commerciales fluctuantes pour induire un changement stratégique.

Votre organisation en est-elle là ? Dans la négative, poursuivez votre lecture et continuons de faire de grandes choses ensemble.

**Mark A. Langley**  
Président et PDG  
Project Management Institute

## INTRODUCTION : TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS PAR UNE CULTURE DE L'AGILITÉ

Stephen Denning

Par leurs pratiques de gestion, les organisations du 20<sup>ème</sup> siècle ont pu répondre à la demande de produits et de services du marché de masse, induisant une prospérité matérielle sans précédent pour le grand nombre. Au cours du siècle dernier, la considérable amélioration matérielle du bien-être physique de nombreux citoyens dans le monde développé a représenté l'événement économique le plus important depuis l'invention de l'agriculture. Les pratiques de gestion qui ont permis le formidable enrichissement matériel d'un si grand nombre de personnes ont bien répondu aux défis de l'époque.

Mais le monde change. Déréglementation, mondialisation et nouvelles technologies (particulièrement Internet) transforment tout. Le pouvoir du marché passe des mains du vendeur à celle de l'acheteur. Les vieilles méthodes de fonctionnement deviennent de moins en moins efficaces. Les entreprises éprouvent alors des difficultés à faire des bénéfices et leur espérance de vie décline.<sup>1</sup>

Certaines d'entre elles réagissent en appliquant les pratiques de gestion existantes de manière plus énergique. Elles mettent en œuvre des solutions correctrices. Elles resserrent le contrôle de gestion. Elles dégraissent, réorganisent et démantèlent les couches d'organisation. Elles délèguent au personnel. Elles lancent des initiatives d'innovation et montent des budgets en capital-risque internes. Elles refondent l'ingénierie des processus, lancent des campagnes commerciales et marketing, et embrassent les médias sociaux. Elles acquièrent de nouvelles entreprises et se débarrassent des activités peu performantes. Elles s'endettent davantage et accroissent leur levier financier. Pour stimuler l'entrepreneuriat de leurs cadres dirigeants, elles les rétribuent en actions. Elles recourent à des formes de plus en plus imaginatives d'ingénierie financière. Elles achètent leurs propres actions en grande quantité pour soutenir le prix unitaire du titre. Ces remèdes conduisent parfois à des gains de court terme, mais ne résolvent pas le problème sous-jacent : un changement plus profond s'impose. Les pratiques de gestion du 20<sup>ème</sup> siècle sont devenues obsolètes.

Parallèlement, un autre groupe d'organisations procède différemment. Ces entreprises développent et mettent en place un ensemble d'objectifs, de pratiques et de valeurs qui sont, à cette période, mieux adaptés au marché émergent du 21<sup>ème</sup> siècle. Elles développent une culture de l'agilité. Organisation, création, marketing, fabrication, vente et livraison de produits ; les méthodes résultantes n'ont pas nécessairement la même teneur que celles utilisées auparavant. Les lieux de travail qu'elles mettent en place sont différents. Ils sont fortement interactifs et permettent de mobiliser de grands écosystèmes de partenaires et de clients. Ils atteignent ainsi de très grandes échelles sans aucun effet sclérosant. Les cadres ne se contentent plus de « bricoler » avec des pratiques qui connaissaient autrefois le succès, mais devenues de plus en plus inefficaces et inadaptées. Ces organisations élaborent quelque chose de radicalement différent.

Une culture de l'agilité nécessite de repenser les hypothèses de base de la gestion. Elle reflète une identification de l'excessive lourdeur bureaucratique du 20<sup>ème</sup> siècle, devenue trop lente et trop maladroite face à un marché du 21<sup>ème</sup> siècle sur lequel règnent des clients tout aussi puissants que volatils. Aujourd'hui, l'exécution « fiable » et « prévisible » de projets ne suffit plus. Pour véritablement réussir, une organisation doit faire vivre une expérience éblouissante à ses clients ; une entreprise bien plus difficile, dans laquelle on ne peut s'engager sans adopter des pratiques, des systèmes et un état d'esprit de gestion agiles.

Pour établir une culture de l'agilité, une organisation doit puiser dans l'intégralité des capacités et du talent des acteurs opérationnels, qu'ils soient internes ou externes. En d'autres termes, elle doit fonctionner avec des équipes, des réseaux et des écosystèmes d'acteurs auto-organisés. Cette culture consiste à fournir à chaque opérationnel une ligne de visée dégagée vers le client, à qui une nouvelle valeur est fournie de manière interactive. Le client participe ainsi activement au paysage organisationnel.

Les principes d'une culture de l'agilité ne sont pas un ensemble de remèdes aléatoire. Ils s'accordent sous la forme d'un ensemble de schémas de gestion qui se renforcent mutuellement. Une fois la culture de l'agilité introduite dans l'entreprise, elle affecte l'ensemble de son organisation : modes de planification, de gestion et de travail. Tout est différent. La culture de l'agilité change fondamentalement la règle du jeu.

Le présent rapport est important et met en lumière ces différentes questions. Il illustre les principes de la culture de l'agilité et met en exergue des exemples convaincants. Il montre que cette culture induit des avantages considérables, notamment une réaction plus rapide face aux conditions changeantes du marché, une exécution plus efficace de la stratégie, un apprentissage accéléré et une efficacité organisationnelle accrue.

En bref, il contribue à montrer en quoi une culture de l'agilité constitue l'avenir de la gestion du 21<sup>ème</sup> siècle.

#### **L'auteur :**

*Stephen Denning est l'auteur de l'ouvrage intitulé The Leader's Guide to Radical Management (Guide du management radical pour le leader). Il y décrit les pratiques et les principes de la gestion qui visent à réinventer cette activité, en vue de promouvoir l'innovation et l'adaptation. Ses essais figurent sur Forbes.com : <http://blogs.forbes.com/stevedenning/>.*

<sup>1</sup>Denning, S. "The Most Important Business Study—Ever?" *Forbes.com*, 25 janvier 2012 ; extrait de <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/01/25/shift-index-2011-the-most-important-business-study-ever>. Foster, R. et Kaplan, S. : *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—And How to Successfully Transform Them* (2001). Crown Business.

## ÉTUDE ÉCONOMIQUE : L'IMPORTANCE DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Les organisations qui réussissent ont un point commun : elles peuvent rapidement changer de cap et s'adapter pour retirer un avantage concurrentiel. Nous définissons l'agilité organisationnelle comme la capacité à changer ou à s'adapter rapidement, en réaction à des conditions commerciales et à des facteurs extérieurs, tels que de nouveaux concurrents, des technologies émergentes, des exigences de la clientèle, et des changements socio-politiques et économiques soudains.

Présente dans chaque secteur fonctionnel des entreprises et des gouvernements, l'agilité organisationnelle a trait à la capacité de remettre en question les routines et d'identifier les opportunités. Elle nécessite une communication efficace et une gestion dans les règles de l'art des risques et des changements. En outre, elle peut inclure bien plus que les techniques et les outils de management de projet les plus répandus issus de diverses approches, notamment les approches agiles. En fait, les approches agiles du management de projet, et particulièrement du management de projet formel, peuvent parfaitement cohabiter... et le font.

