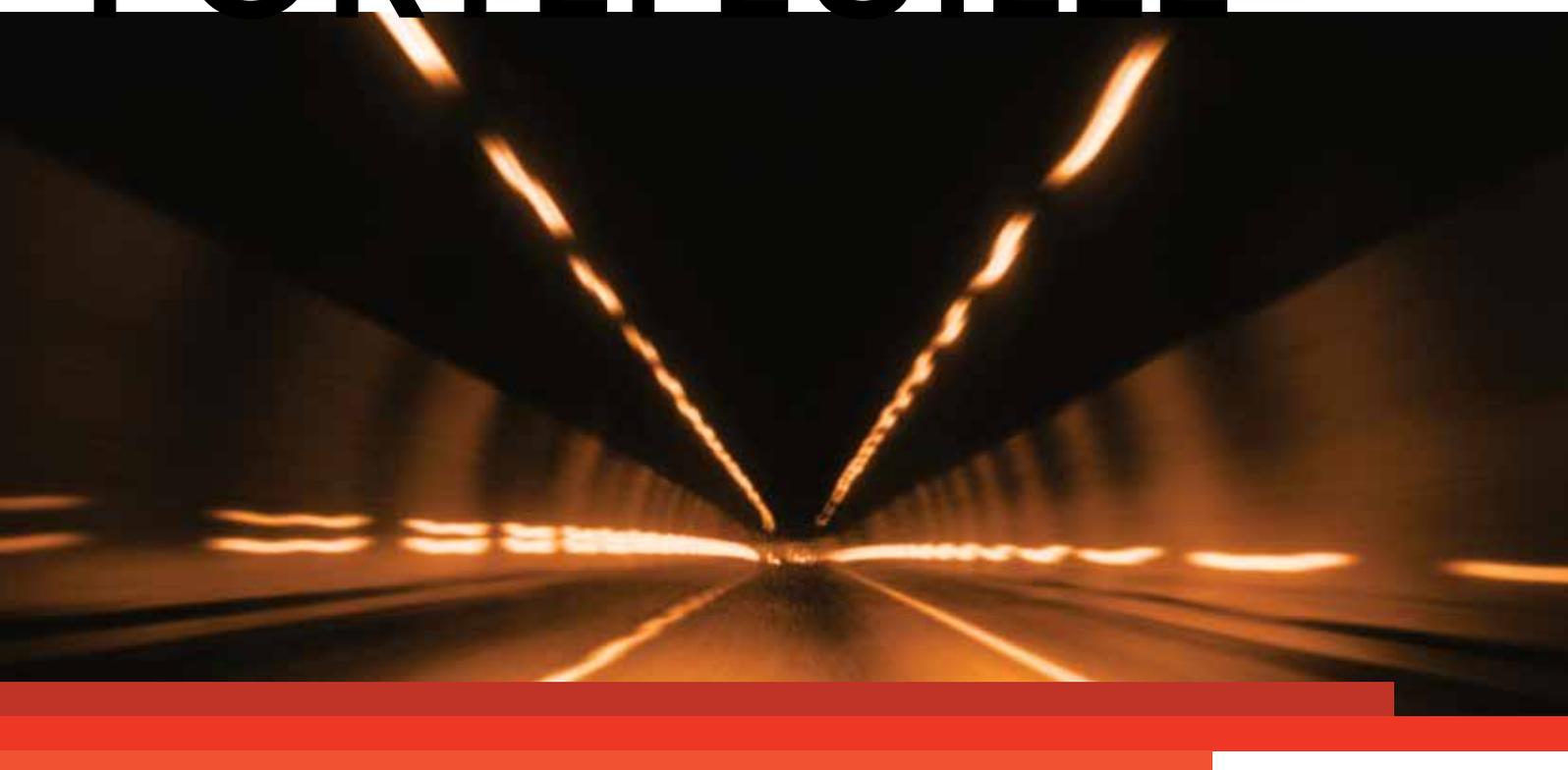


PMI

RAPPORT APPROFONDI PULSE OF THE PROFESSION

GESTION DE PORTEFEUILLE



Temps forts de l'étude

Les organisations qui réussissent le plus sont celles qui trouvent des moyens de se différencier.

