

# **Comment assurer une bonne gestion stratégique du portefeuille de projets organisationnels et favoriser leur implantation dans le milieu ?**

**Luc Bélanger-Martin, M. Sc.**

Maître d'enseignement  
HEC Montréal

**Caroline Parent, M. Sc.**

Coordonnatrice – Chargée de projet  
Pôle santé HEC Montréal

Conférence donnée dans le cadre de la journée scientifique  
du Réseau-1 Québec

**22 mai 2015**

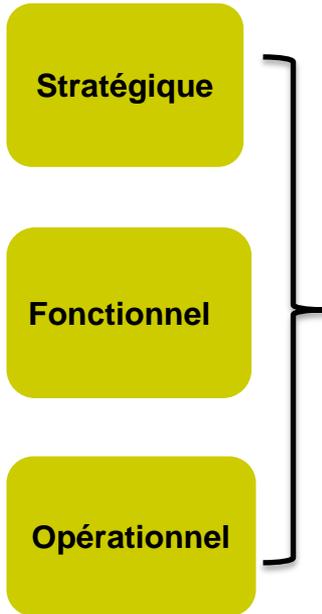




Intentions stratégiques :  
cohérence et différence

# La gestion

## Niveaux hiérarchiques



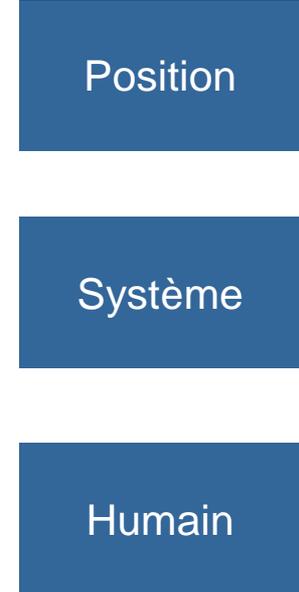
## Logiques d'action



## Enjeux



## Dimensions



# La planification stratégique : permettre l'innovation

Vision stratégique

## Enjeux

Externe