Le management de projet consiste à appliquer des connaissances, compétences, outils et techniques à des activités de projet, pour répondre à des exigences de projet. Une approche agile permet aux équipes de livrer des projets élément par élément, et de procéder à des ajustements rapides selon les besoins. Elle ne se substitue pas au management de projet. Elle est plutôt fréquemment introduite comme un moyen d'en accélérer les différentes phases. (voir l'encadré ci-dessous)

Nos conclusions *Pulse of the Profession*® indiquent que les caractéristiques dominantes d'une organisation agile comptent la flexibilité et l'adaptabilité, la communication ouverte, l'ouverture au changement, la délégation du pouvoir aux membres des équipes, un apprentissage par l'expérimentation, une prise de décision rapide et une forte focalisation sur la clientèle.

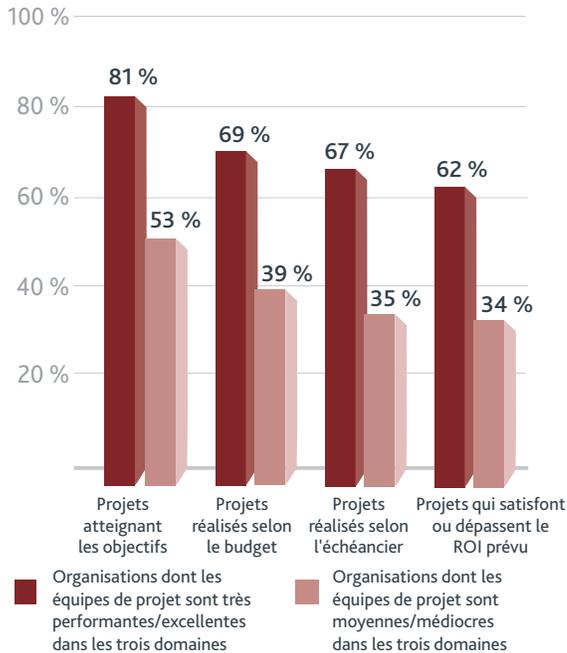
### Quand le mélange des approches permet l'agilité organisationnelle

Si, au cours de la dernière décennie, le terme « agile » a été employé pour désigner une série de pratiques et d'approches spécifiques, les organisations lui reconnaissent désormais une valeur accrue lorsqu'elles raisonnent plus largement en matière d'agilité organisationnelle, envisageant celle-ci comme une compétence stratégique et non plus comme un jeu d'outils et de modèles.

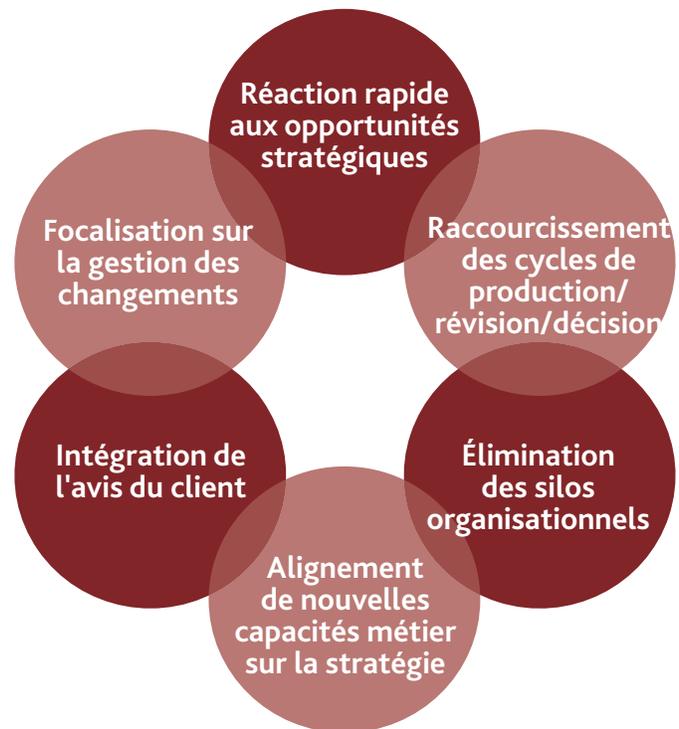
Les organisations avisées s'aperçoivent que le recours à des techniques agiles, telles que Scrum ou DevOps, n'est pas le seul (ni même le meilleur) indicateur de leur rapidité et de leur flexibilité. En fait, les organisations les plus agiles sont plus enclines à utiliser différentes approches du management de projet, notamment des pratiques agiles/incrémentales/itératives (65 pour cent), ou encore les méthodes Lean (55 pour cent), Waterfall (48 pour cent) et Extreme (37 pour cent).

Ces chiffres laissent entendre que les organisations mélangent les méthodes — ou encore utilisent une approche hybride en adaptant certains aspects de modèles éprouvés aux besoins uniques du projet, de l'organisation, de son industrie et du marché. Les organisations qui font appel à plusieurs approches sont en mesure de reconfigurer leurs processus et de combiner différentes techniques pour gérer leurs défis distincts. Sur un marché actuel en changement constant et rapide, une culture de l'agilité organisationnelle qui autorise une forme de flexibilité et le recours à une approche adaptée aux spécificités d'un projet, constitue une compétence stratégique essentielle. 

**FIGURE 1**  
COLLABORATION, COMMUNICATION ET FLEXIBILITÉ CONDUISENT À DES RÉSULTATS DE PROJET CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORÉS



**FIGURE 2**  
PRATIQUES FONDAMENTALES DE L'AGILITÉ OPÉRATIONNELLE



Les organisations dont les équipes de projet sont plus collaboratives, communicatives et flexibles affichent de bien meilleurs résultats. En fait, 81 pour cent de leurs projets atteignent leurs objectifs d'origine, contre 53 pour les organisations dont les équipes de projet sont peu performantes selon ces trois critères (voir la figure 1). Ces conclusions confortent l'idée qu'une agilité accrue contribue à une hausse du chiffre d'affaires, une diminution des coûts et une accélération du délai de commercialisation, tout en améliorant les niveaux de satisfaction des clients et des employés.

Mais l'agilité organisationnelle porte sur une gamme bien plus étendue de pratiques et de valeurs culturelles qui impactent la réussite des projets et des programmes. En 2012, nous avons publié un rapport approfondi sur l'agilité organisationnelle. Celui-ci révélait que les entreprises qui réussissent soutiennent l'agilité en refondant leurs pratiques métier et culturelles de trois manières distinctes :

1. Une gestion des changements plus rigoureuse, pour mieux s'adapter aux conditions fluctuantes du marché
2. Une gestion des risques plus robuste et plus collaborative
3. Une utilisation accrue de pratiques de management normalisées des projets, programmes et portefeuilles

Nous savons aujourd'hui que les organisations agiles réussissent en intégrant les pratiques fondatrices mises en lumière à la figure 2.

## FOCALISATION SUR DES ORGANISATIONS EFFICACES

Qu'est-ce qui crée l'agilité organisationnelle ? Nous avons déterminé que certaines pratiques concrètes dominantes se trouvent au cœur de la réussite. Ces pratiques commencent par un solide fondement au niveau des concepts de base du management de projet, notamment une appréciation de la valeur de professionnels bien formés et expérimentés, et des pratiques de management de programmes normalisées auxquelles ceux-ci recourent. Les organisations agiles impliquent activement les commanditaires exécutifs, alignent les projets sur la stratégie, et mettent en place un bureau des projets (PMO, Project Management Office) efficace et correctement aligné. Elles disposent également de meilleurs communicants, ainsi que d'une collaboration et d'une implication accrues. Elles sont moteur de changement et gèrent efficacement les risques. C'est de la combinaison de tous ces éléments que découle leur capacité à s'ajuster et à s'adapter à la fluctuation rapide des conditions de marché.

