

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**LE BUREAU DES PROJETS ET LA GESTION DU  
CHANGEMENT**

Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de  
l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

**© ASMA NISABOUR**

**Mai 2012**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



**Composition du jury :**

**Farid Ben Hassel, Professeur de management, président du jury, Université du Québec à Rimouski, département des sciences de l'administration**

**Roger Zaoré, Professeur de gestion des ressources humaines, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski, département des sciences de l'administration**

**Suzanne Pelletier, Professeure de marketing, professeure, Université du Québec à Rimouski, département des sciences de l'administration**

**Denis Rheault, Chef de projets Biopterre, examinateur externe, Centre de développement des bioproduits**

Dépôt initial le 10 juillet 2011

Dépôt final le 15 mai 2012



## *REMERCIEMENTS*

Je tiens à remercier mon directeur, monsieur Roger Zaoré, de m'avoir donné l'opportunité de réaliser cette recherche et du temps qu'il m'a accordé.

Je remercie également monsieur Pierre Cadieux pour ses encouragements, sa motivation et ses conseils.

Mes remerciements iront aussi à ma famille et plus précisément à ma mère pour son immense appui, ses encouragements continus et son support moral.

Enfin, je tiens à remercier mes amis qui m'ont encouragée à poursuivre dans mes efforts de recherche.



## *RÉSUMÉ*

Le changement représente un enjeu majeur de la vie de l'organisation ; c'est une solution qui permet à cette dernière de répondre à un problème. Cela étant dit, l'efficacité et la pérennité de l'organisation sont assurées par sa capacité à évoluer et à s'adapter.

Cette recherche essaie de passer en revue la littérature concernant le lien entre la gestion du changement et les bureaux des projets dans les organisations. Nous proposons pour cela une analyse de la gestion du changement, la gestion de projets et le rôle que peut jouer un bureau des projets pour gérer le changement.

Notre question principale porte sur la contribution du bureau des projets dans le processus de gestion du changement. Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête auprès d'organisations du Québec, de différents secteurs d'activités, qui ont implanté un bureau des projets. Les principaux objectifs recherchés sont de déterminer s'il existe un lien entre la gestion de projets et la gestion du changement et de déterminer jusqu'à quel point un bureau des projets peut intervenir pour aider les agents de changement ou les gestionnaires de projets à gérer le changement dans les projets de l'organisation.

L'enquête nous a permis de déterminer les différentes fonctions du bureau des projets, son rôle dans l'organisation ainsi que celui des agents de changement et des gestionnaires de projets.

**Mots clés :** Gestion du changement - Gestion de projets - Bureau des projets - Agents de changement – Gestionnaires

## *ABSTRACT*

The change represents a major challenge in the life of the organization; it is a solution which enables the latter to respond to a problem. That being said, the effectiveness and sustainability of the organization are provided by its ability to evolve and adapt. This research tries to review the literature about the relation between change management and project management office in an organization. We are analysing change management, project management and the role that can play a project management office to manage the change.

Our main issue is the contribution of the project management office in the change management process. To answer this question, we have carried out a survey in different organizations in Quebec, having different line of business, which have set up a project management office. The main research objectives are to determine whether there is a relation between project management and change management and to determine the extent to which a project management office can step in to help change agents or project managers to manage the change within the organization.

The survey helped us to determine the different functions of the project management office, its role in the organization, as well as the role of change agents and project managers.

**Key words:** Change Management – Project Management – Project Management Office – Change Agent – Project Manager

## *TABLE DES MATIÈRES*

REMERCIEMENTS.....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ABSTRACT .....	X
TABLE DES MATIÈRES.....	XII
LISTE DES TABLEAUX .....	XVI
LISTE DES FIGURES.....	XVIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	5
1.1. LA DÉFINITION DU PROJET.....	5
1.1.1. LA NOTION DE PROJET .....	5
1.1.2. CYCLE DE VIE D'UN PROJET.....	6
1.1.3. CARACTÉRISTIQUES D'UN PROJET .....	8
1.1.4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES DU PROJET.....	9
1.2. GESTION DE PROJET .....	16
1.3. LA GESTION DU CHANGEMENT .....	18
1.3.1. DÉFINITION DE LA GESTION DU CHANGEMENT .....	18
1.3.2. LES TYPES DU CHANGEMENT.....	19
1.3.3. LES MODÈLES DE GESTION DU CHANGEMENT.....	21
1.3.4. LA GESTION DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE DE PROJET.....	25
1.4. LE BUREAU DES PROJETS.....	27
1.4.1. DÉFINITION DU « BUREAU DES PROJETS ».....	27
1.4.2. LES FONCTIONS D'UN BUREAU DES PROJETS.....	29
1.4.3. TYPOLOGIE DES BUREAUX DES PROJETS .....	31
1.4.3.1. TYPES DE BUREAUX DES PROJETS .....	31



1.4.3.2. MATURETÉ EN GESTION DE PROJETS .....	32
---	----

## **CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL, QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE** 35

2.1. CADRE CONCEPTUEL .....	35
2.2. OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	42
2.3. QUESTION DE LA RECHERCHE .....	42
2.4. QUESTION DE LA RECHERCHE .....	43

## **CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**..... 45

3.1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	45
3.2. ÉCHANTILLON .....	46
3.3. LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES .....	47

## **CHAPITRE 4 ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION**..... 49

4.1. IDENTIFICATION DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES ET DES RÉPONDANTS .....	49
4.2. IDENTIFICATION DU RÉPONDANT .....	50
4.2.1. CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS .....	50
4.3. LES ACTIVITÉS DU BUREAU DES PROJETS .....	51
4.3.1. NIVEAU DE MATURETÉ EN GESTION DE PROJETS .....	51
4.3.2. TYPES DE BUREAUX DES PROJETS.....	52
4.3.3. LES ACTIVITÉS DU BUREAU DES PROJETS .....	52
4.3.4. LES RÔLES ET FONCTIONS DU BUREAU DES PROJETS .....	53
4.4. LE BUREAU DES PROJETS ET LA GESTION DU CHANGEMENT .....	56
4.4.1. LES CHANGEMENTS EFFECTUÉS DANS L'ORGANISATION .....	56
4.4.2. PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT.....	57
4.4.3. STRATÉGIE POUR RÉALISER LE CHANGEMENT.....	58
4.4.4. MÉCANISMES DE GESTION DU CHANGEMENT .....	59
4.4.5. LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT .....	59
4.4.6. DEGRÉ D'ACCEPTABILITÉ DU CHANGEMENT .....	59
4.5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTS INTERVENANTS.....	60
4.5.1. LES PERSONNES RESPONSABLES DU CHANGEMENT .....	60
4.5.2. LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INDIVIDUS DANS LE PROJET.....	60
4.5.3. LES ACTIVITÉS DES INDIVIDUS DANS LE PROJET .....	60
4.6. LE BUREAU DES PROJETS ET LA GESTION DU CHANGEMENT .....	61
4.6.1. LE BUREAU DES PROJETS ET L'IMPLANTATION DU CHANGEMENT.....	61
4.6.2. LE BUREAU DES PROJETS ET LES CHANGEMENTS APPORTÉS .....	61

4.6.3.	LE BUREAU DES PROJETS ET LA CONFORMITÉ DES CHANGEMENTS APPORTÉS.....	62
4.6.4.	L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS L'INTÉGRATION DU CHANGEMENT' .....	62
4.6.5.	LE RÔLE DU BUREAU DES PROJETS DANS LA GESTION DU CHANGEMENT .....	62
4.6.6.	LES OBJECTIFS DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	63
4.6.7.	LES FACTEURS D'ÉCHEC DE LA GESTION DU CHANGEMENT .....	64
4.6.8.	LES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE DU CHANGEMENT.....	65
4.7.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	67
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>		<b>71</b>
<b>ANNEXE I LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DU QUESTIONNAIRE.....</b>		<b>73</b>
<b>ANNEXE II QUESTIONNAIRE .....</b>		<b>75</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>		<b>87</b>

## *LISTE DES TABLEAUX*

TABLEAU 1 : LES NIVEAUX DE MATURITÉ EN GESTION DE PROJETS .....	51
TABLEAU 2 : LES TYPES DE BUREAUX DES PROJETS.....	52
TABLEAU 3 : LES ACTIVITÉS DU BUREAU DES PROJETS.....	53
TABLEAU 4 : LES RÔLES DU BUREAU DES PROJETS .....	54
TABLEAU 5 : LES FONCTIONS DU BUREAU DES PROJETS PAR ORDRE DE CROISSANCE .....	55
TABLEAU 6 : LES TYPES DE CHANGEMENTS EFFECTUÉS .....	57
TABLEAU 7 : PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT .....	58
TABLEAU 8 : DEGRÉ D'ACCEPTABILITÉ DU CHANGEMENT .....	60
TABLEAU 9 : LE RÔLE DU BUREAU DES PROJETS DANS LA GESTION DU CHANGEMENT.....	63
TABLEAU 10 : LES OBJECTIFS DE LA GESTION DU CHANGEMENT .....	63
TABLEAU 11 : LES FACTEURS D'ÉCHEC DE LA GESTION DU CHANGEMENT .....	64
TABLEAU 12 : LES FACTEURS DE LA RÉUSSITE DU CHANGEMENT .....	66



## *LISTE DES FIGURES*

FIGURE 1 : CYCLE DE VIE DE PROJET .....	7
FIGURE 2 : LES DIFFÉRENTES STRUCTURES DU PROJET .....	9
FIGURE 3 : ORGANISATION FONCTIONNELLE .....	11
FIGURE 4 : ORGANISATION MATRICIELLE FAIBLE .....	12
FIGURE 5 : ORGANISATION MATRICIELLE ÉQUILIBRÉE.....	13
FIGURE 6 : ORGANISATION MATRICIELLE FORTE .....	14
FIGURE 7 : ORGANISATION PAR PROJET .....	15
FIGURE 8 : ORGANISATION COMPOSITE .....	16
FIGURE 9 : POSITION DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE PROJET .....	26
FIGURE 10. ORGANIGRAMME DU CHANGEMENT .....	36
FIGURE 11 : LA COMMUNICATION PENDANT LE CHANGEMENT .....	38
FIGURE 12 : CADRE CONCEPTUEL.....	40



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières années, la gestion de projets s'est beaucoup améliorée et cela en fournissant aux gestionnaires des outils, des méthodes de gestion et de bonnes pratiques, telles que définies dans le « Project Management Body of knowledge (PMBOK) ».

Même avec ces bonnes pratiques, les gestionnaires se heurtent à des difficultés en gérant leurs projets : les délais non respectés, le budget initial souvent dépassé et aussi les spécificités du projet parfois modifiées. En effet, selon une étude de Gartner Group (Guide Informatique, 2010) « [l]es chiffres nous montrent que seulement un faible pourcentage des projets aboutit en respectant les contraintes de temps, de budget et de qualité ». Cette étude conclut que 20% des budgets sont gaspillés sur des projets qui, par la suite, seront abandonnés.

Afin d'encadrer la réalisation des projets, d'augmenter leur taux de réussite et de minimiser les risques, des bureaux de projets ont vu le jour, et ce, principalement dans les grandes organisations. La mise en œuvre d'un bureau des projets est importante lorsque les projets sont nombreux et importants pour la survie de l'organisation. C'est vers 1950 que la notion de bureau des projets a émergé, mais c'est dans les années quatre-vingt-dix que les bureaux de projets ont pris forme (Aubry, 2006).

Les développements récents dans le domaine des technologies de l'information permettent aux organisations de devenir plus agiles, rendant possible une multiplicité de structures organisationnelles et une diversité de modèles de relations avec les clients. L'accroissement des nouvelles technologies a fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel entraînant un mouvement de changement

continu. En effet, les changements dans l'environnement et les exigences de l'économie mondiale poussent les organisations à accélérer leur rythme d'adaptation, d'innovation, de réalisation et d'amélioration de la qualité des produits et services. Pourtant, aussi prometteuses que soient ces nouvelles technologies, leur véritable impact ne se fait sentir que si elles sont arrimées à la stratégie de l'organisation et au changement organisationnel. Dans un tel environnement, la notion de projet est devenue indispensable et constitue un moyen pour que l'organisation atteigne ses objectifs.

Un projet se heurte souvent à des résistances au sein de l'organisation. Souvent les dirigeants adoptent des discours de sensibilisation par rapport au changement; on entend continuellement : « Nous devons aller de l'avant, changer notre culture, réagir, nous adapter, faire face à, etc. ». Au delà de la décision de changer, le problème qui se pose est de savoir comment introduire le changement dans l'organisation et surtout comment le faire accepter par les ressources humaines qui elles-mêmes sont des agents du changement.

Ulrich (1996) mentionne que 25% des projets de changement organisationnel connaissent un succès, qui est mesuré en termes de respect des coûts, des échéanciers et de temps. Il évalue la performance des ressources humaines dans le processus de gestion du changement en mettant l'accent sur la contribution active des gestionnaires de changement dans la vérification de la faisabilité du changement, l'identification des conditions de succès, la formation et la communication interne.

Selon une étude de Gartner Group (Guide Informatique, 2010), les organisations peuvent éprouver de la difficulté à gérer leurs projets. Le problème à résoudre consiste à déterminer les ressources disponibles au développement des projets qui sont mis en priorité. « La réussite du changement technologique repose en grande partie sur le comportement adopté par les gestionnaires » (Gagnon, 2006). Ainsi, le rôle du gestionnaire est d'une grande importance dans le processus du changement; sans sa transparence dans la communication, son écoute et son accompagnement tout au long du processus, le gestionnaire sera incapable de gérer l'insécurité de son équipe (Gagnon, 2006). Le gestionnaire doit présenter les impacts des changements effectués, les difficultés perçues et

les résultats espérés. Tout gestionnaire est appelé à faire face à la gestion du changement subi ou initié par lui-même. Son rôle principal est d'aider son équipe dans le processus de soutien des projets de transformation, d'optimisation, de construction ou des projets de résolution de situations de crise. Ceci étant dit, pour atteindre les résultats espérés et réduire les risques d'échec, le gestionnaire doit se doter d'un savoir-faire, de moyens et d'outils de gestion de projets de changement. En plus, il doit être aussi capable de soutenir son équipe efficacement.

Or, pour implanter un changement, il faut assurer la conformité et rassembler tous les éléments et toutes les conditions pour faciliter le changement. Les gestionnaires doivent être en mesure d'accompagner leurs ressources, de les rassurer et de leur procurer des outils de gestion adéquats. Cependant, pour pouvoir accompagner leurs ressources, les gestionnaires doivent être entourés d'une équipe de gestion solide et de professionnels qui sont capables de gérer un projet et les changements qui l'accompagnent.

Ainsi, la mise en œuvre du changement nécessite des connaissances d'enjeux, d'objectifs, d'outils et de techniques de gestion, une mise en place d'une bonne stratégie et des actions d'accompagnement dans un contexte de transition. De plus, la gestion du changement nécessite l'adhésion de toutes les ressources humaines, un leadership de la part des gestionnaires et une vision commune du projet.

Selon Beer, Eisenstat et Spector cités dans Ménard (2002), le succès d'un changement est lié à une approche participative. Les employés ainsi que les gestionnaires doivent prendre l'initiative et participer au changement, tenant compte du fait que la structure organisationnelle formelle n'est pas en mesure de le gérer (Ménard, 2002). Kotter (Ménard, 2002) ajoute qu'un changement réussi nécessite un bon leadership et que la gestion de ce changement requiert 80% de leadership et 20% de gestion. Ainsi, la gestion du changement a besoin de leaders qui communiquent efficacement. Certes, la communication est un facteur clé dans la gestion du changement, mais avant d'assurer une communication qui repose sur l'organisation de séances d'information et de rencontres, les gestionnaires doivent établir une bonne compréhension du projet (Gagnon, 2006). Parmi les

différentes responsabilités du gestionnaire, l'auteur met en premier la bonne connaissance du projet et l'adhésion à la vision et aux objectifs escomptés par le projet.

Cette recherche vise à identifier le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement et cela en essayant d'établir un lien entre la gestion de projets et la gestion du changement. Or, la gestion du changement des projets peut se faire de différentes façons, stratégiques, tactiques, opérationnelles et par différents acteurs. Par exemple, si le bureau des projets a des fonctions seulement en gestion de projets, une des responsabilités ici pourrait être de bien encadrer les gestionnaires de projets en mettant à leur disposition une méthodologie spécifique au contexte de l'organisation pour gérer le changement. Dans ce cas, le gestionnaire de projets doit appliquer la méthode convenue et réaliser les activités pour gérer les changements spécifiques à son projet. Selon les stratégies de gestion établies par le bureau des projets, les instances organisationnelles pertinentes vont être impliquées dans la réussite du changement.

L'intérêt de cette recherche est, d'une part, d'identifier les pratiques de la gestion de projets, les stratégies de la gestion du changement et de déterminer les processus communs aux deux volets. Et, d'autre part, il réside en l'identification des rôles et responsabilités du bureau des projets qui doivent avoir été convenus en complémentarité avec les autres instances de l'organisation ainsi que les rôles des gestionnaires dans l'intégration du changement. Ainsi, les questions de recherche sont :

1. Est-ce que le bureau des projets doit intégrer dans sa mission, outre la gestion de projets, la gestion du changement?
2. Si oui, quel est le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement?

