

# COMMENT ABORDER LA QUESTION DE LA PERFORMANCE D'UN BUREAU DE PROJET

Un bureau de projet : une mode ou un réel besoin?

12 novembre 2015

Séminaire du Pôle Santé, HEC Montréal

Monique Aubry, Professeure, École des sciences de la gestion, UQAM

Marie-Claire Richer, DGA, Amélioration continue, Accès et Infrastructure, CIUSSS de

l'Ouest-de-L'île-de-Montréal

Jean-François Forint Verreault, Directeur, Soutien à la transformation, CHUM

# Agenda

## PARTIE I Présentation

### Introduction

1. Ce qu'est un Bureau de projet: définition, contexte, fonctions et caractéristiques
2. Deux messages clés issus de nos recherches
  - Pas de modèle unique
  - Et ça change fréquemment
3. La performance d'un Bureau de projet: une question de valeurs
4. Le rôle du bureau de projet au CUSM – Marie-Claire Richer
5. Le rôle du bureau de projet CHUM – Jean-François Fortin Verreault

### Conclusion

## PARTIE II À vous la parole: période de questions

# Introduction

# Le programme de recherche sur les bureaux de projet

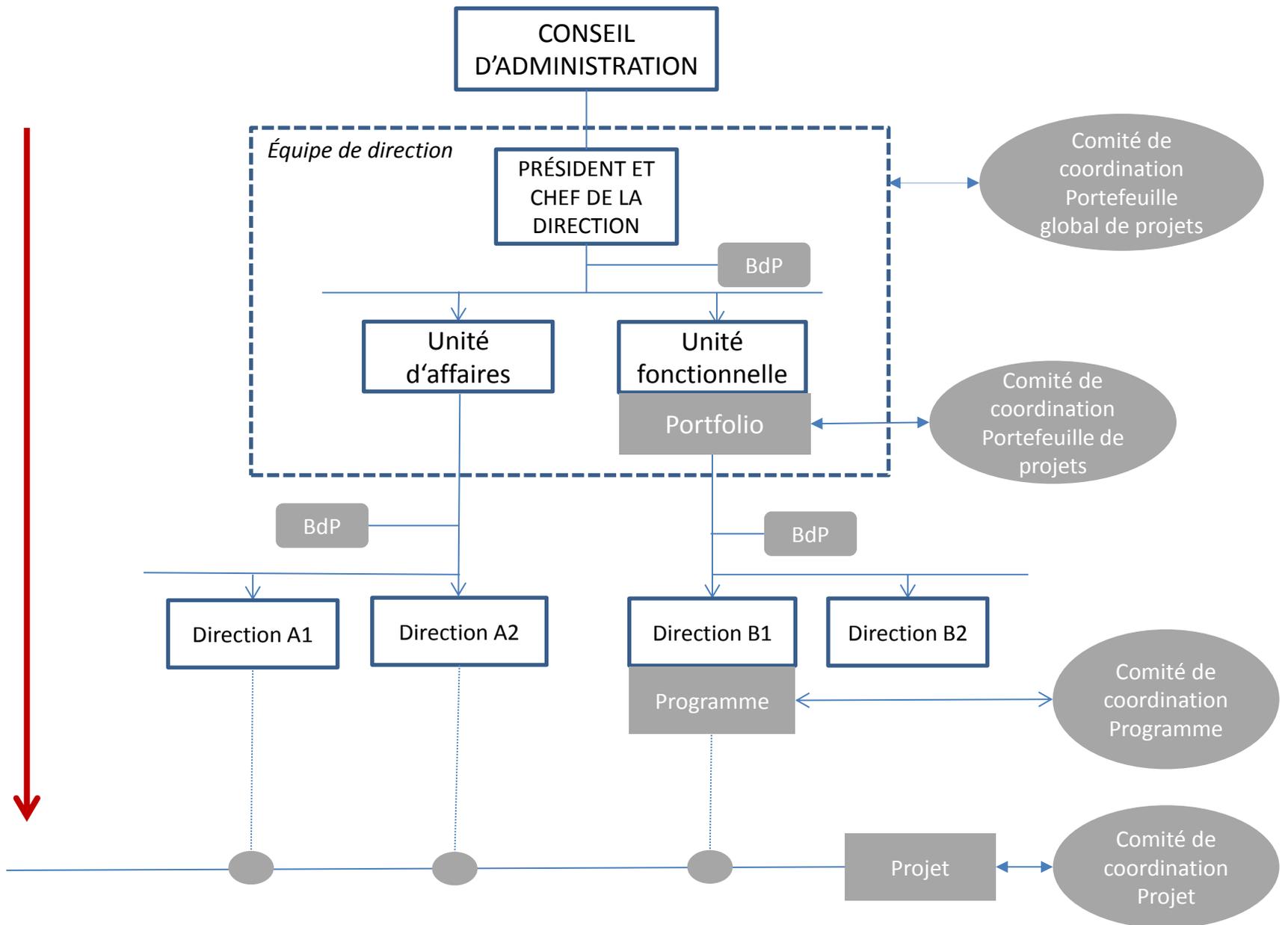
	Projet	Date	Livrables
I*	La réalité des BdP	2005 - 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage décrivant 500 BdP</li> </ul>
II*	Comprendre en profondeur	2006 - 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thèse de doctorat - 4 organisations</li> </ul>
III*	BdP en transition	2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 BdP en transformation</li> <li>• Sondage décrivant 184 transformations</li> </ul>
IV*	Gouvernance et communautés de BdP	2009 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 études de cas – dont le réseau de la santé au Québec</li> <li>• “Social Network Analysis”</li> </ul>
V**	La contribution du BdP à la performance organisationnelle	2010 - 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 étude de cas en profondeur – hôpital universitaire</li> <li>• Recherche action participative</li> </ul>
VI**	La contribution des bureaux de projet à la gestion du changement et à la performance organisationnelle	2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 études de cas en profondeur: projets majeurs dans 4 hôpitaux universitaires</li> <li>• Recherche qualitative</li> </ul>