Dans leur quête d'agilité, les organisations qui réussissent surmontent de nombreux obstacles, notamment une prise de décision lente, des états d'esprit culturels qui ne soutiennent pas l'agilité, un manque d'implication/de leadership de la part de l'exécutif, peu de communication entre services, et une stratégie ou une vision organisationnelle floue. Elles les surmontent en faisant leur les caractéristiques les plus importantes de l'agilité organisationnelle, notamment celles présentées à la figure 3.

« Les organisations doivent être en mesure de réagir rapidement aux changements et aux risques. Elles doivent en outre se montrer prêtes à poursuivre leur quête, quelles que soient les turbulences rencontrées », explique le Dr. Edivandro Conforto, chercheur affilié au MIT (Massachusetts Institute of Technology) spécialiste de l'agilité, des modèles hybrides et de la gestion de l'innovation en matière de projets. « Il est parfois impossible d'anticiper ou de prévoir la bonne mesure à prendre ; aussi l'agilité va-t-elle devenir une compétence stratégique dans toute organisation et dans toute équipe de projet. Les organisations doivent présenter des dispositions pour l'agilité métier. »

## LA VOIE VERS UNE AMÉLIORATION D'ENVERGURE

Parallèlement à ces caractéristiques et pratiques fondamentales, l'agilité organisationnelle requiert une culture de soutien et un changement quant à l'approche et à la vision du travail. Nos conclusions actuelles se focalisent sur la valeur placée dans les éléments culturels de l'agilité organisationnelle. Une culture fortement développée ne peut exister que si certains idéaux et comportements sont valorisés, notamment la collaboration, la diversité, l'innovation, la communication, la créativité, la transparence et l'esprit de curiosité.\*

\* Les entreprises qui affichent une culture fortement développée de l'agilité organisationnelle ont classé les sept éléments répertoriés à la figure 3 comme étant *extrêmement ou particulièrement précieux* ; les entreprises dont la culture de l'agilité organisationnelle est peu développée ont classé ces sept mêmes éléments comme *un peu, pas très, voire pas du tout précieux*.

### FIGURE 3

CARACTÉRISTIQUES LES PLUS IMPORTANTES DES ORGANISATIONS AGILES

Plus de la moitié des répondants ont identifié ces sept caractéristiques comme les plus importantes d'une organisation agile :

- **Flexibilité et adaptabilité**
- **Communication ouverte**
- **Réceptivité au changement**
- **Délégation aux membres de l'équipe**
- **Opportunités d'apprentissage empirique**
- **Prise de décision rapide**
- **Forte focalisation sur le client**

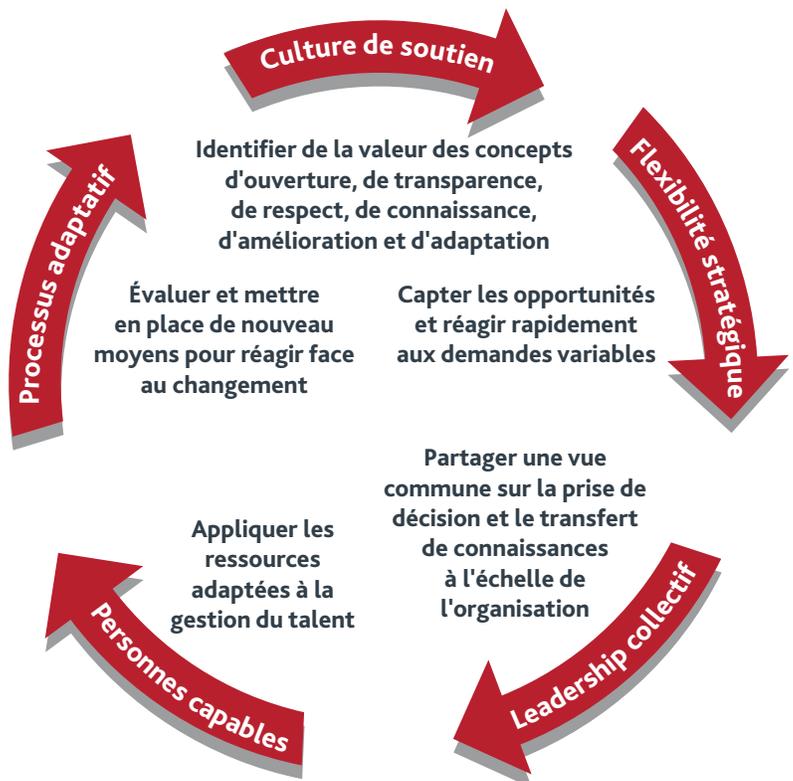
Une culture d'agilité fortement développée produit des avantages significatifs, notamment une réaction plus rapide aux conditions changeantes du marché (75 pour cent contre 12 lorsque cette culture n'est pas suffisamment développée) ; un taux de satisfaction client supérieur (85 pour cent contre 23) ; une exécution plus efficace de la stratégie (77 pour cent contre 12) ; une adaptation accélérée aux pratiques fondées sur les leçons tirées des réussites ou des échecs (77 pour cent contre 13) ; et une efficacité organisationnelle globale accrue (71 pour cent contre 11). Lorsque nous comparons les résultats des projets de ces deux groupes, nous constatons que les organisations dont les cultures d'agilité organisationnelle sont fortement développées sont bien plus efficaces en termes de projet : en moyenne, 78 pour cent de leurs projets atteignent leurs objectifs, 66 pour cent tiennent le budget et 64 pour cent l'échéancier, enfin 63 pour cent atteignent voire dépassent le retour sur investissement (ROI, Return On Investment) prévu (voir la figure 4).

Alors, comment les organisations réagissent-elles rapidement et agilement à l'environnement changeant ? Sur le marché actuel, un cadre solide (comme l'illustre la figure 5) est essentiel à l'agilité organisationnelle. Ce type de cadre, présenté dans notre précédente recherche, influence considérablement la manière dont les organisations mettent en œuvre leur stratégie via des projets et des programmes.

**FIGURE 4**  
LES ORGANISATIONS À LA CULTURE DE L'AGILITÉ FORTEMENT DÉVELOPPÉE AFFICHENT DE MEILLEURS RÉSULTATS DE PROJET



**FIGURE 5**  
CADRE POUR L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE



## Culture de soutien

Les organisations sont plus favorables au développement d'une culture de soutien dès lors qu'elles ont totalement intégré l'idée que ce sont leurs projets et programmes qui induisent le changement. Elles comprennent alors que l'échec des projets entraîne celui des profits, et donc celui des objectifs stratégiques.

Développer une culture de soutien promeut la réactivité à l'échelle de l'entreprise. Les organisations doivent mettre au point des méthodes pour capter les valeurs d'ouverture, de transparence, de respect, de connaissance, d'amélioration et d'adaptation.