Les organisations identifient de plus en plus la gestion de portefeuille comme une aide à la prise des décisions qui les différencieront de leurs concurrents. Cette tendance était clair dans le rapport PMI 2012 *Pulse of the Profession*. Elle reposait sur une étude mondiale annuelle auprès de plus de 1 000 responsables de portefeuilles, programmes et projets. Plus de la moitié des répondants ont fait état d'un recours fréquent à la gestion de portefeuille dans leur organisation ; une hausse de 5 points par rapport au sondage de l'année précédente.

Le rapport approfondi PMI 2012 *Pulse of the Profession : Gestion de portefeuille* examine ce thème en profondeur, en se concentrant sur la manière dont il influe sur la réussite organisationnelle et sur la mise en place d'approches visant à développer une gestion de portefeuille efficace.

Ce rapport révèle que 62 pour cent des projets au sein d'organisations qui se décrivent comme hautement efficaces en matière de gestion de portefeuille atteignent, voire dépassent, le retour sur investissement (RSI) attendu.

Pourtant, malgré les avantages quantifiables de la gestion de portefeuille, un nombre relativement faible d'organisations sont rompues à cette pratique.

Le rapport met en lumière une amélioration par une approche en trois volets :

- Porter la gestion de portefeuille à un niveau stratégique
- Créer une culture de portefeuille
- Mettre en œuvre les pratiques et les outils adaptés

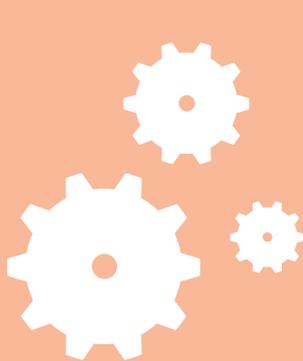
Ce rapport révèle que

62

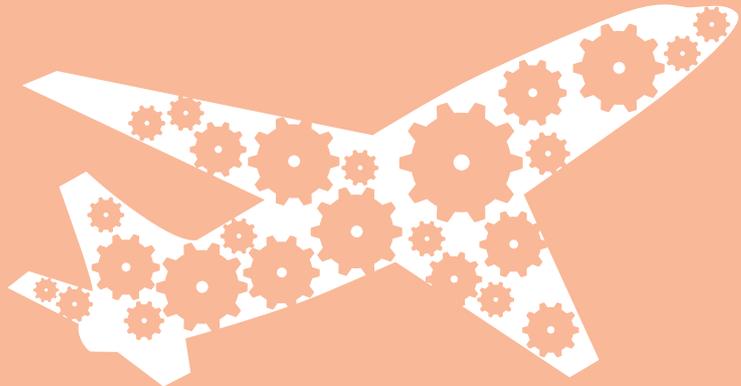
pour cent des projets au sein d'organisations qui se décrivent comme hautement efficaces en matière de **gestion de portefeuille, atteignent voire dépassent le retour sur investissement (RSI) attendu.**

Source : Rapport approfondi PMI 2012 Pulse of the Profession : Gestion de portefeuille

Pourquoi les organisations ont-elles besoin d'une gestion de portefeuille ?



