

**HEC MONTRÉAL**  
Affilié à l'Université de Montréal

**Alignement stratégique et gestion de projet: l'art de la priorisation**  
**Une étude empirique**

**par**  
**Josée Goulet**

**Sciences de la gestion**  
**(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*  
*du grade de maîtrise ès sciences en gestion*  
*(M. Sc.)*

Septembre 2016  
© Josée Goulet, 2016

## Certificat d'approbation d'éthique

# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2016-2035

**Titre du projet de recherche :** Alignement stratégique et gestion de projets; l'art de la priorisation

**Chercheur principal :**  
Josée Goulet, étudiante M. Sc., HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Chantale Mailhot  
Professeure - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 02 décembre 2015

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 02 décembre 2015

**Date d'échéance du certificat :** 01 décembre 2016

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## Résumé

La gestion par projets a pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années et elle est fréquemment utilisée pour apporter des changements organisationnels. La priorisation des projets cause des problématiques d'allocation de ressources. La complexité d'interdépendance entre projets et l'incertitude y étant rattachée génèrent de nouveaux enjeux. C'est pourquoi l'objectif de cette recherche est de déterminer la nature des écarts entre la pratique empirique de la gestion de portefeuille de projets face à la stratégie de l'entreprise et les différents modèles théoriques disponibles.

La revue de littérature nous a permis de documenter les différentes orientations que nous désirions observer telles que la gestion stratégique des portefeuilles de projets, la sélection et priorisation des projets ainsi que la stratégie d'entreprise elle-même. Chacune de ces orientations nous apporte des perspectives différentes de l'action, mais aussi de sa planification.

Nous avons procédé par entrevues semi-dirigées auprès de 17 membres de la direction ayant un lien direct sur la gestion stratégique des portefeuilles de projets au sein d'une même entreprise.

La recherche nous a permis d'observer les principaux écarts entre le modèle hybride mis en pratique dans l'entreprise et les modèles théoriques. Ces écarts sont de natures sociale, technique, procédurale et organisationnelle. La structure de l'exercice de la gestion de portefeuille est multidimensionnelle et fait appel à des habiletés variées. Nous avons documenté sept sources potentielles d'écarts.

Notre apport théorique prend la forme de recommandations et de moments critiques d'accompagnement pouvant réduire les effets néfastes d'un modèle hybride de gestion de portefeuille de projets sur la stratégie d'une entreprise.

Pour terminer, nous examinerons les avenues et applications dont pourraient profiter les entreprises afin de les aider dans l'atteinte de leurs objectifs de croissance et de répondre à la vélocité de leurs marchés à travers la gestion de leur portefeuille de projet.

**Mots-clés :** Projet, gestion de projet, programme de projet, portefeuille de projets, stratégie, stratégique, gestion stratégique, gestion de changement, mission, vision, modèle d'affaires.

## **Abstract**

Projects management has grown significantly in recent years and is frequently used for organizational changes. Prioritization of projects causes resource allocation problems. The complexity of projects' interdependence and the attached uncertainties are generating new challenges. Therefore, the aim of this research is to determine the nature of the differences between the empirical practice of a company's strategic project portfolio management and the different theoretical models available.

The literature review has enabled us to establish our different directions of observations ranging from the strategic management of project portfolios, the selection and prioritization of projects and corporate strategy itself. Each of these orientations brings different perspectives of actions, but also of planning.

We conducted semi-structured interviews with 17 executives directly engaged in the strategic management of project portfolios within the same company.

Research has allowed us to observe the main gaps between the hybrid model put into practice in a specific business and theoretical models. These gaps are social, technical, procedural and organizational. The structural content of the exercise of portfolio management is multidimensional and involves a variety of skills. We documented seven potential sources of variation.

Our theoretical contribution takes the form of recommendations and critical times support that can reduce the harmful effects of a hybrid model of project portfolio management and strategy of a company.

Finally, we will examine the avenues and applications that could benefit companies and assist them in achieving their growth objectives and respond to the velocity of their markets through managing their project portfolio.

**Keywords:** Project, project management, project schedule, project portfolio, strategy, strategic, strategic management, change management, mission, vision, business model

# Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract .....	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures .....	viii
Avant-propos.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction:.....	1
Chapitre 1 La revue de la littérature.....	5
1.1 : Les facteurs clés de la gestion de portefeuille de projets. ....	6
1.1.1 : Conditions organisationnelles.....	9
1.1.2 : Compétences requises.....	11
1.1.3 : Climat organisationnel .....	12
1.1.4 : Culture d'entreprise.....	12
1.2 La démarche de gestion de portefeuille de projets. ....	13
1.2.1: La gestion d'un portefeuille de projets. ....	16
1.3 : La relation entre projets et stratégie. ....	17
1.3.1: La gestion stratégique de projets. ....	20
1.4 : La sélection du portefeuille de projets. ....	20
1.5 : L'alignement entre stratégie d'entreprise et portefeuille de projets.....	23
1.6 : La gestion stratégique.....	26
1.7 : La stratégie d'entreprise. ....	29
Conclusion .....	36

Chapitre 2: Cadre conceptuel et propositions de recherche .....	39
Chapitre 3: La méthodologie de recherche .....	45
3.1 : L'environnement de recherche .....	45
3.2 : La structure de l'échantillon .....	46
3.3 : L'entrevue semi-dirigée.....	47
3.4 : Le guide d'entrevue .....	48
3.5 : Les méthodes d'analyse des résultats .....	49
3.6 : Les critères de qualité .....	51
Chapitre 4: Présentation des résultats .....	53
4.1 : La relation entre la stratégie de l'entreprise et la création des projets stratégiques .....	53
4.2 : La catégorisation des initiatives .....	59
4.3 : L'alignement aux objectifs de l'entreprise .....	64
4.4 : La sélection des initiatives.....	68
4.5 : La comparaison des processus de sélection.....	72
4.6 : La priorisation des projets stratégiques .....	75
4.7 : La comparaison des processus de priorisation .....	78
4.8 : Les avantages et inconvénients des processus actuels .....	80
4.9 : Le processus de gouvernance .....	82
4.10 : L'agilité des processus .....	85
4.11 : Le dynamisme des processus .....	87
4.12 : Le processus désiré .....	89
Conclusion.....	91
Chapitre: 5 Discussions et observations .....	95
Conclusion.....	106
Conclusion .....	111
Bibliographie.....	cxix
Annexes.....	cxxvii

Annexe 1 : Demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation.....	cxxviii
Annexe 2 : Formulaire de consentement d'entrevue.....	cxxix
Annexe 3 : Guide d'entrevue .....	cxxxii
Annexe 4 : Analyse des résultats .....	cxxxii
Q1 .....	cxxxii
Q2 .....	cxxxiv
Q3 .....	cxxxvi
Q4 .....	cxxxviii
Q5 .....	cxl
Q6 .....	cxlii
Q7 .....	cxliv
Q8 .....	cxlvi
Q9 .....	cxlviii
Q10 .....	cl
Q11 .....	clii
Q12 .....	cliv

## Liste des tableaux et des figures

<b>Figure 1:</b> Principales raisons d'échec des projets (KPMG 2012) .....	2
<b>Figure 2:</b> Tableau des grandes raisons d'échec des projets (Salamah, 2014).....	7
<b>Figure 3:</b> Interprétation des facteurs d'influences (Salamah, Alnaji, 2014) .....	8
<b>Figure 4:</b> Tableau périodique des éléments de compétences IPMA (Goff 2008).....	11
<b>Figure 5:</b> Relation Stratégies-Projets (ESI – EMEA, 2006).....	18
<b>Figure 6:</b> Processus de sélection de projets (Kerzner 2001) .....	21
<b>Figure 7:</b> Processus de sélection (ESI-EMEA, 2006) .....	22
<b>Figure 8:</b> Relation de la stratégie et de la sélection de projets (Pinto 2010) .....	23
<b>Figure 9:</b> Perspective de système de projets-portfolios et processus organisationnel (Steyn 2003) .....	24
<b>Figure 10:</b> Tétraèdre stratégique de Côté, Malo, Simard et Messier (2012) .....	27
<b>Figure 11:</b> Processus de gestion stratégique (Pennypacker et Ritchie, 2005).....	29
<b>Figure 12:</b> Chaînes de valeurs de Porter .....	30
<b>Figure 13:</b> Les différentes orientations stratégiques .....	32
<b>Figure 14:</b> Planification par scénarios (Kahn, 2010).....	33
<b>Figure 15:</b> Le canevas d'un modèle d'affaires (Alexander Osterwalder, 2011, www.bing.com) .....	34
<b>Figure 16:</b> Les tensions décisionnelles (Dodd et Favaro, 2006) .....	35
<b>Figure 17:</b> Représentation des courants de littérature .....	37
<b>Figure 18:</b> Perspective de système de projets-portfolios et processus organisationnel (Steyn 2003) .....	40
<b>Figure 19:</b> Arbre de gouvernance, Bourne (2011) .....	41
<b>Figure 20:</b> Proposition d'analyse de recherche .....	42
<b>Figure 21:</b> Représentation personnelle de la structure de l'entreprise .....	46
<b>Figure 22:</b> Interprétation #1 de la sélection des initiatives importantes en fonction des besoins sectoriels .....	54
<b>Figure 23:</b> Interprétation #2 de la sélection des initiatives importantes en fonction des tendances du marché.....	55
<b>Figure 24:</b> Répertoire des principaux critères de sélection des initiatives importantes .....	60
<b>Figure 25:</b> Interprétation des principales catégories de portefeuilles de projets .....	60
<b>Figure 26:</b> Représentation de la structure des projets stratégiques .....	61
<b>Figure 27:</b> Interprétation des liens entre projets et piliers stratégiques.....	66
<b>Figure 28:</b> Interprétation des enjeux de sélection des projets .....	69
<b>Figure 29:</b> Interprétation de ce que signifie jouer le jeu .....	72
<b>Figure 30:</b> Interprétation des enjeux de gouvernance .....	83
<b>Figure 31:</b> Représentation des courants de littérature .....	95
<b>Figure 32:</b> Cycle de vie d'une entreprise (Analyze Thizat) .....	96
<b>Figure 33:</b> Représentation du partage de la stratégie .....	98
<b>Figure 34:</b> Représentation du modèle en transformation et des tactiques de correction.....	109

## **Avant-propos**

Avec un nombre grandissant de projets commencés et à réaliser, et ce dans des délais de plus en plus courts, l'alignement des projets dans l'évolution stratégique de l'entreprise prend de plus en plus d'importance.

Ce mémoire se veut une analyse empirique sur la pratique de la gestion d'un portefeuille de projets face à la stratégie d'une entreprise. Il s'agit d'une comparaison entre ce qui se passe en pratique et des différents modèles théoriques disponibles.

Le premier chapitre couvrira l'objectif de recherche et l'origine de la problématique. Nous poursuivrons par la revue de littérature. Nous traiterons par la suite du cadre conceptuel et des propositions de recherche. Nous exposerons la méthodologie de recherche.

Par la suite, nous vous présenterons les résultats de nos analyses, la fiabilité et les limites de nos observations ainsi que l'interprétation que nous effectuons de nos résultats.

Nous terminerons par l'identification des apports théoriques de nos travaux sur la pratique de la gestion stratégique d'un portefeuille de projets dans le développement des activités d'une organisation. Est-ce qu'une approche hybride permettrait de rencontrer les bénéfices recherchés? Quels seraient les critères de succès?

À vous de le découvrir.

## Remerciements

Ce mémoire est le fruit de plusieurs heures de recherche, d'analyse et d'écriture. Sa réalisation n'aurait pas été possible sans l'appui de plusieurs personnes importantes.

Je me dois de remercier ma directrice de mémoire, Chantale Mailhot, professeure agrégée, département de management aux HEC de Montréal pour son accompagnement et ses encouragements. Vous avez su bien m'encadrer et me garder motivée tout au long de cet exercice. Vos commentaires et pistes d'explorations ont toujours apporté richesse à ma réflexion.

Ma reconnaissance va également à Technicae ainsi qu'aux membres de la direction ayant gentiment accepté de participer à ma recherche, pour leur disponibilité et générosité. La qualité et la quantité d'informations recueillies ont généré un apport important à la valeur empirique de cette recherche.

Un merci tout spécial à Lucie Gagnon et Isabelle Lussier qui m'ont accompagnée dans la revue de rédaction. Votre rigueur et la pertinence de vos observations m'ont permis d'améliorer le contenu de ce mémoire.

À mes enfants Gabriel et Sandrine, mon conjoint Stéphane, mes parents et amis, merci pour votre patience et écoute. Votre solidarité m'a permis l'atteinte d'un objectif important. Je vous en suis redevable. Vous avez su faire preuve d'amour et de courage tout au long des grandes étapes de ce projet. Vous les avez vécues avec moi et m'avez encouragée malgré les sacrifices que cela demandait. Merci pour tout cet amour!

Merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin!

*Josée*

## Introduction:

Travaillant dans le domaine de la gestion de projets depuis plus de 20 ans, il nous est arrivé à maintes reprises de nous questionner sur l'existence du lien qui relie la stratégie d'une entreprise et sa gestion de portefeuilles de projets. Pour une organisation, la gestion de projets est un outil, une méthode de travail permettant d'augmenter la probabilité de succès dans l'atteinte de ses objectifs. Les projets représentent des investissements élevés de ressources humaines, financières et technologiques.

La déclinaison des choix d'investissements est au centre des activités de sélection du bureau de projets. À travers nos expériences, nous avons fréquemment observé l'ampleur du travail déployé lors de l'élaboration d'une stratégie détaillée. Cependant, les grandes lignes directrices de ces stratégies ne se retrouvent que peu ou pas à travers les activités de priorisation du portefeuille de projets. Nous cherchons à expliquer cette déviation.

Plusieurs études portent sur les facteurs de réussite des projets. L'étude de la KPMG<sup>1</sup> sur les entreprises néozélandaises en est une belle démonstration. Seulement 25% des projets complétés permettraient d'atteindre un niveau requis de satisfaction de la part des clients. Bien que les principales raisons d'échecs soient connues et prises en considération par les chefs de projets les plus expérimentés, le taux de réussite des projets reste faible (KPMG, 2012)<sup>2</sup>. Selon cette même étude, la réussite d'un projet est sujette à de nombreuses composantes complexes: l'environnement, le marché, la structure de l'entreprise, ses ressources, etc. Les raisons d'échecs sont multiples et perplexes.

Malgré les meilleures intentions, les efforts d'implantation reflètent rarement les éléments clés de la stratégie désirée par l'organisation. J.K. Pinto (2010)<sup>3</sup> associe ce défi

---

<sup>1</sup> KPMG est un réseau mondial de prestations de services d'audits et de conseils

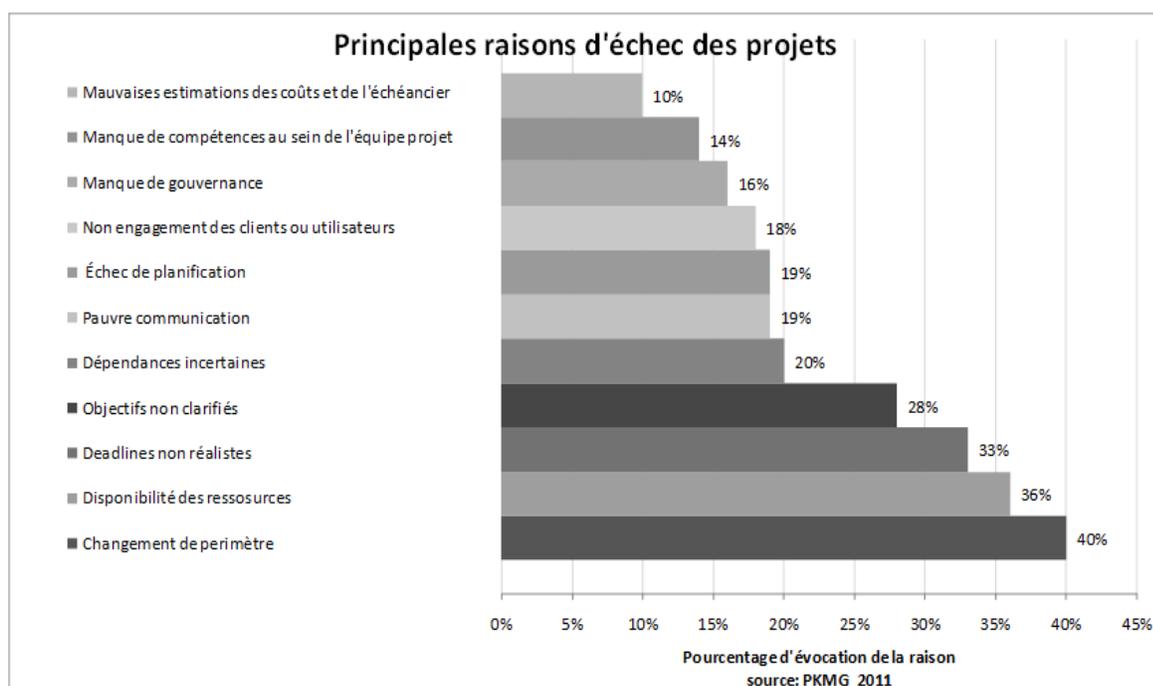
<sup>2</sup> KPMG, Les vraies causes d'échec d'un projet, exam-pm.com (2012)

<sup>3</sup> Pinto Jeffrey K, Project Management: Achieving Competitive Advantage, Chapter Two, The

<sup>2</sup> KPMG, Les vraies causes d'échec d'un projet, exam-pm.com (2012)

<sup>3</sup> Pinto Jeffrey K, Project Management: Achieving Competitive Advantage, Chapter Two, The Organizational Context: Strategy, Structure and Culture, 2010 Pearson education Inc., Publishing as Prentice Hall.

à la complexité des systèmes de formulation de la vision, des stratégies et des objectifs. En théorie, la gestion par portefeuille de projets devrait permettre à l'entreprise de réduire l'écart entre sa vision stratégique et les activités requises pour permettre l'atteinte de ses cibles. Elle devrait permettre à l'entreprise de faire les bons projets aux bons moments (Dooley, Lupton, O'Sullivan, 2004)<sup>4</sup>. L'inventaire des besoins d'une entreprise est en constante évolution. Donner de la visibilité à cet inventaire de projets force à mettre en évidence la nécessité de faire des choix. La vélocité des marchés et l'incertitude de ceux-ci influencent grandement la tolérance aux risques des membres de la direction. Une organisation qui ne fait pas de choix ou fait les mauvais choix s'affiche à des résultats médiocres et des risques de pérennité. Toutefois, en ne faisant pas de choix, l'entreprise se protège aussi d'échecs potentiels (Pinto, 2010).



**Figure 1:** Principales raisons d'échec des projets (KPMG 2012)<sup>5</sup>

Notre travail de recherche se structure autour de trois grands constats.

**Premier constat :** Sachant que la plus grande cause d'échecs semble provenir de changements à même les périmètres des projets tels que la définition de la portée et de

<sup>4</sup> Dooley L., Lupton G., O'Sullivan D., Multiple project Management : a modern competitive necessity, Emerald, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 16, No 5, 2006, pp 466 – 482, 1741-038X, DOI 10.1108/17410380G10600464

<sup>5</sup> KPMG, Les vraies causes d'échec d'un projet, exam-pm.com (2012)

l'identification du besoin ainsi que de ses requis, nous sommes tentés d'orienter nos observations dans cette perspective.

Cette volatilité dans la définition de l'objectif à combler serait souvent influencée par des pièges décrits comme quantitatifs par Durieux Nguyen Tan (2000)<sup>6</sup> tels que de se fier seulement à ce qui est facilement mesurable, de ne pas prévoir un critère quantifiable permettant d'évaluer correctement les résultats, le manque de considération d'influence des ratios d'achèvement, de risques, et le calcul de retour sur investissement.

**Deuxième constat** : La gestion des portefeuilles de projets fait face à l'accélération des traitements des demandes accompagnées d'une ambiguïté stratégique grandissante dans la définition des objectifs à atteindre (PMO; Project Management Office - Salamah 2014)<sup>7</sup>. Le défi grandissant viendrait du nombre croissant de demandes de projets. Cette augmentation crée une pression sur la diversité des projets et les nouveaux besoins d'expertise, la rareté des ressources ainsi que la réduction de durée de vie d'un projet. Nous avons pu observer, à maintes reprises, les enjeux et impacts que génère une stratégie de développement de produits ou de services mal définie ou sans cohérence organisationnelle.

**Troisième constat** : La gouvernance d'allocations des ressources permettant l'atteinte à long terme des objectifs stratégiques de l'entreprise ne se retrouve pas nécessairement dans les directives de gestion des portefeuilles de projets. Pour Artto et Dietrich (2002)<sup>8</sup>, le plus grand défi de gestion d'un bureau de projets demeure l'allocation des ressources. Choisir entre différentes avenues de développement d'entreprise signifie faire des choix et par conséquent des compromis. Cette capacité restreinte augmente la présence de concurrence entre les projets et aussi entre les parties prenantes. Le syndrome de

---

<sup>6</sup> Durieux Florence, Nguyen Tan, Les interactions entre projets dans la sélection de projets, Innovations, Revue Française de gestion, ProQuest

<sup>7</sup> Salamah Hanadi, Alnaji Loay, Challenges in Establishing, Managing, and Operation a Project Management Office, International Conference on Economics, Management and Development, ISBN: 978-1-61804-217-0

<sup>8</sup> Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P. and Kujala, J. (2007) Project strategy - strategy types and their contents in innovation projects. Paper presented at IRNOP VIII International

l'allocation des ressources est un défi courant et le principal enjeu de la gestion des portefeuilles de projets selon Engwall et Jerbrant (2003)<sup>9</sup>.

La compréhension des impacts stratégiques des projets sur l'organisation est un critère de succès important selon Cooper, Scott et Elko (1998)<sup>10</sup>. Toutefois, la recherche portant plus spécifiquement sur les habiletés d'alignement entre les projets d'entreprises et leurs stratégies en reste à ses débuts. Il existe peu d'écrits détaillant le cycle complet de la complexité administrative de la gestion stratégique des portefeuilles de projets au sein d'une organisation.

L'objectif principal de la recherche est de documenter la nature des écarts entre la pratique de la gestion stratégique d'un portefeuille de projets et les différents modèles théoriques existants. Cette recherche se veut principalement exploratoire et vise à décrire la pratique en entreprise de cette activité.

Nous débuterons par une revue de littérature couvrant à la fois les composantes de la gestion de projets et la stratégie d'entreprise. Nous vous présenterons le cadre conceptuel et les propositions de recherches. Nous décrirons notre méthodologie de recherche. Nous vous présenterons les résultats. Nous terminerons par une revue de nos observations.

Ce mémoire vise à comparer les modèles théoriques à la réalité d'une organisation afin de mieux comprendre l'origine de cette relation complexe entre la planification et la réalisation de la stratégie d'une entreprise à travers la gestion de son portefeuille de projets. Ainsi la question qui motive ce mémoire est la suivante:

***Comment se compare la théorie normative de la gestion stratégique d'une entreprise à travers son portefeuille de projets à la réalité empirique d'une entreprise?***

---

<sup>9</sup> Engwall Mats, Jerbrant Anna, The Resource allocation syndrome : the prime challenge of multi-project management, International Journal of project Management, 21 (2003) 403-409

<sup>10</sup> Dr. Cooper Robert G., Dr. Edgett Scott J. and Dr. Elko, Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study, Product Innovation Best Practices Series, R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.) Volume 31, number 4, 2001

# Chapitre 1

## La revue de la littérature

Afin d'identifier les écarts entre la pratique empirique de la gestion d'un portefeuille de projets et les modèles théoriques, nous avons consolidé les différents thèmes et modèles théoriques pouvant nous aider dans cet exercice. Le lien qui unit la stratégie d'une entreprise et la gestion de son portefeuille de projets est complexe et fort intéressant puisqu'il semble intégrer à la fois les stratégies intentionnelles, délibérées, réalisées, annulées et émergentes.

La théorie normative de la stratégie représenterait ce lien à partir d'un processus de réflexion linéaire et relationnel. Ce processus semblerait permettre d'évoluer à travers différentes activités d'alignement stratégique, de planification, d'analyses et de sélection (Khan, 2010)<sup>11</sup>.

Les différents contenus de littérature vous seront présentés de façon à vous permettre de naviguer entre la gestion de projets et la stratégie de l'entreprise. Nous débuterons par un survol des facteurs clés de la gestion d'un portefeuille de projets. Nous présenterons ce qu'est un projet, un portefeuille de projets et leur l'influence sur la stratégie de l'entreprise. Nous poursuivrons avec la description de la relation qui existe entre la stratégie d'entreprise et un projet. Nous identifierons les composantes de la gestion stratégique d'un projet. Nous décrirons les différents processus de sélection du portefeuille de projets, ainsi que de leur priorisation. L'alignement entre la stratégie, le portefeuille de projets et la gestion de projets stratégiques permettra de déterminer les grandes synergies recherchées. La démarche stratégique décrira les liens importants reliant la stratégie aux activités de gestion désirées incluant la gestion d'un portefeuille de projets. Pour terminer, la définition de la stratégie de l'entreprise permettra de mieux positionner la chaîne de valeurs décisionnelles. Tel que Charreaux et Wirtz (2008)<sup>12</sup> le

---

<sup>11</sup> Khan H, Strategic Foresight and organizational learning : A survey and analysis, Technological Forecasting and Social Change, Volume77, Issue 9, November 2010, pages 1588-1594

<sup>12</sup> Charreaux Gérard, Wirtz Peter, Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives, en collaboration avec, Economica, 2006, 394 p.

proposent, la gestion de projets au sein d'une entreprise amène à comprendre la vision cognitive de la gouvernance de celle-ci.

### **1.1: Les facteurs clés de la gestion de portefeuille de projets.**

À partir des écrits de Steyn, Schmickl<sup>13</sup> et Khan (2010)<sup>14</sup>, nous pouvons émettre de grandes orientations. Sachant que la gestion d'un portefeuille de projets sert majoritairement à structurer et contrôler la transformation organisationnelle, celle-ci ferait face à différentes sources de résistance. Trois problématiques semblent récurrentes entre Steyn, Schmickl, Khan (2010), soit la représentation d'un projet comme étant un simple exercice de planification, soit le manque d'intérêt des dirigeants envers les projets moins rayonnants, soit le manque de reconnaissance des habiletés spécifiques nécessaires à la gestion de projets.

Selon (Bréchet 2010)<sup>15</sup>, la gestion d'un portefeuille de projets nécessiterait trois composantes dans son fonctionnement tel que l'équilibre court terme et long terme; l'adaptabilité envers les demandes changeantes du marché ainsi qu'une vision claire des développements et conceptualisations des produits et services. L'interdépendance des projets entre eux circonscrit les résultats globaux de l'entreprise. Le retard ou l'annulation d'un projet influence de loin ou de près la réalisation de la stratégie. Dearstyne (2012)<sup>16</sup> propose que chaque projet stratégique ait en fait une composante importante et nécessaire au succès de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Un projet stratégique ne peut voir sa portée réduite sans avoir un impact direct sur les capacités futures de l'entreprise. Trop souvent, les projets sont redéfinis et réduits en temps et en qualité afin de rencontrer des contraintes de ressources. Les impacts à court terme servent à concrétiser la prise de décision immédiate, mais les impacts à long terme sont rarement reconduits sur le cheminement stratégique futur de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> Steyn, Schmickl, Project Management-Transformational Corporate Strategy, <http://studymoose.com/project-management-transformational-corporate-strategy>

<sup>14</sup> Khan H, Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis, Technological Forecasting and Social Change, Volume 77, Issue 9, November 2010, Pages 1588–1594

<sup>15</sup> Bréchet Jean-Pierre, L'entreprise et son projet : Les médiations du pouvoir managérial, 2010, Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique Université de Nantes, Lavoisier Paris, DOI10.3166/rfg.205.13-35

<sup>16</sup> Dearstyne Bruce W, Smoothing the Turbulence: Project Management Strategies for the Changing Workplace, Information management, March/April 2012

Plusieurs auteurs, dont Kerzner (2001)<sup>17</sup> et Fernandez (2011)<sup>18</sup> énumèrent des listes de facteurs importants à respecter pour assurer le succès de sélection de projets. Tous mentionnent l'importance du contexte lors de la prise de décisions et l'implication de la gestion du changement.

Les éléments pouvant guider la réflexion entourant la sélection d'un projet et sa pérennité sont nombreux. Le respect méthodologique et procédural de la création du dossier d'un projet permet de passer avec rigueur de la phase d'idéation à un projet concis et rentable. L'onde de changement généré par le projet établira l'ampleur de la prise des décisions. Plus le nombre de départements sera grand, plus la variabilité d'influence politique sera présente.

Ordre d'importance	Raison d'échec
1	Le manque de méthodologie commune et de rigueur de gestion de projets
2	Le bureau de projets n'est pas autorisé à prendre la responsabilité des décisions.
3	La concurrence entre projets et le manque de processus de sélection formelle
4	L'ajout de projets ponctuels ne respectant pas les processus de sélection et utilisant des ressources non planifiées causant une perte d'efficacité
5	Le manque de support de la haute direction dans la gouvernance des projets et la perte d'autonomie des bureaux de projets et des gestionnaires de projets

**Figure 2:** Tableau des grandes raisons d'échec des projets (Salamah, 2014)

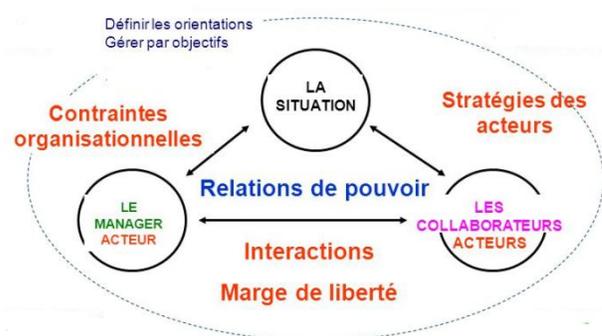
Selon Salamah (2014), la rétroaction avec les équipes de direction devrait se faire de façon rapide et efficace, sinon l'intérêt et l'engagement disparaîtront. Il faudrait éviter la *micro management* gestion et plutôt déléguer pour gagner temps et argent. Pour gagner du temps, il faudrait responsabiliser les gestionnaires de portfolios, de programmes et de projets. Il faudrait définir et justifier les processus de gestion de projets au sein de l'entreprise. L'objectif étant de résoudre les enjeux et questionnements immédiatement lorsqu'ils surviennent.

<sup>17</sup> Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

<sup>18</sup> Fernandez Alain, BPM Business Performance Management, Principe, méthodes et outils du management de la performance, 1998-2016

Ici naît un questionnement important pour lequel la théorie offre peu de réponses. En pratique, à qui devrait revenir la responsabilité de la gestion de son portefeuille de projets? Est-ce qu'un directeur de produit marketing est responsable de son portefeuille de projets? Est-ce au responsable du bureau de projets corporatifs que revient la tâche d'organiser la vision de l'entreprise? On mentionnera souvent la structure organisationnelle comme orientation de réponse. Toutefois, la distribution des rôles et responsabilités n'est pas bien définie.

Salamah et Alnaji (2014)<sup>19</sup> nous invitent à reconnaître la différence entre gérer et opérationnaliser une gestion de projet. Trop souvent, l'organisation se retrouve en situation de manque de méthodologie commune et de standards communs de gestion et de prise de décisions. Le bureau de projets n'a souvent pas l'autorité décisionnelle. Il est important de faire la différence entre la planification des projets, le carnet de projets priorités et les projets en réalisation. La responsabilité décisionnelle ne serait souvent pas associée au bon groupe d'acteurs. De plus, les relations de pouvoir peuvent fortement influencer les prises de décisions.



**Figure 3:** Interprétation des facteurs d'influences (Salamah, Alnaji, 2014)

Un chef de projet, tout comme un membre de la direction doit posséder des habiletés de connaissances techniques, mais plus particulièrement des compétences de leadership et d'influence (Dinsmore, 1990<sup>20</sup>). Dinsmore (1990)<sup>24</sup> nous présente les habiletés requises

<sup>19</sup> Salamah Hanadi, Alnaji Loay, Challenges in Establishing, Managing, and Operating a Project Management Office, International Conference on Economics, Management and Development, ISBN: 978-1-61804-217-0

<sup>20</sup> Dinsmore Paul C, Human Factors in Project Management, Amacom, New York, United States, 1990, ISBN10 0814450032

comme étant; le leadership, les savoir-faire humains, les aptitudes administratives, l'art de l'organisation, la disposition entrepreneuriale et l'expertise du domaine d'affaires.

Karas, Raisinghani et Weeb (2009)<sup>21</sup> insistent sur le fait que le leadership des dirigeants et des chefs de projets est indispensable à la réussite des projets et au succès de l'entreprise.

### **1.1.1 : Conditions organisationnelles**

Selon Goff (2011)<sup>22</sup>, un projet sera évalué selon sa portée, ses coûts, ses risques, la qualité des livrables, ses échéances et les compétences requises. Les conditions organisationnelles telles la stratégie, les valeurs, la structure, les systèmes, le style de gestion et de direction influencent grandement la pérennité des processus de gestion de projets.

La première catégorie de facteurs repose sur la structure organisationnelle. Les mécanismes de coordination tant au niveau de l'évaluation et de la sélection viennent standardiser les modes de fonctionnements et réduisent les influences politiques. Selon Goff (2011), il serait recommandé de différencier les arbitrages décisionnels en fonction des types de projets. Un projet dont la portée se limite à des gains d'efficacité opérationnels ne représente pas les mêmes enjeux que celui qui redéfinit la façon de faire de l'entreprise et pour lequel plusieurs ressources y seront dédiées. L'engagement de la haute direction dans l'approbation des choix de sélection est un processus qui mérite d'être bien établi afin d'éviter les conflits de sélection et de compréhension dans la définition des projets. Bien que ce processus de sélection soit reconnu comme étant important, il existe peu de documents décrivant les composantes pouvant favoriser le succès de celui-ci. Nous en parlerons plus en détails dans la section 1.4 de la revue de littérature.

Selon Engwall et Jerbrant (2003), les ressources tangibles et intangibles de l'entreprise influencent beaucoup la gestion du portefeuille de projets. Mais dans la majeure partie

---

<sup>21</sup> Karas Mélanie S, Raisinghani Mahesh S, Webb Kerry S, The importance of Leadership in Project Management, [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com)

<sup>22</sup> Goff Stacy, Project Management Success and Decision-Making under difficult Context, IPMA, International Project Management Association, published au [www.asapm.org](http://www.asapm.org), 2011 December 2011

des cas, la ressource déterminante repose au sein de l'équipe de la technologie d'information (TI). Un très fort pourcentage des projets requiert des réalisations TI. La capacité de cette ressource est très limitée et viendra freiner l'élan de plusieurs projets. Il est fréquent de voir des conflits majeurs exister entre les différents départements d'une entreprise et même à l'intérieur du département TI à cause d'enjeux d'allocation de ressources. Dans certaines entreprises, la capacité de celles-ci se définit par la capacité de son équipe TI.

Toujours selon Engwall et Jerbrant (2003), les ressources financières sont modératrices car bien souvent elles n'arrêteront pas la livraison d'un de ces projets, mais en justifieront la réduction des portées. Dans bien des situations, l'impact de ce changement ne sera pas évalué dans son entier. Cela risque de nuire au niveau de la qualité et de l'efficacité des livrables. Les effets de ces rectifications de portée sont importants, car de façon générale les projets généreront moins de retombées immédiates et amènent des impacts non anticipés à plus long terme pour l'entreprise. Cette perspective décisionnelle à court terme suppose un détachement face à l'atteinte de la stratégie de l'entreprise à long terme.

Les projets d'efficacité opérationnelle sont souvent autofinancés par les économies qu'ils généreront. Toutefois, comme l'apport de valeur dans l'offre au client est difficile à quantifier, ces projets sont souvent retirés des priorités organisationnelles d'investissements.

Pour Engwall et Jerbrant (2003), les ressources humaines se composent de deux grandes catégories: les gestionnaires de projets et les experts techniques. Dans bien des situations, les mêmes ressources se partagent les différents projets. Cette situation crée une pénurie de ressources disponibles, un épuisement des efforts et une stagnation des connaissances. Le développement des ressources demande temps et investissements de la part du gestionnaire de projets stratégiques. Le risque d'érosion des ressources est plus élevé, mais les retours de gains d'efficacité sont plus instantanés.

### 1.1.2: Compétences requises

Toujours selon Goff (2011), les compétences spécifiques aux différentes initiatives sont primordiales aux succès des projets, mais sont souvent sous-estimées. Les compétences sont regroupées en trois catégories; contextuelles, techniques et comportementales. Le fondement des connaissances et des habiletés sont critères de succès des gestionnaires de portfolios.

Les compétences contextuelles sont nécessaires aux gestionnaires responsables de la gestion de projets. Ces compétences servent à l'analyse et à la validation des projets par rapport à leur importance dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les compétences comportementales sont requises pour le chef de programmes ou de projets afin de mener à terme les différentes tables de discussions. Les compétences techniques représentent les différentes expertises départementales requises et peuvent être détenues par différents participants.

**The Periodic Table of Project Management Competence Elements**

**IPMA PM Competence Element Groups**

- Contextual Competence Elements
- Technical Competence Elements
- Behavioral Competence Elements

3.01 <b>P</b> Project orientation								2.01 <b>L</b> Leadership	
3.02 <b>Pg</b> Programme orientation	3.03 <b>Pf</b> Portfolio orientation							2.02 <b>M</b> Engagement & motivation	2.03 <b>Sc</b> Self-control
3.04 <b>Pp</b> Project, program & portfolio implement.	3.05 <b>Po</b> Permanent organization	1.01 <b>Ps</b> Project management success	1.02 <b>Ip</b> Interested parties	1.03 <b>Rq</b> Project requirements & objectives	1.04 <b>Ri</b> Risk & opportunities	1.05 <b>Q</b> Quality	2.04 <b>As</b> Assertiveness	2.05 <b>R</b> Relaxation	2.06 <b>O</b> Openness
3.06 <b>Bu</b> Business	3.07 <b>Sa</b> Systems, products & technology	1.06 <b>Po</b> Project organization	1.07 <b>T</b> Teamwork	1.08 <b>Pb</b> Problem resolution	1.09 <b>Ps</b> Project structures	1.10 <b>Sd</b> Scope & deliverables	2.07 <b>Cy</b> Creativity	2.08 <b>Ro</b> Results orientation	2.09 <b>E</b> Efficiency
3.08 <b>Pe</b> Personnel management	3.09 <b>Hs</b> Health, security, safety, & environment	1.11 <b>Tp</b> Time & project phases	1.12 <b>Re</b> Resources	1.13 <b>C</b> Cost & finance	1.14 <b>Cn</b> Procurement & contract	1.15 <b>Ch</b> Changes	2.10 <b>Co</b> Consultation	2.11 <b>Ne</b> Negotiation	2.12 <b>Cc</b> Conflict & crisis
3.10 <b>Fi</b> Finance	3.11 <b>Le</b> Legal	1.16 <b>Cr</b> Control & reports	1.17 <b>In</b> Information & documentation	1.18 <b>Ca</b> Communication	1.19 <b>Su</b> Project startup	1.20 <b>Cs</b> Project closeout	2.13 <b>Ri</b> Reliability	2.14 <b>Va</b> Values appreciation	
							2.15 <b>Et</b> Ethics		

**Figure 4:**Tableau périodique des éléments de compétences IPMA (Goff 2008<sup>23</sup>)

<sup>23</sup> Goff Stacy, Project Management Success and Decision-Making under difficult Context, IPMA, International Project Management Association, published au www.asapm.org, 2011 December 2011

### **1.1.3: Climat organisationnel**

Le climat organisationnel facilite ou empêche l'établissement de processus d'implantation de projets. Selon Yeong (2010)<sup>25</sup>, la viabilité d'un projet peut se définir par la clarté de sa vision et de ses objectifs, par sa planification détaillée d'étapes de suivis, mais surtout par l'intégration des connaissances requises. La connaissance et sa gestion sont des acquis concurrentiels forts, mais souvent peu exploités. La rétroaction doit se vivre en continu dans la communication et la flexibilité d'ajuster ses actions.