« L'agilité organisationnelle est une culture du changement », explique Johanna Rothman, Présidente du Rothman Consulting Group, Inc. « Récompensez la collaboration et la transparence, dans les bons comme dans les mauvais jours. Traitez vos équipes comme des unités capables et elles le deviendront. Abordez nombre des questions que vous glissiez jusqu'ici sous le tapis, notamment un retour d'information direct et un accompagnement des membres de l'équipe, et non des seuls responsables. L'agilité change votre culture ; les chefs de projet peuvent fixer l'orientation et les membres de l'équipe faire leur travail. »

Les organisations qui affichent une culture de l'agilité fortement développée font preuve des caractéristiques les plus importantes de la discipline, comme l'illustre la figure 3. Et l'écart entre les cultures de l'agilité fortement et faiblement développées est considérable ; dans certains cas, les organisations du premier type ont cinq fois plus de chances de faire montre des caractéristiques les plus décisives en matière d'agilité.

## Flexibilité stratégique

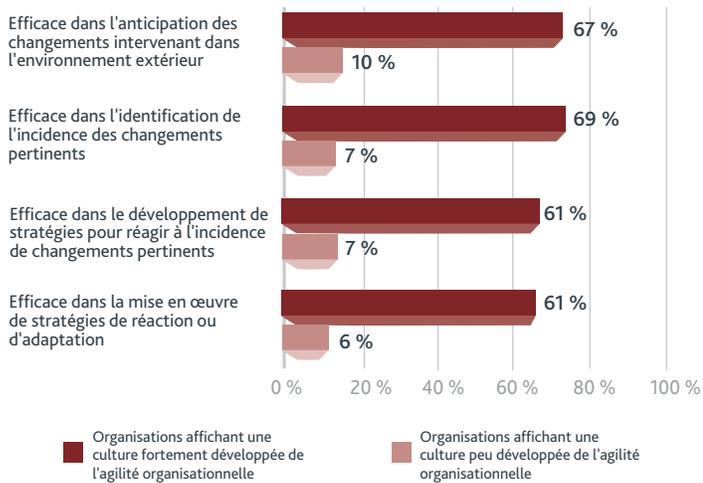
Les organisations qui affichent un état d'esprit agile s'adaptent rapidement aux conditions changeantes du marché et sont mieux préparées aux nouvelles opportunités. Comme le souligne la figure 3, 73 pour cent des organisations rapportent qu'être flexible et adaptable compte parmi les caractéristiques les plus importantes d'une organisation agile qui souhaite rester cohérente avec sa stratégie.

Capacité organisationnelle essentielle qui se répercute sur l'ensemble du management des projets, programmes et portefeuilles, l'efficacité en matière de gestion des changements soutient cette flexibilité stratégique. Il s'agit ici d'anticiper, d'identifier, de développer et de mettre en œuvre le changement. La capacité d'une organisation à détecter les changements et les tendances du marché, ainsi qu'à y réagir de manière proactive, contribue à diminuer les coûts.

Qu'est-ce qui empêche une organisation d'être plus efficace en matière de changement organisationnel ? Les principaux obstacles sont les suivants :

- Manque de transparence ou d'efficacité dans la communication entre employés (47 pour cent)
- Manque de soutien de la part des cadres directoriaux (46 pour cent)
- Inertie organisationnelle (43 pour cent)

**FIGURE 6**  
CAPTER DES OPPORTUNITÉS ET RÉAGIR RAPIDEMENT



Ces obstacles pointent du doigt la culture d'une organisation. Aussi ne sommes-nous pas surpris de constater que les organisations qui affichent une culture de l'agilité fortement développée sont plus efficaces sur les composants cruciaux du changement organisationnel : soixante-sept pour cent des organisations dont la culture de l'agilité est développée anticipent les changements qui interviennent dans l'environnement extérieur, contre 10 pour cent pour les autres ; le rapport est de 69 pour cent contre 7 lorsqu'il s'agit d'identifier l'incidence de changements pertinents ; et il est de 61 contre 6 pour la mise en œuvre de stratégies réactives ou adaptatives (voir la figure 6).

## ÉTUDE DE CAS

Au Ministère des anciens combattants, l'innovation en matière de processus métier conduit à l'agilité organisationnelle

Brian Sluyter, Principal consultant, et Chris Hartline, Président et PDG du Aver Consulting Group

Le Ministère des Anciens combattants – Department of Veterans Affairs (ou « VA ») – a récemment pu atteindre une plus grande agilité opérationnelle grâce à une innovation au sein de ses processus métier. Cette innovation tire parti d'outils, de techniques et de talents. Dans un effort de rationalisation du fonctionnement des unités organisationnelles – pour qu'elles remplissent leurs missions et atteignent leurs objectifs plus efficacement – notre but a consisté à fournir au VA l'agilité, l'efficacité et la compétence essentielles à une prise de décisions fondée sur des données.

Pour identifier l'efficacité, nous avons travaillé avec la direction du VA, le personnel, ainsi que les équipes du bureau de projet (PMO, Project Management Office) afin d'analyser les processus existants. Nous avons utilisé des modèles, des outils et des diagrammes de flux de processus métier pour visualiser les fonctions métier optimisées.

En faisant appel au concept d'amélioration continue, nous avons obtenu des gains rapides. Ceux-ci ont engendré des améliorations tangibles quant au fonctionnement métier du client. L'objectif final consistait à transformer l'organisation en une entité agile et totalement optimisée, pilotée par des décisions fondées sur des données. Pour faciliter une prise de décision agile, nous avons utilisé une plate-forme de gestion intégrée, dotée de tableaux de bord opérant en temps réel, couplés aux fonctions métier fondamentales. Résultat : le VA peut gérer efficacement ses ressources avec une transparence accrue des informations, des délais de traitement écourtés pour les fonctions métier fondamentales, et une plus grande confiance globale dans les données.

Au final, c'est une plate-forme de gestion intégrée utilisant des produits COTS (telle que Microsoft SharePoint) qui a été conçue, développée et déployée pour rationaliser les activités opérationnelles fondamentales : accueil, certifications, formation, planification, déplacements, documentation, gestion des ressources et génération de rapports d'état. Le VA met donc désormais à profit la plate-forme de gestion intégrée pour obtenir des mesures en temps réel. Il est désormais doté d'une intelligence décisionnelle précieuse et affiche une excellence opérationnelle.

## Leadership collectif

Comme nous l'avons vu précédemment, l'un des obstacles à l'agilité organisationnelle tient au manque de leadership ou d'implication de la part de l'exécutif. En revanche, lorsque l'ensemble de l'exécutif partage une vue commune des objectifs stratégiques de l'organisation, développe la réaction stratégique appropriée, et apporte un soutien suffisant, l'organisation gagne en agilité.