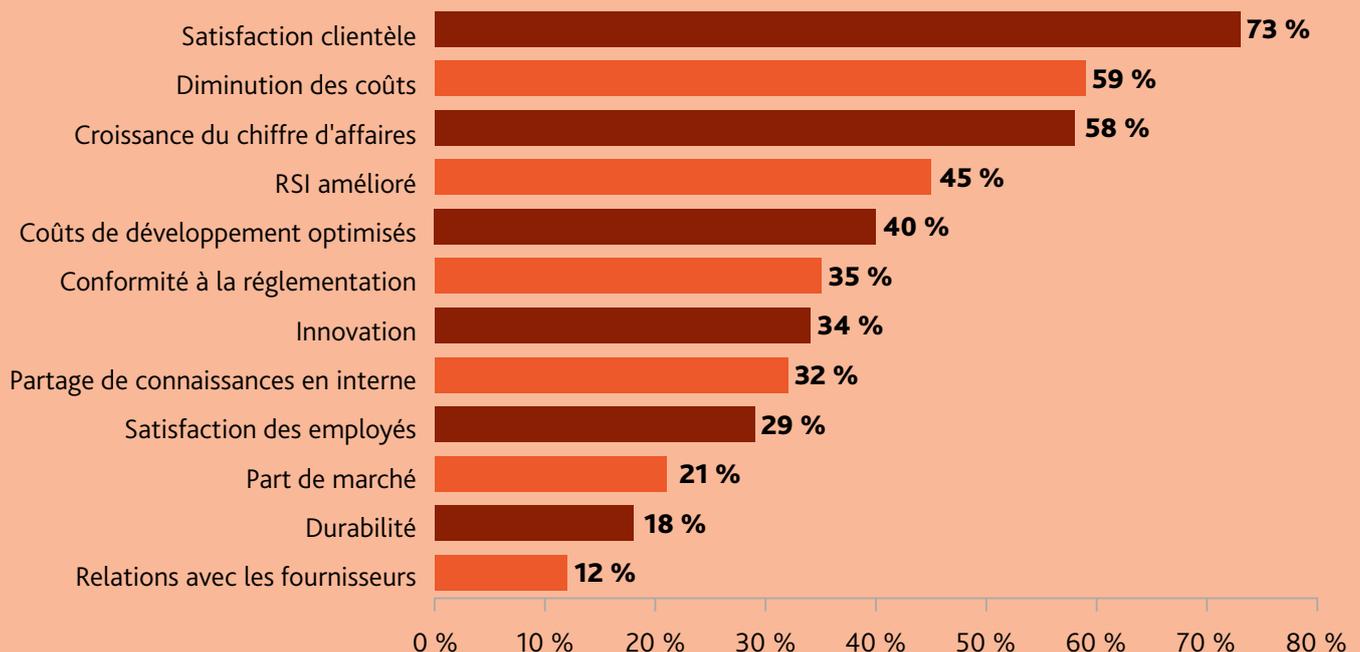
Les projets qu'une organisation entreprend aujourd'hui révèlent sa situation actuelle.



Le portefeuille révèle le cap que trace l'organisation.

Un portefeuille doit constituer une mesure fidèle des **intention, orientation et progression** d'une organisation. Quant à la gestion de portefeuille, elle contribue à créer un plan directeur conforme à la vision.

POURQUOI LES ORGANISATIONS PRATIQUENT-ELLES UNE GESTION DE PORTEFEUILLE ?



CINQ ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE GESTION DE PORTEFEUILLE EFFICACE



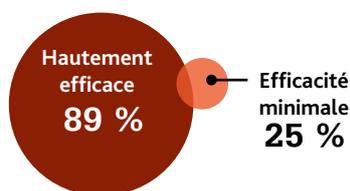
Comment améliorer la gestion de portefeuille

L'étude *Pulse* a identifié trois pratiques optimales utilisées par les organisations hautement efficaces en matière de gestion de portefeuille.

1. PORTER LA GESTION DE PORTEFEUILLE À UN NIVEAU STRATÉGIQUE

Comprendre la gestion de portefeuille dans ce qu'elle a de plus pointue constitue un moteur de réussite majeur. Dans les organisations qui décrivent des procédures de gestion de portefeuille hautement efficaces, 89 pour cent des répondants déclarent que leur direction générale affiche une compréhension de l'activité au moins modérément efficace. Cette situation contraste nettement avec celle des organisations qui créditent leur gestion de portefeuille d'une efficacité minimale. Là, ce sont uniquement 25 pour cent des répondants qui déclarent que leur direction générale affiche une compréhension de la gestion de portefeuille au moins modérément efficace.

Les cadres dirigeants comprennent la gestion de portefeuille au minimum moyennement.



