

# Implantation d'un portefeuille de projets organisationnel : récolter les bénéfices par opportunisme

GP-Québec  
Octobre 2021

# Le CHU de Québec – Université Laval

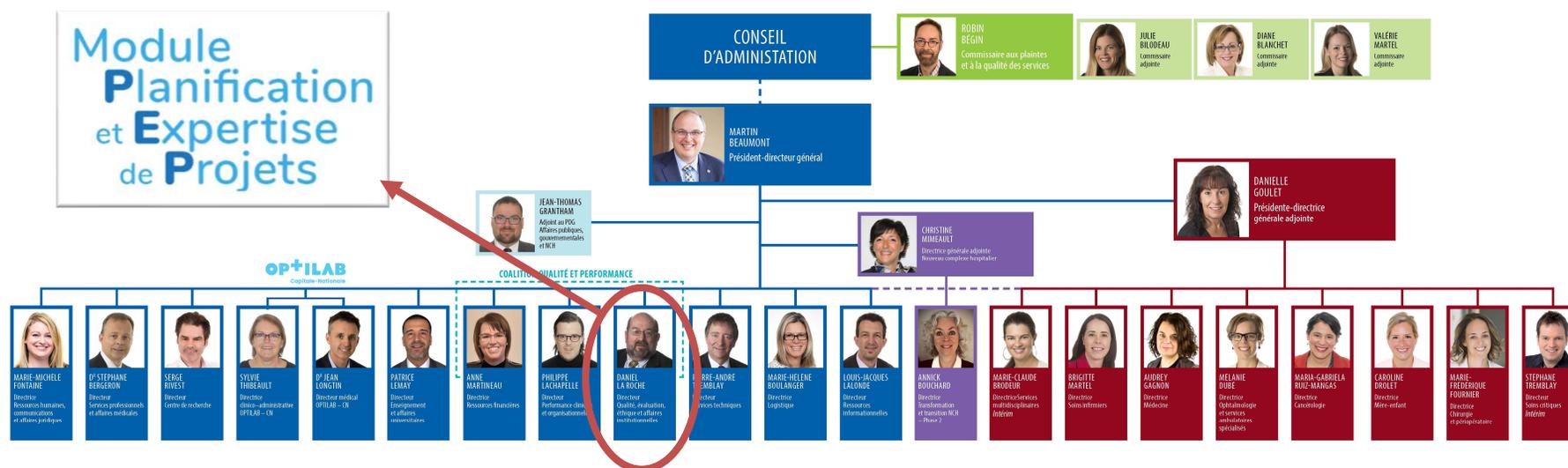
Créé en 2012 de la fusion de 2 centres hospitaliers (CHUQ et CHA)

Une mission comportant 4 volets :

Un complexe immobilier regroupant :

- 5 hôpitaux
- 1 plateforme clinico-logistique
- 1 centre administratif





## Une structure organisationnelle regroupant :

- 20 directions
- 12 000 employés
- 1 475 médecins, dentistes et pharmaciens
- 669 chercheurs réguliers, associés et affiliés
- 1 008 étudiants aux cycles supérieurs
- 350 bénévoles

- ✓ Environ 300 projets actifs
- ✓ Structure de gestion majoritairement matricielle
- ✓ Géré majoritairement par des professionnels sans formation en GP

En bref, le niveau de maturité de l'organisation en gestion de projets et de portefeuille de projets est faible!