\*: subventions du Project Management Institute \*\*: subventions d'organismes subventionnaires canadiens

# Ce qu'est un bureau de projet: contexte, définition, fonctions et caractéristique

# Contexte

- Les nouvelles formes des organisations sont complexes:
  - On passe de la forme matricielle (2 dimensions) à  $n$ -dimensions
  - Les comités de coordination et de décisions s'ajoutent de façon ad hoc
  - Les processus de prise de décision ne sont plus linéaires
- La structure hiérarchique reste en place, mais les restructurations sont fréquentes



# Qu'est-ce qu'un Bureau de projet?

Un Bureau de projet c'est:

- Une entité organisationnelle
- Remplissant plusieurs rôles ou fonctions
- Pour plusieurs projets
- Pas nécessairement nommé « Bureau de projet »

Exclusions dans nos recherches:

- Les Bureaux de projet dont le mandat porte sur un seul projet ou une fonction unique spécifique

# La structure des fonctions

## CINQ GROUPES DE FONCTIONS

Suivi et contrôle  
de la performance  
des projets  
(3,82)

Compétences  
et standards  
(3,54)

Gestion  
multiprojet  
(3,23)

Gestion  
stratégique  
(3,06)

Savoir  
organisationnel  
(3,00)

## TROIS FONCTIONS INDÉPENDANTES

Exécution  
de tâches  
spécialisées  
(3,05)

Gérer  
les interfaces  
Clients  
(2,84)

Recruter,  
sélectionner, doter,  
évaluer le rendement et  
déterminer les salaires  
des GP (2,35)

# Les principales caractéristiques d'un bureau de projet

## Contexte

- Secteur économique
- Secteur privé ou public
- Taille de l'organisation
- Forme matricielle
- Client du projet: interne ou externe
- Niveau de maturité en gestion de projet

## Type de projets

- Envergure des projets - durée et nombre de personnes
- Type de produit ou de service livré
- Critère principal pour l'évaluation de la performance des projets

## Caractéristiques structurelles

- Le nom utilisé pour identifier le BdP
- Localisation dans l'organisation
- Relations avec d'autres BdP de la même organisation
- Personnel du BdP (autre que les gestionnaires de projet ou de programme)
- Mandat du BdP : projets à inclure et à exclure (nombre et type)

# Deux messages clés issus de nos recherches

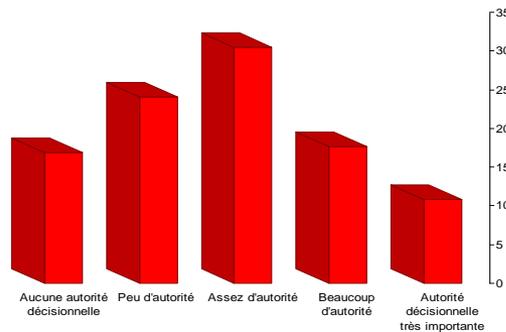
Pas de modèle unique  
Ça change fréquemment

