



PMI's

PULSE *of the*
PROFESSION[®]

Rapport approfondi

GESTION DES EXIGENCES

UNE COMPÉTENCE FONDAMENTALE POUR
LA RÉUSSITE DES PROJETS ET
DES PROGRAMMES

INTRODUCTION

En matière de projets, il vous faudra plus que les doigts des deux mains pour compter le nombre de causes d'échec. Il n'en demeure pas moins que les principaux coupables restent la dérive de la portée, une communication médiocre, un manque d'implication des parties prenantes et un soutien inadapté du sponsor exécutif. Et tous ces problèmes ont quelque chose en commun : ils impliquent ou impactent les exigences ; ce processus d'identification, définition, documentation et gestion de la solution sur lequel un projet réussi doit déboucher.

Malgré l'évidente importance des exigences pour la valeur des projets et les résultats de l'activité, on constate une carence en recherches pertinentes sur la manière dont les organisations perçoivent et approchent ce composant essentiel aux projets et aux programmes.

Une carence que ce rapport approfondi *Pulse of the Profession*[®] entend combler. Reposant sur un sondage exhaustif auprès de 2 000 praticiens, ce rapport porte un regard à-propos et sans précédent sur la pratique actuelle en matière de gestion des exigences, et sur son incidence sur les projets et les programmes. Il comprend des données et des analyses exclusives - ainsi que les éclaircissements associés - sur des questions et des problèmes clés. Il s'agit plus spécifiquement des éléments suivants :

- Les ressources essentielles requises
- La formation et le soutien que les organisation doivent fournir
- Les processus et les pratiques optimales à suivre
- Et plus important encore, ce que les organisations hautes performances font mieux ou différemment

Ce rapport détaille les conclusions d'un projet de recherche approfondi que PMI avait mené en mai 2014. Cette recherche avait pour but de mieux comprendre la compétence essentielle qu'est la définition et la gestion des exigences dans les organisations, ainsi que la mesure dans laquelle cette capacité contribue à la réussite des projets et des programmes.

PMI définit la gestion des exigences comme l'art de planifier, surveiller, analyser, communiquer et contrôler des exigences. Il s'agit d'un processus continu tout au long d'un projet. Il implique une communication à l'échelle des membres de l'équipe de projet et des parties prenantes, ainsi que des adaptations aux changements dans les exigences tout au long du projet.

Les parties prenantes expliquent à PMI qu'il y a parfois confusion entre l'analyse métier et la gestion des exigences. Notre recherche apporte une certaine clarté : pour réussir leurs projets les organisations doivent se montrer vraiment efficaces en matière d'analyse métier. Et pour être vraiment efficaces en la matière, elles doivent disposer de compétences en gestion des exigences.

PMI définit l'analyse métier comme l'application des compétences, connaissances, outils et techniques en vue d'identifier des problèmes et des besoins métier ; d'identifier et de recommander des solutions viables pour répondre à ces besoins ; d'obtenir, de documenter et de gérer les exigences des parties prenantes en vue de satisfaire les objectifs de l'activité et du projet ; et de faciliter à l'équipe du projet une mise en œuvre réussie du produit, service ou résultat final attendu du projet ou du programme.

Si la gestion des exigences reste un aspect essentiel d'une fonction d'analyse métier plus globale, le processus d'analyse métier commence souvent *avant* le lancement du projet, et se prolonge au-delà de sa clôture, ceci pour garantir que les bénéfices attendus sont bien concrétisés. Que la responsabilité relève d'un chef de projet ou d'un analyste métier, se montrer efficace dans ces fonctions associées reste essentiel pour garantir un aboutissement réussi des projet ou des programmes.

Mais sans doute plus important que tout, notre étude conclut que - quels que soient leurs noms et quelle que soit la personne qui en est chargé - les organisations échouent dans trois domaines essentiels... et les projets en pâtissent. Ce rapport met en lumière l'importance d'une focalisation durable sur les personnels, les processus et la culture visant à traiter la deuxième plus importante raison de l'échec des projets communément citée : une gestion des exigences médiocre. Découvrez comment votre organisation peut s'améliorer dès aujourd'hui.

David P. Bieg

Responsable de programme, Project Management Institute

SYNTHÈSE DIRECTORIALE

Si sa pratique semble simple, la réalité de la gestion des exigences continue de contrarier les organisations, grandes et petites, et ce pour de nombreuses raisons. Et une pratique médiocre conduit à l'échec des projets.

En 2009, IAG Consulting a mené un sondage sur l'analyse métier, intitulé "Business Analysis Benchmark". Selon ce sondage, 74 pour cent des entreprises affichaient un faible niveau de maturité en matière de gestion des exigences ; une situation qui entraînait des délais non tenus, des dépassements de budget et un gaspillage des ressources. Ces entreprises concrétisaient leurs objectifs seulement 54 pour cent du temps, et parvenaient par ailleurs à ces résultats décevants en dépassant le délai prévu de 35 pour cent.¹

De telles conclusions auraient dû faire l'effet d'une bombe. Pourtant, les années qui ont suivi ont vu peu d'examen des réactions des organisations face à cette "crise des exigences". Jusqu'à aujourd'hui...

L'étude mondiale annuelle *Pulse of the Profession*® 2014 de PMI a révélé qu'une "collecte inadéquate des exigences" demeurait la cause première de l'échec des projets (37 pour cent) en 2014 (jusqu'à 32 pour cent en 2013).² Cet état de fait - ajouté à la focalisation de PMI sur ce domaine de pratique - nous a conduit à mener sur cette cause d'échec des recherches approfondies et à publier nos conclusions dans ce rapport.