Pour Kerzner (2001)<sup>26</sup>, les standards et normes de qualité et de performance du livrable influenceront l'approbation générale du projet. La rigueur préparatoire d'un dossier d'évaluation de projet inclut plusieurs données afin d'être viable. Une définition détaillée de l'initiative doit comprendre l'origine du besoin, les impacts actuels, les bénéfices recherchés et les coûts d'opportunité à court, moyen et long termes. Une planification à haut niveau et un premier jet d'échéancier permettent une compréhension des bénéfices envisageables à l'atteinte des objectifs de la stratégie. Des critères de qualité déterminent les limites de définition de requis du livrable. Des estimations des compromis et de leurs impacts accompagnent la validation du projet et font partie des risques perçus de celui-ci.

### **1.1.4: Culture d'entreprise**

Selon Pinto (2010)<sup>27</sup>, la culture de l'entreprise influence significativement la qualité d'exécution du processus de gestion de projets. Ce construit collectif fait référence à la façon dont seront prises les décisions et aux référentiels d'analyse de celles-ci. La prise de conscience par les dirigeants et les membres de l'entreprise est requise et importante puisqu'elle les implique de près ou de loin aux changements à venir. Il est important que les liens entre la stratégie d'entreprise et les changements recherchés soient facilement rétractables et justifiables par sa mission et sa vision. Le renforcement culturel est un

---

<sup>25</sup> Yeong Anthony, Integrating knowledge management with project management for project success, Journal of Project, Program & portfolio Management, Vol 1, No 2, (2010)

<sup>26</sup> Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

<sup>27</sup> Pinto Jeffrey K, Project Management: Achieving Competitive Advantage, Chapter Two, The Organizational Context: Strategy, Structure and Culture, 2010 Pearson education Inc., Publishing as Prentice Hall

élément clé dans l'acceptation des changements à long terme. La stratégie intégrée permet d'établir la relation de coordination entre les éléments de contrôle marchand et non marchand et viendra limiter les effets néfastes des jeux de pouvoir.

## **1.2 La démarche de gestion de portefeuille de projets.**

La gestion de projets débute comme toute autre initiative porteuse de changement. Selon Cabrey et Haughey (2014)<sup>28</sup>, la qualité de la communication est cruciale et certaines pratiques sont garantes de succès pour les projets, dont la standardisation des pratiques, l'engagement des membres de la haute direction et la gestion de changement. Un projet demeure une initiative dont la portée est bien définie. L'approbation des membres de la haute direction et l'obtention du parrainage d'un dirigeant en particulier sont nécessaires à la prise en charge de la responsabilité concrète du succès de l'implantation. L'utilisation des pratiques, politiques et procédures établies doit être respectée.

La documentation a démontré l'importance d'intégrer la gestion de projets aux différents processus des entreprises. La perspective de gestion de projets est passée d'une planification à court terme à une planification intégrée liée à la vision long terme de l'entreprise. Les projets sont devenus partie intégrante du succès des entreprises. La gestion de projets a évolué sous forme de programmes et de portefeuilles pour devenir une fonction officielle avec sa pleine raison d'être.

La complexité administrative introduit de nouveaux défis. Selon Shenhar (2004)<sup>29</sup>, Anderson et Merna (2001)<sup>30</sup>, la stratégie de l'entreprise dicte la stratégie du portefeuille de projets. Mais la question réside, les gestionnaires de projets sont-ils propriétaires de leur propre stratégie? Cette particularité introduit un concept de concurrence entre les projets

---

<sup>28</sup> Cabrey, Haughey, PERMETTRE LE CHANGEMENT - pmi.org  
www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge Center/French/organizational 2 ©2014 Project Management Institute, Inc. PMI.org/Pulse

<sup>29</sup> Shenhar Aaron J., How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects, Journal of engineering and Technology Management, Volume 29, Issue 3, July 2012, p391-414

<sup>30</sup> Anderson, D.K. and Merna, A., Project Management Strategy-Project Management Represented as a Process Based Set of Management Domains and the Consequences for Project Management Strategy. International Journal of Project Management, 2003, 21, 387-393. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00087-X)

et les parties prenantes, et par conséquent des enjeux de pouvoirs (Artto, Kujala, Dietrich and Martinsuo, 2007<sup>31</sup>).

La gestion de projets a pris forme dans les années 1950 principalement lors d'exercices militaires (Garel, 2013<sup>32</sup>). Dans les années 1980, beaucoup d'entreprises ont choisi le mode de gestion par projets, débutant par des projets de développement de produit individuel. Selon Rhéaume (2004)<sup>33</sup>, l'interdépendance des projets ainsi que les besoins d'accélérer les livraisons apportent une complexité et une incertitude dans la gestion du portefeuille de projets, mais aussi dans les autres processus d'allocation des ressources de l'organisation. La description de ce que devrait être la gestion de projets a grandement évolué.

Originellement, la gestion de projets se définissait par les différentes activités de planification et de coordination à court terme dans la réalisation d'un livrable (Kerzner 1998<sup>34</sup>; Turner, Anbari, Bredillet (2013)<sup>35</sup>; Jamieson and Morris 2004<sup>36</sup>; Milosevic & Srivannaboon 2006<sup>37</sup>). L'Institut de gestion de projets (PMI, Project Management Institute) a vu le jour en 1969. L'intérêt académique des professionnels, membres du regroupement, a permis à la recherche de développer l'art de la gestion des projets en un

---

<sup>31</sup> Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. and Martinsuo, M. (2007) What is project strategy? Paper presented at EURAM European Academy of Management Conference, 16-19 May, 2007, Paris, France.

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. and Martinsuo, M. (2008) What is project strategy? International Journal of Project Management 26 (1) 4-12. ([link to Elsevier ScienceDirect](#))

Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P. and Kujala, J. (2007) Project strategy - strategy types and their contents in innovation projects. Paper presented at IRNOP VIII International Research Network on Organizing by Projects Conference, 19-21 September, 2007, Brighton, UK

<sup>32</sup> GAREL Gilles, Pour une histoire de la gestion de projet, GÉRER ET COMPRENDRE • DÉCEMBRE 2003 • N°74, p77-89

<sup>33</sup> Rhéaume Louis, Un nouveau modèle théorique en gestion stratégique de portefeuille de projets d'innovation, Colloque en gestion de projet, UQÀM, Mai 2004 «*Le processus est caractérisé par de l'incertitude et des changements au niveau de l'information, des opportunités, des buts et considérations stratégiques, de l'interdépendance entre les projets et des multiples intervenants impliqués... Ce processus est intimement lié à d'autres processus organisationnels comme la revue périodique de tous les projets de la firme à chaque «porte» (gate) et vient supporter le développement de la stratégie corporative* »

<sup>34</sup> Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

<sup>35</sup> Turner, J. Rodney, Anbari, Frank and Bredillet, Christophe (2013) Perspectives on research in project management: the nine schools. Global Business Perspectives, 1(1), pp. 3-28. ISSN (print) 2194-0061

<sup>36</sup> Jamieson Ashley, Morris Peter W. G., Moving From Corporate Strategy to Project Strategy, Published Online: 12 NOV 2007, DOI: 10.1002/9780470172391.ch8, Copyright © 2004 John Wiley & Sons, Inc.

<sup>37</sup> Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy. PM Journal August 2006.

exercice mature et reconnu. Plusieurs écoles de pensée décrivent les connaissances, les habiletés, les outils et les techniques requis pour être efficaces dans la gestion des projets (Project Management Institute [PMI], 2000). Une méthode de travail ainsi qu'une certification internationalement reconnue ont été créées. Il s'agit désormais d'une discipline en soi. Le «Vision Statement<sup>38</sup>» du Harvard Business Review de novembre 2013 démontre l'importance qu'a prise la gestion de projets dans sa représentation graphique du «Decades of Influence».

La gestion de projets a été influencée par deux grandes tendances dans les dix dernières années: la planification ascendante ainsi que la planification et l'analyse descendante. Selon les différents auteurs, une planification ascendante fait référence à la gestion de projets agiles visant une collaboration efficace dans la prise de décision. La planification descendante fait référence au modèle de prise de décision organisationnelle plus transparent, soit à travers une gestion de portefeuille de projets.

Selon Pennypacker et Ritchie (2005)<sup>39</sup>, le processus de la gestion de projets repose sur le mouvement de la fonction actuelle de l'entreprise vers une position future désirée. Six éléments contextuels sont fortement interconnectés et s'influencent les uns les autres avant même que la phase d'idéation collective d'un projet soit complétée. Le succès de l'entreprise est dépendant de la qualité d'intégration entre chacun de ces éléments. La gouvernance au sein d'entreprise respecte des règles de jeu clairement établies qui définissent le partage des pouvoirs et de l'autorité. Plus le projet aura une onde de changement élevé, plus l'ampleur politique de la décision sera grande. Les processus officiels forment de puissantes protections grâce à la standardisation de qualité des analyses et des dossiers de projets, mais ils peuvent aussi devenir des freins et des barrières si ces processus ne sont pas bien connus de tous. Cette inégalité peut facilement générer des conflits à la gouvernance. La culture de l'entreprise vient aussi influencer la réceptivité aux changements et sera la source de résistance à tous les rangs hiérarchiques. Une discordance non résolue pourrait avoir des effets directs sur la

---

<sup>38</sup> O'Loughlin Eamonn , Decades of Influence, Havard Business Review, November 2012, Idea Watch, Vision Statement, p30-31

<sup>39</sup> Pennypacker James S, Ritchie Paul, The Four Ps of Strategic execution; Integrating Portfolio, Program, Project and Performance Management, Originally published as part of 2005 PMI Global Congress Proceeding, Toronto Canada

perception des consommateurs. Enfin, la technologie de l'information, la structure et les ressources humaines sont des acquis pouvant être à la fois leviers ou restrictifs. La disponibilité et la qualité de ces ressources demeurent un prérequis.

Selon Johnson, Scholes et Féry (2000)<sup>40</sup>, le déploiement de la stratégie se traduit par la mise en place d'initiatives et d'actions opérationnelles que deviennent les projets. L'étude de la relation entre la stratégie et la gestion d'un portefeuille de projets stratégiques en est encore qu'à ses débuts. Les écrits ainsi que les différentes terminologies servant à définir les activités reliées à la gestion de projets et à la gestion stratégique sont vastes. Plusieurs textes actuels offrent des cadres théoriques intéressants, mais très peu de support empirique.

### **1.2.1: La gestion d'un portefeuille de projets.**

Il s'agit de la liste de tous les projets de l'entreprise regroupés ou non selon des catégories prédéfinies pouvant varier d'une entreprise à l'autre. Pennypacker et Ritchie (2005)<sup>74</sup> suggèrent que la gestion de portefeuille de projets implique une rétroaction continue de suivis et de contrôles afin d'assurer le respect des stratégies. Le retour sur investissement est un critère de performance tout comme le respect des échéanciers et de la montée en fonction. La planification inclut le maintien des inventaires des ressources humaines, techniques et financières. L'analyse des risques d'affaires et de sélection des ressources permet d'identifier les impacts de ceux-ci sur la stratégie et la capacité de l'entreprise. L'exécution se traduit par l'allocation des ressources requises pour la réalisation des initiatives.

Pour Pennypacker et Ritchie (2005)<sup>74</sup>, la gestion de programmes et de projets requiert les habiletés et les techniques précises à ce type d'activités. Ils débutent par l'identification et le processus de sélection et d'estimation des différents programmes et projets en fonction des indices d'importance pour l'équipe de direction. Le critère de faisabilité est primordial dans l'estimation des ressources requises. Dans la gestion des programmes et des projets, la planification des initiatives est directement liée à l'approbation des dirigeants. L'exécution comporte le suivi des estimations d'efforts de

---

<sup>40</sup> Scholes Kevan, Johnson Gerry, Fréry Frédéric, Stratégique, Publi-Union (Editions), Paru le : 28/07/2000

travail par la coordination des ressources. Le suivi et le contrôle portent principalement sur le respect de la portée, des échéanciers et des investissements. La communication des statuts sert de principal point de repère dans l'évolution des programmes et projets. Lors de la réalisation complétée des projets eux-mêmes, l'initiative est terminée, et une nouvelle initiative verra le jour.

Selon Kernez (2001)<sup>41</sup>, les projets répondent à trois types de fossés: la rapidité de la mise en marché, les coûts de concurrence, et la qualité des livrables. Les décisions stratégiques naissent des objectifs de performance et des perspectives de rentabilité. Le tableau de bord de l'entreprise est à la fois indicateur d'occasions favorables et de performance. L'assurance de qualité et d'efficacité des projets doit respecter les mêmes critères d'évaluation. La planification doit permettre l'établissement des rôles et responsabilités de chacun ainsi que les mesures de développement et de performance. L'analyse des données et les rapports de performance doivent servir de guides et de comparatifs selon Pennypacker et Ritchie (2005)<sup>42</sup>. Les projets permettent l'augmentation des revenus de ventes, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et de l'expérience client.

### **1.3: La relation entre projets et stratégie.**

Différences sources d'expertise en gestion telle que Porter, le BCG (Boston Consulting Group) et bien d'autres ont reconnu que la gestion de la relation entre la stratégie et les projets se définit comme la solution organisationnelle permettant de lier l'exécution de la stratégie d'une entreprise à son bassin de projets à réaliser. Cette notion générale prend pour principal élément de décision l'alignement des objectifs en fonction des besoins de différenciation concurrentielle.

---

<sup>41</sup> Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

<sup>42</sup> Pennypacker James S, Ritchie Paul, The Four Ps of Strategic execution; Integrating Portfolio, Program, Project and Performance Management, Originally published as part of 2005 PMI Global Congress Proceeding, Toronto Canada



**Figure 5:**Relation Stratégies-Projets (ESI – EMEA, 2006<sup>43</sup>)

L'étude de la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion de projets a pris plusieurs formes au cours des dernières années. Selon plusieurs auteurs tels que Kash et Rycroft (2000)<sup>44</sup>, DeReyes (2008)<sup>45</sup> et Hobday, Rush AMD Tidd (2000)<sup>46</sup>, la stratégie de l'entreprise est souvent liée au besoin de se renouveler et d'innover. L'alignement stratégique est souvent justifié par l'incertitude et le besoin d'innover afin de conserver son avantage concurrentiel. La tendance générale est d'associer la gestion de projets aux développements technologiques ainsi que de permettre la recherche et le développement.

D'autres auteurs définissent l'importance de l'exercice d'alignement comme étant un processus à respecter par ses tâches et ses politiques au sein de l'entreprise (Boyer & McDermott, 1999<sup>47</sup>, Kathuria & Davis, 2001<sup>48</sup>). Le processus de planification stratégique est détaillé par Jamieson et Morris (2004)<sup>49</sup> comme un amalgame d'analyses, de structures organisationnelles et de systèmes de contrôle.

Certains auteurs préfèrent observer la relation projets-stratégies à partir de modèles de gestion. La gestion du changement fait référence à l'évolution de l'organisation dans le temps afin de permettre la résistance aux pressions concurrentielles. La relation devient porteuse d'encouragements collectifs dans la création de nouvelles idées (Similarly,

<sup>43</sup> ESI International White Paper, Project Management and Organisational Strategy, ESI International Inc., 2006, [www.esi-ema.com](http://www.esi-ema.com)

<sup>44</sup> Rycroft, Robert W.; Kash, Don E., Steering Complex Innovation, ACADEMIC JOURNAL ARTICLE Research-Technology Management, <https://www.questia.com/library/journal/1P3-53669401/steering-complex-innovation>

<sup>45</sup> DeReyes Jennifer, Strategic Project Management : Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy, Capstone Report, University of Oregon, Applied Information Management Program, February 2008

<sup>46</sup> Hobday, Rush and Tidd, Open Innovation Research, Management and Practice, Imperial College Press 2000

<sup>47</sup> Boyer Kenneth K, McDermott Christopher, Strategic consensus in operations strategy, Journal of Operations Management, Volume 17, Issue 3, March 1999, Pages 289–305

<sup>48</sup> Kathuria R., & Davis E. B. (2001). Quality and work force management practices: The managerial performance implication. Production and Operations Management, 10(4), 460 – 477

<sup>49</sup> Jamieson Ashley, Morris Peter W. G., Moving From Corporate Strategy to Project Strategy, Published Online: 12 NOV 2007, DOI: 10.1002/9780470172391.ch8, Copyright © 2004 John Wiley & Sons, Inc.

Artto and Dietrich (2004)<sup>50</sup>. Pour d'autres, l'importance de la relation se justifie par sa fonction de gestion de la performance (Papke-Shields & Malhotra, 2001<sup>51</sup>; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996<sup>52</sup>). Les résultats clairement définis d'un projet permettent un suivi efficace.

L'alignement stratégies-projets a aussi été observé sous un autre angle, soit celui de la décision et de la sélection des projets. Cette fois-ci, l'objectif est de permettre une meilleure compréhension de la complexité de la relation. Certains auteurs parleront de dynamique de prise de décision (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (1998)<sup>53</sup>), de processus de sélection (Baker, 1974<sup>54</sup>, Bard, Balachandra & Kaufmann, 1988<sup>55</sup>; Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1998<sup>56</sup>; Englund & Graham, 1999<sup>56</sup>), d'équilibre de gestion (Archer & Ghasemzadeh, 1999<sup>57</sup>) et finalement de capacité organisationnelle (Wheelwright & Clark, 1992<sup>58</sup>). Ces différentes composantes ont permis la naissance du concept de la gestion stratégique de projets. Ces composantes sont nombreuses, mais aucune n'offre aux gestionnaires des recettes facilement applicables et garantes de succès.

---

<sup>50</sup> Similarly, Artto and Dietrich, *Balancing Strategy and Delivery: The Executive View*, Selected papers from the 27th IPMA (International Project Management Association), World Congress, Dubrovnik, Croatia, 2013, Volume 119, 19 March 2014, Pages 857-866

<sup>51</sup> Papke-Shields, K. E., M. K. Malhotra. 2001. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, 19, 5-22.

<sup>52</sup> Youndt Mark A., Snell Scott A, Dean James W.Jr., Lepak David P, Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *The Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 836-866

<sup>53</sup> Cooper Robert Gravlin, Edgett Scott J, Kleinschmidt Elko J., *Portfolio Management for New Products*, Basic Books, 2001 - 382 pages

<sup>54</sup> Baker, Kenneth R., *Introduction to sequencing and scheduling*, Wiley, 1974 - 305 pages

<sup>55</sup> Bard Jonathan F., Balachandra Ramaiya, Kaufmann Pedro E., An Interactive Approach to R&D Project Selection and Termination, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 35, Issue 3, 1988, p 139-146

<sup>56</sup> Englund Randall L., Graham Robert J., From Experience: Linking Projects to Strategy, *Journal of Product Innovation Management*, Volume 16, Issue 1, pages 52-64, January 1999

<sup>57</sup> Archer NP, Ghasemzadeh F, An integrated framework for project portfolio selection, *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 4, pp. 207-216, 1999

<sup>58</sup> Wheelwright Steven C, Clark Kim B, *Creating Project Plans to Focus Product Development*, Harvard Business Review, March-April 1992

### **1.3.1: La gestion stratégique de projets.**

Une définition générale de la gestion stratégique de projets selon DeReyers (Traduction libre 2008)<sup>59</sup> pourrait être: «*Une approche multidisciplinaire visant l'atteinte d'avantages concurrentiels durables grâce à l'alignement des objectifs stratégiques de l'entreprise avec la gestion de projets*». Heerkens (2007)<sup>60</sup> présente la gestion stratégique de projets comme étant «*...la combinaison des pratiques, procédures, outils et comportements collectifs organisationnels caractérisant l'efficacité de la gestion des liens entre les différents objectifs de l'entreprise*». La gestion stratégique de projets vise l'inclusion des intentions d'affaires de l'organisation à travers l'atteinte des objectifs stratégiques de celle-ci, tout en fermant le gouffre entre la gestion opérationnelle des projets et la vision de l'entreprise. Ce concept ne serait pas facilement observable dans les entreprises.

### **1.4: La sélection du portefeuille de projets.**

Pour Kerzner (2001)<sup>61</sup>, la planification conventionnelle de projets stratégiques n'est pas une science. Il s'agit d'un exercice d'évaluation des opportunités et des besoins servant de principes de base à toutes décisions. Dans la plupart des cas, l'entreprise choisit de se limiter à opter pour les projets dont les hypothèses de performance apportent les plus grands gains. Le processus de sélection, s'il est bien établi, permet d'éliminer les comportements déviants de la stratégie. Il faut tester les idées, remettre en cause les hypothèses et surtout ne pas laisser les sentiments embrouiller les bons jugements. Un tel processus exclut la gestion de l'innovation et du changement de sa logique car cette gestion demande des critères d'évaluation différents et adaptés à leur niveau d'incertitude.

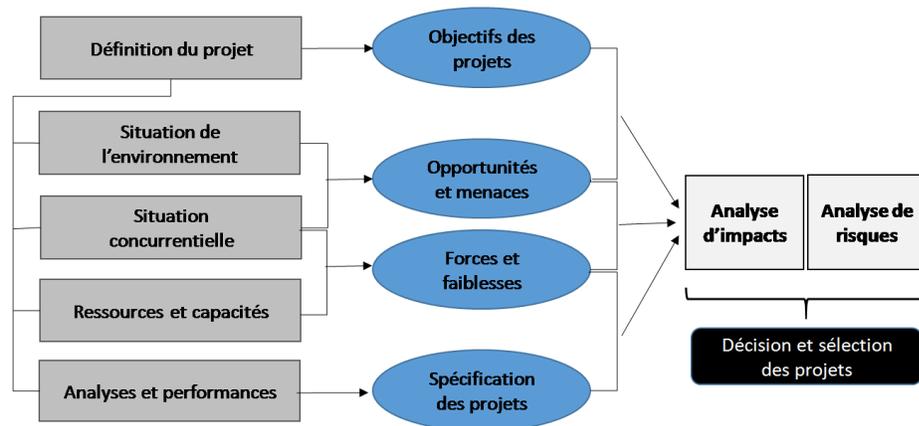
---

<sup>59</sup> DeReyers Jennifer, Strategic Project Management : Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy, Capstone Report, University of Oregon, Applied Information Management Program, February 2008

<sup>60</sup> Heerkens Gary, Project Management, Second Edition Briefcase Books Series 9780071818483

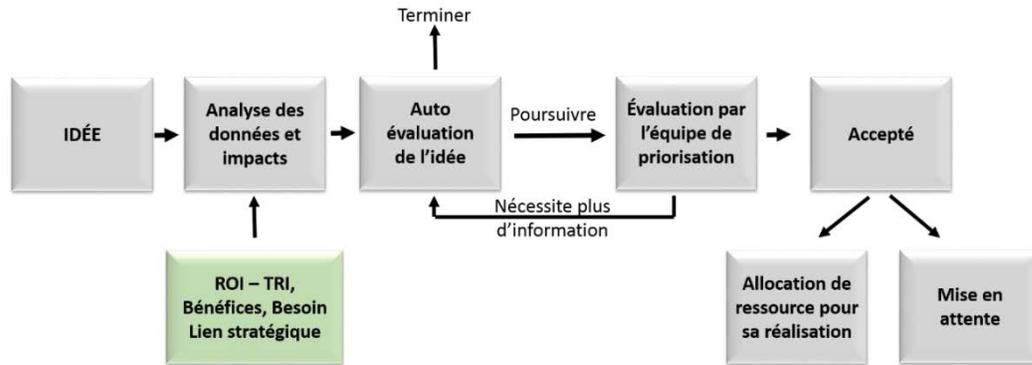
<sup>61</sup> Kerzner Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

Ainsi pour Kerzner (2001), le processus de sélection de projets commence par la création de l'intérêt des parties prenantes envers une initiative. Le projet doit avoir une analyse de rentabilité convaincante et être pratique. Le projet doit permettre d'établir des relations avec les critères de succès.



**Figure 6:**Processus de sélection de projets (Kerzner 2001)

Toujours selon Kerzner (2001), pour qu'un processus de sélection soit efficace, plusieurs prérequis doivent être construits, communiqués et respectés. Le premier élément requis est l'établissement de critères de sélection pour chaque type de catégories de projets. Un projet de moins grande envergure ne nécessite pas la même implication des comités exécutifs. Ces critères de sélections doivent être connus des dirigeants et des équipes de projets afin de permettre une première estimation interne à même les équipes opérationnelles. Ces idées et initiatives doivent être répertoriées par l'équipe de projets afin d'assurer les suivis d'interconnectivité entre projets. Tout parrainage de projet doit d'abord être évalué par le dirigeant afin d'assurer le respect des critères. Des guides précis d'estimation et d'évaluation doivent être fournis aux différentes équipes afin d'assurer la constance des analyses de rentabilité et d'impacts opérationnels.



**Figure 7:**Processus de sélection (ESI-EMEA, 2006<sup>62</sup>)

Les auteurs Lafley, Martin, Rivkin, Sigglekow (2012)<sup>63</sup> rapportent que les facteurs économiques, comportementaux, sociologiques et psychologiques sont souvent sous-estimés. Afin d'éliminer les risques d'émotivité dans la prise de décisions, l'ingénierie inversée est souvent recommandée. Il s'agit de diviser les éléments de controverse, les aspects émotifs et politiques en points de discussions dissociées. Toutefois, l'implantation d'une équipe de sélection dont les rôles et responsabilités sont clairement définis et qui incorpore rigueur et stabilité dans la prise de décisions aide à réduire la volatilité et l'attachement émotif aux projets.

Pour De Rond et Thiétart (2004)<sup>64</sup>, la sélection des projets est un processus complexe dans lequel les individus doivent rester rationnels et réceptifs. Ce processus est dépendant de la dynamique des interactions entre les parties prenantes, et surtout, du niveau de tolérance à l'incertitude de chacun. Si le processus de sélection ou de choix n'est pas bien encadré et établi, les jeux de pouvoir et d'influence des parties prenantes sont à risque de créer des effets négatifs sur les choix de l'entreprise. Les dirigeants sont libres de faire des choix à partir des données et des connaissances mises à leur disposition. Le bureau de projets est libre et responsable de faire les choix de sélection et d'allocation des ressources en fonctions des informations supplémentaires portant sur les ressources financières, humaines et technologiques. Tous seront influencés par les

<sup>62</sup> ESI International White Paper, Project Management and Organisational Strategy, ESI International Inc., 2006, [www.esi-ema.com](http://www.esi-ema.com)

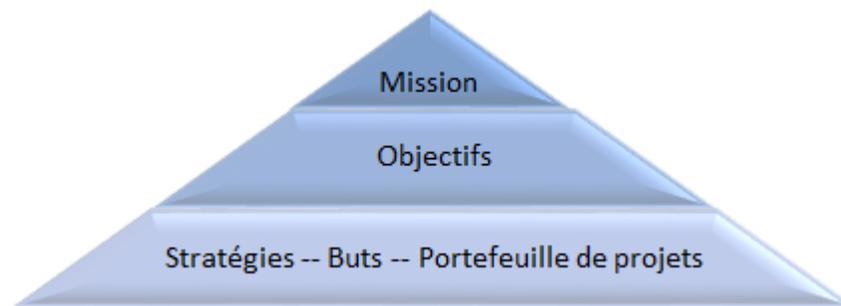
<sup>63</sup> Lafley A.G., Martin Roger L, Rivkin Jan W., Sigglekow Nicolaj, Bringing Science to the Art of Strategy, Harvard Business Review, Septembre 2012

<sup>64</sup> De Rond Mark, Thietart Raymond-Alain, CHOICE, CHANCE, AND INEVITABILITY IN STRATEGY, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 28: 535–551 (2007) Published online 21 February 2007 in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/smj.60

pressions sociales de part et d'autre de la chaîne hiérarchique. Ces choix sont évalués selon les résultats matériels, de formalité, d'efficacité et de finalité. La notion d'arbitrage sélectif dans le choix des projets semble des plus importante, mais il existe peu de données théoriques sur les meilleures pratiques

### **1.5: L'alignement entre stratégie d'entreprise et portefeuille de projets.**

Plusieurs représentations du processus d'alignement de la stratégie d'entreprise et la gestion des priorités des projets ont été offertes au cours des années. L'alignement stratégies-projets est souvent représenté par la relation pyramidale à trois niveaux: la mission de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise et les composantes d'implantation stratégies – buts – programmes (Pinto, 2010<sup>65</sup>; Pennypacker and Ritchie, 2005<sup>66</sup>).



**Figure 8:**Relation de la stratégie et de la sélection de projets (Pinto 2010)

De ces auteurs, différents éléments viennent s'ajouter à la pyramide de base, mais les grands concepts restent les mêmes. Le premier est l'élaboration de la vision de l'entreprise à travers le sens de sa mission autour des avantages concurrentiels de celle-ci. Le deuxième comporte la formulation et la définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs visant la rentabilité de l'entreprise dans la réalisation de sa mission. La troisième consiste en l'interprétation des objectifs dans la formulation et la sélection des

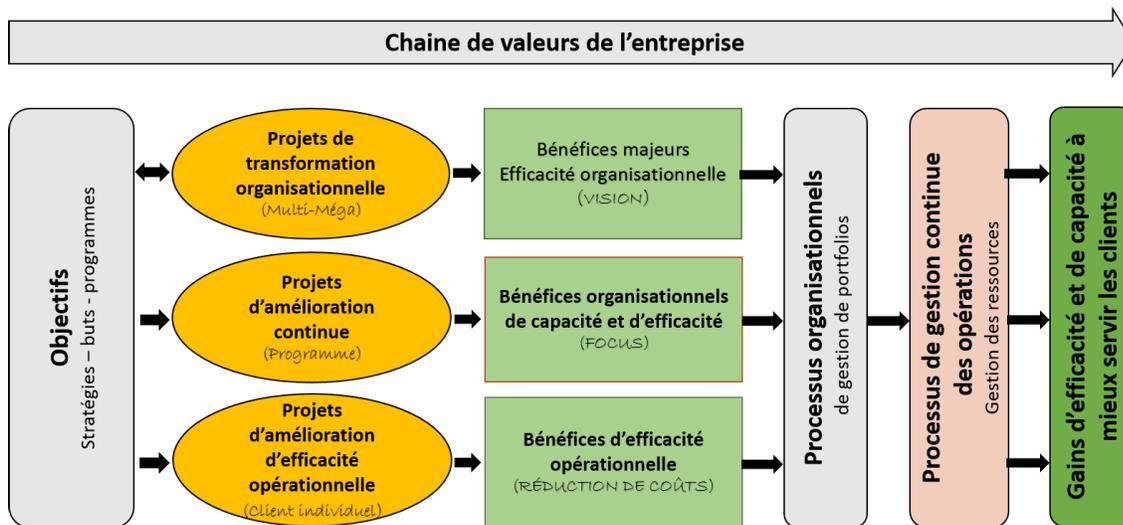
---

<sup>65</sup> Pinto Jeffrey K, Project Management: Achieving Competitive Advantage, Chapter Two, The Organizational Context: Strategy, Structure and Culture, 2010 Pearson education Inc, Publishing as Prentice Hall

<sup>66</sup> Pennypacker James S, Ritchie Paul, The Four Ps of Strategic execution; Integrating Portfolio, Program, Project and Performance Management, Originally published as part of 2005 PMI Global Congress Proceeding, Toronto Canada

stratégies de développement. Selon Porter (2011)<sup>67</sup>, la dispersion des efforts sous la pression d'un nombre trop élevé d'initiatives ne fera que limiter l'efficacité de l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu récurrent dans l'allocation des ressources disponibles dans la gestion d'un portefeuille de projets.

Murray-Webster et Thiry (2005)<sup>68</sup> regroupent les stratégies en trois grandes catégories: les changements organisationnels, d'améliorations continues et d'améliorations d'efficacité. Selon Steyn (2003)<sup>69</sup>, la gestion par portfolios de projets vise la transformation stratégique et innovatrice des améliorations continues de l'entreprise dans le but de générer des gains en efficacité et capacité afin de mieux répondre aux besoins des clients. Les objectifs de l'entreprise sont décortiqués en initiatives stratégiques. Ces initiatives stratégiques sont par la suite définies, décrites quantitativement et qualitativement, pour être catégorisées en fonction des gains et des impacts organisationnels prévus.



**Figure 9:** Perspective de système de projets-portfolios et processus organisationnel (Steyn 2003)

<sup>67</sup> Porter Michael : The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press , 2011

<sup>68</sup> Murray-Webster et Thiry, Combining value and project management into an effective programme management model, International Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3, April 2002, Pages 221–227

<sup>69</sup> Steyn Benita, "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation", Journal of Communication Management, 2003, Vol. 8, Issue: 2, pp.168 - 183

Steyn (2003) introduit des définitions dans son modèle. Les projets « multi » regroupent des initiatives générant plusieurs projets pour différents clients, tandis que les projets « méga » génèrent une série de plus petits projets reliés entre eux. Ces deux catégories de projets nécessitent une rétroaction et un contrôle régulier afin d'assurer l'alignement de leurs bénéfices à la stratégie. Les projets d'amélioration continue visent l'amélioration de l'expérience pour les clients. Il s'agit de développement de programmes, d'approches clients et de produits. Les projets d'amélioration d'efficacité opérationnelle visent la réduction des coûts et le gain en productivité. La stratégie de l'entreprise est livrée à travers la réalisation des différents projets. Cette première prémisse est importante puisqu'elle influence et permet la priorisation des activités de l'entreprise. Cependant, les entreprises organisent rarement leurs initiatives de cette façon. La mise en place d'une telle approche demande un niveau de connaissance et de pratique d'arrimage intersectoriel élevé.

Pinto (2010)<sup>70</sup> ajoute que chaque catégorie de projets devrait être assignée à un budget spécifique. Les projets de transformation organisationnelle bénéficient de budgets estimés à haut niveau qui évoluent dans le temps et nécessitent des processus de contrôle détaillé. Les projets d'amélioration continue ont des budgets liés à des initiatives explicites dont les budgets sont préétablis et limités. Les projets d'amélioration d'efficacité opérationnelle sont budgétés à même les budgets de capitalisation des différentes unités d'affaires.

Dooley, Lupton et O'Sullivan (2004)<sup>71</sup> ont constaté que la structure organisationnelle influence aussi la matrice stratégique d'élaboration et d'allocation des ressources. L'exploitation de ces différentes matrices cause des divergences entre la planification stratégique et la gestion des projets. Cette situation est aussi connue sous le nom de fossé stratégique. La présence de différentes matrices génère des déviations dans le

---

<sup>70</sup> Pinto Jeffrey K, Project Management: Achieving Competitive Advantage, Chapter Two, The Organizational Context: Strategy, Structure and Culture, 2010 Pearson education Inc., Publishing as Prentice Hall

<sup>71</sup> Dooley L, Lupton G, O'Sullivan D., Multiple project Management : a modern competitive necessity, Emerald, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 16, No 5, 2006, pp 466 – 482, 1741-038X, DOI 10.1108/17410380G10600464

guide référentiel de la prise de décision. Selon Pennypacker (2005)<sup>72</sup>, la perspective de fonctionnement transversal implique des pressions quant à la réussite des initiatives sur les différents gestionnaires ainsi que sur leurs rationalités limitées. Leurs aptitudes décisionnelles sont garantes du succès des programmes et de l'utilisation optimale des ressources.

Pour Steyn et Butschi (2004)<sup>73</sup>, la gestion stratégique d'une entreprise est marquée de sa culture et de ses habitudes, de ses politiques et ses procédures délimitant les normes de fonctionnement de celle-ci. L'ampleur des impacts que ces différentes initiatives auront sur l'organisation est importante. Partington (2000)<sup>74</sup> évoque que le changement provoqué par les projets stratégiques est fréquemment interprété comme un agent de transformation et signifie des modifications structurelles, organisationnelles et dans ses modes de fonctionnement. Pour Steyn et Schmickl (2005)<sup>75</sup>, les fondements du succès d'une entreprise dans sa transformation organisationnelle provenant des pressions du marché débutent par l'alignement entre la mission, la vision et son portefeuille de projets.

## **1.6: La gestion stratégique.**

Porter (1979)<sup>76</sup> nous offre une conceptualisation des plus intéressantes pour notre recherche. Il définit la stratégie comme étant «*Le fondement des relations entre les opérations récurrentes de l'entreprise et les activités requises pour maintenir l'avantage concurrentiel, et par conséquent le pouvoir de l'entreprise*». Cette interprétation permet de définir trois grandes orientations stratégiques soit le contrôle des coûts, la différenciation et la rapidité de mise en marché, ainsi que la concentration des activités. Porter introduit aussi le concept de dispersion des efforts et l'impact de la perte

---

<sup>72</sup> Pennypacker, James S, Project Portfolio Management Maturity Model, Ctr for Business Practices, 01 Jan 2005, ISBN10 192957617X

<sup>73</sup> Steyn B, Butschi G., A Model for Developing Corporate Communication / Public relation strategy, International Public Relations Research Symposium, held at Lake Bled from 2-4 July 2004

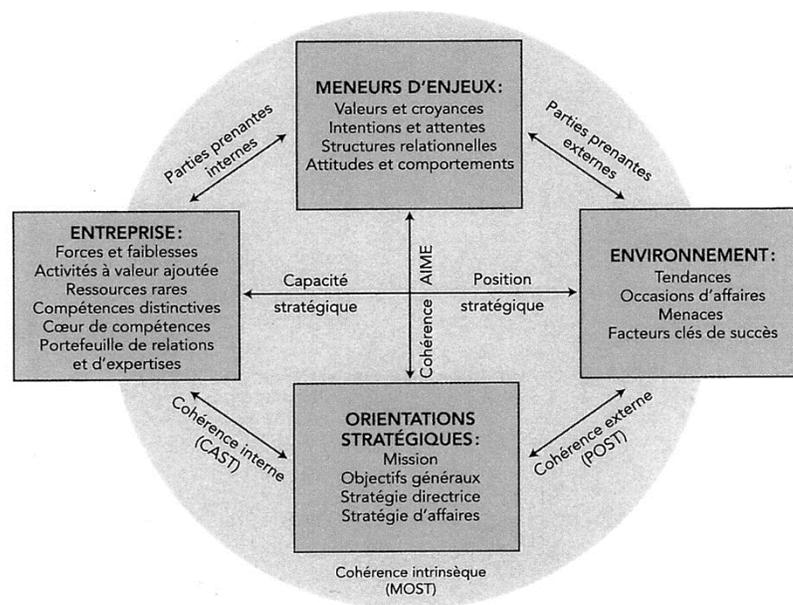
<sup>74</sup> Partington D., Building Grounded Theories of Management Action, British Journal of Management, Vol. 11, pp. 91-102, June 2000

<sup>75</sup> Steyn et Schmickl, Project Management-Transformational Corporate Strategy, <http://studymoose.com/project-management-transformational-corporate-strategy>

<sup>76</sup> Porter Michael, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March/April 1979

d'efficacité si l'entreprise diffuse ses activités sur plusieurs fronts à la fois. Cette notion de dispersion des efforts touche directement la gestion de portefeuille de projets et la caractéristique principale de la décision stratégique. Il s'agit d'un des principaux enjeux d'allocation des ressources observés en organisation.