## Objectifs

Projets organisationnels

Stratégiques

Priorité 1

Priorité 2

Projets opérationnels

Stratégiques

Priorité 1

Priorité 2

Interne

Effizienz financière

Efficacité

Mobilisation humaine

Satisfaction clientèle



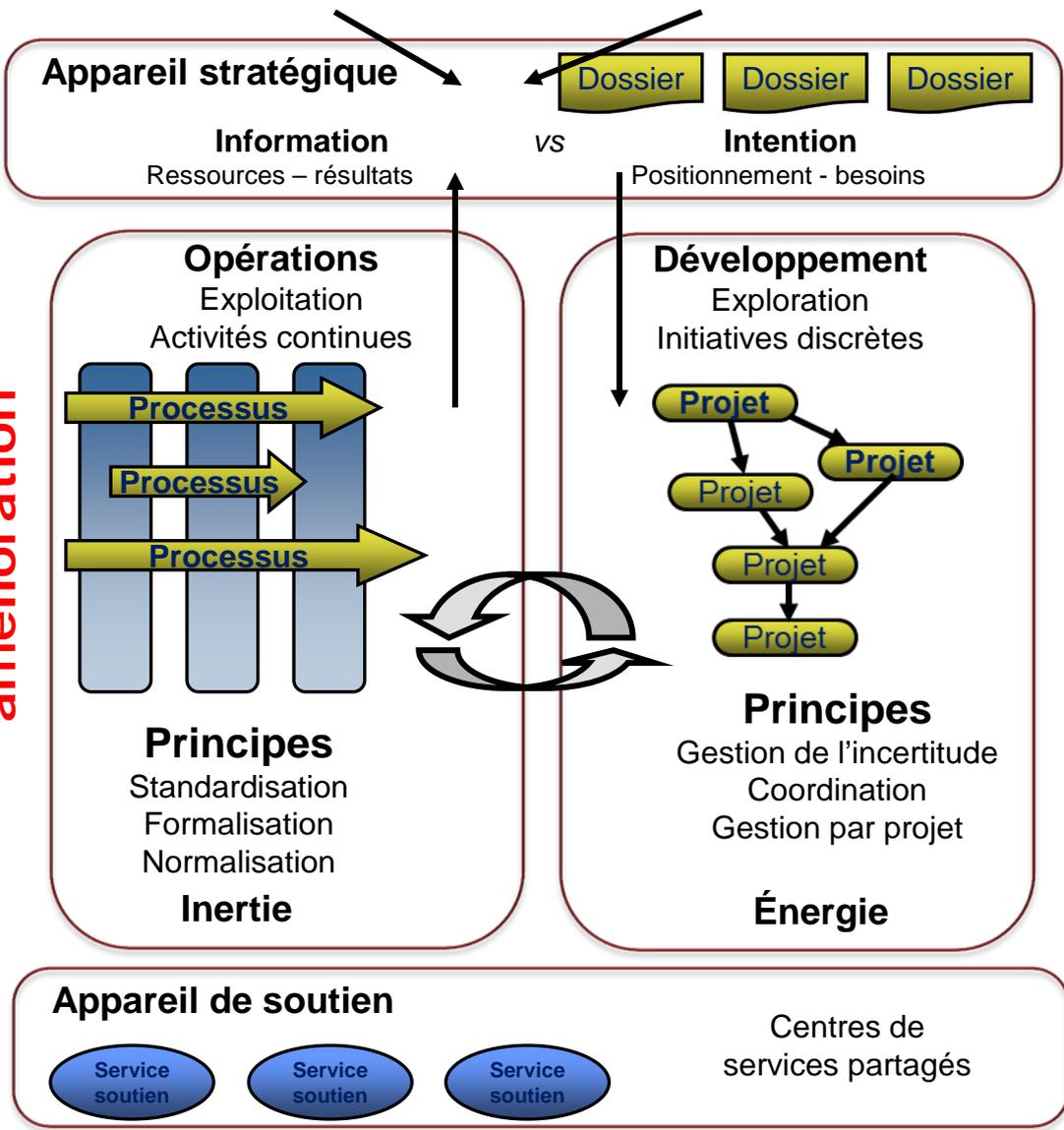
## La gouvernance

# Une gouvernance de projets : un changement organisationnel

Légitimer

Réaliser  
amélioration

Soutenir



## Quatre appareils distincts :

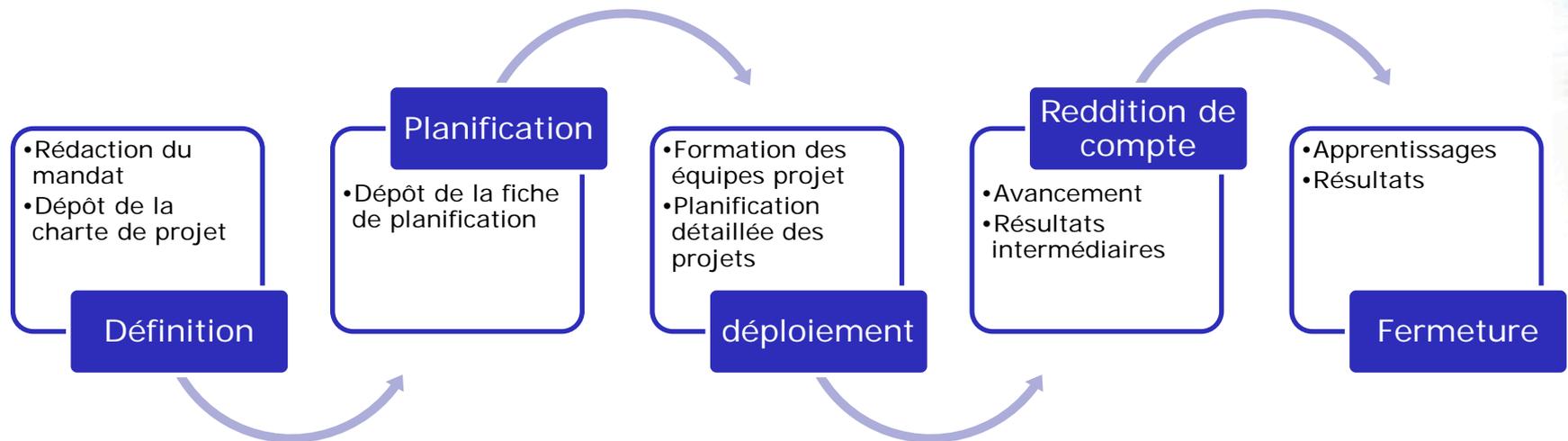
- Gestion stratégique
- Gestion des opérations
- Gestion du développement
- Gestion du soutien

## Quatre fonctionnements :

- **Positionnement**  
Gestion de dossiers
- **Performance**  
Gestion par processus
- **Évolution**  
Gestion par projets
- **Soutien**  
Offre de service