# 1. Un seul modèle idéal ? Non.

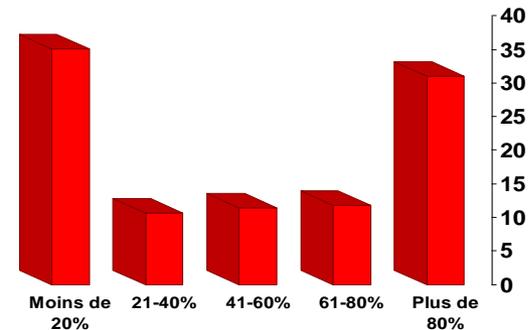
- Il existe une variabilité extrême des Bureaux de projet dans:
  - La forme
  - Les fonctions
  - La valeur perçue
- La variation ne s'explique pas par:
  - L'industrie
  - La région
  - Le secteur public ou privé
  - La taille de l'organisation
  - Les clients internes ou externes

# 1. Quelques exemples de variabilité

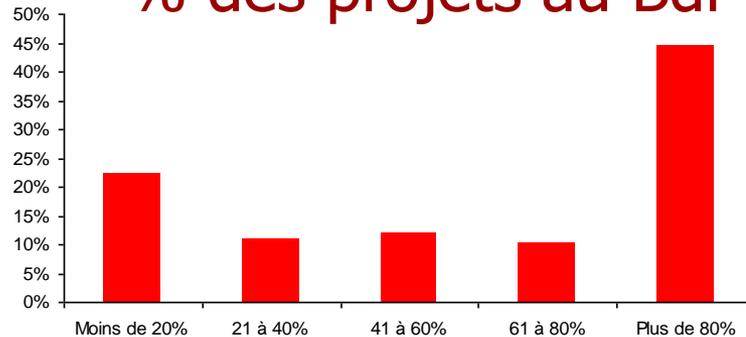
## L'autorité décisionnelle



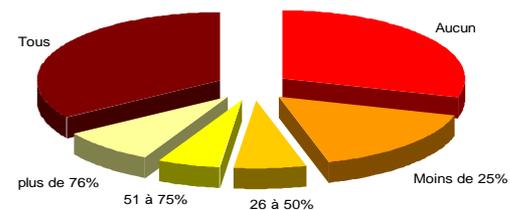
## Gestion matricielle



## % des projets au BdP



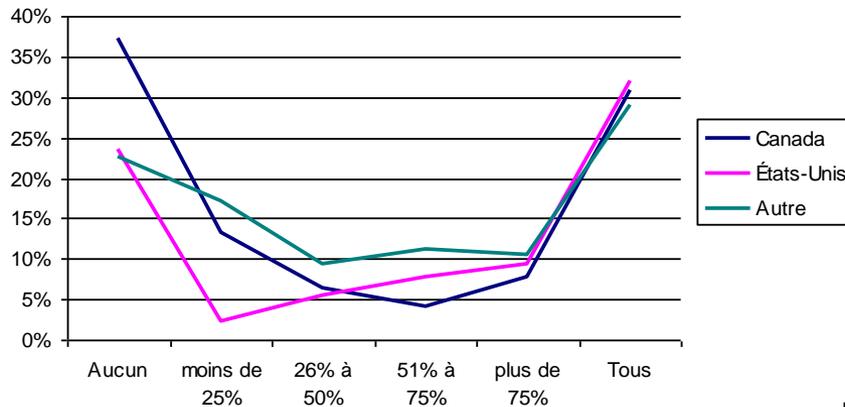
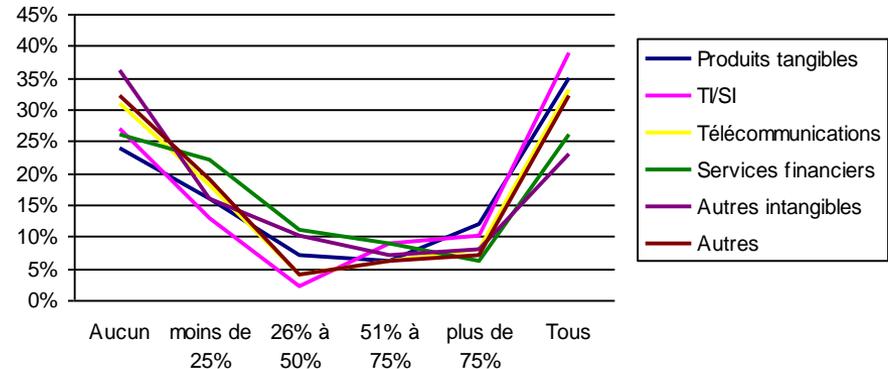
## % des GP au BdP



Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office: A Quest for Understanding*. Newtown Square, PA Project Management Institute.

# 1. La diversité n'est pas expliquée par les facteurs de contingence habituels

% des gestionnaires de projet au BdP, par industrie



% des gestionnaires de projet au BdP, par pays

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office: A Quest for Understanding*. Newtown Square, PA Project Management Institute.

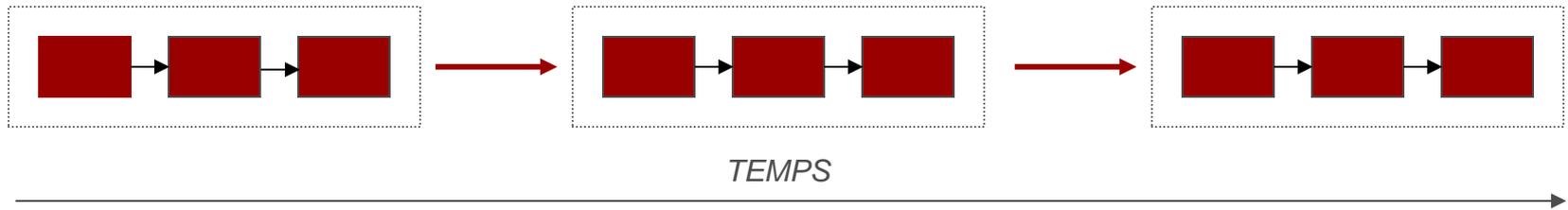
## 2. Les Bureaux de projet changent fréquemment

- Nos recherches montrent que 80% des organisations changent leur BdP après 3 ans
- Les raisons sont variées et ne sont pas nécessairement liées à un *mauvais* BdP
- Nos recherches montrent plutôt que les BdP s'adaptent à leur environnement interne et externe
- Ne pas changer peut être le signe d'une inertie organisationnelle et être une barrière à l'atteinte des objectifs stratégiques

