

Améliorer la maturité en gestion de projet – une approche collaborative

Alejandro Romero-Torres, professeur et
cotitulaire de la Chaire de gestion de projet ESG UQAM
romero-torres.alejandro@uqam.ca

En collaboration avec **Maude Brunet**, professeure HEC,
Benoit Lalonde, président GPBL et **Monique Aubry**,
professeure ESG UQAM

CHAIRE de gestion de projet
ESG UQAM

CHAIRE de gestion de projet **ESG** UQÀM

Axes de recherche:

- Écosystème et projets
- Humain et projets
- Flexibilité et projets
- Numérique et projets
- Durabilité et projets



**Observatoire de projets
publics**
ESG UQÀM



PICoP
Laboratoire de transfert des pratiques
innovantes en contexte de projet
ESG UQÀM

Recherche action

- Chercheurs
- Praticiens
- Experts en gestion de projets - GPBL

Présentation basée sur le livre

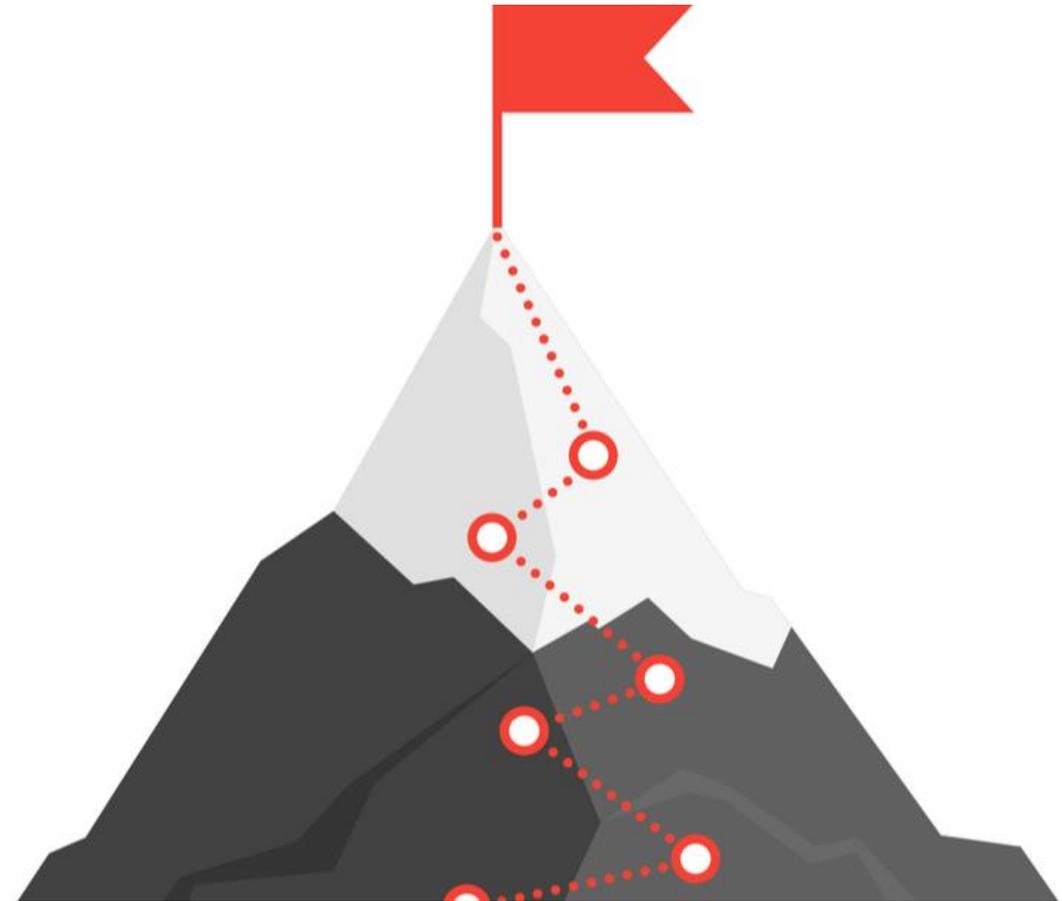