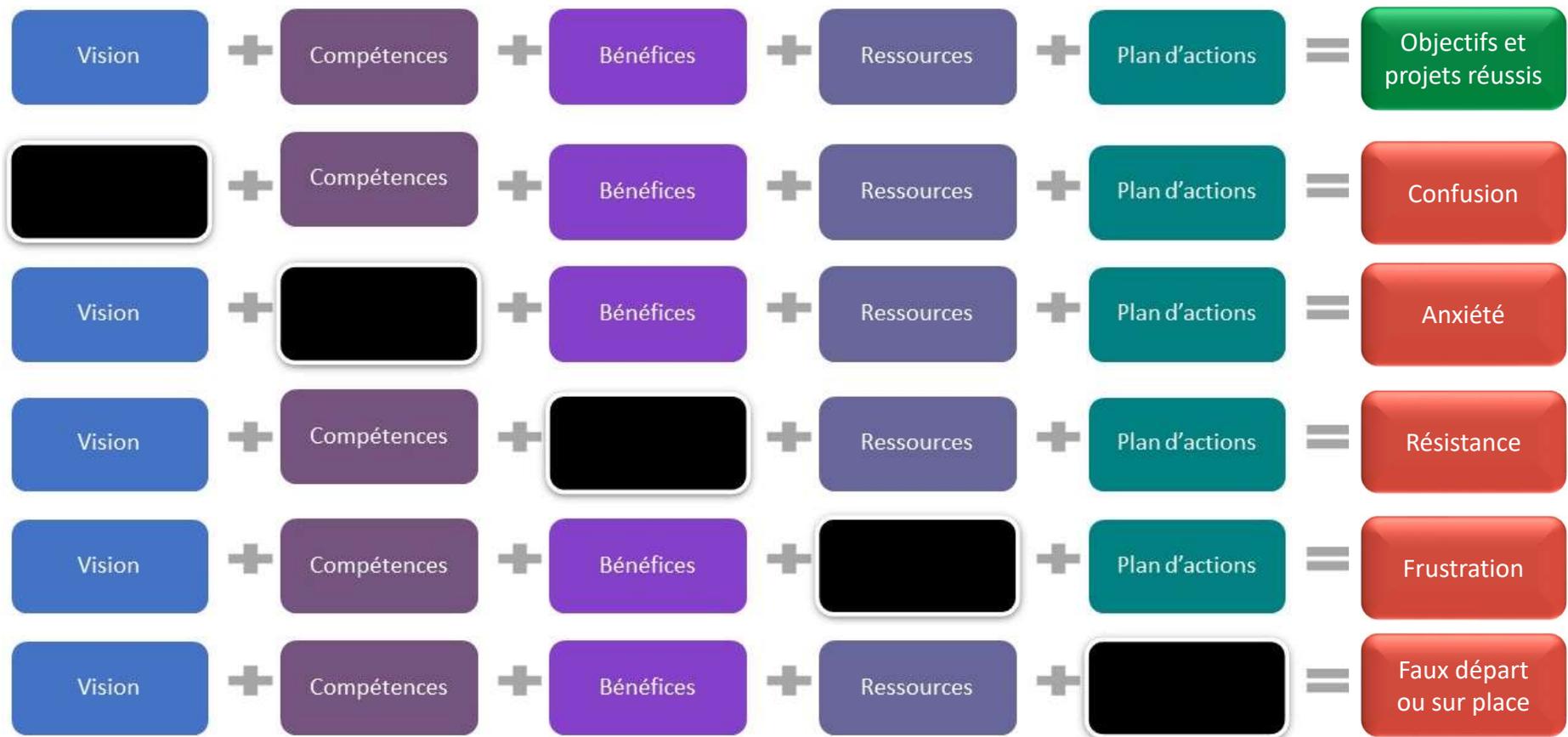
Comment faire preuve de **flexibilité** pour assurer un processus de gestion du portefeuille de projets **efficace**, **simple** et **transparent** **sans surcharger** les gestionnaires?



*“Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays!”*  
– John F. Kennedy  
(traduction libre)