## 2. Darwin et les Bureaux de projet



## 2. Description du processus de structuration



- Événements
- Philosophie de gestion
- Tensions à résoudre

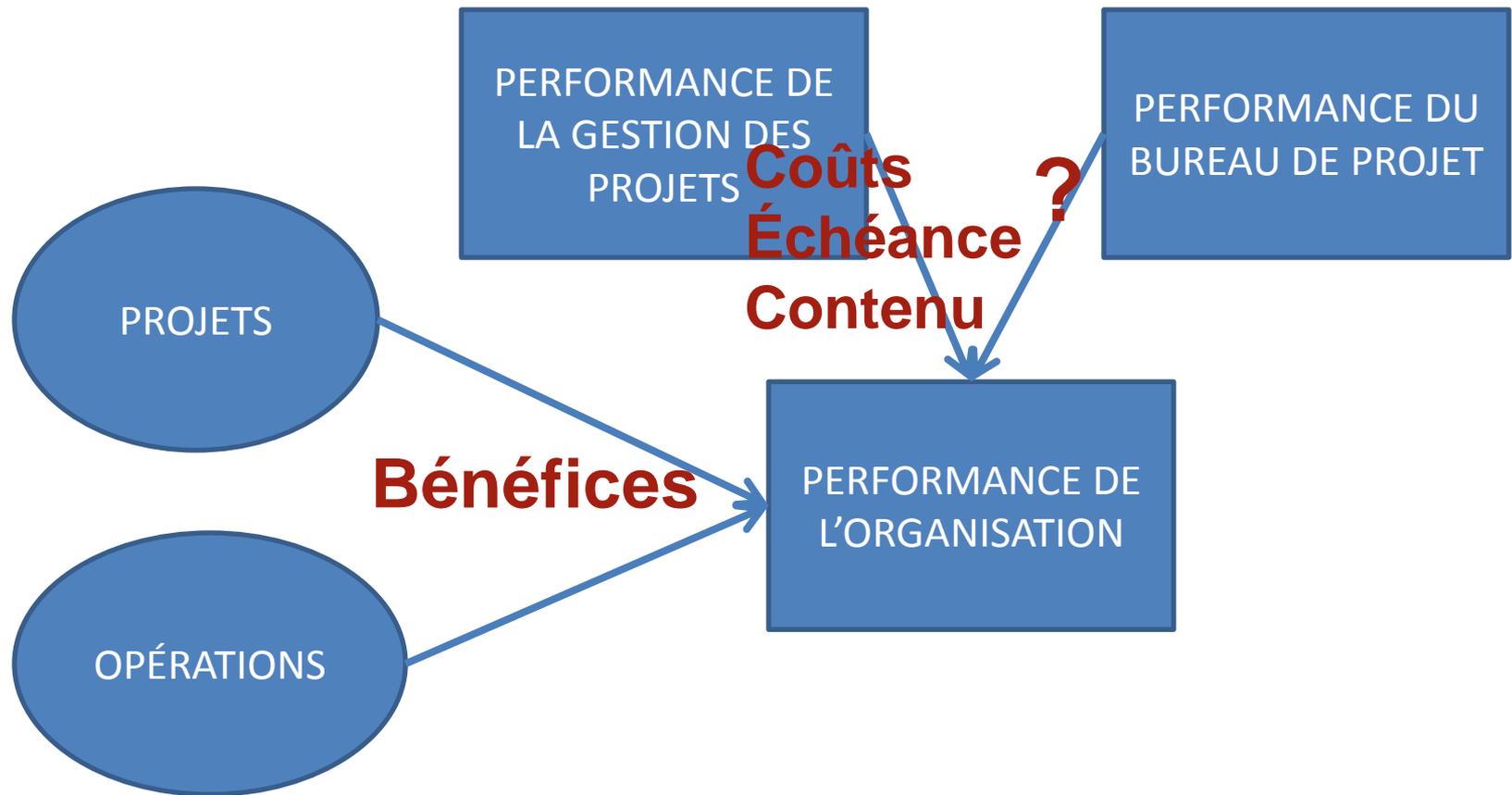
Structure résultante

Nouvelles tensions

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2011). *Identifying the Forces Driving the Frequent Changes in PMOs*. Newtown Square (PA): Project Management Institute.

# La performance du Bureau de projet: une question de valeurs

# La contribution du Bureau de projet à la performance de l'organisation



# La performance basée seulement sur des caractéristiques de structure et des fonctions

Les réponses aux questions suivantes :

- Forme: Comment est-ce que je devrais structurer mon BdP?
- Fonction: Quel devrait être le mandat de mon BdP?

Ces questions sont peut-être les mauvaises questions à se poser ou, à tout le moins, des questions incomplètes.

# La performance des Bureaux de projet

21

## Caractéristiques de structure

- % des projets
- % des gestionnaires de projet
- Autorité décisionnelle

## Fonction

- Toutes les fonctions sont liées à la performance
- Fonctions multiples

## Contexte organisationnel

- Maturité en gestion de projet
- Clients externes
- Ressources non *matricielles*

Explique **28%** de la variance de l'impact du Bureau de projet sur la performance des projets