Développer une compréhension de la gestion de portefeuille au niveau de la direction générale permet aux organisations d'être mieux à même de garantir la concrétisation des projets et des programmes à l'échelle de la stratégie organisationnelle.

Dans un bulletin de recherche de 2012 publié par PMI, les auteurs Brian Hobbs et Yvan Petit mettent en lumière quatre objectifs de haut niveau d'une gestion stratégique de portefeuille :

Extension de la valeur

L'objectif doit systématiquement consister à maximiser le retour sur tous les projets présents dans le portefeuille.

Équilibre

Chaque portefeuille doit refléter un profil organisationnel unique, combinant différents projets ; par exemple, projets à risque faible et élevé, ou lancement de projets sur des marchés existants et nouveaux.

Orientation stratégique

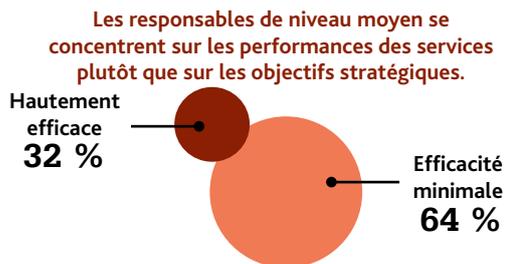
Un lien doit être établi entre les projets présents dans le portefeuille et la stratégie organisationnelle.

Agilité du portefeuille

Les organisations doivent évaluer leur portefeuille actuel en fonction de leur capacité à s'adapter à une dynamique de changement tant en interne que sur le marché. De plus, l'agilité de portefeuille appelle les organisations à prendre les mesures suivantes :

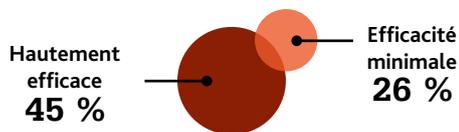
- **Détecter** : Mettre en œuvre un mécanisme visant à identifier et filtrer des changements qui affectent le portefeuille, en vue de garantir que l'organisation opte pour des projets et des programmes adéquats.
- **Saisir** : Aligner les projets sur les capacités et ressources organisationnelles, afin de pouvoir pleinement rentabiliser les opportunités.
- **Transformer** : Réaligner ressources et structures.

Malgré le rôle essentiel que joue l'alignement stratégique, nombre d'organisations laissent leurs dirigeants englués dans une forme de myopie. Les organisations d'efficacité minimale affichent deux fois plus de risques de voir leurs responsables excessivement focalisés sur les objectifs de leurs différents services, plutôt que sur des objectifs organisationnels stratégiques.



Pour nombre d'organisations, l'innovation visant à améliorer le fonctionnement métier est classée comme un objectif stratégique majeur. Ici également, la gestion de portefeuille peut contribuer à la vision organisationnelle. Les organisations hautement efficaces affichent deux fois plus de chances de se tourner vers la gestion de portefeuille pour permettre l'innovation.

La gestion de portefeuille permet l'innovation.



Ce qu'il faut retenir : Le point de vue d'ensemble qu'autorise la gestion de portefeuille en fait un outil précieux pour garantir la synchronisation entre les projets et les objectifs métier stratégiques d'une entreprise.

2. CRÉER UNE CULTURE DE PORTEFEUILLE

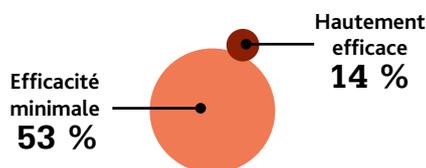
Pour que la gestion de portefeuille devienne partie intégrante de la DNA organisationnelle, les leaders doivent consacrer le temps, la pédagogie et les ressources nécessaires pour instiller le mode de pratique selon lequel chacun - du membre d'une équipe au cadre dirigeant - réfléchit, croit et agit. Pour étayer une culture de gestion de portefeuille, les dirigeants organisationnels doivent :

Gérer les priorités de la gestion de portefeuille et la positionner en tant que valeur ajoutée

Les cadres dirigeants doivent se montrer enclins à afficher leur soutien à la gestion de portefeuille via la communication et l'investissement. Il s'agit d'un des moyens les plus efficaces pour faire passer la gestion de portefeuille de l'état d'obligation à celui de valeur ajoutée.

