

OPTIMISEZ LA SÉLECTION DE VOS PROJETS

en vous assurant de leur adéquation
avec vos stratégies



OPTIMISEZ LA SÉLECTION DE VOS PROJETS

Table des matières

- 03** Les problèmes dont trop d'organisations sont familières
- 05** Pourquoi il est indispensable de changer d'approche ?
- 06** Les conditions requises
- 07** Comment mettre en place un système cadre pour la sélection des projets ?
- 11** Vers une organisation où tous les chemins mènent à la stratégie
- 12** Conclusion

Introduction

D'après une enquête du PMI (Project Management Institute), les membres d'une équipe projets estiment que plus de 60% des projets sur lesquels ils travaillent ne sont pas en adéquation avec la stratégie de leur entreprise ^[1].

Que peut-on en déduire du point de vue de l'organisation ?

- Optimiser la sélection des projets est l'un des premiers facteurs de réussite pour les PMO et les professionnels de la gestion de projets, car il s'agit de la phase amont du cycle de vie des projets, celle qui conditionne l'essentiel de la valeur de vos investissements dans les projets. Vous aurez beau exécuter vos projets avec brio et maestria, cela ne vous servira guère si vous travaillez sur les mauvais projets !
- Le premier critère de sélection des projets doit être leur capacité à servir les stratégies. Si 60% des projets en sont déconnectés, il est raisonnable de conclure qu'une grande partie des investissements dans ces projets sont tout bonnement gaspillés.

Voilà qui incite à agir pour améliorer la sélection des projets en s'assurant de leur adéquation avec la stratégie de l'organisation.

Mais comment procéder ?

LES PROBLÈMES DONT TROP D'ORGANISATIONS SONT FAMILIÈRES

Pour déterminer où vous voulez aller, commençons par définir où vous en êtes, comment vous en êtes arrivé là et pourquoi. La plupart des entreprises qui souffrent d'une déconnexion entre leurs activités et leurs stratégies peuvent imputer ces difficultés à des problèmes structurels de :



CONSTANTS CHANGEMENTS DE PRIORITÉS ET BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES

Il s'agit notamment ici des effets de la numérisation de l'économie, des fréquents remaniements des stratégies, des priorités, et des budgets des organisations, ainsi que des évolutions des conditions de marché et de l'environnement concurrentiel.

À mesure que ces changements s'accélèrent, il devient de plus en plus difficile de maintenir la priorisation des projets sur les rails.

Selon une étude menée par le Project Management Institute, **l'évolution des priorités est la cause principale de l'échec des projets** ^[2].



MANQUE DE VISIBILITÉ SUR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

37% des membres d'équipes projets reconnaissent ne pas comprendre clairement les objectifs que cherche à atteindre l'entreprise à travers les projets ^[3]. Aussi, sans surprise, ils sont 78% à déclarer que les projets sur lesquels ils travaillent sont souvent, voire toujours en décalage par rapport à la stratégie de l'entreprise ^[4].

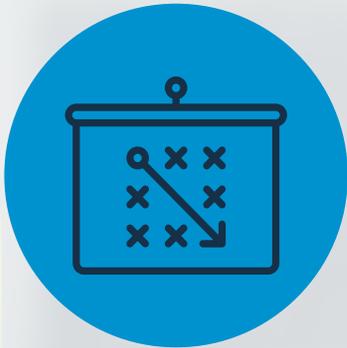


CRÉATION DE VALEUR INSUFFISANTE

Un projet informatique de grande envergure génère en moyenne 56% moins de valeur ajoutée qu'escompté ^[5] et **seulement 34% des personnes ayant répondu à cette enquête déclarent que les projets informatiques apportent presque systématiquement de la valeur ajoutée à leur entreprise** ^[6].

LES PROBLÈMES DONT TROP D'ORGANISATIONS SONT FAMILIÈRES

Ces situations vous semblent familières ? Elles peuvent avoir les conséquences suivantes :



PERTE DE PRODUCTIVITÉ

En raison de l'affectation des ressources à des mauvais projets, ou à des projets non-stratégiques abandonnés en cours de route en raison de changements dans les priorités de l'entreprise.



ÉCHEC DES PLANS DE L'ENTREPRISE

Les projets sont les vecteurs par lesquels doit passer tout changement organisationnel, qu'il s'agisse de plans stratégiques visant à transformer l'entreprise ou de programmes tactiques visant à améliorer les méthodes de travail. L'échec de tels plans et programmes est directement lié à l'incapacité à créer de la valeur par le biais des projets.