« Pour créer une organisation plus agile, l'initiative doit venir du sommet », explique Tim Wasserman, Directeur de l'apprentissage, chargé d'exécution stratégique TwentyEighty, et Directeur des programmes de gestion de projet avancée de l'université de Stanford (SAPM ; Stanford Advanced Project Management). « Lorsque les dirigeants adoptent un comportement agile et s'impliquent activement pour garantir que la stratégie est axée sur l'exécution du portefeuille de projets, ils favorisent une culture de l'agilité équilibrée, accompagnée d'une forme de discipline. Une culture positive couplée à une approche équilibrée de l'agilité rend les organisations plus efficaces ; une conséquence qui, à son tour, soutient la réussite des projets et de solides résultats organisationnels. »

Les organisations aux cultures fortement développées ont près de trois fois plus de chances d'afficher un leadership des dirigeants axé sur les objectifs stratégiques. « Les équipes dirigeantes qui adoptent le juste équilibre entre discipline et agilité, et se focalisent sur l'alignement de l'exécution du portefeuille de projets sur la stratégie organisationnelle, contribuent à développer une culture de l'implication et de la réussite à l'échelle de l'organisation », poursuit M. Wasserman.

## Des personnes capables

Comme pour toute autre discipline, le talent est le fondement de l'agilité organisationnelle. Les organisations qui élèvent les rôles de responsables de programmes et de projets au rang de talent stratégique sont davantage préparées à capitaliser rapidement sur de nouvelles initiatives et opportunités.

Quarante-et-un pour cent des organisations sont fortement, voire extrêmement, focalisées sur la formation et le développement des employés en matière de management de projet, 18 pour cent se focalisent sur le management de projet, et 13 sur le management de portefeuille.

« Une fois l'organisation en mesure d'identifier et de recruter des talents, elle doit investir dans leur formation, dans leur accompagnement (coaching), ainsi que dans la promotion d'expériences qui établiront la confiance, le comportement approprié et les compétences nécessaires pour contribuer à un comportement agile performant », explique le Dr. Edivandro Conforto. « La gestion des talents garantit également les éléments de motivation appropriés ; en termes non seulement financiers, mais aussi d'inspiration — la sensation que les équipes contribuent à un objectif ou une fin à plus grande échelle, et à changer la donne. »

Sur un marché mondial actuel de plus en plus complexe, les organisations agiles savent que les compétences techniques du responsable de portefeuille/projet/programme ne suffisent pas. Ces organisations ont besoin de compétences supplémentaires en matière de leadership et d'intelligence décisionnelle ; des compétences capables de soutenir des objectifs stratégiques de long terme. Le jeu de compétences idéal — modélisé par le PMI® Talent Triangle™ — combine les compétences techniques, métier, de leadership et stratégiques.

Une culture de l'agilité fortement développée met davantage l'accent sur la formation et le développement des employés dans les domaines suivants :

- Management de projet : 66 pour cent, contre 13 pour les organisations à la culture de l'agilité peu développée
- Management de programme : 44 pour cent, contre 4 pour les organisations à la culture de l'agilité peu développée
- Management de portefeuille : 37 pour cent, contre 2 pour les organisations à la culture de l'agilité peu développée

Implication pour les organisations : développer les compétences supplémentaires nécessaires pour répondre à l'évolution des demandes du marché et renforcer l'avantage concurrentiel.

## ÉTUDE DE CAS

### Valerus se focalise sur la personne

Nick Horney, PhD, fondateur de Agility Consulting and Training

Les principaux dirigeants de Valerus, un des leaders mondiaux des équipements et des services de gestion du pétrole et du gaz, s'impliquent dans le recrutement et la formation de leaders selon des critères d'agilité, afin de changer l'entreprise et de pérenniser la réussite. Entre 2011 et 2013, Valerus adopte un cadre de gestion des talents. Celui-ci contribue à définir et à piloter la transformation de l'entreprise dans un climat commercial agité.

Ce modèle comprend cinq moteurs essentiels à l'agilité organisationnelle et stratégique : les capacités à anticiper le changement, à générer une confiance, à lancer une action, à libérer la réflexion et à évaluer des résultats. Les leaders sont formés et accompagnés en vue d'appliquer le modèle dans leur travail quotidien. Un processus de gestion et d'évaluation des talents identifie les leaders à fort potentiel qui travaillent en équipe de projet à résoudre des problèmes métier clés auxquels l'entreprise se trouve confrontée. Le services des ressources humaines (RH) insuffle une forme d'agilité dans le processus d'examen des talents. Pour ce faire, il intègre à ce dernier une planification des scénarios, afin de pouvoir ajuster et adapter son portefeuille de talents aux demandes d'un marché turbulent.

La croissance résultant du chiffre d'affaires de Valerus (46 pour cent en glissement annuel) combinée à une croissance EBITDA similaire de 21 pour cent, rend crédible l'incidence métier de cet alignement focalisé de la gestion des talents et de l'agilité organisationnelle. 

## Processus adaptatif

Une recherche passée nous apprend que les organisations performantes ont plus de chances d'appliquer des pratiques de management de projet normalisées. Quand aux conclusions actuelles, elles indiquent que les organisations qui affichent une culture de l'agilité fortement développée sont deux fois plus enclines à recourir à ces pratiques.

Ces organisations ont, en outre, plus de chances d'adapter leurs approches du management de projet (95 pour cent, contre 72 pour celles dans lesquelles la culture de l'agilité est peu développée) et d'élaborer des modèles hybrides qui s'adapteront au caractère unique de leur culture organisationnelle.

Elles reconfigurent les processus, et combinent différents outils et techniques pour gérer des défis distincts, notamment les suivants :

- Gérer les éléments qui participent à la complexité des projets (68 pour cent, contre 43 pour les organisations à la culture peu développée)
- Évaluer les besoins en gestion des changements des projets (60 pour cent, contre 33 pour les organisations à la culture peu développée)
- Gérer le degré de rigueur appliqué à certaines activités de management de projet, telles que la gestion des risques (60 pour cent, contre 33 pour les organisations à la culture peu développée)
- Évaluer l'applicabilité du recours à des pratiques agiles (35 pour cent, contre 17 pour les organisations à la culture peu développée)

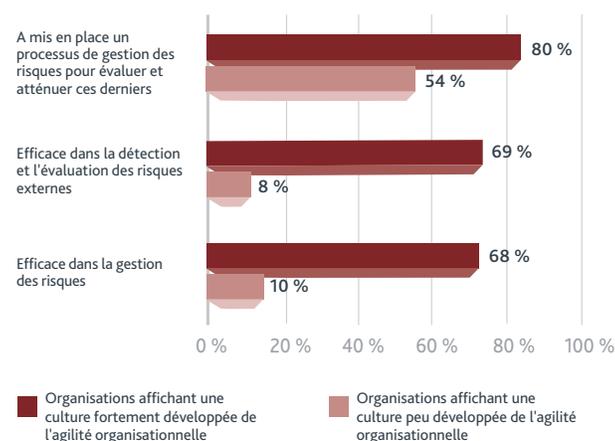
Les organisations doivent développer et exploiter des processus qui se focalisent sur la gestion des changements et des risques, car ces deux composants sont essentiels à l'agilité organisationnelle. Les organisations efficaces en matière de gestion des changements sont plus agiles ; non seulement elles atténuent l'incidence des changements extérieures, mais elles capitalisent sur les opportunités que ces derniers sont susceptibles de présenter. Une gestion des risques efficace aide les cadres et les chefs de projet à identifier et atténuer les paramètres susceptibles de porter préjudice à la réussite.