Pour y arriver, nous débuterons en dressant un portrait global des bureaux des projets et leurs méthodologies de gestion de projets. Ensuite, nous procéderons à la revue de littérature avant d'élaborer un cadre de référence pour établir le lien entre le bureau des projets et la gestion du changement. Pour terminer, nous allons vérifier les questions et hypothèses de recherche, les méthodes utilisées et les limites de la recherche.

# CHAPITRE 1

## LA REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. LA DÉFINITION DU PROJET

Avec l'évolution continue des technologies, le rythme accéléré des changements et la concurrence, les organisations adoptent plusieurs stratégies pour maintenir leur position concurrentielle et conserver leurs avantages compétitifs. Dans son livre *Manager un projet de changement*, Jean-Jacques Lamboley (Lamboley, 2010) mentionne qu'une bonne gestion de changement est nécessaire au succès du projet. Il ajoute que les règles de la gestion de projets sont adaptées aux projets de gestion du changement.

Afin de mettre le lecteur en contexte, nous débuterons en dressant les portraits respectifs de la gestion de projets, de la gestion du changement et des bureaux des projets. Ensuite, nous traiterons des méthodes de gestion utilisées par les gestionnaires et le rôle du bureau des projets dans leur consolidation dans la gestion de projets.

#### 1.1.1. La notion de projet

La définition d'un projet diffère d'une organisation à une autre. Selon le Project Management Institute (PMI), « [u]n projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (PMBOK, 2008). L'effort temporaire est l'ensemble des opérations et actions menées par l'organisation pour répondre à des besoins. Cet effort est délimité dans le temps, il a une date de début et une date de fin qui peut durer une heure ou s'étendre sur plusieurs années. Un produit ou un service unique veut dire que ce dernier se distingue de tous les autres produits ou services de l'entreprise comme les projets dont ils sont issus.

L'organisation internationale de normalisation (ISO) définit le projet comme :

[...] un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. (Meye, 2007)

Selon Kerzner (2003) cité dans Aubry (2006), un projet peut être considéré comme une série d'activités et de tâches qui ont un objectif spécifique, qui est d'être complété selon certaines spécifications. Il ajoute qu'un projet a des dates de début et de fin définies, des fonds limités et qu'il requiert des ressources humaines et matérielles multifonctionnelles.

D'après Augé (2001), le concept de « Projet » se résume en un ensemble d'activités et d'actions mises en œuvre pour atteindre un but et répondre à un besoin spécifique.

En résumé, un projet est l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini, connu et mesurable dans des délais fixés. Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une dimension d'unicité, constituant en ce sens un changement en soi. Il répond en général à une problématique et son résultat est conforme à des normes de qualité et de performance prédéfinies. Dans la mesure où un projet mobilise des ressources identifiées durant sa réalisation, celui-ci a également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens.

### **1.1.2. Cycle de vie d'un projet**

Le cycle de vie du projet est « l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit » (CIO, 2003). Le référentiel PMBOK décrit le cycle de vie d'un projet en cinq phases qui représentent les groupes de processus :

- Phase de démarrage : définition et autorisation d'une phase de projet;
- Phase de planification : définition et affinement des objectifs, planification des actions requises pour atteindre les objectifs du projet;
- Phase de réalisation : intégration des ressources (humaines, matérielles, etc.) pour mener à bien le projet;
- Phase de pilotage et contrôle : surveillance et suivi de l'avancement du projet afin de détecter les écarts par rapport aux plans projets;
- Phase de clôture : formalisation de l'acceptation d'un produit, service ou résultat.

Les phases du cycle de vie du projet sont définies comme des groupes de processus illustrés dans la figure 1 :

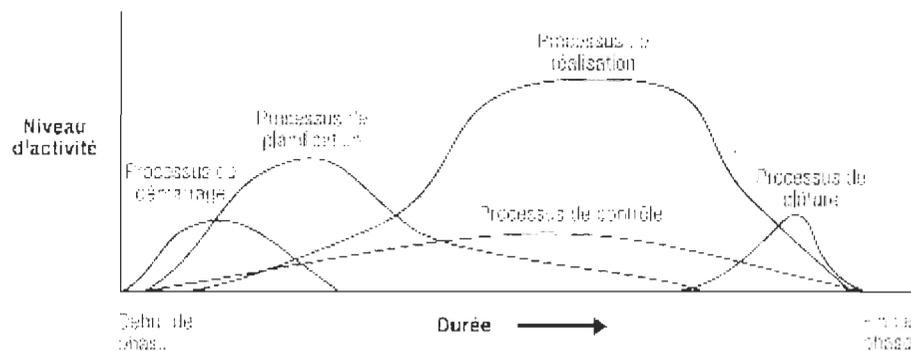


Figure 1 : Cycle de vie de projet<sup>1</sup>

Subséquentement, le cycle de vie d'un projet débute par le processus de démarrage et se termine par le processus de clôture. Un projet représente un changement en soi. Ainsi, son cycle de vie peut être un cycle de vie d'un changement.

<sup>1</sup> Selon le Project Management Institute (PMI)

### 1.1.3. Caractéristiques d'un projet

D'après Buttrick (2006), un projet possède différentes caractéristiques qui sont :

- L'objectif : chaque projet a un objectif clairement défini. Cet objectif doit être précis et doit définir le besoin du client.
- La limite dans le temps et l'espace : un projet a une date de début et une date de fin et se déroule dans un contexte spécifique.
- La singularité : un projet est unique et ne peut jamais être reproduit à l'identique de ce qui existe déjà. Des projets peuvent se ressembler, parce qu'ils ont le même objectif, mais ils peuvent être différents en termes de détails, d'environnement et contexte de réalisation.
- Des personnes rassemblées temporairement : chaque projet se dote d'un initiateur ayant l'idée, d'un commanditaire ayant le besoin, d'un chef de projet, le gérant, et d'une équipe de projet qui réalise les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- La complexité : chaque projet fait appel à diverses compétences qui peuvent être placées sous différentes autorités et implique divers acteurs, ressources et moyens, des compétences qui ne sont pas généralement placées sous la même autorité et qui nécessitent d'être coordonnées.
- La collectivité : les projets sont le produit d'une organisation. Ils sont rassemblés par une équipe pour répondre aux besoins d'un client cible.

#### 1.1.4. Les différentes structures du projet

Depuis que la notion de projet a été introduite dans les organisations, le fonctionnement de ces dernières est basé sur des mécanismes d'ordonnancement et de coordination des projets.

Plusieurs auteurs, dont K.B.Clark, R.H.Hayes, et S.C Wheelwright (1992), ont proposé des modèles de structures de projet, notamment le modèle de structure fonctionnelle représenté dans la figure 2.

Ce modèle suggère une typologie de quatre configurations différentes du positionnement du projet par rapport aux services fonctionnels et aux rôles des acteurs impliqués.

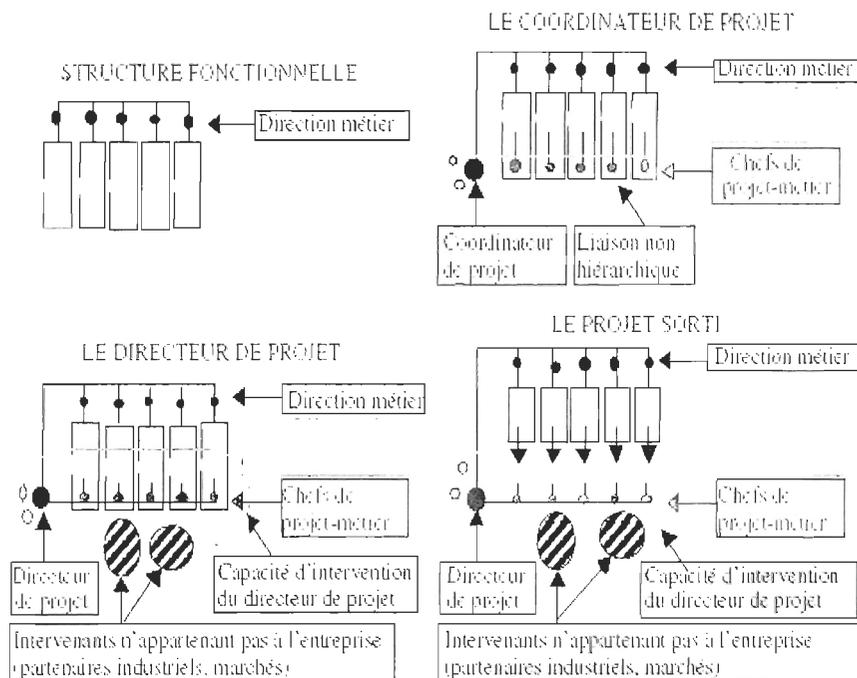


Figure 2 : Les différentes structures du projet<sup>2</sup>

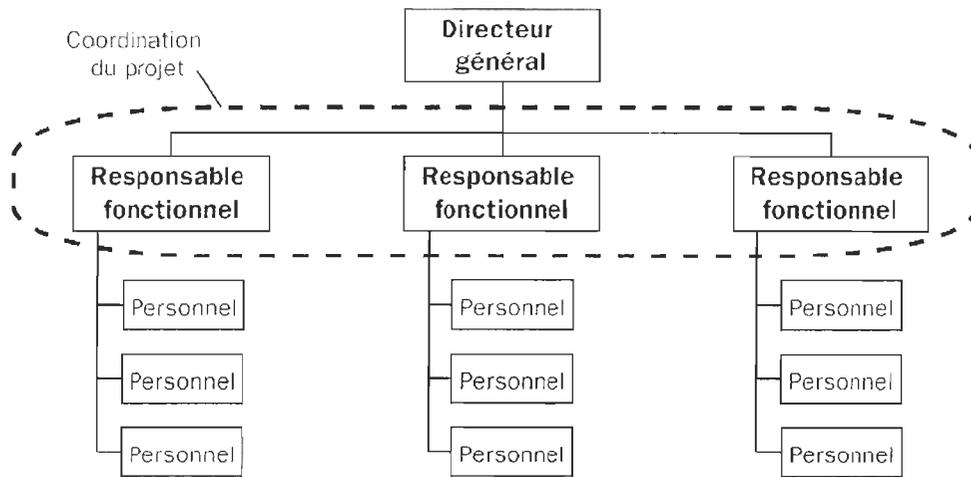
<sup>2</sup> Selon Clark, Hayes, Wheelwright, 1992.

Dans la structure fonctionnelle, l'équipe de projet ne s'occupe pas du processus global (Clark, Hayes, Wheelwright, 1992). Seuls les responsables hiérarchiques doivent allouer les différentes ressources au projet et assurer la coordination. Le coordinateur de projet, quant à lui, anime les instances de coordination collective, coordonne les activités et consolide les informations fournies par les responsables hiérarchiques (Clark, Hayes, Wheelwright, 1992). Le directeur de projet s'inscrit aussi dans le même schéma d'ensemble d'organisation fonctionnelle. Son rôle est différent du reste des acteurs vu qu'il dispose d'un poids prépondérant dans la capacité d'action. La direction lui délègue la possibilité d'arbitrage en cas de conflit, la négociation des moyens accordés au projet et une grande autonomie d'animation et d'organisation. En cas de dépendance hiérarchique, il dispose d'une équipe de chefs de projet-métier importante et complète (Clark, Hayes, Wheelwright, 1992). Ainsi, la structure fonctionnelle est une structure où chaque ressource exécute une tâche spécifique et où le contrôle de gestion n'est pas centré sur le projet. Dans la phase « projet extrant » les acteurs du projet travaillent sous l'autorité du directeur de projet, interviennent et, ensuite, exécutent leur fonction principale.

Le PMBOK (2008) définit six types d'organisation en gestion de projets :

1. Organisation fonctionnelle
2. Organisation matricielle faible
3. Organisation matricielle équilibrée
4. Organisation matricielle forte
5. Organisation par projets
6. Organisation composite

L'organisation fonctionnelle, présentée dans la figure 3, illustre une hiérarchie dans laquelle chaque ressource humaine a un supérieur immédiat. Le directeur général représentant la haute direction assigne les responsables fonctionnels. Les responsables fonctionnels, quant à eux, gèrent les priorités des ressources humaines, assignent les tâches et les projets et stimulent l'adhésion des ressources humaines aux projets.



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Figure 3 : Organisation fonctionnelle<sup>3</sup>

La figure 4 illustre une organisation matricielle faible. Les activités de cette organisation sont similaires à celle d'une organisation fonctionnelle. Le responsable fonctionnel assigne des rôles et des tâches à ses ressources et joue plus le rôle d'un coordinateur ou d'un facilitateur que celui d'un manager. L'intégration du changement est plus facile dans une organisation ayant une structure matricielle qu'une organisation divisée en départements.

<sup>3</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)

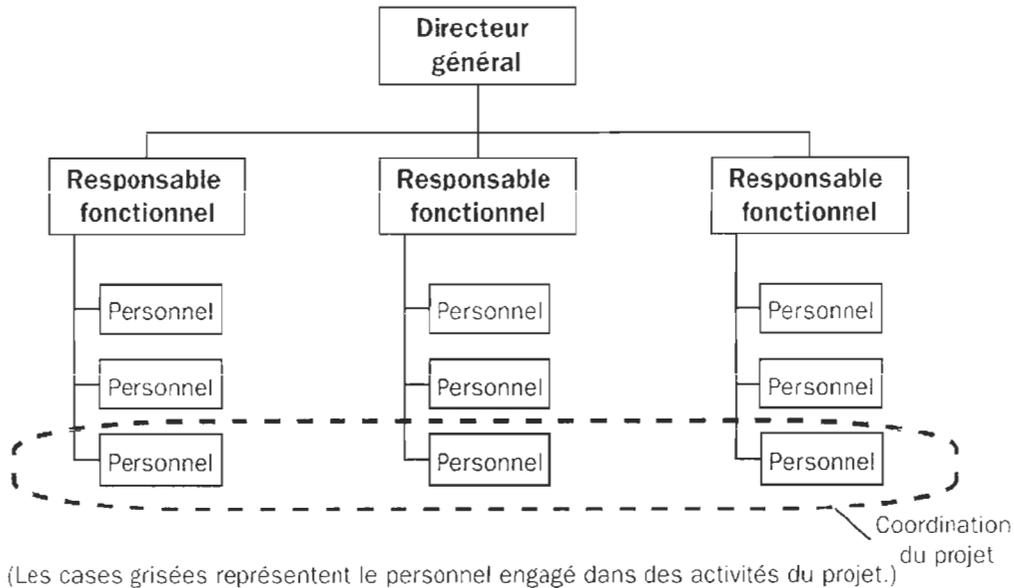


Figure 4 : Organisation matricielle faible<sup>4</sup>

L'organisation matricielle équilibrée, comme l'illustre la figure 5, est une structure où le chef de projet joue un rôle très important. Comme dans les autres structures, le personnel est regroupé par direction. Le chef de projet, à qui le personnel se rapporte, est responsable de la coordination de projet et de l'approbation des biens livrables. Contrairement à la structure fonctionnelle, dans une structure matricielle équilibrée, le chef de projet est la personne responsable de la négociation des ressources, de la gestion des priorités et de la stimulation de l'adhésion des ressources au projet.

<sup>4</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)

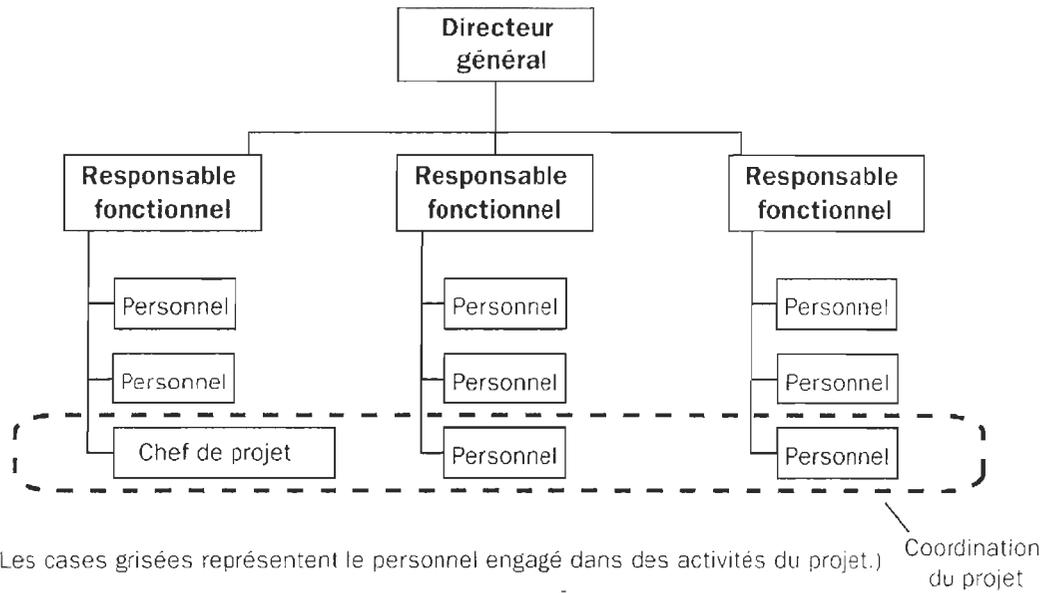


Figure 5 : Organisation matricielle équilibrée<sup>5</sup>

La figure 6 illustre les composantes de la structure matricielle forte. Cette structure se caractérise par son autonomie forte. Le chef de projet assure la coordination du projet et il a une forte autorité sur l'équipe. La structure matricielle forte est similaire à la structure matricielle équilibrée, sauf en ce qui concerne l'autorité du chef de projet au sein de l'organisation qui est plus importante.