Notre étude révèle qu'un bien trop grand nombre d'organisations manquent encore de maturité en matière de gestion des exigences. Elles ne disposent pas des ressources suffisantes pour être efficaces dans ce domaine. Elles ne parviennent pas à développer les compétences pertinentes chez le personnel dont elles disposent déjà. Aussi n'est-il pas surprenant que ni les cadres exécutifs, ni les sponsors ne reconnaissent pleinement l'importance d'une excellence en matière de gestion des exigences.

Ceci pour des raisons de coût. Pour chaque dollar dépensé sur un projet ou un programme, 5,1 pour cent est gaspillé du fait d'une gestion des exigences médiocre.* En termes choc, pour chaque milliard USD dépensé, ce gaspillage s'élève à 51 millions USD ! Une valeur potentielle énorme qui s'évapore dans un univers piloté par des projets.

Selon notre étude, pour inverser la tendance et obtenir des résultats métier et des projets plus réussis, les organisations doivent se focaliser davantage sur trois domaines essentiels susceptibles d'améliorer l'efficacité de leur gestion des exigences : personnel, processus et culture.

- **Personnel** — Les organisations doivent mettre en place les **ressources nécessaires** pour appliquer dans les règles de l'art une gestion des exigences visant à recommander des solutions pour les différents projets et programmes. Parallèlement, elles doivent **identifier et développer les compétences** requises pour remplir ces fonctions.
- **Processus** — Les organisations doivent **normaliser et formaliser** leurs **processus** au niveau des projets et des programmes, ceci pour garantir qu'elles appliquent de manière homogène des pratiques de gestion des exigences efficaces à toutes leurs initiatives.
- **Culture** — Les organisations doivent induire un sens de l'urgence au sommet de la hiérarchie, de sorte que **les cadres exécutifs et les sponsors accordent une pleine valeur** à la pratique en tant que **compétence essentielle des projets et des programmes**, et de sorte à fournir le soutien et l'implication nécessaires à l'excellence à l'échelle de l'organisation.

* Aux fins du présent rapport, le terme "gestion des exigences" s'utilise au sens large pour désigner tous les rôles qui remplissent des tâches d'analyse métier et de gestion des exigences dans le cadre de projets et de programmes.

L'URGENCE : EXIGENCES MÉDIOCRES = PERFORMANCES MÉDIOCRES

Les organisations actuelles sont aux prises avec la question de l'homogénéité de leurs projets et programmes pour de nombreuses raisons. Malgré les efforts d'équipes talentueuses qui travaillent d'arrache-pied, elles ne parviennent pas à tirer le plein potentiel de leurs initiatives stratégiques les plus importantes. Et dans un environnement métier de plus en plus complexe, soumis à la mondialisation et à des changements technologiques rapides, la réalisation des projets n'en devient que plus difficile.

L'étude approfondie conclut que, lorsque des projets n'atteignent pas leurs buts initiaux et leurs objectifs métier, une fois sur deux (dans 47 pour cent des cas) **la cause principale** tient à une gestion des exigences imprécise.

Et lorsqu'elles identifient une communication inappropriée ou médiocre comme cause essentielle de l'échec d'un projet, trois organisations sur quatre (75 pour cent) rapportent que le problème affecte négativement la gestion des exigences, plus que tout autre aspect de leurs projets, y compris les risques, les parties prenantes, l'échéancier et le budget.

S'il existe de nombreuses composantes d'une mise en œuvre de projet réussie - toutes interconnectées et importantes - il n'en reste pas moins que la gestion des exigences constitue clairement l'une des plus essentielles. Et en cas de mise en œuvre médiocre, les conséquences peuvent être désastreuses. Et la cause et l'effet d'une gestion médiocre des exigences sont pires pour les organisations peu performantes,³ dans lesquelles plus de la moitié des projets échouent essentiellement du fait de cette gestion inefficace. Ce problème coûte à ces organisations près de 10 cents par dollar dépensé (10 %).

En comparaison, dans les organisations performantes,⁴ seuls 11 pour cent des projets n'atteignent pas leurs objectifs initiaux, essentiellement du fait d'une gestion médiocre des exigences ; mais à 1 pour cent, le gaspillage reste bien plus supportable.

47 %

des projets qui échouent n'atteignent pas les objectifs du fait d'une gestion médiocre des exigences.

LA SITUATION : DES ORGANISATIONS QUI LUTTENT

Identifier les connexions qui relient gestion médiocre des exigences, échec de projet et budget gaspillé constitue une première étape importante de la résolution du problème. Mais le problème a plusieurs facettes : notre étude conclut que les organisations manquent de focalisation sur le personnel, les processus et la culture.

En premier lieu, la moitié des organisations (49 pour cent) rapportent qu'elles disposent des **ressources nécessaires** à une gestion efficace des exigences, alors que l'autre moitié manque de ressources (figure 1).

La moitié des organisations déclarent ne pas disposer de ressources adéquates pour gérer correctement les exigences.

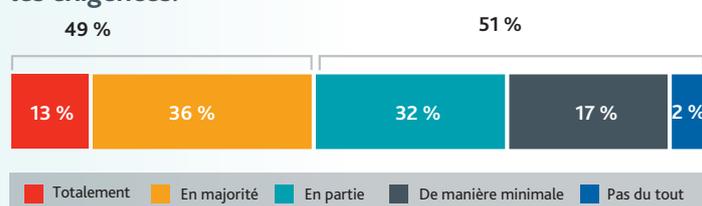


Figure 1

Parallèlement, l'étude révèle une reconnaissance restreinte des compétences nécessaires à la gestion des exigences ; plus spécifiquement, moins d'une organisation sur quatre (24 pour cent) rapporte être efficace dans l'**identification et le développement des compétences** nécessaires à une gestion efficace des exigences. Plus inquiétant sans doute, une organisation sur trois (34 pour cent) est inefficace en matière de développement de compétences spécifiques à la gestion des exigences, voire ne s'y consacre pas du tout (figure 2).