Disponible à partir du 15
novembre 2023

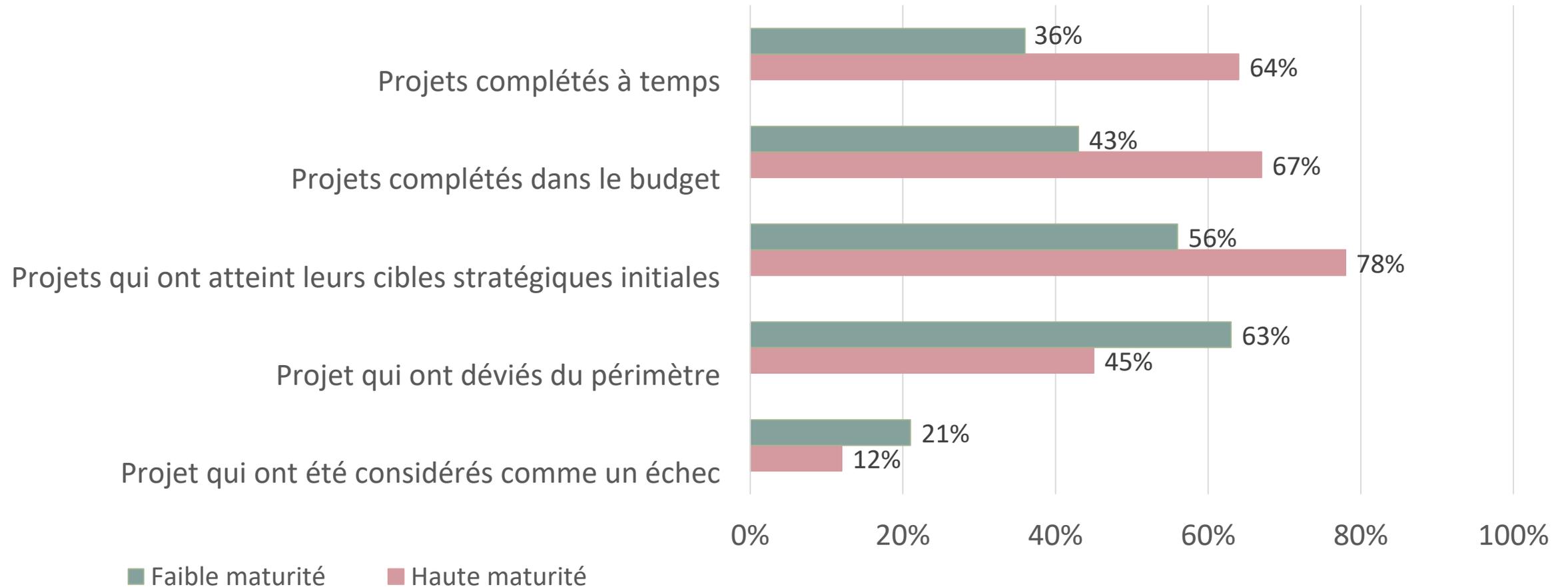
QR vers le site du
livre

Agenda

- 1. La maturité de la gestion de projet**
- 2. Approche collaborative d'évaluation**
- 3. Pistes d'amélioration de la maturité**
 - a) Collaboration entre l'équipe
 - b) Collaboration entre parties prenantes
 - c) Collaboration au niveau organisationnel
 - d) Collaboration sectorielle



1. Maturité de la gestion de projet – pourquoi?



Pulse of the Profession Report : Success in Disruptive Times (PMI, 2018)

1. Maturité de la gestion de projet - définition

La maturité en gestion projet permet de renforcer les compétences organisationnelles à l'intégration des stratégies et des objectifs d'affaires à travers le portefeuille de projet, les programmes et les projets et ainsi, générer de la valeur.