Actuellement, plus de la moitié des organisations d'efficacité minimale considèrent encore la gestion de portefeuille comme un processus d'examen administratif, soit trois fois plus qu'au sein des organisations hautement efficaces.

La gestion de portefeuille considérée comme un processus d'examen administratif

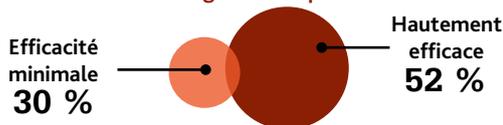


Dédier des ressources à la gestion de portefeuille

La gestion de portefeuille est une affaire de professionnels. Les organisations doivent donc investir dans les talents appropriés et les laisser faire leur travail.

Dans les organisations hautement efficaces, la majorité des gestionnaires de portefeuille consacrent 75 pour cent ou plus de leur temps à l'activité. Par contraste, seuls 30 pour cent de leurs homologues des organisations d'efficacité minimale déclarent qu'ils consacrent le gros de leur temps à la gestion de portefeuille.

Ressources dédiées à l'amélioration de la gestion de portefeuille



Cette approche de la charge de travail peut affecter les performances d'un projet. Dans les organisations où les responsables se concentrent sur des objectifs à la fois « par services » et stratégiques, 70 pour cent des projets satisfont, voire dépassent, leur RSI (Retour sur investissement) ; un résultat à comparer à celui des organisations où ces mêmes responsables se concentrent rarement sur les objectifs stratégiques.

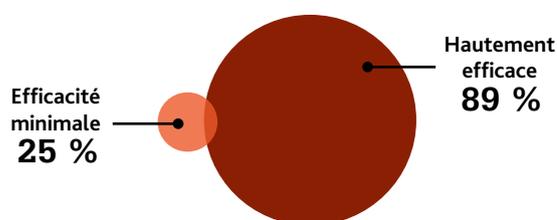
Taux d'objectifs de RSI atteint lorsque les cadres se concentrent sur des objectifs stratégiques



Former les dirigeants et les pairs à la compréhension et à la pratique de la gestion de portefeuille

Pour tirer pleinement parti des avantages de la gestion de portefeuille, c'est l'organisation entière qui doit afficher une solide compréhension du comment et du pourquoi de cette activité. Les organisations hautement efficaces se distinguent par le fait que leurs dirigeants et leur personnel chargé des projets comprennent environ trois fois mieux les pratiques de gestion de portefeuille que leurs homologues des organisations d'efficacité minimale.

Cadres dirigeants conscients de la gestion de portefeuille



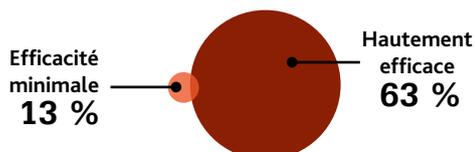
Ce qu'il faut retenir : Les organisations peuvent concrétiser l'intégralité de l'avantage retiré de la gestion de portefeuille en intégrant celle-ci à leur culture quotidienne sous forme d'élément fixe.

3. METTRE EN ŒUVRE LES PRATIQUES ET LES OUTILS ADAPTÉS

Pour rester agile et conserver un avantage concurrentiel, les organisations doivent se doter des outils et des pratiques de gestion de portefeuille appropriés.

Comparées aux organisations d'efficacité minimale, les organisations hautement efficaces ont 5 fois plus de chances de recourir à des outils de gestion des priorités formels et 2 fois plus de chances de disposer de logiciels spécifiquement conçus pour prendre en charge la gestion de portefeuille.