Une organisation sur trois se montre peu efficace voire pas du tout efficace dans le domaine essentiel du développement de compétences.

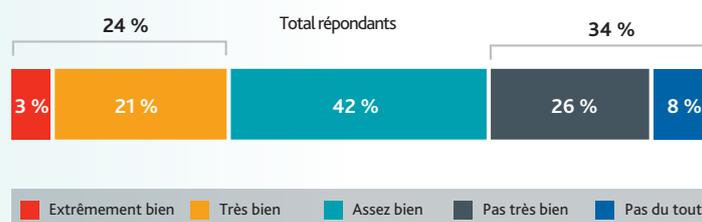


Figure 2

Lorsqu'il est question de processus et de pratiques, moins de la moitié des organisations rapportent une exécution efficace quant aux **pratiques clés de gestion des exigences** incontournables ; de la "qualité de la solution produit" à "l'adoption par les sponsors exécutifs", en passant par la "gestion des changements" et la "satisfaction du client final" (figure 3).

De plus, seuls 46 pour cent des organisations font appel à un processus formel pour garantir une validation des exigences impartiale pour leurs projets, et seuls 26 pour cent déclarent effectuer une validation objective, bien qu'aucun processus formel ne soit en place.

Moins de la moitié des organisations déclarent être efficaces en matière de pratiques de gestion des exigences.



Figure 3

Ces conclusions suggèrent dans de nombreuses organisations un manque inquiétant d'efficacité en matière de développement de ressources et de compétences, ainsi que de processus et de pratiques, dédiés à la gestion des exigences. Pour gérer efficacement ces carences, les organisations doivent accorder une valeur importante à la gestion des exigences et associer cette discipline à la réussite de leurs projets et programmes. Toutefois, la majorité des répondants rapporte que leurs **organisations dans leur ensemble** — à la fois la direction et les sponsors exécutifs/de projet spécifiquement - **n'accordent pas une pleine valeur** à la gestion des exigences en tant que compétence essentielle aux projets et aux initiatives stratégiques (figure 4).

Prises collectivement, toutes ces conclusions - ressources inadaptées, développement insuffisant de compétences, pratiques et processus informels et absence de soutien au niveau directorial - dressent un portrait inquiétant qui suggère fortement **un maturité médiocre généralisée en termes de gestion des exigences**. Et les organisations ne nient pas ce constat : seule une organisation sur cinq (20 pour cent) fait état d'une maturité élevée en matière de **gestion des exigences**. Pour en savoir davantage sur cette maturité, consultez l'article latéral en page 9.

Toutes ces focalisations critiques sur le personnel, les processus et la culture sont interconnectées. Un manque d'attention à une seule d'entre elles est susceptible de mettre en péril la capacité d'un projet à concrétiser ses objectifs. Reste que ne gérer correctement aucune d'entre elles est la voie royale vers l'échec de tout projet ou programme... et vers l'échec organisationnel.

La majorité des organisations n'accordent pas une pleine valeur à la gestion des exigences en tant que compétence essentielle en matière de projets et d'initiatives stratégiques.

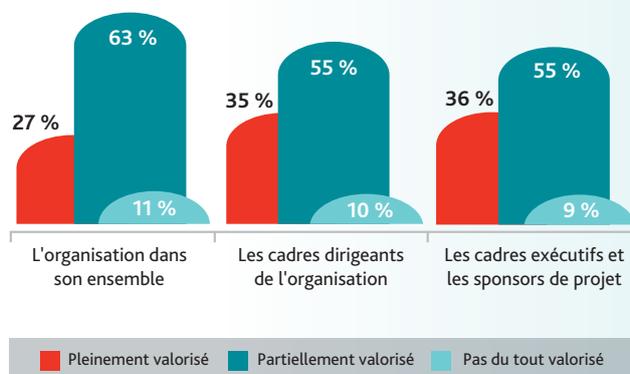


Figure 4

LE DÉFI : SAVOIR OU FAIRE

La grande majorité (87 pour cent) des organisations reconnaissent, dans une certaine mesure, que des améliorations sont nécessaires. Interrogées sur le degré d'amélioration nécessaire en matière de gestion des exigences, plus d'un tiers des organisations (35 pour cent) rapportent que ces améliorations sont "nombreuses", tandis que 52 pour cent déclarent que seules "quelques-unes" sont nécessaires.

Notre étude conclut que certaines organisations prennent déjà des mesures pour améliorer les performances de leur gestion des exigences. Plus de la moitié des organisations déclarent se concentrer sur des processus et des pratiques plus définies (58 pour cent) et sur la révision des processus actuels (53 pour cent). Parallèlement, 48 pour cent des organisations déclarent se focaliser sur la formation des employés (figure 5). Ces mesures vont dans la bonne direction.

De nombreuses organisations rapportent une focalisation sur les pratiques et processus (ajout ou révision) - formation des employés - pour améliorer leurs performances en matière de gestion des exigences.