# La performance des Bureaux de projet

22

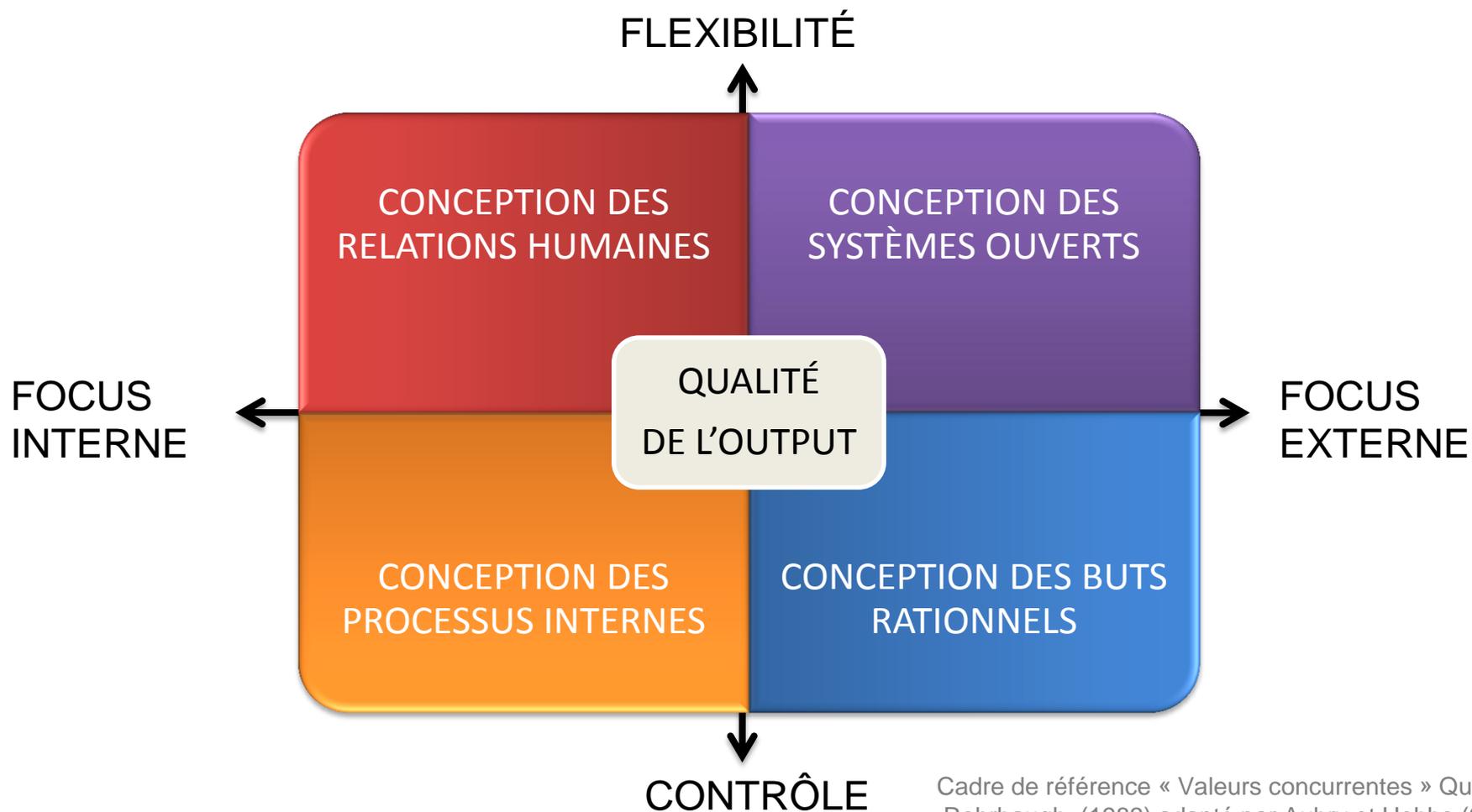
## Intégration (*embeddedness*)

- Collaboration avec les autres participants dans les projets
- Reconnaissance de l'expertise du BdP
- La mission du BdP est bien comprise
- Support de la haute direction

Explique **48%** de la variance de l'impact du Bureau de projet sur la performance des projets