Selon Mintzberg (1994)<sup>77</sup>, la planification stratégique n'égale pas la pensée stratégique. La manipulation des chiffres influence trop souvent la création de la valeur stratégique des initiatives. La vraie création stratégique demande de l'invention et de la réorganisation des pensées. L'approche fondamentale offerte par Côté, Malo, Simard et Messier (2012)<sup>78</sup> et leur représentation graphique du tétraèdre stratégique démontre efficacement la complexité de la démarche stratégique. Trop souvent, l'organisation n'a pas de vue holistique de sa situation actuelle et future.



**Figure 10:** Tétraèdre stratégique de Côté, Malo, Simard et Messier (2012)

Whittington (1996-2003)<sup>79</sup> ainsi que Jarzabkowski et Spee (2003-2004)<sup>80</sup> proposent que la pratique stratégique se définisse par la manière dont les gestionnaires pensent,

<sup>77</sup> Mintzberg Henry, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February 1994 issue

<sup>78</sup> Coté Marcel, Malo Marie-Claire, Simard Pierre, Messier Marc, La gestion stratégique Une approche fondamentale: Édition Gaëtan Morin, Chenelier Éducation, 2012, ISBN: 9782891059596:

<sup>79</sup> Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning, 29.5, 731-735.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. Strategic Organization, 1.1, 119-12

développent et gèrent leurs activités journalières. Pour Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007)<sup>81</sup>, la manière de penser et l'approche discursive sont souvent le reflet du savoir-faire et des compétences des gestionnaires. Tandis que pour Baron (1995)<sup>82</sup>, l'efficacité de la gestion des connaissances doit se refléter à tous les niveaux hiérarchiques, et ce pour tous les types de projets.

Pennypacker et Ritchie (2005)<sup>83</sup> décrivent la gestion de la stratégie à partir d'un processus intégré qui se développe à partir de la manière de penser des gestionnaires. La formulation de la mission et de la vision est très importante. Elle influencera la formulation des stratégies à courts et longs termes ainsi que tous référentiels de prise de décision d'investissements dans la planification et l'exécution. Les suivis et les mécanismes de contrôle permettent de détecter rapidement les risques et les problèmes afin d'apporter les ajustements nécessaires. La pratique courante de ce processus de gestion stratégique en organisation est incomplète et mal interprétée. Il existe une grande incompréhension entre les différentes activités de planification et d'exécution. On définit souvent l'inventaire du portfolio de projets comme étant la formulation de la stratégie. Une interprétation erronée qui peut facilement causer des mauvais choix d'investissements.

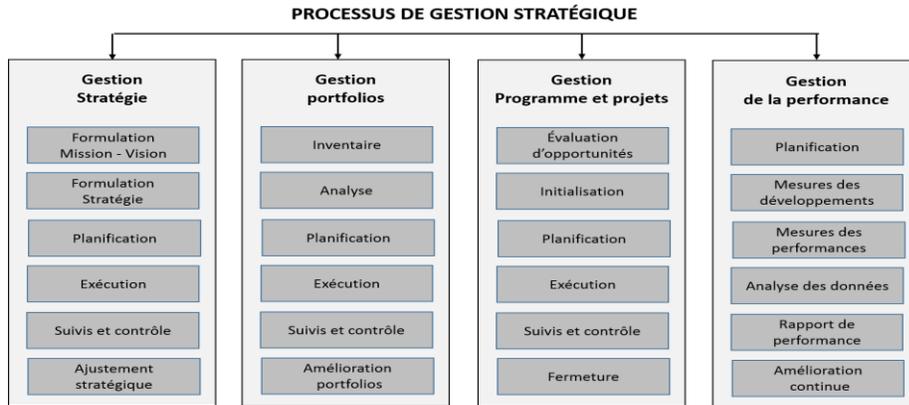
---

<sup>80</sup> Jarzabkowski, P. & Spee A. P., 2009. 'Strategy as practice: A review and future directions for the field'. *International Journal of Management Reviews*: 11.1: 69-95.

<sup>81</sup> Rouleau, L., Allard-Poesi, F., Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 15-24.

<sup>82</sup> Baron P. David, Integrated Strategy: Market and Non-Market Components, Harvard Business Review, January 01, 1995 Product #: CMR105-PDF-ENG

<sup>83</sup> Pennypacker James S, Ritchie Paul, The Four Ps of Strategic execution; Integrating Portfolio, Program, Project and Performance Management, Originally published as part of 2005 PMI Global Congress Proceeding, Toronto Canada.



**Figure 11:** Processus de gestion stratégique (Pennypacker et Ritchie, 2005)

### 1.7: La stratégie d'entreprise.

D'après Alfred Chandler (1962)<sup>84</sup>, «*La stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires à atteindre les dites finalités*». La difficulté de cette définition semble provenir de la notion projection dans le temps des objectifs fondamentaux. La gestion d'un portefeuille de projets se veut portée sur la gestion des activités courantes et non des activités projetées dans le temps.

Alain Fernandez (1998-2016)<sup>85</sup> évoque que la stratégie permet de mettre en place un modèle économique d'affaires « OAD »; original, durable et acceptable. Original, car il est étroitement lié aux avantages de l'entreprise. Durable, car sa création de valeurs est difficilement imitable et remplaçable. Acceptable, car sa rentabilité permet à l'entreprise de perdurer dans le temps. Cette approche est fortement liée à la définition d'un modèle d'affaires. Cette pratique n'est pas nécessairement fréquente en entreprise.

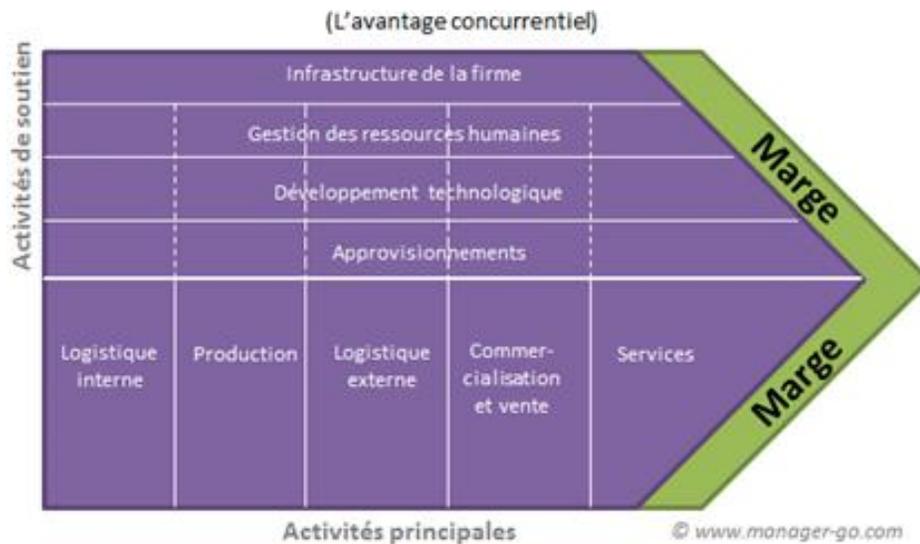
Selon Porter (1986)<sup>86</sup>, la stratégie vise à répondre à trois questions. La première est d'identifier la vision. C'est à ce niveau que se détermineront les grandes orientations telles que: où veut-on aller et que veut-on devenir? Cette pratique demande une vaste

<sup>84</sup> Chandler Alfred, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962 (ISBN 0262030047)

<sup>85</sup> Fernandez Alain, *BPM Business Performance Management, Principe, méthodes et outils du management de la performance*, 1998-2016

<sup>86</sup> Porter Michael, *La chaîne de valeur; L'identification des activités créatrices de valeur ... Le concept de chaîne de valeur* (1986)

collecte d'informations sur la chaîne de valeurs de l'entreprise. La maturité et la connaissance nécessaire à cette réflexion ne sont pas chose courante pour plusieurs organisations.



**Figure 12:** Chaînes de valeurs de Porter

La deuxième question sert à définir la stratégie; comment désire-t-on s'y rendre? C'est à travers de multiples analyses que s'identifieront les succès, les échecs, les meilleures pratiques et les grands enjeux. Il existe plusieurs outils d'aide à cette analyse, dont l'école du positionnement (Porter, BCG & PIMS, 2010-2011)<sup>87</sup>, l'école de la « Capability-Building » (Barney, 1991<sup>88</sup>; Wernerfelt, 1984<sup>89</sup>), l'école de la « High Velocity » (D'Aven, Canger, Doyle, 1995)<sup>90</sup>, ainsi que l'école des écosystèmes complexes (Lengnick-Hall and Wolff, 1999<sup>91</sup>).

<sup>87</sup> Porter Michael: The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press , 2011.

<sup>88</sup> Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 1991 jom.sagepub.com

<sup>89</sup> Wernerfelt Birger, A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, Volume 5, Issue 2, pages 171–180, April/June 1984, Version of Record online: 7 NOV 2006, DOI: 10.1002/smj.4250050207.

<sup>90</sup> D'Aven, Canger, Doyle, 1995, Dispersing change agency in high velocity change organizations: issues and implications, - Leadership & Organization Development Journal, 2001 - emeraldinsight.com.

<sup>91</sup> Lengnick-Hall CA, Wolff JA, Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams, Strategic Management Journal, 1999 – JSTOR.

Selon les différents auteurs, ces analyses permettent de bâtir différents scénarios d'évolution de l'entreprise. Selon Porter (1996)<sup>92</sup> et Christensen (2003)<sup>93</sup>, l'efficacité opérationnelle n'est pas l'équivalent d'une stratégie, mais plutôt une partie importante de la chaîne de valeurs qui aide à en définir les frontières de profitabilité. Cependant, dans la plupart des situations observées, le focus d'efficacité opérationnelle est prédominant à la stratégie lors de la priorisation des initiatives.

Jarzabrowski et Wilson (2006)<sup>94</sup> offrent une représentation des différentes logiques stratégiques et de leur contextualisation à l'aide du tableau suivant. Les organisations auraient tendance à se concentrer principalement sur une logique à la fois, délaissant ainsi leur capacité d'agir sur de multiples facteurs de logique simultanément. Encore une fois, la composante d'interrelation entre les activités courantes et les activités requises pour le futur ne semble pas prise en considération. Ce modèle ne fournit pas nécessairement le support à l'organisation de se projeter dans le temps.

---

<sup>92</sup> Porter Micheal, What is Strategy, Harvard Business Review, Novembre-December 1996, p61-78.

<sup>93</sup> Christensen, Clayton M. (2003), Innovation and the general manager, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Press, ISBN 978-0-07-365915-2. A casebook. Designed as a practical tool to help managers.

<sup>94</sup> Jarzabrowski, Paula, Wilson David C., Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective, European Management Journal, Vol 24, No5, pp348-367, 2006

**Table 1 Core Logics and Contextual Conditions of Streams of Strategy Theory**

Core logic <sup>a</sup>	Contextual conditions
Positioning logic <ul style="list-style-type: none"> <li>• Find a stable and defensible position where it is possible to earn superior rents</li> <li>• Erect barriers to entry</li> <li>• Tacitly collude to avoid direct competition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low environmental velocity (EV)</li> <li>• Low knowledge intensity (KI)</li> </ul>
Capability-building logic <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique resources can be leveraged for sustainable advantage</li> <li>• Competition is relatively stable, permitting superior resource combinations to be exploited long-term</li> <li>• Path-dependence is an inimitable source of competitive advantage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low EV for early RBV and competences</li> <li>• Low KI for early RBV</li> <li>• High KI for core competences, knowledge-based view and learning aspect of dynamic capabilities</li> <li>• High EV for capabilities in speedy resource reconfiguration</li> </ul>
High-velocity/hypercompetition logic <ul style="list-style-type: none"> <li>• Any advantage is temporary</li> <li>• Continuous disruption is the key to competitive advantage</li> <li>• Speed in reconfiguring resources and products is vital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarily high EV conditions</li> <li>• Associated with KI due to knowledge involved in developing new products and the technologies involved in speed of resource reconfiguration.</li> </ul>
Complexity logic <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategy in a complex ecosystem of positive and negative feedback loops is uncertain, non-linear and emergent</li> <li>• Interdependence, symbiosis, co-evolution and requisite diversity increase the health of a business ecosystem</li> <li>• Healthy ecosystems are key to competitive advantage in an uncertain and unstable world</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderate EV due to continuously changing environment</li> <li>• High KI due to interdependence within ecosystem</li> </ul>

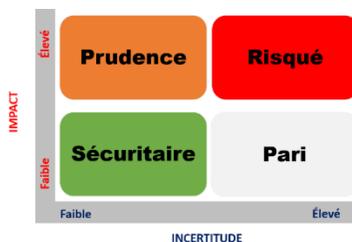
<sup>a</sup>These are summaries of more extensive treatments on the core logics of each stream of strategy theory. For more extensive explanations, contrasts and comparisons between each stream see Chakravarthy (1997), Conner (1991), Lengnick-Hall and Wolff (1999), Mintzberg *et al* (1998) and Venkatraman and Subramaniam (2001).

### Figure 13: Les différentes orientations stratégiques<sup>95</sup>

Selon Kahn (2010)<sup>96</sup>, procéder à la définition de la stratégie à partir de la création de différents scénarios permet aux dirigeants de se projeter dans le futur et de sonder le niveau d'incertitude et d'impact de ses différentes orientations stratégiques possibles. Ceux-ci pourront ainsi tenter de prévoir les différentes positions de l'entreprise selon les pires et les meilleurs scénarios. L'objectif de cette activité est de permettre aux dirigeants de se projeter dans le temps et d'interpréter les impacts, les risques et les bénéfices des décisions qu'ils devront prendre. La stratégie de l'entreprise se concrétise ainsi selon la position désirée de celle-ci et des activités requises pour s'y rendre. Toutefois, l'exercice demandant de se projeter dans le temps s'avère risqué et difficile pour plusieurs gestionnaires. L'interprétation de l'incertitude liée à cette activité peut facilement faire dévier les intentions.

<sup>95</sup> Jarzabrowski, Paula, Wilson David C., Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective, European Management Journal, Vol 24, No5, pp348-367, 2006

<sup>96</sup> Khan H, Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis, Technological Forecasting and Social Change, Volume 77, Issue 9, November 2010, Pages 1588–1594.



**Figure 14:** Planification par scénarios (Kahn, 2010)

La dernière question de Porter (1986) vise à déterminer ce que l'entreprise devra faire pour atteindre sa cible. Il s'agit de choisir judicieusement les actions à prendre pour concevoir les changements demandés à l'organisation. C'est ainsi que la stratégie donne un sens à l'orientation de l'entreprise et aide à la prise de décision des dirigeants, à bâtir le modèle d'affaires, à mettre en œuvre les ressources ainsi qu'à en assurer un suivi dans le temps. Une des façons de conceptualiser la stratégie peut s'exprimer à l'aide du canevas du modèle d'affaires d'Osterwalder (2010,2004)<sup>97</sup>. Celui-ci propose une représentation en grands blocs des piliers décisionnels de l'entreprise soit son infrastructure et ses activités clés, l'offre et la proposition de valeurs pour les clients, les consommateurs et leurs différentes segmentations, les canaux de distribution et leurs particularités, la relation clients et la stratégie de services, les finances et ses structures de coûts ainsi que les sources de revenus. Cette façon de documenter la stratégie aide à créer un référentiel de décision et à maintenir une conscience collective des priorités pour l'entreprise.

Toutefois, plusieurs entreprises ne se questionnent plus sur leur raison d'être et le modèle d'affaires requis pour atteindre leur clientèle. Les différentes unités d'affaires à même l'organisation ont fréquemment des modèles d'affaires inconsistants entre eux. Cette activité est difficile à réaliser afin d'assurer une synergie entre les différentes unités d'affaires.

<sup>97</sup> Osterwalder Alexander, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Paperback, 2010

<b>KEY PARTNERS</b> Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	<b>KEY ACTIVITIES</b> What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
<b>KEY RESOURCES</b> What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?			<b>CHANNELS</b> Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
<b>COST STRUCTURE</b> What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?			<b>REVENUE STREAMS</b> For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?	

**Figure 15:** Le canevas d'un modèle d'affaires (Alexander Osterwalder, 2011, www.bing.com)

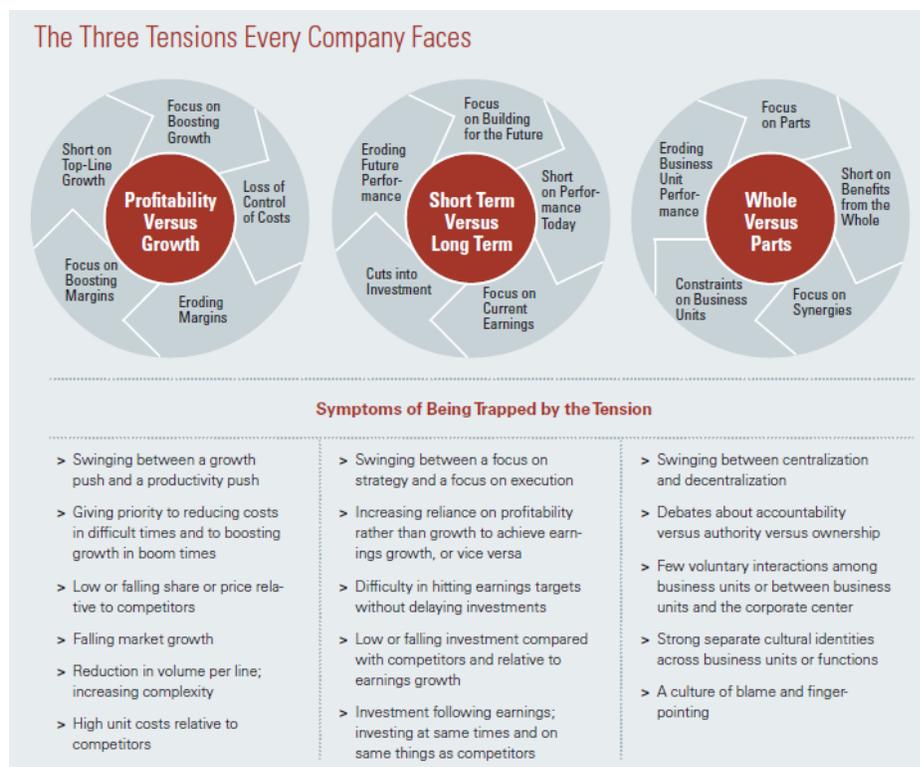
Selon plusieurs auteurs tels que Porter (1996) et Christensen (2010), le plus grand défi des dirigeants d'une entreprise est de développer et d'établir une stratégie claire pour l'entreprise. La viabilité et solidité de cette stratégie repose principalement sur le leadership des dirigeants. Le guide intellectuel des facteurs importants à la prise de décision est très complexe. Les dirigeants sont garants d'une discipline décisionnelle qu'ils devront insuffler à leurs équipes. La communication et la clarté de la vision et des composantes de la stratégie aideront à solidifier les actions qui en découlent. Selon Magretta (2002)<sup>98</sup>, malheureusement les termes « stratégie » et « modèles d'affaires » sont souvent mal utilisés ou dénaturés. Tel qu'elle en fait état, si un modèle d'affaires ne fonctionne pas, c'est qu'il ne passe pas le test narratif et que son récit d'évolution ne fait pas de sens, ou le test des chiffres ne s'arrime pas avec la vision. Un nouveau modèle d'affaires viendra changer les données économiques, mais trop souvent, on ne les revoit tout simplement pas.

Dodd et Favaro (2006)<sup>99</sup> identifient trois types de tensions décisionnelles auxquels font face les dirigeants d'une entreprise. Ils seront continuellement confrontés à choisir entre

<sup>98</sup> Magretta Joan, Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002, R0205F

<sup>99</sup> Dodd Dominic, Favaro Ken, Managing the Right Tension, Harvard Business Review, Financial Management, December 2006

la rentabilité et la croissance, le court terme versus le long terme et l'entièreté de l'entreprise versus des sous-sections. Ces tensions décisionnelles affectent grandement l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise dans ses choix de projets, surtout lorsque la discipline décisionnelle ne prévient pas les effets néfastes des trappes de la rationalité limitée. Cette inefficacité peut facilement générer la plus grande source d'incertitude et de problématique pour la gestion du portefeuille de projets. Il est important pour les dirigeants de pouvoir reconnaître les symptômes de ces tensions décisionnelles afin de permettre un retour à la chaîne de valeurs recherchées et ainsi de recadrer le collectif référentiel qui guidera la prise de décision.



**Figure 16:** Les tensions décisionnelles (Dodd et Favaro, 2006)

Plusieurs auteurs ont exploré le concept de la stratégie tels que Miles, Snow, Mayer et Coleman (1978)<sup>100</sup>; Porter (1980)<sup>101</sup>; Hamel et Prahalad (1989)<sup>102</sup>; Thompson et

<sup>100</sup> Miles Raymond E., Snow Charles C., Mayer Alan D., Coleman Henry J. JR., *Organisation Strategy, Structure and Process*, The academy of Management Review, Vol 3, Issue 3, Jul 1978, p. 546-562

<sup>101</sup> Porter Michael, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, 1980

<sup>102</sup> Hamel Gary, Prahalad6, C.K., *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June 1989, p63-76

Strickland (1995)<sup>103</sup> et plusieurs autres. Les grandes observations peuvent se rassembler autour de différents grands concepts. La stratégie est un concept exploité depuis toujours en situation de déséquilibre de pouvoir. La stratégie est souvent décrite comme étant un plan d'action, ou un renforcement d'une vision d'entreprise, un comportement recherché, une fonction ou un concept. Elle est intentionnelle, délibérée ou émergente. La stratégie impose des interrogations multiples sur l'entreprise elle-même, ses forces, ses faiblesses et son environnement. La stratégie est en fait l'articulation de l'intention des dirigeants vers l'atteinte d'objectifs. Les entreprises acquièrent des avantages concurrentiels dans le but de se démarquer des autres et de gagner les bénéfices préférentiels auprès des consommateurs. La stratégie se reflète dans les activités de tous les jours et guide la gestion stratégique.

## **Conclusion**

Selon Paquin, Le Méhauté, Raynald et Kopyay (2004<sup>104</sup>), la limite fondamentale de la gestion traditionnelle de projets repose sur la communication à travers les différents paliers décisionnels ainsi qu'entre les différents secteurs opérationnels de l'organisation. Théoriquement, la stratégie devrait se refléter dans les activités de tous les jours et guider la gestion stratégique, mais peu d'observations opérationnelles sont offertes. Il existe plusieurs écoles de pensée et plusieurs permutations possibles dans l'approche des organisations pour la définition de leur stratégie. La mise en place et le succès des mécanismes de contrôle de la gestion stratégique sont nombreux et devraient permettre de détecter rapidement les risques et les problématiques pour apporter les ajustements nécessaires, mais peu de cas sont documentés.

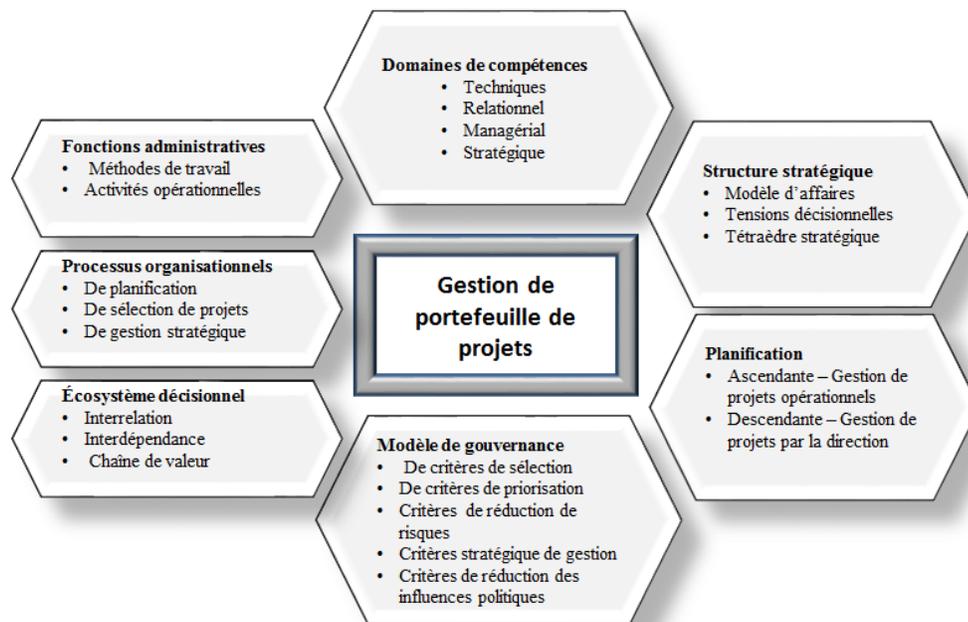
Plusieurs représentations du processus d'alignement de la stratégie d'entreprise et la gestion des priorités des projets ont été offertes au cours des années, mais peu de cas pratiques sont observés. La notion d'arbitrage sélectif dans le choix et d'alignement des

---

<sup>103</sup> Thompson Arthur, Strickland A.J., *Crafting & implementing strategy : text and readings*, Chicago : Irwin, ©1995

<sup>104</sup> Paquin Jean-Paul, Le Méhauté Alain, Raynald Serge, Kopyay Tamas, *Le cadre stratégique de projet : Comment assurer l'alignement stratégique des projets*, Colloque organisé par l'ESG de l'UQUAM, 25 mai 2004 à Montréal

projets à la stratégie demeure très théorique. Nos observations nous ont permis de structurer le contenu théorique selon sept catégories de pensées.



**Figure 17:** Représentation des courants de littérature

Les modèles théoriques décrits dans les sections précédentes de ce chapitre nous offrent une représentation intéressante de ce que devraient être les différentes activités reliées aux multiples processus entourant la gestion d'un portefeuille de projets. Toutefois, nous n'avons pas trouvé de documentation supportant le succès en entreprise de ces pratiques. Nous estimons que rares sont les organisations équipées pour suivre à la lettre les modèles comme prescrit dans la documentation. Selon nous, celles-ci s'organisent et fonctionnent à partir des expériences et expertises en fonction des membres de leurs équipes de direction. Cette interprétation limitée laisse probablement naître des modèles stratégiques hybrides de gestion de portefeuille de projets. Ces modèles seraient adaptés à la réalité de l'organisation elle-même. À travers les différents modèles, certaines activités seraient critiques alors que d'autres demeureraient aléatoires. Malheureusement, la théorie telle que présentée ne permet pas de différencier ces activités.



## **Chapitre 2: Cadre conceptuel et propositions de recherche**

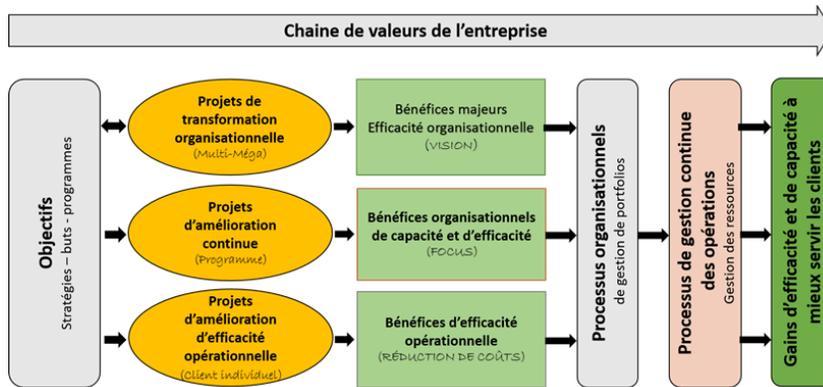
Nous avons structuré notre cadre conceptuel et nos propositions de recherche à partir des différentes représentations des courants de littérature. Les clivages entre la mise en pratique de la gestion d'un portefeuille de projets et les modèles théoriques nous semblent provenir principalement de l'absence du lien qui unit la stratégie de l'entreprise et la gestion du portfolio de projets. C'est pourquoi nous avons opté pour l'approche de Bourne (2011)<sup>105</sup> sur la gouvernance de l'entreprise pour nous aider à documenter les principales sources d'écarts potentiels.

Nous désirons identifier les écarts entre la gestion stratégique d'un portefeuille de projets et les différents modèles théoriques. Afin de nous permettre de bien comprendre l'écosystème de l'entreprise témoin, nous désirons comprendre ce qui se passe entre le moment où les stratégies sont établies, les projets sont sélectionnés jusqu'au moment où ils sont réalisés. Nous désirons identifier comment se construit le portefeuille de projets stratégiques au sein de cette entreprise et à quel point celui-ci reflète la stratégie de l'entreprise.

Selon Bourne (2011), «... Le défi est d'identifier quel type de projet est proposé (en se basant sur la Typologie de projets) et de décider ensuite que le type de processus apportera les meilleures données au processus de sélection de portefeuilles ainsi que quel niveau d'incertitude (de risque) sera associé à la proposition développée.» La typologie des projets est importante, car elle détermine la profondeur des changements que le projet engendrera.

---

<sup>105</sup> Bourne, Lynda, Project Governance, Project Management Office, by PM Hut, Dec 13, 2011, <https://pmhut.com/project-governance>

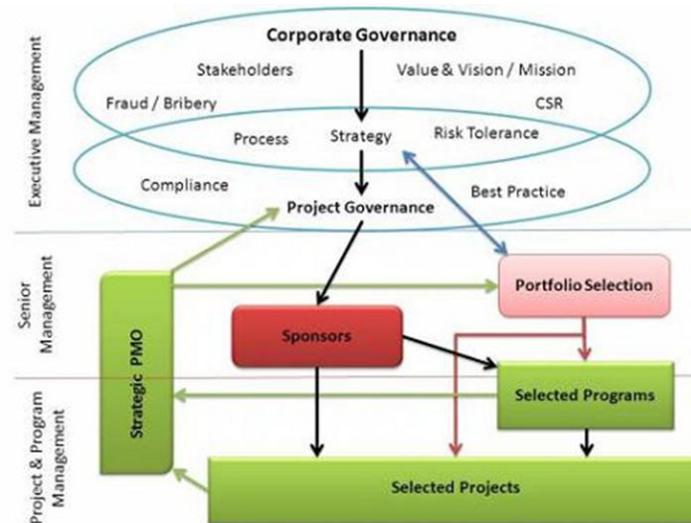


**Figure 18:** Perspective de système de projets-portefolios et processus organisationnel (Steyn 2003)

L'objectif de cette classification d'initiative de projets est de permettre de prendre les bonnes mesures de risques pour l'organisation afin de limiter les effets potentiellement néfastes sur l'investissement.

Toujours selon Bourne (2011), «L'organisation évalue et étudie les options et les solutions aux hypothèses du concept et encadre une proposition qui devient la base d'un projet à venir. Les éléments d'investigation principaux d'un projet reposent généralement sous la responsabilité du développement de portefeuille et développent les informations pour permettre une décision appropriée. »

«La gouvernance d'entreprise est définie comme alignant autant que possible les intérêts des personnes, de l'organisation et de la société. Une bonne gouvernance fait un bon « business ! » Bourne (2011). Cette gouvernance est présentée sous forme d'arbre, et inclut des sous-ensembles de gouvernance selon les rangs hiérarchiques.



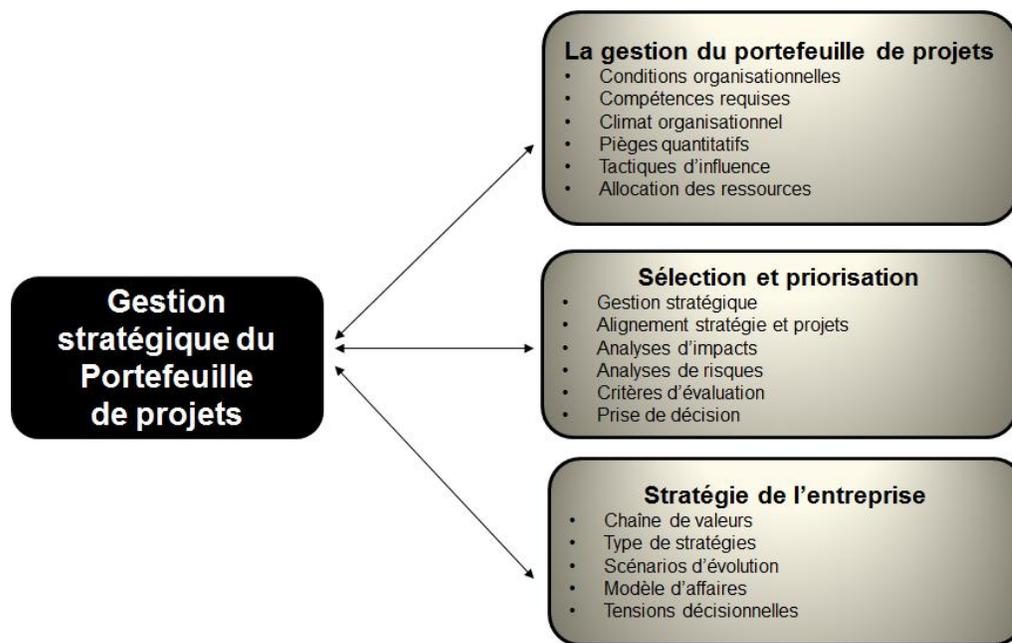
**Figure 19:** Arbre de gouvernance, Bourne (2011)

Nous émettons l’hypothèse qu’en général, une entreprise établit sa stratégie et ses choix de projets de façon réfléchie, peu importe si ce processus est simple, émotionnel, élaboré ou très intellectuel. Que ce soit l’un, l’autre ou un mélange de plusieurs facteurs, l’entreprise fonctionne selon un processus décisionnel établi.

Ainsi, si le système dans lequel se développent les projets est cohérent avec les processus organisationnels, respecte les méthodologies de travail et s’insère à la réalité des contraintes de l’environnement interne et externe de l’entreprise, on doit chercher à comprendre les sources d’écart à même son processus global. Nous désirons comprendre l’évolution dans le temps de la relation entre la stratégie et la gestion du portefeuille de projets.

La revue de littérature a fait ressortir plusieurs caractéristiques nous permettant potentiellement d’expliquer les raisons d’échecs de la gestion stratégique d’un portefeuille de projets. Plusieurs facteurs influencent le lien entre la stratégie de l’entreprise et le déploiement de ses projets. Plusieurs moments décisifs viennent définir la fluctuation dans l’action de sélection de projets. Ainsi, nous désirons identifier les grandes différences observables entre la théorie et l’exercice de la gestion de portefeuille de projets. C’est à même l’observation des comportements organisationnels et des membres de cette organisation que seront recherchées les sources potentielles d’enjeu de gestion stratégique de portefeuille de projets.

Cette analyse vise à identifier et documenter les écarts dans l'action collective de la gestion d'un portefeuille de projets en fonction des différents modèles théoriques.



**Figure 20:** Proposition d'analyse de recherche

La **première proposition** à valider fait référence à la stratégie de l'entreprise et à sa composante structurelle dans la prise de décision. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont-ils clairement définis en fonction de la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise permettant ainsi aux dirigeants de délimiter les intentions d'affaires?

La **deuxième proposition** à valider porte sur la notion de l'existence d'un guide référentiel et intellectuel de justification des choix. Les individus d'une organisation possèdent-ils des référentiels d'analyse et de justifications qui leur sont propres? Il existe autant de processus d'évaluation possible qu'il existe des individus dans une entreprise. La prise de décision collective demande la création d'un référentiel commun qui permet d'établir une valorisation commune des différents éléments pouvant influencer les résultats. Cette activité engendre des règles qui définissent la façon de construire le collectif de l'entreprise (Bréchet 2010).

La **troisième proposition** à observer introduit la notion de la relation entre la stratégie de l'entreprise et les projets stratégiques. Ainsi, l'existence d'un lien facilement

identifiable devrait-elle se repérer aisément et permettre l'identification des bénéfices attendus?

La **quatrième proposition** à valider porte sur la notion de sélection et de priorisation des projets devant faire partie du portefeuille de projets stratégiques. Ces projets sont-ils approuvés avant d'être mis en œuvre? Ces initiatives deviennent-elles tangibles et auront-elles pour impact de définir la capacité de l'entreprise à les réaliser? Plusieurs facteurs sont importants afin d'assurer un processus de sélection efficace (Kerzner (2001), Albert (2011), Fernandez (2011)).

La **cinquième proposition** à confirmer se concentre sur les limites de la structure organisationnelle. C'est-à-dire sur les composantes de contextes technologique, économique, social et culturel. La stratégie se reflète-t-elle dans les activités de tous les jours et à tous les niveaux hiérarchiques (Olsen 1999)? Le conditionnement d'apprentissage collectif affecte-t-il le respect de l'alignement des projets envers la stratégie de l'entreprise? Les hypothèses de contingences peuvent être nombreuses, car les sources de variation des systèmes d'action sont multiples.

La **sixième proposition** vise l'allocation des ressources. C'est-à-dire les caractéristiques de l'organisation qui favorisent et facilitent la coordination des actions et la marge de liberté des principaux acteurs. La gestion des expertises et des connaissances se reflètent-elles à tous les niveaux de développement, et ce pour tous les types de projets (Baron 1995)?

La **dernière proposition** porte sur les processus de contrôle. C'est-à-dire sur la capacité de l'organisation de s'ajuster en temps réel dans ses choix de sélection des projets, de leur priorisation, leurs impacts sur la stratégie de l'entreprise ainsi que sur la valeur ajustée de ceux-ci. Cette rétroaction vise-t-elle à maintenir l'alignement de la stratégie aux bénéfices recherchés par les différents projets? Vise-t-on une approche multidisciplinaire d'alignements durables des objectifs stratégiques (DeReyers 2008)?



## **Chapitre 3:** **La méthodologie de recherche**

La démarche de recherche utilisée pour la réalisation de ce mémoire se définit par une exploration sur le terrain de l'exercice de la gestion d'un portefeuille de projets et de la gouvernance qui l'entoure. C'est-à-dire de mieux comprendre le fonctionnement organisationnel en fonction d'un événement spécifique qu'est la gestion stratégique d'un portefeuille de projets. Il s'agit d'une démarche d'observations empiriques permettant d'explorer nos propositions et hypothèses théoriques.