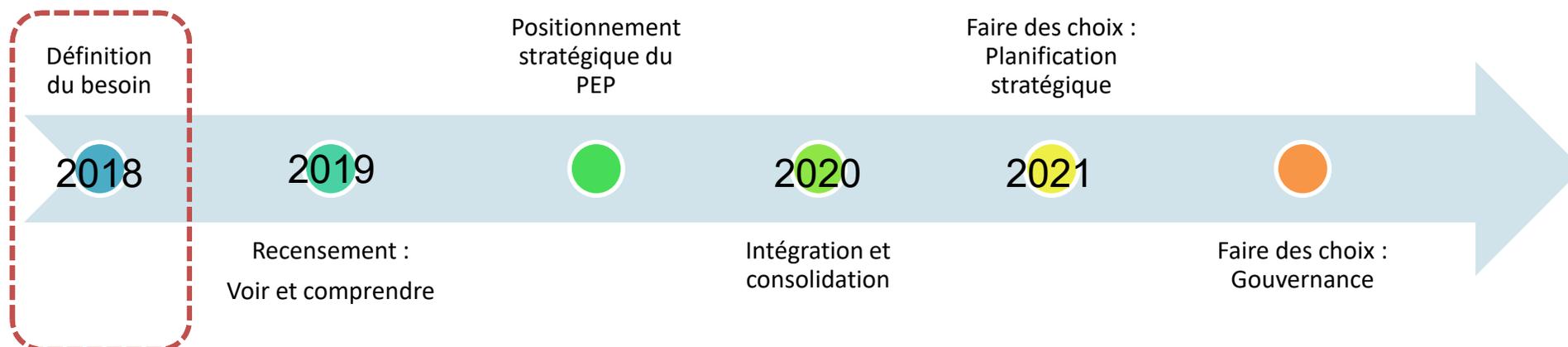
**Méthode  
opportuniste!**

# La méthodologie : l'équation d'une gestion du changement



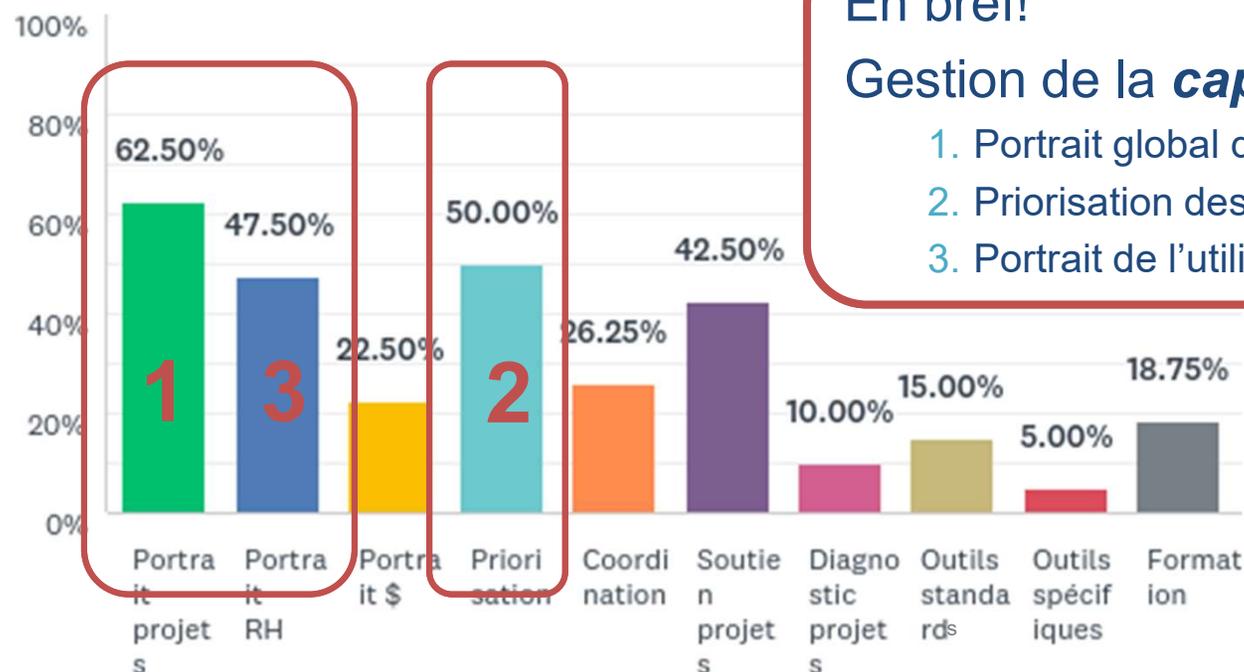
Librement adapté de T. Knoster, R. Villa et J. Thousand « A framework for thinking about systems change (2000) »

# Le cheminement



## Réalisation d'un sondage auprès de tous les cadres supérieurs et intermédiaires de l'organisation :

- Objectif : Prendre le pouls de l'organisation en lien avec leurs besoins en GP et GPP



En bref!

### Gestion de la *capacité!*

1. Portrait global des projets en cours
2. Priorisation des demandes
3. Portrait de l'utilisation des RH

# La définition du besoin : *Capacité*

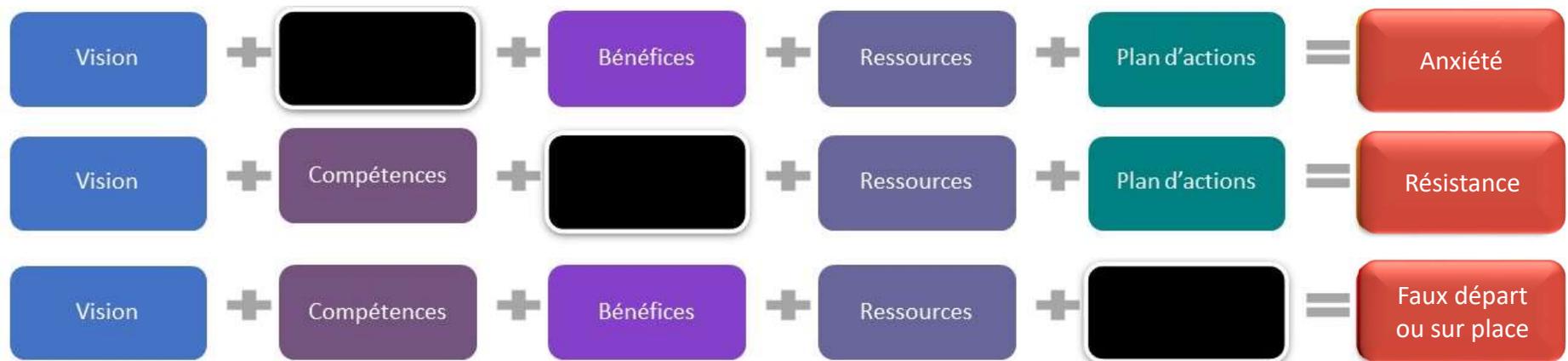
- Qu'est-ce que la gestion de la capacité pour nos gestionnaires?