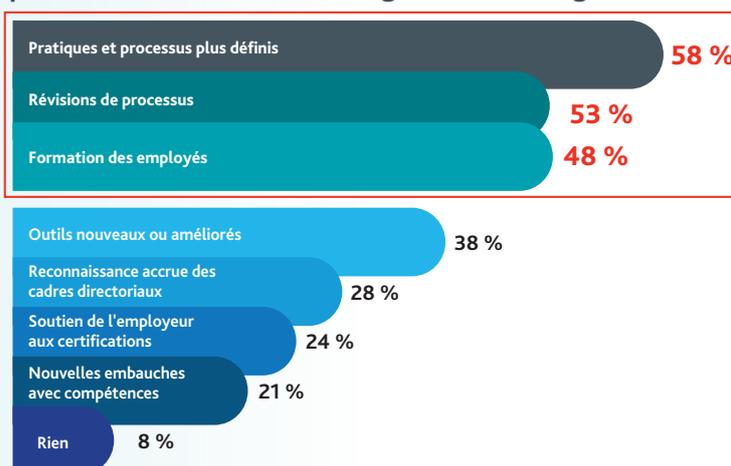


Figure 5

Toutefois, si une forte majorité des organisations reconnaît l'importance vitale des compétences liées à la gestion des exigences pour la réussite de leurs projets, notre étude révèle un fossé entre cette reconnaissance et la mise en pratique. Par exemple, 71 pour cent des organisations déclarent que la communication aux parties prenantes des objectifs organisationnels constitue un point "extrêmement ou particulièrement critique". Seuls 59 pour cent déclarent procéder à cet exercice "toujours ou souvent". Des **écarts similaires entre la vision critique et la fréquence d'exécution** sont présents au niveau de toutes les compétences liées à la gestion des exigences que nous avons mesurées, de la "conception de solutions produit qui satisfont les objectifs métier" à la "quantification des ressources nécessaires au travail sur les exigences" (figure 6).

Sachant la nature critique identifiée de ces compétences, les organisations doivent se focaliser sur la mise en œuvre de chacune d'elles dans leurs projets et programmes.

Il existe un écart entre la vision critique et la fréquence de mise en œuvre de compétences en gestion des exigences.



Figure 6

1 organisation sur 5

fait état d'une maturité élevée en matière de gestion des exigences.

À QUOI RESSEMBLE LA MATURITÉ ?

"La **Maturité** désigne les degrés de capacité et d'efficacité dont fait montre une organisation à l'échelle de son personnel, de ses processus et de ses outils lorsqu'elle exécute des activités de gestion des exigences dans le cadre d'un projet ou d'un programme.

Elle est obtenue en surveillant continuellement les capacités, en identifiant des secteurs à améliorer dans le traitement des exigences et en mettant en place les améliorations afin de garantir des performances optimales des activités liées aux exigences.

Elle se concrétise par une identification organisationnelle et directoriale de l'importance associée à la pratique de la gestion des exigences dans le cadre de projets et de programmes." – David P. Bieg

ALLER DE L'AVANT : SE FOCALISER SUR LE PERSONNEL, LES PROCESSUS ET LA CULTURE

Il convient de répéter que les organisations peu performantes **gaspillent pratiquement 10 fois plus d'argent** sur leurs projets et programmes du fait d'une gestion des exigences médiocre que leurs homologues performantes ; soit 10 pour cent de chaque dollar investi au lieu de 1 pour cent !

Toutefois, notre étude révèle qu'il n'y a aucune différence discernable entre organisations performantes et peu performantes lorsqu'il s'agit de savoir **qui** exécute les fonctions de gestion des exigences destinées aux projets et programmes. En d'autres termes, pour ces exigences, les organisations performantes font appel à des chefs de projet et des analystes métier dans les mêmes proportions que les organisations peu performantes. Nous pouvons ainsi conclure que **les résultats des projets et des programmes ne sont pas affectés par la qualité de la personne qui exécute les activités et les tâches de gestion des exigences ; qu'il s'agisse de chefs de projet, d'analyses métier ou des deux.**

Lorsqu'il s'agit de conduire une gestion des exigences efficace, **la question n'est pas de savoir qui fait la différence mais de savoir comment.**

Aussi, lorsqu'il est question de gestion des exigences pour les projets et les programmes, **en quoi** les organisations hautes performances font-elles mieux ou différemment ?

Il est clair que, pour leurs projets et programmes, les organisations hautes performances reconnaissent le caractère essentiel d'une compétence efficace en gestion des exigences, comme en témoigne leur focalisation sur le personnel, les processus et la culture.

Personnel

Notre étude révèle que les organisations qui disposent des ressources nécessaires (personnel, temps, etc.) pour gérer correctement les exigences et qui identifient et développent les compétences du personnel dans ce but, affichent des résultats de projet considérablement supérieurs. Un plus grand nombre des projets qui atteignent leurs objectifs initiaux et leurs intentions métier, sont conformes à la ligne de base et sont réalisés dans les temps et conformément au budget d'origine (figures 7 et 8).

Disposer des ressources nécessaires (personnel, temps, etc.) pour diriger la gestion des exigences améliore les performances des projets.

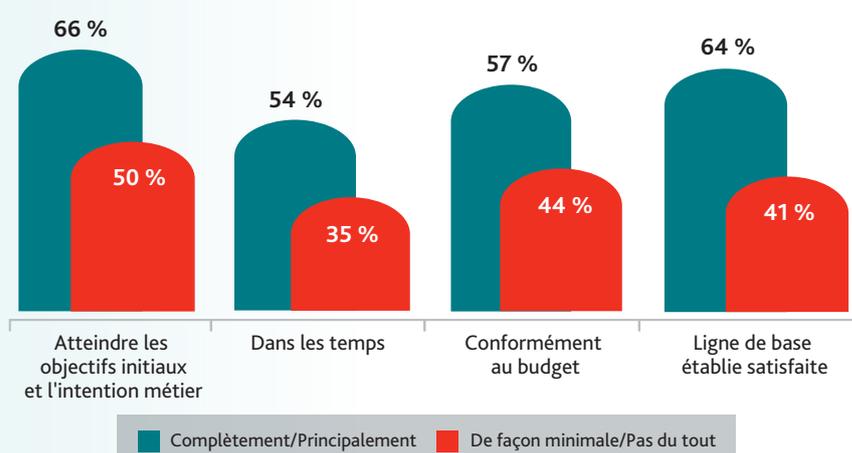


Figure 7

L'identification et le développement des compétences des employés requises pour gestion des exigences améliore les performances des projets.

