

Congrès IPMA Berlin sept 2025 : Tendances Clés pour l'Avenir du Project Management



Le congrès de l'IPMA qui s'est tenu à Berlin les 18 et 19 septembre 2025 a réuni plus de 1000 professionnels du monde entier. Des spécialistes de différents pays issus du monde académique, des entreprises, ou encore des leaders venant du sport et des médias sont intervenus pour livrer des témoignages inspirants dans de nombreux domaines autour des tendances clés qui font évoluer le management de projet.

Les interventions couvraient des sujets très variés. Sur le plan des méthodes on peut relever par exemple la gestion des dépendances entre les projets dans la refonte du réseau électrique des pays Baltes, l'intégration d'outils digitaux de communication projet en temps réel, ou encore l'usage de l'IA pour le PMO.

Sur le plan des soft skills et du management, on notera plusieurs interventions d'experts académiques sur la mise en œuvre des IA agentiques associés aux équipes agiles, intégrées dans le PMO, ou impactant les modèles de leadership. De nombreux sujets reliant RSE et projets ont été présentés, depuis l'usage de la diversité et de l'inclusion comme levier de performance, ou encore abordant les questions d'éthiques liées aux nouvelles technologies, ou encore avec la présentation du nouveau référentiel de l'IPMA « Sustainable Project Management » sur l'intégration des critères ESG comme compétences clés des chefs de projets.

Voici un aperçu des principaux enseignements et des pistes de réflexion pour l'avenir.

Vous retrouverez l'ensemble des documents présentés lors de ces 30 conférences et Key notes sur le site des adhérents de la SMaP (IMPA France).

L'Intelligence Artificielle : Un Catalyseur d'Efficacité

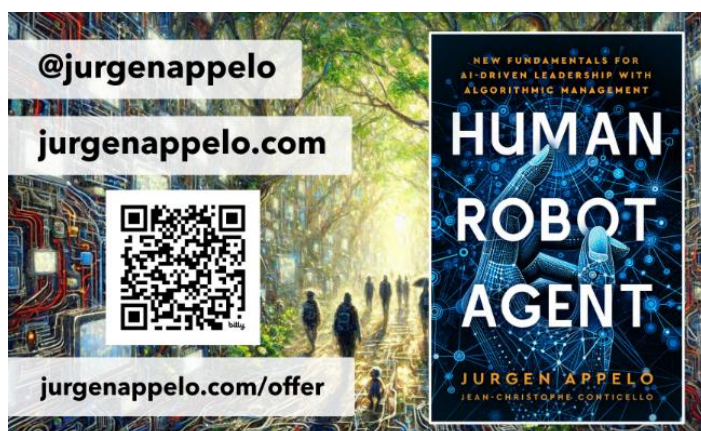
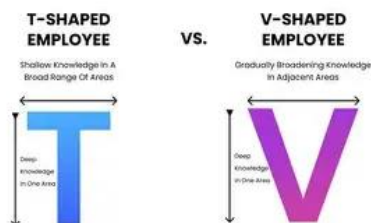
L'IA s'affirme comme un outil puissant pour optimiser la gestion de projet. Au-delà de l'automatisation des tâches répétitives, elle offre des capacités d'analyse prédictive pour anticiper les risques, une aide à la décision basée sur des données objectives et une optimisation des processus et du pilotage.

Des steps importants de performance sont attendus de ces outils. Il faut par contre rester vigilant quant aux biais algorithmiques et à l'éthique de leur utilisation. On observe en effet, dans certains cas, des usages inappropriés de l'IA sur des sujets qui n'en ont pas besoin, avec perte de temps, de valeur et d'énergie à la clé.

Le principal enjeu est le développement des compétences nécessaires pour collaborer efficacement avec l'IA et en tirer le meilleur parti. Toutes les organisations sont actives dans le domaine, et les agents IA sont actuellement en train de se mettre en place dans tous les secteurs depuis 2024, l'étape suivante étant la mise en place d'IA « multi agents ». La qualité et la structuration des données reste ceci dit un élément clé de ces applications, avec des anomalies dans les restitutions qui peuvent être fréquentes lors que l'on descend en dessous de 90% de fiabilité dans les réponses fournies.

Dans la mise en place de ces changements, il est important de déployer non seulement une approche « virale » pour populariser les usages et suscité la curiosité des collaborateurs, mais aussi une approche structurée pour rapidement déployer des bonnes pratiques efficaces et pertinentes à l'échelle de l'organisation.

Enfin, certains modèles d'organisation de projet intègre ces « Agents » comme des partenaires dans le fonctionnement des équipes pour être au service du collectif. Les équipes peuvent ainsi regrouper plus facilement des personnes de profil plus généraliste et polyvalent (T Shape). On obtient ainsi un meilleur focus et plus exclusif d'équipes dédiées sur les enjeux du projet, et une réduction du recours à des spécialistes hors projet, pour des cas vraiment difficiles dans une logique de subsidiarité.



Le sujet de la "Sustainability" est un motif de profond changement

La "sustainability" peut s'entendre bien au-delà de la simple dimension environnementale et social de la planète pour englober une vision touchant différentes dimensions du management du projet et permettant l'intégration de l'ESG dans sa gouvernance.