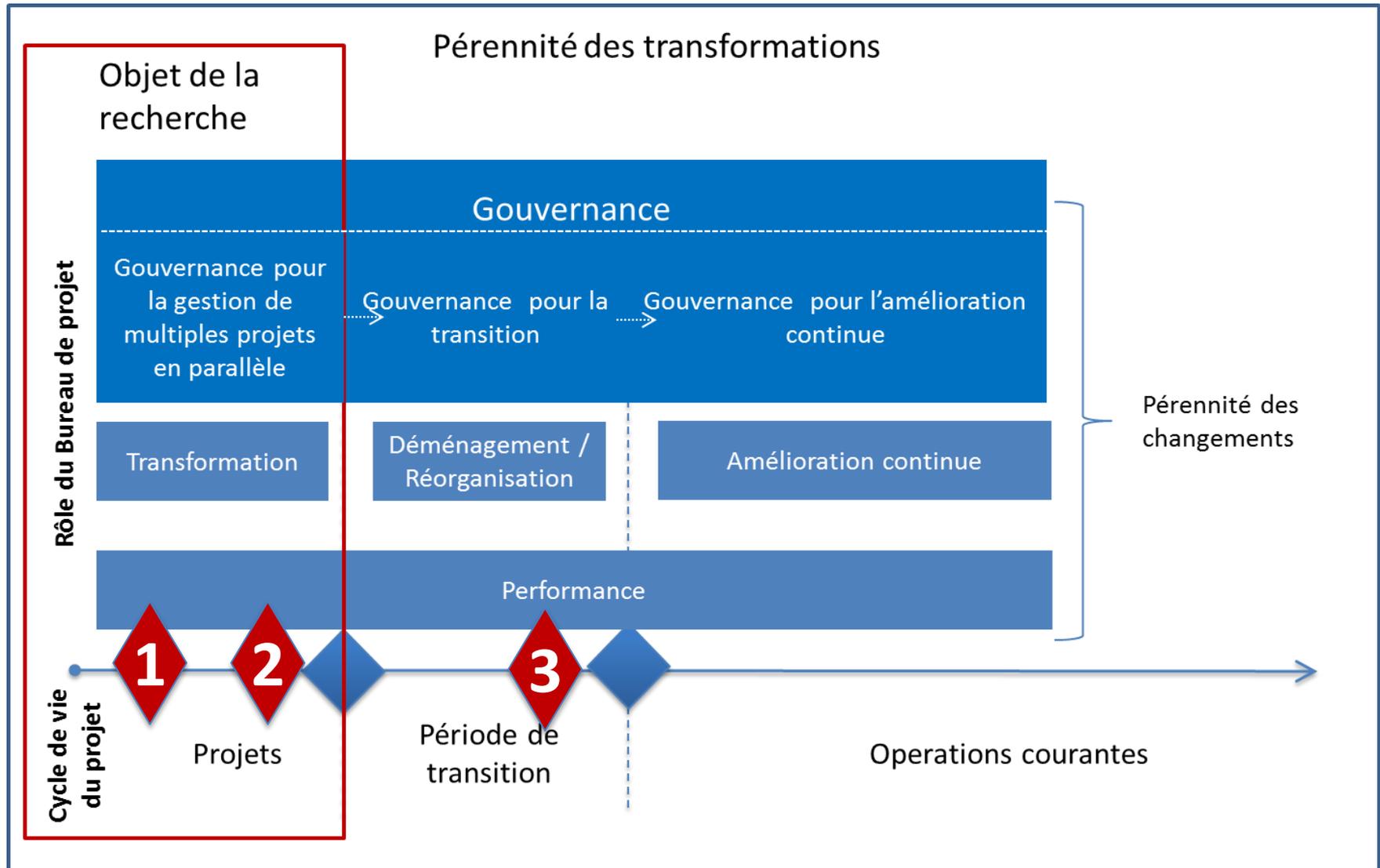
Hobbs, B., & Aubry, M. (2010, 2010/05/19-22). What really Effects the Performance of PMOs. Paper presented at the European Academy of Management, Rome.

# Cadre de référence “Valeurs concurrentes”



Cadre de référence « Valeurs concurrentes » Quinn et Rohrbaugh (1983) adapté par Aubry et Hobbs (2011)

# Méthodologie globale : l'étude de transformations organisationnelles majeures



# Conclusion

# Nos plus récents résultats

## **1. PROBLÈME COMPARABLE**

Redéploiement des services de santé dans un contexte de contraintes budgétaires strictes

## **2. DIFFÉRENTS DESIGN ORGANISATIONNELS**

Différents contextes organisationnels

## **3. FACTEUR CLÉ : L'INTÉGRATION**

L'intégration des compétences en gestion de projet, gestion du changement et gestion des processus

## **4. PERFORMANCE ET MOBILISATION FACE AU CHANGEMENT : BONS RÉSULTATS SIMILAIRES**

Les trois cas montrent de bons résultats similaires

# Quelles sont les implications pratiques?

- Obtenir l'engagement des partenaires clés dans le développement du mandat d'un BdP
- Développer des partenariats pour consolider la collaboration entre les groupes impliqués dans la gestion des projets
- Les bonnes personnes à la bonne place: l'expertise du BdP devrait faire l'objet d'une stratégie pour l'embauche et le développement du personnel
- La haute direction devrait être impliquée dans le processus de prise de décision
- Communiquer, communiquer et communiquer