

# Structure de découpage et gouvernance de projets TI : deux leviers incontournables de performance

**COLLOQUE INFORMATIQUE SANTÉ**

**Drummondville, 29 novembre 2018**

**Par Sébastien Blais, BAA, MBA, BB Lean Six Sigma**  
Directeur de la performance clinique  
et organisationnelle  
IUCPQ – Université Laval  
CHU de Québec – Université Laval



Formation continue

# OBJECTIFS

## Présenter...

- 1 ... l'approche de développement d'une structure de découpage de projet comme levier de cohérence**
- 2 ... l'importance d'une structure de gouvernance fonctionnelle et adaptée**
- 3 ... un exemple concret et intégrateur**

# QUELQUES STATISTIQUES POUR AMORCER LA DISCUSSION

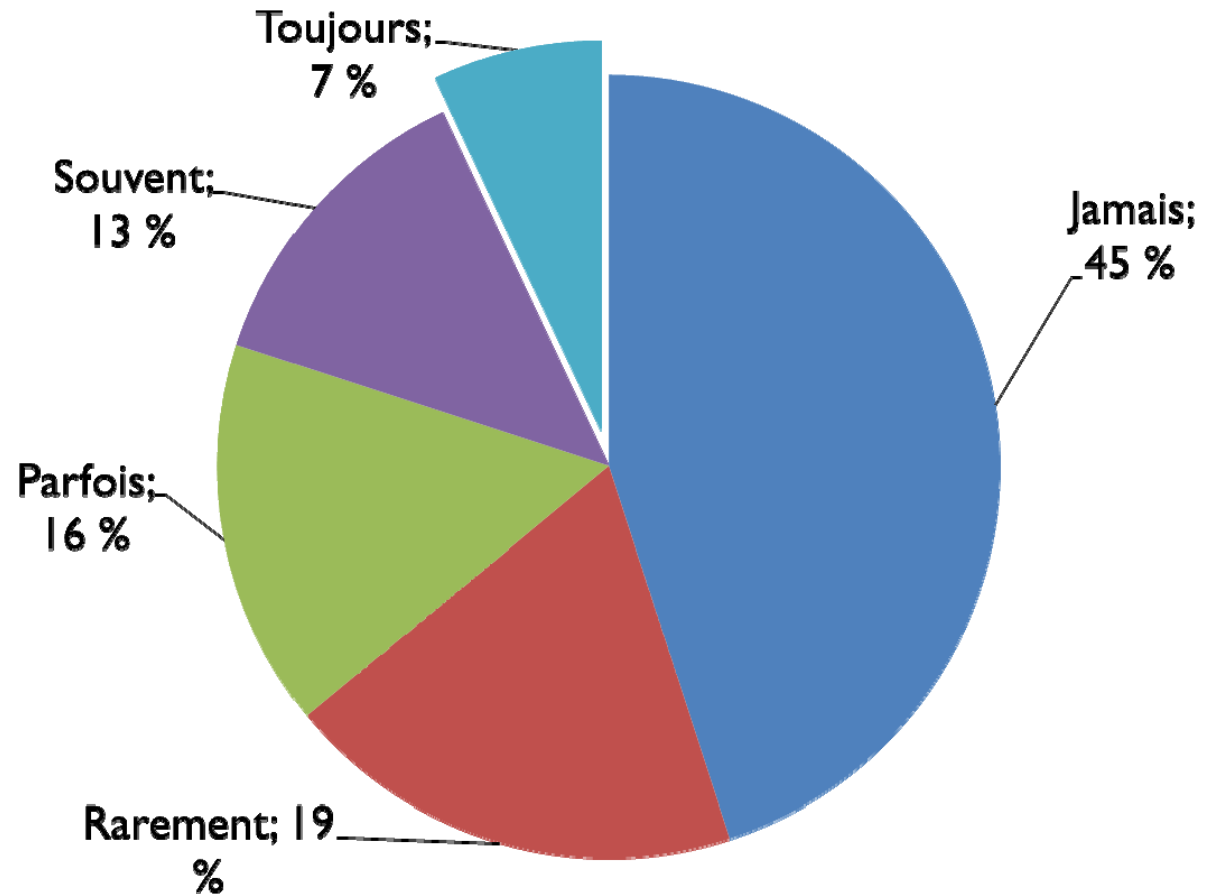
Les rapports du groupe de recherche Standish sur les projets de développement technologique publiés récemment ont démontré que :

- ➔ seulement 26 % des projets ont été exécutés à l'intérieur des enveloppes budgétaires et des délais
- ➔ 46 % des projets ont vécu des « périodes difficiles »
- ➔ et 28 % des projets furent des échecs totaux

- La moyenne des dépassements de coûts et de délais pour les projets catégorisés « échec total » et « ayant éprouvé des périodes difficiles » est de 88 % pour les coûts et de 122 % pour les délais.

# Des systèmes développés, mais rarement pleinement utilisés...

Pourcentage des fonctionnalités mises en place et réellement utilisées



# ÉVOLUTION DES TENDANCES DANS LES PRATIQUES DE GESTION DE PROJET

## TENDANCES...

La gestion de projet s'effectuera de plus en plus dans des contextes de réseaux et les organisations performantes seront celles qui arrimeront le type de projet au profil du chef de projet

La gestion des portefeuilles de projet deviendra plus sophistiquée, de même que la gestion des risques qui couvrira plus large que la simple perspective du projet

## QUELQUES PRATIQUES BIEN CONNUES

## PRATIQUES AVANT-GARDISTES

- ◆ Liste d'activités
- ◆ Rapport d'avancement

- ◆ Gestion des risques

1968 - 1980

1980 - 1990

1990 - 2000

2000 et +

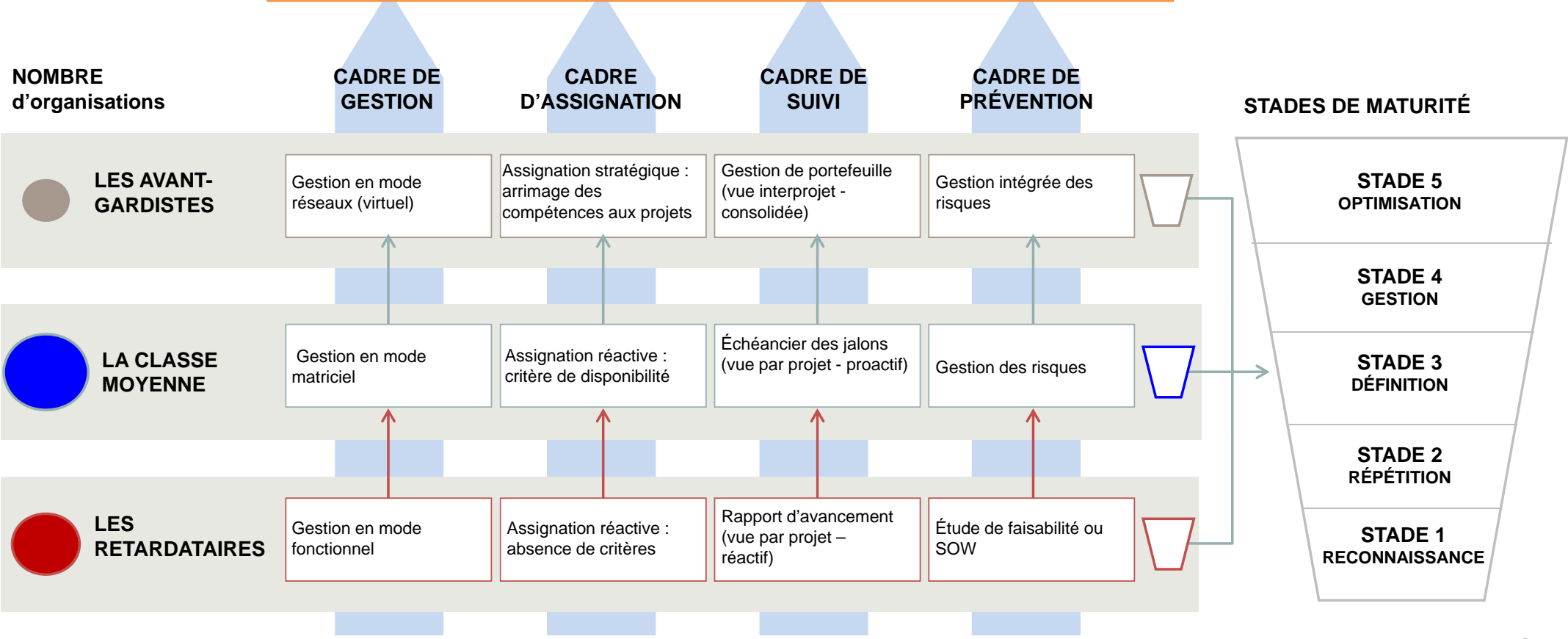
- Diagramme de Gantt
- Gestion des délais
- Échéancier des jalons
- Analyse coûts/bénéfices
- Formulaire d'approbation du client
- Méthodologie et logiciel de GP