- Qu'inclut le terme « capacité » pour nos gestionnaires
  - Les ressources humaines nécessaires à la réalisation des projets
  - Les ressources financières récurrentes et non récurrentes
  - L'énergie nécessaire pour accueillir le changement

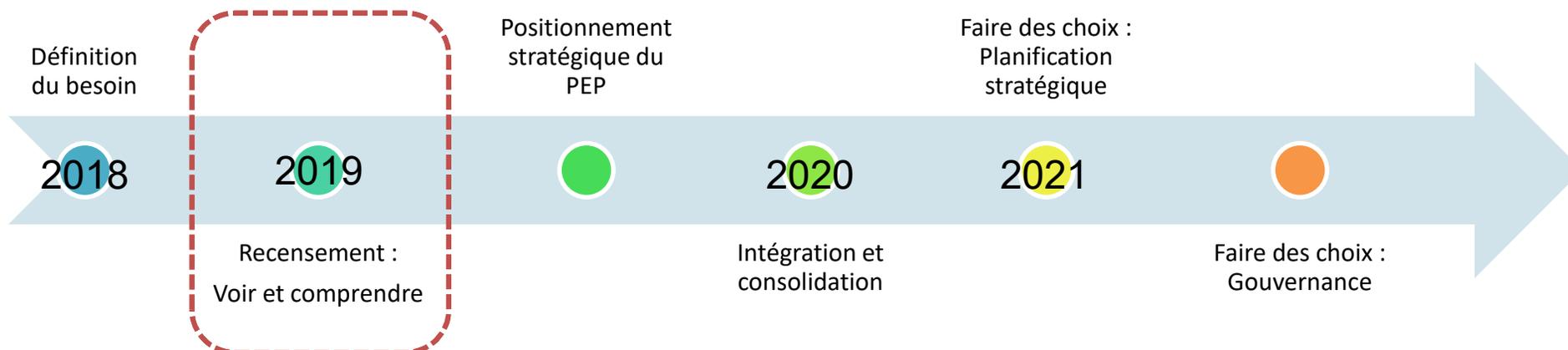
# La définition du besoin : *Capacité*

## Les constats



- ✓ Repositionnement de l'offre de services du PEP au niveau stratégique
- ✓ Diffuser et partager la vision et les bénéfices en GPP et GP
- ✓ Aller chercher l'engagement des directions et de la haute direction
- ✓ Besoin de flexibilité dans la méthodologie d'implantation du portefeuille de projets

# Le cheminement



## Objectif 1 : Connaître la liste complète des projets en cours dans l'organisation

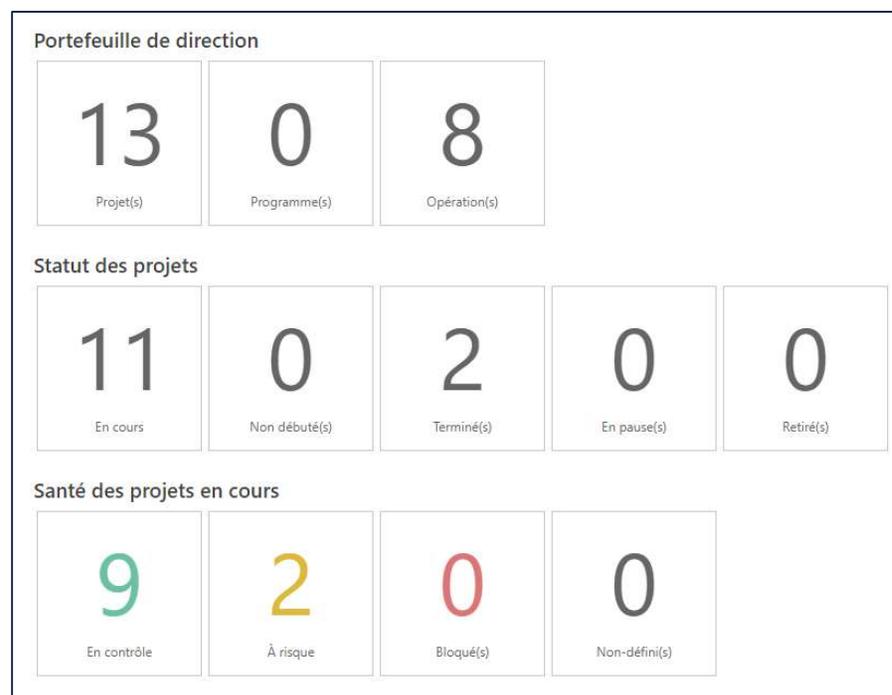
- Dresser la liste complète des projets dans un système unique