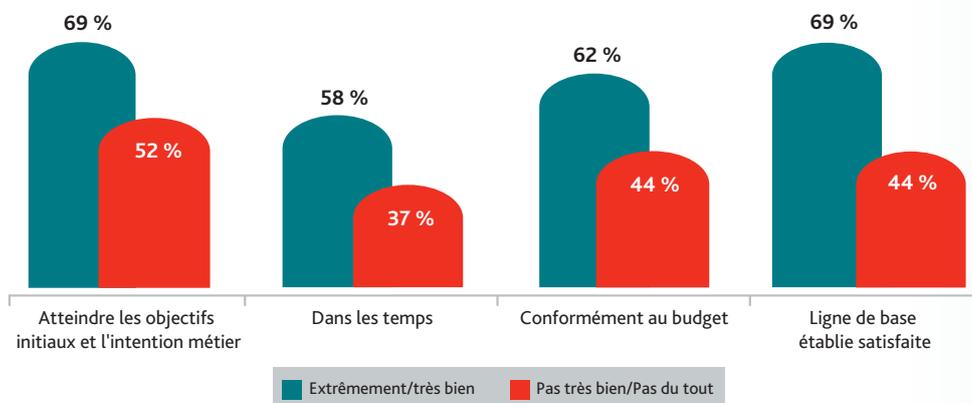


Figure 8

En comparaison des organisations peu performantes, les organisations hautes performances identifient la nécessité de soutenir et de développer leur personnel. Ainsi, notre étude indique que ces organisations ont considérablement plus tendance à se focaliser sur la mise en place des ressources nécessaires, et à identifier et développer les compétences que requiert une gestion des exigences efficace (figure 9).

"Selon mon expérience, les gens consacrent beaucoup de temps aux titres et à la terminologie, mais perdent de vue l'importance du travail qui produit des résultats. Nous devons mettre de côté titres et terminologie, et nous focaliser sur les activités qui contribuent à la réussite des projets et des programmes. Portons notre attention sur ce qui importe réellement, et réalisons des améliorations substantielles."

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

Les organisations hautes performances sont considérablement plus disposées à mettre en place les ressources nécessaires, et à identifier et développer les compétences des employés requises pour une analyse métier/gestion des exigences efficace

Disposer des ressources nécessaires (% de réponses "complètement/pratiquement")



68 % des organisations performantes

38 % des organisations peu performantes

Identifier et développer les compétences des employés requises (% de réponse "extrêmement/très bien")



45% des organisations performantes

15 % des organisations peu performantes

Figure 9

Processus

Les organisations qui affichent des processus et des pratiques de gestion des exigences efficaces font également état de résultats de projet considérablement supérieurs, particulièrement sur le plan de la focalisation sur la validation et la vérification des exigences. Notre étude révèle que les organisations qui recourent à un processus formel pour la validation des exigences de leurs projets obtiennent des résultats bien supérieurs sur lesdits projets (figure 10).

Se focaliser sur un processus formel de validation des exigences visant à garantir des validations objectives améliore les performances des projets.

Recourir à un processus formel pour garantir une validation objective améliore les performances des projets.

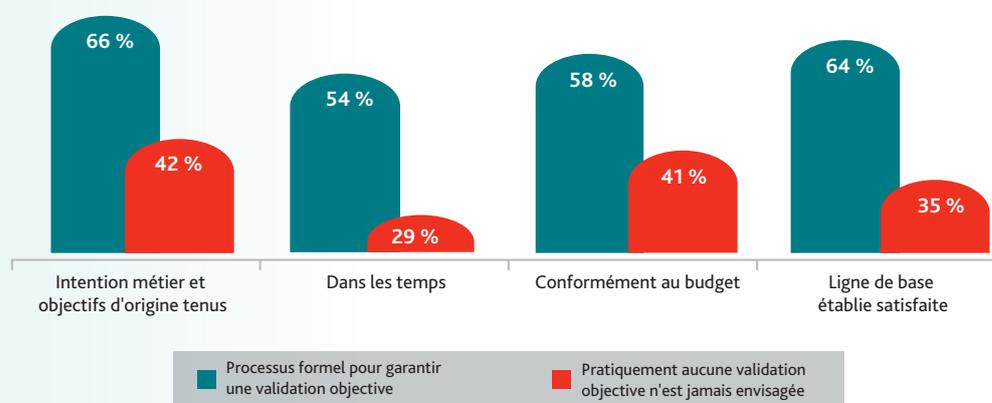


Figure 10

Les organisations hautes performances reconnaissent l'importance des processus et des pratiques de gestion des exigences pour leurs projets : notre étude révèle que ces organisations sont plus enclines que leurs homologues peu performantes à recourir à un processus formel de validation des projets (figure 11).

Deux fois plus d'organisations hautes performances (que d'organisations peu performantes) recourent à un processus formel pour garantir une validation objective des exigences dans le cadre des projets.



Figure 11

De plus, comparées à ces dernières, les organisations performantes affichent des performances considérablement plus élevées dans chacune des 10 pratiques de gestion des exigences clés. En clair, les organisations performantes affichent des niveaux d'efficacité supérieurs à l'échelle des pratiques et processus de gestion des exigences (figure 12).