### **3.1: L'environnement de recherche**

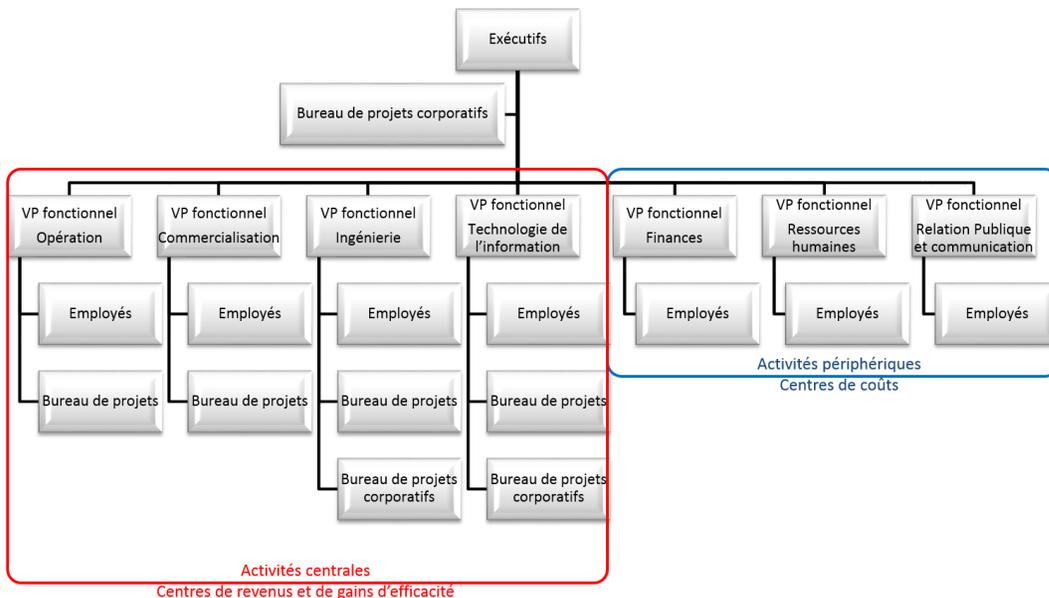
La cueillette des données s'est faite au sein d'une seule entreprise afin de nous permettre de sonder une population ayant été exposée à la même culture d'entreprise, aux mêmes pratiques de développement stratégique et de gestion de portefeuille de projets. Nous désirons ainsi identifier les pratiques actuelles de la gestion des projets à partir d'une pratique organisationnelle commune. Cette approche nous a permis de limiter les effets exogènes et les variations culturelles qu'aurait pu produire une cueillette d'information en provenance de différentes entreprises.

Cette entreprise que nous avons surnommée Technicae œuvre dans un domaine de développement technologique rapide et très concurrentiel. La vélocité de son marché nous permet d'exposer la capacité de se projeter dans le futur à court, moyen et long termes.

Il s'agit d'une grande entreprise dont le succès est lié à sa capacité d'inaugurer et d'innover. Sa position de leader repose sur la différenciation de l'expérience de ses clients et ses produits novateurs. L'entreprise possède déjà une mission et une vision. Elle fonctionne selon un mode de gestion par projets pour la mise en œuvre de sa stratégie et pour la gestion de son portfolio de projets.

Technicae a gentiment accepté de participer à cette recherche, toutefois demande de maintenir son anonymat (copie de la demande de consentement vierge est disponible en annexe 1).

L'entreprise possède une structure de gestion de portefeuille de projets semi-intégrée. C'est-à-dire que celle-ci inclut dans sa structure un bureau de projets organisationnels. Les fonctions de ce bureau sont principalement administratives et d'autorité de gouvernance limitée. Celui-ci permet le partage d'informations et facilite les échanges entre les différents secteurs d'affaires, assure une connaissance de l'allocation des ressources dédiées aux projets stratégiques.



**Figure 21:** Représentation personnelle de la structure de l'entreprise

### 3.2: La structure de l'échantillon

Le bassin potentiel de participants à la recherche est composé de tous les membres de la direction de l'entreprise, peu importe le niveau hiérarchique à travers ses différents départements, et ayant participé de loin ou de proche à la stratégie de celle-ci ainsi qu'à la création du portefeuille de projets stratégiques au sein d'une seule entreprise; Technicae. Le principal critère de sélection des répondants potentiels était d'avoir participé en 2015 à l'activité de priorisation des projets stratégiques de son département

en soi. Afin de reproduire la réalité décisionnelle des activités courantes de l'entreprise, aucune valeur n'a été apportée à l'ancienneté des participants. Toutefois, l'accent des discussions fût redirigé vers l'expérience vécue en 2015.

Aux fins de notre recherche, un minimum d'un participant par regroupements sectoriels a été identifié comme étant un prérequis pour les secteurs d'activités. Vingt-cinq participants ont préalablement été identifiés en fonction de leur rôle actif dans la gestion d'un portefeuille de projets à travers l'entreprise. La structure de l'entreprise est standard et construite selon une matrice forte de gestion de projets (PMBOK, 2013).

La cueillette d'informations s'est étendue sur une période de 10 semaines. Les rencontres ont eu lieu principalement sur les lieux de travail des participants selon leur disponibilité toutes sur une base volontaire. Toutefois, des contraintes de temps et de disponibilité des participants ont éliminé la participation de deux candidats. Durant la période de cueillette d'informations, l'entreprise a subi une réorganisation engendrant des changements dans notre échantillon. Des participants préidentifiés, trois ont été retirés du bassin. Il est important de mentionner que la participation des candidats était faite sous base volontaire sans aucune obligation. Chacun des participants a été approché par contact personnalisé. Une rencontre de discussion fût planifiée à leur convenance. Ceux-ci ont gentiment accepté de participer à cette recherche, toutefois l'anonymat des participants sera maintenu. Une copie de l'entente de confidentialité est disponible en annexe 2. Notre échantillon était donc composé de dix-sept participants sur un bassin potentiel préétabli de 20. Le taux de participation est de 85%. La générosité et l'ouverture des participants ont été remarquables.

### **3.3: L'entrevue semi-dirigée**

Nous désirions capter et obtenir la perception des participants concernant l'exercice de la gestion du portefeuille de projets. Pour ce faire, notre choix de l'outil de cueillette d'informations s'est arrêté sur l'entrevue semi-dirigée, la technique souvent utilisée pour obtenir des informations précises sur des sujets et thèmes définis, mais qui permet de les explorer en fonction des discours propres aux participants.

En effectuant ce choix, nous savions que l'information recueillie serait de nature subjective, ce qui était notre intention. Nous désirions pouvoir obtenir des données sur les pratiques en place ainsi que les représentations que s'en font les participants.

L'entrevue semi-dirigée commençait par une mise en contexte de la recherche et cadrant le sujet de façon très large selon une approche non directive. Une reformulation de l'intention était présentée à l'interviewé afin d'introduire les thèmes du guide d'entrevue.

L'introduction des thèmes de discussions se faisait à l'aide de questions ouvertes sans directive particulière laissant ainsi la liberté aux participants de les explorer à leur façon. Des questions d'approfondissement étaient émises au cours des entrevues afin d'assurer une compréhension non biaisée des commentaires émis par les participants. Cette approche nous a apporté une compréhension de la représentation que se font les participants des thèmes abordés. L'échantillon de répondants n'est pas mathématiquement représentatif, mais dans son ensemble permet une structure viable des discours d'expérience.

La richesse de cette méthode se trouve dans les *verbatim* utilisés et la capacité de comparer les réponses entre elles afin de différencier les niveaux de discours à partir des expériences personnelles des participants. L'approche thématique permet d'identifier les croyances et les attitudes des répondants face à une situation et leur environnement. Les réponses obtenues, souvent sous forme de monologue, étaient riches de contenu détaillé et varié.

### **3.4: Le guide d'entrevue**

Le guide d'entrevue a été conçu de façon à faire revivre l'expérience de la planification stratégique et de gestion de portefeuille de projets à nos participants. L'objectif était de capter leurs expériences passées et de leur permettre de s'exprimer à leur façon.

Les questions ont été ordonnées de façon à permettre le déroulement logique des événements liés à la gestion du portefeuille des projets stratégiques au sein de l'entreprise. La discussion était non directive et permettait de couvrir un large éventail

de réponses. L'interaction avec les participants s'est faite selon des retours non directifs et a permis l'introduction de thèmes variés selon l'expérience des participants.

Le guide d'entretien a permis de capter les différentes informations requises à la validation des propositions de justification d'écart entre la pratique et la théorie. La cueillette d'informations s'est faite à partir de dix-sept entrevues semi-dirigées d'une durée moyenne de soixante minutes. Ce guide d'entrevue semi-dirigée est disponible en annexe 3.

### **3.5: Les méthodes d'analyse des résultats**

Deux grandes richesses de l'entrevue semi-dirigée sont la qualité et la quantité d'informations mises à la disposition des chercheurs. La gestion de toutes ces informations permet de transposer les résultats sur différents niveaux d'analyse. Tel que mentionné au chapitre 2, nous désirons porter un regard à la fois exploratoire, de comparaison et de description afin de faciliter le croisement et la consolidation des résultats. Notre grille d'analyse des résultats a été bâtie en fonction de cet objectif. La première composante que nous avons regardée est l'analyse du discours à travers les *verbatim* et les citations. La deuxième composante porte sur l'analyse qualitative du contenu détaillé et varié des discours. La dernière composante provient de l'analyse descriptive des fondements relationnels de pouvoir et d'influence.

Afin d'assurer une rigueur à l'analyse des discours des participants et des thèmes explorés, nous avons identifié les différentes méthodes d'analyses utilisées. L'analyse quantitative des *verbatim* et citations s'est faite à partir d'une synthèse lexicologique. C'est à l'aide de la méthode des indicateurs de dimensions idéologiques (Van Campenhoudt et Quivy, 2011)<sup>106</sup> que se dresse la consolidation des informations obtenues selon les grandes catégories typologiques. Ainsi, les discours des répondants sont décortiqués et regroupés en fonction des thèmes et des mots utilisés. Pour chacun des grands indicateurs, une analyse des mots utilisés permet d'approfondir la notion de la représentation des expériences vécues de nos répondants. Nous utiliserons les

---

<sup>106</sup> **Van Campenhoudt** Luc **Quivy** Raymond, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2e édition, 2011

terminologies telles que la plupart des répondants ou la majorité des répondants lorsque le décompte des résultats quantitatifs est plus grand que 75%. Un indicateur de dimension devient important lorsque celui-ci est parmi les plus récurrents.

Cette approche a plusieurs avantages et inconvénients. Elle permet de synthétiser une situation complexe dans un contexte de prise de décisions. Toutefois, le risque encouru par les chercheurs est de trop simplifier l'interprétation des résultats. Elle permet aussi de faciliter la compréhension des différents éléments et d'en faciliter sa comparaison. Cependant, cette façon de consolider les résultats cache des faiblesses d'analyses, car elle ne permet pas de capter les influences externes telles que les jeux politiques.

Afin de compenser à cette faiblesse, nous avons introduit une méthode d'analyses qualitatives des concepts explorés. C'est à l'aide du schéma actancier inspiré d'Everaert Desmedt (1989)<sup>107</sup> que seront analysées les relations pour chacun des grands thèmes recherchés. Ces relations seront cartographiées selon leurs principaux acteurs et leurs principales actions dans un cadre formé par les désirs d'actions, la communication et le pouvoir.

Le schéma actancier est en fait une représentation du narratif collectif interprété par les chercheurs. L'avantage de cette méthode d'analyses est de permettre de contextualiser les principaux éléments influençant la prise de décisions. Le grand inconvénient provient de l'influence d'interprétation des chercheurs et leur bagage référentiel. Il est important d'accompagner cette analyse de composantes quantitatives pour en limiter les déviations.

Afin de nous permettre de décrire les fondements relationnels de pouvoir et d'influence, nous avons choisi une méthode d'analyses d'horizon d'actions (Cibois, 2007)<sup>108</sup>. Ainsi, nous mettrons l'emphase sur l'horizon de l'action, des participants à cette action et des principaux enjeux de pouvoir répertoriés.

La grille d'analyse construite permet de saisir les grands indicateurs de données, d'en définir la cohérence entre la représentation et l'expérience des répondants tout en

---

<sup>107</sup> **Everaert-Desmedt** Nicole, *Sémiotique du récit*, Prisme, Série Méthodes, Bruxelles : De Boeck Université, ©1989

<sup>108</sup> **Cibois** Philippe, *Les méthodes d'analyse d'enquêtes*, Paris: Les Presses universitaires de France, 2007

permettant de faire émerger sa signification. La dimension idéologique de la recherche permet de regrouper les données d'une dimension, de les décrire à l'aide des indices pertinents et de comprendre l'idéal recherché.

À partir de ces trois modèles d'analyses, nous sommes confiants que nous pourrions saisir les principaux thèmes d'informations, d'en identifier les indicateurs clés, ainsi que de construire une représentation cohérente de la réalité des participants.

### **3.6: Les critères de qualité**

Les critères de qualité de notre recherche peuvent se résumer en quatre facteurs selon Miles et Huberman (2003)<sup>109</sup> soit la représentativité, la réactivité, la fiabilité et la réplicabilité. La valeur de nos résultats est entièrement dépendante de ces facteurs. Selon nous, la représentativité est grandement présente, car bien que certaines réponses comportent plusieurs composantes, la majeure partie des répondants avait des orientations similaires et des représentations similaires de leur réalité.

La réactivité en situation de recherche qualitative peut se définir comme étant la capacité d'identifier une synergie à même la logique du système d'information des participants. Notre recherche nous a effectivement permis de définir les systèmes à même l'environnement de nos participants.

La fiabilité des données est aussi présente. Nous avons porté une attention particulière à la classification des verbatim et des citations afin d'en conserver l'authenticité. Nous croyons fermement avoir fait émerger les grandes tendances de la gestion de portefeuille de projets au sein de Technicae. Nous estimons que même si nous élargissions le nombre de participants de l'échantillon, les résultats seraient similaires. La réplicabilité des résultats serait possible. Toutefois, d'exporter cet exercice au sein d'une entreprise différente pourrait permettre d'élargir la variété des sources d'écart entre la théorie et la pratique de la gestion d'un portefeuille de projets.

Enfin, nous sommes convaincus que les interprétations que nous avons faites au cours de ce chapitre restent cohérentes et congruentes avec nos objectifs initiaux. Nous avons

---

<sup>109</sup> Miles, M.B., Huberman, A.M., *L'analyse des données qualitatives*, Éditions De Boeck, Belgique, 2003

procédé avec rigueur analytique et détachement. Les méthodes d'analyse ont permis de maintenir l'objectivité dans notre démarche.

## **Chapitre 4: Présentation des résultats**

À travers l'analyse des résultats, nous tenterons de répondre à notre question de recherche qui est: **Comment se compare la théorie normative de la gestion stratégique d'une entreprise à travers son portefeuille de projets à la réalité empirique d'une entreprise?** Ainsi, nous utiliserons notre cadre conceptuel et propositions de recherche et les comparerons à la réalité observée chez Technicae.

Le guide d'entrevue semi-dirigée couvre douze notions de gestion de portefeuille de projets liés à l'approche de l'arbre de gouvernance de Bourne (2011). Ces thèmes sont introduits sous forme de questions à développement permettant aux répondants d'explorer comme ils le désirent les concepts présentés dans leurs réponses. Ainsi, pour chacune des sous-sections suivantes, l'élément déclencheur du discours provient de la mise en contexte de la question.

Les résultats d'analyses des questions sont offerts pour consultation en annexe 4.

### **4.1: La relation entre la stratégie de l'entreprise et la création des projets stratégiques**

Afin d'identifier la relation entre la stratégie de l'entreprise et les projets qui en découlent, nous avons sondé les participants sur la création des initiatives privilégiées sans pour autant insuffler l'existence de la stratégie de l'entreprise. La question a donc été élaborée de façon à laisser libre cours à l'étendue des possibilités d'influences dans la génération des initiatives importantes et non seulement des projets stratégiques.

Pour la plupart des répondants, il était difficile d'identifier la source principale d'influence des choix de projets. Pour plusieurs, la notion d'initiative n'existe pas. Une idée intéressante à explorer prend automatiquement la forme d'un projet. De plus, le processus de réflexion associé à la génération des projets se concrétise souvent par une évaluation de coûts de réalisation avant même d'identifier les bénéfices y étant rattachés. L'entreprise semble utiliser ses opportunités technologiques comme guide

d'influence pour ses choix de portefeuille de projets stratégiques. Selon nos participants, ce comportement se justifie selon nos participants par la nature innovatrice du marché. La majorité d'entre eux considère que les opportunités offertes par le marché représentent un bassin de solutions potentielles et de projets à explorer.

Pour nos participants, la notion de secteur d'affaires fait référence à la nature des activités de leur département. La délimitation des rôles et responsabilités sectorielles sont clairement définies autour de cette nature d'activités. Toutefois, la responsabilité budgétaire des initiatives demeure un questionnement. Pour plusieurs, la responsabilité financière de réalisation ne leur appartient pas. Les participants tentaient tant bien que mal de se référer à une nomenclature actuelle ou à un processus actuel de prise en charge de ces initiatives comme point de référence pour pouvoir en discuter. Il ne semblait pas y avoir un processus clair et compris par tous. Les dirigeants ne semblent pas avoir accès à un processus d'allocation budgétaire dont les règles et normes sont documentées et définies. Chacun en fait sa propre interprétation.

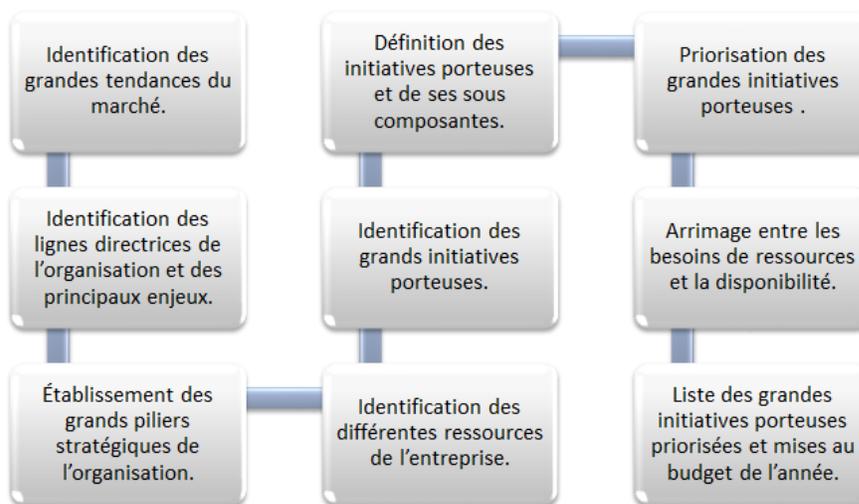
Nous avons pu répertorier deux façons de procéder à la sélection de projets à l'intérieur de notre bassin de participants. La première représentation semble être influencée davantage par une approche *Buttom –Up* des besoins sectoriels.



**Figure 22:** Interprétation #1 de la sélection des initiatives importantes en fonction des besoins sectoriels

C'est-à-dire que l'on consolide les besoins opérationnels de tous les utilisateurs afin de créer une liste d'améliorations potentielles requises pour les opérations. Un regroupement d'initiatives qui visent à faire une amélioration continue et des gains d'efficacité opérationnelle. Cette pratique semble regrouper des initiatives beaucoup plus tactiques et courts termes. Ces initiatives sont par la suite comparées aux piliers stratégiques et rattachées aux différents chantiers porteurs ayant le plus grand potentiel de réalisation. Il s'agit d'une vision interne des besoins de l'entreprise.

La deuxième approche centrée sur les tendances du marché possède une approche et une vision externe. Cette pratique semble moins fréquente et réservée à un groupe d'individus privilégiés.



**Figure 23:** Interprétation #2 de la sélection des initiatives importantes en fonction des tendances du marché

Ces individus ont accès à des sources d'informations autres leur permettant une réflexion approfondie des tendances du marché et des évolutions technologiques. La participation des équipes à certains événements, salons et congrès génère une connaissance supplémentaire offrant une projection sur des besoins futurs intéressants à explorer. De plus, ils obtiennent des orientations provenant de la haute direction sur des fonctionnalités recherchées.

Une des problématiques potentielles que nous avons observées vient de la définition des piliers stratégiques. Selon Chandler (1962)<sup>110</sup>, les piliers stratégiques doivent représenter les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise. Chez Technicae, les piliers stratégiques sont définis à partir de thèmes d'orientations générales de priorisation en fonction des besoins actuels et non futurs. Le modèle économique d'affaires Original, Durable et Acceptable<sup>111</sup> (ODA) n'est pas utilisé dans l'évaluation des projets pour l'organisation.

La prise de décision demeure sectorielle. Les participants filtrent les initiatives sectorielles préalablement identifiées et les regroupent sous des centres d'intentions communs avec ceux de l'organisation. Ces projets sont regroupés sous des piliers stratégiques, mais la justification d'influence dans l'atteinte de l'objectif du pilier stratégique de l'entreprise n'est pas requise.

Cette pratique ne semble pas permettre de bien répondre aux intentions de l'organisation, c'est-à-dire d'identifier ce que l'organisation doit faire pour atteindre cette stratégie. Ici naît une première incongruité, soit celle de répondre aux intentions des individus en fonctions de leurs besoins sectoriels plutôt que de répondre aux besoins de l'orientation de la stratégie. L'entreprise ne semble pas profiter d'une gouvernance permettant de réduire les effets secondaires d'influence des parties prenantes. La projection dans le temps du modèle d'affaires désiré n'est pas clairement communiquée.

Pour la plupart des répondants, les impacts et les retombées sur la vision de l'entreprise et de son secteur ne font pas partie des critères de sélection. La chaîne de valeurs (Porter 1986)<sup>112</sup> de l'entreprise n'est pas prise en considération comme influences décisionnelles. Pour la plupart des participants, cette notion de chaîne de valeurs pour l'entreprise demeure vague tout comme la planification par scénarios (Kahn 2010)<sup>113</sup>. La gestion de l'incertitude et la capacité de se projeter dans le futur sont rarement prises en

---

<sup>110</sup> Chandler Alfred, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962 (ISBN 0262030047)

<sup>111</sup> Fernandez Alain, *BPM Business Performance Management, Principe, méthodes et outils du management de la performance*, 1998-2016

<sup>112</sup> Porter Michael, *La chaîne de valeur; L'identification des activités créatrices de valeur ... Le concept de chaîne de valeur* (1986)

<sup>113</sup> <sup>113</sup> Khan H, *Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis*, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 77, Issue 9, November 2010, Pages 1588–1594

compte dans l'élaboration des projets. Il est important de prendre en considération que dans certaines circonstances, les répondants mentionnaient que si l'initiative faisait partie du portefeuille de projets retenus, elles étaient par définition plus bénéfiques qu'une autre pour le secteur d'affaires. Toutefois, le manque de standardisation dans la définition des bénéfices ne permet pas une discussion efficace dans la justification des priorisations.

Très peu de candidats ont mentionné la vision et la mission de l'entreprise comme point d'ancrage de la sélection des initiatives. La stratégie demeure une notion vague pour plusieurs, mais tous les participants ont mentionné les piliers stratégiques. L'entreprise a une facilité à nommer les orientations stratégiques valorisées. Toutefois, chacun en avait une définition propre allant d'une grande orientation générale à une vision de favorable, mais non tangible.

Un nombre de quinze indicateurs de dimensions a été identifié lors de l'analyse du discours des participants. Un même participant pouvait avoir une réponse conçue de multi indicateurs. Les indicateurs ont été identifiés à même le langage utilisé par nos répondants.

En moyenne, un répondant offrait 3.5 indices de dimension par réponses et 8.5 adjectifs de qualification. C'est l'une des questions les plus charnières en fait de contenu d'informations. La principale source de création d'initiatives importantes pour les différents participants correspond aux « pistes de la direction » avec le plus haut taux de mention à 65%. En deuxième place, la planification et la vision sont *ex æquo* avec 35%. La planification est souvent décrite par le déploiement trimestriel des projets.

Toutefois, après avoir regardé ce que signifie pour eux une piste en provenance de la direction, on peut observer qu'il s'agit principalement des acteurs mêmes de ce secteur, soit la vice-présidence (30%) et les directeurs entre eux (22%). Certains ont aussi mentionné l'importance de leurs gestionnaires (22%). Les plans stratégiques sectoriels n'ont été mentionnés que dans 1% des cas et il en est de même pour les grandes lignes directrices. Nous pourrions toutefois émettre l'hypothèse que pour plusieurs, les messages en provenance de la vice-présidence représentent les grandes lignes directrices de la stratégie sectorielle et que la stratégie de l'entreprise est sous-entendue.

La deuxième source de création d'initiatives importantes est liée à la planification (33%). Cette planification sectorielle est également reliée à la stratégie (29%) ainsi qu'aux tactiques sectorielles (29%). Les opérations sectorielles représentent une source de considération moyenne (18%) alors que le plan d'affaires est peu représentatif (12%).

La troisième source de création d'initiatives importantes est liée à la vision sectorielle (33%). Cette vision est mentionnée comme étant limitée et imposée (30%). L'architecture de systèmes de l'entreprise et l'optique à court terme représentent une source d'informations importantes pour la définition de la vision (20%).

La stratégie et la concurrence représentent chacune 29% de la création des initiatives importantes pour l'entreprise. Les pressions de la compétition représentent l'élément réactif auquel l'entreprise doit se protéger. Le plan d'affaires sectoriel est la première source d'information.

La représentation des autres sources génératrices d'initiatives importantes, même si faiblement représentées demeure intéressante. La notion sectorielle des objectifs et les priorités sont beaucoup plus présentes que la vue de l'entreprise. La pression des systèmes de technologie de l'information apparaît à plusieurs endroits. Les processus sont reconnus comme étant annuels. Le manque d'expertise est une forte limitation tout comme l'impact budgétaire. La notion d'imposition de décision est concrètement verbalisée à trois reprises.

Les principaux acteurs engagés dans l'axe de la communication de la stratégie de l'entreprise sont les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs. On définit les directeurs comme étant engagés dans le processus de la poursuite des objectifs de leur secteur. Tandis que la direction est fréquemment mentionnée comme figure d'autorité décisionnelle.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre l'identification des projets stratégiques et la stratégie de l'entreprise. D'un côté, cet axe est influencé par les impacts des différents sources et types de projets. De l'autre, cet axe est directement influencé par les limites de processus actuels et de capacité.

L'axe du pouvoir se partage l'identification des projets stratégiques entre les activités de recherche et d'identification des opportunités et la vision limitée des secteurs. On fait référence aux besoins sectoriels et aux priorités des particularités individuelles de chaque secteur. La création de la connaissance et la valorisation de l'expertise demeurent un élément de différenciation et de pouvoir entre les différents secteurs.

L'horizon d'action se divise en deux grandes catégories soit l'identification des projets et l'action dans le processus actuel. Les destinataires de l'action représentent les différentes parties prenantes lors de l'identification des projets et actions du processus ayant été mentionnés dans les différents discours. Pour chacun, les principaux enjeux ont été répertoriés.

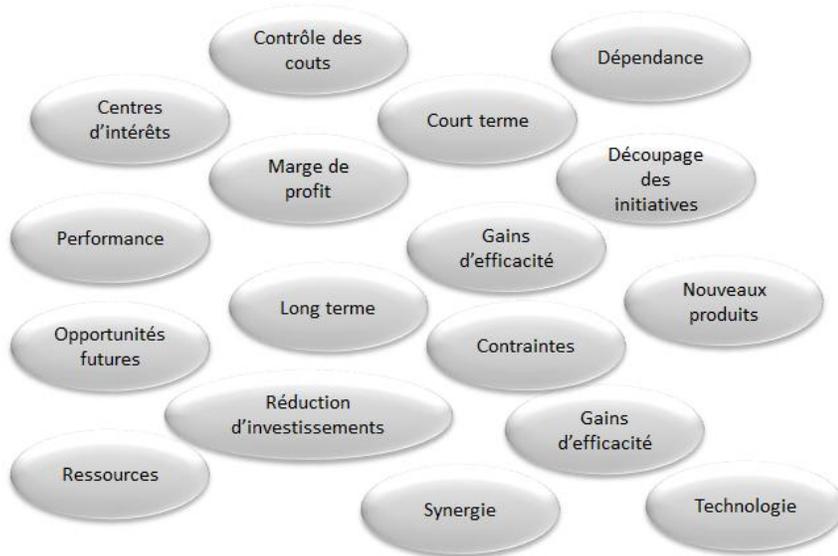
Le grand constat est que la vision sectorielle de la stratégie est en silo. La mission, la vision et le détail des objectifs qui en découlent n'ont pas fait mention des items générant les projets stratégiques. Ceci ne signifie pas que ces éléments n'existent pas au sein de la gestion de l'entreprise, mais tout simplement qu'ils n'ont pas été inclus dans la représentation que se font les répondants de la réalité de l'identification des projets stratégiques. L'entreprise ne semble pas mettre en place la gouvernance requise pour permettre l'atteinte d'une vision orientée sur le succès organisationnel plutôt que sur le succès de ses différents secteurs individuellement.

## **4.2: La catégorisation des initiatives**

La première proposition d'exploration nous a permis d'identifier que les processus d'identification des initiatives importantes peuvent provenir principalement de deux processus différents. Chacun de ces processus fait référence à une activité de sélection et de priorisation. Par conséquent, la sélection et la priorisation globales et sectorielles sont sujettes à une réflexion décisionnelle que nous tenterons de détailler.

Afin d'identifier la normalisation d'évaluation des projets stratégiques et les règles à considérer, nous avons sondé l'existence de catégorisation des initiatives. Ainsi, nous cherchions à définir les critères communs au sein de l'entreprise. Les participants ont mentionné plusieurs critères de priorisation. Ces critères varient d'un secteur à l'autre et

sont pondérés selon des variables changeantes. Sachant que les critères de sélection permutent d'un département à l'autre, il est difficile de réconcilier et de comparer les initiatives entre elles sans générer des conflits d'intentions entre les différentes parties prenantes.



**Figure 24:** Répertoire des principaux critères de sélection des initiatives importantes

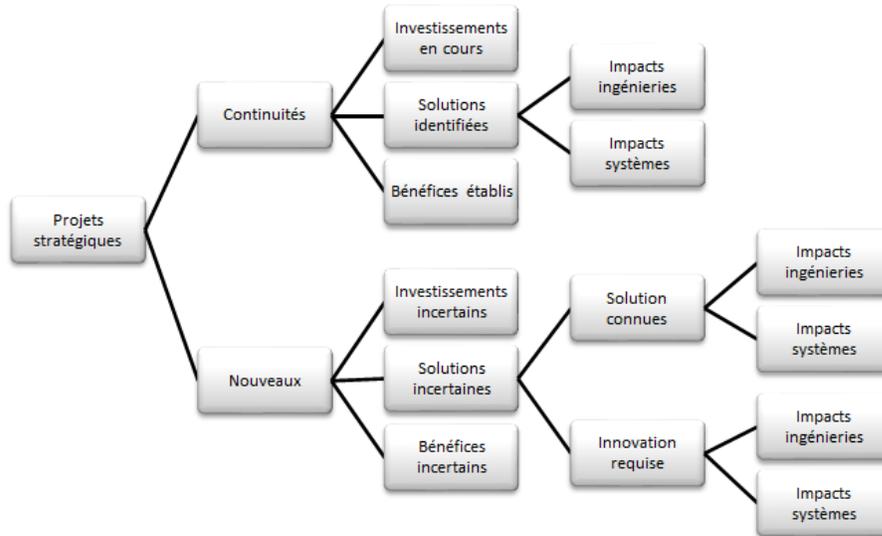
Les répondants ont eu beaucoup de facilité à verbaliser l'existence d'une catégorisation. Plusieurs ont mentionné qu'une nouvelle façon de faire a été introduite en 2015, à partir de l'aide d'une firme-conseil. Bien que l'identification des catégories elles-mêmes génère des débats, la majeure partie des répondants disent y avoir vu des bénéfices. La catégorisation recommandée était catégorisée sous cinq grands regroupements.



**Figure 25:** Interprétation des principales catégories de portefeuilles de projets

Dans le cadre de notre recherche, l'appellation de projets stratégiques est établie à partir de la compréhension des participants et est tenue pour acquise. Aucune validation du potentiel stratégique des initiatives n'a été effectuée. La reconstruction du bassin de projets stratégiques de l'entreprise, exprimée par nos participants, se résume par la continuité des initiatives en cours et l'arrivée de nouvelles. Trois composantes sont

déterminantes pour chacune de ces initiatives soit l'investissement, l'identification d'une solution et les bénéfices possibles.



**Figure 26:** Représentation de la structure des projets stratégiques

Toutefois, malgré cette catégorisation, la logique de justification n'est pas constante. La justification décisionnelle reste aléatoire et varie en fonction des connaissances et expertises des différents participants. Plusieurs ont mentionné le manque de standardisation et d'outil de comparaison commun. Il ne semble pas exister un guide référentiel commun de justification de choix permettant de faciliter la décision collective. Un guide référentiel de catégorisation de projet commun et documenté sur lequel les dirigeants peuvent se référer ne semble pas exister.

Les interconnectivités et les interdépendances ne sont pas nécessairement identifiées en début d'exercice. Certains participants ont décrit cette situation comme une source de frustration et un irritant majeur nuisant à la collaboration entre les différents départements. Les règles et normes du gérant de la prise de décision ne reflètent pas une vision de gouvernance cognitive.

Selon Murray-Webster et Thiry (2005)<sup>114</sup> et Steyn (2003)<sup>115</sup>, les chercheurs regroupent les stratégies en trois grandes catégories: les changements organisationnels, d'améliorations continues et d'améliorations d'efficacité permettant de différencier la vision et ses bénéfices organisationnels majeurs, le focus et ses bénéfices de capacités, ainsi que les réductions de coûts et les bénéfices d'efficacité opérationnels. Chez Technicae, cette différenciation ne semble pas être prise en considération. Une des problématiques potentielles est que l'organisation ne détermine pas sa capacité financière d'investissement en fonction de ses grandes orientations fondatrices. Ainsi coexiste une nouvelle problématique à celle de l'approche sectorielle en silo, soit la complexité de définir l'intérêt d'équilibre organisationnel d'investissement dans ses fondations. L'organisation ne semble pas bénéficier d'un processus structuré de catégorisation de projets permettant d'atteindre l'équilibre entre ses projets à long, moyen et court termes. L'alignement entre les besoins organisationnels et les orientations de solution est souvent prédéfini et nuit à une bonne évaluation des opportunités d'affaires.

La distribution des réponses était relativement proche en termes de valorisation les unes par rapport aux autres. En moyenne, un répondant offrait 1.7 indice de dimension par réponse et 4.1 adjectifs de qualification. Telle que pour la question précédente, l'aspect sectoriel est fortement représenté tout comme le processus de catégorisation (21%). Il est intéressant de voir se hisser en première position dans la catégorisation sectorielle la présence des piliers stratégiques (40%). Toutefois, sa représentation n'est pas mathématiquement représentative puisque bien que son pourcentage soit le plus élevé, il ne représente que deux commentaires.

En troisième et quatrième places s'introduisent les critères de sélection corporative et les différentes sources de critères (17%). La distribution des types de réponses et leurs pourcentages associés se veulent très proches les uns des autres, et tant pour une composante que pour l'autre. La catégorisation organisationnelle est une réplique des

---

<sup>114</sup> Murray-Webster et Thiry, Combining value and project management into an effective programme management model, International Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3, April 2002, Pages 221–227

<sup>115</sup> Steyn Benita, "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation", Journal of Communication Management, 2003, Vol. 8, Issue: 2, pp.168 - 183

activités de catégorisation présentée par la firme consultante pour l'exercice 2015. Ce qui est intéressant est que la plupart des répondants ont intégré cette façon d'interpréter les bénéfices de leurs initiatives. Toutefois, la validation de ces bénéfices semble demeurer à un niveau perceptuel plutôt que financièrement tangible. La source des critères de catégorisation quant à elle a aussi une distribution étendue, toutefois, on peut l'interpréter comme un manque de concrétisation. Les participants ne semblent pas rattacher la définition des critères d'évaluation à une source, mais plutôt à plusieurs simultanément laissant place à des variations d'interprétations.

Les deux derniers indicateurs portent sur les critères de catégorisation (14%) et la prise de décision (10%). Tout comme la source de catégorisation, les critères de catégorisation répondent aussi à une distribution étendue. Ici encore, la fragilité des critères de catégorisation laisse place à l'interprétation du répondant. Un autre item important noté est la notion négative des commentaires entourant les critères de catégorisation eux-mêmes.

La prise de décision s'explique par l'identification du pouvoir décisionnel reposant dans les mains de l'équipe de la direction (50%) et semble liée à un comportement de favoritisme (33%).

Les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs sont à nouveau identifiés comme les principaux acteurs engagés dans l'axe de la communication. La catégorisation des projets se fait à même un exercice collectif de sélection. Les directeurs portent la responsabilité de la poursuite des objectifs sectoriels. Toutefois, la catégorisation globale des projets demeure sous l'autorité de la haute direction.

L'axe du désir d'action est représenté par le lien entre la catégorisation organisationnelle des projets et la catégorisation sectorielle. D'un côté, cet axe est influencé par les impacts de différentes sources et divers types de critères de catégorisation. De l'autre, cet axe est influencé par les limites de processus, de capacité et de budgets.

L'axe du pouvoir se définit par la catégorisation sectorielle des projets stratégiques entre les activités de catégorisation et l'interprétation individuelle des différents secteurs d'affaires. On fait référence aux besoins sectoriels et aux priorités des particularités

individuelles de chaque secteur. La création d'une référence commune de catégorisation et besoin de justifier l'importance de ses projets demeure un enjeu de valorisation d'expertise et de connaissances.

L'horizon d'action se divise entre l'action de catégorisation des projets et le processus lui-même de catégorisation. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs. Les enjeux prennent toutefois des formes bien différentes selon le niveau hiérarchique. Au niveau des équipes de travail et des gestionnaires, la définition des critères de sélection manque à la compréhension des activités liées à la stratégie. Au niveau des directeurs, l'importance d'une référence commune permettrait d'éliminer les déséquilibres d'expertises et de connaissances. L'introduction en 2015 d'une nouvelle façon de faire a eu un bel impact sur l'alignement des équipes et de projets en général. Toutefois, une perception négative des intentions des TI est remarquée.

Pour ce qui est du processus de l'action, certaines considérations d'amélioration sur le moment d'exécution, la standardisation de l'activité et l'application de critères connus et communs permettraient une meilleure réflexion pour toutes les équipes.

Le grand constat repose sur ce besoin de standardisation dans le processus de catégorisation des projets ainsi que dans l'établissement d'une référence commune des critères de sélection. Le but étant d'éliminer les influences d'expertises et de connaissances et permettre ainsi des validations et justifications équilibrées des différentes initiatives.