**BrightWork**

- Définir et communiquer la définition organisationnelle du terme "projet"

**Projet = Changement**

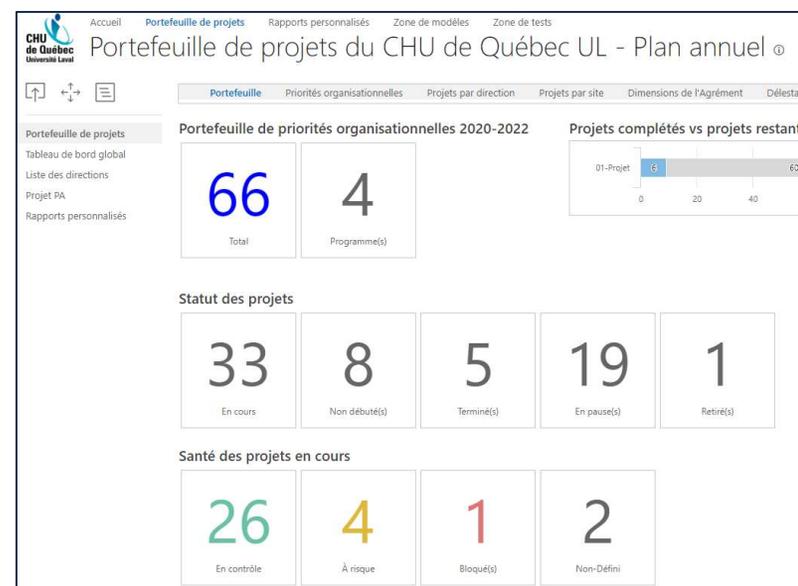
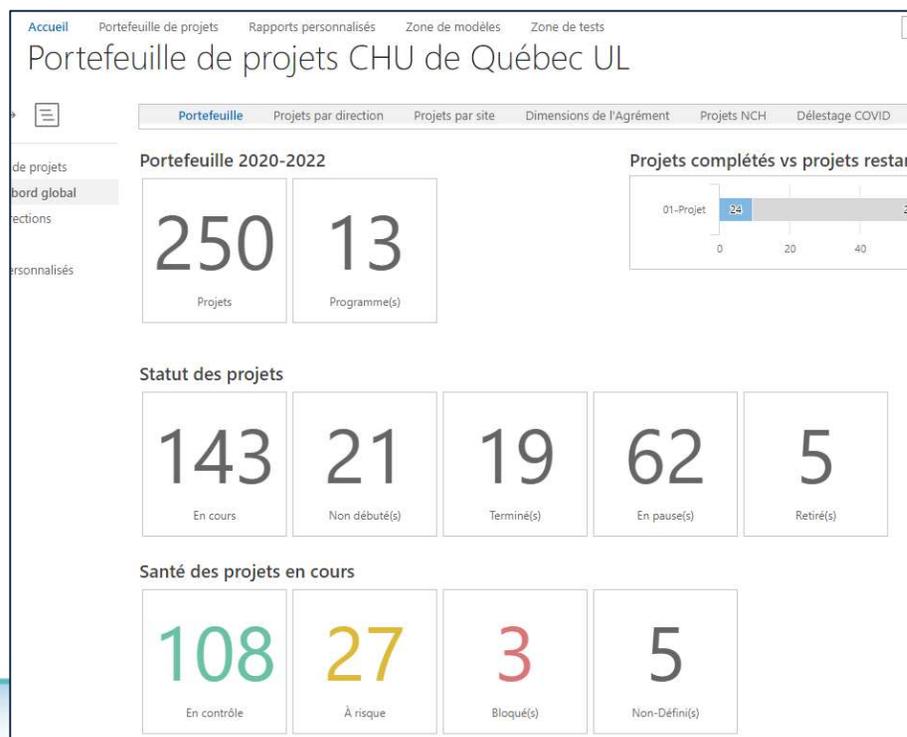
- Présentation aux différentes directions du premier portrait de leur portefeuille sectoriel et validation des données