- WBS
- Charte de projet et étude de faisabilité
- Identification d'un mandataire « sponsor »
- Identification d'un champion de projet
- Participation et implication des usagers
- Réunion de lancement et de suivi
- Gestion du changement

- Gestion en réseaux
- Assignment stratégique des talents
- Gestion de portefeuille
- Gestion intégrée des risques

# QUE SIGNIFIE ÊTRE « À L'AVANT-GARDE » EN GESTION DE PROJET?

## VERS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE



Inspiré de : PWC

# LA GESTION EN MODE RÉSEAU

## Quelques notions de base

L'organisation réseau possède des leaders multiples, beaucoup de liens volontaires ainsi qu'un très haut niveau d'interactions. Loin d'être totalement nouveau, le concept demeure toutefois, encore aujourd'hui, peu utilisé à son plein potentiel.

Au modèle classique Coût, Temps, Qualité, Délais s'ajoute Capacité d'influence, Enjeux partagés, Intelligence collective, Coopétition, Consensus... il s'agit véritablement d'adopter une approche

### ILS ONT DIT...

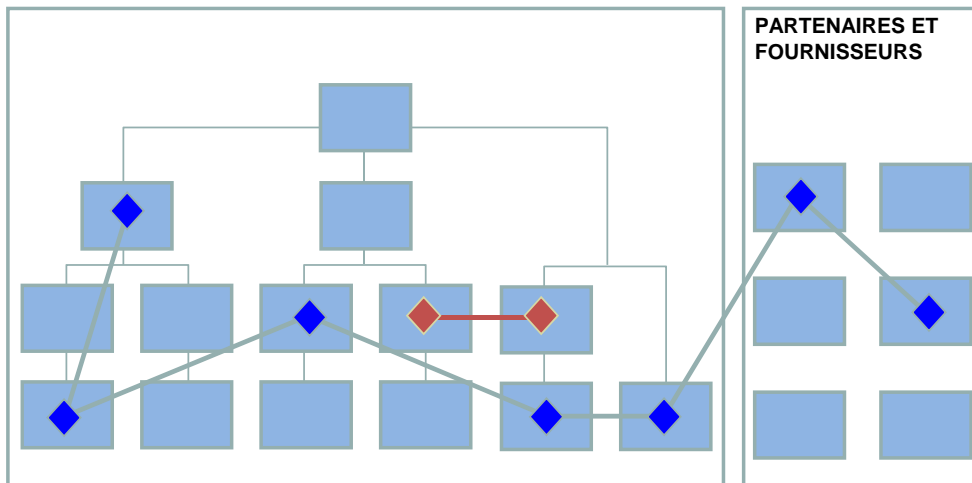
**Des études démontrent que 7 % des organisations qui maîtrisent le travail en réseau génèrent 73 % plus de profitabilité\***



### TENDANCES...

En réseaux, la logique d'hétéarchie dominera. L'hétéarchie est un mot formé à partir de deux termes grecs : heteros (autre) et Arckhein (commander), signifiant ainsi à l'origine « commandement par les autres ».

L'hétéarchie décrit le fait que divers acteurs assument, de façon concertée, la coordination d'une action collective, par exemple, un projet.



\*Deloitte Research, *Mastering Complexity in Global Manufacturing: Powering Profits and Growth through Value Chain Synchronization*. New York and London: Deloitte, 2003

# L'ASSIGNATION STRATÉGIQUE

## Quelques notions de base

- Miser sur les forces distinctives des chefs de projet
- Solliciter / travailler ces forces dans l'action
- Accélérer l'apprentissage en optimisant le transfert d'expertise
- Subdiviser l'équipe de chefs de projet en fonction de leur profil

Savoir placer ses joueurs à différents endroits sur l'échiquier...apparition de rôles hors du commun, par exemple :

- ◆ Agent de risque (vue d'ensemble des risques projet et interprojet)
- ◆ Chef de projet mentor (accompagnateur-formateur)
- ◆ Spécialiste des projets à multiples parties prenantes
- ◆ Spécialiste des projets d'optimisation et transversaux (projets internes)

### ILS ONT DIT...

Un sondage Léger Marketing effectué auprès de dirigeants révèle que 68 % d'entre eux n'utilisent pas de méthode pour évaluer la compétence des gestionnaires de projet dans leurs fonctions... pourtant, ils y gagneraient, car des études ont démontré que certains types de personnalité coïncident davantage avec certains types de projet



### TENDANCES...

Dans la majorité des organisations, nous retrouvons le « Chief Financial Officer », le « Chief Customer Officer », et pour les plus audacieuses, le « Chief Innovation Officer ».

Au cours des cinq prochaines années apparaîtra le « Chief PM Officer », responsable de faire évoluer les pratiques, politiques et méthodologies de gestion de projet de l'organisation.





# LA GESTION INTÉGRÉE ET PROACTIVE DES RISQUES

## Quelques notions de base

- Considérer les informations pertinentes liées aux risques dans les décisions-clés reliées aux projets
- Ajuster les modalités de suivi au risque identifié
- Gérer le risque en mode continu et de manière proactive
- Gérer le risque au niveau stratégique, tactique et opérationnel

### ILS ONT DIT...

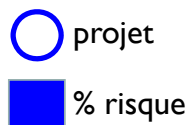
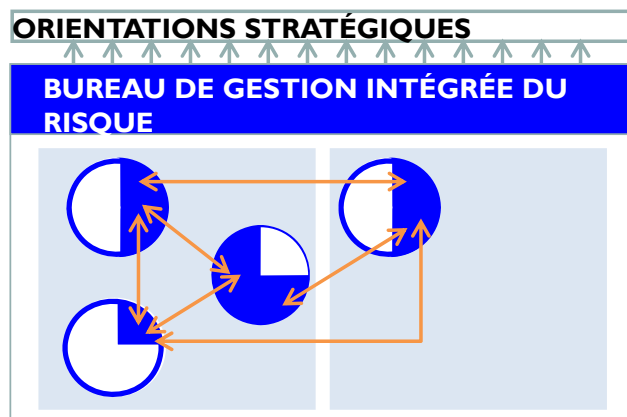
Il ne suffit plus de gérer le risque au niveau de l'activité particulière ni dans les silos fonctionnels.

À travers le monde, les organisations tirent parti d'une approche beaucoup plus complète pour traiter de l'ensemble des risques.