### **4.3: L'alignement aux objectifs de l'entreprise**

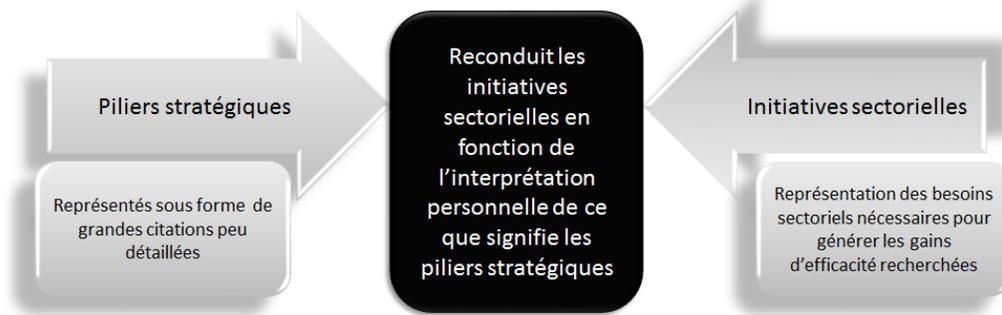
Afin d'identifier s'il existe une relation tangible entre les projets stratégiques et les objectifs de l'entreprise, nous avons questionné les répondants sur la concrétisation de la réflexion qu'ils effectuaient. Ainsi, nous tentions d'identifier si le point de départ de la réflexion provenait des besoins sectoriels ou des besoins de l'entreprise.

Tous les répondants ont identifié la même problématique; Technicae ne gère pas son orientation stratégique comme la théorie sur les grandes entreprises le recommande. Elle

a une vision tactique et court terme. Certains mentionnent la culture de l'entreprise comme justifiant de cette façon de faire, alors que d'autre font référence à la maturité des processus stratégiques de développement.

Ceci a permis l'introduction de la notion de raisonnement. Une notion que nous n'avions pas encore identifiée dans le processus de validation de la stratégie et de catégorisation. Les participants ont aussi mentionné l'importance de l'activité budgétaire. Pour plusieurs, la planification du portefeuille de projets est premièrement une question d'allocation budgétaire et non une activité stratégique «...projets critiques oui, mais stratégiques non...». Pour d'autres, la direction technologique devrait être au centre de toutes décisions. Toutefois, la perception est que la commercialisation et la réactivité au marché viennent directement nuire et dévier de l'alignement «...l'environnement est beaucoup trop changeant et la technologie évolue trop rapidement, on est flexible et beaucoup trop réactif, on ne fait que rattraper le marché, et ça nous fait dévier de ce sur quoi on devrait travailler...».

De plus, la stabilité du portefeuille de projets est négativement influencée par cette façon de faire «...80% des projets changent entre ce qui a été planifié et budgété et ce qui est réalisé... à part nos propres projets pour lesquels on doit protéger la réalisation, on a très peu de capacité d'influence...on change toujours d'idées en cours d'année...». Pour la majeure partie des répondants, l'incertitude que crée cette façon de gérer le portefeuille de projets dans le temps a un effet néfaste sur la collaboration, car chaque individu vise à protéger ses projets et sa planification annuelle «...en fin de compte, tu es responsable t'atteindre tes objectifs, même si on ne te permet plus de déployer ton projet porteur de ta stratégie, et ça, c'est très frustrant...».



**Figure 27:** Interprétation des liens entre projets et piliers stratégiques

La profondeur et la compréhension des piliers stratégiques et leurs portées semblent varier d'un répondant à l'autre. Pour un petit groupe de participants privilégiés, ces citations sont fondatrices de réflexion. Par contre, pour les autres gestionnaires n'ayant pas participé au développement de la stratégie, ces citations n'ajoutent aucune valeur directionnelle tangible. Plutôt que de choisir des initiatives qui permettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise, on justifie les initiatives sectorielles à partir des piliers stratégiques. L'entreprise ne bénéficie pas d'une structure décisionnelle lui permettant de bien identifier les risques et les impacts organisationnels plutôt que sectoriels. Lors de la définition du projet, l'entreprise n'effectue pas une analyse des considérations sur les occasions favorables et menaces, les forces et les faiblesses organisationnelles ni sur les spécifications et apports des projets.

Les mécanismes de sélection des initiatives ainsi que la rigueur de comparaison des bénéfices sectoriels versus ceux de l'entreprise se semblent par être intégrés à la prise de décision. Pour certains, il s'agit d'un enjeu de maturité d'entreprise alors que pour d'autres, il s'agit d'un manque de communication ou de coordination.

La distribution des réponses s'est limité à très peu d'indicateurs de dimension. En moyenne, un répondant offrait 2.5 indices de dimension par réponses et 8.1 adjectifs de qualification.

Le facteur de raisonnement domine les indicateurs de dimension avec une représentation à 88%. Les deux principales composantes sont la compréhension partielle de la vision et l'insuffisance des informations (22%). L'écart opérationnel ainsi que la perception sectorielle de la vision suivent de près (15%) les orientations de la direction (9%). Les

critères financiers de rentabilité et de bénéfices viennent beaucoup plus tard avec seulement 3 commentaires (9%).

La stratégie de l'entreprise vient en deuxième place (71%). Les résultats sont particulièrement intéressants, car ils démontrent une dualité perceptuelle. La première composante reflète la notion d'individualité sectorielle observée dans les deux questions précédentes. On dénote une autonomie sectorielle de pensées stratégiques (59%). Ceci ne signifie pas que cette réflexion sectorielle n'est pas reliée à la stratégie de l'entreprise, mais que les répondants n'ont tout simplement pas décidé d'en faire abstraction.

La dualité de la deuxième et troisième composante est intéressante, car l'une vient contredire l'autre à une pondération de représentation très similaire. C'est-à-dire que certains commentaires insistent sur le fait que les projets stratégiques ne sont pas liés à la stratégie (18%) alors que d'autres commentaires mentionnent le lien entre la stratégie et les projets (14%).

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication de l'arrimage des projets à la stratégie, soit l'établissement des grandes lignes directrices de l'entreprise, demeurent principalement les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs. On définit les directeurs comme subissant des pressions de raisonnement et d'alignement dans le but de protéger les ressources assignées à son secteur. Tandis que la direction est encore mentionnée comme figure d'autorité sur la sélection des projets

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre l'arrimage des projets stratégiques et la liste des projets sectoriels. D'un côté, cet axe est influencé par les différentes tensions décisionnelles. De l'autre, cet axe est influencé par les notions de courts et moyens termes des facteurs décisionnels.

L'axe du pouvoir se définit par la justification et la valorisation des projets. On apporte la notion de création d'une référence commune d'alignement et d'arrimage et une amélioration de partage de ce référentiel de façon à améliorer la compréhension des différentes équipes sectorielles.

L'horizon d'action se divise entre l'action d'alignement des projets à la stratégie et le processus lui-même d'alignement. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail à la haute direction.

Les principaux enjeux de l'action se consolident autour de la capacité de justifier son raisonnement et la valeur de ces projets pour son secteur d'affaires, mais désormais aussi pour l'entreprise. Le manque de critères de comparaison fiable et standard crée de la pression sur les directeurs dans la responsabilité de protéger les ressources de son secteur.

Le processus d'actions identifie le besoin de formaliser le processus et ses critères d'évaluation pour réduire les influences de limitation sectorielle. De plus, l'introduction d'une méthodologie de valorisation des initiatives permettrait de créer une base de comparaison viable pour l'entreprise, mais aussi pour les secteurs eux-mêmes.

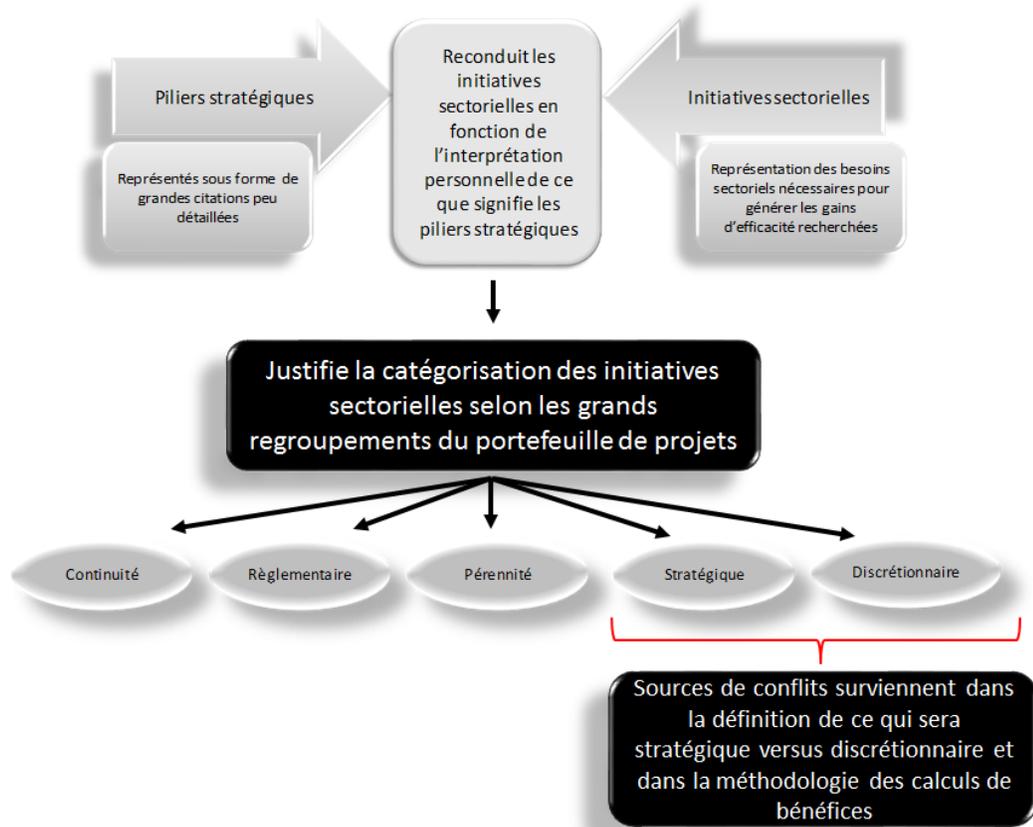
Le grand constat repose encore sur le besoin de standardisation dans le processus d'alignement et dans l'établissement d'une référence commune des critères d'évaluation des initiatives. L'entreprise ne semble pas bénéficier de processus efficace d'élaboration de la stratégie organisationnelle. Selon les répondants, la structure décisionnelle ne lui permet pas de contrôler les influences politiques et les jeux de pouvoir.

#### **4.4: La sélection des initiatives**

La sélection des initiatives tant pour les différents secteurs d'affaires que pour l'entreprise nécessite une réflexion et une prise de décision. L'objectif était de permettre d'identifier les critères d'ordonnement des différents secteurs ainsi que ceux de l'entreprise.

Cette question a permis l'introduction de la notion de bureau de projets, de la communication et des impacts multisectoriels. Le processus de sélection ne semble pas prédictif et stable. L'entreprise est en transformation et fait évoluer sa méthode de travail. Pour la plupart des répondants, cette transformation apporte rigueur et compréhension des étapes communes pour l'organisation.

Les mécanismes de contrôle et de décisions demeurent discutables par les participants. Cette nouvelle façon de procéder réduit les enjeux de communication et d'allocation des ressources. Toutefois, les critères de sélection ne sont pas nécessairement définis à partir d'une compréhension et en fonction de méthodes communes de valorisation. Ainsi, les participants s'interrogent sur la validité des plans d'affaires de certains groupes versus d'autres. Il ne semble pas exister de processus documenté, détaillé et efficace de révision des projets en fonction de l'évolution de la mission, d'influences du marché, des objectifs et des contraintes.



**Figure 28:** Interprétation des enjeux de sélection des projets

En moyenne, un répondant offrait 3.4 indices de dimension par réponses, mais 13.7 adjectifs de qualification. Il s'agit d'une autre question charnière en contenu, mais cette fois à partir des adjectifs de contenu.

Le processus de communication est l'indicateur ayant le plus de représentation (82%). La valeur des six différents commentaires est très similaire. De plus, le nombre de représentations de chacun des commentaires est relativement élevé. La plupart des commentaires ont une connotation négative. C'est-à-dire que la communication est généralement défailante.

Les indicateurs de processus multi secteurs, de bureau de projets et de planification arrivent en deuxième place (76%). Le processus multisectoriel obtient aussi une distribution plutôt égale des différents commentaires. Ici aussi, la connotation des observations se veut négative. On parle de non-respect et de manque de considération des impacts de décisions d'un secteur envers un autre.

Le processus de planification se démarque principalement par des commentaires sur son efficacité. Si l'on regroupe les deux premiers types de commentaires, le taux de représentation grimpe à 33%. Le processus est décrit comme étant inefficace et décousu. Celui-ci semble causer beaucoup de frustration, toutefois, il n'est pas possible d'en identifier les sources à ce moment.

En ce qui concerne le bureau de projets corporatifs, celui-ci est perçu comme étant principalement compliqué, ardue et source de confusion. Si l'on combine les résultats des deux premiers commentaires, le taux de représentation de cette composante du processus est de 58%. Il est difficile de déterminer s'il s'agit d'une résistance à l'adoption du processus ou son niveau de maturité qui en fait un élément si questionnable, mais l'enjeu de simplification et/ou d'éducation devient intéressant.

Le dernier type de commentaires porte sur les outils mis à la disposition des équipes de travail afin de les aider dans la sélection des initiatives. Celui-ci ne contient que deux éléments soit l'inégalité des ressources et les méthodes de travail variées.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication de la sélection des projets corporatifs, soit le suivi des lignes directrices de la vision et de la stratégie de l'entreprise, demeurent principalement les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs. L'imputabilité décisionnelle n'est pas un comportement actuel dans la culture de l'organisation.

On définit les directeurs comme désirant protéger la sélection des projets nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs sectoriels. Tandis que la direction est encore mentionnée comme figure d'autorité sur la sélection des projets

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre la sélection des projets corporatifs et l'allocation budgétaire des différents secteurs d'affaires. D'un côté, cet axe est influencé à nouveau par les différentes tensions décisionnelles. De l'autre, cet axe est aussi influencé par les notions de courts et moyens termes des facteurs décisionnels.

L'axe du pouvoir identifie le besoin de formaliser le processus de sélection et de choix afin d'augmenter la transparence du processus et la confiance des participants. De plus, l'introduction d'une méthodologie standardisée de sélection des projets corporatifs permettra d'éliminer les inégalités perçues.

L'horizon d'action se divise entre l'action de sélection des projets corporatifs et le processus de sélection lui-même. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concrétisent encore une fois sur la capacité de justifier son raisonnement et la valeur de ses projets pour son secteur d'affaires et ce, pour tous les projets d'une entreprise. Le manque de critères de comparaison standardisés crée une pression sur les directeurs qui tenteront de protéger les ressources de leur secteur.

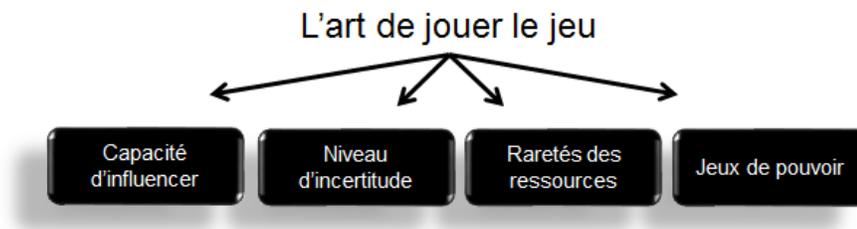
Le grand constat repose encore sur le besoin de standardisation dans le processus de sélection et de l'établissement d'une référence commune des critères d'évaluation des initiatives.

## 4.5: La comparaison des processus de sélection

À l'aide de cette question, nous cherchons à sonder les comparatifs perceptuels de sélection de projets entre les secteurs d'appartenance du répondant et la représentation que celui-ci se fait du processus de l'entreprise.

Un nouvel indicateur fait son apparition. Il s'agit de la mobilisation. Jusqu'à présent les indicateurs de dimensions portaient principalement sur des composantes factuelles. La mobilisation fait davantage référence au bien-être des participants à travers l'exercice de la sélection des projets stratégiques.

Tous les répondants à l'exception de deux ont commenté le fait que les départements ne bénéficiaient pas des mêmes capacités et ressources pour préparer l'exercice de la planification du portefeuille de projets, mais aussi de la même expertise. Certaines équipes fonctionnent de manière ponctuelle alors que d'autres maintiennent une réflexion stratégique tout au long de l'année. La nature des activités des départements ne semble pas essentielle dans cette réflexion, mais plutôt l'art de jouer le jeu.



**Figure 29:** Interprétation de ce que signifie jouer le jeu

Pour deux autres répondants, la problématique en est tout autre. Pour le premier, la complexité fait référence à la maturité d'un processus commun «...*nous sommes tous pauvres de maturité procédurale, mais à différents niveaux...*». Pour le deuxième, il s'agit davantage d'un changement de paradigme de réflexion en fonction de la phase de croissance de l'entreprise «...*nous devons repenser nos façons de faire, car les années de grandes performances financières vont ralentir et mettre de la pression sur les argents à réinvestir dans des projets...*».

En moyenne, un répondant offrait 3.6 indices de dimension par réponse et 9.1 adjectifs de qualification. L'indicateur de dimension de la capacité a été mentionné par 100% des participants. Ici, la capacité fait référence principalement aux différentes méthodes de travail (24%), à la répartition inégale des ressources (22%) et au manque de standardisation (22%). Les descriptifs de la capacité mentionnent majoritairement ce qui est perçu comme absent.

Il en est de même pour les critères de sélection, le deuxième indicateur de dimension en importance, c'est-à-dire les critères (94%). On parle d'inégalité (48%), de déséquilibre (38%) et de manque de synergie (14%). Il s'agit d'une perception relativement forte et récurrente de leur représentation de la sélection de projets au sein de l'entreprise.

Bien que cet indicateur de dimension se regroupe sur la notion de mobilisation, ses qualificatifs rapportent ce qui semble démotiver. Les deux premières composantes parlent d'inégalité entre les parties prenantes (22%) et d'enjeux d'équité (20%). La subjectivité (18%) et le manque de communication (14%) sont aussi fortement représentés.

Pour l'indice de planification, les mêmes observations peuvent se faire. On parlera d'absence de vision globale (27%) et de partage limité (23%). À celles-ci s'ajoutent les pressions irréalistes (19%) et la fréquence des échanges inappropriés (19%).

Ce qui est très intéressant dans cette section est que lorsque l'on demande aux répondants de comparer leur processus de sélection de projets versus celui de l'entreprise, ceux-ci ont rapidement identifié ce qui ne fonctionnerait pas bien ou différemment de leur processus. De plus, leur mode de fonctionnement est rapidement devenu la base de ce que devrait être la bonne façon de faire de la sélection de projets corporatifs. La marge de liberté de leurs actions serait ainsi protégée.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication de la sélection des projets corporatifs, selon lequel il y aurait un manque de standardisation pour l'ensemble de l'entreprise, demeurent principalement les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs principalement.

On définit que les directeurs doivent fonctionner à travers des processus, des critères et des méthodologies différentes en fonction des différents secteurs. Tandis que l'équipe direction se trouve face à une problématique de transparence.

L'axe du désir d'action est représenté par le lien entre la sélection des projets corporatifs et la rigueur des standards procéduraux. D'un côté, cet axe est influencé par les impacts de ne pas avoir de standardisation de l'effet démobilisant que cela crée dans les équipes. De l'autre, cet axe est aussi influencé par les méthodologies et les efforts de rigueur non constants.

L'axe du pouvoir identifie le besoin de standardiser la demande de rigueur dans un processus prédictif. La création d'une référence commune de sélection de projets et de justification des choix est récurrente. De plus, l'introduction d'une méthodologie standardisée permettrait de créer une rationalité commune et connue pour toutes les équipes.

Le grand constat de ce schéma est la perception qu'il ne semble pas y avoir d'équité dans le processus global de l'entreprise. Toutefois, celle-ci possède probablement une logique solide de sélection de projets. Le problème relèverait donc d'une incompréhension ou d'un manque d'information ce qui nous permet de nous interroger sur la rigidité liée à la confidentialité des informations. Bien que cette composante n'ait pas été identifiée, elle serait source de contraintes de communication.

L'horizon d'action est très similaire à celui présenté en question 4. Il se divise entre l'action de sélection des projets pour la stratégie d'entreprise et le processus de sélection lui-même. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concrétisent encore une fois sur la capacité de justifier son raisonnement et la valeur de ces projets pour son secteur d'affaires, mais aussi sur la démobilisation et le manque de confiance qu'un processus mal compris peut causer. Le manque de standardisation crée une pression sur les directeurs. Ceux-ci devront développer des habiletés d'influence et de jeux de pouvoir afin de naviguer dans cet exercice. Toutefois, cette méthode de travail n'alimente pas toujours la bonne prise

de décision. Le processus d'actions identifie le besoin de standardiser le processus et un besoin de communiquer.

Le grand constat repose encore sur le besoin de standardisation dans le processus de sélection, dans l'établissement d'une référence commune des critères d'évaluation des initiatives, mais ajoute un besoin de transparence et de communication améliorée.

#### **4.6: La priorisation des projets stratégiques**

La priorisation demande une réflexion de valorisation des initiatives les unes envers les autres afin de déterminer lesquelles seront poursuivies et lesquelles seront mises en suspens. L'objectif était de permettre d'identifier les critères de priorisation des différents secteurs.

La notion de priorisation apporte un nouvel indicateur soit celui de l'interdépendance sectorielle. Un critère qui jusqu'à présent n'avait pas ou ne semblait pas avoir d'impact décisionnel. Pour les répondants, il s'agit davantage de différenciation par la manipulation de la connaissance et de l'expertise. L'entreprise ne semble pas avoir un processus de réflexion décisionnel visant à générer des actifs pour l'organisation.

La priorisation des initiatives ne semble pas liée à une logique de création d'actifs pour l'entreprise, mais plutôt à une perception de réputation et d'expertise des membres participant à l'activité de priorisation. En 2015, l'organisation a mis en place une architecture d'entreprise visant à cartographier un planigramme d'évolution pour les prochains 5 ans. Ce planigramme a permis aux différents participants de comprendre les liens multisectoriels et les contraintes de priorisation technologique requises.

Cette nouvelle contrainte dans le temps signifiait que certains projets priorités par un secteur devaient être repoussés dans le temps pour permettre un arrimage technologique. Bien que tous les directeurs en comprennent l'importance et la logique, cette contrainte leur fut communiquée en aval à leur propre planification sectorielle. Pour plusieurs répondants, l'arrivée de ces nouveaux changements signifiait qu'ils devaient revoir leurs plans alors qu'ils s'étaient déjà commis à des objectifs de performance incluant les impacts positifs que devaient générer ces initiatives. Cette situation est une source

potentielle d'une rationalité limitée et engendre une frustration et impacte négativement sur la confiance qu'ont les participants dans le processus. Ainsi, le processus actuel de planification ne semble pas permettre d'afficher les fondations stratégiques de l'organisation.

En moyenne, un répondant offrait 4.2 indices de dimension par réponses et 10.1 adjectifs de qualification. L'interdépendance sectorielle fait une entrée forte ayant été mentionnée par 100% des participants. Cette dimension est caractérisée par un manque d'arrimage stratégique entre les différents secteurs (29%). Cet arrimage se dénote dans les limitations budgétaires (18%) et le partage des pouvoirs sectoriels (18%). Le niveau différent de maturité entre les différents secteurs est aussi indiqué (16%). La référence porte sur la maturité et la pratique de l'activité qui est, pour certains secteurs, plus établie que pour d'autres.

Les critères de priorisation sont similaires à ceux de la sélection bien qu'ils aient été représentés par une série différente de qualificatifs (94%). Ici s'introduisent la notion de gouvernance (39%) et le manque de communication y étant associés. La divergence de priorité et l'absence de vision commune entre les secteurs sont aussi fortement représentées (27%).

Les caractéristiques de la priorisation arrivent en troisième place (82%). La valorisation des différents attributs se veut très similaire variant principalement entre 21% et 19%. Les perspectives du court terme (21%) versus long terme (19%) s'affrontent. La notion de dépenses en immobilisation fait son entrée (19%). Le manque de vision demeure important (19%).

L'indicateur de processus (71%) et de bénéfices (76%) est en dernière place. Les composantes du processus se décrivent comme étant principalement lourdes (39%) et informelles (35%). L'indicateur de bénéfice est nouveau et se décrit comme ne créant pas de lien entre les bénéfices recherchés et la stratégie de l'entreprise (57%).

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication de la sélection de la priorisation des projets stratégiques indiquent un manque de critères de priorisation communs. On définit les directeurs en fonction des processus, des critères et des méthodologies

différentes en fonction des différents secteurs. Tandis que la direction se trouve face à une problématique de transparence tout comme pour la sélection des projets.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre la priorisation des projets stratégiques et l'inégalité entre les différents secteurs. D'un côté, cet axe est influencé par les impacts de standardisation des critères de priorisation non reliés à la stratégie de l'entreprise, mais plutôt aux objectifs sectoriels. De l'autre, cet axe est aussi influencé par les méthodologies et la rigueur de sélection et priorisation non standardisées.

L'axe du pouvoir identifie le besoin de créer une équité entre les différents secteurs de l'entreprise ou du moins, de communiquer ouvertement la référence commune de critères de priorisation des projets. De plus, l'introduction d'une méthodologie standardisée permettrait de créer une rationalité commune et connue par toutes les équipes.

L'horizon d'action se divise entre l'action de priorisation des projets stratégiques et son processus. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se regroupent sous l'aspect d'un manque de standardisation dans la méthode de travail et ses critères d'évaluation laissant place à des perceptions de manque de transparence et d'inégalité. Le manque de standardisation crée une pression sur les processus de gestion pour les directeurs. Ces derniers doivent développer des habiletés d'influence et de jeux de pouvoir. Toutefois, cette méthode de travail n'alimente pas toujours la bonne prise de décision. Le processus d'actions identifie le besoin de standardiser le processus et celui de communiquer.

Le grand constat repose encore une fois sur le besoin de standardiser les méthodes de travail, des critères d'évaluation et d'amélioration des communications à tous les niveaux de l'exercice. Il serait profitable de mettre en place une révision de projets communs pour tous.

#### **4.7: La comparaison des processus de priorisation**

Tout comme pour la comparaison des processus de sélection, la comparaison des processus de priorisation vise à sonder les comparatifs perceptuels de priorisation de projets entre les secteurs d'appartenance des répondants et la représentation que celui-ci se fait du processus de l'entreprise.

Il n'est donc pas surprenant de retrouver les mêmes indicateurs de dimension que pour la comparaison des processus de sélections. Les mêmes constats sont faits. La majeure partie des répondants sont d'avis que les départements ne bénéficiaient pas des mêmes capacités et ressources pour préparer l'exercice de la priorisation du portefeuille de projets, mais surtout de la même compréhension des piliers stratégiques. Certaines équipes profitent d'une plus grande proximité à la réflexion stratégique et par conséquent, sont plus outillées pour positionner leurs initiatives de façon efficace.

Un répondant a fourni une interrogation intéressante «...*ne travaillant pas en lien avec la chaîne des valeurs de l'entreprise est-ce que nous assignons la bonne priorisation aux initiatives de l'organisation ?...*». Le besoin de définir et communiquer le modèle d'affaires et la chaîne de valeur stratégique est requis afin de permettre d'établir les piliers décisionnels communs et clairement définis.

En moyenne, un répondant offrait 3.7 indices de dimension par réponses et 9.1 adjectifs de qualification. Les résultats des indicateurs du processus de priorisation sont très près de ceux de la sélection à l'exception de la valeur de la mobilisation qui passe de 88% à 94%.

L'indicateur de dimension de la capacité est encore mentionné par 100% des participants. La capacité ici fait référence principalement à la répartition des ressources (24%), le manque de standardisation (22%) et la mise en pratique différente entre les différents secteurs d'affaires (22%). La dimension de capacité est décrite en fonction de la capacité d'exécuter la priorisation à partir de pratiques communes.

Le deuxième indicateur de dimension en importance est celui des critères de priorisation (94%). On parle d'inégalité (48%), de déséquilibre (38%) et de manque de synergie

(14%). Il s'agit encore une fois d'une perception relativement forte et récurrente de la représentation que se font les répondants de ce processus.

La notion de mobilisation (94%) se détaille à partir du poids inégal des parties prenantes (22%), des enjeux d'équité (20%) et des choix perçus comme étant subjectifs (18%). La mobilisation est présentée sous forme d'éléments pouvant générer la démobilisation.

Les mêmes observations peuvent se faire pour l'indice de la planification (82%). On parlera d'absence de vision globale (27%) et de partage limité (23%). Les résultats sont identiques à ceux de la sélection des initiatives. On peut donc en conclure que les préoccupations sont les mêmes.

Il est à nouveau intéressant de remarquer que lorsque l'on demande aux répondants de comparer leurs processus à ceux de l'entreprise et des autres secteurs d'activités, le point de référence de ce qui devrait être devient presque toujours le processus du répondant.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication de la priorisation des projets stratégiques identifient qu'il y a un manque de standardisation pour l'ensemble de l'entreprise. Les parties prenantes demeurent principalement les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs.

Encore une fois, on définit les directeurs en fonction de la façon dont ils doivent travailler à partir de processus, des critères et des méthodologies différentes selon leur secteur d'appartenance tandis que la direction se trouve face à une problématique de transparence, dans la prise de décision et l'allocation des ressources.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre la priorisation des projets stratégiques et l'inégalité perçue entre les secteurs. D'un côté, cet axe est influencé par les impacts de ne pas avoir de standardisation de l'effet démobilisant que cela crée dans les équipes. De l'autre, cet axe est aussi influencé par les méthodologies et les efforts de rigueur non constants.

L'axe du pouvoir identifie le besoin d'introduire une rigueur et une standardisation dans la procédure de priorisation. La création d'une référence commune de critères de priorisation et de justification des choix est récurrente. De plus, l'introduction d'une

méthodologie standardisée permettrait de créer une rationalité commune et connue par toutes les équipes.

L'horizon d'action se divise entre l'action de priorisation des projets, la sélection des projets stratégiques et son processus. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs. Les principaux enjeux de la priorisation se décrivent à partir de la confiance des membres, de sa mobilisation et des pressions externes générées par les jeux de pouvoir et d'influence. Cette méthode de travail n'alimente pas toujours la bonne prise de décision. Le processus d'actions identifie le besoin de standardiser le processus et un besoin de communiquer.

Le grand constat repose encore une fois sur le besoin de standardiser les méthodes de travail, des critères d'évaluation et d'amélioration des communications à tous les niveaux de l'exercice.

#### **4.8: Les avantages et inconvénients des processus actuels**

Dans le but de colliger les grandes observations concernant les processus de sélection et de priorisation, une question d'identification des avantages et inconvénients a été utilisée pour bonifier la réflexion actuelle. Ce fut une question généreuse en contenu, mais principalement en liens avec les raisons pour lesquelles le processus actuel ne fonctionne pas. L'instance décisionnelle semble la principale source d'irritants pour nos participants.

En moyenne, un répondant offrait 2.6 indices de dimension sur un potentiel de 4, et 10.8 adjectifs de qualification par indicateur. Les inconvénients (82%) ont été faciles à identifier par nos répondants et son nombre est exhaustif. Les répondants ont décrit les inconvénients de plusieurs façons. Les trois principales observations ont été le *micro management* de la part des exécutifs (13%), les jeux de pouvoirs (12%) ainsi que du peu de liberté décisionnelle (11%). Des autres composantes, certaines attirent notre attention. La culture de l'entreprise fait son entrée en tant qu'élément limitatif. La culture est limitante principalement à cause du poids des exécutifs sur les processus et les décisions.

Le deuxième indicateur de dimension identifié est la justification (76%). Cette justification s'explique par la combinaison de fonctionnalités à corriger et de questionnement sur une position corporative. Le manque de vision sur les mandats (28%), l'indisponibilité de la carte routière de la stratégie (25%) et la résistance au changement fortement présente dans l'organisation (23%) sont les principales fonctionnalités à améliorer. Toutefois, la légitimité décisionnelle remise à l'équipe TI pour la définition de priorité n'est pas supportée par toutes les équipes.

Présentement, l'état des processus est en troisième place (71%). Ceux-ci sont décrits principalement comme étant trop tactiques (45%) et trop réactifs (31%) face à la concurrence et les événements du marché. Cette réalité peut être interprétée par certains comme la notion de «change d'idées trop fréquemment» (24%).

Le dernier indicateur de dimension est très important, car il démontre une volonté et/ou ouverture sur le changement à travers les avantages (29%). La première composante représente le désir de consolider les efforts de recherche et développement afin d'identifier des opportunités dont les bénéfices seraient viables pour toute l'entreprise (23%). Les cinq composantes suivantes sont fort intéressantes, car elles mentionnent des changements de comportement initiés en 2015 envers un nouveau processus d'identification, de sélection et de priorisation des projets stratégiques.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication entourant l'efficacité de la gestion du portefeuille de projets stratégiques demeurent principalement les membres du comité de direction, les exécutifs ainsi que les directeurs. Les directeurs sont fortement influencés par les jeux de pouvoir et de la négociation. Les exécutifs sont reconnus pour leur approche de *micro management*.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre la direction générée par le pouvoir décisif et l'inefficacité du processus causé par les limitations et le manque de standardisation des normes de fonctionnement. D'un côté de cet axe se positionnent les méthodologies et la rigueur non formelle de la gestion du portefeuille de projets stratégiques. De l'autre, se trouve l'introduction d'une nouvelle façon de faire pour un processus de gestion de portefeuille de projets présentement considéré comme dénaturé à cause des influences multiples des parties prenantes.

L'axe du pouvoir identifie le besoin d'introduire une standardisation des processus afin d'en réduire son inefficacité. La création d'une référence commune est requise pour sécuriser un esprit de transparence et de normalisation. La vision de l'entreprise et les objectifs clés détaillés et concrétisés aideraient à la fois les équipes à travailler sur les bonnes initiatives.

L'horizon d'action se divise entre l'action de gérer d'un portefeuille de projets stratégiques et des projets corporatifs et le processus de gestion lui-même. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se colligent autour de la notion d'un manque de standardisation des processus formels permettant d'identifier clairement les critères de décision, de comprendre la mission, la vision et les objectifs à court et moyen termes qui sont requis au succès de l'entreprise. Le manque de transparence ainsi que l'approche de *micro management* des exécutifs sont aussi identifiés comme des éléments néfastes sur la mobilisation des équipes.

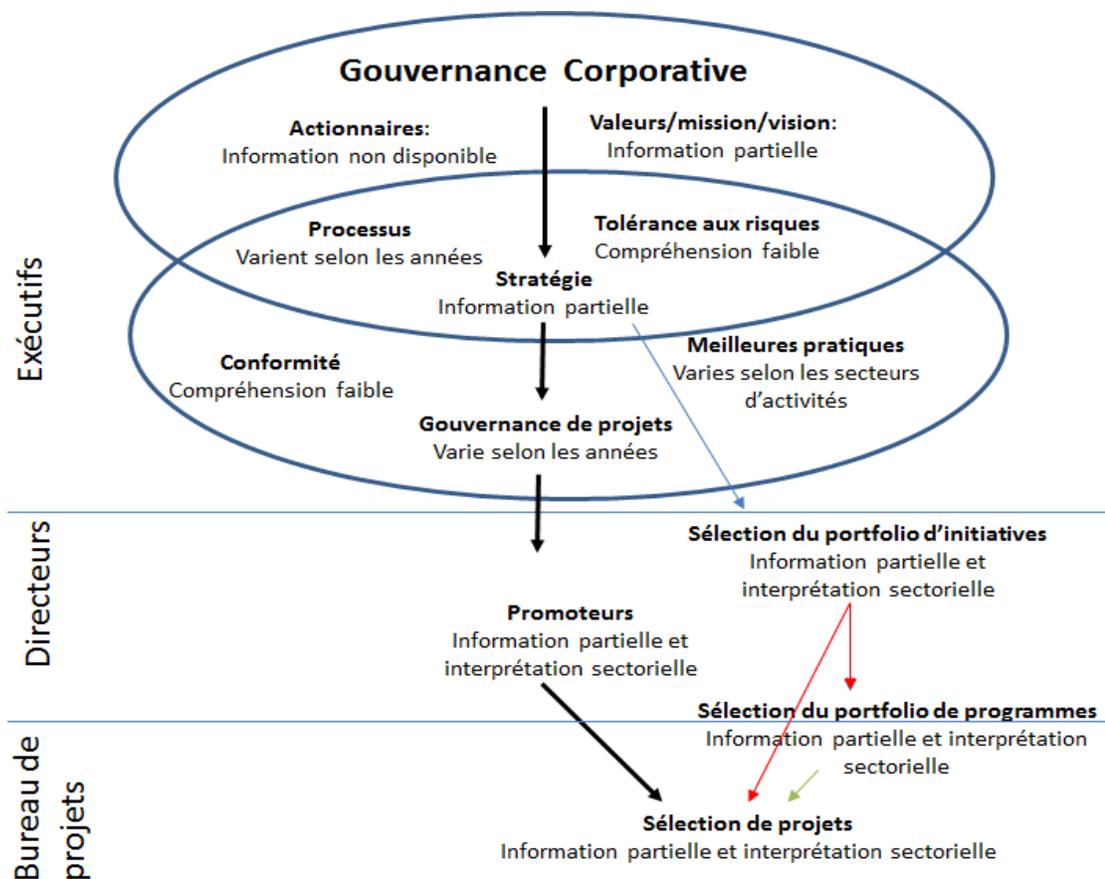
Le processus d'actions identifie le besoin de standardiser le processus et ses méthodes d'évaluation pour réduire les inégalités perçues; la problématique étant principalement une de liberté d'action, de décision et de pouvoir. Le grand constat peut se définir par le besoin d'introduire des normes et des standards de fonctionnement afin d'éliminer les perceptions négatives, d'améliorer la communication et de créer un environnement collaborateur.

#### **4.9: Le processus de gouvernance**

Dans le but de capter les critères du processus décisionnel, les répondants ont été sondés afin de déterminer les éléments clés de leur représentation de ce que devrait être un processus de gouvernance.

Il est important de mentionner que par gouvernance, la plupart des répondants y reconnaissaient les différents comités de gouvernance et non le leadership des exécutifs. Pour nos participants, la gouvernance des projets est une fonction de la gouvernance de

l'entreprise qui en ce moment permet un alignement efficace des centres d'intérêts de l'organisation à ceux des secteurs. La transparence et le manque de visibilité de certaines données laissent sous-entendre un manque de confiance dans l'équipe de privilégiés. La problématique semble provenir principalement d'un manque d'information et de communication. L'arbre de gouvernance n'est pas clairement défini dans l'organisation (Bourne, 2015).



**Figure 30:** Interprétation des enjeux de gouvernance

En moyenne, un répondant offrait 4.4 indices de dimension sur un potentiel de 5, et 12.4 adjectifs de qualification par indicateur. Le premier indicateur de dimension identifié est celui des problématiques avec un taux de réponse de 100%. La distribution des qualificatifs est large et avec des taux de présence plutôt similaires. Le premier critère, bien que nouveau est le manque d'imputabilité sur les conséquences des décisions de certains (14%). Cette composante est intéressante, car les répondants ont mentionné

plutôt qu'ils désirent avoir une plus grande capacité décisionnelle, mais ils semblent aussi prêts à en prendre la responsabilité.