# Le recensement : Voir et comprendre

## Objectif 2 : Bien définir les rôles et responsabilités relativement aux projets en cours dans l'organisation

- Présentation au comité de direction du portrait global et stratégique du portefeuille des priorités organisationnelles

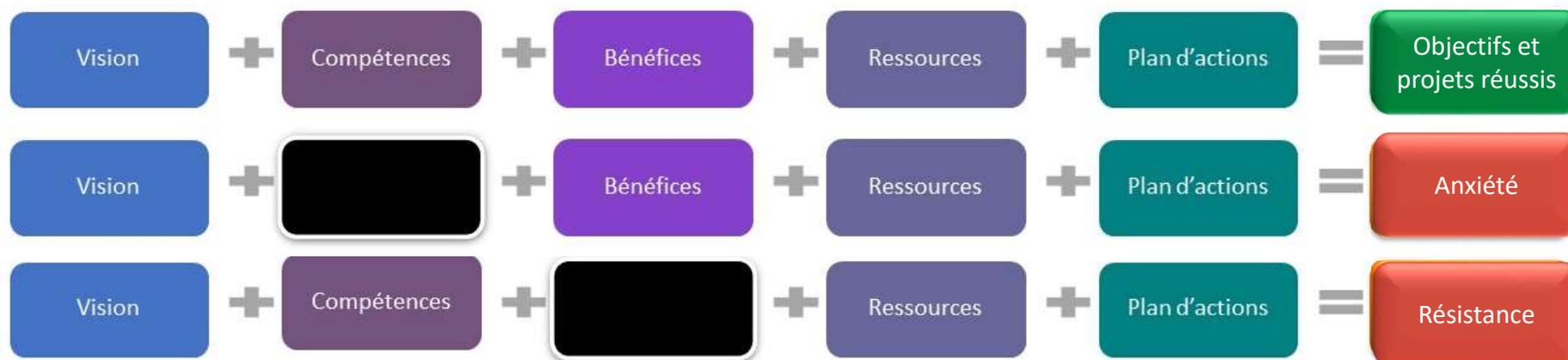


## Objectif 3 : Faire l'analyse des efforts requis pour les projets stratégiques

- Rencontre des différentes directions pour :
  - Cibler les équipes participant à l'effort de réalisation des projets stratégiques impliquant la direction
  - Évaluer le niveau d'effort concernant l'implication des équipes
  - Évaluer la santé globale de la capacité de l'équipe
  - Réaliser une évaluation en jours/personne non applicable à l'organisation

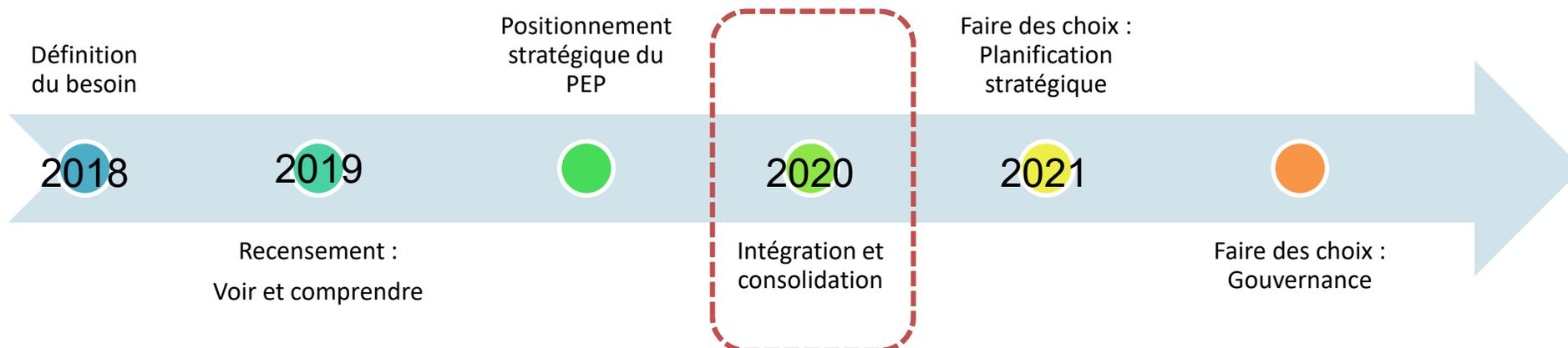
# Le recensement : Voir et comprendre

## Les constats



- ✓ Pour certaines directions le tableau de bord du portefeuille sectoriel répond à leurs besoins.
- ✓ Les directions n'ont pas encore la maturité en GP nécessaire pour réaliser une évaluation de l'effort.
- ✓ Le résultat est insuffisant au niveau organisationnel. Le bénéfice n'est pas encore compris.