Une gestion proactive des risques mise en place au cours des phases de planification et de sélection d'un projet contribue parallèlement à un état d'esprit plus agile. Une gestion des risques précoce et cohérente permet à l'organisation d'être plus flexible et de gérer les obstacles de manière plus fluide. Ce résultat s'obtient uniquement lorsque cadres, unités métier et équipes de projet travaillent ensemble à l'échelle du cycle de vie du projet. Alors seulement peuvent-ils modifier le projet avant que les problèmes ne surviennent.

Deux organisations sur trois rapportent avoir mis en place un processus formel de gestion des risques visant à évaluer et atténuer ces derniers. Toutefois, l'usage qu'elles en font se révèle peu efficace : seuls 35 pour cent d'entre elles rapportent être efficaces lorsqu'il s'agit de détecter et d'évaluer un risque, et le même pourcentage s'applique à sa gestion.

En termes de gestion des risques, le fossé est considérable entre les organisations qui affichent une culture de l'agilité fortement développée et les autres : quatre-vingt pour cent des premières disposent d'un processus formel de gestion des risques, contre 54 pour cent chez les secondes ; 69 pour cent des premières sont efficaces lorsqu'il s'agit de détecter et d'évaluer les risques, contre 8 pour cent des secondes ; enfin 68 pour cent des premières sont efficaces en matière de gestion des risques, contre 10 pour cent des secondes (voir la figure 7).

**FIGURE 7**  
ÉVALUER ET METTRE EN PLACE DE NOUVEAUX MOYENS DE RÉACTION FACE AU CHANGEMENT



## ÉTUDE DE CAS

### GE : travailler plus rapidement et plus efficacement

Tod Hubbard, Directeur région, Projets de signalisation, GE

Dans le cadre d'un changement culturel au sein de General Electrics, nous avons adopté une approche plus robuste et plus simple, pour fournir des résultats plus rapidement. En 2014, nous lançons notre programme FastWorks. Il nous permet d'anticiper les tests et l'apprentissage afin que nous puissions nous concentrer sur le plus important : nos clients.

FastWorks, comme son nom l'indique, a pour objet de travailler plus vite, mais aussi plus intelligemment et d'une manière davantage axée sur le client, et ce dans toutes nos opérations. Il s'agit ici de présenter une solution au client plus rapidement – même si elle n'est pas tout à fait prête – et de diminuer l'incertitude en validant des hypothèses de manière précoce.

La marine s'appuie sur les moteurs GE pour propulser ses navires. Lorsque l'EPA (Environmental Protection Agency) – l'agence pour la protection de l'environnement des États-Unis – impose ses nouvelles normes d'émission Tier 4/IMO III, nos clients ont besoin d'une nouvelle solution ; une solution qui réduirait considérablement les émissions d'échappement, sans recourir à un système de post-traitement chimique.

Traditionnellement, l'approche consisterait à observer le marché, à procéder à des analyses approfondies de ce dernier et des concurrents, à comprendre comment ceux-ci testent et éprouvent une nouvelle technologie, puis à développer une offre pour améliorer certaines spécifications de fonctionnement. Mais GE Transportation adopte une approche FastWorks afin de créer une solution Tier 4 pour le secteur naval — une solution qui contribue également à réduire les dépenses d'exploitation (opex) et en capital (capex) des clients. La vision consiste à devenir le premier équipementier à fournir un moteur diesel de vitesse moyenne, hautes performances, à consommation optimale et conforme en termes d'émission, sans recourir à des systèmes post-traitement encombrants.

En progressant rapidement dans le développement des spécifications les plus essentielles et dans un partage avec la clientèle, l'équipe confirme une demande du marché pour sa technologie ; en effet, les clients investissent du temps et de l'argent dans l'évaluation des avantages que confère l'approche de GE. Très vite, l'équipe présente sa solution à l'occasion d'une exposition industrielle majeure, et parallèlement, invite les clients sur le site de test de GE pour qu'ils assistent à la phase de développement en coulisses et soient les témoins des avantages clés du moteur. Les clients apprécient ainsi cette occasion de collaborer avec l'équipe GE.

Le nouveau moteur de GE Transportation destiné à la marine est conforme aux nouvelles normes Tier 4 de l'EPA. Il réduit les émissions d'oxyde d'azote (NOx) de 70 pour cent, pèse 75 pour cent de moins, et occupe tout au plus 25 pour cent de l'espace d'un moteur classique. Établir un contact clientèle très tôt dans le processus a aidé l'équipe à commercialiser le projet deux mois avant la concurrence, avec une économie de temps et de coût considérable. ■■

## CONCLUSION

La complexité et la volatilité accrues du paysage commercial rendent de plus en plus difficile la réaction à des conditions de marché changeantes, ainsi que la planification adaptée. Pour prospérer dans un univers commercial aussi incertain, les organisations doivent développer une culture de l'agilité qui permette de mener à bien projets et programmes (leurs initiatives les plus stratégiques) plus rapidement et plus efficacement que jamais.

Pour parvenir à cette agilité, les organisations devront apporter des changements à leur mode de fonctionnement. Pour ce faire, elles mettront en place un cadre axé sur la stratégie, la culture, le leadership, les personnes et les processus.

En adoptant les pratiques et les caractéristiques fondamentales de l'agilité soulignées dans ce rapport, et en formant le personnel à les mettre en œuvre efficacement, les organisations investissent dans leur culture d'entreprise ; une attitude source de gains ultérieurs considérables.

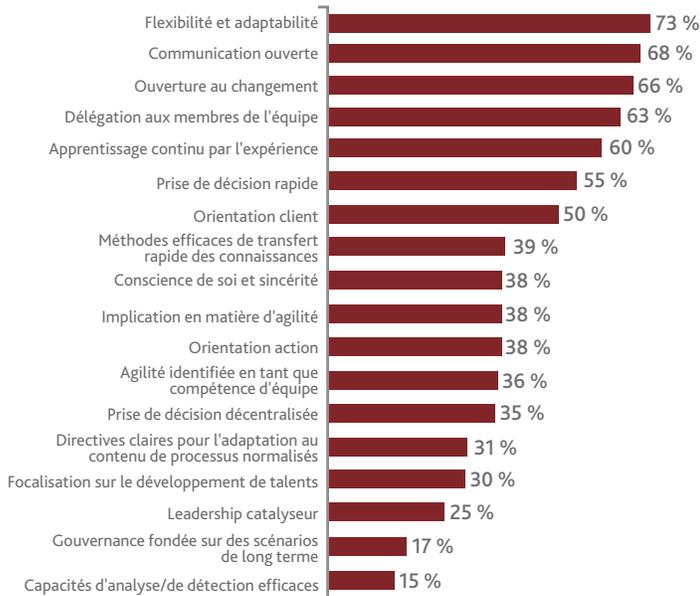
Comme nous l'avons vu jusqu'à présent dans nos rapports *Pulse*, mettre en place une prise de décision disciplinée, une communication efficace, une implication accrue des parties prenantes et un soutien actif de l'exécutif sont autant de facteurs qui contribuent à des performances élevées. En effet, l'agilité organisationnelle constitue un puissant outil qui garantira la réussite organisationnelle.