Le deuxième indicateur de dimension est présenté sous forme de critères (94%). Toutes les composantes de cette catégorie ont des poids similaires de représentation.

Le troisième indicateur est celui de la maturité (88%). Ainsi, la maturité stratégique est considérée comme insuffisante (19%), que les processus de gestion de cette stratégie ne sont pas matures (17%) et que l'entreprise manque de transparence (14%). L'émotivité, le fondement de certains choix d'action et la gestion des urgences sont aussi présents (12%).

Il en est de même pour les deux autres indicateurs. Les différentes composantes se répartissent de façon égale à travers chacune. Chacune des composantes est importante, car elles représentent une réflexion perceptuelle de nos répondants, toutefois aucune tendance ne s'en démarque.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication du modèle de gouvernance et son processus formel demeurent les exécutifs ainsi que les directeurs principalement. Les directeurs sont fortement influencés par les jeux de pouvoir et de la négociation. Les exécutifs se définissent par une structure favorisant l'arrimage et de formalisation d'une vision globale.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre le modèle de gouvernance et un nouveau processus de gouvernance. D'un côté de cet axe se positionnent les méthodologies et la rigueur non formelle de la gestion du portefeuille de projets stratégiques. De l'autre, se trouve l'introduction d'une nouvelle façon de faire pour un processus de gouvernance fortement influencée par la culture et la structure organisationnelle.

L'axe du pouvoir identifie le nouveau processus de gouvernance visant à réduire la discordance dans les messages et l'imputabilité des décideurs. La création d'une référence commune est requise pour créer des critères communs d'évaluation et de décision.

L'horizon d'action se divise entre la gouvernance et les actions de son processus. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, allant des équipes de travail aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concentrent sur la communication, le partage d'information sur la vision et ses objectifs à même une structure organisationnelle favorisant l'autonomie des équipes. Le grand constat est que les besoins de transparence, d'arrimage et d'alignement créent des écarts de performance. Une nouvelle façon de faire est requise afin d'éviter les pertes d'efficacité et de rentabilité, mais doit rester flexible.

#### **4.10 : L'agilité des processus**

L'agilité d'un processus peut être définie de plusieurs façons. Il est important de comprendre la définition principale qu'en font nos répondants et de tenter d'en identifier les impacts. De nos répondants, 55% ont déclaré qu'ils n'avaient pas d'agilité et 44% de ceux-ci ont justifié cette position en mentionnant une incapacité de réagir rapidement.

En moyenne, un répondant offrait 1.9 indice de dimension et 2.9 adjectifs de qualification par indicateur. Le premier indicateur de dimension est la maturité (59%). Les répondants reconnaissent que les processus actuels offrent très peu d'agilité (47%) et que l'entreprise profiterait probablement à gagner de l'expertise en gestion stratégique. Il est intéressant toutefois de voir que tous les répondants possèdent une représentation perceptuelle de ce que requiert l'agilité.

Le deuxième indicateur de dimension est celui du processus (53%). L'absence de gestion de l'innovation et les processus propres qui s'y rattachent sont les premières composantes identifiées (38%). Cette composante a aussi été identifiée à maintes reprises par nos répondants à travers diverses questions. L'adaptation de divers processus a aussi été identifiée.

Le troisième indicateur est représenté par les problématiques (47%). Ce qui semble réduire l'agilité de l'entreprise relève de ses activités très tactiques (33%), d'une vision

incomplète de ses objectifs (25%) ainsi que le sentiment de fluctuation fréquente dans la prise de décision.

Le dernier indicateur de domaine est celui des critères (35%). Ces composantes auraient pu prendre une différente appellation, telle que le modèle d'affaires de l'entreprise, car les items répertoriés s'y rattachent. Les répondants mentionnent le manque de priorisation globale (33%) et l'absence d'une chaîne de valeur pour aider et guider l'évaluation et la prise de décision.

Les acteurs engagés dans l'axe de la communication du modèle agile et son processus favorisant l'innovation demeurent principalement les exécutifs ainsi que les directeurs. Les directeurs doivent s'engager dans une gestion de changements culturels et organisationnels et nécessite le bon investissement de ressources dans les processus d'innovation et d'agilité.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre le modèle agile de gestion et un nouveau processus de gouvernance agile et flexible afin de permettre l'évolution de la maturité des processus. D'un côté de cet axe se positionne l'introduction des valeurs de gestion d'innovation et d'agilité. De l'autre, se trouvent les changements organisationnels de culture et de structure.

L'axe du pouvoir identifie le besoin de ce nouveau processus et le manque potentiel d'expertise dans sa gestion. La création d'une référence commune de ce que sont l'innovation et l'agilité sera requise afin d'assurer une connaissance collective forte et un alignement au reste des activités de sélection et de priorisation des projets stratégiques.

L'horizon d'action se divise entre l'agilité de la gouvernance et les actions de son processus. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, c'est à dire des équipes de travail jusqu'aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concentrent sur la création d'un référentiel de ce que sont l'agilité et l'innovation, les valeurs et les structures organisationnelles requises pour les faire vivre, mais aussi l'adhésion et l'adoption du processus.

Cette nouvelle composante exige un niveau élevé de collaboration et de transparence et doit être directement liée au modèle d'affaires de l'entreprise et à sa chaîne de valeurs, car chaque dollar investi dans ce processus réduit la capacité de l'entreprise de répondre aux demandes et aux urgences à court terme.

Le grand constat est le besoin de la création d'une culture d'entreprise valorisant l'agilité et l'innovation selon une définition qui lui sera adaptée, mais encore plus important l'adhésion des différentes parties prenantes à ce processus.

#### **4.11 : Le dynamisme des processus**

Tout comme l'agilité a été validée, le dynamisme d'un processus peut être défini de plusieurs façons. Il est important de comprendre la définition principale qu'en font nos répondants et de tenter d'en identifier les impacts. De nos répondants, 100% ont déclaré ne pas être dynamiques et évolutifs dû principalement à un manque de ressources.

En moyenne, un répondant offrait 1.5 indice de dimension et 1.8 adjectif de qualification par indicateur. Le premier indicateur de dimension est la maturité (35%). Les répondants ont dit nécessiter une meilleure collaboration (50%) et l'élimination de la résistance passive (38%). Toutefois, un enjeu sensible est celui de la confidentialité. Présentement, l'entreprise a des politiques rigoureuses de confidentialité. Il serait important d'en faire une évaluation afin de déterminer si cette politique aide ou nuit au succès de l'entreprise. Elle est présentement perçue comme désuète pour plus de la moitié des répondants.

Le deuxième indicateur de domaine est la notion de critères de sélection (35%). Ici, les composantes identifiées sont de deux natures soit de gestion des disponibilités des ressources (67%) soit d'adaptation à la culture (33%).

Le troisième indicateur est défini par les requis (29%). Les répondants avaient une vision très claire de ce qui serait requis pour permettre de gagner en efficacité. Pour atteindre ceci, il faut un référentiel commun (43%), de l'expertise (43%) et de la flexibilité (14%). Le dernier indicateur de domaine est celui des problématiques (29%).

Les répondants ont identifié deux grandes problématiques: la gestion du changement (60%) et l'adaptation requise des processus de priorisation (40%).

Les principaux acteurs engagés dans l'axe de la communication du modèle dynamique et évolutif, valorisant la flexibilité, demeurent les exécutifs ainsi que les directeurs. Les directeurs doivent s'engager dans une gestion de changement culturel et organisationnel. Les exécutifs se verront fortement recommander d'allouer des ressources à la flexibilité et au dynamisme.

L'axe du désir d'actions est représenté par le lien entre le modèle agile de gestion et un nouveau processus de gouvernance évolutif et dynamique. D'un côté de cet axe se positionne l'introduction des valeurs de gestion d'innovation et d'agilité. De l'autre, se trouvent les changements organisationnels de culture et de structure.

L'axe du pouvoir identifie le besoin de ce nouveau processus et le manque potentiel d'expertise dans sa gestion. La création d'une référence commune de ce que sont l'évolution et le dynamisme sera requise afin d'en baliser les activités et d'assurer une rigueur collective.

L'horizon d'action se divise entre le dynamisme et la nature évolutive de la gouvernance et les actions de son processus. Les parties prenantes de cette activité demeurent les mêmes, c'est à dire des équipes de travail jusqu'aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concentrent sur la création d'un référentiel de ce qu'est le dynamisme et la nature évolutive de l'entreprise ainsi que l'adhésion et l'adoption du processus.

Cette nouvelle composante exige un niveau de collaboration et de transparence élevé et doit être directement liée au modèle d'affaires de l'entreprise et sa chaîne de valeurs, car chaque dollar investi dans ce processus réduit la capacité de l'entreprise de répondre aux demandes et aux urgences à court terme.

Le grand constat est le besoin de la création d'une culture d'entreprise valorisant la nature évolutive et le dynamisme selon une définition qui lui sera adaptée, mais encore plus important, l'adhésion des différentes parties prenantes à ce processus.

#### **4.12 : Le processus désiré**

Cette partie des entrevues s'est avérée des plus intéressantes. Chaque répondant avait la possibilité de détailler le processus optimal. Celui qui offrait à l'entreprise les plus grands bénéfices.

Contrairement aux attentes, la majeure partie des répondants reconnaissaient les bienfaits des processus actuels et se concentraient sur la correction de certaines facettes seulement. Toutefois, une grande partie d'entre eux n'avaient pas de conception préétablie de ce que pourrait être un processus intégré de gestion de la stratégie d'entreprise efficace.

En moyenne, un répondant offrait 2.3 indices de dimension et 4.0 adjectifs de qualification par indicateur. Le premier indicateur de dimension visant à détailler le processus optimal de gestion de projets stratégiques concerne le processus lui-même (88%). Les grandes lignes directrices recommandent d'inclure dans les discussions de priorisation les références à la vision, la stratégie de l'entreprise, celle des secteurs concernés ainsi que les tactiques envisagées (26%). L'amélioration de la communication est un point récurrent (21%) ainsi que la démocratisation des processus (21%). La démocratisation des processus se définit par des concepts d'élimination ou de réduction du pouvoir décisionnel unilatéral des exécutifs. Par la suite, avec une représentation égale de 12% se glissent les normes et des critères de comparaison communs ainsi que le partage des connaissances. Certains allaient même jusqu'à potentiellement modifier la structure organisationnelle de l'entreprise.

Le deuxième indicateur de domaine est l'orientation que devrait prendre la gestion d'un portefeuille de projets stratégiques (82%). Premièrement, la discussion devrait inclure la vision holistique de la stratégie et non seulement des parcelles limitées et sectorielles (39%). L'autonomie des parties prenantes devrait augmenter (26%) ainsi que leur capacité d'explorer des opportunités (26%). En terminant, l'évolution de la culture de l'entreprise est présente, mais à un faible taux (9%).

Le dernier indicateur est celui des caractéristiques recherchées (65%). Dans cette section, les répondants ont identifié principalement des critères d'allocation des ressources tant globales pour l'entreprise que sectorielles.

Les principaux acteurs engagés dans l'axe de la communication du modèle de gestion d'un portefeuille de projets stratégiques visant la gouvernance globale des initiatives de l'entreprise sont les exécutifs ainsi que les directeurs. Les directeurs doivent offrir des processus clairement définis avec des normes communes de fonctionnement, des critères d'évaluation communs ainsi qu'un processus décisionnel standardisé.

Les exécutifs doivent assurer une communication efficace de la vision, de la stratégie de l'entreprise et des différentes déclinaisons sectorielles.

L'axe du désir est représenté par le lien entre le modèle de gestion de portefeuilles de projets stratégiques et le processus de gestion de ces projets. D'un côté de cet axe se positionnent la rigueur, la gouvernance, le partage de connaissances ainsi que la transparence. De l'autre, se trouvent les besoins de gestion de la culture de l'entreprise, l'initialisation du virage ainsi que l'établissement des normes de confidentialité révisées.

L'axe du pouvoir identifie la nécessité d'assurer le bon investissement de ressources au bon moment pour l'entreprise et les secteurs. Les dialogues serviront à assurer les échanges requis pour permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques de celle-ci et de sécuriser l'adhérence et l'adoption des critères et normes communes de fonctionnement.

L'horizon d'action se divise entre le processus de gestion des projets stratégiques de l'entreprise et les actions de son processus. Les parties prenantes de cette activité varient des équipes de travail jusqu'aux exécutifs.

Les principaux enjeux de l'action se concentrent sur la qualité des échanges et le partage efficace de la vision, de la stratégie de l'entreprise et des différentes déclinaisons sectorielles qui en découlent.

Cette nouvelle composante exige un niveau de collaboration et de transparence élevé et doit inclure un processus clairement défini avec des normes communes de fonctionnement, des critères d'évaluation communs et un processus décisionnel standardisé.

## Conclusion

Technicae est une entreprise qui selon les commentaires de nos participants est grandement influencée par un héritage culturel et un mode de gestion ayant été fondateurs de succès dans le passé, mais qui dans la réalité et la vélocité du marché actuel, ne permet plus à l'entreprise de fonctionner efficacement. Certains répondants ont qualifié cette situation comme un manque de maturité. Toutefois, la réponse d'un des répondants a apporté nuance et profondeur à la description de la problématique. Cette personne décrit la situation ainsi «...*l'organisation doit s'ajuster à sa nouvelle réalité, les dirigeants ayant historiquement généré le succès pour l'entreprise voient leurs pratiques et stratégies du passé inefficaces, ceux-ci doivent changer leurs façons de percevoir et d'entrevoir les projets porteurs de succès...la direction met en place des processus de transformation visant l'accélération du changement de la culture...l'organisation ne manque pas de maturité, mais ses processus stratégiques sont jeunes...*».

Cette perspective d'analyse est très intéressante. Nous savons que l'entreprise subit des pressions de marché; qu'elle est en phase de maturité; que son taux de croissance des ventes ralenti; que la disponibilité des ressources est limitée et que des choix difficiles doivent être faits.

Technicae a entamé en 2015 une nouvelle façon de procéder à sa planification de portefeuille de projets. À l'aide d'une firme de consultants, une nouvelle pratique d'identification des projets a été initiée. La présence de consultants a permis de mettre à vue certaines inefficacités du processus précédent. Bien que la plupart des répondants aient mentionné être dérangés par cette manière de procéder, ils ont tous reconnu l'apport positif de cette pratique. Le discours des répondants est teinté d'une appréciation, malgré tout, d'une nouvelle rigueur de réflexion.

Technicae est influencée par des traces de gestion patriarcale. Un mode de gestion décisionnel provenant de la haute direction. Selon les répondants, le bassin de dirigeants provient principalement de promotions internes et gravite autour de ses expertises internes. La venue de consultants a permis de mettre en perspective des opportunités de changements et d'en accélérer l'adhésion.

La gestion de changement initiée par la direction de Technicae est remarquable. Celle-ci semble avoir orchestré une gestion de changement passive ayant pourtant eu de très bons résultats. Un changement de culture est difficile à mettre en œuvre et crée souvent des refus d'adhésion. Toutefois, l'organisation mobilise des ressources à travers des consultants pour combler la diversité d'expertise en provenance du marché. Ainsi, elle accélère la composante de capture des meilleures pratiques tout en limitant les effets de rejets potentiels en provenance des équipes internes.

Technicae est en transformation culturelle; elle valorise la nature évolutive et la dynamique selon une définition qui lui sera adaptée. Les parties prenantes semblent se mobiliser par elles-mêmes à l'adhésion du nouveau processus. Il s'agit d'une influence informelle très intéressante à observer.

Les participants parleront d'un besoin de standardiser des méthodes de catégorisation et de sélection, ainsi que des critères d'évaluation et de gouvernance du processus. Les participants ont eu une prise de conscience en 2015. Il est intéressant et remarquable de voir naître une perspective critique d'analyse du processus de mise en place de la stratégie et du portefeuille de projets. Alors que l'on perçoit une restructuration du construit collectif, la direction force, de façon non intrusive, l'accélération de la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise.

Les participants ont identifié les principaux enjeux de définition de piliers stratégiques, de communication et de mise en pratique d'un processus amélioré. Toutefois, Technicae a réussi à générer le désir de s'ajuster au sein de son organisation. Bien que la perspective de changer la méthode de travail ne soit pas évidente pour la plupart des répondants, ceux-ci sont fortement influencés par le désir de performer selon les nouvelles exigences de mesures.

C'est ainsi que s'installe une vigilance chez nos différents participants. Cette nouvelle composante exige un nouveau niveau de collaboration et de transparence. Les participants admettent vouloir d'un processus prédictible, des composantes clairement définies avec des normes communes de fonctionnement, des critères d'évaluation communs et un processus décisionnel standardisé et collectif.

Une problématique demeure toutefois, le besoin d'améliorer la qualité de la communication et l'efficacité du niveau d'information disponible aux différents niveaux hiérarchiques. Les principaux enjeux de l'action se concentrent sur la qualité des échanges et le partage efficace de la vision, de la stratégie de l'entreprise et des différentes déclinaisons sectorielles qui en découlent.



## Chapitre: 5

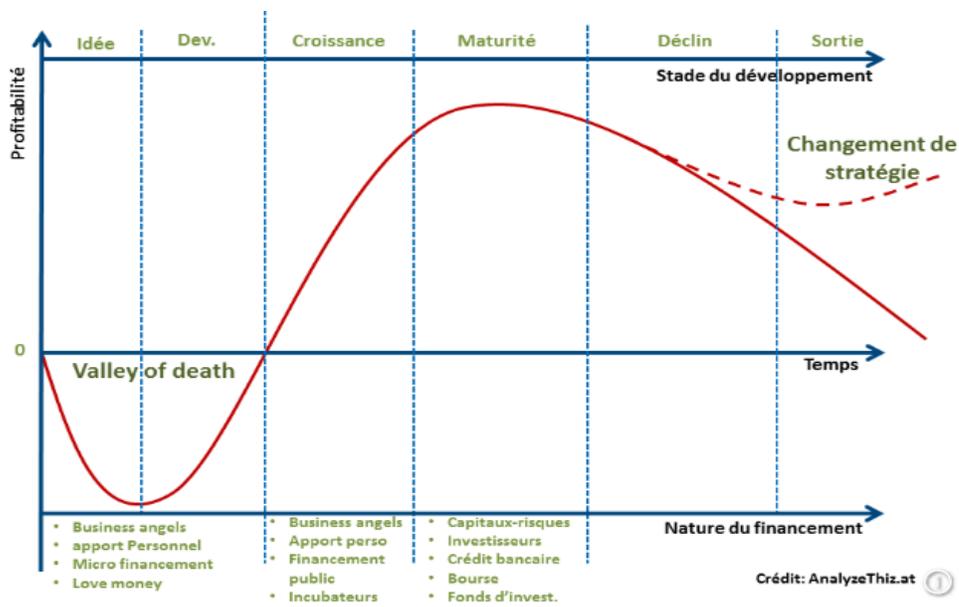
### Discussions et observations

Dans ce chapitre, nous vous présenterons les observations émises à partir de nos analyses et de nos résultats. Nous nous sommes inspirés des différentes représentations des courants de théories décrites dans la revue de littérature pour nous permettre d'identifier les composantes d'exploration des tactiques de gestions. Nous avons observé et détaillé le processus actuel de l'élaboration de la gestion de portefeuille de projets chez Technicae.



**Figure 31:** Représentation des courants de littérature

Technicae, est en phase maturité, elle a atteint un niveau de ventes dont le taux de croissance ralentit annuellement. La disponibilité des ressources est limitée et exige une prise de conscience de la part des équipes des exécutifs. Des choix difficiles doivent être faits. Un changement de stratégie est imminent.



**Figure 32:** Cycle de vie d'une entreprise (Analyze Thizat<sup>116</sup>)

À la revue des résultats, l'entreprise fait face à plusieurs défis, dont le manque de communication, de confiance et de transparence ainsi que de standardisation d'un processus commun, défini et compris par tous. La réalité des enjeux de disponibilité des ressources crée l'émergence de comportements pouvant devenir néfastes pour l'entreprise. Des processus de contrôle seraient probablement requis afin de permettre un équilibre à travers les différents besoins de l'organisation.

Il y a deux modes de raisonnement facilement observables au sein de Technicae ; le mode stratégique et systémique (Bériot, 2006)<sup>117</sup>. Stratégique, car les participants intègrent les comportements reconnus et appréciés par l'entreprise. Systémique, car les parties prenantes sont facilement identifiables. Le jeu d'établissement de la mission, de la vision et de la stratégie suppose des limites d'inclusion et d'exclusion. Ainsi, la méthode concrète du système d'action de Technicae se fait à partir d'un petit groupe d'individus privilégiés, dont la participation à l'activité crée un élitisme.

La source de pouvoir que nous avons observée est reliée aux piliers stratégiques et à leur définition. La plupart des participants ont mentionné l'ambiguïté autour du détail des piliers stratégiques et l'interprétation libre que peuvent en faire les différents directeurs.

<sup>116</sup> <http://analyzethiz.fr/business/strategie-business/comment-creer-une-startup/>

<sup>117</sup> Bériot, D. Manager par l'approche systémique, Éditions Organisation, 2006

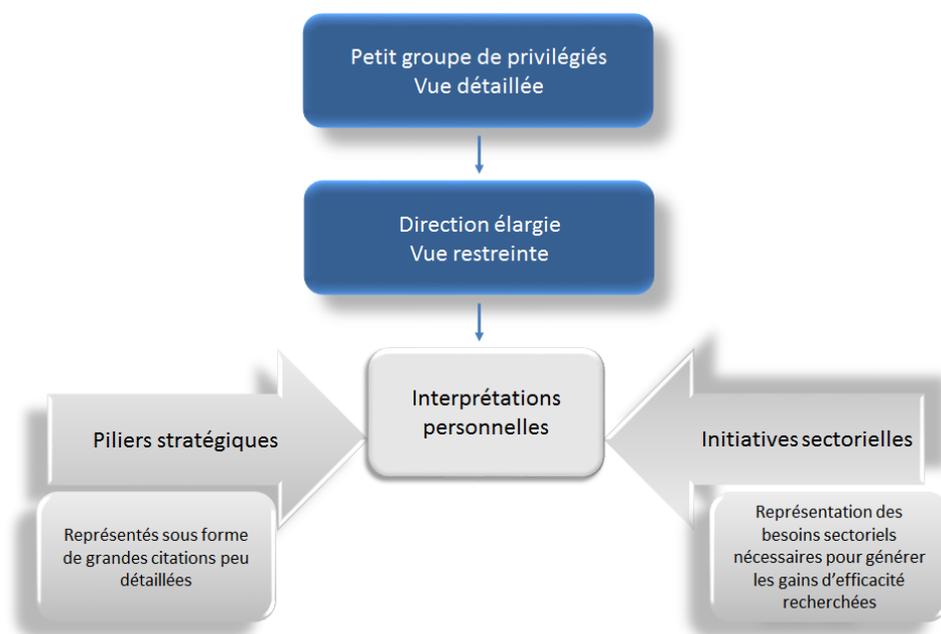
Cette source de pouvoir vient principalement de l'incertitude que représentent les piliers dans la justification des choix de projets stratégiques.

La mission et la vision de l'entreprise sont connues et comprises par les dirigeants de façon à leur permettre de différencier les impacts voulus ou non voulus de leurs actions. La version détaillée est partagée au groupe privilégié, mais pour le reste des membres de l'équipe de direction, une version partielle est divulguée. Cette inégalité de connaissances semble nuire à l'équilibre décisionnel des membres dans l'organisation.

La stratégie de l'entreprise est suffisamment détaillée et permet d'établir les piliers décisionnels; quoi – comment – pourquoi. Toutefois, nous retrouvons la même inégalité de connaissances entre les directeurs en général et le petit groupe de privilégiés. Technicae a un style de communication très prédéterminée. Le groupe privilégié profite d'une compréhension détaillée de la mission, de la vision et de la stratégie de l'entreprise. Ceux-ci participent même à la création de celle-ci. De cet exercice naît une série de citations en nombre prédéfini qui identifie les principales lignes directrices de la stratégie. Il en est de même pour les objectifs de création de valeurs. Ils sont formulés qualitativement et quantitativement comme sources d'inégalité des connaissances. Les dirigeants n'ont pas tous une compréhension claire des impacts d'une déviation de décisions sur les scénarios futurs de l'entreprise.

Ces lignes directrices sont par la suite communiquées aux différents membres de la direction. Ensuite, chacun des membres de la direction décidera de l'interprétation qu'il voudra en faire et du niveau d'adaptation qu'il en fera pour son secteur d'affaires. Cette interprétation personnelle génère à la fois des inégalités de connaissance et d'incertitude entre les différents membres de la direction créant une source de négociation.

La majorité des répondants ont affirmé méconnaître la stratégie et la contingence des comportements qui en découlent. C'est-à-dire que la variation du niveau de connaissance est élevée entre les différents répondants, favorisant la création d'inégalité entre les membres et devient une source de négociation. Cette déviance de connaissance a des répercussions à tous les niveaux dans la compréhension et surtout l'interprétation qu'en font les utilisateurs.



**Figure 33:** Représentation du partage de la stratégie

L'entreprise utilise le petit groupe privilégié pour influencer la séquence des problèmes à résoudre et le seuil minimal de satisfaction recherchée.

La méthode de recherche permet d'identifier et de découvrir les conditions matérielles, structurelles et humaines utilisées par l'entreprise. Les comportements observés suggèrent des fondements inférés par réflexions objectives isolées de la part des acteurs. La réflexion stratégique organisée est perçue comme n'étant pas assez communiquée. Les répondants n'ont pas tous accès à des objectifs clairs et par conséquent, les projets ne sont pas tous cohérents avec la stratégie globale.

La culture de l'entreprise préconise beaucoup la notion de confidentialité. Cette gestion de l'information semble être à la source de multiples problématiques ainsi que génératrice de conflits. Certains répondants ont qualifié cette politique d'archaïque, ne faisant que nuire à l'efficacité décisionnelle des équipes «...*les exécutifs devraient nous donner la direction générale que l'entreprise doit prendre et nous laisser prendre les décisions d'exécution...*» «...*nous sommes limités en termes d'informations, mais aussi en termes d'actions...*». L'ensemble des répondants ont fait mention des effets néfastes de la culture de *micro management* dans l'établissement de la stratégie et de prise de décision.

La prise de décision collective demande la création d'un référentiel commun. Cette activité engendre des règles qui définissent la façon de construire le collectif de l'entreprise (Bréchet 2010)<sup>118</sup>. La définition restreinte de ces piliers ne permet pas d'en faire des piliers décisionnels. C'est-à-dire que, pour nos répondants, la sélection des initiatives stratégiques n'est que faiblement influencée par ses piliers. Ils servent davantage de catégorisation que de justification sur l'importance des initiatives.

Le système d'actions internes délimite la porosité et la fluidité des frontières organisationnelles chez Technicae. Il est souvent impossible pour l'entreprise de déterminer la ligne de démarcation claire et précise entre ce qui est interne et externe. L'entreprise est fortement mobilisée par les tensions décisionnelles. On peut y observer les impacts provenant de la nature changeante du contenu du portefeuille de projets.

Les dirigeants semblent partiellement conscients des écarts que causent les variations du guide de référence décisionnel et des fossés stratégiques que ces écarts engendrent. Il ne semble pas s'agir d'écarts volontaires de la part des participants, mais plutôt d'écarts provenant d'un manque d'information. L'autonomie du système organisationnel de décision est faible. Il relève d'un processus nécessitant l'implication des exécutifs. Le relai organisationnel repose sur le groupe d'individus privilégiés. Ceux-ci sont censés représenter les différents segments de l'organisation. C'est effectivement l'observation faite chez Technicae. La problématique de transmission de l'information semble principalement venir de l'automatisation des relations entre les segments et les relais. Les piliers stratégiques de décisions ne sont pas des outils utiles dans la définition de l'efficacité décisionnelle chez Technicae.

On semble accepter que la problématique de décision en soit une de passage entre la logique de calculs des choix, la connaissance et le raisonnement collectif. Premièrement, parce que les parties prenantes acceptent que les domaines de calculs leur échappent et que la validité de ceux-ci soit partielle. Deuxièmement, parce que le paramétrage des méthodes d'analyse des choix n'est pas standard. Par conséquent, ils tolèrent des variances significatives des estimés dues aux méthodes utilisées. Troisièmement, ils ne

---

<sup>118</sup> Bréchet Jean-Pierre, L'entreprise et son projet : Les médiations du pouvoir managérial, 2010, Laboratoire

nous ont pas informé des moyens rationnels utilisés dans le but de limiter la relativité de l'acteur sur le système.

Les processus de contrôle et d'approbation sont le résultat des compromis que laisse la latitude dans l'interprétation des grandes lignes directrices de la stratégie. Afin de résoudre une problématique, différentes solutions peuvent être envisagées. Technicae détermine ses activités à partir du laisser-faire culturel et de négociation. La logique décisionnelle est ancrée dans les mœurs des parties prenantes. Toutefois, il est intéressant de remarquer que le *micro management* et la décision unilatérale des exécutifs pourraient être comparés aux techniques d'invasion et d'attaque chirurgicale. Ces deux principes sont tout à fait légitimés en situation de crises. Dans le cas de Technicae, on estime que son mode réactif d'action est trop fréquent et cause des enjeux de perception de légitimité.

Le manque d'imputabilité des prises de décisions et des retombées sur l'entreprise et sa stratégie sont observés. Les répondants faisaient tous mention de ce grand manque, que ce soit dans la définition de la portée des projets, des bénéfices potentiels et des calculs d'opportunité d'affaires. La confirmation des retombées n'est pas fréquente puisqu'elle ne fait pas partie du processus de gestion de projets. La partie contrôle des opportunités d'affaires est rarement détaillée tout au long du processus d'évaluation.

Chez Technicae, il existe plusieurs types de pouvoirs d'influence, dont les objectifs organisationnels, la légitimité décisionnelle, la méthode d'exercice de justification et les rapports de force. Les possibilités d'agir des répondants entre eux et sur les autres se développent à travers les échanges et les négociations lors des différents comités de gestion et de direction. Ces relations transitives deviennent donc la logique instrumentale au maintien de la stratégie organisationnelle.

Des mécanismes de sélection existent et sont activement utilisés lors des réflexions stratégiques. Toutefois, ces mécanismes de sélection ne sont pas expliqués et détaillés pour tous les membres de la direction.

Il n'existe pas de méthode d'analyse organisationnelle des bénéfices permettant la standardisation d'une rigueur de comparaison pour assurer la qualité des données et des

informations des initiatives entre elles; bénéfiques, risques, impacts sur l'atteinte de la stratégie.

Par conséquent, la présence de mécanismes de sélection existe chez Technicae et sont activement utilisés lors de la réflexion des choix de projets. Il est présentement difficile de lier cette réflexion à la stratégie à partir des commentaires. Toutefois, pour la plupart des répondants, la problématique ne réside pas à ce niveau. Il y aurait une adhérence partielle aux piliers stratégiques décisionnels de la part de dirigeants et un équilibre recherché.

La rigueur de comparaison est définitivement identifiée comme un des principaux enjeux. La liberté et l'autonomie des parties prenantes dans la définition des méthodes potentielles de calculs des comparatifs ne sont pas contrôlées. Ainsi, la perception est que la valeur des études d'opportunités d'affaires n'est pas fiable et ne permet pas des bons comparatifs. L'action n'est pas canalisée ou surveillée de façon à permettre un processus d'apprentissage collectif. Il y a de la rigueur dans les activités des différents secteurs d'affaires, car chacun s'efforce d'évaluer correctement ses initiatives. La problématique réside dans la création de mécanismes communs d'évaluation et de gouvernance.

Les piliers stratégiques représentent le conditionnement, le rouage compliqué, mais agencé aux objectifs de l'organisation. Il s'agit d'un conditionnement de la marge de liberté des parties prenantes. L'hypothèse d'adhérence aux piliers stratégiques est utilisée comme arrangement particulier entre la contrainte de la directive et le positionnement en sa plus simple expression de la rationalité que la partie prenante désire y donner. Technicae semble fortement influencée et même corrompue par les pressions et manipulations que font les parties prenantes des grandes lignes directrices.

Le processus de sélection, bien qu'il soit identifié comme activement présent dans l'organisation de Technicae, est considéré comme une source de problèmes, car dans sa démarche stratégique, il laisse place à une limite de raisonnement provenant de la liberté des différentes parties prenantes.

Ainsi, nous considérons que la rationalité des participants liée à l'activité de sélection des projets provient d'une logique normative. Ces mécanismes de décision ne prennent

pas en considération le caractère de la stratégie individuelle des différentes parties prenantes.

Les inégalités des mécanismes de contrôle proviennent du manque de cloisonnement des rapports de dépendances et des sources d'incertitude. Les parties prenantes qui contrôlent l'incertitude, mobilisent les autres acteurs et façonnent la coopération. Les détours de communication et de contrôle de l'information fournissent la protection nécessaire afin de sécuriser le pouvoir de l'autre tant sur les possibilités, les droits d'actions que sur l'autonomie de ceux-ci. Chez Technicae, les deux secteurs d'affaires perçus comme possédant cette structure de pouvoir sont les équipes d'ingénierie et de la technologie de l'information.

Les règles impersonnelles que représentent les critères de sélection semblent causer des incohérences entre les attitudes et les comportements des répondants. On dénote une perspective d'insatisfaction généralisée par rapport à l'application des critères de sélection et le fait que ceux-ci varient d'un projet à l'autre. Des critères précis de sélection et de priorisation de projets stratégiques existent et sont considérés comme partiellement en place, car sa volatilité projette une certaine agressivité de la part de nos répondants. Le vécu relationnel des participants est fortement influencé par le sens qu'il alloue à cette activité, sa cohérence dans le processus global, la structure informelle du pouvoir perçue, ainsi que le manque de contraintes standardisées.

Les mécanismes de contrôle sont à la fois décrits comme ambivalents, dissimulés et partiels. Il existe au sein de Technicae, une dominance stable et autonome bien caractérisée par la culture d'entreprise de celle-ci, où le pouvoir est législateur. La stratégie décisionnelle ne s'explique qu'à partir du conditionnement des rapports structurels de l'organisation.

Les mécanismes de comparaison sont en fait les jeux dans lesquels résident les marges de liberté des différentes parties prenantes. Il n'existe pas de mécanismes communs de comparaison. La valorisation d'un projet envers un autre devient l'art de bien jouer le jeu de la valorisation. Chacun des répondants a reconnu avoir des capacités différentes à leurs dispositions leur permettant de s'engager ou non dans cette relation de pouvoir. Tous ont la possibilité de participer, mais tous ne bénéficient pas de la même capacité et

des mêmes ressources pour le faire. Ces ressources peuvent être humaines, financières, mais aussi de connaissances et d'expériences. Les mécanismes de comparaison entre les différents types de projets existent afin de standardiser leurs valorisations: projets de changements organisationnels (vision / innovation), projets d'amélioration continue (coûts), projets d'amélioration d'efficacité (accent), mais sont considérés comme partiels, car ils impliquent des conditions structurelles et dynamiques qui ne semblent pas totalement présentes.

Les conditions selon lesquelles les parties prenantes peuvent négocier entre elles permettent de maintenir l'alignement stratégique. L'alignement stratégique est véhiculé par les parties prenantes durant l'exercice chez Technicae, mais est considéré comme partiellement en place, car elle est influencée par le contrôle que certains groupes ont sur la définition même de cet alignement. Comme l'interprétation de grandes lignes directrices est permise, chacun se permet d'en définir les composantes à partir de leur réalité sectorielle. Cette réalité peut éloigner l'entreprise de son but ultime, mais cette incohérence n'est pas facilement observable lorsque l'on considère un projet isolé.

L'introduction d'un minimum de prévisibilité dans les interactions et la dynamique rationnelle des interactions sont maintenues grâce à un mode de coopération limitant les rapports de forces. Cette pratique est nouvelle chez Technicae et apporte une transparence des activités de planification très intéressante. Elle affecte la capacité des différentes parties prenantes de jouer et d'interagir. Elle conditionne aussi les atouts et enjeux de la volonté des répondants. Ces enjeux peuvent être perçus suffisamment pertinents et suffisamment importants pour justifier la mobilisation des équipes et créer un environnement de compétition interne des projets entre eux.

La cohérence entre le volontarisme et le déterminisme des parties prenantes est fortement influencée par les normes et règles du partage de pouvoir. Cette cohérence est définie comme étant partielle chez Technicae, car elle n'est pas pleinement supportée dans son ensemble et ces mécanismes de contrôle sociaux ne sont pas fortement reconnus.

La réflexion sur l'intervention et le processus de gestion de changement, de qualité et de communication sont activement en place pour maintenir tous les joueurs de l'entreprise engagés, mais sont partiellement respectés.

Le construit actuel de Technicae et son bagage culturel sont des obstacles à l'apprentissage et à l'acquisition d'une nouvelle capacité d'agir en tant que système. Une transformation du système serait probablement à envisager. Les relations de pouvoir doivent coexister avec le désir et les efforts de changement. La capacité collective, et non seulement la direction des exécutifs doivent refléter ce changement procédural.

Le contexte organisationnel est source de clivage, car il n'est ni neutre ni transparent selon les commentaires des répondants. Un cadre de référence de connaissances et d'expertise existe partiellement entre les différents acteurs. Il est estimé partiel, car il existe un cadre vague de référence, mais il varie selon le niveau des connaissances des parties prenantes. Celui-ci oblige à des compromis pouvant être perçus comme biaisés par nos répondants. Les différences extrêmes entre les groupes impactent leur capacité de coopérer et de trouver l'équilibre entre le cadre de référence commun et l'allocation des ressources.

Le processus actuel est sujet aux limites de raisonnement des individus qui en prennent part. Le processus d'échanges multifonctionnels récurrent est nouveau et partiel chez Technicae et vise à faire profiter à la fois des connaissances, des expertises et de créer une forte intelligence collective. Cette pratique est que partiellement rencontrée, car les objectifs entre les parties prenantes et l'organisation demeurent liés à une logique d'action qui n'est pas encore standardisée.

La structure organisationnelle ne supporte pas encore une allocation optimale des ressources. Toutefois, Technicae est en processus de transformation et celui-ci est très prometteur. Il existe des conflits entre les parties prenantes et les objectifs émergents de la stratégie de l'organisation. La structure organisationnelle ne satisfait pas nécessairement les besoins psychologiques des individus. Le positionnement économique de l'organisation est fortement caractérisé par les pressions du marché.

Mais le cadre de référence entre la contribution et la rétribution des ressources ne respecte pas les critères collectifs d'appréciation.

Technicae ne contrôle jamais toutes ses parties prenantes. Les répondants bonifient et justifient leur marge de liberté et de capacité de négociation. Chacune de ces parties prenantes possède aussi un pouvoir sur les autres par son influence sur l'incertitude perçue affectant directement la capacité de poursuivre la stratégie organisationnelle.