# Le cheminement



## Objectif 1 : Intégrer le PEP au système de gestion organisationnel et augmenter la maturité organisationnelle en GP

- Utiliser les processus de communication du système de gestion déjà en place au profit de la gestion du portefeuille de projets organisationnels
- Intégration de la formation « Principe et approches de gestion de projets : initiation à la GP au CHU de Québec » au parcours de formation des gestionnaires de l'établissement.
- Diffusion des développements de la première étape à l'entièreté des gestionnaires de l'organisation

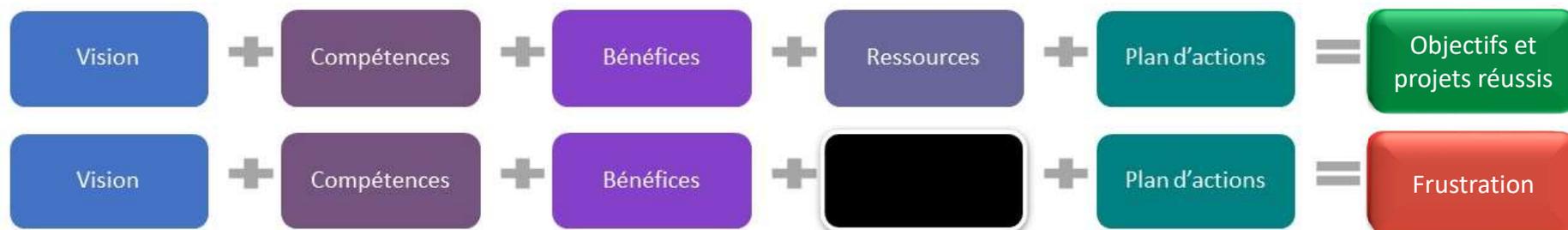
# Intégration et consolidation

## Objectif 2 : S'assurer d'avoir des données à jour

- Remplacement de la matrice en X (Excel) par la matrice de cohérence (Brightwork)

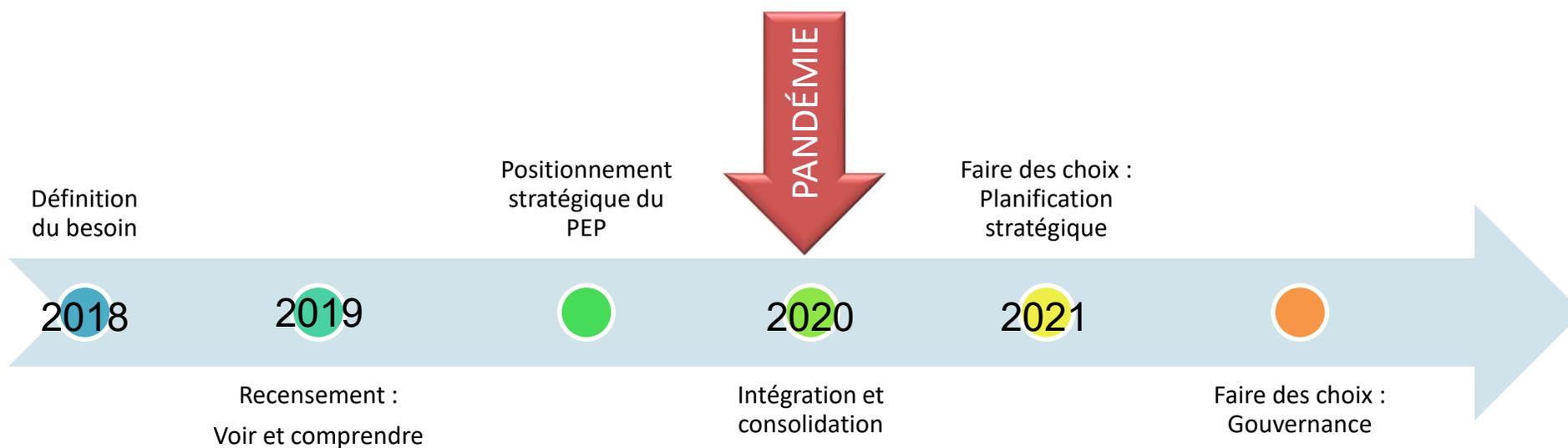


## Les constats



- ✓ Les directions intègrent la mise à jour dans leur gestion courante.
- ✓ Augmentation des inscriptions à la formation en GP.
- ✓ Augmentation des consultations et des téléchargements sur la page intranet du PEP.
- ✓ Les éléments implantés ne permettent toujours pas la gestion du volume de projets actifs.