MANQUE DE MOTIVATION DES ÉQUIPES PROJETS

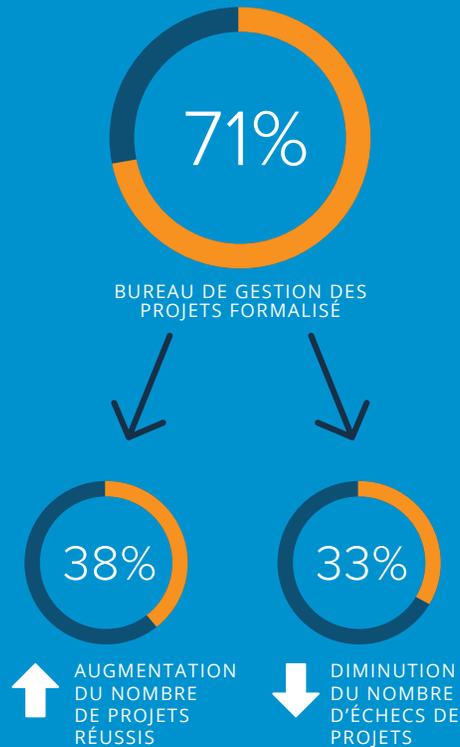
Les équipes souhaitent travailler sur des projets constructifs. Faute de pouvoir établir un lien clair entre leur travail et l'atteinte des objectifs stratégiques, elles tendent à se démoraliser. Ce qui peut peser davantage encore sur la productivité.

POURQUOI IL EST **INDISPENSABLE** DE CHANGER D'APPROCHE ?

Bien qu'il n'y ait guère que vous puissiez faire pour ralentir les changements conjoncturels, vous disposez de nombreux leviers pour améliorer l'expression de vos objectifs stratégiques, ainsi que pour la valeur créée par vos projets exécutés. Ce qui, par ricochet, renforcera la productivité, améliorera le taux de réussite des plans de l'entreprise, et ravivera le moral des équipes.

La communication aux équipes projets des objectifs et des priorités de la direction et leur prise en compte pour la sélection des projets peuvent suivre soit une méthodologie formalisée et structurée, soit un processus plus *ad hoc*. Dans les deux cas, il s'agit essentiellement d'adapter l'exécution des activités aux orientations venues d'en haut, en utilisant des outils rudimentaires d'évaluation de projets et des feuilles de calcul.

Pour maximiser leur productivité et le taux de réussite de leurs projets, et ainsi assurer leur dynamisme et leur prospérité, les organisations doivent adopter une approche plus globale. Cela passe entre autres par une réflexion sur la gouvernance du Bureau de gestion des projets (Project Management Office, PMO) et par une collaboration renforcée avec les opérations (par ex. avec les commanditaires et sponsors des projets) pour déterminer les priorités des projets depuis les échelons supérieurs de l'entreprise, dans une approche descendante, et à l'aide d'outils modernes de sélection de projets et de gestion de portefeuilles.



LES CONDITIONS REQUISES

Pour améliorer l'adéquation des projets avec la stratégie d'entreprise, vous avez besoin d'un nouvel ensemble de méthodes et/ou d'outils que nous appellerons **«système cadre pour la sélection des projets»**.

Voici une description exhaustive des trois piliers qui fondent ce cadre de référence et qui permettront de reconnecter les projets aux priorités de l'entreprise :

✓ L'ENCADREMENT ASSURÉ PAR UN PMO OU EPMO (Enterprise Program Management Office)

Parmi les organisations disposant d'un PMO, la moitié a opté pour un modèle d'EPMO. Celles qui accordent leur EPMO à leur stratégie recensent 38% plus de projets répondant aux objectifs et attentes initiaux, et 33% moins de projets considérés comme des échecs. La plupart des organisations (71%) ont formellement mis en place un PMO ^[7]. Autrement dit, si la vôtre ne l'a pas encore fait, elle fait partie d'une minorité qui s'amenuise chaque jour.

Le lien entre PMO et capacité à adapter les activités à la stratégie s'explique par la perception qu'a généralement le PMO de sa vocation et de sa mission.

79% des PMO considèrent la création et le suivi d'indicateurs de réussite comme leur première raison d'être.^[8]

Atteindre les objectifs et répondre aux intentions initiales (en d'autres termes, incarner la stratégie) est devenu l'un des principaux critères de réussite des projets, au même titre que le respect des délais et des budgets impartis.