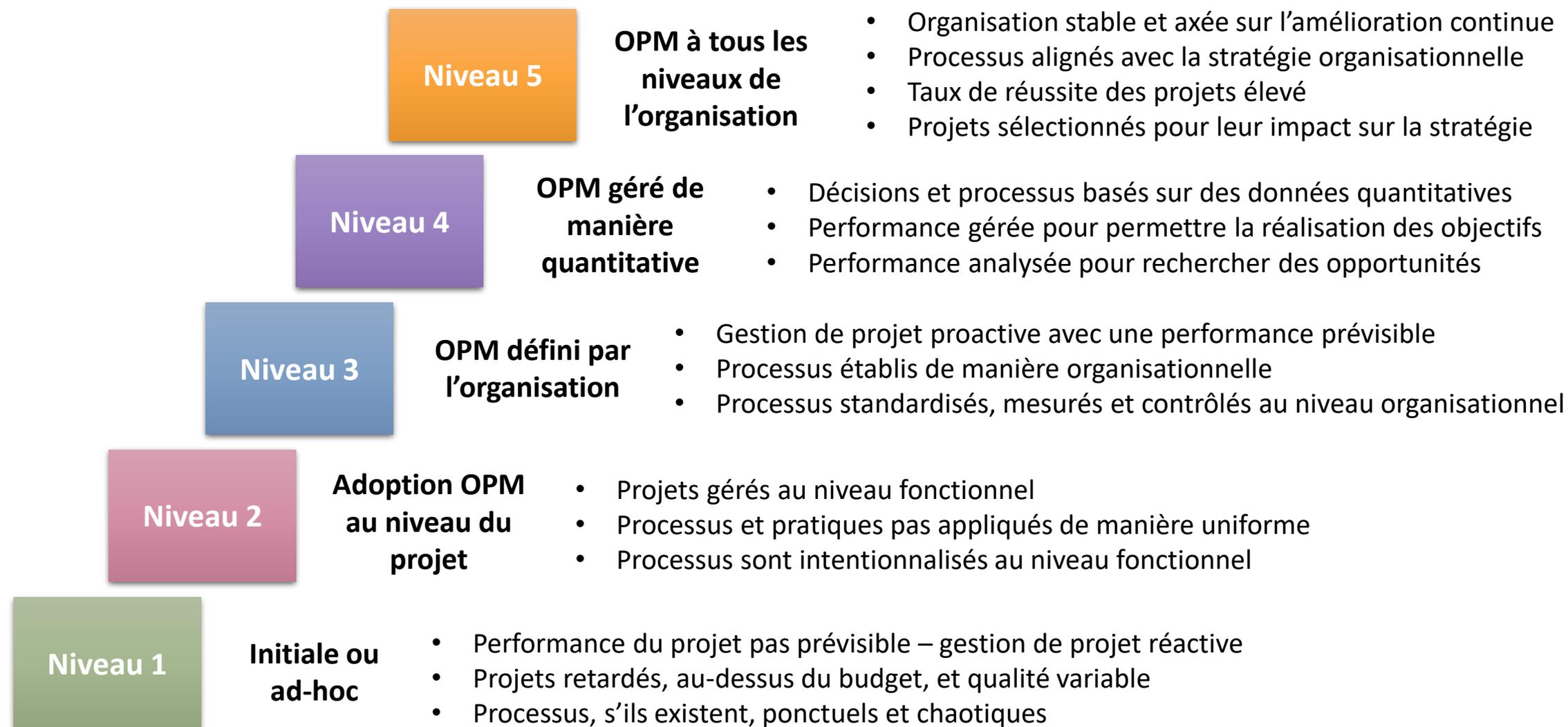
- Concrétiser des objectifs stratégiques
- Comprendre et promouvoir les meilleures pratiques – **institutionnalisation des pratiques**
- Déterminer et comprendre les enjeux liés à la gestion de projet
- Amélioration continue
- Répondre aux changements de l'environnement - **flexibilité**
- Assurer **la prédictibilité de la performance des projets**

Les organisations les plus performantes présentent un plus fort alignement stratégique de leurs projets et programmes, et réalisent 89 % de leurs projets (contre 36 % pour les organisations peu performantes).

Pulse of the Profession In-Depth Report: (PMI, 2019)

Résultat contesté par Mulluly (2014)

1. Maturité de la gestion de projet - échelle



1. Maturité de la gestion de projet – organisation

L'OPM ou Gestion organisationnelle de projet consiste à aligner la **gestion de portefeuille, programme et projet** et les **pratiques organisationnelles** avec la **stratégie organisationnelle** (PMI, 2017).