Les entreprises hautes performantes se comportent considérablement mieux dans chacune des pratiques de gestion des exigences.

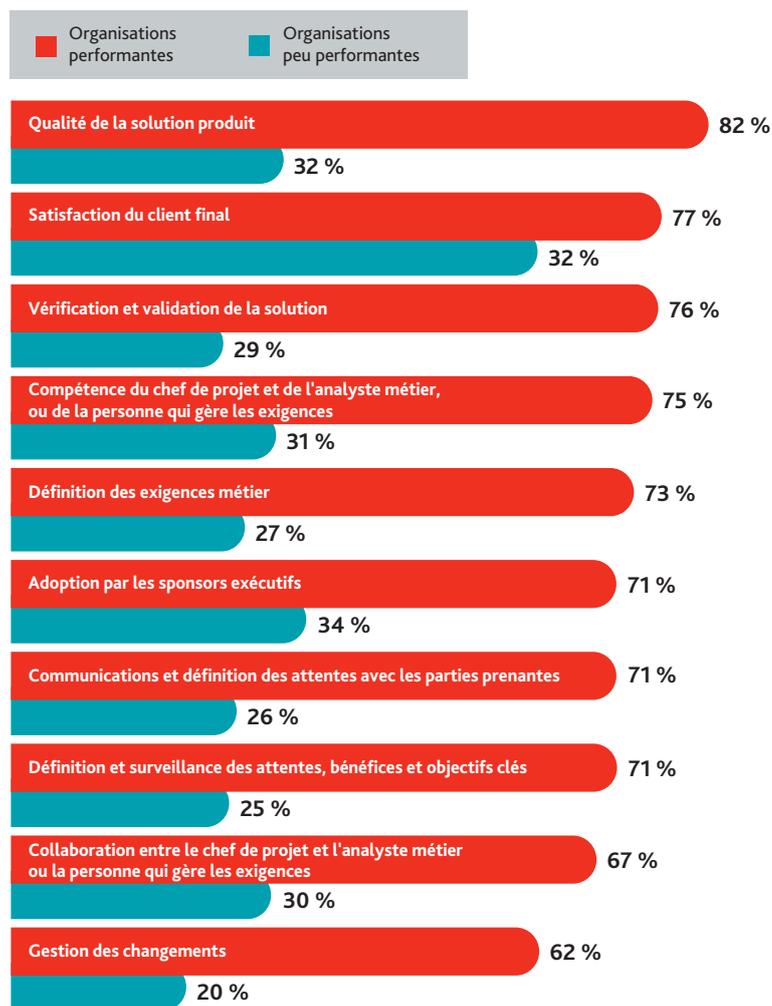


Figure 12

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES LES PLUS IMPORTANTES EN TERMES DE GESTION DES EXIGENCES ?

Nous avons demandé aux membres de notre Global Executive Council⁵ de nous dire ce qu'ils considèrent comme les compétences les plus importantes pour gérer efficacement les exigences. Ils sont nombreux à nous avoir expliqué que les deux plus importantes compétences sont :

- une écoute active ;
- une interprétation et une articulation claires des exigences, et leur alignement sur une vision stratégique pour le projet.

Parallèlement, nombre de membres ont également remarqué l'importance des éléments suivants :

- Communication
- Gestion des ambiguïtés
- Implication des parties prenantes

Il ne s'agit pas de compétences de gestion de projet "techniques", mais de leadership et d'attitude stratégique. Nous ne trouvons rien de surprenant à cela. En matière de gestion d'exigences dans le cadre de projets et de programmes, le besoin en compétences techniques est essentiel ; les praticiens doivent être en mesure de rassembler et de documenter des spécifications, de surveiller et d'évaluer, et de procéder à une modélisation visuelle et conceptuelle. Mais pour réussir la gestion des exigences, les praticiens doivent également être en mesure d'effectuer des tâches telles que les suivantes :

- identifier des besoins que les partenaires métier et les utilisateurs finaux ne seraient pas en mesure d'articuler eux-mêmes ;
- comprendre la complexité des processus métier ;
- identifier les implications des changements de stratégie métier ;
- communiquer la valeur de la solution aux parties prenantes.

Culture

Notre étude suggère clairement qu'une reconnaissance de la gestion des exigences en tant que compétence fondamentale pour les projets et programmes commence "par le haut", et qu'une culture d'organisation qui embrasse la gestion des exigences est essentielle à ces derniers. Lorsque l'organisation (dans son ensemble), la direction et les sponsors exécutifs/de projet valorisent pleinement la gestion des exigences dans le cadre des programmes et projets, les résultats de ces derniers sont considérablement meilleurs : atteinte des objectifs initiaux/intentions métier et de la ligne de base établie, mais aussi réalisation dans les délais et conforme au budget (figures 13, 14 et 15).

Les organisations qui accordent une pleine valeur à la gestion des exigences en tant que compétence fondamentale obtiennent de meilleures performances de leurs projets.