Les mécanismes de planification ascendante ne sont pas nécessairement accompagnés d'une vision organisationnelle, mais plutôt d'une vision intermédiaire ajustée par la rationalité partielle des répondants. Les mécanismes de planification ascendante ne sont pas renforcés par un mode d'analyse coopératif des initiatives, principalement à cause des variations d'interprétations des grandes lignes directrices qu'en font les parties prenantes. Il en est de même pour les mécanismes de planification descendante. Ces processus ne sont pas renforcés par la collaboration et la transparence dans la prise de décision, car la liberté d'interprétation et de définition sectorielle de l'objectif principal demeure protégée.

Présentement, Technicae est équipée d'un processus de validation et de priorisation trimestrielle de son portefeuille de projets stratégiques et autres. Celui-ci permet d'établir l'ordre préférentiel de réalisation des projets en fonction d'une entente commune des membres de la direction. Il y a une intégration mutuelle et un ajustement des attentes entre chacun d'eux.

Toutefois, les pressions de réalisation des objectifs sectoriels demeurent omniprésentes et mettent les mécanismes régulateurs à risque. D'un côté, on supporte et comprend les allocations des ressources, mais de l'autre, on tente de contrôler les impacts de cette décision en réduisant les écarts de livraison et en essayant de contourner les contraintes.

## Conclusion

Selon Dooley, Lupton, et O'Sullivan<sup>119</sup>, la complexité de gérer de multiples projets simultanément implique d'atteindre l'équilibre entre des requis contradictoires. Les trois grandes causes de problématiques identifiées par Turner et Speiser<sup>120</sup> sont observées chez Technicae, soit l'interrelation entre les projets et l'opérationnalisation des activités de la production, la constante négociation entourant l'allocation des ressources et les incongruités entre les objectifs sectoriels et organisationnels.

La relation du pouvoir qui régularise la liberté et les contraintes d'une structure organisationnelle chez Technicae influence son efficacité à optimiser son portefeuille de projets en fonction de la stratégie de l'entreprise. Nous ne nous attendions pas à observer une mise en pratique de la stratégie telle que décrite dans les livres chez Technicae, mais plutôt une version hybride adaptée à ses besoins.

Nous avons plusieurs grands constats. Premièrement, la stratégie de l'entreprise n'est pas communiquée dans son entier à travers l'entreprise. Technicae est fortement influencée par des critères et normes de confidentialités qui ne sont pas nécessairement aidantes pour l'entreprise. Cette structure protectionniste est perçue par nos répondants comme une limitation à retirer.

Le manque de communication est fortement mentionné tout au long du processus. Le manque de transparence, de définition, de méthodologie et d'alignement commun et collectif laisse place à l'interprétation individuelle des composantes de la stratégie. Tous les répondants font la mention d'un besoin d'arrimage. La mission, la vision et le détail des piliers stratégiques en sont le premier exemple. Ces composantes sont pour tous les répondants, en manque de définition et de détail. Selon eux, une présentation de

---

<sup>119</sup> Dooley L., Lupton G., O'Sullivan D., Multiple project Management : a modern competitive necessity, Emerald, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 16, No 5, 2006, pp 466 – 482, 1741-038X, DOI 10.1108/17410380G10600464 *[In managing multiple projects, one is required to maintain control over a varied range of specialist projects, balance often conflicting requirements with limited resources and co-ordinate the project portfolio to ensure the optimum organizational outcome is achieved.]*

<sup>120</sup> Turner J.R. and Speiser A., Programme management and its information systems requirements. International Journal of Project Evaluating Project and Program Management as Factor for Socio-economic Development within EU, . (1992).

piliers stratégiques n'est pas suffisante. La politique de confidentialité semble limiter la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, permettant ainsi une déviation potentielle du message.

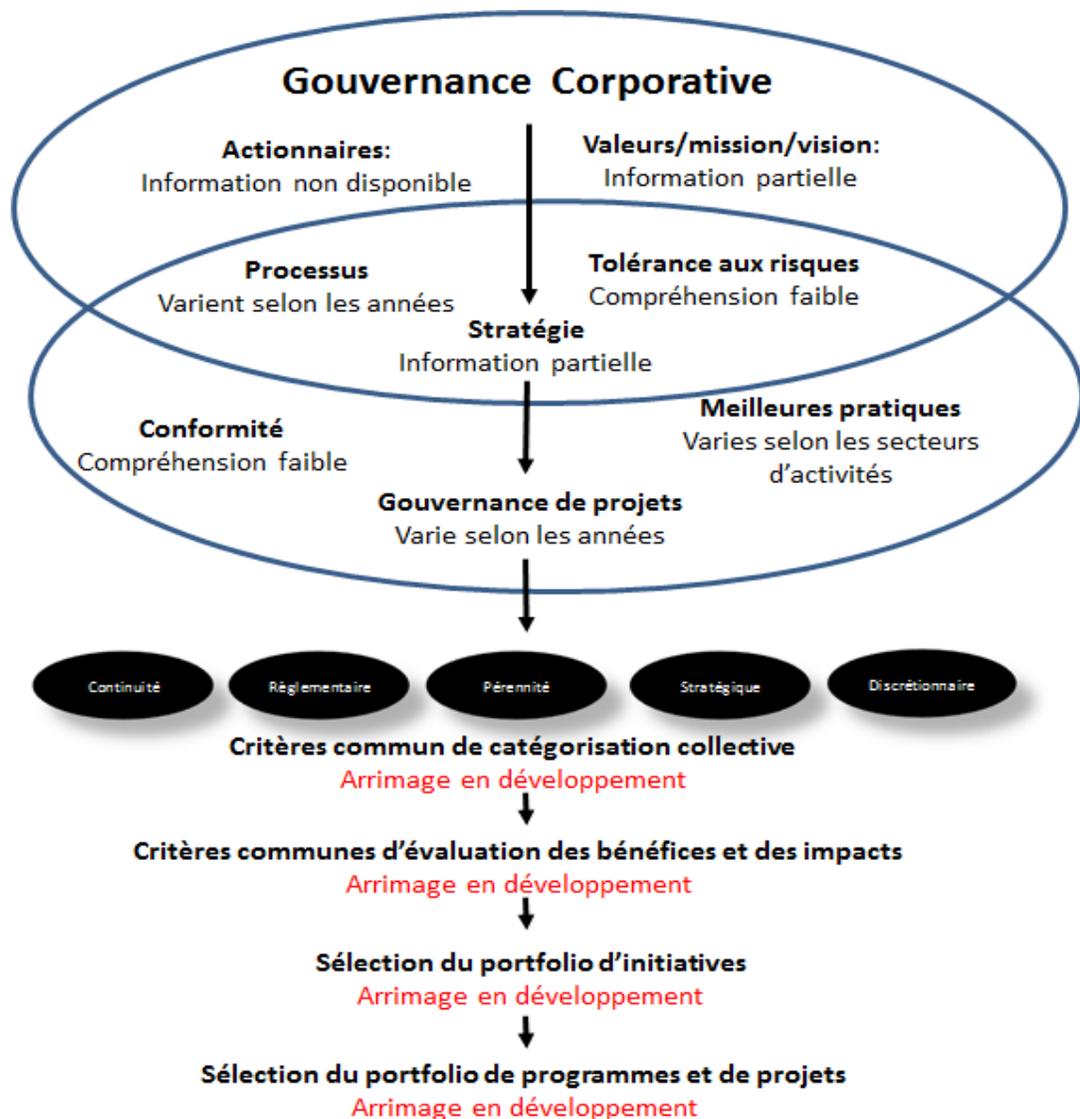
Le deuxième grand constant repose sur un besoin récurrent, et ce pour tous les répondants de standardisation dans le processus de catégorisation des projets ainsi que dans l'établissement d'une référence commune des critères de sélections. Le but étant d'éliminer les influences d'expertises et de connaissances et de permettre une validation et justification équilibrée des différentes initiatives. L'amélioration des communications à tous les niveaux de l'exercice est définitivement un requis minimal.

Ainsi, à même son processus de transformation, l'entreprise semble générer elle-même le besoin d'un référentiel d'arrimage des processus de gouvernance des projets et des critères communs de catégorisation collective. Les répondants sont fortement sensibilisés par les composantes d'inefficacité du processus actuel. Nous pouvons reconnaître des composantes communes à travers les réponses de tous les répondants. La mobilisation organisationnelle semble motivée et organisée. Malgré l'aspect individuel des expériences de nos répondants, le message demeure commun. Ce qui nous amène à nous poser la question suivante: est-ce que cette mobilisation et ce désir de changer le processus actuel proviennent d'une activité orchestrée par la direction?

Un autre grand constat repose sur le processus d'actions des besoins de formaliser le processus et ses critères d'évaluation pour réduire les influences de limitation sectorielle. De plus, l'introduction d'une méthodologie commune de valorisation collective des initiatives permettrait de créer une base de comparaison viable pour l'entreprise, mais aussi pour les secteurs eux-mêmes. Il en est de même pour les critères d'évaluation dans l'établissement d'une référence commune des critères d'évaluation des initiatives. À ceci s'ajoutent des besoins de transparence et d'amélioration dans la communication.

La grande résultante qui semble émerger de cette transformation est l'introduction de normes et des standards de fonctionnement afin d'éliminer les perceptions négatives, d'améliorer la communication et de créer un environnement collaborateur. La recherche

ne nous a pas permis de confirmer que ces propositions permettraient effectivement de gagner en efficacité et en rentabilité pour l'entreprise. Toutefois, elles ont permis d'identifier l'influence de la culture de l'entreprise et de ses parties prenantes sur son processus. Il ne s'agit pas nécessairement d'une mauvaise pratique, mais il est important d'en reconnaître les effets déviants et néfastes afin de les limiter par des encadrements organisationnels. Technicae est en mode de transformation et met tranquillement en place une structure d'action qui lui permettra de corriger cette situation. Elle est consciente de ses enjeux d'efficacité de gestion stratégique de portefeuilles de projets. La gestion de changement à travers ses mécanismes, ses référentiels ainsi que sa culture demanderont temps et engagement de la part des exécutifs et des dirigeants. Elle devra être accompagnée d'une communication efficace et suffisante pour permettre l'équilibre entre le besoin d'information et le besoin de confidentialité. Nous sommes à croire que cette résultante fait partie d'une orchestration organisationnelle de changement bien réussie. Ainsi, les équipes de direction se sont munies de processus en devenir de transparence, d'arrimage et d'alignement afin d'éliminer les écarts de performance.



**Figure 34:** Représentation du modèle en transformation et des tactiques de correction

Technicae affiche les symptômes des pièges de tensions décisionnelles (Dodd et Favaro 2006)<sup>121</sup>. Ses choix de projets oscillent entre des orientations stratégiques et opérationnelles. Elle est confrontée à des débats d'imputabilité et de rentabilité des projets. Elle a des difficultés à rencontrer les attentes budgétaires et des dates visées de ses projets. La portée des projets ne cesse de changer. Cette inefficacité peut facilement générer la plus grande source d'incertitude et de problématiques pour la gestion du portefeuille de projets. Elle devra rapidement prendre action pour réduire l'influence des tensions décisionnelles afin de permettre une meilleure réalisation des objectifs de l'organisation et par conséquent du succès de l'entreprise.

<sup>121</sup> Dodd Dominic, Favaro Ken, Managing the Right Tension, Harvard Business Review, Financial Management, December 2006



## Conclusion

La recherche avait pour objectif de répondre à la question: *Comment se compare la théorie normative de la gestion stratégique d'une entreprise à travers son portefeuille de projets à la réalité empirique d'une entreprise?* Nous pouvons affirmer que dans l'environnement observé, il y a de grandes divergences entre la théorie et la pratique.

Dans le but de répondre à cette interrogation, nous nous sommes rendus en entreprise pour recueillir et documenter l'expérience d'un échantillon de participants. La cueillette d'information s'est faite à partir d'un processus d'entrevues semi-dirigées. Nous avons consolidé les données et complété l'analyse des discours en fonction de trois méthodes d'analyse : l'analyse quantitative des *verbatim*, la représentation à partir du schéma actanciel et l'analyse d'horizon de l'action.

L'établissement de la stratégie chez Technicae ne semble pas respecter les modèles théoriques. L'entreprise utilise des modèles hybrides variant d'un secteur d'activités à l'autre. La pratique commune à travers l'organisation et dans le temps pourrait être définie comme partielle. Il existe autant d'interprétations de ce qu'est la stratégie organisationnelle qu'il y a de participants. Sa fonction et sa compréhension ne sont limitées que par la connaissance des membres de l'organisation.

Le processus de la gestion de projets est bien établi. L'entreprise et ses différents secteurs détiennent des expertises variées dans la gestion des projets, des programmes et dans la gestion des portefeuilles de projets. Le principal enjeu demeure la capacité limitée de l'organisation à sélectionner les projets porteurs de succès qui aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Nous avons toutefois identifié plusieurs écarts pouvant expliquer les enjeux de performance de la gestion par projets dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La standardisation des processus, des définitions, critères, règles et normes permettrait d'instaurer une orientation commune au sein de l'organisation. De plus, une planification structurée, organisée et accompagnée d'un plan de communication efficace permettrait de renforcer l'adhésion des participants au processus collectif.

Technicae pourrait probablement devenir plus efficace si elle modifiait ses activités de planification stratégique afin de se projeter dans le temps. Elle gagnerait à améliorer la compréhension de son modèle d'affaires futur et approfondirait la compréhension des gestionnaires de ses différentes orientations stratégiques.

La recherche avait pour but de comprendre les écarts entre la pratique de la gestion de portefeuille de projets en organisation et les différents modèles théoriques. Nous savions aussi que rares étaient les entreprises qui pratiquaient le développement de la stratégie et la gestion de projets tels que documentés par la théorie. La plupart des organisations utilisaient des modèles hybrides adaptés à leur culture. C'était effectivement le cas de Technicae. Ces modèles hybrides pouvaient donc s'avérer très efficaces, mais aussi très risqués. Notre recherche nous a permis d'émettre des hypothèses de travail que nous pourrions éventuellement tester.

La qualité de l'application d'un modèle hybride semble reposer sur l'expertise et les connaissances de l'équipe de gestion responsable de cette activité. La recherche nous a permis d'identifier plusieurs composantes requises afin de permettre à l'entreprise de mieux gérer ses enjeux de limites et de capacités. Nos résultats démontrent que les entreprises pourraient bénéficier de gains d'efficacité si elles considéraient certains changements.

Il serait profitable de considérer l'introduction d'un modèle de développement stratégique commun à travers les différents secteurs d'activités de l'entreprise. Nous avons remarqué que chez Technicae, chaque vice-présidence procède de façons différentes. De plus, l'organisation se munit d'un petit groupe élite qui procède différemment des équipes de vice-présidence pour définir les grandes orientations stratégiques.

Le premier apport de la recherche est de rappeler l'importance de la mise en place d'un processus de réflexions stratégiques commun à tous dans l'organisation qu'il soit hybride ou non. Ce mode de fonctionnement devrait pouvoir assurer une meilleure communication de la vision, de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'un arrimage des différentes déclinaisons sectorielles.

Deuxièmement, il serait favorable d'introduire une connaissance et une pratique commune de termes et de pratiques, car il existe de grandes divergences entre les différents groupes d'une même entreprise. Chaque dirigeant a sa propre interprétation de ce que sont court, moyen ou long termes, créant des enjeux de vision restreinte et tactique. Le second apport de la recherche est l'importance d'assurer le partage d'une base de connaissance commune des attentes de cette activité au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas seulement d'une communication efficace, mais plutôt d'une manière d'entrevoir le futur de l'organisation. Ainsi, les inégalités provenant des influences d'expertises divergentes seront limitées et permettront une justification équilibrée des différentes orientations stratégiques.

Troisièmement, il serait important d'instaurer la notion de stabilité. La planification stratégique doit être un processus prédictif, stable et surtout organisé. Il est important de différencier l'exercice budgétaire des activités stratégiques. Les inégalités perçues des mécanismes de contrôle créent des dépendances et des sources d'incertitude pouvant nuire grandement au collectif de l'entreprise. Sans compter qu'un des effets secondaires semble être la perte de confiance des équipes et le besoin de protéger des ressources individuelles. Ainsi, nous pourrions identifier que, peu importe le modèle de développement stratégique, l'efficacité du processus de planification relève de la qualité de son organisation.

Quatrièmement, il serait primordial d'introduire un modèle d'affaires commun et adapté à chaque vice-présidence. N'ayant pas un bassin de connaissances communes sur l'orientation de l'organisation, la fragilité des critères de catégorisation laisse place à l'interprétation des différents gestionnaires. Cette composante demande l'introduction non seulement d'un positionnement sur la mission, la vision et les grandes orientations stratégiques, mais d'un modèle d'affaires clairement défini. Ainsi, chaque secteur d'activités pourra comprendre son rôle dans le succès de l'organisation et le supporter à travers des choix éclairés de priorités.

Cinquièmement, il serait important d'introduire un processus de communication clair et prédéfini. La communication est au centre du manque d'arrimage de Technicae. Les

participants ont une conception restreinte de l'orientation de l'entreprise. Le besoin de transparence, d'arrimage et d'alignement génère des écarts de performance. L'effet secondaire le plus pénalisant est l'éloignement des objectifs recherchés. Les avantages d'avoir un plan de communication fiable et efficace sont directement liés à la qualité de la planification du processus de définition de la stratégie.

Sixièmement, il serait bénéfique d'assurer un mode de gouvernance clairement établi. Le manque de gouvernance tant au niveau du processus décisionnel, des critères de classification et d'évaluation des initiatives tout au long du processus génère des incongruités. Plutôt que de regarder les besoins de l'organisation, ce sentiment d'inégalité influence négativement les gens et par conséquent, les résultantes. Le succès organisationnel cède sa place aux succès sectoriels. Les règles et normes collectives de la prise de décisions doivent refléter une vision de gouvernance cognitive, limitant les jeux de pouvoir.

Pour terminer, nous pourrions résumer la problématique de Technicae par le manque d'un référentiel commun à tous les niveaux. L'entreprise n'a pas un processus standard à travers toutes ces unités d'affaires. Elle n'a pas défini des normes et des règles de catégorisation. Elle n'a pas clairement établi des critères de sélection et de priorisation. Elle n'a pas de rationalité commune et comprise à travers l'organisation.

Les principaux enjeux de l'inefficacité dans la gestion d'un portefeuille de projets et de la définition de la stratégie de l'entreprise proviennent d'un manque de vision commune. Il ne reste qu'à mettre en place les structures et processus qui assureront le succès et la transmission des assises décisionnels de l'organisation.

Les grandes limites de notre recherche sont facilement identifiables. Premièrement, la recherche se limite à l'environnement d'une seule entreprise. Les observations que nous avons consolidées correspondent à une réalité très circonscrite d'une seule entreprise, d'un seul marché, d'un seul environnement concurrentiel et d'une seule structure organisationnelle.

Deuxièmement, le bassin des participants était construit de personnes ayant activement participé à l'activité de priorisation 2015. Les participants sont à la fois influencés par leurs expertises personnelles et par leurs expériences passées. Toutefois, l'expérience de ceux-ci est teintée de l'influence de la firme-conseil. Nous n'avons pas été capables de dissocier l'influence comportementale de celle-ci sur nos participants.

Ce que nous pouvons observer est que la firme-conseil a servi de conducteur de message en 2015 pour introduire une façon de structurer les différents portefeuilles de projets. Nous en avons observé les traces à travers la structure résiduelle des grandes catégorisations. Ils ont fait progresser l'organisation et ses membres à travers une prise de conscience importante sur sa capacité. Ils ont éduqué les dirigeants sur la logique de sélection et ont valorisé le bien-être organisationnel.

Toutefois, le transfert de connaissances n'est pas complet. La dynamique du problème d'exécution demeure. La résistance au changement perdure à travers les différents rangs hiérarchiques. Le petit groupe d'élite est politiquement engagé à faire avancer le changement, mais il existe encore une masse assez importante de gestionnaires n'étant pas engagé dans cette nouvelle orientation.

Les effets à court terme de la firme de consultation soit pour 2015 ont été favorables pour l'entreprise. La continuité de cette pratique s'est vue plus ardue au cours de 2016. Selon nos participants, la difficulté relève du manque d'encadrement de gouvernance, qui en 2015 provenait de la firme. Bien que cette pratique ait permis d'accélérer la mise en place de meilleures pratiques d'allocation des ressources, celle-ci ne semble pas avoir satisfait les besoins d'introduire de la cohérence à travers les départements, de l'acuité dans les critères de réflexion et d'agilité dans la capacité de réagir de l'organisation.

Troisièmement, ayant travaillé avec certains répondants et connaissant l'entreprise, il était important de limiter l'effet des chercheurs sur les répondants et sur le contenu de ses réponses.

Certains éléments nous ont surpris et mériteraient probablement d'être validés au sein d'autres entreprises. Par exemple, lorsque nous demandions aux participants d'identifier

une initiative importante pour l'entreprise, le réflexe naturel des participants n'était pas de trouver une initiative porteuse pour l'entreprise, mais plutôt pour son département. Très peu de participants ont mentionné l'influence de la stratégie organisationnelle.

De plus, l'alignement des initiatives sectorielles semble artificiellement relié à la stratégie d'entreprise. On catégorise les initiatives sectorielles en fonction des interprétations personnelles des piliers stratégiques plutôt que de trouver des solutions aux besoins identifiés par les piliers stratégiques. Il serait intéressant de comparer ce comportement pour des gestionnaires provenant d'autres organisations.

Il était aussi impressionnant de voir à quel point les participants étaient fidèles à leurs secteurs respectifs d'activités. La perception de chacun était définie en fonction des valeurs du secteur. Ces valeurs sont à la fois corporatives et sectorielles, mais la pondération d'importance se définit en fonction du pouvoir qui y est relié. La vision départementale prône encore.

Il était aussi surprenant d'observer le sentiment de manque de contrôle de certains participants. Pour plusieurs, le processus de planification annuelle du portefeuille de projets est une activité génératrice de grand stress et de grande frustration. Certains participants se sentent désarmés par ce processus. Il s'agit de sentiment puissant et déstabilisant.

Il est certain que le processus de définition de la stratégie d'entreprise est complexe. Il existe plusieurs méthodes et outils d'aide à la réflexion pour permettre aux dirigeants d'une entreprise de formuler la mission et la vision. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long termes deviennent rapidement des tactiques pour Technicae. Est-ce dû à la nature opérationnelle des membres de la direction, ou à une forte composante de la culture de l'entreprise?

L'analyse du système d'action de Technicae ainsi que certains de ces acteurs nous ont bel et bien démontré l'importance de comprendre le construit collectif de l'entreprise. Non seulement il nous permet de comprendre certains comportements des gens qui y gravitent, mais aussi d'en comprendre la mobilisation. C'est ce que Technicae a bien

compris. L'organisation a su mobiliser ses ressources de façon à générer les changements culturels voulus, tout en limitant les impacts négatifs de gens y prenant part.

Dans une recherche future, il serait intéressant de procéder à une activité similaire au sein de différentes organisations et industries de façon à approfondir la reconnaissance de certains comportements. Ainsi, nous pourrions valider les observations actuelles, mais aussi explorer la réalité des autres entreprises. Bien que notre recherche se limite à la pratique d'une entreprise, celle-ci nous a permis de faire de bonnes observations. Une étude empirique à plus grande échelle permettrait de confirmer les tendances des organisations en général.

La réalisation de cette recherche, bien que fort intéressante s'est avérée complexe. L'expérience nous a permis d'approfondir nos connaissances et compréhensions de ce que peut représenter la planification stratégique de portefeuille de projets au sein d'une organisation. Cette recherche nous a permis de faire progresser notre compréhension des écarts pouvant expliquer les sources d'inefficacité de ce qui unit la stratégie de l'entreprise à la gestion de portefeuilles de projets. Ces composantes pourraient facilement être sujettes à de futures recherches.



## Bibliographie

**Archer** NP, **Ghasemzadeh** F, An integrated framework for project portfolio selection, International Journal of Project Management Vol. 17, No. 4, pp. 207±216, 1999

**Artto**, K., **Kujala**, J., **Dietrich**, P. and **Martinsuo**, M. (2007) What is project strategy? Paper presented at EURAM European Academy of Management Conference, 16-19 May, 2007, Paris, France.

**Artto**, K., **Kujala**, J., **Dietrich**, P. and **Martinsuo**, M. (2008) What is project strategy? International Journal of Project Management 26 (1) 4-12. ([link to Elsevier ScienceDirect](#))

**Artto**, K., **Martinsuo**, M., **Dietrich**, P. and **Kujala**, J. (2007) Project strategy - strategy types and their contents in innovation projects. Paper presented at IRNOP VIII International

**Baker**, Kenneth R., Introduction to sequencing and scheduling, Wiley, 1974 - 305 pages

**Barney** J., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 1991 jom.sagepub.com

**Barot** Michel, La stratégie d'entreprise, Manuel pages 21 à 196, oe2-1.doc

**Bériot**, D. Manager par l'approche systémique, Éditions Organisation, 2006

**Bourne**, Lynda, Project Governance, Project Management Office, by PM Hut, Dec 13, 2011, <https://pmhut.com/project-governance>

**Bréchet** Jean-Pierre, L'entreprise et son projet : Les médiations du pouvoir managérial, 2010, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique Université de Nantes, Lavoisier Paris, DOI10.3166/rfg.205.13-35

**Bréchet** Jean-Pierre, Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance, 2010, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique Université de Nantes

**Boyer** Kenneth K, **McDermott** Christopher, Strategic consensus in operations strategy, Journal of Operations Management, Volume 17, Issue 3, March 1999, Pages 289–305

**Chandler** Alfred, Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, M.I.T. Press, 1962 (ISBN 0262030047)

**Charreaux** Gérard, **Wirtz** Peter, Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives, en collaboration avec, Economica, 2006, 394 p.

**Christensen**, Clayton M. (2003), *Innovation and the general manager*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Press, ISBN 978-0-07-365915-2. *A casebook. Designed as a practical tool to help managers.*

**Cibois Philippe**, Les méthodes d'analyse d'enquêtes, Paris: Les Presses universitaires de France, 2007

Dr. **Cooper** Robert G. , Dr. **Edgett** Scott J. and Dr. **Elko**, Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study, Product Innovation Best Practices Series, R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.) Volume 31, number 4, 2001

**Cooper** Robert Gravlin, **Edgett** Scott J, **Elko** Kleinschmidt J., Portfolio Management for New Products, Basic Books, 2001 - 382 pages

**Coté** Marcel, **Malo** Marie-Claire, **Simard** Pierre, **Messier** Marc, La gestion stratégique Une approche fondamentale:Édition Gaëtan Morin, Chenelier Éducation, 2012, ISBN: 9782891059596

**Crozier** Michel, **Friedberg** Erhard, L'Acteur et le Système, Paris, Le Seuil, 1977

**D'Aven**, **Canger**, **Doyle**, 1995, Dispersing change agency in high velocity change **organizations**: issues and implications, - Leadership & Organization Development Journal, 2001 - emeraldinsight.com.

**Dearstyne** Bruce W, Smoothing the Turbulence: Project Management Strategies for the Changing Workplace, Information management, March/April 2012

**DeReyers** Jennifer, Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy, Capstone Report, University of Oregon, Applied Information Management Program, February 2008

**De Rond** Mark, **Thietart** Raymond-Alain, CHOICE, CHANCE, AND INEVITABILITY IN STRATEGY, Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 28: 535–551 (2007) Published online 21 February 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.60

**Dinsmore** Paul C, Human Factors in Project Management, Amacom, New York, United States, 1990, ISBN10 0814450032

**Dodd** Dominic, **Favaro** Ken, Managing the Right Tension, Harvard Business Review, Financial Management, December 2006

**Dooley** L, **Lupton** G, **O'Sullivan** D. , Multiple project Management : a modern competitive necessity, Emerald, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 16, No 5, 2006, pp 466 – 482, 1741-038X, DOI 10.1108/17410380G10600464

**Durieux** Florence, **Nguyen** Tan, Les interaction entre projets dans la selection de projets, Innovations, Revue Française de gestion, ProQuest

**Everaert-Desmedt** Nicole, Sémiotique du récit, Prisme, Série Méthodes, Bruxelles : De Boeck Université, ©1989

**Engwall Mats, Jerbrant Anna**, The Resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management, *International Journal of project Management*, 21 (2003) 403-409

**ESI International White Paper**, Project Management and Organisational Strategy, ESI International Inc., 2006, [www.esi-ema.com](http://www.esi-ema.com)

**Fernandez Alain**, BPM Business Performance Management, Principe, méthodes et outils du management de la performance, 1998-2016

**Fernez-Walch Sandrine, Gidel Thiery, Romon François**, Le portefeuille de projets d'innovation – Objets de gestion et d'organisation, *Revue Française de gestion*, Jun /Jul 2006, 32,165 ProQuest, p87-104

**Garel Gilles**, Pour une histoire de la gestion de projet, *GÉRER ET COMPRENDRE • DÉCEMBRE 2003* • N°74, p77-89

**Goff Stacy**, Project Management Success and Decision-Making under difficult Context, IPMA, International Project Management Association, published au [www.asapm.org](http://www.asapm.org), 2011 December 2011

**Hamel Gary, Prahalad, C.K.**, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June 1989, p63-76

**Heerkens Gary**, Project Management, Second Edition Briefcase Books Series 9780071818483

**Hobday, Rush and Tidd**, Open Innovation Research, Management and Practice, Imperial College Press 2000

**Jamieson Ashley, Morris Peter W. G.**, Moving From Corporate Strategy to Project Strategy, Published Online: 12 NOV 2007, DOI: 10.1002/9780470172391.ch8, Copyright © 2004 John Wiley & Sons, Inc

**Jarzabkowski, P. & Spee A. P.**, 2009. 'Strategy as practice: A review and future directions for the field'. *International Journal of Management Reviews*: 11.1: 69-95.

**Jarzabrowski, Paula, Wilson David C.**, Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective, *European Management Journal*, Vol 24, No5, pp348-367, 2006

**Jebrin Ali HAdi**, Integration between Project Management eand Strategic Approach Theoretical, *Internation Journal of Advances in Management ans Economics*, available online at [www.managementjournal.info](http://www.managementjournal.info), Nov-Dec, 2013, Vol2, Issue 6, 145-153.

**Karapeyton Ani, Otieno Rosemary**, A study of Knowledge Management Challenges in Project Management: Case of Start up project in Swedish Incubators, Master in Strategic, Project Management (European), Umea School of Business, 14 January, 2011

**Karas Mélanie S, Raisinghani Mahesh S, Webb Kerry S**, The importance of Leadership in Project Management, [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com)

**Kathuria R., & Davis E. B.** (2001). Quality and work force management practices: The managerial performance implication. *Production and Operations Management*, 10(4), 460 – 477

**Kerzner** Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Wiley, 30 janv. 2001 - 255 pages

**Khan** H, Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis, Technological Forecasting and Social Change, Volume 77, Issue 9, November 2010, Pages 1588–1594.

Dr **Kolakez** Elie, Observatoire des projets stratégiques, Rapport 2011, Rapport de Recherche 2011 — 15/11/2011 — v1.2, contact@observatoireprojets.org

**Lafley** A.G., **Martin** Roger L, **Rivkin** Jan W., **Siggelkow** Nicolaj, Bringing Science to the Art of Strategy, Harvard Business Review, Septembre 2012

**Lehmann** Valérie, Communication et grands projets, Dans le cadre du *Symposium PMI Montréal 2014*, Micheline Bourque, fondatrice du Club de lecture Affaires, a réalisé une entrevue avec Valérie Lehmann, professeur à l'ESG UQAM afin de discuter ses recommandations de lectures d'affaires

**Lengnick-Hall** CA, **Wolff** JA, Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams, Strategic Management Journal, 1999 - JSTOR

**Magretta** Joan, Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002, R0205F

**Mahoney** Joseph T., Strategic Management and determinism sustaining the Conversation, Faculty of Working Paper No 90-1669, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, August 1990.

**Miles**, M.B., **Huberman**, A.M., L'analyse des données qualitatives, Éditions De Boeck, Belgique, 2003

**Miles** Raymond E., **Snow** Charles C., **Mayer** Alan D., **Coleman** Henry J. JR., Organisation Strategy, Structure and Process, The academy of Management Review, Vol 3, Issue 3, Jul 1978, p. 546-562

**Mintzberg** Henry, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February 1994 issue

**Mintzberg** Henry, The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy, California Management Review, Fall 1987, General Strategy Theory, p11 – 24.

**Murray-Webster** et **Thiry**, Combining value and project management into an effective programme management model, International Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3, April 2002, Pages 221–227

**O'Loughlin** Eamonn , Decades of Influence, Harvard Business Review, November 2012, Idea Watch, Vision Statement, p30-31

**Oracle**, Le guide ultime de la réussite d'un bureau de projets (PMO) orienté business, Livre blanc Orable, March 2013.

- Osterwalder** Alexander, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Paperback, 2010
- Papke-Shields** K. E., **Malhotra** M.K., Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, 2001, 19, 5-22
- Paquin** Jean-Paul, **Le Méhauté** Alain, **Raynald** Serge, **Koplyay** Tamas, Le cadre stratégique de projet : Comment assurer l'alignement stratégique des projets, Colloque organisé par l'ESG de l'UQUAM, 25 mai 2004 à Montréal.
- Partington** D., Building Grounded Theories of Management Action, *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 91-102, June 2000
- Pennypacker**, James S, *Project Portfolio Management Maturity Model*, Ctr for Business Practices, 01 Jan 2005, ISBN10 192957617X
- Pennypacker** James S, **Ritchie** Paul, The Four Ps of Strategic execution; Integrating Portfolio, Program, Project and Performance Management, Originally published as part of 2005 PMI Global Congress Proceeding, Toronto Canada.
- Pinto** Jeffrey K, *Project Management: Achieving Competitive Advantage*, Chapter Two, The Organizational Context: Strategy, Structure and Culture, 2010 Pearson education Inc, Publishing as Prentice Hall.
- Porter** Michael, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March/April 1979
- Porter** Michael, La chaîne de valeur; L'identification des activités créatrices de valeur ... Le concept de chaîne de valeur ( 1986)
- Porter** Michael: *The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press , 2011
- Porter** Micheal, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Novembre-December 1996, p61-78.
- Rhéaume** Louis, Un nouveau modèle théorique en gestion stratégique de portefeuille de projets d'innovation, Colloque en gestion de projet, UQÀM, Mai 2004
- Rycroft**, Robert W.; **Kash**, Don E., Steering Complex Innovation, **ACADEMIC JOURNAL ARTICLE** Research-Technology Management, <https://www.questia.com/library/journal/1P3-53669401/steering-complex-innovation>
- Rouleau**, L, **Allard-Poesi**, F., **Warnier**, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 15-24.
- Rumel** Richard P, *Evaluating Business Strategy*, Which appeared in Gluek Willima F *Strategic Management and Business Policy*, New York McGraw-Hill, 1980

**Salamah** Hanadi, **Alnaji** Loay, Challenges in Establishing, Managing, and Operation a Project Management Office, International Conference on Economics, Management and Development, ISBN: 978-1-61804-217-0

**Scholes** Kevan, **Johnson** Gerry, **Fréry** Frédéric, Stratégique, Publi-Union (Editions), Paru le : 28/07/2000

**Shenhar** Aaron J., How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects, Journal of engineering and Technology Management, Volume 29, Issue 3, July 2012, p391-414

**Similarly**, **Artto** and **Dietrich**, Balancing Strategy and Delivery: The Executive View, Selected papers from the 27th IPMA (International Project Management Association), World Congress, Dubrovnik, Croatia, 2013, Volume 119, 19 March 2014, Pages 857-866

**Souiah** Dalila, La Gestion de Portefeuille de projets, Livre blanc, Novembre 2010CXP

**Steyn** Benita, "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation", Journal of Communication Management, 2003, Vol. 8, Issue: 2, pp.168 - 183

**Steyn**, **Schmickl**, Project Management-Transformational Corporate Strategy, <http://studymoose.com/project-management-transformational-corporate-strategy>

**Talпова Sovaka** Sylvia, Strategies of Domestic and Multinational Firms in the Czech Republic, joc\_4-2011en\_v3.indd, 19.12.2011

**Too** Eric G., **Weaver** Patrick , The management of project management: A conceptual framework for project governance, International Journal of Project Management (2014) Volume 32, Issue 8, November 2014, Pages 1382–1394

**Turner**, J.R., (ed), 1995, The Commercial Project Manager, McGraw-Hill, London, 408 p, ISBN: .... Chapter 18: Governance of the Project-Based Organization

**Turner**, J. Rodney, **Anbari**, Frank, **Bredillet**, Christophe (2013) Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), pp. 3-28. ISSN (print) 2194-0061

**Turner** J.R. and **Speiser** A., Programme management and its information systems requirements. International Journal of Project Evaluating Project and Program Management as Factor for Socio-economic Development within EU, . (1992).

**Van Campenhoudt**, Luc **Quivy**, Raymond, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2e édition, 2011

**Wheelwright** Steven C, **Clark** Kim B, Creating Project Plans to Focus Product Development, Harvard Business Review, March-April 1992

**Wernerfelt** Birger, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Volume 5, Issue 2, pages 171–180, April/June 1984, Version of Record online: 7 NOV 2006, DOI: 10.1002/smj.4250050207

**Whitten** Neal, Duties of the Effective Project manager, Project Management Institute, The Neal Witthen Group, September 1, 1999

**Whittington**, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29.5, 731-735.

**Whittington**, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1.1, 119-12

**Yeong** Anthony, Integrating knowledge management with project management for project success, *Journal of Project, Program & portfolio Management*, Vol 1, No 2, (2010)

**Youndt** Mark A., **Snell** Scott A, **Dean** James W.Jr., **Lepak** David P, Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *The Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 836-866

**Yukl** Gary, Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management* June 1989 vol. 15 no. 2 251-289, doi: 10.1177/014920638901500207

**Zdanyté** Kristina, **Neverauskas** Bronius, The Theoretical Substation of project Management Challenges, *economy and Management*, 2011,15 ISSN: 1822-6515



# Annexes

# Annexe 1 : Demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation.

HEC MONTRÉAL

## DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant :

### Alignement stratégique et gestion de projets; l'art de la priorisation

Ce projet est réalisé par l'étudiante à la maîtrise en science de la stratégie à HEC Montréal Josée Goulet (91307461), [josée.goulet144@videotron.ca](mailto:josée.goulet144@videotron.ca), 450-433-6374, sous la direction de Chantale Mailhot, Associate Professor, Department of Management (514) 340-6336.

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera : entrevue semi-dirigée sous base volontaire. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés de l'entente de confidentialité.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Le nom de l'entreprise ne sera pas dévoilé dans la publication du rapport de mémoire.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.**

- Oui  
 Non

Nom de l'entreprise	[REDACTED]
Adresse du siège social	[REDACTED]
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	[REDACTED]
Numéro de téléphone	[REDACTED]
Courriel	[REDACTED]
Signature	[REDACTED]

### Résumé du projet de recherche :

Dans la situation économique actuelle, de plus en plus d'entreprises choisissent de structurer leurs activités autour d'approches de gestions par projets. Ces projets naissent de décisions exécutives influencées par différents critères d'évaluation et de priorisation. Bien que la stratégie globale de l'entreprise est au centre de cette prise de décision, plusieurs projets donneront des rendus non conformes aux requis initiaux et n'obtiendront pas les résultats escomptés. Comment pouvons-nous intégrer la stratégie d'entreprise dans la gestion de projets et quels sont ses impacts selon l'approche de Crozier.