## À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche approfondie PMI *Pulse of the Profession*® sur l'agilité organisationnelle a été menée en juin 2015 auprès de 1 397 professionnels du management de projet et dirigeants d'entreprise du monde entier. 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

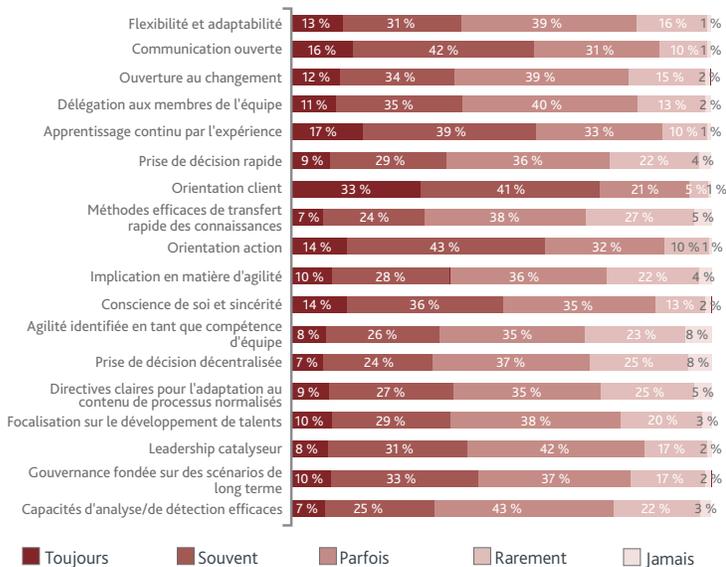
Selon vous, quelles sont les caractéristiques les plus importantes d'une organisation agile ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



Quelles pratiques fondamentales sont les plus révélatrices d'une agilité organisationnelle ? (Sélectionnez jusqu'à 5 éléments.)



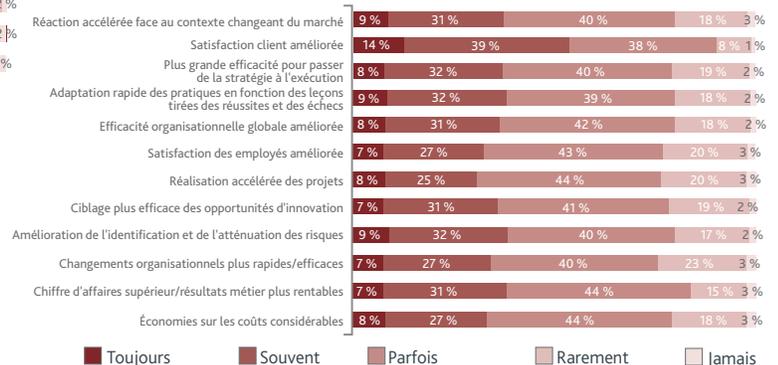
À quelle fréquence votre organisation fait-elle montre de chacune d'elles ? (Sélectionnez une réponse par ligne.)



Quels sont les plus importants avantages - ou critères de réussite - d'une agilité organisationnelle accrue ? (Sélectionnez jusqu'à 5 éléments.)



À quelle fréquence chacun de ces avantages se concrétise-t-il dans votre organisation ? (Sélectionnez une réponse par ligne.)

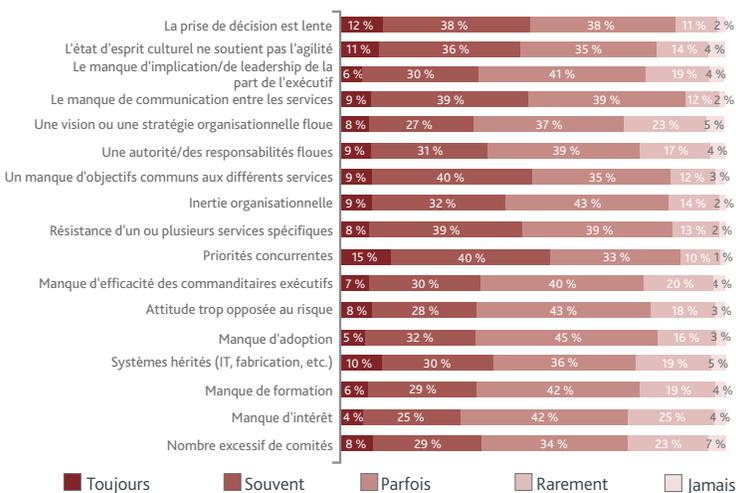


## ANNEXE

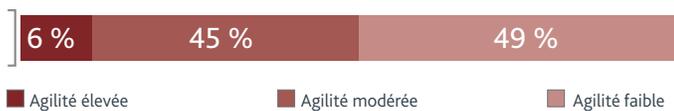
Selon vous, quels sont les principaux obstacles à l'accroissement de l'agilité organisationnelle ? (Sélectionnez jusqu'à 5 éléments.)



À quelle fréquence chacun de ces obstacles survient-il dans votre organisation ? (Sélectionnez une réponse par ligne.)



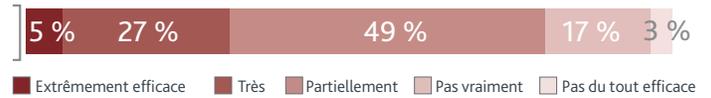
Comment caractériseriez-vous le degré d'agilité de votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Dans quelle mesure l'agilité organisationnelle facilite-t-elle l'innovation dans votre organisation ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Quel est le degré d'efficacité de votre organisation en matière d'anticipation de changements intervenant dans son environnement externe ? Par exemple, en termes de marchés, d'exigences réglementaires, de nouvelles technologies, de matières premières, de main-d'œuvre, de capitaux, de concurrence, de besoins clientèle et autres. (Sélectionnez une seule proposition.)



Dans quelle mesure votre organisation est-elle efficace lorsqu'il s'agit d'identifier rapidement les implications de changements pertinents ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Quel est le degré d'efficacité de votre organisation lorsqu'il s'agit d'élaborer rapidement des stratégies visant à réagir à ces implications ? (Sélectionnez une seule proposition.)



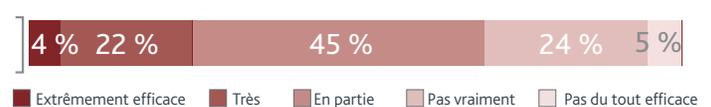
Quel est le degré d'efficacité de votre organisation lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre rapidement des stratégies d'adaptation ou de réaction ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Votre organisation dispose-t-elle d'un processus formel de mise en œuvre du changement organisationnel ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Quel est le degré d'efficacité de votre organisation lorsqu'il s'agit de gérer des changements organisationnels ? (Sélectionnez une seule proposition.)



## ANNEXE

Quels sont les avantages les plus importants d'une gestion efficace des changements organisationnels ? (Sélectionnez jusqu'à 5 éléments.)



Quels sont les avantages les plus importants d'une gestion efficace des risques organisationnels ? (Sélectionnez jusqu'à 3 éléments.)



Quels sont les principaux obstacles à une gestion efficace des changements ? (Sélectionnez jusqu'à 3 éléments.)



Quels sont les principaux obstacles à une gestion efficace des risques ? (Sélectionnez jusqu'à 3 éléments.)



Quel est le degré d'efficacité de votre organisation en matière de détection et d'évaluation des risques dans son environnement externe ? (Sélectionnez une seule proposition.)