<sup>5</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)

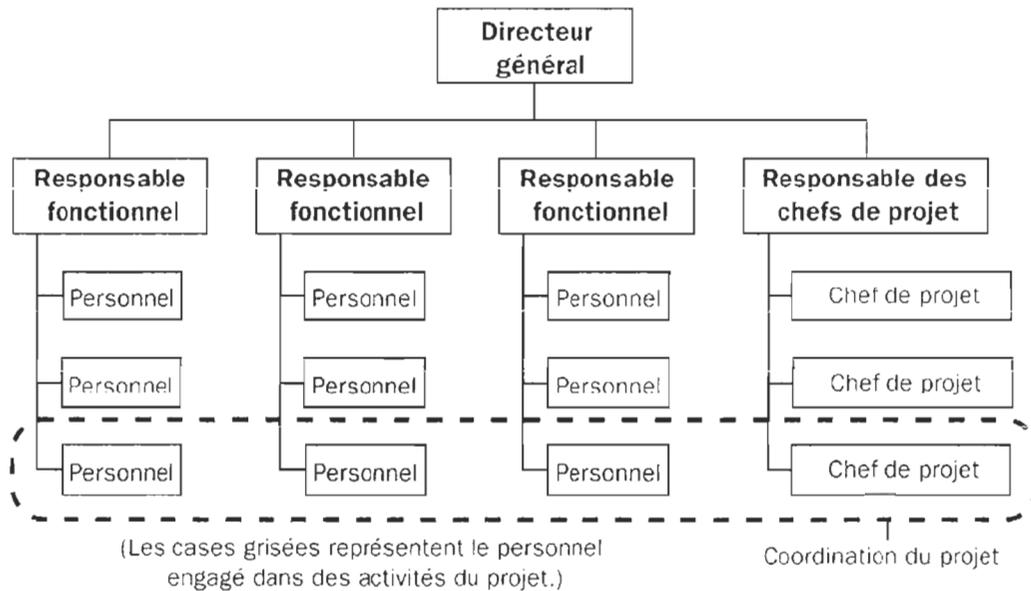
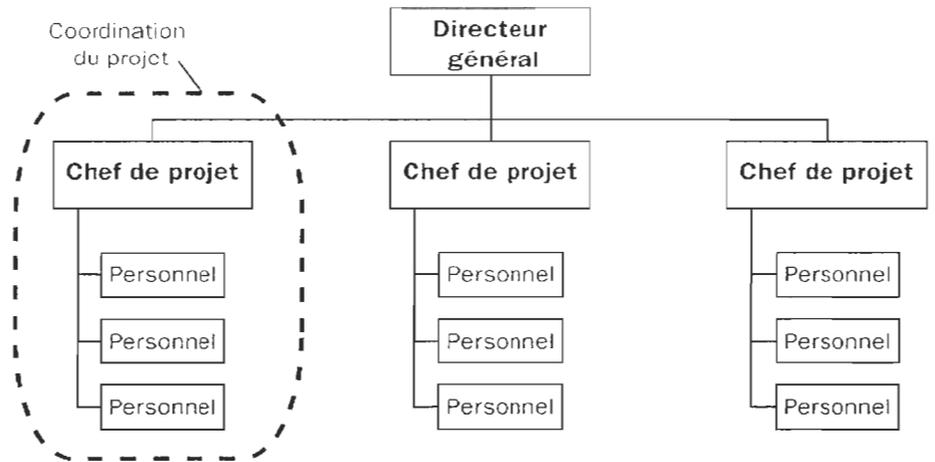


Figure 6 : Organisation matricielle forte<sup>6</sup>

L'organisation par projet est une structure orientée projet, comme l'illustre la figure 7. Le chef de projet possède une autorité hiérarchique sur le personnel qui travaille sur le projet à temps plein, assure le développement des ressources et la continuité des projets de l'organisation.

<sup>6</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)



{Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.}

Figure 7 : Organisation par projet<sup>7</sup>

La figure 8 est une structure composite qui représente un mélange de structures dans la même organisation. Cette structure est composée d'une structure fonctionnelle, matricielle ou par projet.

<sup>7</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)

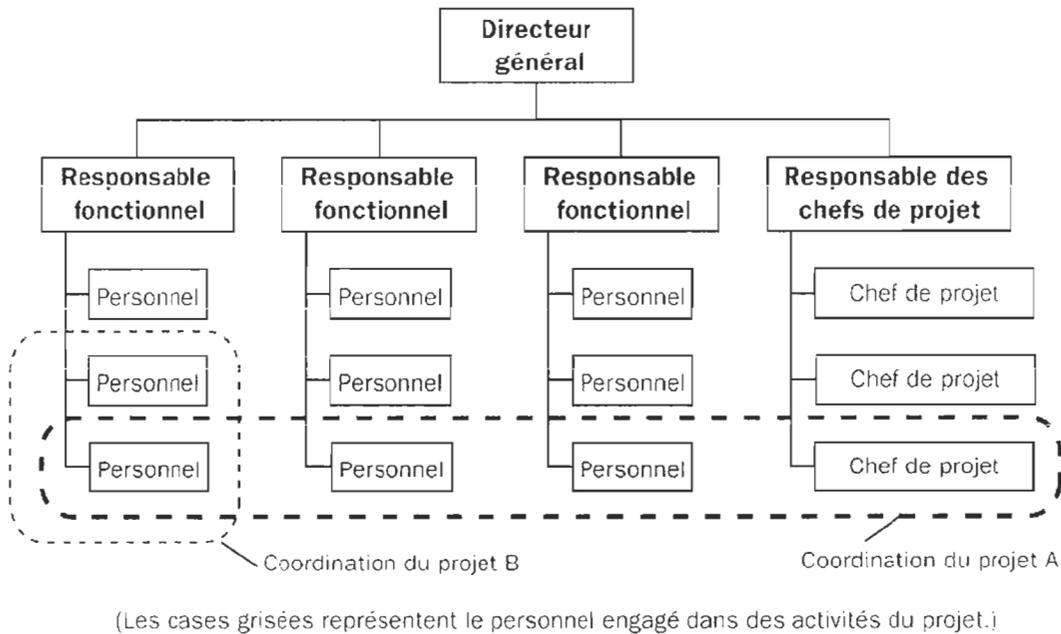


Figure 8 : Organisation composite<sup>8</sup>

Dépendamment du domaine d'affaires de l'organisation, de sa culture et de sa direction, l'organisation peut avoir différents types de structures avec différents rôles, responsabilités et niveaux d'autorité pour chaque intervenant. Un agent de changement peut jouer le rôle d'un chef de projet et un chef de projet peut jouer le rôle d'un agent de changement. Ainsi, le rôle du bureau des projets et le rôle des agents de changement peuvent être différent d'une organisation à une autre.

## 1.2. GESTION DE PROJET

Une des principales missions de l'organisation est de mener à bien ses projets et de livrer un service ou un produit avec la meilleure qualité et au meilleur coût. En effet, la planification, la coordination et le contrôle des différentes activités et tâches du projet aident l'organisation à atteindre ses objectifs dans le respect du budget, du calendrier de réalisation et des normes de qualité.

<sup>8</sup> Figure tirée du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK, 2008)

Elisabeth Malissen (2008) définit la gestion de projets comme « [l]’art d’animer les hommes, de leur faire produire, individuellement et collectivement, le meilleur de leur talent ». Les individus représentent une partie intégrante de la gestion de projets. Ils sont des acteurs qui organisent, motivent, contrôlent, définissent des objectifs et proposent un cadre de gestion. Ainsi, la gestion de projets mène à une évolution du rendement de l’organisation.

D’après le PMBOK, la gestion de projets est :

[...] l’application de connaissances, d’outils et de techniques aux activités d’un projet afin d’en satisfaire les exigences. Le management de projets est effectué en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les 42 processus de management de projet.

En effet, le PMBOK détermine 42 processus de gestion de projets dont cinq groupes sont importants et utilisés dans les organisations. Le démarrage, la planification, l’exécution, la surveillance et la clôture sont les cinq processus qui aident l’organisation à bien gérer ses projets.

Ainsi, la gestion de projets peut être considérée comme une discipline puisqu’elle englobe un large éventail d’activités. Par sa polyvalence, ses activités et ses objectifs très bien définis, elle aide les gestionnaires à résoudre les problèmes les plus complexes et à livrer des produits de qualité au meilleur coût possible.

### 1.3. LA GESTION DU CHANGEMENT

De nos jours, le monde change à une vitesse accélérée, les sociétés sont plus caractérisées par la vitesse, l'instabilité et l'incertitude. La gestion du changement est devenue une des principales occupations des organisations à cause de la complexité des transformations organisationnelles actuelles. La littérature sur le changement nous mène vers des questionnements sur la façon dont les gestionnaires gèrent le changement au sein d'une organisation et sur leur manière de le maintenir vivant.

#### 1.3.1. Définition de la gestion du changement

Toute organisation vit une transformation dans ses activités et toute transformation représente un changement.

Serge Raynal (2000) définit le changement comme étant « [u]n phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement ». Les dirigeants le considèrent comme une des solutions d'évolution des marchés et de la technologie. Définir le changement comme étant un phénomène interactif implique que c'est une dynamique nécessaire à toute organisation. David Autissier (2007) définit le changement comme étant « [u]ne rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». La rupture, c'est une transformation d'un état à un autre pour stimuler la force motrice de l'évolution, c'est un passage d'un état de déséquilibre à un autre plus progressif. Ainsi, le changement est un passage d'une situation actuelle à une nouvelle situation.

Le changement organisationnel à son tour est décrit comme étant « [t]oute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996). C'est toute modification et transformation dans la culture ou la structure d'un système organisationnel.

Collerette (1997) définit le changement organisationnel comme étant :

[...] toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec le système.

Les membres de l'organisation jouent un rôle très important dans l'incarnation du changement : c'est eux qui l'observent et le mettent en place.

### **1.3.2. Les types du changement**

Ackerman (2004) considère que les gestionnaires doivent comprendre la nature du changement pour bien le piloter. Pour se faire, Ackerman (2004) a développé une stratégie à adopter et une approche managériale où il détermine trois types de changement : transitionnel, transformationnel et évolutionniste.

- Le changement transitionnel est un processus de transition vers une nouvelle façon de faire. La mise en œuvre de la nouvelle situation exige d'éliminer l'ancienne et de gérer le processus de transition.
- Le changement transformationnel est un processus de création d'un nouvel état.
- Le changement évolutionniste est un processus d'évolution de la situation dans le temps, une amélioration des façons de faire, de l'amélioration continue sans changer la méthode utilisée au départ.

Balogun et Hope Hailey (2005) déterminent quatre principaux types de changement : la transformation, le réalignement, la progression et l'explosion.

- La transformation est « un changement qu'on ne peut pas traiter dans le paradigme et les routines organisationnelles existantes; elle demande un changement des croyances et des comportements établis ». C'est une mutation complète de l'organisation, que ce soit de structure, de système, de stratégie ou de culture.
- Le réalignement est « [u]n changement qui ne provoque pas une réévaluation fondamentale du paradigme, c'est-à-dire des axiomes et des croyances centrales de l'entreprise ». Le réalignement peut être une restructuration dans l'organisation, il peut être obtenu de façon progressive sans modifier le paradigme.

Les deux autres types de changement concernent la manière dont le changement est mis en œuvre.

- La progression se fait étape par étape et d'une façon incrémentale, comme l'adaptation ou l'évolution.
- L'explosion est un changement généralement rapide et provoquant des bouleversements dans l'organisation, comme la révolution.

Ainsi, les deux auteurs concluent que le changement dans une organisation peut prendre la forme d'une transformation, d'une évolution ou d'un réalignement. Néanmoins, pour entamer une transformation à long terme, il est important de commencer par un réalignement et, par la suite, d'intégrer une évolution continue tout au long du processus.

### **1.3.3. Les modèles de gestion du changement**

Plusieurs auteurs, dont Cohen (2005), ont développé des modèles de gestion du changement. Dan S. Cohen présente dans son livre *The heart of change* (2005) un modèle de gestion du changement basé sur huit étapes. Ces étapes sont regroupées en trois phases qui permettent la réussite du changement :

#### **Première phase : Création du climat du changement**

Cette phase permet de produire les trois premières étapes nécessaires pour générer le changement :

##### **a. Augmenter l'urgence**

Dans la première étape, les dirigeants doivent développer un sens d'urgence du changement en se concentrant sur la motivation et l'énergie. Pour le faire, les dirigeants doivent être en mesure de trouver des moyens pour réduire la peur et la résistance.

##### **b. Construire une équipe de conseil**

La deuxième étape vise à mobiliser les dirigeants qui jouent un très grand rôle dans la planification et le suivi du changement. L'équipe responsable du changement est capable de comprendre le pourquoi, le quoi et le comment du changement. Elle est capable d'introduire et mettre en place les bons modèles.

##### **c. Avoir une bonne vision**

Cette étape permet la création d'une image du futur claire, inspirante et réalisable. Cette vision doit décrire les éléments clés du comportement dans le futur pour que de nouvelles stratégies soient établies.

## **Deuxième phase : Engagement et implication de toute l'organisation**

La deuxième phase permet à toutes les parties prenantes impliquées de démontrer leur leadership.

### **d. Communiquer pour s'assurer de leur soutien (Buy-in)**

Durant cette étape, les dirigeants doivent délivrer des messages abrégés sur le changement pour être en mesure de créer un environnement de confiance, de soutien, et d'engagement nécessaire pour atteindre la vision.

### **e. Permettre l'action**

Dans cette étape, les dirigeants doivent éliminer les obstacles empêchant les ressources humaines d'entreprendre les nouveaux changements. Les dirigeants développent de nouveaux programmes et identifient les processus inefficaces.

### **f. Créer le sens de l'urgence (Short-Term Wins)**

Durant cette étape, les dirigeants doivent redynamiser le sens de l'urgence dans l'organisation en accomplissant les améliorations visibles de la performance pour démontrer que le progrès est atteint.

## **Troisième phase : implémentation et réalisation du changement**

La dernière phase permet d'assurer que les dirigeants entreprennent le changement.

### **g. Ne pas désister**

Cette étape permet d'assurer qu'il existe une équipe persistante, capable de mesurer le progrès.

### **h. Appliquer**

L'étape finale permet aux dirigeants de reconnaître, récompenser et modéliser le nouveau comportement pour l'incorporer au sein de l'organisation et établir le changement.

Le modèle de Cohen met l'accent sur l'engagement de l'organisation et des dirigeants dans le processus de changement. L'auteur démontre que les étapes qui mènent à un bon déroulement du projet de changement sont l'implication de l'organisation, la motivation et le leadership.

Un autre modèle de gestion du changement est le modèle ADKAR. Le modèle ADKAR, développé par Prosci, Jeffery (2006), a été conçu pour aligner les efforts des gestionnaires du changement et planifier leurs tâches en fonction des objectifs établis. Le principal objectif du modèle est d'évaluer l'atteinte de résultats par rapport à la communication et à la formation et de résoudre les problématiques liées aux aspects humains du changement organisationnel.

Les cinq objectifs du modèle ADKAR sont :

### **1. La sensibilisation (Awareness)**

La sensibilisation représente la compréhension de la nature et la raison du changement par une organisation ou un individu. L'organisation doit être sensibilisée par les risques de la résistance au changement.

### **2. Le désir (Desire)**

Le désir de changer est très important pour les membres d'une organisation. Ces derniers doivent avoir la motivation pour soutenir les changements et y participer.

### **3. La connaissance (Knowledge)**

La connaissance est aussi importante que la sensibilisation, les individus ne doivent pas seulement subir des changements, mais prendre connaissance de la nature, du comment et des implications du changement.

#### **4. L'habileté (Ability)**

Les habiletés sont les compétences et les comportements que l'organisation doit mettre en place pour appliquer les changements nécessaires.

#### **5. Le renforcement (Renforcement)**

L'organisation et ses employés doivent être encouragés pour soutenir les changements. Encore une fois, ce modèle met l'accent sur le facteur humain dans le processus du changement. L'importance de l'implication des membres de l'organisation, la sensibilisation, la formation et la communication. Le gestionnaire de projet est une partie intégrante du facteur humain. Ce dernier joue un rôle très important dans la communication et l'adhésion au changement. Selon Gagnon (2006), le gestionnaire de projet doit :

1. Établir une bonne compréhension du projet;
2. Adhérer à la vision et aux objectifs escomptés par le projet;
3. Prendre connaissance des nouvelles technologies;
4. Démontrer du leadership pour soutenir le changement;
5. Gérer la transition et adapter le changement à la réalité de l'organisation;
6. Assurer une communication continue à son équipe par des ateliers et des lieux d'échanges;
7. Assurer des formations aux membres de son équipe pour leur permettre de s'adapter et s'approprier les processus modifiés et les changements effectués.