### TENDANCES...

Les organisations qui développeront une véritable « culture » du risque se doteront d'une approche beaucoup plus complète et positionneront le risque comme partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation.

Certaines organisations se sont déjà dotées de Bureau responsable de la gestion intégrée des risques.





# **STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET**



# STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET (SDP)

**La SDP est un outil pour structurer le projet :**

- Elle regroupe les livrables d'un projet selon une logique établie.
- Elle est préparée au début du projet et elle est la base de la planification détaillée du projet.
- Elle permet de fractionner le projet en petits morceaux (lots de travail) plus faciles à gérer.

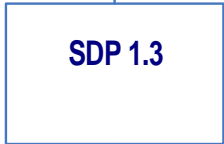
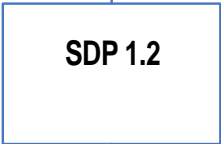
# STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET

## Représentation

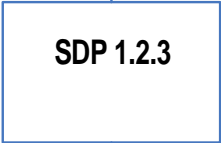
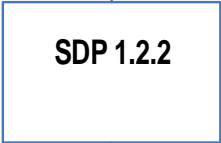
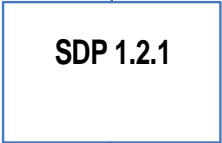
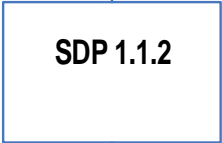
Niveau 1



Niveau 2



Niveau 3








Lots de travail



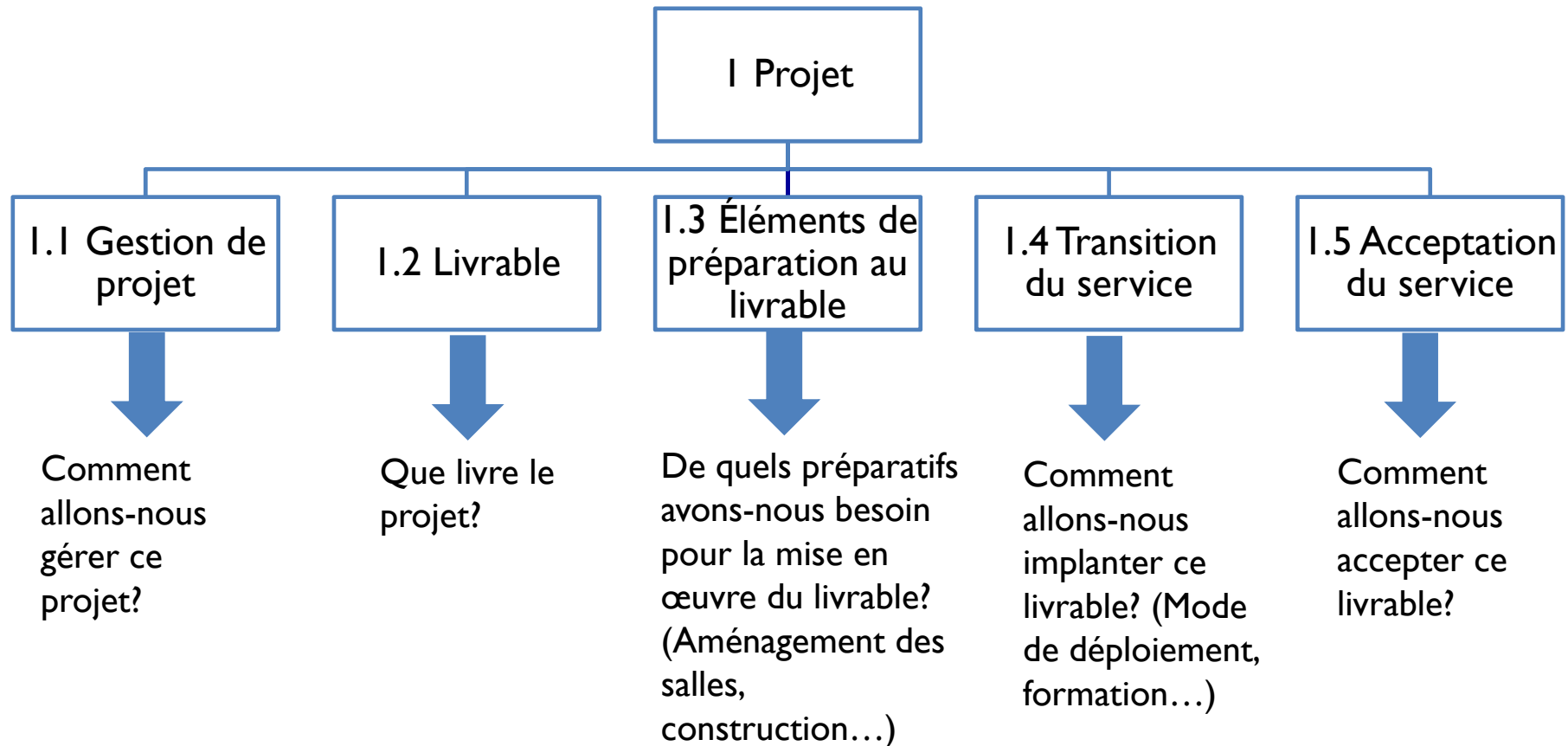
# STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET

**Nous pouvons résumer le travail à faire sur un projet à l'aide de 5 questions et nous pouvons regrouper tous les livrables autour des 5 questions suivantes :**

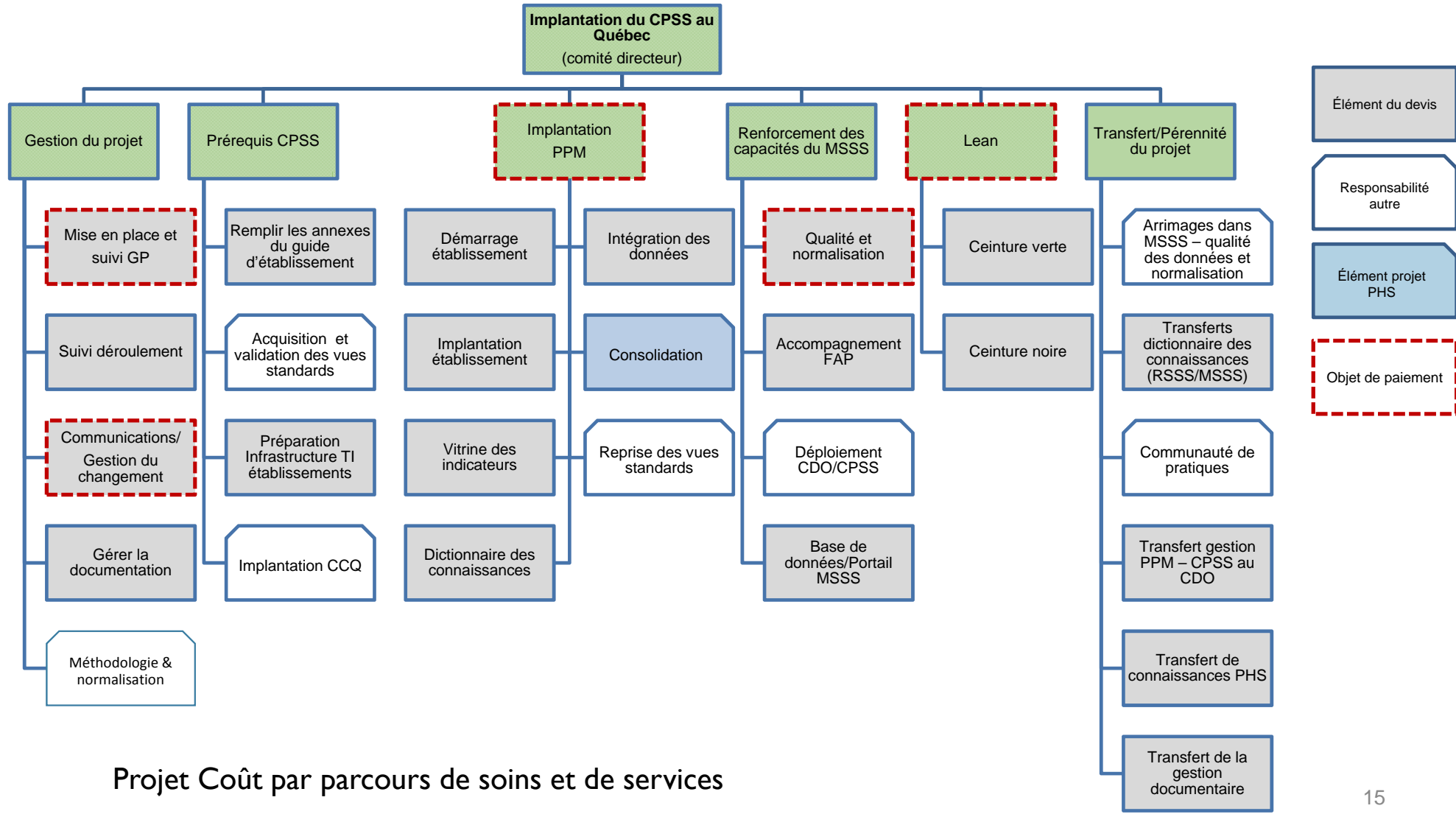
-  1. Comment seront gérés les travaux autour de la réalisation de tous ces livrables (gestion de projet)?
-  2. Quel est le livrable (service) du projet?
-  3. De quoi avons-nous besoin pour mettre le nouveau livrable (service, système, processus...) en place? (Préparation de l'environnement de travail des utilisateurs, composants informatiques...).
-  4. Comment se fera la mise en route du livrable et quels sont les éléments de transition (formation, déploiement...)?
-  5. Comment se fera l'acceptation du livrable?

# STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET

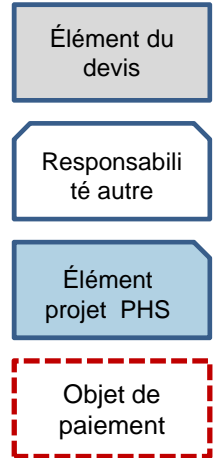
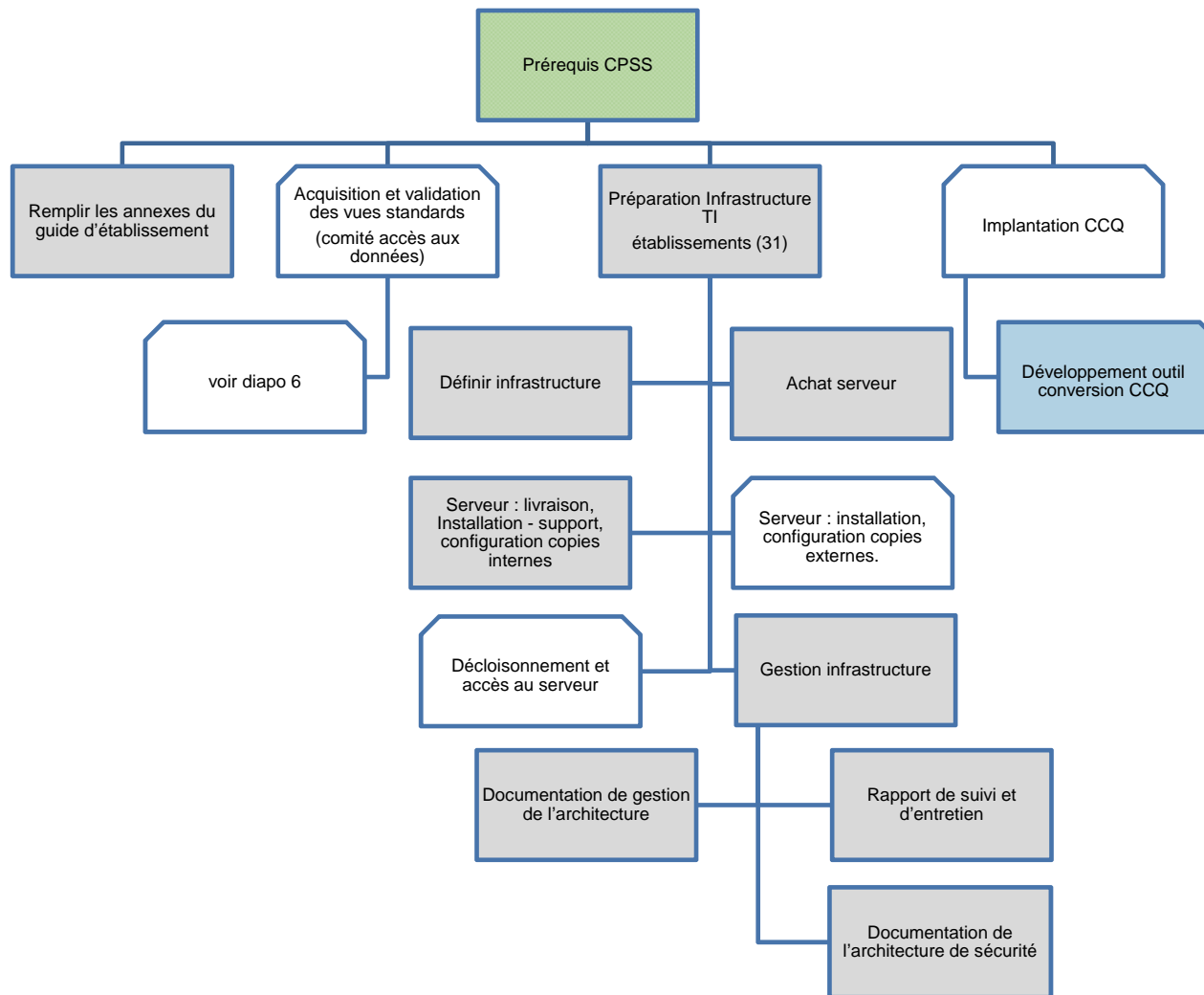
La logique de découpage par question



# PROJET COÛT PAR PARCOURS DE SOINS ET DE SERVICES (CPSS)



# CPSS Exemple Lot 2





# LA MATRICE DES RESPONSABILITÉS (RACI)

Le but du tableau des responsabilités est de répartir la responsabilité des différents éléments de la SDP entre les membres de l'équipe (responsables de lots).