✓ LE SOUTIEN DE LA DIRECTION

Le soutien actif des cadres dirigeants demeure une condition *sine qua non* pour permettre aux projets d'atteindre leurs objectifs initiaux. 38% des projets sont toujours menés sans bénéficier du soutien et de l'implication directs des cadres dirigeants. Les organisations doivent donc faire du soutien de la direction un critère fondamental de sélection des projets. ^[9].

✓ L'AUTOMATISATION DE LA SÉLECTION DES PROJETS ET DE LA GESTION DES PORTEFEUILLES

Les outils de gestion de portefeuilles de projets fournissent des fonctionnalités de gestion des demandes pouvant être utilisées pour sélectionner et prioriser les projets allant dans le sens de la stratégie en suivant une méthode ascendante normalisée.

Les fonctionnalités de gestion de portefeuilles et de programmes peut être utilisées pour évaluer et optimiser les plans, programmes et investissements stratégiques dans une approche plus « descendante ».

COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME CADRE POUR LA SÉLECTION DES PROJETS

Voici les étapes clés pour mettre en place un système cadre reconnectant les activités projets aux objectifs stratégiques, en jouant sur les trois piliers que nous avons définis.



ÉTAPE

1

DÉFINISSEZ OU DÉVELOPPEZ LE RÔLE DU PMO

- Faites de la cohérence avec la stratégie une composante essentielle des indicateurs de réussite que doit définir et suivre le PMO dans le cadre de ses fonctions.
- Adoptez de nouvelles techniques de gestion axées sur les bénéfices faisant de l'exécution de la stratégie le principal indicateur clé de réussite des projets.
- Attachez-vous à développer au sein de vos équipes des compétences en gestion opérationnelle et stratégique, en plus des compétences techniques et d'encadrement.

ÉTAPE

2

INCITEZ LA DIRECTION À S'IMPLIQUER DANS LES PROJETS

- Fournissez aux cadres dirigeants des formations destinées à renforcer leur compréhension de leur rôle tout au long du cycle de vie des projets. Les directeurs de PMO sous-estiment clairement l'importance du développement de telles compétences chez les cadres supérieurs : Une récente étude révèle que seuls 28% d'entre eux le considèrent comme une priorité critique ou importante, contre 63% des cadres eux-mêmes^[10].
- Encouragez le développement d'un environnement propice à la collaboration entre les équipes métiers et projets, se fondant sur la transparence, la confiance et la conscience de la valeur de l'autre.

ÉTAPE
3

AUTOMATISEZ LA SÉLECTION DES PROJETS ET LA GESTION DES PORTEFEUILLES

➤ Tirez parti de fonctions de gestion des demandes (processus de sélection et d’approbation des projets) afin d’institutionnaliser l’adéquation avec la stratégie en tant que facteur clé de l’évaluation et de la priorisation des projets.

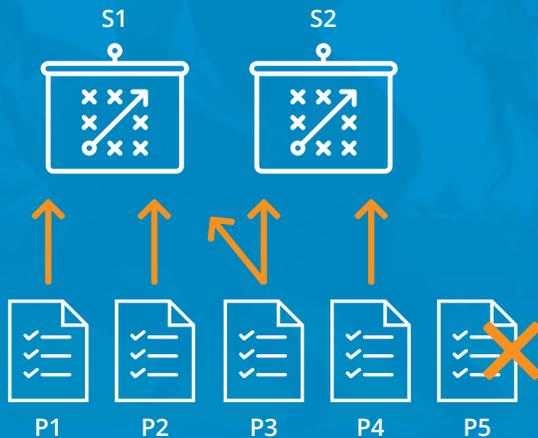
➤ Organisez et gérez les portefeuilles de projets par lien avec les plans stratégiques et utilisez des fonctionnalités pour optimiser les investissements et la prise en compte des risques.

VERS UNE ORGANISATION OÙ TOUS LES CHEMINS MÈNENT À LA STRATÉGIE

Dans la plupart des entreprises, l'harmonisation des activités et des stratégies suit un processus ascendant dans lequel une idée ou une proposition de projet est accordée à une stratégie existante.