Cette démarche permet à l'organisation de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie prenante et de donner une autorité hiérarchique aux acteurs concernés afin de mener à bien un projet et faire face à n'importe quel changement.

Les modèles cités ci-dessus nous montrent que les approches de la gestion du changement sont des pratiques que l'organisation doit établir pour implanter d'une manière efficace les changements. Cependant, l'implication des dirigeants, des individus et des différentes parties prenantes est importante pour assurer le suivi et le contrôle du changement. Cette adhésion des individus est également importante pour éviter la résistance au changement.

#### **1.3.4. La gestion du changement dans un contexte de projet**

Dans le but de gérer le changement de façon efficace dans le cadre d'un projet, les organisations devraient introduire des démarches participatives de nature à impliquer les différentes instances dans l'intégration du changement. Les projets doivent être accompagnés d'une démarche de gestion du changement pour pouvoir aboutir. Or, cette démarche doit être appuyée par des personnes spécifiques pouvant faciliter l'introduction de ce changement. Serge Raynal (2000) suggère trois conditions pour réussir un projet :

La volonté de réussir, qui dépend du management puisque celui-ci est le porteur du projet, la clarté du modèle dans le sens où l'instance de direction doit être au clair sur toutes les données du problème, et le pilotage du projet qui recouvre le contrôle de l'ensemble des processus.

L'organisation doit être responsable de la dynamique humaine du changement pour éviter les résistances et maximiser la participation des ressources humaines dans ce processus. La réalisation du projet au sein de l'organisation se fait sur une base de changement continu, d'après Arcand (2007) :

La gestion du changement ne constitue pas un élément incorporé au processus générique de gestion de projets, mais représente davantage une activité complémentaire dont l'objectif est le rééquilibrage de la structure sociale de l'organisation.

Ainsi, la gestion du changement ne peut être séparée de la gestion de projets. Les outils et pratiques de la gestion de projets et les stratégies de gestion du changement efficaces permettent de gérer le changement en mode projet.

Selon Arcand (2007), la gestion du changement est une activité stratégique organisationnelle qui se fait en plusieurs étapes. Dans la première étape, le gestionnaire analyse la situation en évaluant la nature du changement et la capacité de l'organisation de répondre aux exigences de ce dernier. L'auteur considère cette étape comme une préparation stratégique du changement qui maximise l'implantation d'un projet et qui repose sur une logique d'évaluation. La deuxième étape repose sur le développement d'une série d'activités de l'organisation pour permettre aux acteurs du projet d'y adhérer facilement. C'est une phase opérationnelle qui vient contrer la résistance des acteurs face au changement. Finalement, la troisième phase traite le suivi et le support au changement. C'est au cours de cette phase que le changement doit être intégré chez les différents cadres hiérarchiques et doivent être développées les différentes stratégies organisationnelles de nouveaux comportements. Ceci se traduit dans le schéma ci-dessous qui illustre la position de la gestion du changement dans un contexte de projet.

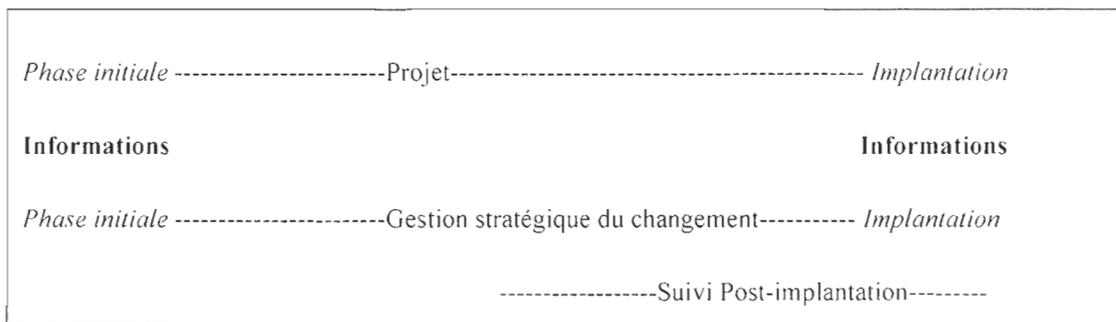


Figure 9 : Position de la gestion du changement dans un contexte projet<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Selon Arcand (2007)

En conclusion, pour amener et gérer le changement au sein d'une organisation, il faut que cette dernière se dote d'une équipe solide, capable de travailler en coordination pour établir un diagnostic opérationnel et stratégique afin d'amener l'ensemble des acteurs à accepter et à s'impliquer dans le changement. De plus, il faut que l'organisation motive les acteurs résistants au processus du changement. Pour ce faire, l'organisation a besoin d'une autorité et d'un pouvoir hiérarchique qui prend les décisions. Cette autorité doit établir des normes et institutionnaliser tout le processus de changement en fonction des projets en cours.

#### **1.4. LE BUREAU DES PROJETS**

De nos jours, les organisations doivent se démarquer par rapport à la concurrence en offrant une qualité de services et des produits novateurs qui apportent une valeur ajoutée au client. La mise en place d'un bureau des projets est une bonne approche pour que l'organisation gère ses projets de façon individuelle. Dans cette section, nous allons définir ce qu'est un bureau des projets et sa valeur ajoutée pour l'organisation. Déterminer les types de bureaux des projets, comprendre les concepts de base de la gestion de projets et déterminer le lien entre la gestion du changement et la gestion de projets.

##### **1.4.1. Définition du « Bureau des projets »**

Dans la littérature, différentes définitions sont utilisées pour définir un bureau des projets. Kwak et Dai (2000) définissent un bureau des projets en ces termes :

Un bureau des projets est un service interne de consultation fournissant un support en gestion de projets aux projets de l'organisation. Les fonctions et les services varient selon la taille et les objectifs poursuivis par les gestionnaires de l'organisation.

Brian Hobbs et Monique Aubry (2006) définissent le bureau des projets comme étant « un groupe de personnes qui inclut des gestionnaires de projet dont la mission est de

supporter les gestionnaires de projets pour qu'ils réussissent le lancement, l'implantation et la clôture de leurs projets ».

Selon Brian Hobbs et Monique Aubry (2006), un bureau des projets est « un bureau physique ou virtuel ayant comme personnel des professionnels en gestion de projets qui répondent aux besoins de l'organisation en gestion de projets ».

Le PMBOK (2008) propose une définition complète du bureau des projets :

Un bureau des projets est une unité organisationnelle ou une entité chargée de diverses responsabilités liées au management centralisé et coordonné des projets qui relèvent de son domaine. Les responsabilités d'un bureau des projets peuvent aller de la fourniture de fonctions de soutien pour le management de projet jusqu'à la responsabilité du management direct d'un projet.

Ainsi, les quatre définitions démontrent que le bureau des projets est une entité qui fournit le support en gestion de projets à l'organisation. Les auteurs cités mettent l'accent sur le support et le soutien que le bureau des projets fournit aux gestionnaires pour réussir le déroulement de leurs projets.

### **1.4.2. Les fonctions d'un bureau des projets**

La complexité de chaque projet et l'environnement dans lequel il se situe mène vers une gestion par projet. L'organisation peut toujours être exposée à des problèmes de performance de projets, des dépassements de coûts et d'échéanciers. Ces problèmes font que la direction a de la difficulté à suivre l'avancement de ses projets. Pour cela, il faut mettre en place un bureau des projets doté des meilleures pratiques en gestion de projets tout en respectant les besoins d'affaires et les contraintes de l'organisation. Les fonctions, les services, la structure et la forme d'un bureau de projets diffèrent d'une organisation à une autre dépendamment des besoins de cette dernière. Le PMI considère que le bureau des projets peut être engagé dans la sélection, le management et le déploiement des ressources du projet, et l'organisation peut lui déléguer une autorité en tant que preneur de décisions ou partie prenante lors du démarrage du projet.

Une des fonctions clés du bureau des projets est le soutien aux chefs de projet qui comprend plusieurs aspects :

- Le management des ressources partagées entre tous les projets gérés par le bureau;
- L'identification et le développement d'une méthodologie de management de projet, des meilleures pratiques et des normes;
- L'animation, le mentorat, la formation et la supervision;
- La surveillance, par des audits de projet, de la conformité aux politiques, normes, procédures et modèles de management de projet;
- L'élaboration et la gestion des politiques, procédures, modèles et autres documentations partagées;
- La coordination de la communication entre les projets.

Brian Hobbs et Monique Aubry (2006) ont mené une étude sur les bureaux de projets où ils ont identifié vingt-deux fonctions du bureau des projets. Parmi ces fonctions, on retrouve :

- Le suivi et contrôle de la performance des projets;
- Les compétences et standards;
- La gestion multi projet;
- La gestion stratégique;
- Le savoir organisationnel;
- L'exécution de tâches spécialisées;
- La gestion des interfaces clients;
- L'évaluation du rendement des projets.

Duggal (2001), Kwak et Dai (2000) suggèrent différentes catégories de fonctions dont les plus importantes sont :

- Le développement, le maintien des standards et les méthodes de gestion de projet;
- Le développement et le maintien d'archives;
- La réalisation de tâches administratives;
- L'assistance dans la gestion des ressources humaines et des effectifs;
- La consultation et le service de mentor en gestion de projets;
- La conception et l'organisation de la formation en gestion de projet.

Ceci nous amène à conclure que le rôle d'un bureau des projets est très important et essentiel pour l'organisation. Tout d'abord, il permet d'avoir une vision globale de l'avancement des projets pour bien comprendre les risques et les changements effectués. Ensuite, il permet de suivre continuellement les projets et leurs dépendances, et ce, selon les priorités stratégiques de l'organisation. Les fonctions citées par ces différents auteurs nous permettent de déduire que le bureau des projets est devenu une entité indispensable en gestion de projets.

### 1.4.3. Typologie des bureaux des projets

#### 1.4.3.1. Types de bureaux des projets

Comme il existe plusieurs définitions d'un bureau des projets, il existe aussi plusieurs types de bureaux des projets. Chaque organisation se dote de son propre bureau des projets qui peut être physique ou virtuel.

Dianne N.Bridges et J.Kent Crawford (2001) ont proposé trois types de bureaux des projets sous formes de niveaux :

- Niveau 1 : facilite l'avancement d'un projet dans l'organisation dont les tâches sont axées sur le support;
- Niveau 2 : coordonne les différents projets et ressources;
- Niveau 3 : opère au niveau corporatif de l'organisation, coordonne et implante les différentes politiques et processus pour les projets de l'organisation tout en appuyant les bureaux de projets inférieurs.

Ces trois niveaux nous montrent que le rôle du bureau des projets varie de l'avancement du projet à la coordination et à l'implantation des processus en passant par la coordination du projet et de leurs ressources.

Santonus (2003) classifie les bureaux des projets en deux types :

- Bureau des projets consultatif : un bureau de consultation offrant les meilleures pratiques, la formation et l'encadrement aux gestionnaires. Ce type de bureau permet d'atteindre les objectifs rapidement en efficacité.
- Bureau des projets centralisé : un bureau centralisé avec des gestionnaires responsables de la réalisation de leurs projets. Ce type permet d'atteindre les objectifs d'une façon plus cohérente étant donné qu'il peut interagir avec les dirigeants et avoir une autorité de décision sur le sort des projets.

Nous avons identifié dans la littérature d'autres types de bureaux de projets. Dianne N.Bridges et J.Kent Crawford (2001) en proposent trois :

- Bureau de contrôle des projets : un bureau responsable de gérer un seul projet complexe et d'une grande importance.
- Bureau des projets d'une unité : un bureau qui intègre plusieurs projets de différentes envergures, nécessitant des ressources sur des périodes variables.
- Bureau des projets stratégiques : un bureau qui a la responsabilité de la sélection et la coordination des projets et le monitoring des programmes contribuant à l'atteinte de la stratégie corporative.

Les trois auteurs répartissent les types de bureaux des projets en fonction de leurs rôles et fonctions ainsi que de l'autorité qu'ils ont dans l'organisation.

Les rôles et responsabilités du bureau des projets diffèrent d'une organisation à une autre. Le niveau de maturité que possède chaque organisation, en matière de gestion de projets, aide à déterminer le niveau d'autorité du bureau des projets.

#### **1.4.3.2. Maturité en gestion de projets**

L'évaluation de la maturité en gestion de projets permet aux bureaux de projets de mesurer leur situation et d'en déduire les actions à prendre pour atteindre le niveau requis compte tenu de leurs objectifs.

Selon Dianne N.Bridges et J.Kent Crawford (2001), il existe cinq niveaux de maturité en gestion de projets : le niveau informel, le niveau sommaire, le niveau systématique, le niveau intégré et le niveau optimisé.

Dans le cas du niveau informel, on parle de la gestion informelle, non standard et la gestion se fait selon la personne responsable du projet.

Dans le cas du niveau sommaire, l'équipe de gestion de projets est supportée par la direction pour les projets importants et les outils de gestion sont utilisés selon le gestionnaire de projet. À ce niveau, les politiques de base sont adoptées par l'organisation.

Dans le cas du niveau systématique, les procédures et standards sont institutionnalisés et l'effort est coordonné dans toute l'organisation pour donner l'information à toute l'équipe et au bureau des projets.

Au niveau intégré, le bureau des projets est impliqué à un niveau stratégique dans le processus de décision de l'organisation. En effet, il existe une intégration entre le bureau des projets, le département des finances et la planification stratégique.

Enfin, pour ce qui est du niveau optimisé, on traite de la compréhension de la valeur des projets pour l'organisation et de l'évaluation des changements et résultats selon l'efficacité et l'efficience actuelles.

Peu importe son envergure, un bureau des projets efficace favorisera notablement la mise en place de meilleures pratiques en gestion de projets. Cela étant dit, toute organisation désirant coordonner ses efforts, uniformiser ses pratiques en matière de gestion de projets, de gestion du changement ou de révision de processus peut bénéficier de l'apport du bureau des projets.

Les auteurs précédents ont démontré que le bureau des projets est une entité qui fournit le support en gestion de projets à l'organisation et le soutien aux gestionnaires pour réussir le déroulement de leurs projets. Le bureau des projets est en communication avec les gestionnaires et joue le rôle de modérateur lors de l'exécution des projets. Une fois le bureau des projets devenu un centre d'expertise et des bonnes pratiques en gestion de projets, il est en mesure d'analyser les projets et d'en faire le suivi.



## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL, QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

#### **2.1. CADRE CONCEPTUEL**

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une revue de littérature sur la gestion du changement, la gestion de projets et les différentes fonctions du bureau des projets. Cette revue de littérature nous a permis de définir et de faire la distinction entre la gestion de projets et la gestion du changement. Nous avons aussi défini le rôle que joue le bureau des projets dans l'organisation et plus précisément dans la gestion des projets de l'organisation. Le deuxième chapitre nous a permis de ressortir les fonctions du bureau des projets dont notamment, le développement et le maintien des standards et méthodes de la gestion de projets, le suivi et contrôle de la performance de projet et aussi l'évaluation du rendement des projets. De plus, la revue de littérature décrit le rôle important du gestionnaire de projet dans la gestion du changement.

Le présent chapitre vise à élaborer un cadre conceptuel qui supporte notre recherche. D'une part, nous allons étudier et analyser le lien entre la gestion de projets et la gestion du changement. Et, d'autre part, nous traiterons la relation entre le bureau des projets et les acteurs du changement afin de pouvoir évaluer le rôle du bureau de projets dans la gestion du changement.

Le cadre conceptuel établi est basé sur deux études réalisées, l'une sur le processus du changement et l'autre sur la communication pendant le changement.

Dans la figure ci-dessous, Balogun et Hope Hailey (2005) illustrent le processus du changement et le besoin de changer dans une organisation.