- Le tableau précise les responsabilités de chaque membre envers le projet :
  - Affecter les responsabilités des membres de l'équipe (responsables de lots) aux éléments inférieurs de la SDP (lots de travail).
  - Définir les rôles suivants :
    - Rôle de responsable du lot
    - Rôle d'approbation
    - Rôle d'être informé
    - Rôle d'être consulté

**Un responsable pour un élément de la SDP..**

# LA MATRICE DES RESPONSABILITÉS (RACI)

	Responsable de projet	Infirmier Responsable de lot	Analyste Responsable de lot	Formatrice Responsable de lot
I Projet				
I.1 Gestion de projet				
I.1.1 Planification	Responsable	Doit être consulté	Doit être consulté	Doit être consultée
I.1.2 Suivi et contrôle	Responsable	Doit être consulté	Doit être consulté	Doit être consultée
I.2 Service				
I.2.1 Conception du service	Doit être consultée et approbation	Responsable	Doit être consulté	
I.2.2 Rédaction du service	Doit être consultée et approbation	Responsable	Doit être consulté	

Responsable de lots

STRUCTURE DE DÉCOUPAGE DE PROJET (SDP)

## **GOUVERNANCE RI ET MÉCANISMES DE GESTION**

---

# LA GOUVERNANCE : UNE DÉFINITION SIMPLIFIÉE

UNE DÉFINITION

La gouvernance est un système de régulation et de prise de décision qui permet de soutenir les orientations et l'évolution d'une organisation. Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur, mais bien le fruit d'une concertation entre les différentes parties prenantes. Pour qu'il soit performant, le modèle de gouvernance adopté doit être en adéquation avec le modèle organisationnel de l'entreprise

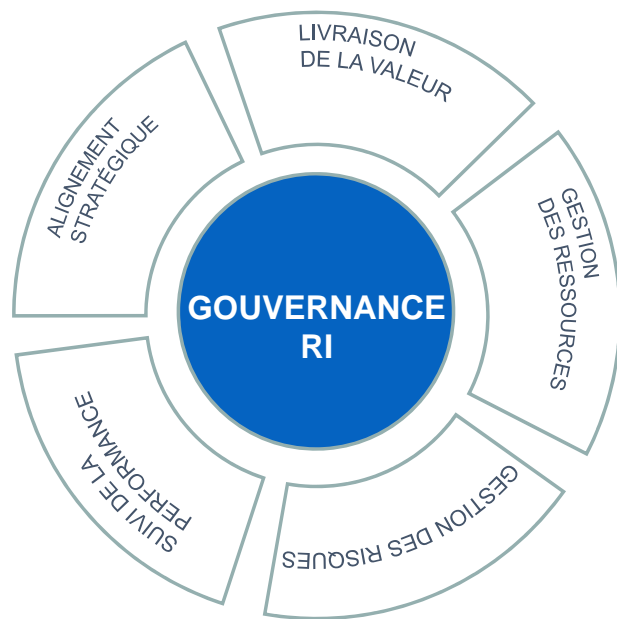
Accroissement de la **COHÉRENCE** d'ensemble des orientations et des actions

Accroissement de l'**ALIGNEMENT** régional des décisions concernant les RI

Augmentation de la **QUALITÉ GLOBALE** en encadrant les niveaux de service des RI

Optimisation et réduction des **COÛTS GLOBAUX** d'exploitation des RI

# LES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE RI



Source : Cobit 4.1 et IT Governance Institute

## DIMENSIONS-CLÉS DE LA GOUVERNANCE RI

- **ALIGNEMENT STRATÉGIQUE** vise l'arrimage entre la stratégie affaires et la stratégie RI (définition et évolution de la proposition de valeur TI; alignement des opérations RI avec celles de l'entreprise, etc.)
- **LIVRAISON DE LA VALEUR** concerne l'exécution de la proposition de valeur pendant la livraison (en s'assurant que les RI livrent les bénéfices prévus à l'égard de la stratégie et en se concentrant sur l'optimisation des coûts ainsi que la démonstration de la valeur des RI)
- **GESTION DES RESSOURCES** met l'emphase sur l'investissement optimal ainsi que la saines gestion des ressources RI critiques (applications et systèmes, données, infrastructures et employés)
- **GESTION DES RISQUES** exige une sensibilisation aux risques des gestionnaires seniors, une compréhension claire de la tolérance au risque de l'entreprise, une connaissance des exigences de conformité, de la transparence envers les risques significatifs de l'entreprise et l'arrimage des responsabilités de gestion des risques au sein de l'entreprise
- **SUIVI DE LA PERFORMANCE** pilote et surveille l'implantation des stratégies, la réalisation des projets, l'utilisation des ressources, la performance des processus et la livraison des services (en utilisant, par exemple, des tableaux de bord qui déclinent les stratégies en actions)

# QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE?

## Attributs et caractéristiques (1/4)

1. Un mandat et des objectifs clairs

2. Un moyen pour développer une vision partagée

3. Une mise en commun des priorités et des enjeux

4. Un levier de partage de connaissances et de mise à niveau (une communauté de pratique)

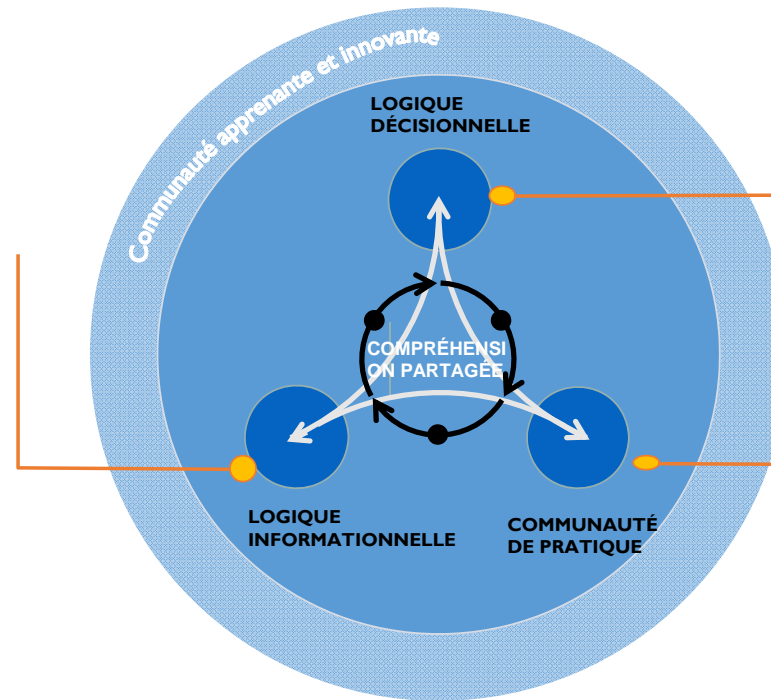
5. Un mécanisme permettant la formulation des recommandations en fonction des besoins d'affaires

# QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE?

## Attributs et caractéristiques (2/4)

### LOGIQUE INFORMATIONNELLE

- ◆ Rôle : représentant d'une direction et responsable de lot



### LOGIQUE DÉCISIONNELLE

- ◆ Rôle : gestionnaire imputable

### COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

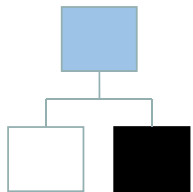
- ◆ Rôle : expert

# QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE?

## Attributs et caractéristiques (3/4)

### 1 Dynamique décisionnelle hiérarchique centralisée

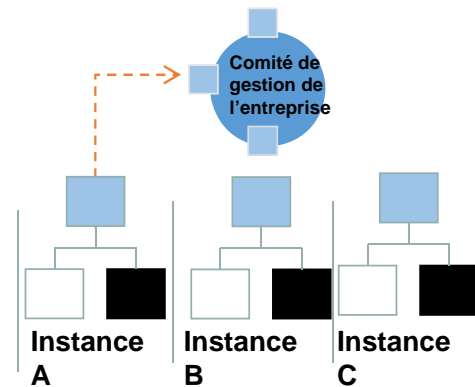
Travailler en mode centralisé



- Centralisation de l'information sous une seule instance hiérarchique supérieure
- Prise de décision réalisée unilatéralement par l'instance hiérarchique supérieure