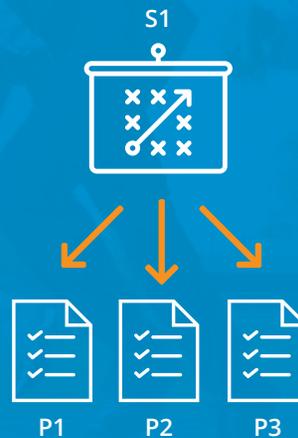
ADÉQUATION DES PROJETS AVEC LA STRATÉGIE



Il s'agit d'une approche ascendante visant à répondre à la question : « **Quelle stratégie sert cette proposition de projet ?** »



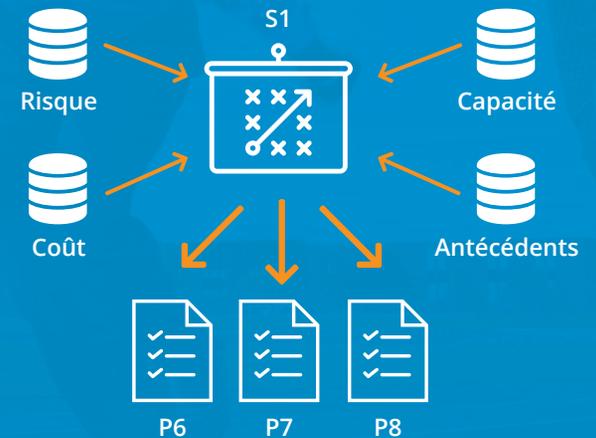
MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE



Contrairement à l'adéquation des projets avec la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie suit une approche descendante, et revient à, répondre à la question : « **Quels projets devons-nous créer pour mettre en œuvre cette stratégie ?** » Les entreprises au niveau de maturité élevé auront une plus grande proportion de projets nés de la volonté de mettre en œuvre une stratégie préétablie.



ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE



L'étape suivante consiste en « l'élaboration de la stratégie » Il s'agit de répondre à la question : « **Quelles stratégies devons-nous définir, à la lumière des informations dont nous disposons sur notre capacité actuelle et prévisionnelle, nos ressources, et nos expériences antérieures (et notamment les risques dont l'exécution de projets similaires nous a fait prendre conscience) ?** » Seuls les PMO peuvent répondre à ces questions.

CONCLUSION

Même si les dirigeants d'une organisation ont une bonne compréhension des potentiels bénéfiques d'une proposition de plan stratégique, la décision de lui accorder ou non le feu vert doit être prise à l'aune d'informations et de projections sur ses conséquences financières, son coût d'opportunité (que pourrions-nous faire d'autre avec nos ressources ?), et les risques liés à la réalisation.

Le PMO ayant l'apanage du recueil et de l'analyse de ces données, ses dirigeants se voient offrir l'opportunité de donner une portée plus importante à leur rôle, puisqu'ils sont appelés à participer à l'élaboration des grandes orientations stratégiques aux côtés des cadres dirigeants de leur entreprise.

Prêt à passer à l'étape suivante ?

Commencez par une auto-évaluation de l'efficacité de vos projets :



Découvrez nos autres publications sur les systèmes cadres de la gestion de projets :



Sources :

- [1] Project Management Institute: Pulse of the Profession 2014 – The High Cost of Low Performance
- [2][3][7][8][9][10] Project Management Institute: Pule of the Profession 2017 – Success Rates Rise: Transforming the High Cost of Low Performance
- [5] Project Management Institute: Pulse of the Profession 2015: Capturing the Value of Project Management 2015
- [4] Geneca: Doomed from the Start? Why a Majority of Business and IT Teams Anticipate Their Software Development Projects Will Fail
- [6] InformationWeek: Enterprise Project Management Survey 2014

Avertissement :

Ce document ainsi que le logiciel qui y est décrit sont fournis avec une licence et ne peuvent être utilisés et copiés qu'en accord avec les termes de cette licence. L'information de ce document est proposée à titre informatif uniquement, peut être sujette à modification sans notification et ne peut être considérée comme un engagement de Sciforma. Sciforma n'assume aucune responsabilité pour toute erreur ou imprécisions qui pourraient apparaître dans ce document. Il est interdit de reproduire ou de transmettre ce document, sous quelque forme que ce soit sans autorisation préalable écrite par Sciforma. Copyright © 2020.

Contact

www.sciforma.com
Tél. : +33 1 56 54 83 00
E-mail : info@sciforma.fr



À propos de Sciforma

Sciforma est l'un des principaux développeurs de logiciels de gestion de portefeuilles de projets et offre ses solutions depuis 1982 à plus de 300 000 utilisateurs à travers le monde. Multiplateforme, son logiciel flexible et facile à utiliser est dédié à la gestion de projets et de portefeuilles de projets. Les entreprises devant réaliser de multiples projets pour de nombreux clients différents (incluant des clients en interne) ont besoin de définir leurs priorités afin de se consacrer à ce qui leur apportera les meilleurs résultats. La solution de gestion de portefeuilles de projets proposée par Sciforma permet aux chefs de projets et aux dirigeants de mieux analyser les investissements, planifier la capacité à faire, gérer les risques et contrôler les dépenses.