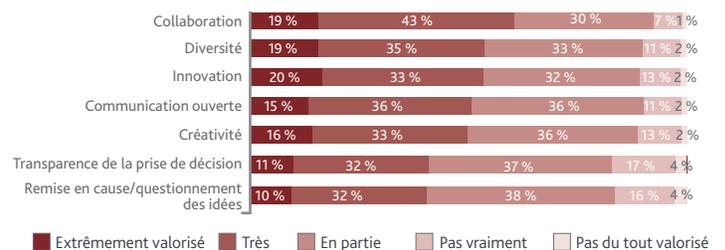
Quel est le degré d'efficacité de votre organisation en matière de gestion des risques ? (Sélectionnez une seule proposition.)



Votre organisation a-t-elle mis en place un processus formel de gestion des risques visant à évaluer et atténuer ces derniers. (Sélectionnez une seule proposition.)



Dans quelle mesure chacune des qualités suivantes est-elle valorisée au sein de votre organisation ? (Sélectionnez une réponse par ligne.)

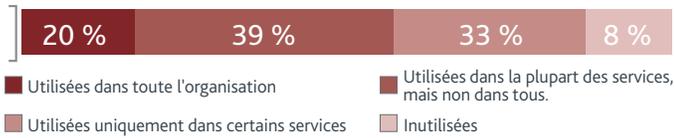


Quel est le degré d'efficacité de l'alignement du leadership exécutif de votre organisation sur les objectifs stratégiques de celle-ci ? (Sélectionnez une seule proposition.)

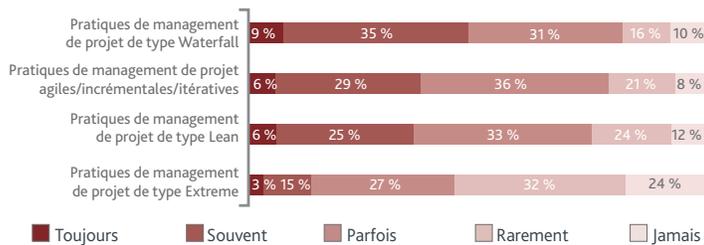


# ANNEXE

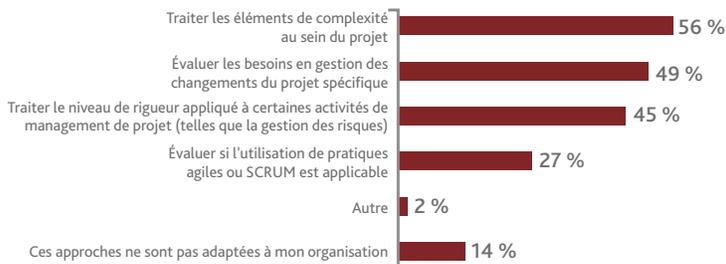
Dans quelle mesure votre organisation fait-elle appel à des techniques de management de projet (formelles) normalisées ? (Sélectionnez une seule réponse.) (question posée aux praticiens uniquement)



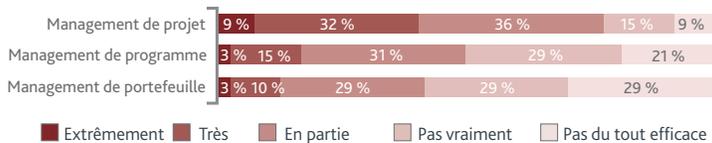
Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle chacune des pratiques et approches du management de projet suivantes ? (Sélectionnez une seule réponse par ligne.) (question posée aux praticiens uniquement)



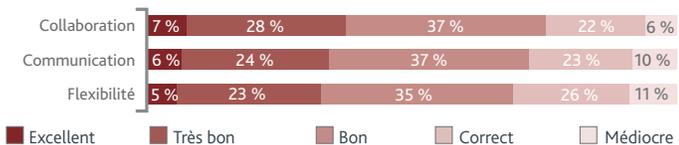
Au sein de votre organisation, les méthodes et les approches du management de projet sont-elles adaptées aux tâches suivantes ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent) (question posée aux praticiens uniquement)



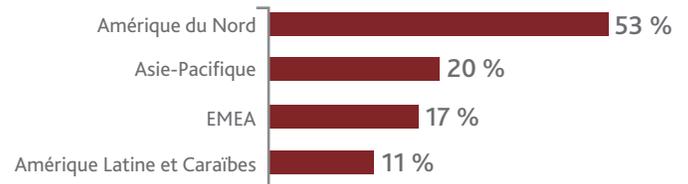
Dans quelle mesure votre organisation se focalise-t-elle sur la formation et le développement d'employés dans chacun des domaines suivants : (Sélectionnez une seule réponse par ligne.) (question posée aux praticiens uniquement)



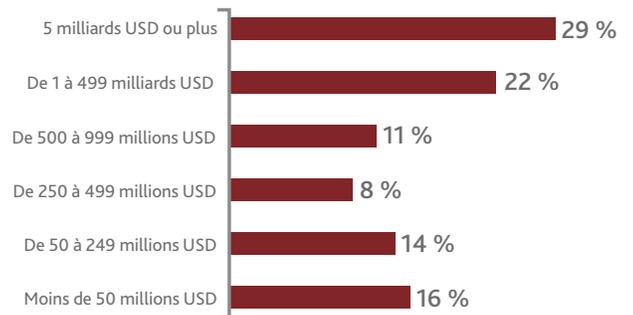
Comment qualifieriez-vous le niveau de chacune des qualités suivantes au sein des équipes de projet de votre organisation ? (Sélectionnez une seule réponse par ligne.) (question posée aux praticiens uniquement)



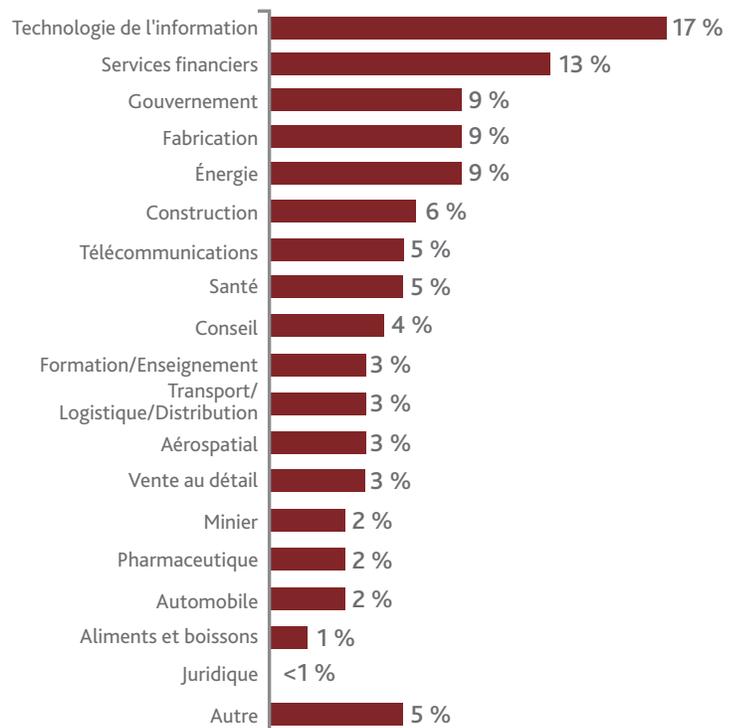
Région



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



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](mailto: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-111-2015 (9-15)



*Making project management  
indispensable for business results.®*