Gouvernance

- Cadre d'exécution pour l'alignement
- Intégration des différents niveaux organisationnels
- Harmonie et intégrité – rôle et responsabilités

Méthodologie

- Pratiques, processus, procédures
- Portefeuille, programme et projet
- Antécédents organisationnels, motivations et besoins spécifiques

Connaissances

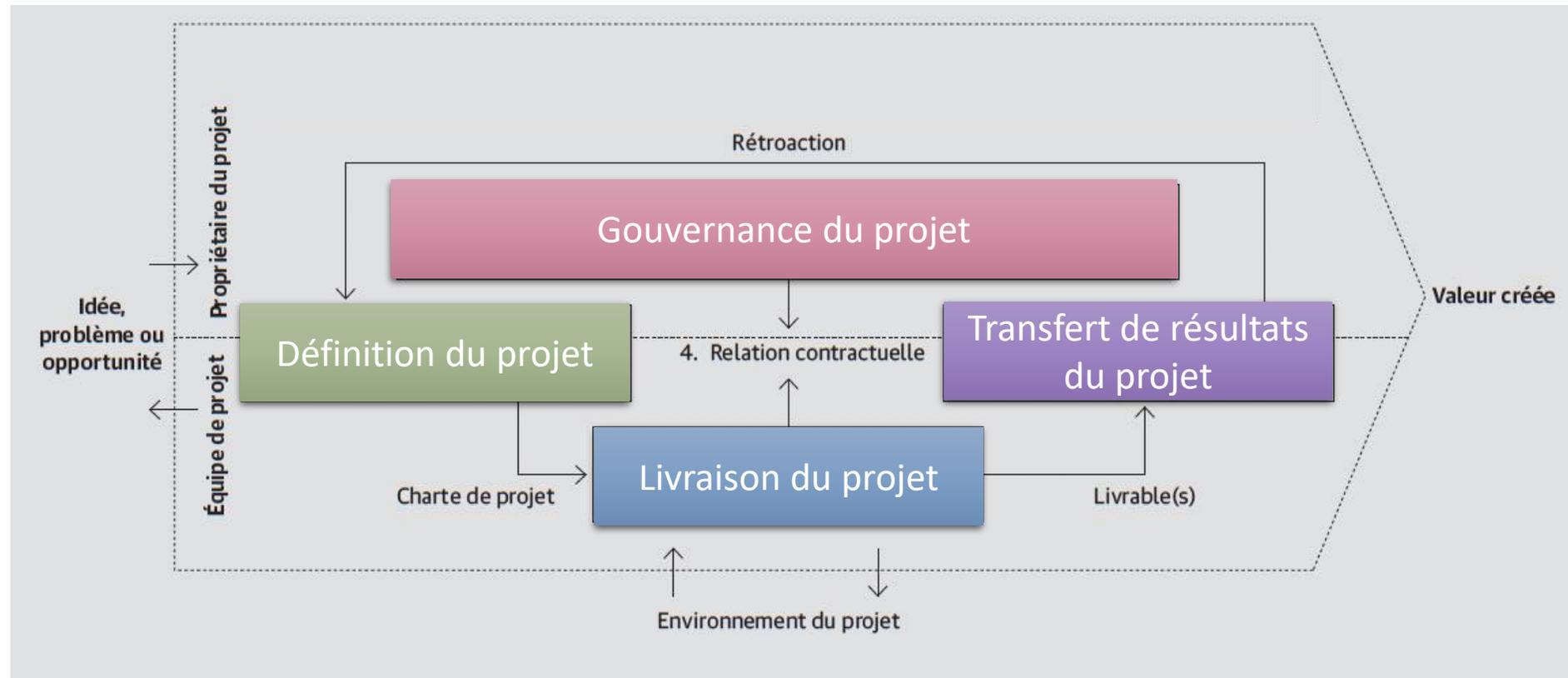
- Gestion délibérée, ciblée et efficaces des connaissances
- Générer, collecter, organiser et analyser les connaissances

Compétences

- Le savoir
- Compétences en performance
- Compétences personnelles

1. Maturité de la gestion de projet – projet

La performance d'un projet ne se limite pas qu'au respect de trois principales contraintes d'un projet (portée, échéancier, coût). Elle est surtout centrée sur **la création et la livraison de la valeur** pour l'organisation et les parties prenantes.



1. Maturité de la gestion de projet – deux composantes

1. Évaluation - documenter une situation actuelle et fournir un plan avec des recommandations ciblées.

2. Amélioration continue – instaurer des actions pour améliorer la maturité – une organisation apprenante

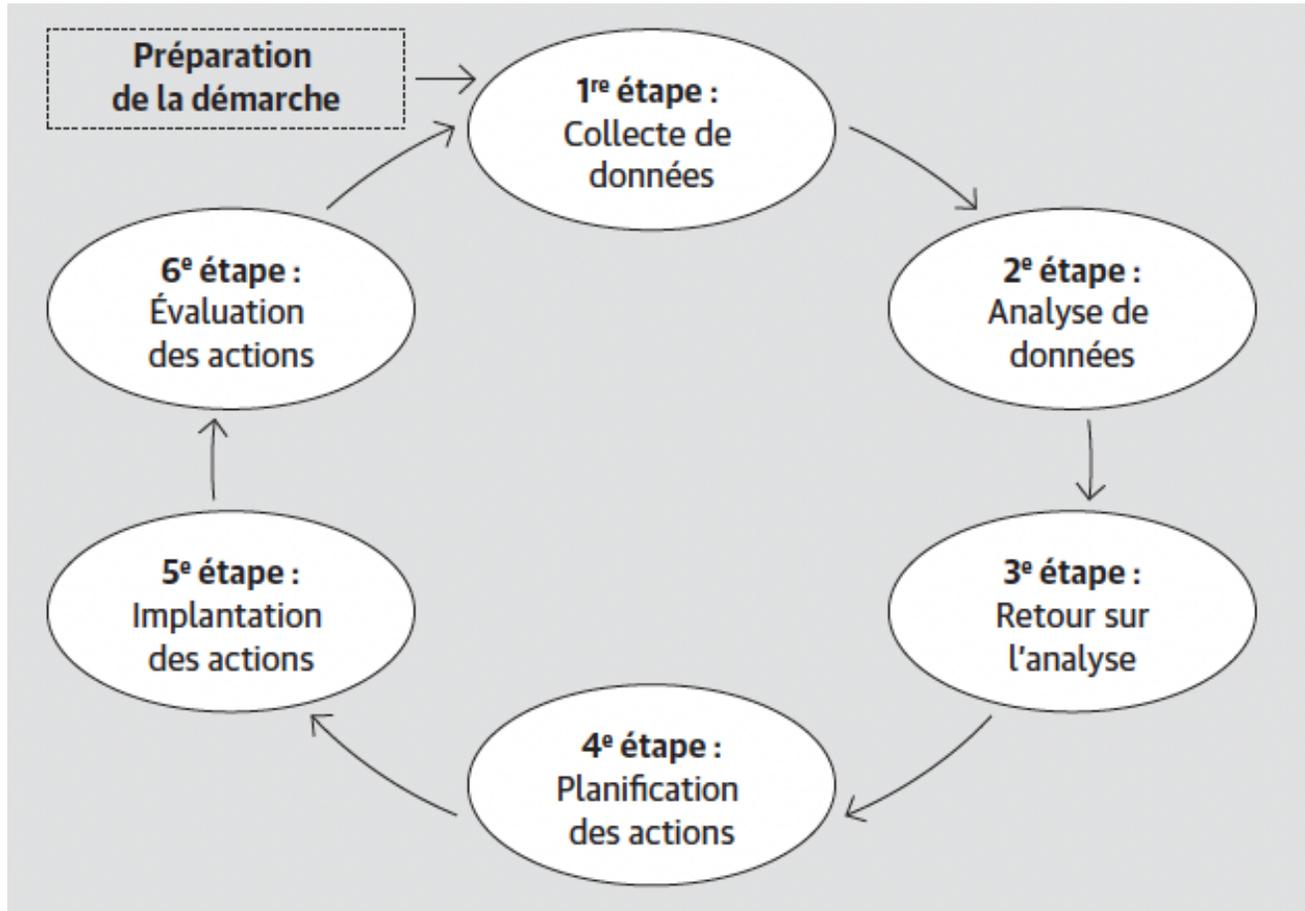


GOOGLE STREET VIEW



GPS

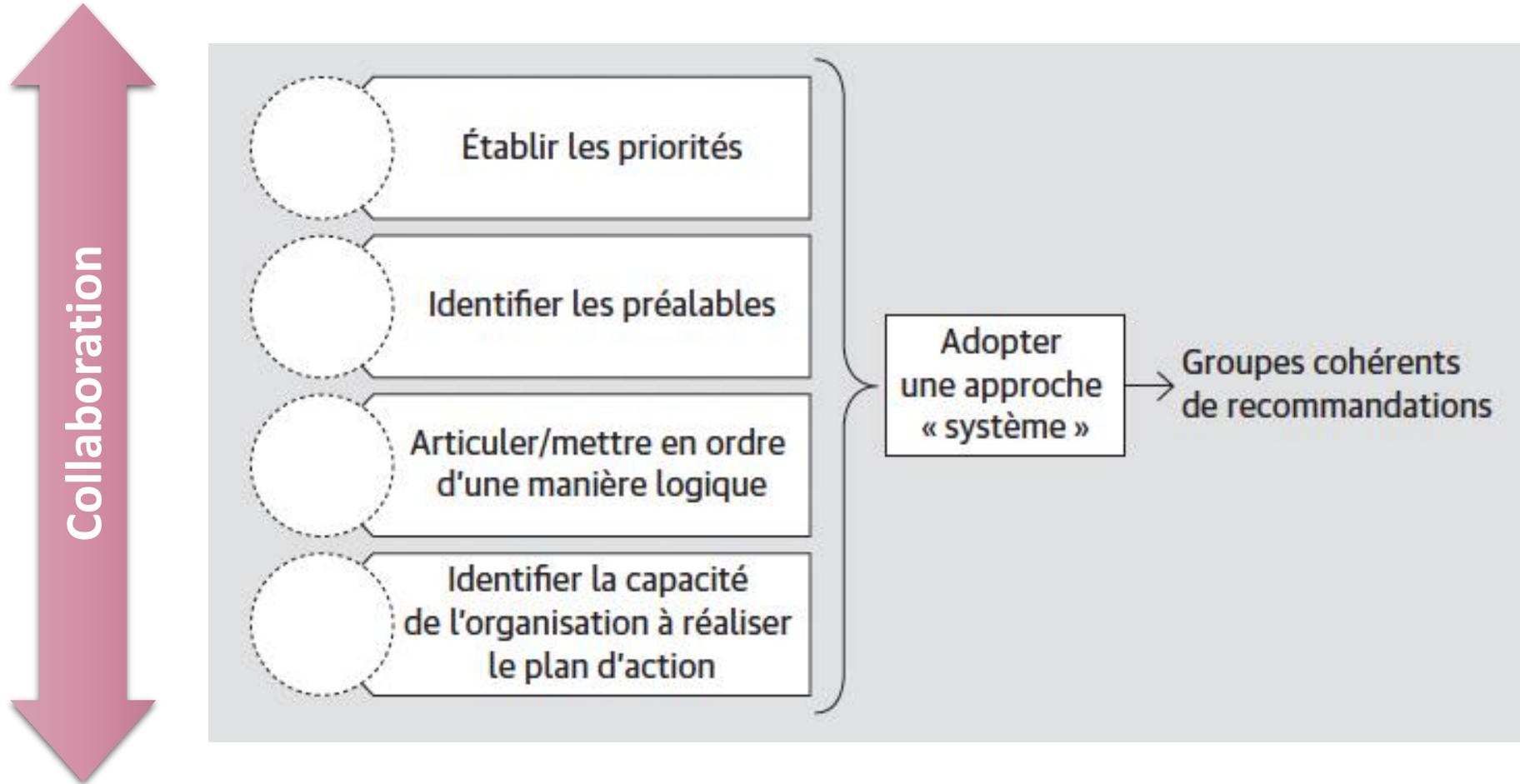
2. Approche collaborative d'évaluation



Basée sur une stratégie de recherche-action, offrant:

- la flexibilité dans le déroulement;
- la participation active des parties prenantes;
- une réflexion basée sur la théorie et la pratique ;
- une implantation progressive ajustée aux priorités ;
- dans un contexte dynamique.

2. Approche collaborative d'évaluation: plan d'action



2. Approche collaborative d'évaluation – facteurs de succès

- Trois ingrédients: la fiabilité, la conformabilité et la crédibilité
 - Danger de ne pas bien choisir les évaluateurs: rôle et compétences
 - Danger de ne pas avoir l'engagement de la haute direction
 - Danger de ne pas collaborer avec toutes les parties prenantes – pour l'évaluation et le plan d'action
 - Danger de ne pas soutenir la réflexibilité quant aux résultats de l'évaluation
 - Danger de ne pas considérer le contexte organisationnel

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau de la gestion de projet organisationnelle

Gouvernance

Constat

- Dépendance avec la culture, structure, influences politique
- Le bureau de projet (PMO), son positionnement et fonctions
- Communication verticale et horizontale limitée – création de silos

Recommandation

- Évaluer le positionnement souhaité de la gestion de projet pour l'organisation
- Plusieurs niveaux et rôles – mais la collaboration doit être mise en place à l'avance
- Revoir la prise de décisions et sa communication
- Revoir le rôle des comités de gouvernance – leur rôle et leur imputabilité
- Instaurer des mécanismes de développement de confiance, transparence et collaboration.