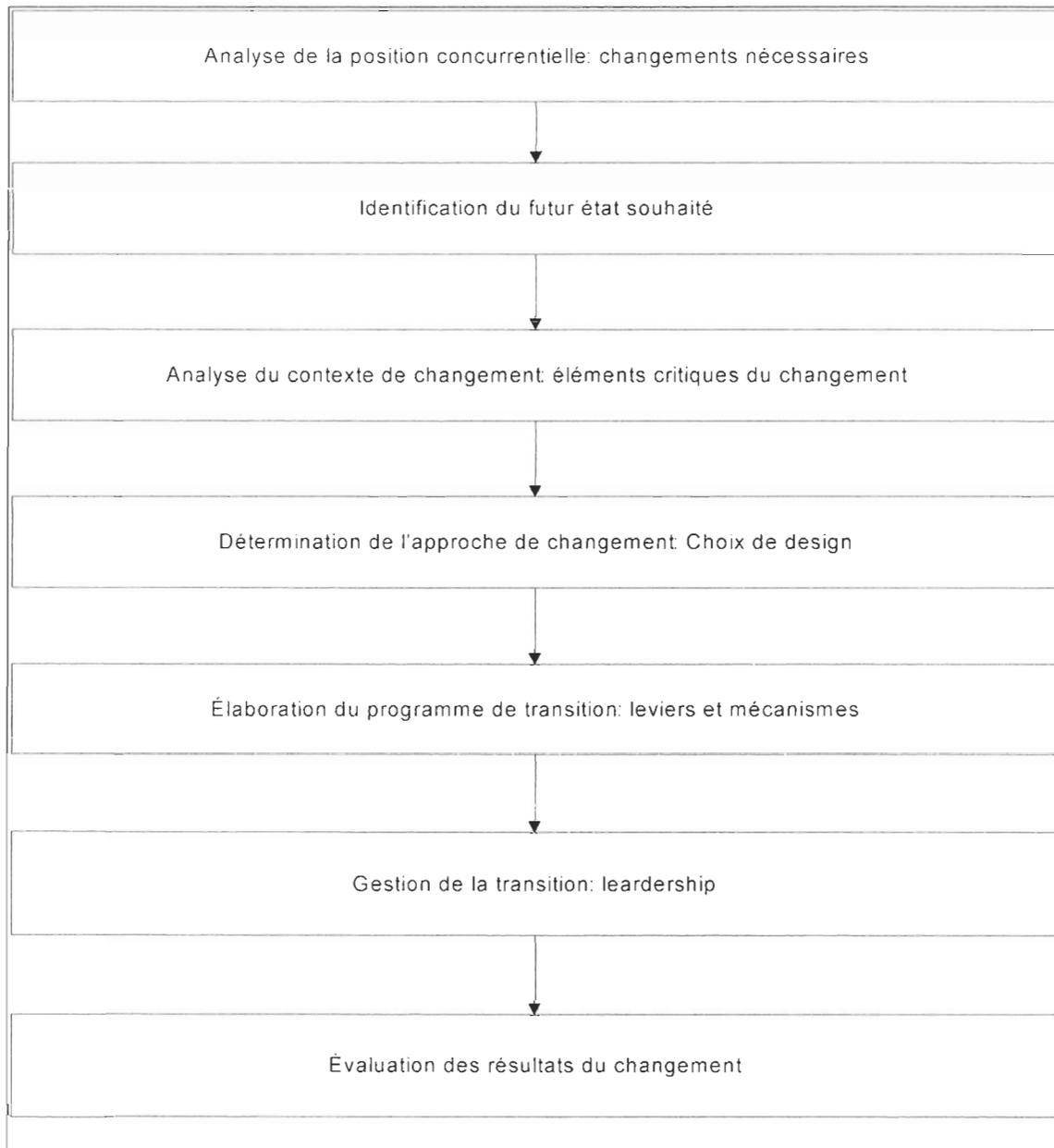


Figure 10. Organigramme du changement<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Selon Balogun et Hope Hailey, Schnider (2005)

Dans un premier temps, les auteurs démontrent que tout changement doit être adapté au contexte concurrentiel de l'organisation. Cependant, la personne responsable du changement doit être en mesure de gérer et d'analyser la capacité de mise en œuvre du changement pour être à même d'identifier le futur état souhaité. Ainsi, les deux premières étapes illustrées dans le schéma décrivent la raison du changement et l'identification du résultat souhaité. Les étapes suivantes déterminent l'approche élaborée pour réaliser et gérer le changement. La troisième étape permet d'analyser les éléments critiques du changement tandis que les étapes quatre et cinq introduisent les approches et les programmes de transition qui vont permettre d'anticiper les obstacles liés au changement. Les auteurs affirment que la transition est une étape très importante dans le processus du changement tant au niveau de sa conception que de sa gestion. Les compétences personnelles, telles que le leadership et la communication, sont requises dans le processus de transition. Finalement, l'évaluation des résultats du changement est la dernière étape permettant de contrôler le succès d'un processus de changement.

En plus des étapes du processus de changement, Balogun et Hope Hailey (2005) illustrent, dans la figure 11 ci-dessous, les trois phases de communication qui accompagnent le processus.

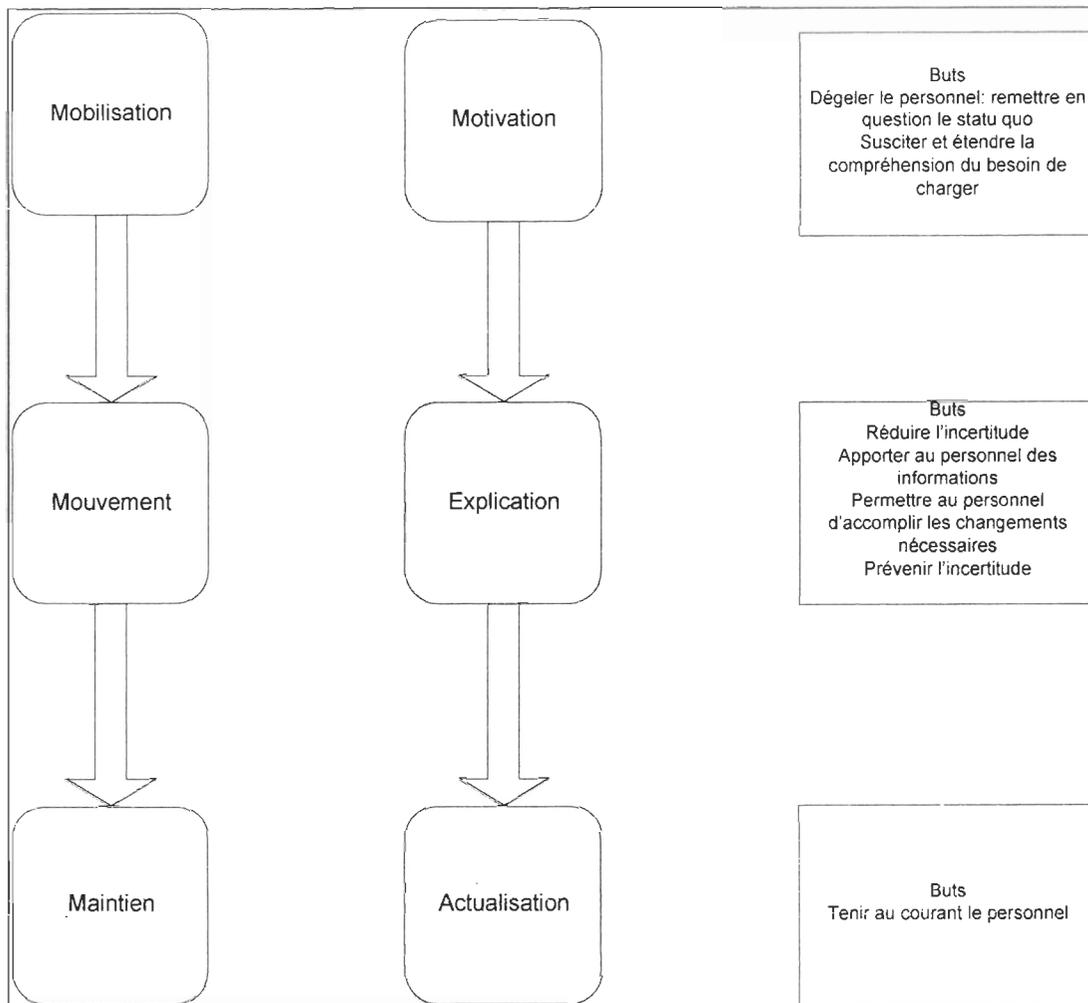


Figure 11 : La communication pendant le changement<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Selon Balogun et Hope Hailey, Schnider (2005)

Les auteurs démontrent l'importance de la communication entre les parties prenantes et les responsables du changement à toutes les étapes de l'organigramme du changement. Ils répartissent la communication en trois phases : la mobilisation, le mouvement et le maintien du changement. Dans la phase de la mobilisation, les auteurs précisent que les employés doivent être au courant du changement le plus tôt possible, car il est préférable qu'ils l'apprennent de la direction que de n'importe quelle autre source dans l'organisation. Cela induit chez les employés une motivation et une volonté de changer. Dans la phase du mouvement, les employés doivent recevoir le soutien dont ils ont besoin pour réaliser le changement ainsi que les informations et les approches nécessaires pour le faire. Ceci permet de réduire et de prévenir l'incertitude et d'amener les employés à accomplir les changements. Dans la phase de maintien, l'actualisation des informations sur la progression du changement est d'une grande importance; son but est de tenir les employés informés tout au long du processus de changement. Cependant, la communication n'est pas seulement l'affaire de la direction et des responsables de l'organisation, mais aussi des personnes qui organisent les ateliers de travail (Balogun et Hope Hailey, Schnider, 2005). Ainsi, ces personnes responsables sont des acteurs du changement qui connaissent bien les projets et peuvent les gérer d'une façon adéquate.

À partir des figures 10 et 11, nous avons proposé un cadre conceptuel présentée en figure 12 liant les deux pratiques, gestion de projets et gestion du changement. L'organisation subit un changement par la transformation, ou l'amélioration d'un projet existant ou simplement par la mise en place d'un nouveau projet. Le PMBOK intègre la gestion de projets dans les cinq principaux processus de management de projets qui sont le démarrage, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture du projet. On y définit le bureau des projets comme « [u]ne unité chargée de diverses responsabilités liées au management centralisé et de coordonner des projets qui relèvent de son domaine ». Le bureau des projets coordonne et gère les projets. Il y a donc un lien entre la gestion de projets et le bureau des projets.

Le changement, quant à lui, s'inscrit dans un contexte de projet, étant donné qu'il peut être un projet en soi. Toute transformation ou amélioration est considérée comme un changement et tout changement doit être géré avec une approche bien définie, par des acteurs compétents, aptes à gérer la transition pour atteindre le résultat final qui est la performance en projet.

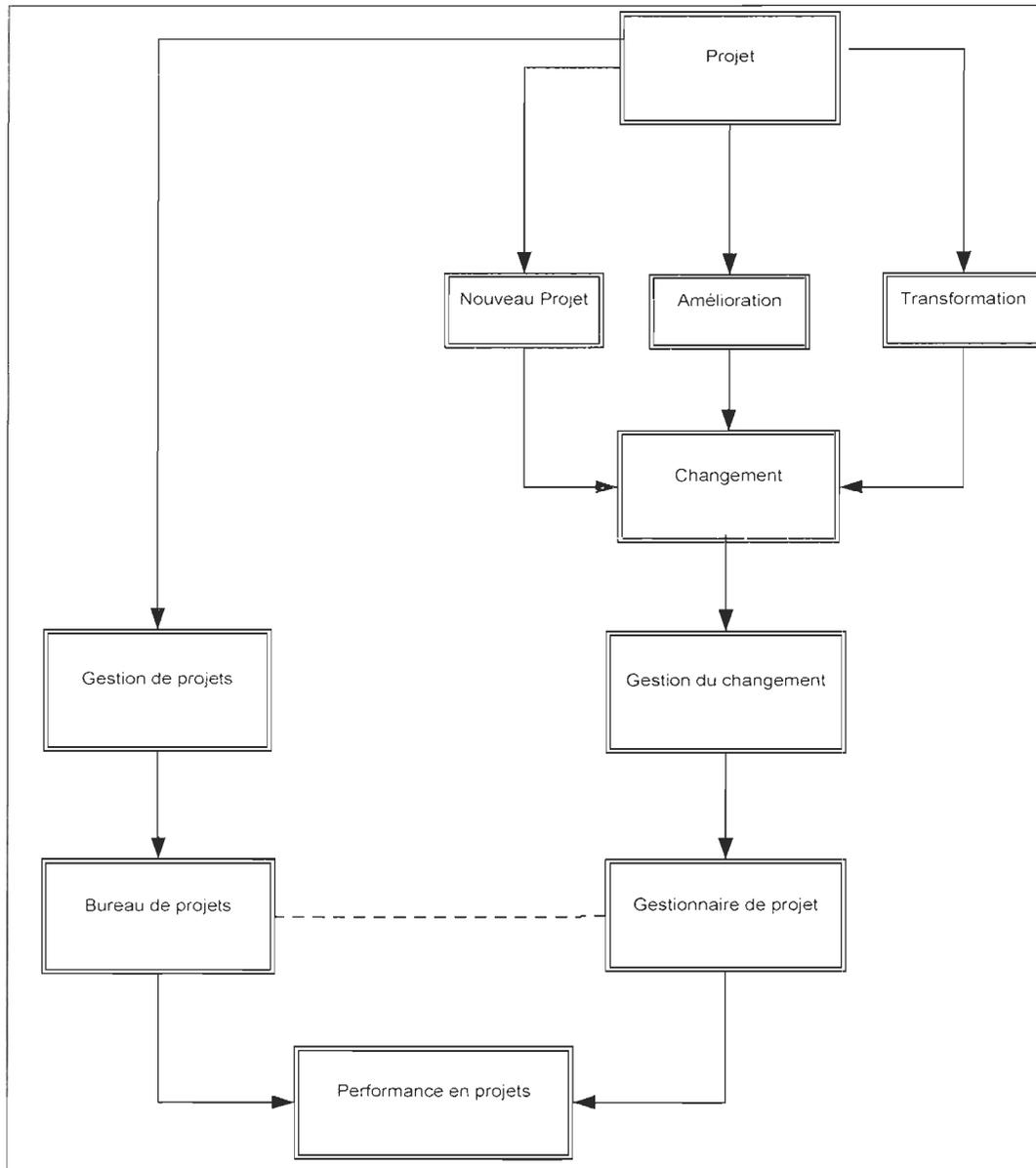


Figure 12 : Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel (figure 12) permet d'établir un lien entre la gestion de projets et la gestion du changement, ainsi que de déterminer le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement des projets de l'organisation.

Le modèle est le résultat de la synthèse des figures 10 et 11 présentées précédemment. Dans un premier temps, on présente le processus « Projet » comme la première étape de notre cadre conceptuel. Dans une organisation, un projet peut être défini comme un nouveau projet, une amélioration d'un projet existant ou une transformation. Les trois types de projet peuvent représenter un changement en soi. Ainsi, le changement doit passer par un processus de gestion pour que le projet atteigne les résultats souhaités. La gestion du changement doit se faire par des individus ayant une bonne connaissance du projet et ayant de bonnes capacités de communication et de leadership. Subséquemment, le gestionnaire de projet est la personne qui peut jouer ce rôle.

Dans un deuxième temps, on détermine le lien entre le projet, la gestion de projets et le bureau des projets approprié. Chaque organisation souhaitant réaliser des projets doit être en mesure de les gérer d'une façon adéquate et cela en établissant une gestion de projets. Et la gestion de projets doit être faite par des individus ayant de l'expertise, capables de communiquer, de faire le contrôle et le suivi des projets. Le bureau des projets est l'entité la plus apte à jouer ce rôle. Dans notre cadre conceptuel, le processus de la gestion du changement et le processus de la gestion de projets peuvent se faire en parallèle. Par conséquent, les personnes responsables de ces deux processus doivent travailler en collaboration à différents niveaux pour assurer le succès du projet et la performance des projets.

Par ailleurs, la participation de tous les acteurs du projet dans les différentes phases du processus est un facteur clé pour réussir le changement et assurer un suivi permanent des actions de la gestion du changement. Cependant, cette participation doit se faire, dans une structure permettant la communication, avec des gestionnaires qui démontrent du leadership et l'implication des parties prenantes qui vont pousser les individus à coopérer pour atteindre le résultat souhaité. Étant donné que le résultat attendu est la performance

des projets, le bureau des projets représente l'instance ayant une bonne connaissance de l'organisation et de son mode de fonctionnement.

Ce modèle représente un rapprochement et une collaboration entre les gestionnaires et le bureau des projets dans la mesure où les deux unités travaillent en étroite collaboration pour réussir le processus du changement. Les gestionnaires des projets et le bureau des projets doivent travailler ensemble pour atteindre les résultats souhaités. Le bureau des projets est une équipe ayant des compétences maîtrisées dédiée à la gestion de projets; donc, elle est en mesure d'intervenir dans une ou plusieurs étapes de la gestion du changement en jouant le rôle d'accompagnateur ou facilitateur du changement.

## **2.2. OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

Notre étude cherche à identifier le lien entre la gestion du changement et le bureau des projets. Ainsi, l'objectif principal de cette étude est de déterminer le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement. Pour être en mesure de déterminer ce rôle, nos objectifs secondaires sont :

- Déterminer le rôle et les fonctions du bureau des projets dans l'organisation;
- Déterminer la relation entre la gestion de projets et la gestion du changement dans l'organisation;
- Établir un lien entre les acteurs du changement et le bureau des projets.

## **2.3. QUESTION DE LA RECHERCHE**

Afin de parvenir à déterminer si le bureau des projets doit intégrer dans sa mission, outre la gestion de projets, la gestion du changement, nous avons posé les questions suivantes :

- Quel est le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement?
- Jusqu'à quel niveau un bureau des projets pourrait-il intervenir afin de soutenir le changement?
- Existe-t-il une collaboration entre le bureau des projets et les agents de changement?
- Est-ce que le niveau d'expertise et d'influence du bureau des projets peut l'amener à jouer le rôle d'accompagnateur de changement des projets?