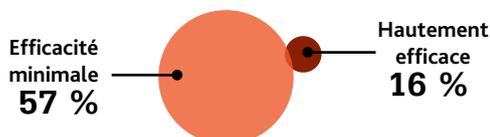
Utilisation d'outils formels de gestion des priorités



Les organisations qui utilisent fréquemment des outils de gestion de portefeuille formels ont 14 pour cent de chances de plus d'atteindre un RSI projeté que les autres.

Les organisations ont non seulement besoin d'outils, mais aussi d'un ensemble établi de pratiques qui les aident à atteindre leurs objectifs stratégiques. En normalisant la gestion de portefeuille, les organisations améliorent l'efficacité. Les organisations d'efficacité minimale feront probablement état d'une plus grande variabilité dans leurs pratiques de gestion de portefeuille.

Normalisation limitée des pratiques de gestion de portefeuille



Pourtant, toutes les organisations sont différentes. Aussi, un soin tout particulier doit être apporté à la recherche des outils et des pratiques adaptés à chacune.

Ce qu'il faut retenir : Une organisation ne dépassera pas ce stade si elle n'a pas la volonté d'investir dans les outils et les pratiques constituant les moteurs d'une gestion de portefeuille durable.

Conclusions et implications

La gestion de portefeuille, c'est bien plus qu'une théorie. Conduite efficacement, elle offre des avantages métier solides ; qu'il s'agisse d'accroître l'efficacité ou de doper le bénéfice direct.

Les organisations qui se décrivent comme hautement efficaces en gestion de portefeuille ont augmenté le nombre moyen de projets atteignant, voire dépassant, le RSI prévu de près de 30 pour cent par rapport à celles qui se décrivent comme d'efficacité minimale.

	Hautement efficace en matière de gestion de portefeuille	Efficacité minimale en matière de gestion de portefeuille	% de hausse
POURCENTAGE MOYEN DE PROJETS :			
Réalisés dans les délais	68 %	50 %	36 %
Réalisés en respectant le budget	64 %	54 %	19 %
Intention métier et objectifs d'origine tenus	77 %	65 %	18 %
RSI prévu concrétisé/dépassé	62 %	48 %	29 %

Tous ces avantages confèrent aux organisations un net avantage sur leurs concurrents. Une planification des projets aussi prévisionnelle et stratégique fait passer l'organisation d'un état défensif/réactif à un état proactif/dynamique.

En aidant l'organisation à produire une valeur métier homogène - un bien rare sur un marché mondial actuel volatil - la gestion de portefeuille induit un RSI accru et diminue les risques.

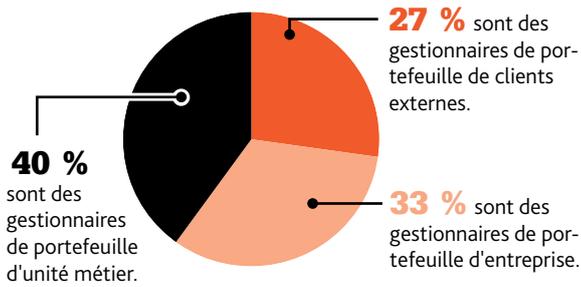
Résultat



L'étude

Le rapport approfondi PMI 2012 *Pulse of the Profession : Gestion de portefeuille* a été produit en mars 2012 et porte sur 443 responsables de portefeuille du monde entier.

PARMI LES RÉPONDANTS :

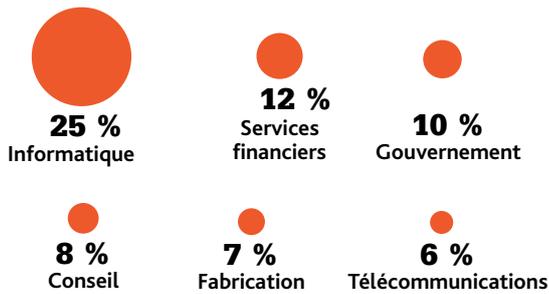


Quel que soit leur type, ils sont gestionnaires de portefeuille en moyenne depuis

6 ans

(et chefs de projet depuis environ 14 ans)

QUELQUES-UNS DES SECTEURS INDUSTRIELS REPRÉSENTÉS :



CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL :