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau de la gestion de projet organisationnelle

Constat

Recommandation

Méthodologie - portefeuille

- Alignement stratégique limitée
- Portefeuille et sa gestion inexistants et incomplets
- La gestion des bénéfices inexistante
- La gestion de la capacité limitée ou inexistante

- Communication constante du plan stratégique
- Le portefeuille doit être mis en valeur par toutes les parties prenantes
- Collaborer avec toutes les parties prenantes dans la création de la valeur et la gestion de la capacité

Méthodologie - programme

- Gestion de programme émergente

- Collaborer avec toutes les parties prenantes dans l'élaboration de la gouvernance et des méthodologies

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau de la gestion de projet organisationnelle

Méthodologie - projet

Constat

- Cohabitation de plusieurs approches – agile, waterfall, IPD
- Enjeux de collaboration inter-projet, inter-directions et avec les opérations
- Enjeux d'estimation dans le contexte actuel
- Impacts des nouvelles technologies

Recommandation

- Adaptation des méthodologies, souplesse et communication
- Communication et responsabilisation dans la création de la valeur
- Soutenir et développer l'expertise en créant une intelligence organisationnelle (ou sectorielle)
- Évaluer l'impacts sur la gouvernance et méthodologies
- Se doter de compétences relationnelles et stratégiques

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau du projet

Constat

Recommandation

Connaissances

- Pratiques négligées ou survolées
- Régression avec le télétravail

- Établir des pratiques pour les connaissances explicites et surtout tacites – soutenues par la collaboration
- Permettre aux équipes de créer du sens sur les changements organisationnels
- Revoir les pratiques

Compétences

- Limitée sans une vision commune

- Ne pas se limiter qu'aux compétences techniques – importance sur les pratiques relationnelles
- Développer un plan d'intégration, un plan de formation, un plan de cheminement de carrière et un plan de relève

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau du projet

Constat

Recommandation

Définition du projet

- Pratiques négligées ou survolées

- Collaboration avec les parties prenantes du projet
- Déterminer le responsable de la définition du projet

Gouvernance du projet

- Limitée sans une vision commune

- Assurer qu'il y a une même vision du projet
- Concerter le rôle et les responsabilités
- Soutenir la gouvernance en renforçant la collaboration

Livraison du projet

- Application de normes et standards

- Assurer l'adaptation des pratiques
- Réflexibilité de toute l'organisation pour adapter et questionner (danger d'attribuer ce rôle à une seule entité)