Ainsi, la question principale de notre recherche est la suivante : Quel est le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement d'un projet?

#### **2.4. QUESTION DE LA RECHERCHE**

La majorité des organisations n'a pas les connaissances nécessaires en gestion du changement même si elle dispose des outils, des pratiques et des connaissances en gestion de projets. Ce faisant, ces organisations mettent plus d'insistance et d'efforts sur la réalisation des projets et délaissent la gestion du changement liée à ces projets. Or, la réussite des projets est fortement liée à la qualité de la gestion du changement induit par les projets. De ces constats découle notre hypothèse à l'effet qu'un bureau des projets mature doit à la fois participer à la gestion de projets et à la gestion du changement, puis qu'il est mieux outillé qu'un gestionnaire de projets tout seul.

Cependant, les approches et stratégies pour gérer le changement doivent être arrimées avec la réalisation du projet. Ainsi, le bureau des projets peut jouer un rôle très important pour faciliter la gestion du changement, et ce, en travaillant en étroite collaboration avec les gestionnaires des projets.

Ainsi, le bureau des projets, en intervenant à toutes les étapes du changement, peut aider les gestionnaires à établir un programme structuré de gestion du changement, à en mesurer l'efficacité et à générer par la suite des indicateurs de performance et des outils d'aide à la décision.



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

#### **3.1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette recherche en est une exploratoire. Le thème de la contribution du bureau des projets dans la gestion du changement est un thème peu analysé et nous ne sommes pas en mesure d'établir un portrait exhaustif à partir des connaissances existantes. Dans cette perspective, il est justifié de travailler avec un échantillon réduit d'organisations constituant des quasi-études de cas par secteur.

Cette recherche est aussi descriptive et qualitative. Il s'agit d'une simple description de l'état des lieux afin de savoir ou de connaître le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement. La structure descriptive à cas multiples permet de décrire un état pour documenter d'une manière fiable une situation. Cependant, la recherche demeure malgré tout exploratoire, car nous avons un nombre restreint de trois organisations.

Tout d'abord, nous avons procédé à une analyse documentaire de sources secondaires et, par la suite, nous avons développé un questionnaire pour analyser et collecter les données. L'analyse du changement dans les organisations constitue un sujet pour lequel il est fortement indiqué d'utiliser l'analyse des données secondaires. Ceci a l'avantage de gagner du temps et de convenir parfaitement à une étude exploratoire.

Nous croyons qu'une approche exploratoire, descriptive et qualitative, dont l'information provient des membres de l'organisation, serait plus appropriée. Ceci consiste en une recherche exploratoire, dans la mesure où nous explorons la gestion du changement et le rôle du bureau des projets dans l'organisation, et en une recherche descriptive et qualitative en ce sens où nous allons faire une description des fonctions du bureau des

projets dans l'organisation et du processus de gestion du changement. Notre recherche fut construite autour de l'étude de trois organisations. Les informations recueillies permettent de bien cerner la problématique étudiée.

Par ailleurs, cette étude est limitée par plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs figurent les niveaux hiérarchiques des organisations. La plupart du temps, la haute direction est l'acteur principal du processus du changement. De plus, chaque organisation adopte sa propre gestion de projets, ses propres stratégies, ce qui ne facilite pas l'implantation des pratiques de la gestion du changement qui sont généralisables. En outre, dans la plupart des organisations on retrouve des pratiques qui ne sont pas encore normalisées et institutionnalisées et un manque de maturité en gestion du changement.

### **3.2. ÉCHANTILLON**

L'échantillon étudié est constitué de trois organisations des secteurs privés et publics. Notre choix s'est arrêté sur des organisations concurrentielles ayant des secteurs d'activités distincts, équipées de bureaux des projets physiques et non virtuels et subissant des changements continus. Ces changements peuvent être en rapport avec la structure, les projets ou les façons de gérer les projets et les ressources. Les organisations étudiées se trouvent dans la région de Québec et elles appartiennent au secteur de la consultation, des assurances et de la fonction publique.

La première organisation est CGI-Québec, une firme de consultation fournissant des services conseils en technologie de l'information, en gestion des processus d'affaires et en gestion de projets qui facilitent l'évolution constante des activités des clients. CGI se classe parmi les dix plus grandes firmes mondiales dans son secteur et compte plus de 30 ans de croissance et 31 000 professionnels répartis dans 125 bureaux dans le monde dont 1200 à Québec. Le groupe CGI compte 25 000 évaluations de satisfaction signées par les clients, 95% de ses mandats sont réalisés selon les délais et les budgets prescrits et ses niveaux de services sont de classe mondiale (CGI, 2011). La deuxième organisation est Desjardins Sécurité Financière, une compagnie d'assurance du mouvement des Caisses Desjardins

spécialisée dans le secteur financier. Le mouvement des Caisses Desjardins compte 400 000 entreprises avec 6258 dirigeants et 42 273 employés (Desjardins, 2011). En 2008, le Mouvement Desjardins a été classé en 18<sup>ème</sup> place pour l'Amérique du Nord et nommé 6<sup>ème</sup> groupe financier coopératif en importance à l'échelle mondiale selon la revue *The Banker*. La troisième organisation est le Ministère du Revenu du Québec qui est responsable d'assurer le financement des programmes gouvernementaux et des services publics.

Principalement, ces organisations ont été choisies en raison de la disponibilité des données concernant leurs activités, leurs modes de gestion de projets, leurs maturités en gestion de projets, leurs maturités en gestion du changement et aussi en raison de leur importance au niveau régional et international.

### **3.3. LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES**

Pour la collecte des données, nous avons élaboré un questionnaire qui comporte plusieurs questions ouvertes, et ce, pour assurer aux répondants une grande latitude concernant les réponses.

Le questionnaire est indiqué pour connaître les opinions d'une population donnée. Nous en avons fait une administration directe étant donné que les répondants l'ont rempli eux-mêmes. De plus, il nous a permis de toucher à toutes situations relatives aux rôles du bureau des projets tout en permettant aux répondants de le remplir sans difficulté. Le principal inconvénient est que le taux de réponses demeure faible. Cette faiblesse est compensée par le fait qu'il s'agit de quasi-études de cas et aussi par le nombre de questions qui permet de recueillir davantage d'information sur la problématique étudiée.

Le questionnaire a été testé par le bureau des projets du groupe CGI-Québec. À la suite de cela, des modifications ont été apportées au document et une version finale a été envoyée aux groupes ciblés.

Les groupes ciblés sont des gestionnaires, des agents de changement, des membres des bureaux de projets et des conseillers d'affaires œuvrant dans les trois organisations choisies. La sélection des intervenants dans l'étude s'est reposée sur leurs connaissances en gestion de projets, leurs connaissances en gestion du changement, leurs rôles dans les projets de l'organisation de même que le nombre d'années d'expériences qu'ils ont au sein de l'organisation.

Le questionnaire utilisé est un questionnaire électronique provenant du logiciel SurveyMonkey. L'ensemble d'informations était conservé dans une banque de données accessible à travers le logiciel avant d'être exporté en format Word. Par la suite, un lien vers le questionnaire a été envoyé dans des courriels vers la liste des personnes choisies. Il est composé de quatre parties (Voir Annexe II) :

- Informations générales sur l'organisation;
- Informations générales sur le répondant;
- Informations sur les différentes activités du bureau des projets et le rôle de ce dernier au sein de l'organisation;
- Les outils et méthodes utilisés pour gérer le changement dans un contexte de projet et l'opinion des gestionnaires par rapport au rôle du bureau des projets dans la gestion du changement.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION**

Ce chapitre représente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus des dix-neuf questionnaires reçus. De ce nombre, on en a gardé et traité douze et rejeté sept dont les questions n'étaient pas complétées.

L'enquête porte sur l'analyse des organisations choisies, les différentes activités du bureau des projets et son rôle dans l'organisation, les méthodes utilisées pour gérer le changement dans un contexte de projet et de l'opinion des gestionnaires de projets sur le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement.

#### **4.1. IDENTIFICATION DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES ET DES RÉPONDANTS**

Le questionnaire a été rempli par des individus possédant de l'expertise en gestion du changement et en gestion de projets. Six répondants sur douze sont des répondants de CGI-Québec, trois de Desjardins Sécurité Financière et les trois derniers sont du Ministère du Revenu du Québec. Ainsi, 75% des répondants appartiennent au secteur privé, tandis que 25% appartiennent au secteur public.

Parmi les différents répondants, trois répondants sur douze font partie du secteur d'activité des services financiers (Desjardins Sécurité Financière). Six répondants représentant 50% du total appartiennent au secteur d'activité des technologies de l'information et télécommunications (Groupe CGI) et trois répondants représentant 25% du total font partie de la fonction publique et parapublique (Ministère du Revenu). Globalement, 76% des répondants estiment que leur chiffre d'affaires est de 100 000 000 dollars et plus tandis que 24% estiment que leur chiffre d'affaires est de moins de 100 000 000.

Un tiers des répondants déclare avoir un effectif de 70 000 employés et plus, un autre tiers dit avoir un effectif compris entre 10 000 et 70 000 employés et le dernier tiers affirme avoir un effectif de 1000 à 10 000 employés.

## **4.2. IDENTIFICATION DU RÉPONDANT**

### **4.2.1. Caractéristiques des répondants**

Sans égard à leur organisation d'appartenance, les douze répondants sont répartis dans les postes suivants :

- Gestionnaire (3 personnes)
- Contrôleur de projet (2 personnes)
- Coordonnateur (1 personne)
- Conseiller en gestion de projets (2 personnes)
- Responsable des relations avec les clients (1 personne)
- Responsable de la santé des projets (1 personne)
- Directeur services-conseils (2 personnes)

Pour ce qui est de l'ancienneté à leur poste, cinq répondants occupent leur poste depuis trois à cinq ans, cinq autres depuis six à dix ans, tandis que deux occupent leur poste depuis plus que dix ans. En ce qui a trait à l'ancienneté, cinq répondants travaillent dans la même organisation de six à dix ans. Cinq autres répondants travaillent depuis trois à cinq ans dans leur organisation et deux autres ont plus de dix ans d'ancienneté.

### 4.3. LES ACTIVITÉS DU BUREAU DES PROJETS

#### 4.3.1. Niveau de maturité en gestion de projets

Six répondants ont mentionné que le niveau de maturité en gestion de projets de leur organisation est un niveau intégré. Ainsi, la moitié des répondants considèrent que leur organisation a un niveau de maturité en gestion de projets permettant l'intégration de ce dernier à un niveau stratégique et une implication dans le processus de décision de l'organisation.

Quatre autres répondants ont mentionné que le niveau de maturité de leur organisation est un niveau sommaire, c'est-à-dire que l'utilisation des outils de gestion dépend de la décision personnelle du gestionnaire.

Deux autres répondants ont mentionné que le niveau de maturité dans leur organisation est de niveau systémique, ce qui signifie que les processus de gestion sont bien développés, documentés et supportés par la direction.

Tableau 1 : Les niveaux de maturité en gestion de projets

Niveau de maturité en gestion de projets	Répondants
Niveau informel	0
Niveau sommaire	4
Niveau systémique	2
Niveau intégré	6
Niveau optimisé	0
Aucune idée	0

### 4.3.2. Types de bureaux des projets

Tous les répondants déclarent que le bureau des projets de leur organisation représente un centre de contrôle des projets. De ce nombre, sept signalent que le bureau des projets représente aussi un centre de support administratif et aucun répondant ne déclare que le bureau des projets est un centre de développement des compétences des chefs de projet.

Tableau 2 : Les types de bureaux des projets

Types de bureaux des projets	Répondants
Un centre de contrôle des projets	12
Un centre de support administratif	7
Un centre de développement des compétences des chefs de projet	0

### 4.3.3. Les activités du bureau des projets

Tous les répondants déclarent que les activités du bureau des projets sont des activités de suivi et de contrôle. Parmi ces répondants, cinq répondants déclarent que les activités du bureau des projets sont des activités de structuration et de normalisation. Un répondant signale que les activités sont des activités d'échange et de partage et six répondants déclarent que le bureau des projets a des activités de soutien et d'encadrement.

Tableau 3 : Les activités du bureau des projets

Les activités du bureau des projets	Répondants
Activités de structuration et normalisation	5
Activités d'échange et partage	1
Activités de soutien et d'encadrement	6
Activités de suivi et contrôle	12

Dans le cadre de ses activités, le bureau des projets gère les attentes de la direction, selon sept répondants, tandis que cinq autres affirment que cette tâche relève des gestionnaires et des autres services.

De plus, tous les répondants affirment que le bureau des projets encadre les processus et activités dédiés à la gestion des projets.

#### **4.3.4. Les rôles et fonctions du bureau des projets**

Les différents rôles et fonctions du bureau des projets sont illustrés dans les tableaux 4 et 5 ci-dessous :

Tableau 4 : Les rôles du bureau des projets

<b>Les rôles du bureau des projets</b>	<b>Répondants</b>
Développer et mettre en place une méthodologie de gestion de projets	12
Fournir un ensemble d'outils de gestion de projets	12
Assurer le mentorat en gestion de projets	11
Faire le suivi et contrôle de la performance de projets	12
Faire le suivi des projets selon les priorités stratégiques de l'organisation	11
Gérer les programmes	12
Gérer les portefeuilles	12
Archiver les informations sur les projets	12
Identifier les nouveaux projets	2
Anticiper les difficultés et détecter les problèmes dans les projets	11

Tous les répondants déclarent que leur bureau des projets est responsable de la mise en place d'une méthodologie de gestion de projets, de la gestion des programmes, des projets et des portefeuilles, de fournir un ensemble d'outils de gestion de projets et de l'archivage des informations sur les projets. Presque tous les répondants affirment que le bureau des projets assure le mentorat en gestion de projets, fait le suivi des projets selon les priorités stratégiques de l'organisation et anticipe les difficultés et les problèmes dans les projets. Ainsi, lors d'un changement, le bureau des projets peut jouer un rôle très important dans la gestion du changement des projets. Finalement, seulement deux répondants mentionnent que leur bureau des projets est responsable de l'identification des nouveaux projets.

Le tableau 5 représente les neuf principales fonctions du bureau des projets classées par ordre d'importance.

Tableau 5 : Les fonctions du bureau des projets par ordre de croissance

Les fonctions du bureau des projets par ordre de croissance	Maximum	Élevée	Moyenne	Faible	Répondants
Suivre et contrôler la performance des projets	11	1	0	0	12
Développer et implanter une méthodologie, des processus et des outils standardisés	10	1	1	0	12
Développer la compétence du personnel projet (incluant la formation et le mentorat)	0	4	5	3	12
La gestion en multi-projets (incluant la gestion des programmes et portefeuilles, la coordination et l'allocation des ressources entre les projets)	9	2	0	0	12
La gestion stratégique (incluant la participation au processus de planification stratégique et la gestion des bénéfices)	0	0	2	10	12
La gestion du savoir organisationnel (incluant la gestion des leçons apprises, les audits et le suivi de la performance du bureau de projets)	0	2	3	7	12
La gestion des interfaces clients	2	6	4	0	12
Le recrutement, la sélection, l'évaluation et la détermination des salaires des gestionnaires de projet	0	0	2	10	12
L'exécution de tâches spécialisées pour les gestionnaires de projets	0	4	4	4	12

Presque tous les répondants ont signalé que le suivi et le contrôle de la performance des projets représente la fonction la plus importante d'un bureau des projets. Dix répondants mentionnent que le développement et l'implantation d'une méthodologie, des processus et des outils standardisés est aussi une fonction d'une haute importance. À ces deux fonctions s'ajoute la gestion en multi-projets qui inclut la gestion des programmes et des portefeuilles, la coordination et l'allocation des ressources entre les projets. Ainsi, pour les trois organisations étudiées, le suivi et le contrôle de la performance des projets est une fonction essentielle et un objectif que le bureau des projets essaie d'atteindre.

#### **4.4. LE BUREAU DES PROJETS ET LA GESTION DU CHANGEMENT**

##### **4.4.1. Les changements effectués dans l'organisation**

Tous les répondants ont déclaré que leur organisation effectue des changements pour accompagner la mise en œuvre des projets.

Les différents types de changement identifiés se répartissent comme suit :

Sept répondants déclarent que leur organisation a subi des transformations, quatre répondants affirment que leur organisation est en mode de progression et une seule personne affirme que son organisation a subi des réalignements.

Tableau 6 : Les types de changements effectués

Les types de changement	Répondants
Un réalignement	1
Une transformation	7
Progression	4
Implantation	0

#### 4.4.2. Pratiques de gestion du changement

Onze répondants déclarent que leur organisation réalise un diagnostic pour mettre en œuvre le changement, tandis qu'une seule personne atteste qu'aucun changement n'est réalisé dans son organisation.