## Annexe 2 : Formulaire de consentement d'entrevue

HEC MONTRÉAL

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

#### **Alignement stratégique et gestion de projets; l'art de la priorisation**

Ce projet est réalisé par :

##### **Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :**

Josée Goulet

Tél : (514) 206-3722

Courriel : [josee.goulet144@videotron.ca](mailto:josee.goulet144@videotron.ca)

##### **Directeur :**

Chantale Mailhot

Tél : (514) 340-6336

Courriel : [chantale.mailhot@hec.ca](mailto:chantale.mailhot@hec.ca)

**Résumé :** Dans la situation économique actuelle, de plus en plus d'entreprises choisissent de structurer leurs activités autour d'approches de gestions par projet. Ces projets naissent de décisions exécutives influencées par différents critères d'évaluation et de priorisation. Bien que la stratégie globale de l'entreprise est au centre de cette prise de décisions, plusieurs projets donneront des rendus non conformes aux requis initiaux et n'obtiendront pas les résultats escomptés. Comment pouvons-nous intégrer la stratégie d'entreprise dans la gestion de projets.

Présentement à l'embauche l'entreprise en tant que partenaire d'affaire TI mon rôle est d'agir comme représentant interne de la vice-présidence ti auprès du secteur des Opérations-Services clients, que j'accompagne dans le but d'optimiser la relation entre l'atteinte des objectifs d'affaires établis pas le secteur lui-même et les ressources TI. J'agis pour ce secteur en tant que point de contact primaire et de catalyseur de la définition initiale des besoins d'affaires dans la perspective TI. J'assure un rôle relationnel, conseil, expertise et de coordination. Aucune information obtenue par l'entremise de l'entrevue ne sera utilisée aux fins de mes fonctions actuelles.

#### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, le cas échéant, s'engage à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec son directeur de projet et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues. Le chercheur et son directeur ayant accès au contenu de votre entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces données pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

#### **Niveau de confidentialité :**

**J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

#### **SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

#### **SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Josée Goulet

Signature : \_\_\_\_\_

Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

### **Annexe 3 : Guide d'entrevue**

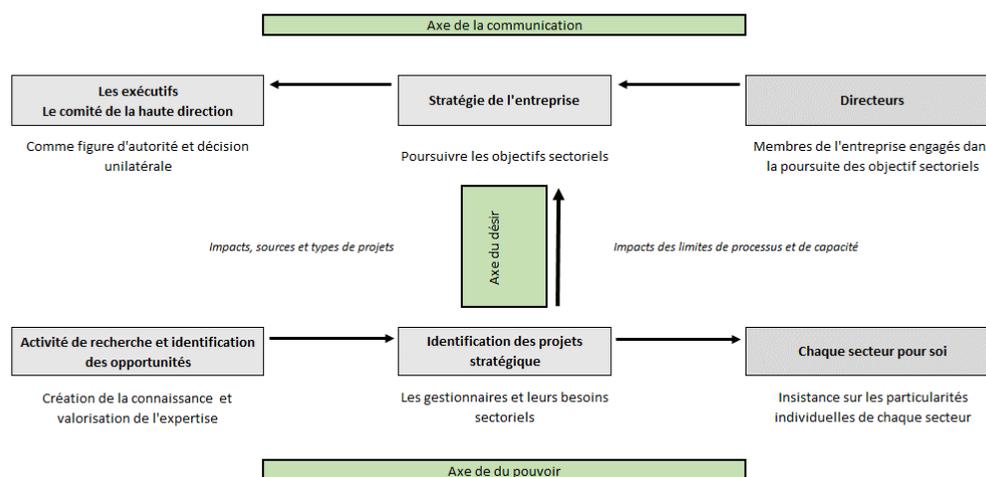
**Mise en contexte:** L'objectif de notre recherche est de comprendre comment évolue les initiatives que vous considérez importantes en projets ainsi que comment est géré votre portefeuille de projets au sein de votre organisation.

#### **Liste de questions :**

- 1) Comment identifiez-vous les différentes initiatives importantes pour votre département?
  - a. Comment naissent les idées?
  - b. Comment déterminez-vous les initiatives importantes versus celles que vous ne poursuivez pas?
- 2) Effectuez-vous une catégorisation de ces différentes initiatives?
  - a. Si oui, comment?
  - b. Comment définissez-vous ces différentes catégorisations?
- 3) Comment arrimez-vous ces projets aux objectifs de l'entreprise?
- 4) Comment décrivez-vous le processus de sélection de projets stratégiques pour votre équipe?
- 5) Comment se compare votre processus à celui du reste de l'organisation?
  - a. Similitudes?
  - b. Différences?
- 6) Comment s'effectue la priorisation à même le bassin de vos projets?
- 7) Est-ce que le processus de priorisation de l'entreprise s'arrime avec celui de votre équipe?
  - a. En quoi s'arrime-t'il?
  - b. En quoi est-il différent?
- 8) Qu'est-ce qui fonctionne bien ou pas dans le processus de sélection des projets actuels?
  - a. Pour votre équipe?
  - b. Pour l'entreprise?
- 9) Comment décrivez-vous le processus de gouvernance?
  - a. Qu'est-ce qui fonctionne bien?
  - b. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien?
- 10) Est-ce que ce processus de gouvernance vous permet d'être agile?
- 11) Diriez-vous que le processus actuel de sélection et de priorisation est dynamique et évolutif?
  - a. Pourquoi?
- 12) Si vous aviez l'opportunité de mettre en place le processus de votre choix concernant la sélection et la priorisation des projets; à quoi ressemblerait-il?



## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
L'identification des projets	Équipes de travail	Particularité opérationnelle de la réalité des parties prenantes incluses
	Gestionnaires	Revoir et choisir les opportunités à partir de ses perceptions des objectifs sectoriels
	Directeurs	Bottom up et top down aléatoire
	Comité stratégique (corpo)	Vision sectorielle accrue et peu de vision globales pour l'entreprise
	Exécutifs	Droits de décision
L'action dans son processus	Pistes d'exploration	Processus aléatoire variant entre les différents secteurs d'affaires
	Sélection / Priorisation	Processus principalement sectoriels
	Limitations	Capacités liées aux systèmes et non à la vision
	Budgétisation	Processus de justification et de délimitation de la stratégie
	Planification	Incongruité entre vision et capacité

# Q2

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non
Catégorisation Corpo	17	5	17%	83%
Catégorisation sectorielle	17	6	21%	79%
Source de critères	17	5	17%	83%
Processus de catégorisation	17	6	21%	79%
Critères de catégorisation	17	4	14%	86%
Décision	17	3	10%	90%

Catégorisation Corpo	Nombre	%
Continuité	4	15%
Pérennité	4	15%
Réglementaire	5	15%
Stratégique	4	15%
Discrétionnaire	4	15%
Aucune	2	8%
Nice to have / jamais	3	12%

Catégorisation sectorielle	Nombre	%
Différent par secteur	1	20%
Par thème	1	20%
Road map	1	20%
Les piliers	2	40%

Source de critères	Nombre	%
Vice président	2	20%
Vision	1	10%
Directeurs	1	10%
ING	1	10%
Par clients	1	10%
Secteur affaires	1	10%
Mauvaise utilisation des systèmes	2	20%
Produits	1	10%

Processus de catégorisation	Nombre	%
Ordonnancement sectoriel par préférence	3	23%
Développé en vase clos	1	8%
Tri par préférences	2	15%
Alignement tactiques	2	15%
Enveloppe budgétaire	2	15%
Uniformité entre secteurs	2	15%
Business Case	1	8%

Critères de catégorisation	Nombre	%
Ponctuel	2	22%
Innovation	1	11%
Hors standard exclus	2	22%
Culture restreignante	1	11%
Court terme- trop pressé	1	11%
Aspect émotif	1	11%
Long terme	1	11%

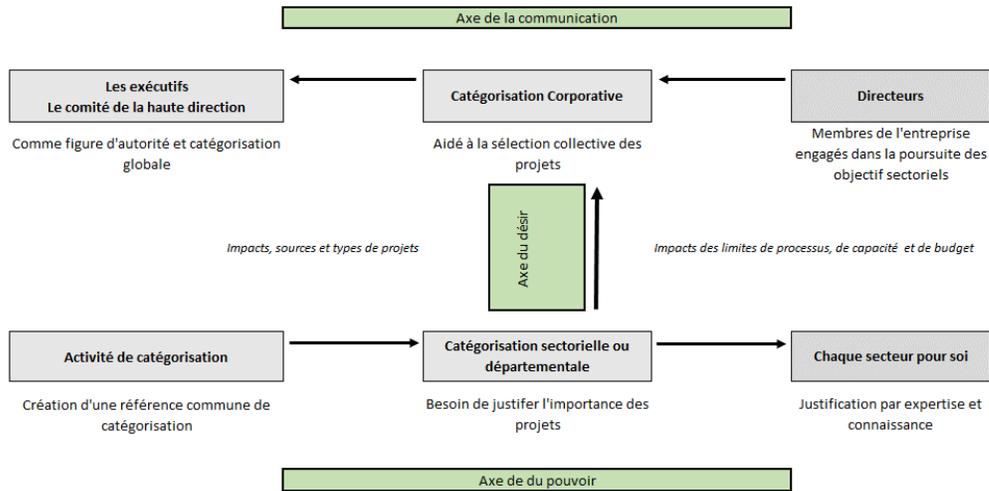
  

Décision	Nombre	%
Equipe de direction	3	43%
Première fois	1	14%
Héritage budgétaire	1	14%
Varie pour les équipes en pérennité	2	29%

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
x								x		x						
	x	x							x							
			x													
				x												
					x											
						x										
							x									
								x								
									x							
										x						
											x					
												x				
													x			
														x		
															x	
																x

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Catégorisation du projets	Équipes de travail	Chaque équipe de travail élavue selon des critères propres à l'équipe
	Gestionnaires	En fonction des critères reliés aux activités ponctuelles des équipes de travail
	Directeurs	Sans critère commun entre les différents directeurs, les discussions se construisent autour des guerres d'expertises et de connaissances.
	Comité stratégique (corpo)	La première tentative d'arrimage de catégorisation a permis un arrimage intéressant mais est bâti en fonction des limites de capacité TI et budgétaire.
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Catégoriation niveau corporatif	Information disponible en fin de processus plutôt qu'au début. Notions de restriction versus guide de réflexion
	Catégorisation niveau sectorielle	Bases de réflexion en provenance des activités d'opérationnalisation versus de la vision de l'entreprise.
	Limitations	Capacités liées aux systèmes et non à la vision
	Budgétisation	Processus de justification et de délimitation de la stratégie
	Planification	Délais non précis et varient d'une année à l'autre.



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Alignement des projets à la stratégie	Équipes de travail	Interprétations individuelles de la vision pour son secteur d'affaires
	Gestionnaires	Validation et justification de l'alignement des projets sont aléatoires et dépendent de la capacité de celles-ci de prouver son point.
	Directeurs	Pressions de justification et de raisonnement varient d'un secteur à l'autre, sans critère de comparaison.
	Comité stratégique (corpo)	Amalgame des objectifs sectoriels à la vision de l'entreprise partiellement réalisée.
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Alignement des projets à la vision	Processus non formalisé Critères d'alignement non standards
	Alignement niveau sectorielle	Critères d'alignement reflète la réalité sectorielle et non celle de l'entreprise.
	Limitations	Influence sectorielle en fonction de la capacité du secteur d'affaires de justifier ses impacts
	Budgétisation	Estimation et méthodologie d'identification de valeur des projets non standardisés et varient entre les secteurs.
	Planification	Délais non précis et varient d'une année à l'autre.



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Sélection des projets à la stratégie	Équipes de travail	Interprétations individuelles de la vision pour son secteur d'affaires
	Gestionnaires	Validation et justification de la sélection des projets sont aléatoires et dépendent de la capacité des participants de prouver leurs points.
	Directeurs	Pressions de justification et de raisonnement varient d'un secteur à l'autre, sans critère de comparaison.
	Comité stratégique (corpo)	Amalgame des objectifs sectoriels à la vision de l'entreprise partiellement réalisée.
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Sélection des projets	Processus non formalisé Critères de sélection non standards
	Sélection sectorielle	Critères de sélection reflète la réalité sectorielle et non celle de l'entreprise.
	Limitations	Influence sectorielle en fonction de la capacité du secteur d'affaires de justifier ses impacts
	Budgétisation	Estimation et méthodologie d'identification de valeur des projets non standardisées et varient entre les secteurs.
	Planification	Délais non précis et varient d'une année à l'autre.

# Q5

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non
Capacité	17	17	100%	0%
Critères	17	16	94%	6%
Mobilisation	17	15	88%	12%
Planification	17	13	76%	24%

Capacité	Nombre	%
Expertise différente	9	18%
Méthodologies différentes	12	24%
Disponibilité des ressources inégales	11	22%
Complexe	3	6%
Manque de standardisation	11	22%
Pratique / expertise différente	4	8%
Pas capacité mais façon de faire	1	2%

Critères	Nombre	%
Inégalité dans la rigueur	14	48%
Déséquilibre entre les secteurs	11	38%
Manque de synergie	4	14%

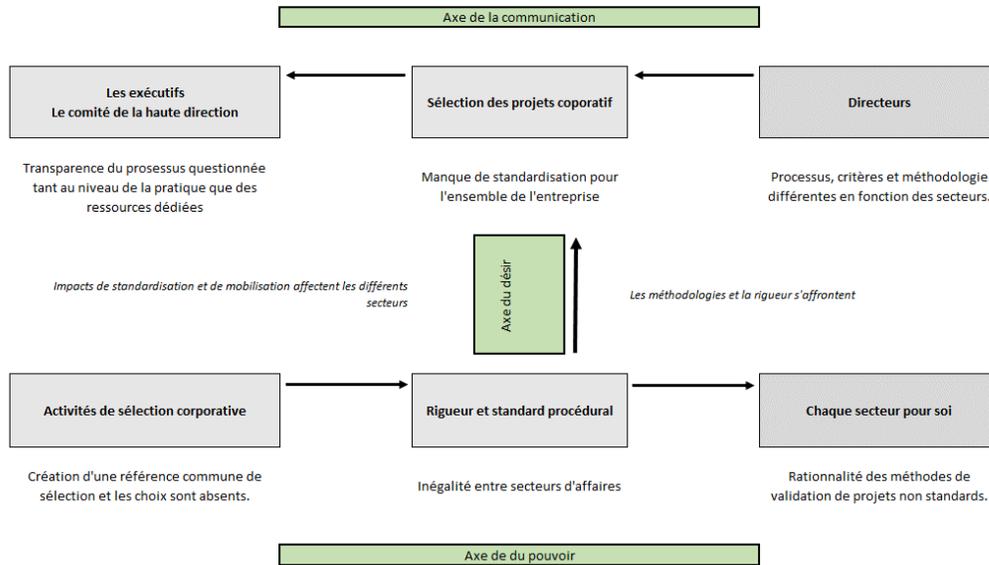
  

Mobilisation	Nombre	%
Enjeux d'équité	10	20%
Inégalité envers ING	6	12%
Inégalité envers TI	5	10%
Choix perçus comme subjectifs	9	18%
Poids des parties prenantes inégal	11	22%
Manque de communication	7	14%
Manque de leadership	1	2%

Planification	Nombre	%
Pression irréaliste	5	19%
Fréquence des échanges	5	19%
Échanges entre les mauvais niveaux	3	12%
Absence de la vision globale	7	27%
Partage limité	6	23%

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Sélection des projets à la stratégie pour l'entreprise	Équipes de travail	Mobilisation et confiance dans le processus
	Gestionnaires	Manque de standardisation et de méthodologie de travail entre les différents secteurs
	Directeurs	Pressions d'influence et pouvoir des différents secteurs.
	Comité stratégique (corpo)	Perception de manque de transparence dans les décisions et les critères de choix
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Sélection des projets	Processus non formalisé Critères de sélection non standards
	Sélection sectorielle	Manque de communication et de critères de sélection corporatifs
	Limitations	Disponibilité équitable des ressources dédiées à l'activité par secteur d'affaires
	Capacité	Grandes inégalités perçues
	Planification	Échanges et qualité des communications inadéquats et entre les mauvais niveaux de décideurs



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Priorisation des projets stratégiques	Équipes de travail	Confiance dans la standardisation du processus est faible
	Gestionnaires	Manque de standardisation et de méthodologie de travail entre les différents secteurs
	Directeurs	Modèle de gouvernance non formel et présence de jeux de pouvoir
	Comité stratégique (corpo)	Perception de manque de transparence dans les décisions et les critères de choix
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Priorisation des projets	Processus non formalisé Critères de priorisation non standard
	Sélection sectorielle	Manque de communication et de critères de priorisation corporatifs
	Limitations	Lien entre stratégie et projets difficile à faire la majeure partie du temps
	Bénéfices	Non standardisés
	Interdépendance sectorielle	Non documentée et formalisée

# Q7

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non
Capacité	17	17	100%	0%
Critères	17	16	94%	6%
Mobilisation	17	15	88%	12%
Planification	17	13	76%	24%

Indicateur	Nombre	%
Capacité	9	18%
Expertise différente	12	24%
Méthodologies différentes	11	22%
Disponibilité inégale des ressources	3	6%
Complexe	11	22%
Manque de standardisation	4	8%
Pratique / expertise différente	1	2%
Pas capacité mais façon de faire		

Critères	Nombre	%
Inégalité dans la rigueur	14	43%
Déséquilibre entre les secteurs	11	38%
Manque de synergie	4	14%

Mobilisation	Nombre	%
Enjeux d'équité	10	20%
Inégalité envers ING	6	12%
Inégalité envers TI	5	10%
Choix perçus comme subjectifs	9	18%
Poids des parties prenantes inégal	11	22%
Manque de communication	7	14%
Manque de leadership	1	2%

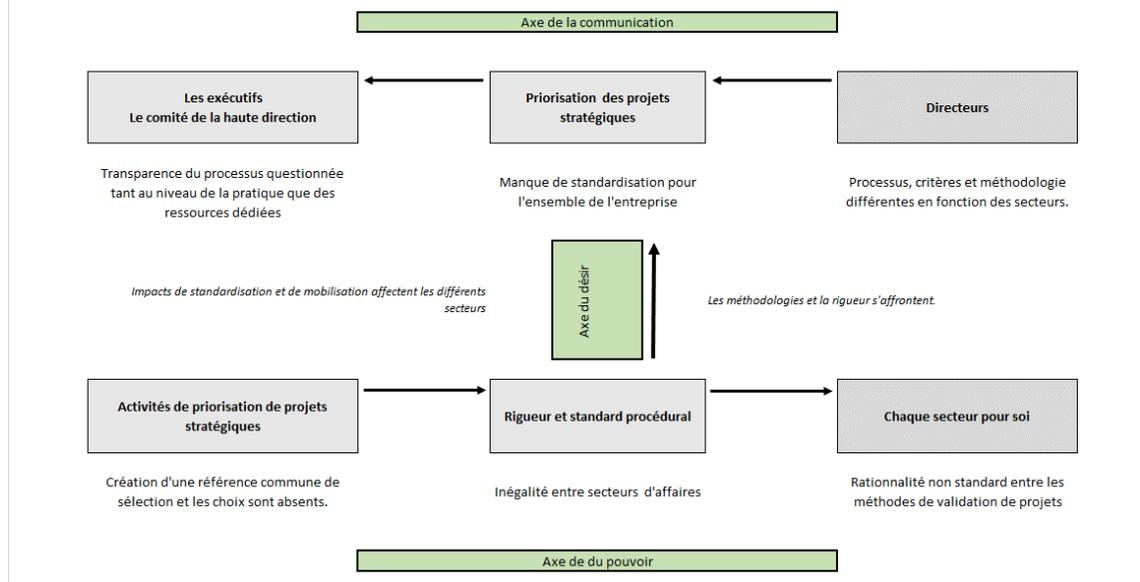
  

Planification	Nombre	%
Pression irréaliste	5	19%
Fréquence des échanges	5	19%
Échanges entre les mauvais niveaux	3	12%
Absence de la vision globale	7	27%
Partage limité	6	23%

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
								x	x	x	x	x	x	x	x	x
									x	x	x	x	x	x	x	x
										x	x	x	x	x	x	x
											x	x	x	x	x	x
												x	x	x	x	x
													x	x	x	x
														x	x	x
															x	x
																x

## ANALYSE DE SCHEMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Priorisation des projets à la stratégie pour l'entreprise	Équipes de travail	Mobilisation et confiance dans le processus
	Gestionnaires	Manque de standardisation et de méthodologie de travail entre les différents secteurs
	Directeurs	Pressions d'influence et pouvoir des différents secteurs.
	Comité stratégique (corpo)	Perception de manque de transparence dans les décisions et les critères de choix
	Exécutifs	Droits de décision unilatérale
L'action dans son processus	Priorisation des projets stratégiques	Processus non formalisé Critères de priorisation non standards
	Priorisation sectorielle	Manque de communication et de critères de priorisation de projets stratégiques
	Limitations	Disponibilité équitable des ressources dédiées à l'activité par secteur d'affaires
	Capacité	Grandes inégalités perçues
	Planification	Échanges et qualité des communications inadéquats et entre les mauvais niveaux de décideurs

# Q8

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des Indicateurs	Nombre	Oui	%	Non
Justification	17	13	76%	24%
Statut	17	12	71%	29%
Problématiques	17	14	82%	18%
Bien	17	5	29%	71%

Justification	Nombre	%
TI non légitimé de guider les priorités	4	10%
On sauve la face	3	8%
Vision des mandats à clarifier	11	28%
Fournisseurs externes influent	3	8%
Résistance organisationnelle	9	23%
Road map stratégique non disponible	10	25%

Statut	Nombre	%
Reactif	9	41%
Change d'idées trop souvent pour les mauvaises raisons	7	41%
Trop tactique	13	59%

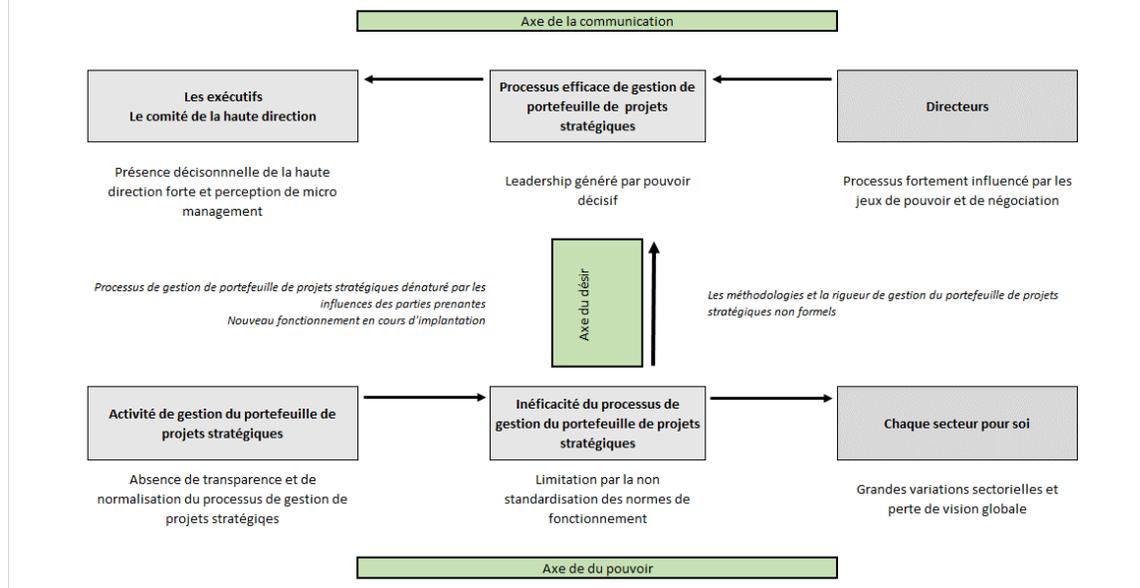
  

Problématiques	Nombre	%
Lourdeur de processus	6	6%
Micro management exécutif	13	13%
Peu de liberté décisionnelle	11	11%
Changement structurel	3	3%
Efforts non dédiés	6	6%
Non structuré	4	4%
Négociation entre secteurs	4	4%
Travail en cachette	3	3%
Jeux de pouvoir	12	12%
Fréquence de révision insuffisante	6	6%
Culture org limitative	2	2%
Stratégie non définie	8	8%
Planogramme non fonctionnel	1	1%
On perd la vision	7	7%
Travail sur ce que l'on veut et non ce qui est requis	2	2%
Processus trop long	7	7%
Forte influence exécutive	7	7%

Bien	Nombre	%
Plus en amont qu'avant	1	8%
Mieux que l'an passé	2	15%
Début de collaboration	2	15%
R&D intégrée pour l'organisation pas seulement sectorielle	3	23%
Nouvelle base de communication	2	15%
Courage de questionner supporté	2	15%
Revue annuelle coordonnée	1	8%

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Processus de gestion du portefeuille de projets stratégiques	Équipes de travail	Processus non formalisé et décision non communiquées
	Gestionnaires	Manque de standardisation et de méthodologie de travail entre les différents secteurs
	Directeurs	Modèle de gouvernance non formel et présence de jeux de pouvoir
	Comité stratégique (corpo)	Perception de manque de transparence dans les décisions et les critères de choix
	Exécutifs	Micro management
L'action dans son processus	Gestion du portefeuille de projets stratégiques	Processus non formalisé Critères et normes de fonctionnement non définis
	Portefeuille sectoriel	Manque d'arrimage entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise - élargir la vision
	Problématiques	Problématique décisionnelle de micro management, de liberté de décision et de jeux de pouvoir
	Avantages	Introduction d'un nouveau mode de fonctionnement et standardisation des normes
	Comportemental	Trop réactif - manque de vision - résistance organisationnelle



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

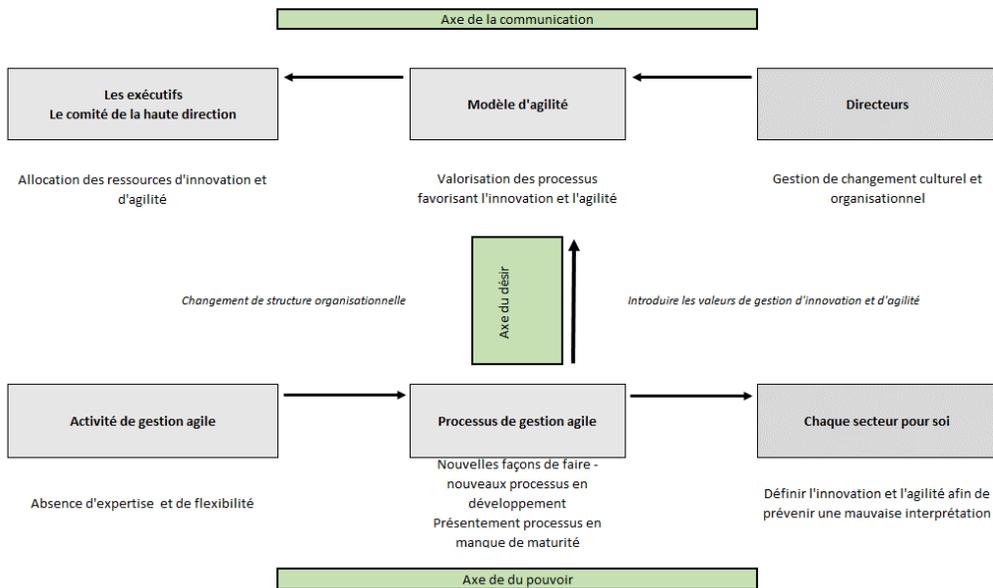
Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Processus de gouvernance	Équipes de travail	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Gestionnaires	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Directeurs	Manque de vision et de vigie globale Manque de maturité stratégique Manque de gestion des écarts
	Comité stratégique (corpo)	Manque d'une structure organisationnelle stratégique et de gouvernance
	Exécutifs	Augmenter le partage d'information et l'autonomie des équipes
L'action dans son processus	Gouvernance de l'entreprise	Processus non formalisé Critères et normes de fonctionnement non définis
	Gouvernance sectorielle	Manque d'arrimage entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise - élargir la vision
	Composante	Nécessite une gestion efficace d'assignation des ressources à la vision de l'entreprise.
	Critères	Nécessite une vigie des écarts, des enjeux, des impacts, de la rentabilité et des imputabilités.
	Problématique	Nécessite l'implantation d'un processus formel et d'un mécanisme de gouvernance favorisant la transparence décisionnelle.

# Q10

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
Composantes	17	6	35%	65%				x		x		x	x	x			x				
Maturité	17	10	59%	41%	x		x	x		x		x	x	x		x	x				x
Processus	17	9	53%	47%	x		x	x		x		x	x	x		x	x				
Critères	17	6	35%	65%				x		x		x				x	x				x
Problématiques	17	8	47%	53%				x				x	x	x		x	x	x			x
<b>Composantes</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Zéro agilité	5	56%						x		x		x	x			x					
Temps de réponse trop long	4	44%						x		x		x	x								
<b>Maturité</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Pas de processus agile	7	47%			x		x			x		x	x	x			x				
Manque d'expertise de stratégique	6	40%					x			x		x		x		x	x				
Meilleure collaboration requise	1	7%																			x
Esprit de travail d'équipe	1	7%																			x
<b>Processus</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Absence de processus d'innovation	3	38%										x	x								
Processus de décision lié au processus de gouvernance inadéquat	2	25%					x			x											
Complexe	2	25%					x										x				
Processus de waterfall	1	13%												x							
<b>Critères</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Absence de la chaîne de valeur	2	17%										x									
Aucune priorité globale	4	33%						x		x						x					
<b>Problématiques</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Vision incomplète	3	25%					x			x				x							
Activités tactiques	4	33%								x		x	x				x				
Tergiversation	3	25%								x								x			
Manque de communication	1	8%																			x
Éliminer le travail en silo	1	8%																			x

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

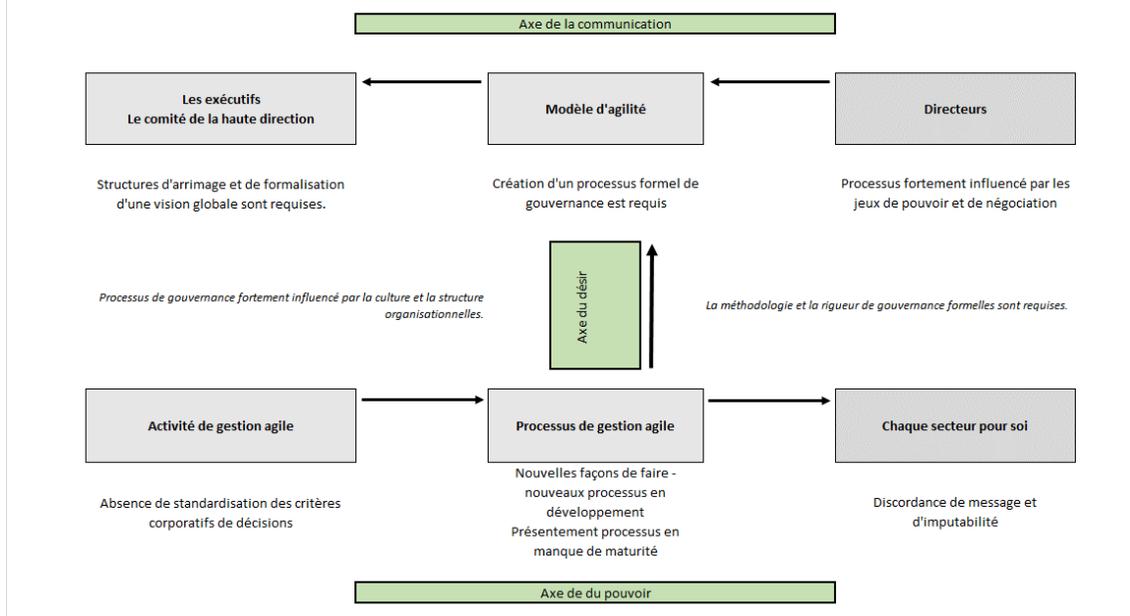
Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Processus de gouvernance	Équipes de travail	Requiert une définition d'action
	Gestionnaires	Requiert une définition d'action
	Directeurs	Requiert une volonté et une adoption
	Comité stratégique (corpo)	Requiert un changement de culture et de structure organisationnelle
	Exécutifs	Nécessite un arrimage constant de la mission, vision, stratégie globale et stratégie sectorielle avec compréhension tangible des enjeux et risques que génèrent les écarts.
L'action dans son processus	Agilité de l'entreprise	Bien la définir
	Agilité sectorielle	Bien la définir
	Composante	Nécessite une collaboration et une expertise stratégique pour tous les secteurs de l'entreprise.
	Critères	Nécessite une chaîne de valeur très bien définie et fortement communiquée
	Problématique	Focus sur des activités tactiques et non stratégiques.

# Q11

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
Composantes	17	5	29%	71%			x			x	x					x		x			
Maturité	17	6	35%	65%			x		x		x	x				x		x			
Processus	17	5	29%	71%		x		x								x					
Critères	17	6	35%	65%			x		x		x					x		x			
Problématiques	17	4	24%	76%		x				x		x				x					
<b>Composantes</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Fondations référentielles	3	43%					x				x										
Expertise	3	43%								x						x		x			
Flexibilité	1	14%									x										
<b>Maturité</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Collaboration	4	50%					x		x		x					x					
Résistance passive	3	38%							x							x		x			
Risque de confidentialité	1	13%																			
<b>Processus</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Processus de priorisation inadéquat	2	40%				x		x													
Gestion de changement	3	60%						x								x					
<b>Critères</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Culture	2	33%							x											x	
Disponibilité des ressources	4	67%								x	x					x				x	
<b>Problématiques</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>																			
Capacité restreinte	4	100%				x		x				x				x					

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Processus de gouvernance	Équipes de travail	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Gestionnaires	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Directeurs	Manque de vision et de vigie globale Manque de maturité stratégique Manque de gestion des écarts
	Comité stratégique (corpo)	Manque d'une structure organisationnelle stratégique et de gouvernance
	Exécutifs	Augmenter le partage d'information et l'autonomie des équipes
L'action dans son processus	Gouvernance de l'entreprise	Processus non formalisé Critères et normes de fonctionnement non définis
	Gouvernance sectorielle	Manque d'arrimage entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise - élargir la vision
	Composante	Nécessite une gestion efficace d'assignation des ressources à la vision de l'entreprise.
	Critères	Nécessite une vigie des écarts, des enjeux, des impacts, de la rentabilité et des imputabilités.
	Problématique	Nécessite l'implantation d'un processus formel et d'un mécanisme de gouvernance favorisant la transparence décisionnelle.

# Q12

## ANALYSE DES INDICATEURS DE DIMENSIONS IDEOLOGIQUES

Liste des indicateurs	Nombre	Oui	%	Non
Orientation	17	14	82%	18%
Caractéristiques	17	11	65%	35%
Processus	17	15	88%	12%

Orientation	Nombre	%
Augmenter l'autonomie	6	26%
Stratégie holistique	9	39%
Exploration d'opportunités	6	26%
Évolution culturelle requise	2	9%

Caractéristiques	Nombre	%
Gestion par enveloppe budgétaire	2	17%
Disponibilité des ressources	7	58%
Objectifs globaux et sectoriels documentés	3	25%

Processus	Nombre	%
Clair et détaillé	4	12%
Nouvelle structure organisationnelle	3	9%
Amélioration des communications	7	21%
Vision - stratégie - stratégie sectorielle et tactiques	9	26%
Gestion de la connaissance collective	4	12%
Démocratisation des processus	7	21%

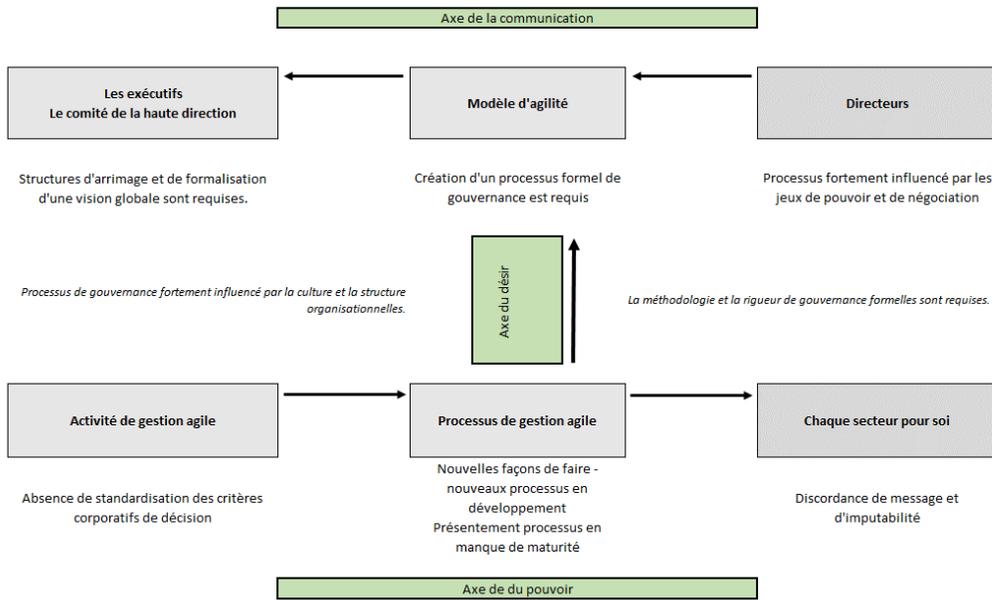
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
x	x		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x		x		x			x	x		x	x		x
	x			x		x	x				x	x				x

x					x					x	x	x	x			
	x		x				x			x	x			x	x	
		x		x		x	x				x	x				x

x															x	
x	x		x		x					x	x					x
							x				x		x			

	x									x	x	x				
		x			x						x					
			x						x	x	x	x	x			
				x				x	x	x	x	x	x		x	x
				x		x	x			x	x			x		x

## ANALYSE DE SCHÉMA ACTANCIEL



## SYNTHÈSE DE TYPOLOGIES

Horizon de l'action	Destinataire de l'action	Enjeux
Processus de gouvernance	Équipes de travail	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Gestionnaires	Mal informé Contrôle du message et de l'information
	Directeurs	Manque de vision et de vigie globale Manque de maturité stratégique Manque de gestion des écarts
	Comité stratégique (corpo)	Manque d'une structure organisationnelle stratégique et de gouvernance
	Exécutifs	Augmenter le partage d'information et l'autonomie des équipes
L'action dans son processus	Gouvernance de l'entreprise	Processus non formalisé Critères et normes de fonctionnement non définis
	Gouvernance sectorielle	Manque d'arrimage avec les objectifs et stratégie de l'entreprise - élargir la vision
	Composante	Nécessite une gestion efficace d'assignation des ressources à la vision de l'entreprise.
	Critères	Nécessite une vigie des écarts, des enjeux, des impacts, de la rentabilité et des imputabilités.
	Problématique	Nécessite l'implantation d'un processus formel et d'un mécanisme de gouvernance favorisant la transparence décisionnelle.