### 2 Dynamique décisionnelle hiérarchique décentralisée

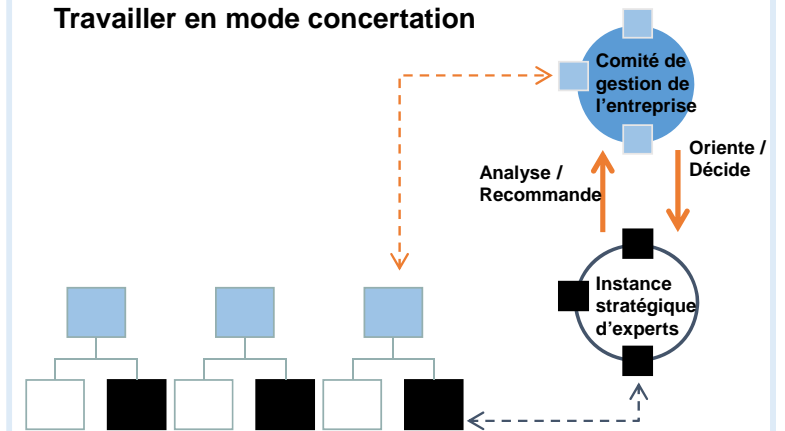
Travailler en mode fédéré



- Fragmentation des problématiques, des enjeux et de l'information
- Prise de décision souvent détachée des enjeux opérationnels des unités
- Difficulté accrue de mise en œuvre suivant la prise de décision du comité de gestion de l'entreprise

### 3 Dynamique décisionnelle hybride

Travailler en mode concertation



- Reconstitution globale des problématiques et enjeux
- Mise en commun de l'information et des expertises
- Prise de décision basée sur la concertation et la perspective d'entreprise (intérêt collectif)

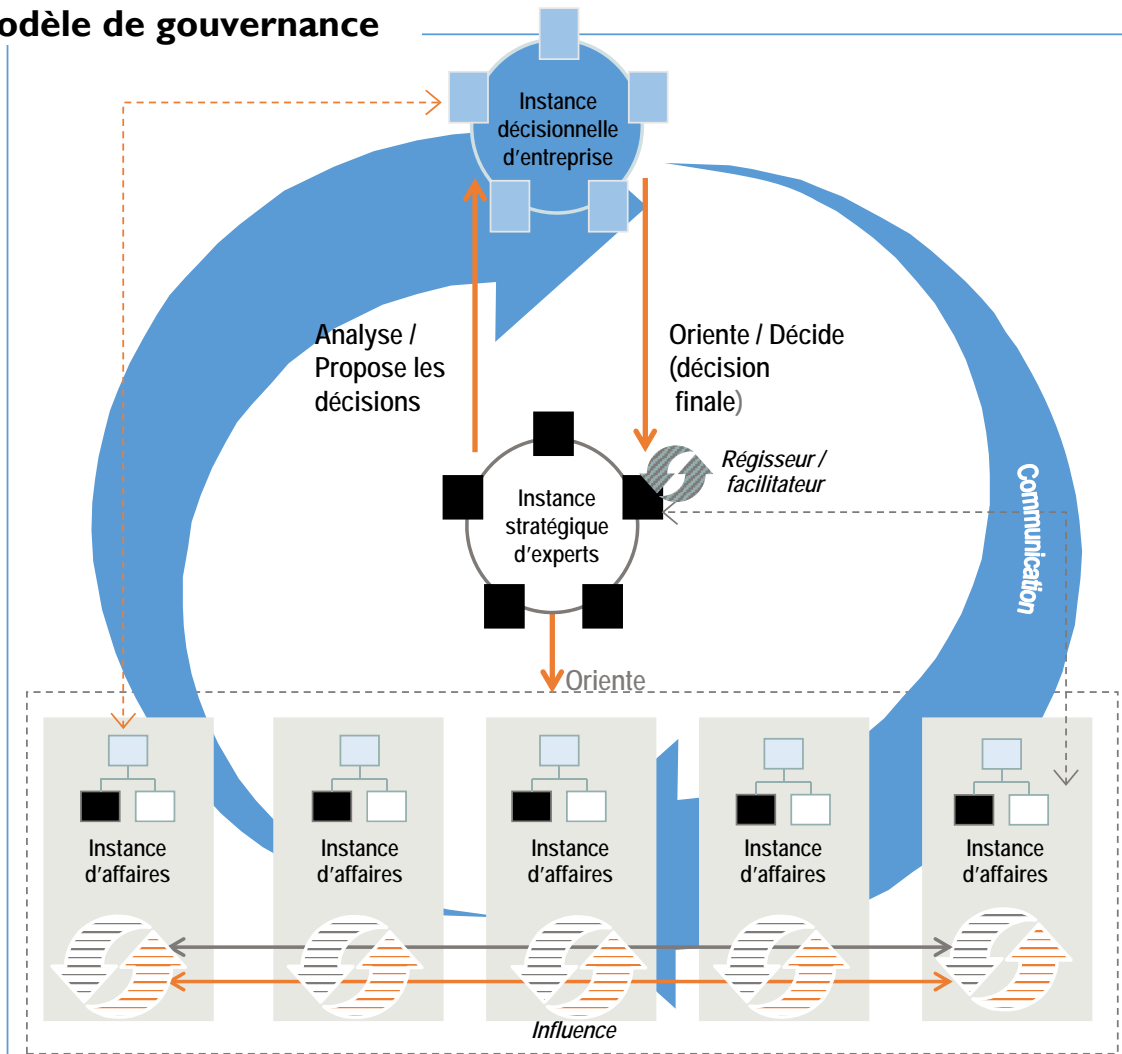
Acteur décisionnel
  Acteur expert
  Collaborateur



# QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE?

## Attributs et caractéristiques (4/4)

Modèle de gouvernance



Instances et fonctions types

### STRATÉGIQUE

- Définition des grandes orientations
- Approbation des recommandations de l'instance stratégique d'experts (Comité Stratégique)