Les différentes pratiques utilisées dans les organisations choisies sont définies dans le tableau en dessous :

Tableau 7 : Pratiques de gestion du changement

<b>Pratiques de gestion du changement</b>	<b>Répondants</b>
Établir un comité directeur composé de décideurs représentant tous les secteurs touchés	1
Sélectionner un chef de projet crédible et disponible et qui connaît bien les enjeux et la culture	6
Compter sur un décideur de haut niveau qui assure l'implication des gestionnaires et communique la vision	9
Compter sur une équipe de projet crédible et disponible	7
Documenter les changements et les façons de faire	10
Élaborer et réaliser un plan de communication impliquant tous les gestionnaires	12

Tous les répondants déclarent que l'élaboration et la réalisation d'un plan de communication impliquant tous les gestionnaires est une pratique de gestion du changement utilisée dans leurs organisations. Dix répondants mentionnent que documenter les changements et les façons de faire est une autre pratique aussi importante.

#### **4.4.3. Stratégie pour réaliser le changement**

Tous les répondants déclarent qu'ils utilisent une stratégie pour réaliser le changement dont les étapes sont : un plan d'action, un processus d'évaluation, un modèle conceptuel pour résoudre les problèmes et une mesure des acquis et du niveau d'intégration atteint.

Onze répondants déclarent que leur organisation leur fournit des formations et des ressources matérielles, tandis qu'une personne témoigne du contraire.

#### **4.4.4. Mécanismes de gestion du changement**

Huit répondants déclarent qu'ils n'utilisent pas de mécanismes de gestion du changement. Cependant, quatre affirment avoir utilisé des mécanismes afin d'accompagner la mise en œuvre des projets, tels que :

- Plan de communication
- Prise en charge d'une opération du changement
- Accompagnement rapproché aux destinataires du changement
- Mesures pour atténuer la pression psychologique

#### **4.4.5. Les résistances au changement**

Tous les répondants affirment que lors de la planification du changement, la culture et les valeurs de l'organisation sont prises en considération. Par contre, une des plus grandes difficultés qui empêchent les organisations d'intégrer leurs changements est la résistance des employés. Onze répondants déclarent que la résistance au changement est évaluée dans leur organisation, tandis que quatre attestent le contraire.

#### **4.4.6. Degré d'acceptabilité du changement**

Le degré d'acceptabilité du changement au sein des organisations est bon. Huit répondants le confirment, alors que quatre répondants considèrent que c'est difficile d'accepter le changement dans leur organisation.

Tableau 8 : Degré d'acceptabilité du changement

Degré d'acceptabilité du changement	Répondants
Élevé	0
Moyen	8
Bas	4

#### 4.5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTS INTERVENANTS

##### 4.5.1. Les personnes responsables du changement

Dix répondants déclarent que leur organisation implique des agents de changement pour opérer le changement, alors que deux répondants ne savent pas qui est impliqué dans la gestion du changement. Cependant, tous les répondants déclarent que l'engagement de la direction est bien perçu.

Selon le sondage, neuf répondants signalent que l'autorité entre les employés et la haute direction est bien précisée, alors que deux répondants déclarent le contraire.

##### 4.5.2. Les rôles et responsabilités des individus dans le projet

Selon le sondage, huit répondants mentionnent que les rôles des individus dans le projet ne sont pas bien définis, alors que seulement quatre répondants déclarent le contraire.

##### 4.5.3. Les activités des individus dans le projet

Selon le sondage, huit répondants déclarent que les activités des individus dans le projet ne sont pas bien exécutées, cependant que quatre répondants déclarent le contraire.

#### **4.6. LE BUREAU DES PROJETS ET LA GESTION DU CHANGEMENT**

Selon le sondage, huit répondants déclarent que leur organisation favorise l'implication du bureau des projets lors de l'implantation du changement, tandis que quatre répondants signalent le contraire.

Le bureau des projets aide l'organisation à bien s'organiser et à être en mesure d'adopter le changement, et ce, en établissant de meilleures pratiques en gestion de tout type de projet. Avec l'autorité que lui procure la direction de l'organisation, le bureau des projets amène le leadership et engage les gestionnaires dans la démarche de changement. Ainsi, 75% des répondants, soit huit d'entre eux, affirment que le bureau des projets et les agents de changement travaillent en collaboration, alors que 25%, donc trois répondants, affirment le contraire.

##### **4.6.1. Le bureau des projets et l'implantation du changement**

Huit répondants déclarent que le bureau des projets autorise, documente, analyse et approuve les changements effectués, tandis que quatre répondants signalent que les changements ne sont pas traités par le bureau des projets.

En effet, le bureau des projets n'approuve pas les changements, mais il aide les gestionnaires à déterminer les actions à réaliser pour mettre en œuvre le changement. Selon le sondage, sept répondants du total affirment que le bureau des projets aide à mettre en œuvre le changement. Par contre, cinq répondants déclarent le contraire.

##### **4.6.2. Le bureau des projets et les changements apportés**

Seulement trois répondants affirment que le bureau des projets vérifie la conformité des projets et cela par des audits internes et du contrôle et suivi des projets. Par ailleurs, neuf répondants déclarent que le bureau des projets ne vérifie pas les changements apportés sur les projets. Par contre, la moitié des répondants utilise des outils normalisés de gestion

provenant du bureau des projets pour faire face au changement, tandis que l'autre moitié n'utilise pas d'outil. Tous les répondants mentionnent que le découpage des projets est bien réalisé et ce de façon formelle.

#### **4.6.3. Le bureau des projets et la conformité des changements apportés**

Tous les répondants déclarent qu'un chef de projet est désigné pour chaque projet. Par ailleurs, la moitié des répondants affirme que leurs organisations établissent des démarches pour impliquer les parties prenantes dans l'intégration du changement, tandis que l'autre moitié déclare le contraire.

Les démarches se font sous forme de rencontres et de réunions avec les personnes impliquées dans le processus, une consultation multi paliers, un suivi et un contrôle des projets et une implication dans les comités.

#### **4.6.4. L'implication des parties prenantes dans l'intégration du changement**

Tous les répondants déclarent qu'un chef de projet est désigné pour chaque projet. Par ailleurs, la moitié des répondants affirme que leurs organisations établissent des démarches pour impliquer les parties prenantes dans l'intégration du changement, tandis que l'autre moitié déclare le contraire.

Les démarches se font sous forme de rencontres et réunions avec les personnes impliquées dans le processus, une consultation multi paliers, un suivi et contrôle des projets et une implication dans les comités.

#### **4.6.5. Le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement**

Dans une perspective d'intégration du bureau des projets dans la gestion du changement, onze répondants considèrent que le bureau des projets pourrait jouer le rôle d'accompagnateur du changement dans l'organisation. Un répondant voit le bureau des projets comme une entité distincte du processus du changement.

Tableau 9 : Le rôle du bureau des projets dans la gestion du changement

Rôle du bureau des projets dans la gestion du changement	Répondants
Accompagnateur du changement	11
Médiateur	0
Coach	0
Autre (veuillez préciser)	1

#### 4.6.6. Les objectifs de la gestion du changement

Tous les répondants déclarent que les objectifs de la gestion du changement sont d'assurer l'adhésion, la transformation efficace et la performance en projets. Tous ces objectifs mènent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Tableau 10 : Les objectifs de la gestion du changement

Objectifs de la gestion du changement	Élevé	Moyen	Faible	Répondants
Assurer l'adhésion	12	0	0	12
Atteindre l'objectif de l'organisation	7	5	0	12
Assurer une transformation efficace	12	0	0	12
Assurer la performance en projets	12	0	0	12

#### 4.6.7. Les facteurs d'échec de la gestion du changement

Le tableau ci-dessous représente le classement des facteurs d'échec du changement dans les organisations choisies selon les répondants :

Tableau 11 : Les facteurs d'échec de la gestion du changement

Les facteurs d'échec de la gestion du changement	Elevé	Moyen	Faible	Répondants
Non communication de la vision du changement	9	2	1	12
Mauvaise communication des besoins	9	2	1	12
Mauvaise intégration de l'équipe de gestion du changement	12	0	0	12
Les rôles et responsabilités sont mal définis	7	5	0	12
Absence de support et engagement	11	0	1	12
Absence de communication	11	0	1	12
Les résistances au changement	12	0	0	12
Absence de planification et gestion du changement	12	0	0	12

Tous les répondants affirment que les facteurs principaux d'échec de la gestion du changement sont l'absence de planification et gestion du changement, les résistances au changement, la mauvaise intégration de l'équipe de gestion du changement, l'absence de support d'engagement et de communication.

#### **4.6.8. Les facteurs clés de la réussite du changement**

Le tableau ci-dessous représente le classement des facteurs de réussite du changement dans les organisations choisies :

Tableau 12 : Les facteurs de la réussite du changement

Les facteurs clés de la réussite du changement	Élevé	Moyen	Faible	Répondants
Elaborer une vision claire et des objectifs du changement	12	0	0	12
Définir le changement envisagé	9	3	0	12
Définir le degré du changement	3	9	0	12
Choisir une méthode d'élaboration de solutions	1	11	0	12
Planifier une étape de benchmarking	3	8	1	12
Planifier une analyse stratégique concurrentielle	9	3	0	12
Créer un sentiment d'urgence	11	1	0	12
Impliquer les parties prenantes	11	1	0	12
Faire participer	12	0	0	12
Gérer les enjeux du pouvoir	2	8	2	12
Former et coacher	11	1	0	12
Créer une communication qui favorise l'implication	12	0	0	12
Constituer une équipe projet multidisciplinaire	12	0	0	12
Impliquer la direction	10	2	0	12
Impliquer le bureau de projets	8	2	2	12

Tous les répondants déclarent que l'élaboration d'une vision claire des objectifs du changement, la création de la communication favorisant l'implication, la constitution d'une équipe projet multidisciplinaire, l'implication des parties prenantes, la création d'un sentiment d'urgence et la participation de toutes les parties prenantes sont des facteurs facilitant la réussite du changement en ce qui concerne un projet.

#### **4.7. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Le questionnaire nous a permis de définir les différentes fonctions du bureau des projets et d'identifier son rôle dans la gestion du changement. De plus, le questionnaire nous a permis de déterminer les fonctions des responsables des bureaux des projets pour faciliter le changement ainsi que le rôle du gestionnaire dans la gestion des projets et la gestion du changement.

Les réponses au questionnaire nous ont permis de connaître le niveau de maturité de la gestion de projets dans chacune des trois organisations. La plupart des répondants déclarent que le niveau de maturité de leur organisation est un niveau sommaire, tandis que le tiers signale que le niveau de maturité est un niveau intégré. Un niveau intégré implique que les processus de l'organisation sont totalement maîtrisés, alors qu'un niveau sommaire suppose que les principaux processus de gestion de projets sont définis. En outre, tous les répondants déclarent que le bureau des projets est une entité physique existante et qu'elle représente un centre de contrôle des projets dans l'organisation.

Le sondage met le point sur les différentes fonctions et activités du bureau des projets. En effet, les répondants mentionnent que leur bureau des projets encadre les processus, les activités et les individus dédiés à la gestion de projets. Les principales activités sont le suivi et le contrôle et le soutien et l'encadrement. Ainsi, le bureau des projets représente une entité clé d'une grande importance dans la gestion de projets de l'organisation. Du moment qu'un nouveau projet, une progression, un réalignement ou une transformation d'un projet est considéré comme étant un changement, le bureau des projets peut jouer un rôle très important dans la gestion d'une telle transformation. Or, initier un

projet est en soi un changement pour l'organisation, ce qui mène à une élaboration du projet de façon précise et à un soutien aux individus de sorte que le projet soit compris le mieux possible et accepté le plus vite possible.

Les répondants déclarent que les principaux rôles que peut jouer un bureau des projets sont de pouvoir assurer le mentorat, de fournir un ensemble d'outils de gestion de projets, d'anticiper les difficultés et détecter les problèmes dans les projets et, enfin, de faire le suivi et contrôle de la performance de projets. Cela confirme notre cadre conceptuel où nous mentionnons que le rôle du bureau des projets est d'assurer la performance de projets.

Dans la troisième partie du questionnaire, les répondants mentionnent que leur organisation sélectionne un chef de projet crédible qui connaît les enjeux de l'organisation et qui compte sur une équipe de projet crédible et disponible pour gérer le changement. De plus, la plupart des répondants affirment que le bureau des projets les aide à déterminer les actions à réaliser pour mettre en œuvre le changement et pour vérifier la conformité des changements apportés sur les projets.

Par ailleurs, le bureau des projets peut agir à titre d'accompagnateur du changement; il peut aider les gestionnaires et les agents de changement à définir des procédures pour prendre des décisions rapides sur le changement, établir un système formel de contrôle des changements et utiliser des rapports écrits afin de mesurer la performance en projets. Parmi les facteurs d'échec les plus importants de la gestion du changement, on note l'absence de communication, l'absence de planification et l'absence de support et d'encadrement.

Selon le sondage, les facteurs de réussite de la gestion du changement sont l'implication du bureau des projets dans le processus, l'implication des parties prenantes et la création d'une communication qui favorise cette implication. Finalement, les répondants concluent en mentionnant que les objectifs principaux de la gestion du changement sont d'assurer la performance en projets, la transformation efficace et l'adhésion des parties prenantes et des destinataires.

Dans notre cadre conceptuel, nous avons classé un projet en trois types : nouveau projet, amélioration et transformation. Les trois types de projet sont des changements en soi qui ont besoin d'être gérés par des processus de gestion de projets et des processus de gestion du changement. Or, les deux pratiques de gestion peuvent se faire en parallèle et en collaboration. Les responsables de la gestion du changement peuvent être des gestionnaires de projets et les responsables de la gestion de projets peuvent être les membres du bureau des projets. Ces deux acteurs peuvent travailler en collaboration pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La gestion de projets est une préoccupation pour les principaux décideurs de l'organisation. La gestion du changement d'un projet, quant à elle, s'avère être un processus majeur dans l'organisation et peut se faire de différentes façons et par différents acteurs. Une des responsabilités du bureau des projets est de bien encadrer les gestionnaires de projets en mettant à leurs dispositions des outils spécifiques au contexte de l'organisation qui peuvent les aider à anticiper les problèmes rencontrés. Dans ce cas, le gestionnaire de projet doit appliquer la méthode convenue et réaliser les activités pour gérer les changements spécifiques à son projet. Ainsi, le bureau des projets joue un rôle très important dans l'organisation vu qu'une de ses principales responsabilités est de suivre et d'organiser le déroulement des projets.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Malgré son caractère exploratoire et descriptif, la recherche propose un cadre conceptuel qui met l'accent sur le lien entre le bureau des projets et la gestion du changement. Cependant, elle ne fait que dresser un portrait très sommaire de la réalité d'un nombre réduit d'organisations en termes de gestion du changement de leurs projets. En effet, nous nous sommes limités à trois organisations qui ont toutes une maturité en gestion de projets et des bureaux de projets.

Cette recherche nous a permis de développer une réflexion sur le rôle et les fonctions d'un bureau des projets dans toute organisation désirant mettre en place des pratiques de gestion du changement pour ses projets. Le bureau des projets peut être un facilitateur du changement; il peut jouer le rôle d'un accompagnateur des gestionnaires et agents du changement dans la gestion du changement des projets. Le bureau des projets est une entité responsable de la définition des procédures pour prendre des décisions rapides, l'élaboration de documentation, l'évaluation de la performance en projets et le contrôle des changements des projets.

Cependant, établir un lien entre un bureau des projets et la gestion du changement aurait pu être d'un niveau de précision supérieur s'il existait une littérature qui aborde la relation entre la gestion de projets et la gestion du changement et des bonnes pratiques de gestion du changement au sein d'une organisation. On aurait pu réaliser l'étude avec un échantillon plus important et valider la démarche auprès de plusieurs experts, passer plus d'entrevues, voir si toutes les organisations ont des bureaux des projets et développent une maturité en gestion du changement. Cela dit, les limites de cette recherche sont l'absence de littératures et d'écrits sur ce sujet, l'absence de bureaux des projets dans quelques organisations, l'absence de maturité en gestion du changement dans les organisations, le rôle restreint que peut avoir un bureau des projets et les niveaux hiérarchiques et administratifs de chacun au sein d'une organisation.

Dans une future recherche, on pourrait comparer toutes les organisations du Québec sans se limiter à des caractéristiques spécifiques et un nombre restreint. Cela pourrait permettre de recueillir plus de réponses et par conséquent, enrichir les résultats de la recherche. Au-delà d'un simple décompte d'individus émettant une opinion, cette étude pourrait être quantitative et pourrait illustrer des théories par la mise en évidence de lien entre la gestion du changement et gestion de projets. Aussi, d'autres éléments pourraient être considérés, tels que l'évaluation du rôle du bureau des projets dans l'intégration du changement, l'évaluation de l'intervention du bureau des projets dans la gestion du changement, la typologie et les caractéristiques de la gestion du changement dans un contexte de projet et l'analyse des apports humains pour mener la gestion du changement.

**ANNEXE I**  
**LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DU QUESTIONNAIRE**

**Madame/Monsieur,**

Nous menons actuellement une enquête sur le rôle du bureau de projets dans l'intégration du changement au sein des organisations québécoises. Cette enquête est menée dans le cadre de la maîtrise en gestion de projet à l'UQAR sous la supervision de Monsieur Roger Zaoré.