# Le cheminement

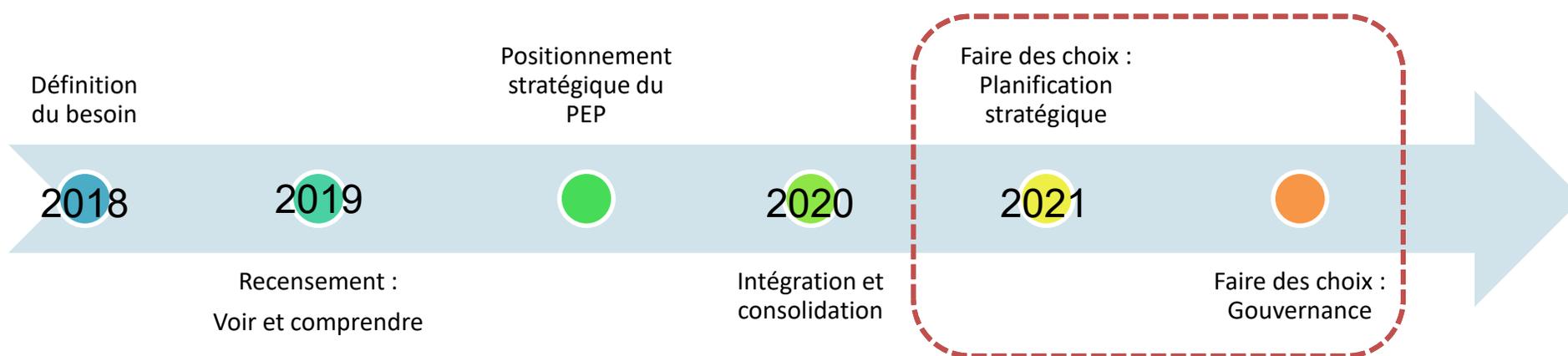


## La pandémie...

## S'avoir en tirer profit!

- Numérisation de plusieurs rencontres et outils.
- Nécessité de priorisation des activités, incluant les projets.
- Questionnement des processus et pratiques délestés.

# Le cheminement



**FAIRE LES  
BONNES  
CHOSSES**



**DE LA  
BONNE  
FAÇON**



**LA CAPACITÉ  
À LIVRER DE  
LA VALEUR**



## Objectif 1 : Établir des critères de priorisation

- Révision de la méthodologie et du format de la planification stratégique et des plans bisannuels associés.
- Accompagnement des comités stratégiques analysant et priorisant des demandes de projets.

**FAIRE LES  
BONNES  
CHOSSES**



**DE LA  
BONNE  
FAÇON**



**LA CAPACITÉ  
À LIVRER DE  
LA VALEUR**



## Objectif 2 : Mettre en place la structure de gestion du portefeuille de projets organisationnel

- Rédaction et diffusion d'un Cadre de gestion du portefeuille de projets organisationnel
- Mise en place d'un "Comité de vigie du portefeuille de projets organisationnel"

# Faire des choix : Mise en application

**FAIRE LES  
BONNES  
CHOSSES**



**DE LA  
BONNE  
FAÇON**



**LA CAPACITÉ  
À LIVRER DE  
LA VALEUR**



**Objectif 3 : Récolter nos premiers bénéfices en lien avec la gestion de la capacité organisationnelle**

- À suivre!

# En conclusion : Constats globaux

## Baromètre de la gestion du changement

Vision

- ✓ Importance de bien communiquer et vulgariser l'objectif ultime (l'état désiré) pour répondre au besoin de l'organisation.

Compétences

- ✓ S'inspirer de plusieurs théories, philosophies et méthodologies pour l'adapter à la réalité de l'organisation.

Bénéfices

- ✓ Répondre à la question : « What's in it for me? »

Ressources

- ✓ Ne pas négliger l'énergie requise à accueillir le changement.

Plan d'action

- ✓ Avoir un plan de match, mais oser l'adapter ou le modifier en cours de route.

**Engagement!**

- ✓ Le point clé est l'ENGAGEMENT!