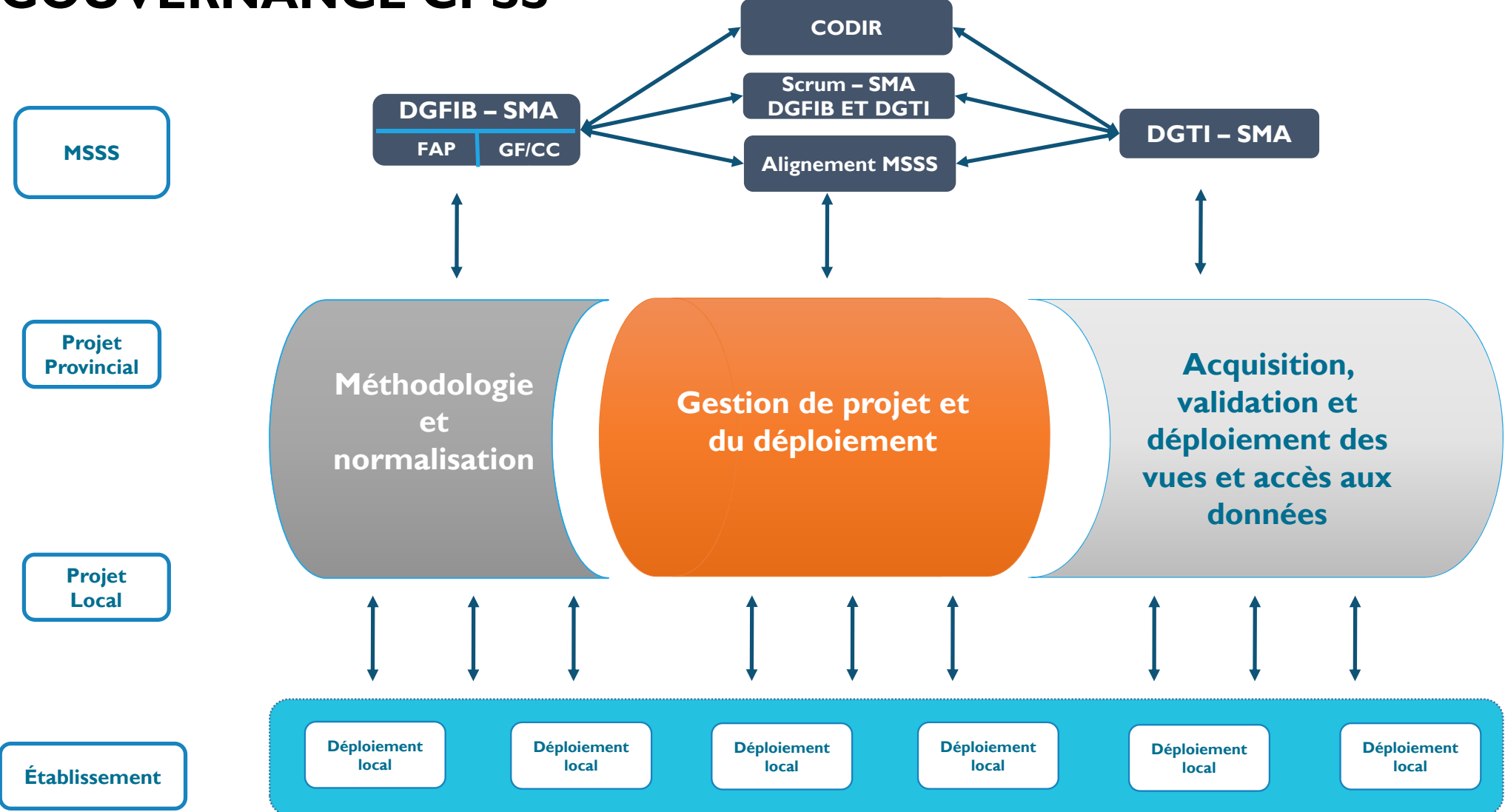
### STRATÉGIQUE / TACTIQUE

- Reconstitution et évolution de la vue d'ensemble
- Élaboration de recommandations (optique d'efficacité)
- Identification d'enjeux communs
- Partage des meilleures pratiques
- Identification de moyens d'action communs

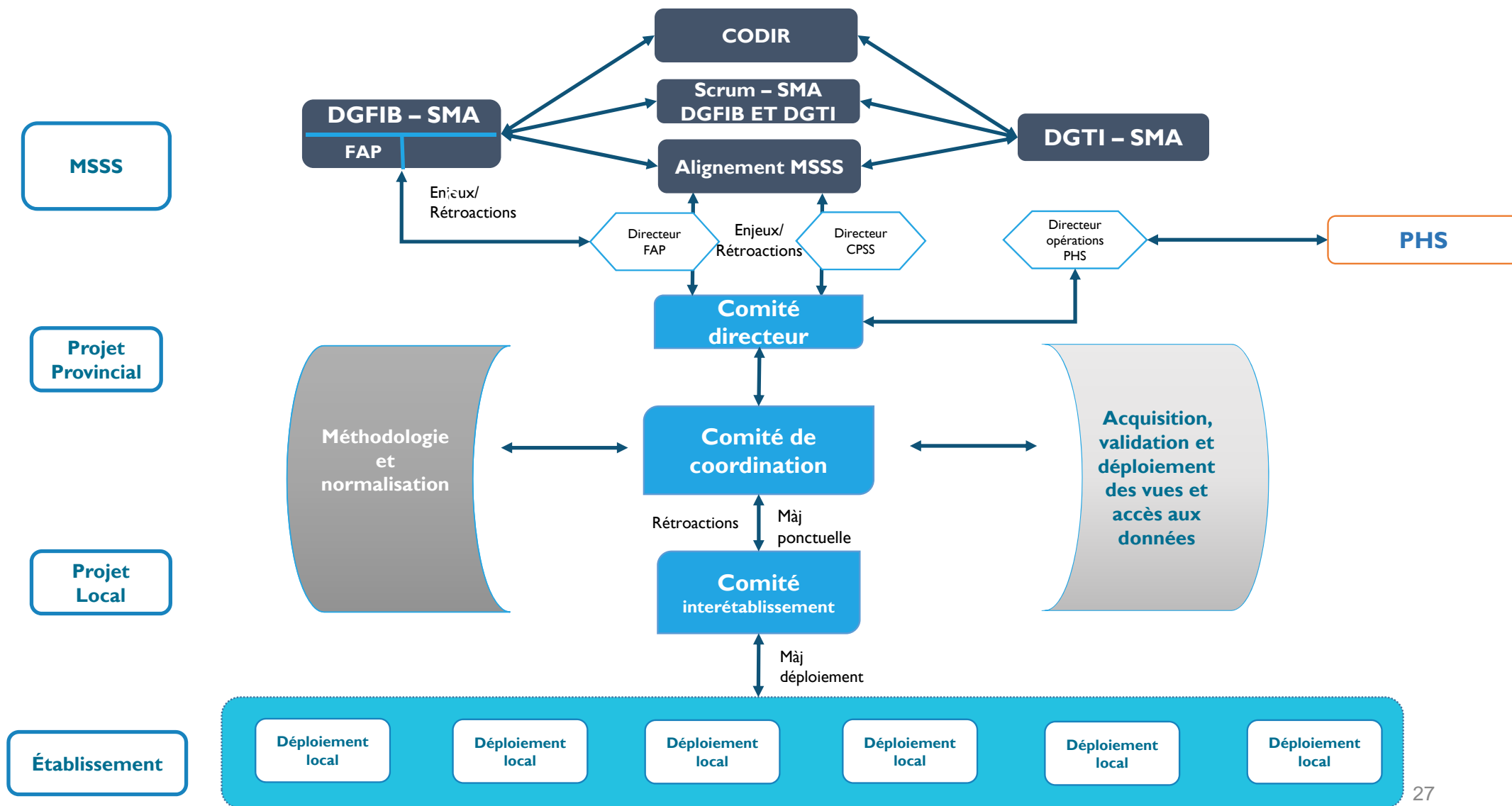
### OPÉRATIONNEL

- Identification des enjeux vécus au niveau des instances d'affaires
- Adaptation de la vision d'ensemble et de la mise en œuvre des grandes orientations