Vous pouvez y accéder via le site : <http://www.surveymonkey.com/s/98HR35S>

**Le but de notre enquête est** d'évaluer le rôle que joue un bureau de projets dans la gestion du changement dans un contexte de projets. Autrement dit comment le bureau de projets peut accompagner les changements profonds au sein de l'organisation. De plus, l'enquête  **vise à** vérifier si les techniques et méthodes de gestion de projets utilisées par le bureau de projets aident l'agent de changement à intervenir comme acteur clé dans le processus d'influence, de mobilisation et de changement.

Le questionnaire s'adresse à tout professionnel œuvrant dans le domaine de la gestion de projets ou la gestion du changement. Il comprend quatre parties :

**Première partie :** Renseignements généraux sur l'organisation

**Deuxième partie :** Renseignements généraux sur le répondant

**Troisième partie :** Cette partie a pour objet de recueillir de l'information sur les différentes activités et le rôle du bureau de projets dans votre organisation

**Quatrième partie :** Cette partie a pour objet de recueillir de l'information sur les méthodes et les outils utilisés pour gérer le changement dans un contexte de projets, de même que recueillir votre opinion sur le rôle que peut jouer votre bureau de projets dans l'intégration du changement au sein de votre organisation.

Les informations de ce questionnaire seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche.

## ANNEXE II

### QUESTIONNAIRE

#### Organisation

1. Quel est le nom de votre organisation?

\_\_\_\_\_

2. Quel est le type de votre organisation?

- a. Public
- b. Privé

3. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?

- a. Des industries de l'information et de la communication
- b. Services financiers
- c. Services professionnels
- d. Commerce et Production de consommation
- e. Agriculture
- f. Énergie
- g. Immobilier
- h. Médias et Communication
- i. Santé et services sociaux
- j. Transport et Production électrique
- k. Diversifié
- l. Autre (veuillez préciser)

4. Quel est le chiffre d'affaires de votre organisation?

- a. Moins de 20 000 000 000
- b. Moins de 50 000 000 000
- c. Moins de 1 000 000 000 et 1 000 000 000
- d. Moins de 10 000 000 000 et 50 000 000 000
- e. Moins de 10 000 000 000 et 100 000 000 000
- f. Plus de 100 000 000 000

5. Quel est le nombre d'employés de votre organisation?

\_\_\_\_\_

## Répondant

6. Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation ?

|

7. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation ?

- a. Moins d'un an
- b. De 1 à 2 ans
- c. De 3 à 5 ans
- d. De 6 à 10 ans
- e. Plus de 10 ans

8. Quel est votre domaine de formation ?

\_\_\_\_\_

9. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

- a. Moins d'un an
- b. De 1 à 2 ans
- c. De 3 à 5 ans
- d. De 6 à 10 ans
- e. Plus de 10 ans

10. Quel est votre statut d'emploi ?

- a. Complet(e)
- b. Temps partiel

11. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

- a. 25 à 29 ans
- b. 30 à 34 ans
- c. 35 à 40 ans
- d. 50 et plus

## Activités du Bureau de Projets

12. Quel est le niveau de maturité de votre organisation en matière de gestion de projets ?

- a. Niveau informel
- b. Niveau ad hoc
- c. Niveau systématique
- d. Niveau intégré
- e. Niveau expert
- f. Aucun

13. Existe-t-il un bureau de projets au sein de votre organisation ? Si non, quel est le service responsable de la gestion des projets de l'organisation ?

- a. Oui
- b. Non (veuillez préciser)

14. Quel type de bureau de projets avez-vous dans votre organisation ?

- a. Centre de contrôle des projets
- b. Centre de support fonctionnel
- c. Centre de développement des services aux directeurs de projets
- d. Autre (veuillez préciser)

15. Quelle sont les activités du bureau de projets de votre organisation ?

- a. Activités de structuration organisationnelle
- b. Activités de conseil et partage
- c. Activités de suivi et accompagnement
- d. Activités de suivi et contrôle
- e. Autre (veuillez préciser)

16. Votre bureau de projets est-t-il capable de gérer les attentes de la direction ? Si non, quelles sont les personnes responsables ?

- a. Oui
- b. Non, (nommez-les)

17. Est-ce que votre bureau de projets encadre les processus, les activités et les individus dédiés à la gestion des projets de l'organisation dans le respect de ses objectifs d'affaires et de sa culture ?

- a. Oui
- b. Non

18. Choisir un ou plusieurs rôles remplis par votre bureau de projets parmi les suivants ?

- a. Développer et mettre en place une méthodologie de gestion de projets ;
- b. Fournir un conseilable d'expert de gestion de projets ;
- c. Assurer la qualité et le succès des projets ;
- d. Faire le suivi et contrôle de la performance de projets ;
- e. Faire le suivi des projets selon les priorités stratégiques de l'organisation ;
- f. Développer les compétences et améliorer la productivité de l'équipe ;
- g. Définir la stratégie de projet ;
- h. Définir les processus ;
- i. Assurer les formations sur les projets ;
- j. Identifier les nouveaux projets ;
- k. Augmenter la capacité de l'organisation aux projets ;
- l. Analyser les difficultés et résoudre les problèmes dans les projets ;
- Autre (nommez-les) \_\_\_\_\_

19. Dans les recherches, on spécifie neuf fonctions réalisées par le bureau de projets. En vous basant sur votre organisation classez ces fonctions par ordre d'importance:

	Maximum	Élevé	Moyenne	Faible
a. Suivre et évaluer les performances des projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Développer et améliorer les méthodes, les processus et les outils standardisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Développer la compétence du personnel (y compris la formation et le mentoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. La gestion du portefeuille des projets (incluant la gestion des priorités et l'alignement des portefeuilles, la planification et l'analyse des risques, la gestion des ressources et les risques)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. La gestion stratégique (incluant la participation au processus de planification stratégique et la gestion des initiatives)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. La gestion des opérations (incluant la gestion des tâches et des livrables, la planification de la performance des projets)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. La qualité des interfaces et des livrables (incluant la gestion des livrables et des interfaces des projets)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. La qualité des processus, l'évaluation et la détermination des valeurs des programmes de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. L'évaluation des risques, l'évaluation pour les programmes de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Le bureau de projets et la gestion du changement

20. Votre organisation a-t-elle effectué récemment des changements afin d'accompagner la mise en œuvre des projets ?

- a. Oui
- b. Non

21. De quel type de changement s'agit-il ?

- a. Un événement
- b. Une transformation
- c. Une opération
- d. Une initiative
- e. Autre (veuillez préciser) :

22. Avez-vous réalisé un diagnostic pour décider ou non de mettre en œuvre le changement ?

- a. Oui
- b. Non

23. Quel genre de diagnostic a été réalisé par votre organisation ?

24. Choisir une ou plusieurs pratiques de gestion du changement utilisées par votre organisation parmi les suivantes :

- a. Établir la chaîne de commandement composée de décideurs repérés tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle locale
- b. Établir un comité de projet, multidisciplinaire et plurifonctionnel, en lien avec la culture
- c. Remplir ses responsabilités de leader, en assurant l'implication des collaborateurs et de leur famille, de la vision
- d. Remplir son rôle de leader de projet, en étant à l'écoute
- e. Établir des liens et engager les équipes locales
- f. Établir et réaliser un plan de communication impliquant tout les parties prenantes

25. Avez-vous défini une stratégie pour réaliser le changement ?

- a. Oui
- b. Non

26. Lors de la planification du changement, tenez-vous compte des éléments liés à la culture et aux valeurs de l'organisation ?

a. Oui

b. Non

27. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la planification du changement ?

28. Votre organisation a-t-elle mis en place des mécanismes de gestion du changement afin d'accompagner la mise en œuvre des projets? Si oui, quels sont ces mécanismes ?

a. Oui

b. Oui (veuillez préciser) :

29. Est-ce que vous évaluez les résistances au changement ?

a. Oui

b. Non

30. Quel est le degré d'acceptabilité du changement au sein de l'organisation ?

a. Élevé

b. Moyen

c. Faible

31. Votre organisation a-t-elle tenu ses employés au courant tout au long de la période de changement ? Si oui, comment ?

a. Oui

b. Oui (veuillez préciser) :

32. L'organisation a-t-elle fourni des formations et des ressources matérielles pour ses employés ?

a. Oui

b. Non

33. L'organisation a-t-elle impliquée des personnes spécifiques pour opérer le changement ?

- a. Oui
- b. Non

34. Les rôles sont-ils définis clairement ?

- a. Oui
- b. Non

35. Les activités sont-elles définies clairement ?

- a. Oui
- b. Non

36. Les activités sont-elles bien exécutées ?

- a. Oui
- b. Non

37. Les relations d'autorité sont-elles bien précisées ?

- a. Oui
- b. Non

38. L'engagement de la direction est-il bien perçu ?

- a. Oui
- b. Non

39. Les dirigeants favorisent-ils l'implication des divers acteurs de l'organisation, y compris le bureau de projets, lors de l'implantation du changement ?

- a. Oui
- b. Non

40. Existe-t-il une collaboration entre votre bureau de projets et vos agents de changement ?

- a. Oui
- b. Non

41. Une fois que les changements apportés aux projets sont autorisés, un suivi continu doit être effectué pour s'assurer qu'on a apporté les changements appropriés. Votre organisation exige-t-elle que tous les changements soient autorisés, analysés, documentés et approuvés par le bureau de projets ?

- a. Oui
- b. Non

42. Votre bureau de projets vous aide-t-il à déterminer les actions à réaliser pour mettre en œuvre le changement ?

- a. Oui
- b. Non

## La gestion de projets et la gestion du changement

43. Avez-vous un chef de projet formellement désigné pour chaque projet?

- a. Oui
- b. Non

44. Avez-vous un comité de pilotage de projets?

- a. Oui
- b. Non

45. Les tâches de chaque membre de l'équipe sont-elles clairement identifiées dans un organigramme de tâches?

- a. Oui
- b. Non

46. Est-ce que des réunions d'avancement périodiques sont programmées d'une façon continue?

- a. Oui
- b. Non

47. Ces réunions permettent-ils de prendre des mesures correctives efficaces?

- a. Oui
- b. Non

48. Est-ce que vos projets sont découpés en grandes phases de façon formelle?

- a. Oui
- b. Non

49. Est-ce que le pouvoir et l'influence du chef de projet dépendent de l'importance des projets dans l'organisation?

- a. Oui
- b. Non

50. Est-ce que votre chef de projet développe une stratégie efficace de promotion du projet?

- a. Oui
- b. Non

51. Votre bureau de projets vérifie-t-il périodiquement la conformité des changements apportés sur les projets ?

- a. Non
- b. Oui (veuillez préciser)

52. Votre bureau de projets utilise-t-il des outils normalisés de gestion pour faire face aux changements ?

- a. Oui
- b. Non

53. Votre organisation a-t-elle établi une démarche participative de nature à impliquer les parties prenantes dans l'intégration du changement ? Si oui, quelle est cette démarche ?

- a. Non
- b. Oui (veuillez préciser)

54. D'après vous, quel pourrait être le rôle du bureau de projets dans la gestion du changement dans votre organisation?

- a. Accompagnement du changement
- b. Médiation
- c. Conseil
- d. Autre (veuillez préciser)

**55. Classez les facteurs d'échec de la gestion du changement au sein de votre organisation par ordre d'importance:**

	Égal	Moyen	Faible
a. La non communication de la vision du changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Mauvaise communication des bénéfices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Mauvaise interprétation de l'importance de question du changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Les rôles et responsabilités sont mal définies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Absence de support de l'équipe concernée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Absence de communication latente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Les rôles et responsabilités du changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Absence de planification et qualité de l'accompagnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Classez les facteurs-clés qui facilitent la réussite du changement au niveau d'un projet dans l'organisation:

	Élevé	Moyen	Faible
a. Établir une vision claire et des objectifs de changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Définir le changement, son objectif, et définir le degré de changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Choisir une méthode d'opération de solution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Planifier une série de sous-projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Effectuer une analyse stratégique pour l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Créer un sentiment d'urgence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Impliquer les parties prenantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Être en équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Définir les aspects du succès	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Former et coacher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Créer une structure interne qui favorise l'impact ou un changement de comportement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Impliquer les dirigeants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Impliquer le niveau de agents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Classez les objectifs de la gestion du changement par ordre d'importance:

	Élevé	Moyen	Faible
a. Assurer l'adhésion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Atteindre l'objectif de transformation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Assurer une transformation efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Assurer la performance des projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Comment expliquez-vous que certaines organisations réussissent bien à composer avec les changements et les projets de toute nature et d'autres ne réussissent pas à implanter ces mêmes changements ?

\_\_\_\_\_

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACKERMAN, Linda et Dean Anderson. 2004. *Itinéraire pour conduire le changement*. Paris : Afnor. 288 p.
- ARCAND, Michel. 2007. *La gestion du changement, vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Montréal: Édition Nouvelles. 198 p.
- AUBRY, Monique et Brian HOBBS. 2006. *Identifying the Structure that underlines the Extreme Variety found among PMOs*. Montréal: Project Management Institute.
- AUTISSIER D. et J.-M. MOUTOT. 2007. *Méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage*. Paris : Dunod. 240 p.
- AUGÉ, Claude. 2001. *Le Petit Larousse illustré*. Paris: Éditions Larousse. 1786 p.
- BALOGUN, Julia. 2005. Veronica Hope Hailey. *Stratégies du changement*. Paris: Village Mondial. Pearson Education. 2<sup>ième</sup> édition. 244 p.
- BAREIL, Céline. 2004. « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, centre d'études en transformation des organisations ». [Internet]. Cahier de recherche [www.web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_10.pdf](http://www.web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf). Consulté le 2 Janvier 2009.
- BRIDGES, Dianne N. et J. Kent CRAWFORD. 2001. « A Project Office - Where and What Type ». *Proceedings of PMI annual seminars and symposium*. Newtown Square: Project Management Institute.
- BUTTRICK, Robert. 2006. *Gestion de projets*. Paris: Village Mondial, 3<sup>ième</sup> édition. 491 p.
- CIO. 2003. *Best Practices for Project Management Offices*. CIO Research reports.
- COLORETTE, Pierre. 1997. *Le changement organisationnel, théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec. 171 p.
- COHEN, Dan S. 2005. *The heart of change, field guide*. Boston: Harvard Business School Press. 239 p.
- DUGGAI., Jack S. 2001. *Building a Next Generation PMO*. Newtown Square: Project management Institute.

- GAGNON, Yves. 2006. *Prenez part au changement technologique. Guide d'accompagnement des intervenants*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 154 p.
- GARTNER GROUP. Guide Informatique. « Méthodes Agiles ». [Internet]. [http://www.guideinformatique.com/fiche-methodes\\_agiles-758.htm](http://www.guideinformatique.com/fiche-methodes_agiles-758.htm) , Consulté le 03/03/2010
- JEFFERY, M. Hiatt. 2006. *ADKAR, a model for change in business, government and our community*, Prosci Research. 145 p.
- HAYES, R.H, S.C. WHEELRIGHT ET K.B. CLARK. 1992. *Dynamic Manufacturing*. New York: The Free Press. 364 p.
- KWAK, Young H. et Dai Christine XIAO YI. 2000. *Assessing the Value of Project Management Offices (PMO)*. Washington: PMI research conference.
- LAMBOLEY, Jean-Jacques. « Manager un projet de changement. Appetite for change » <http://www.appetiteforchange.net/2010/03/manager-un-projet-de-changement.html>. Consulté le 05/03/2010. Consulté le 3 Janvier 2009.
- MALISSEN, Élisabeth. 2008. *Manager des projets et des hommes, le facteur humain, clé de la réussite*. Paris. Eyrolles : Édition d'organisation. 200 p.
- MÉNARD, Caroline. 2002. « Exploration de la démarche de transformation observée lors de la mise en place d'un système intégré de gestion ». Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.) HEC Montréal. 404 p.
- MEYE, Franck-Olivier. 2007. *Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement: Méthodologie pratique*. Paris: Éditions l'Harmattan. 293 p.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2008. *A Guide to Project management Body of Knowledge, PMBOK Guide*. Newtown Square: Project Management Institute. 459 p.
- RAYNAL, Serge. 2000. *Le management par projet: approche stratégique du changement*. Paris : Édition d'organisation. 259 p.
- SANTONUS Megan Office Discipline. 2003. *Why You Need a Project Management Office*. CIO. 166 p.
- ULRICH, Dave. 1996. *Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric*. Human Resource Planning. New York. Volume 19.

WIKIPÉDIA, l'encyclopédie libre. 2011. « Caisse Desjardins ». [Internet].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Caisses\\_Desjardins](http://fr.wikipedia.org/wiki/Caisses_Desjardins). Consulté le 2 Février 2011.

WIKIPÉDIA, l'encyclopédie libre. 2011. « Groupe CGI ». [Internet].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe\\_CGI](http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_CGI) . Consulté le 2 Février 2011.

WIKIPÉDIA, l'encyclopédie libre. 2011. « Ministère du Revenu du Québec ». [Internet].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re\\_du\\_Revenu\\_du\\_Qu%C3%A9bec](http://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_du_Revenu_du_Qu%C3%A9bec).  
Consulté le 2 Février 2011.