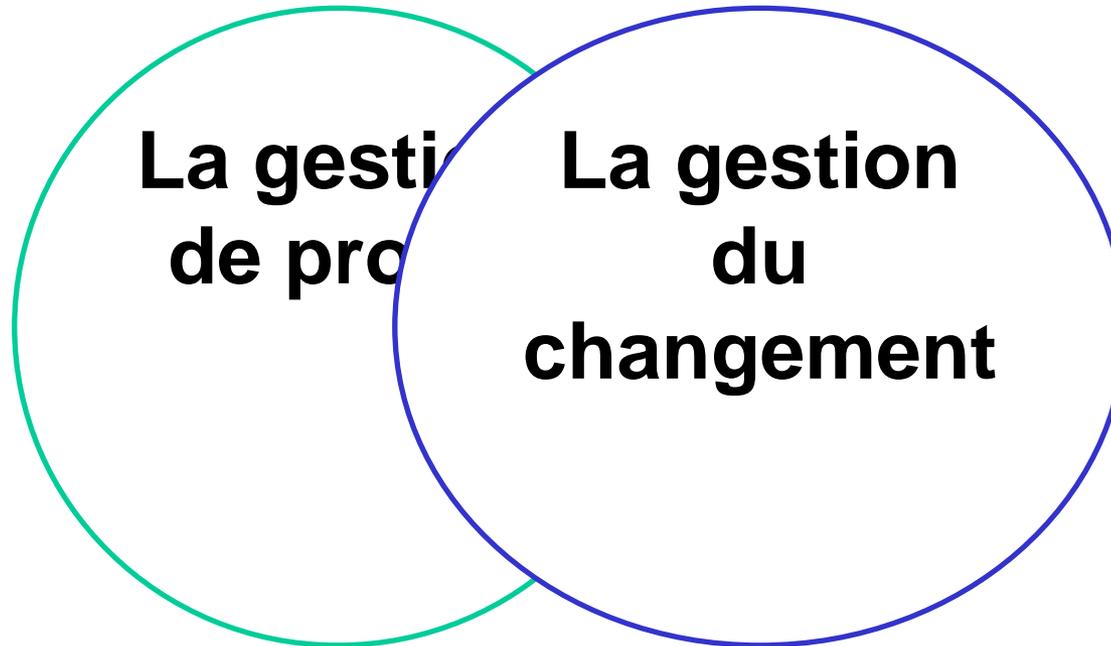
Source : Adapté de Benner & Tushman, 2003; Abramson, 2000

## ⚙️ Pour un mode de gouvernance : processus de mise en œuvre



**Comment favoriser la mise en  
œuvre et la pérennité d'un  
projet dans son milieu ?**

## 2 dimensions fondamentales à considérer



Doivent être menées en parallèle, de façon intégrée!



## Des outils pour la gestion de projet

# Charte de projet

## Contexte

- Raison d'être du projet
- Justifications qualitatives et quantitatives

## But

- Ultimement, ce que l'on cherche à accomplir

## Objectifs

- Déclinaison du but
- Résultats à atteindre
- SMART

## Inclusions/exclusions

- Contours du projet
- Validation des éléments importants du projet

## Charte de projet

### Parties prenantes

- Niveau influence
- Impact du projet sur la partie prenante
- Stratégie à déployer