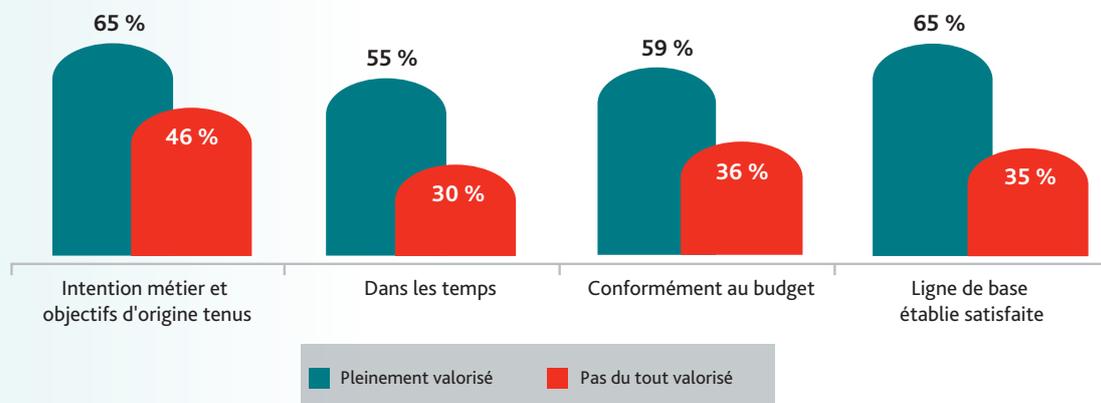


Figure 13

Les cadres directoriaux qui accordent une pleine valeur à la gestion des exigences en tant que compétence fondamentale obtiennent de meilleures performances de leurs projets.

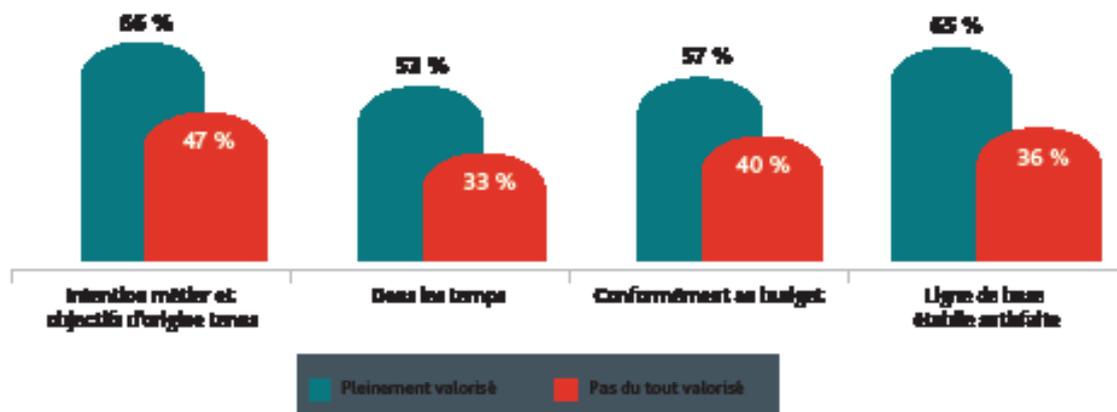


Figure 14

Les sponsors exécutifs qui accordent une pleine valeur à la gestion des exigences en tant que compétence fondamentale obtiennent de meilleures performances de leurs projets.

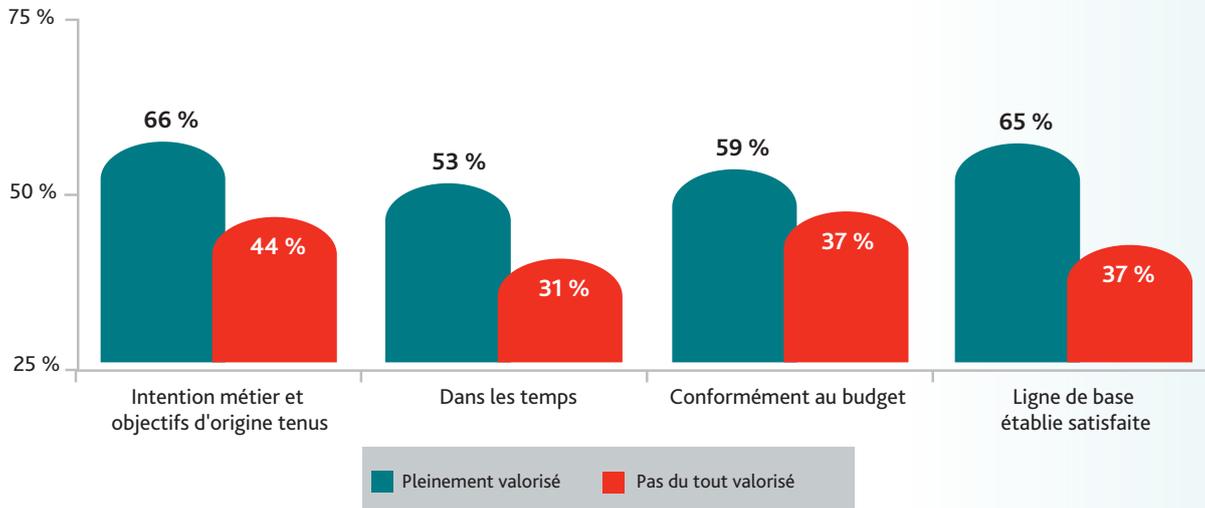


Figure 15

Il n'est donc pas surprenant que notre étude révèle à quel point les organisations performantes surclassent leurs homologues peu performantes lorsqu'il s'agit de culture organisationnelle, en reconnaissant la gestion des exigences comme une compétence fondamentale dans le cadre de projets et de programmes (figure 16).

Considérées dans leur globalité, les organisations hautement performantes sont considérablement plus enclines à valoriser la gestion des exigences en tant que compétence fondamentale que leurs homologues peu performantes.