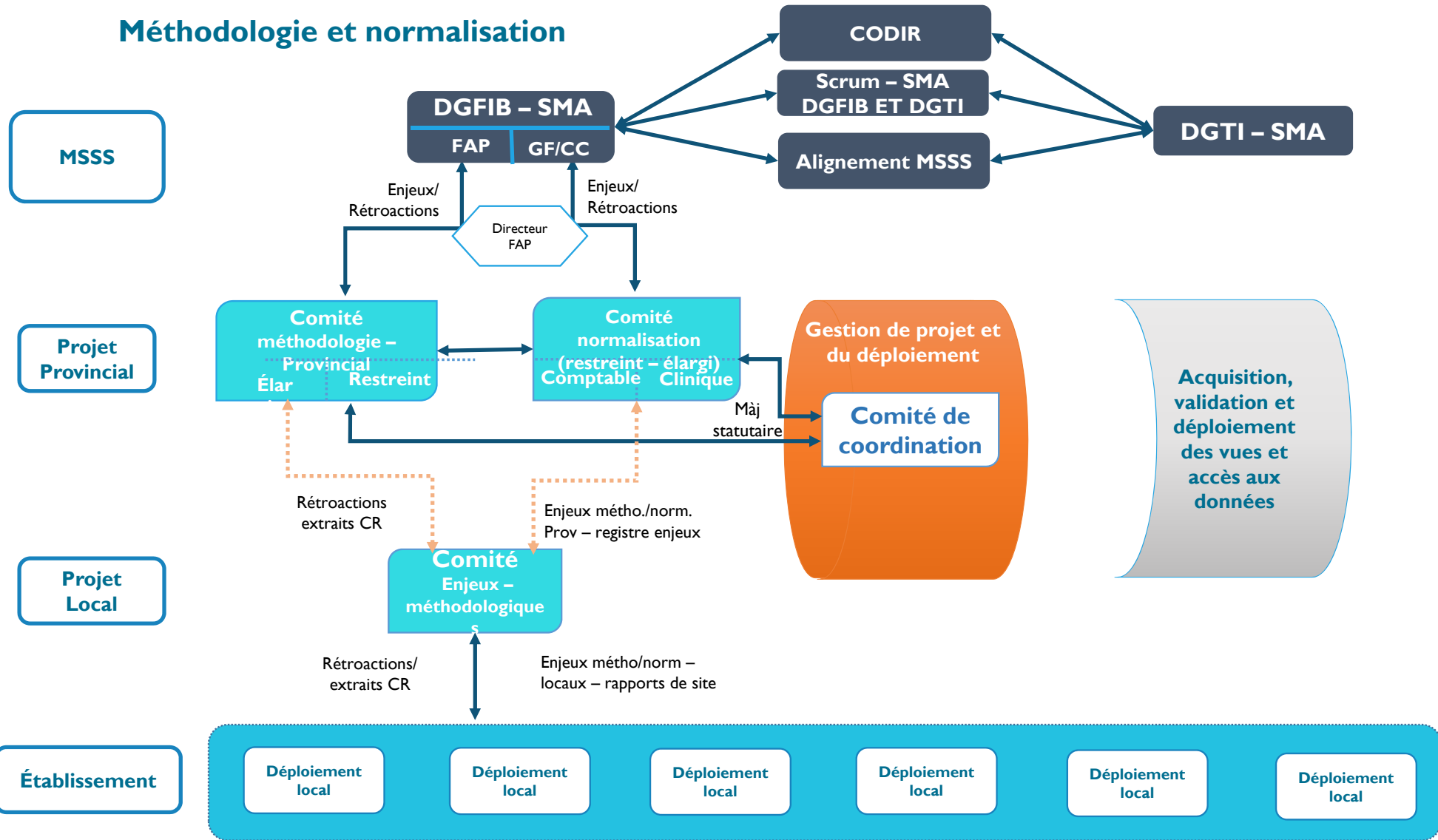
# GOVERNANCE CPSS



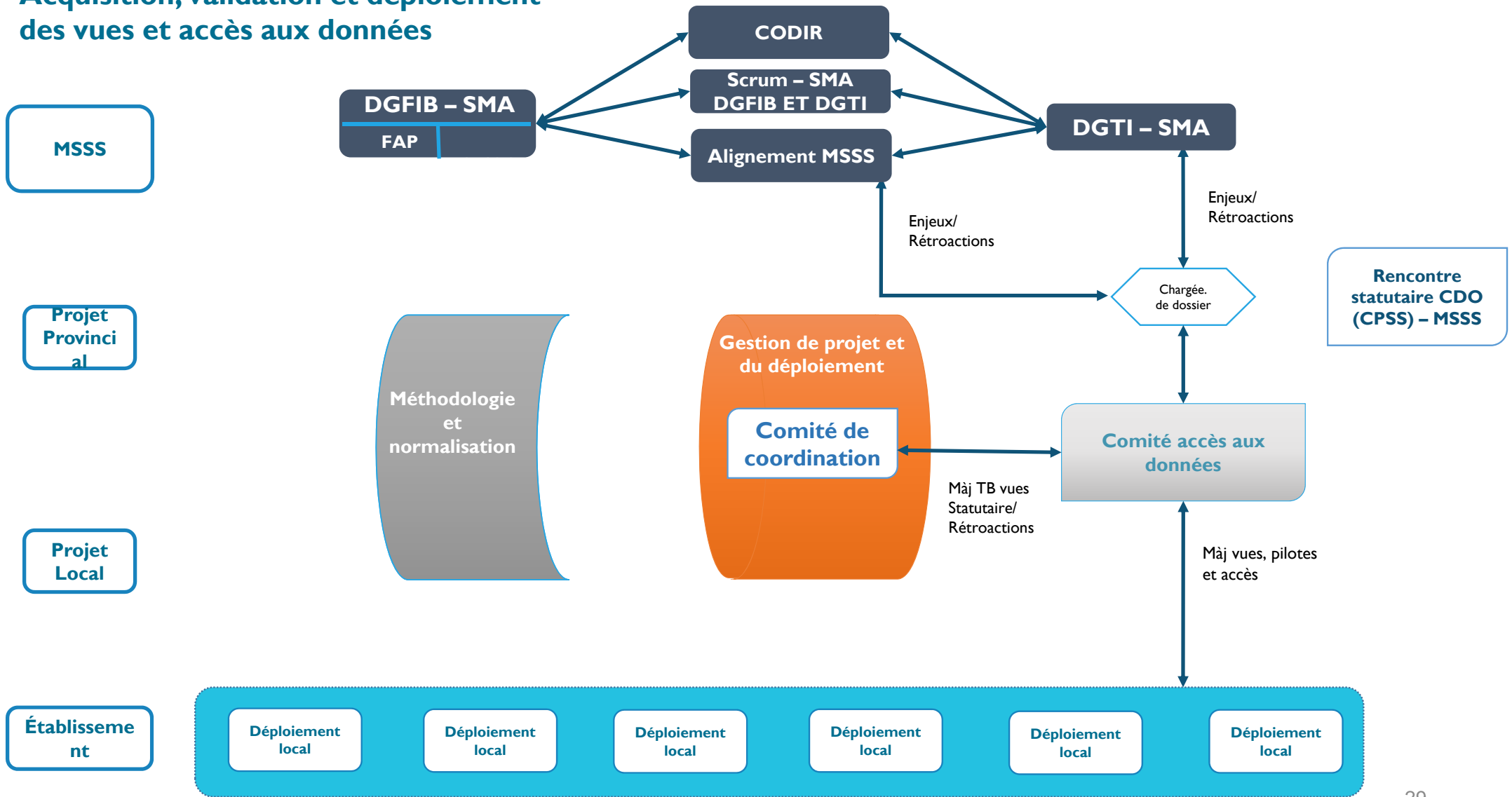
## Gestion de projet et coordination



# Méthodologie et normalisation



# Acquisition, validation et déploiement des vues et accès aux données



# CONCLUSION

1

La SDP permet d'assigner les lots de travail, mais surtout à réduire les risques associés à la gestion du projet

2

La gouvernance est le levier d'alignement clé d'un projet, tant au niveau stratégique qu'opérationnel

**« On vit de ce que l'on obtient.  
On construit sa vie sur ce que l'on donne »**  
*Winston Churchill*

# CERTIFICAT SUR MESURE EN GESTION DE PROJET

UNIVERSITÉ LAVAL - FORMATION CONTINUE

- Programme de 1<sup>er</sup> cycle composé de 9 cours obligatoires
- S'adresse aux gestionnaires de projet ou aux membres d'une équipe de projet
- Cheminement à temps partiel
  - 1 cours par session, 3 sessions par année
- Offert en mode hybride
  - Combinaison dynamique d'ateliers en classe et d'ateliers à distance
  - En moyenne, une présence en classe par mois
- Programme offert à Québec, Montréal et Sainte-Thérèse
- Prochaines cohortes : automne 2019

**EN  
SAVOIR  
PLUS**

Direction générale de la formation continue  
418 656-3202 – 1 855 656-3202  
info@dgfc.ulaval.ca  
ulaval.ca/formationcontinue