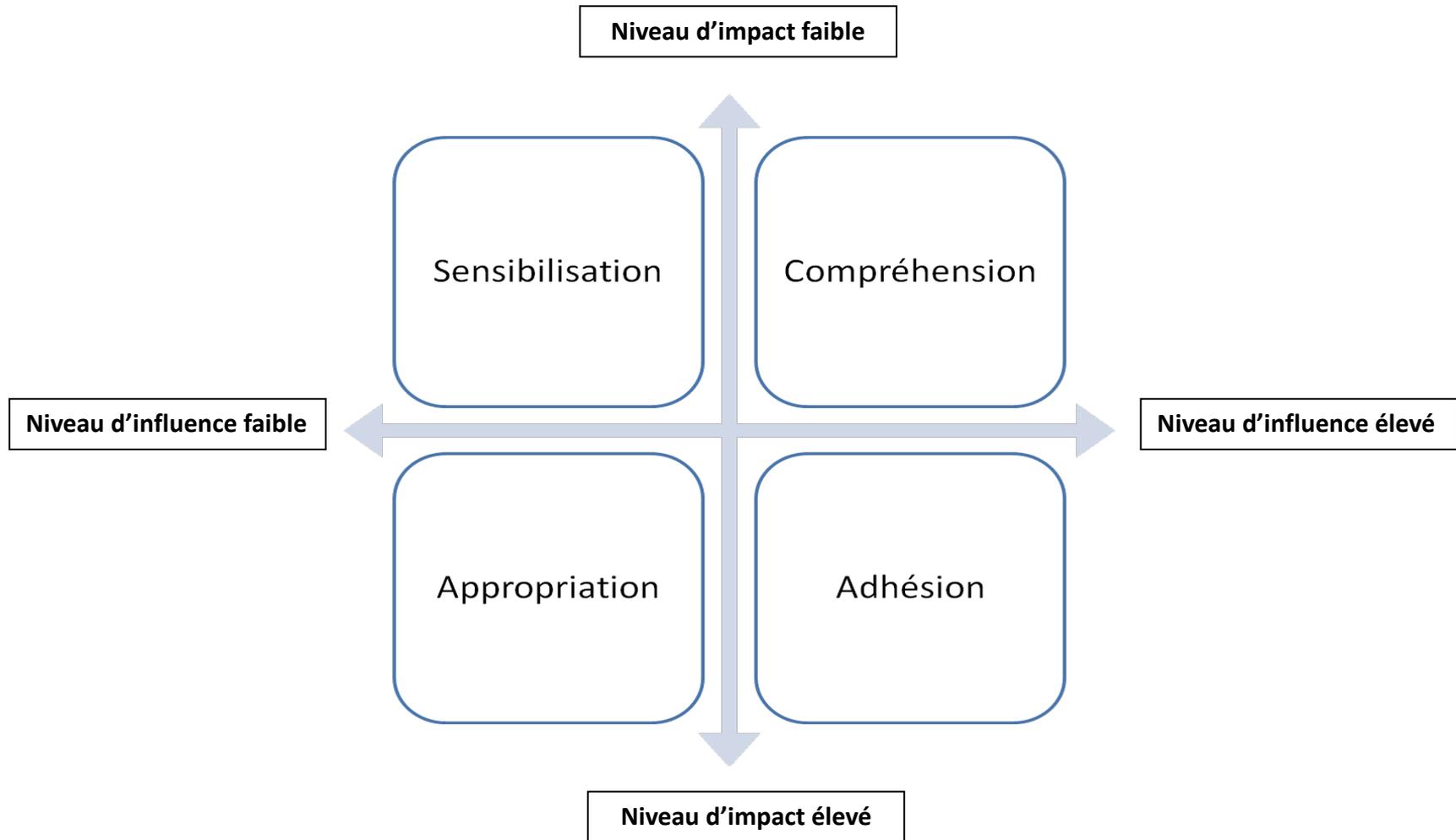
### Risques et opportunités

- Menaces à la mise en œuvre
- Éléments facilitants la mise en œuvre

### Équipe de projet

- Équipe de projet restreinte
- Équipe de projet élargie
- Contribution

# L'analyse des parties prenantes





# Les cinq conditions à installer en gestion du changement (Rondeau, 1999)

Orientation

Sensibilisation

Habilitation

Intégration

Régénération



## Plan de réalisation

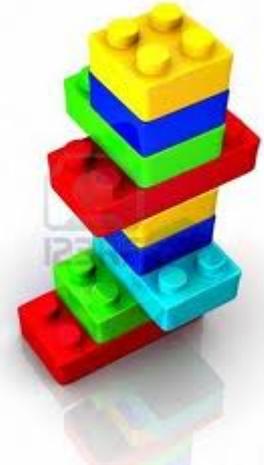
No.	Étapes et actions	Sept 13	Oct 13	Nov 13	Déc 13	Jan 14	Fév 14	Mars 14	Avril 14	Mai 14	Juin 14	Juil 14	Août 14	Responsable						
														Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4	Membre 5	Membre 6	
1	Étape 1 de la fiche de planification	←————→																		
1.1	Action	↔																		
1.2	Action	↔	→																	
1.3	Action		↔																	
1.4	Action		←————→																	
2	Étape 2 de la fiche de planification					←————→														
2.1	Action				↔															
2.2	Action					↔														
2.3	Action							←————→												
3	Étape 3 de la fiche de planification							←————→												
3.1	Action							←————→												
3.2	Action								←————→											
3.3	Action											↔								
3.4	Action												↔							

# Faits divers sur la gestion du changement

(Prosci, 2009)

## Les trois facteurs les plus déterminants pour prédire le succès :

1. Soutien actif et visible de la haute direction
2. Communication fréquente et ouverte sur les besoins de changer
3. Utilisation d'une approche structurée en gestion du changement



## Les obstacles les plus communs :

1. Parrainage inefficace des hauts dirigeants
2. Résistance au changement des employés
3. Ressources et financement en gestion du changement insuffisants
4. Résistance des cadres intermédiaires



Merci pour votre attention !  
Questions ? Commentaires?