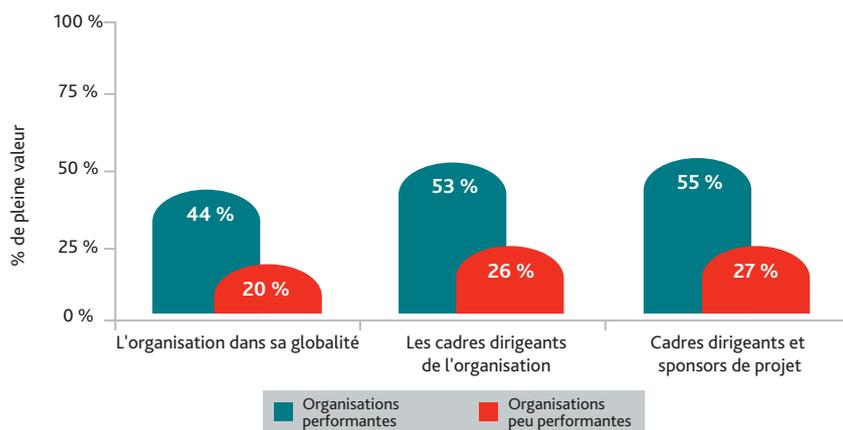


Figure 16

PERSPECTIVE : LA RELATION ENTRE CHEFS DE PROJET ET ANALYSTES MÉTIER. PAR DAVID P. BIEG

Notre étude s'est également intéressé aux attentes des chefs de projet et des analystes métier en matière de gestion des exigences sur les 3 à 5 prochaines années. Deux thèmes particulièrement intéressants se font jour :

- Une hausse de la demande en analystes métier (rapportée par 53 pour cent des organisations)
- Une hausse de l'intégration de la gestion des exigences et de l'analyse métier à la gestion de projet (rapportée par 52 pour cent des organisations)

Ces réponses n'étaient pas homogènes entre organisations performantes et peu performantes. Si la hausse du nombre d'analystes métier et de l'intégration est un signe positif, notre étude révèle qu'il reste encore beaucoup à faire, particulièrement en matière de soutien directorial, et de communication et de développement professionnels.

Notre recherche suggère qu'une collaboration entre analystes métier et chefs de projet résout les problèmes de communication et favorise la réussite des projets. Toutefois, nous autorisons souvent les structures organisationnelles hiérarchiques à ériger des barrières qui entravent l'établissement de relations de travail productives fondées sur un respect mutuel.

Forts d'une compréhension claire - et d'un respect - des rôles et responsabilités de chacun, chefs de projets et analystes métier peuvent travailler ensemble efficacement à concrétiser les objectifs des projets. Dans un tel contexte favorable, j'ai vu des projets mieux fonctionner en termes d'estimation et de gestion de portée des tâches, afficher moins de changements et améliorer considérablement la fonctionnalité livrée. Par ailleurs, la collaboration facilite également la tâche du chef de projet et de l'analyste métier ; en effet, ensemble, ils tirent parti de leurs forces et se soutiennent l'un l'autre pour élaborer un meilleur produit, tout en concrétisant les objectifs communs dans l'organisation.

Selon notre recherche, seuls 46 pour cent des organisations considèrent qu'il existe une bonne collaboration entre leurs chefs de projet et leurs analystes métier. Toutefois, 68 pour cent d'entre elles indiquent que cette collaboration est essentielle à la réussite des projets. Il est clair qu'il y a suffisamment de place pour une collaboration améliorée et qu'elle constitue la première étape vers des projets réussis et de meilleurs résultats métier.

CONCLUSION

Les organisations peuvent atténuer l'incidence négative d'une gestion des exigences médiocre sur les projets et programmes, ainsi que le gaspillage financier qui en résulte.

- mettre en place les ressources nécessaires pour gérer correctement les exigences dans le cadre de projets et de programmes, et identifier et développer les compétences des employés dans le même but ;
- normaliser, formaliser et porter à maturité les processus de gestion des exigences de l'organisation, et appliquer de manière homogène des pratiques de gestion des exigences optimales ;
- s'assurer que l'organisation, dans son ensemble, la direction et les sponsors exécutifs/de projet valorisent pleinement la gestion des exigences en tant que compétence essentielle, et la soutiennent par leur implication.

La focalisation de l'organisation sur le personnel, les processus et la culture peut considérablement contribuer à garantir que la gestion des exigences est employée comme compétence fondamentale pour la réussite des projets et programmes.

À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche du rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession*® : *Gestion des exigences — Une compétence fondamentale pour la réussite des projets et des programmes* a été menée en mai 2014 en s'appuyant sur les réponses de 2 066 chefs de projet/programme et analystes métier. Des entrevues téléphoniques approfondies supplémentaires ont été conduites auprès de responsables praticiens afin d'obtenir des éclaircissements avancés sur les opinions et des exemples de situations. Ceci afin d'illustrer en quoi l'efficacité de la gestion des exigences contribue à la réussite des projets et des programmes.

Auteur :

Aaron Smith, Directeur éditorial de ProjectsAtWork.com

avec les contributions de

David P. Bieg, chef de projet, Project Management Institute

et Tricia S. Cabrey, chargée d'étude de marché, Project Management Institute

RÉFÉRENCES

- 1 IAG Consulting. *Business Analysis Benchmark – 2009: The Path to Success*. 2009.
- 2 PMI. *Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance*. January 2014.
- 3 Low performers are organizations that achieve 60 percent or fewer projects on time, on budget and meeting original goals. 2014 PMI *Pulse of the Profession®*.
- 4 High performers are organizations that achieve 80 percent or more of projects on time, on budget and meeting original goals. 2014 PMI *Pulse of the Profession®*.
- 5 PMI's Global Executive Council is a community of decision makers, subject matter experts and influencers who believe that shared learning, along with program and project management, can bring about real change and improve business results. The Council is comprised of representatives from approximately 80 globally recognized and influential organizations, ranging from financial institutions and IT to aerospace, defense and energy.

**Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | Bombai | New Delhi
Philadelphie | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Washington, D.C.**

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

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

©2014 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-102-2014 (02-14)



*Making project management
indispensable for business results.®*