3. Approche collaborative d'amélioration – au niveau du projet

Transfert de résultats
du projet

Constat

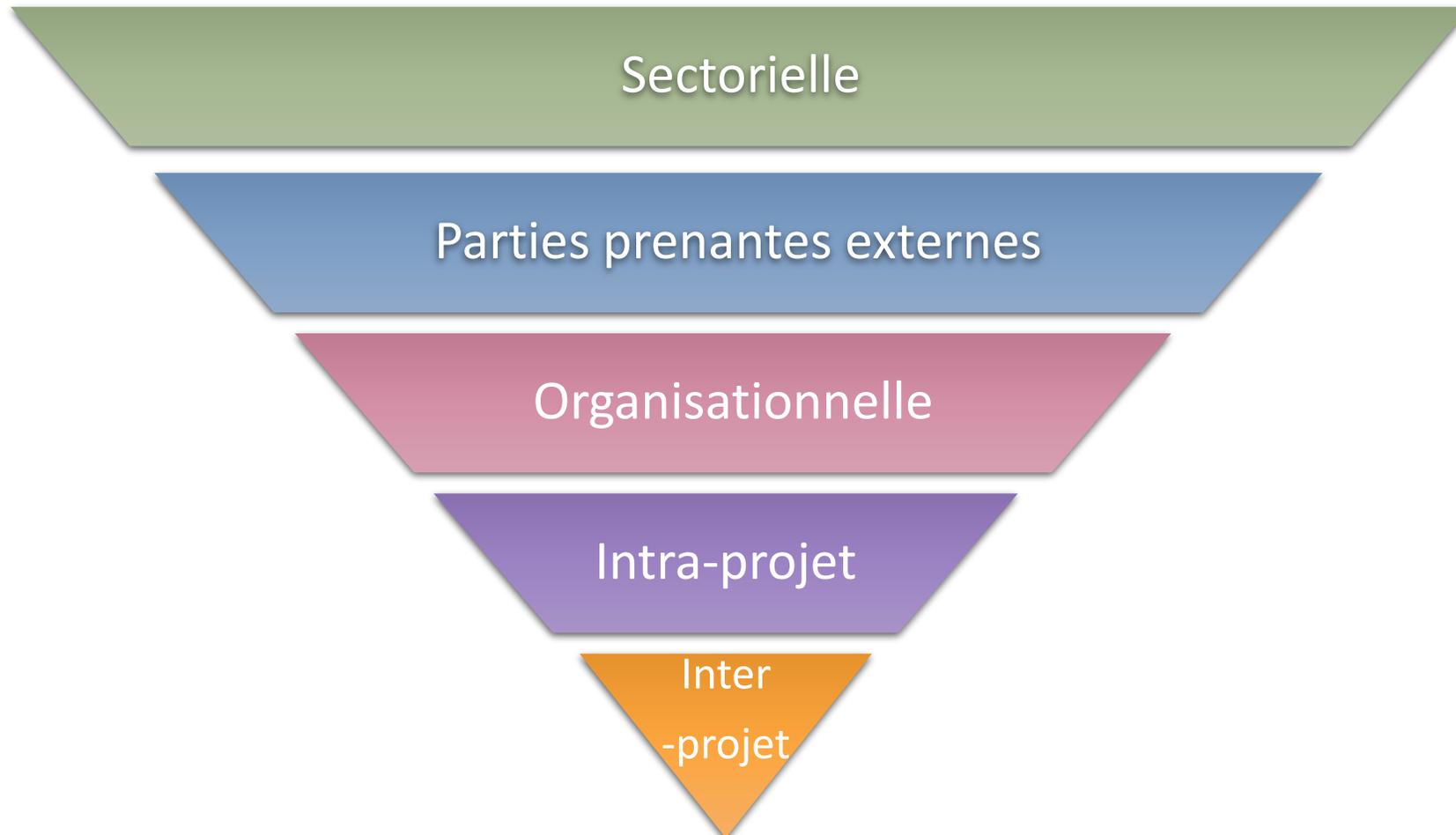
- Pratiques négligées ou survolées
- Création et livraison de la valeur limitée

Recommandation

- Collaboration avec les parties prenantes du projet
- Déterminer le responsable du transfert du projet
- Comprendre l'influence bidirectionnelle des décisions du projet et celles des opérations
- Collaboration entre l'équipe de projet, le commanditaire et le propriétaire du projet
- Co-développement d'une stratégie de gestion de changement

Conclusions

La collaboration – l'ingrédient clé pour l'évaluation de la maturité et son amélioration:



Facilitateurs et obstacles de l'amélioration



- Collaboration de toutes les parties prenantes
- Engagement et collaboration de la haute direction
- Stratégie de gestion de changement organisationnel
- Visibilité des gains
- Évaluation en contenu



- Perception de l'évaluation chiffrée
- Tensions organisationnelles
- Revoir les actions pour les adapter au contexte
- Ne pas collaborer avec les acteurs externes de l'organisation
- Le coût d'améliorer la maturité

Présentation basée sur le livre



Disponible à partir du 15
novembre 2023

QR vers le site du
livre

Améliorer la maturité en gestion de projet – une approche collaborative

Merci de votre attention !

Alejandro Romero-Torres, professeur et
cotitulaire de la Chaire de gestion de projet ESG UQAM
romero-torres.alejandro@uqam.ca

En collaboration avec **Maude Brunet**, professeure HEC,
Benoit Lalonde, président GPBL et **Monique Aubry**,
professeure ESG UQAM

CHAIRE de gestion de projet
ESG UQAM