Il est noté que certains critères sur le sujet convergent aussi vers une optimisation économique au service de la rentabilité à court terme avec des bénéfices attendus supplémentaire sur le long terme. Il n'y a donc pas opposition systématique entre court terme et long terme. Les référentiels de compétences intègrent cette nouvelle dimension pour les chefs de projets. Il s'agit là d'un lever important des organisation pour développer la cohérence entre les objectifs ESG retenus par l'organisation et leur mise en œuvre opérationnelle dans les projets.

L'ESG concerne donc les projets sur 3 points de vues :

- **Environnemental** : Réduire l'empreinte écologique des projets, en privilégiant les matériaux durables et les technologies propres.
- **Social** : Assurer des conditions de travail équitables, promouvoir la diversité et l'inclusion, et contribuer au développement des communautés locales.
- **Gouvernance** : Adopter des pratiques transparentes et responsables, en impliquant toutes les parties prenantes dans la prise de décision et en assurant une gestion éthique des projets.

Le défi réside dans la capacité à intégrer ces dimensions de manière cohérente et à mesurer l'impact réel des actions menées.

En lien avec ces enjeux, un nouveau référentiel de compétences a été construit par IPMA : Sustainable Project Management



Leadership : toujours un sujet de débat

Le sujet du Leadership reste encore et toujours d'actualité et les modèles traditionnels continuent d'évoluer loin de certaines images d'Épinal présentent dans de nombreuses organisations et véhiculés par les « anciens » leaders.

L'évolution est marquée vers un modèle de leadership plus distribué et collaboratif, où l'intelligence émotionnelle et l'empathie sont des qualités essentielles. Dans un contexte de projets complexes et d'équipes virtuelles, il ressort qu'il est crucial de créer un climat de confiance, de favoriser la communication et de gérer les conflits de manière constructive. Le développement de ces compétences est essentiel pour permettre aux chefs de projets de relever les défis de demain.



Source : Doris Wessels - Scientific project manager at the Schleswig-Holstein AI Application Center for the Generative AI Future Lab

L'Agilité : Une Adaptabilité nécessaire

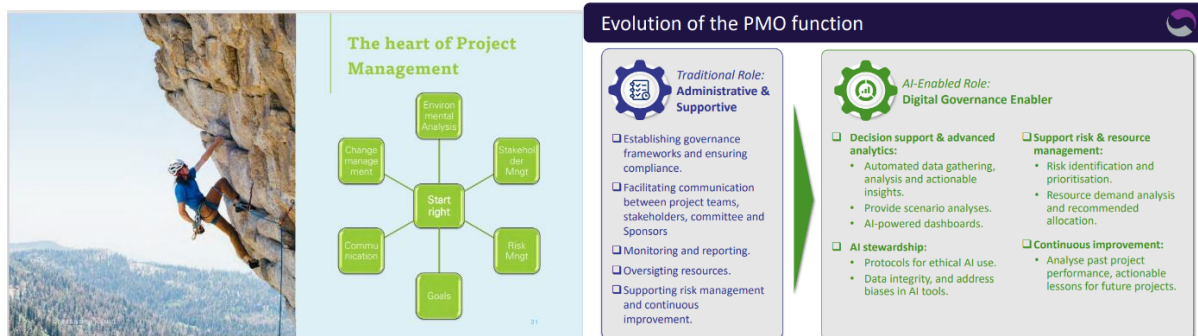
La mode des transformations agile est maintenant passée, car finalement le mindset agile devient assez intégré dans de nombreux secteurs y compris industriels, notamment en Allemagne. Cela ne semble plus vraiment un sujet de débat, d'autant plus que les méthodes de projet avec de l'hybridation font de plus en plus leurs preuves.

Permettant de s'adapter rapidement aux changements et offrant des réponses plus efficaces aux besoins des clients, les méthodes agiles comme Scrum et Kanban restent largement utilisées avec de nombreuses adaptations aux spécificités de chaque projet, avec toujours l'enjeu de mise à l'échelle sans dogmatisme. A ce sujet on notera, qu'aucune référence à SAFE n'a été mise en avant lors de ce congrès. La promotion d'une culture agile, encourageant la responsabilisation, l'expérimentation, l'apprentissage, l'orientation client et l'amélioration continue, est reconnue par tous.

Le PMO : de plus en plus un pilier Stratégique

Le Project Management Office (PMO) joue partout un rôle clé dans la standardisation des processus, dans la capacité de transversaliser les bonnes pratiques et les retours d'expérience, dans la gestion des risques et l'alignement au sein de portefeuilles de projets de plus en plus dépendant qu'il faut synchroniser. Son rôle évolue vers un accompagnement plus stratégique, intégrant l'agilité et l'IA pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'organisation. Le leader PMO du projet sort de son rôle de "petite main" en charge des indicateurs, et gagne en maturité et en capacité d'action, pour mieux anticiper et prémunir le projet de certains risques, notamment en tirant bénéfice de l'IA et de la digitalisation.

Le renforcement du PMO est apparu comme un enjeu clé de l'organisation, dans un contexte de projets complexes, d'amélioration de la performance des activités tout en se mettant au service transformations de l'entreprise qui impactent les projets.



Source : ALEXANDRA HÄNIG

PROJECTS CHANGE THE LIFE OF OTHERS!

Toutes ces problématiques abordées lors de ce congrès sont cohérentes avec les discussions qui animent les professionnels dans les groupes de travail SMaP, et rejoignent les enjeux académiques poursuivis par la Chaire Futurs du Project Management avec SKEMMA et UTC au côté de laquelle la SMaP s'engage dans le cadre d'une charte de partenariat.

Frédéric d'Arrentières

SMaP