

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE GESTIONNAIRE DE PROGRAMME : UNE PERSPECTIVE
INTERPRÉTATIVISTE DE SES RÔLES DANS L'ORGANISATION

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MARIE-PIER PRESSÉ

SEPTEMBRE 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été pour moi un exercice d'une grande complexité : rigueur, assiduité, ardeur et motivation se heurtaient parfois à de grands questionnements et remises en question. La tête remplie d'idées et d'intuitions, j'ai dû apprendre à me structurer temporellement et intellectuellement pour arriver petit à petit à développer une maîtrise de mon sujet. Plusieurs personnes m'ont accompagnée à travers cette démarche, à la fois sur le plan scientifique que sur le plan personnel.

Tout d'abord, un grand merci à ma directrice de recherche, Dr Hélène Sicotte, pour ses conseils, son écoute et son soutien. Après m'avoir initié à la recherche en gestion de projet en automne 2013, elle m'a fait le plaisir d'accepter de m'accompagner tout au long de mes études à la maîtrise. Ce mémoire n'aurait certainement pas été aussi riche et complet qu'il ne l'est sans son expertise méthodologique et scientifique, ainsi que ses connaissances en dynamiques organisationnelles.

Grâce à leur grande expérience sur le terrain et leur savoir en gestion de programme, les membres de mon jury, M. David Brazeau et Dr Yvan Petit, ont aussi grandement contribué à la qualité de cet ouvrage. Je les remercie chaleureusement du temps qu'ils ont accordé à la lecture et l'évaluation de ma recherche.

J'aimerais aussi souligner l'apport incontournable de Dr Brian Hobbs et Dr Hélène Vidot-Delerue qui m'ont assisté au tout début de ce mémoire, contribuant ainsi à construire les bases de cette recherche. Sans le savoir, ils ont été comme une toile de fond durant toute la réalisation de ma recherche. Car en ayant été des professeurs soucieux et rigoureux, ils m'ont encouragé à me dépasser.

Un infini merci ma famille qui me supportent et m'incitent à me dépasser à chacune des étapes de la vie; à mes collègues et amis de la maîtrise qui m'ont tant de fois aidé, encouragé et stimulé. Je vous aime.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
RÉSUMÉ.....	1
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA GESTION DE PROGRAMME ET SON CONTEXTE ORGANISATIONNEL ..	3
1.1 L'évolution des modes de structuration organisationnelle	3
1.1.1 Facteurs déterminants l'évolution des structures organisationnelles.....	4
1.2 L'émergence de la gestion de programme dans l'organisation	9
1.2.1 Qu'est-ce que la gestion de projet?.....	10
1.2.2 Qu'est-ce que la gestion de portefeuille de projets?	16
1.2.3 Qu'est-ce que la gestion de programme?.....	17
1.3 L'état de la littérature sur la gestion de programme	19
1.3.1 Les types de programme	20
1.3.2 Les compétences en gestion de programme	21
1.3.3 Les rôles du gestionnaire de programme	23
1.4 Conclusion	24
CHAPITRE II	
LES RÔLES DU GESTIONNAIRE DE PROGRAMME.....	27
2.1 Notion de gestionnaire intermédiaire.....	27
2.2 Rôles du gestionnaire.....	29
2.1.1 Dix rôles de cadre selon Mintzberg (1973)	30
2.2.2 Quatre rôles stratégiques selon Floyd et al. (1992)	35
2.3 Conclusion	37
CHAPITRE III	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	39
3.1 Pertinence du sujet.....	39
3.2 Objectif et questions de recherche	40

3.3	Présentation du cadre conceptuel.....	40
3.3.1	Niveaux d'analyse du cadre conceptuel.....	41
3.3.2	Relation entre l'unité d'analyse et les niveaux d'analyse.....	43
CHAPITRE IV		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		
4.1	Approche et perspective de recherche	47
4.2	Stratégie de recherche.....	48
4.2.1	Terrain de recherche	48
4.2.2	Recueil des données.....	49
4.2.3	Traitement, analyse et interprétation des données	51
4.3	Véracité résultats	56
4.3.1	Validité du construit.....	56
4.3.2	Fiabilité interne et externe	57
4.3.3	Validité interne et externe.....	58
CHAPITRE V		
PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		
5.1	Présentation des entrevues contextualisées étudiées	60
5.1.1	Entrevue #1 : Conformité liée au risque de crédit (Thérèse).....	61
5.1.2	Entrevue #2 : Efficacité énergétique de bâtiments (Chantal)	63
5.1.3	Entrevue #3 : Implantation de réseaux cellulaires (Alain).....	66
5.1.4	Entrevue #4 : Développement de produits de télécommunications (Michael).....	69
5.1.5	Entrevue #5 : Remplacement d'équipements permanents (Carole).....	72
5.1.6	Entrevue #6 : Optimisation des pratiques de GP – installations de transport (Jean)	76
5.1.7	Entrevue #7 : Optimisation des pratiques de GP – systèmes de commande (Sylvie).....	80
5.1.8	Entrevue #8 : Optimisation des pratiques de GP – remplacement des équipements (Benoît).....	83

5.2	Principaux rôles des gestionnaires de programme.....	86
5.2.1	Catégories de rôles des gestionnaires de programme	90
5.3	Conclusion	93
CHAPITRE VI		
DISCUSSION		
6.1	Retour sur la proposition et les objectifs de la recherche	95
6.2	Influence du contexte sur les rôles de gestion de programme	95
6.3	Degré d'influence du gestionnaire de programme et rôles stratégiques.....	99
6.3.1	Champion des alternatives	100
6.3.2	Synthétise l'information	101
6.3.3	Facilite l'adaptation	102
6.3.4	Implante des stratégies délibérées.....	102
6.4	Implication des rôles de nature stratégique	104
6.5	Conclusion	106
CONCLUSION		
ANNEXE A		
LETTRE DE PRÉSENTATION.....		
ANNEXE B		
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		
ANNEXE C		
GUIDE D'ENTREVUE		
ANNEXE D		
OUTIL DÉVELOPPÉ POUR ÉVALUER LE DEGRÉ D'OCCURRENCE DES		
CODES DE LA FAMILLE « RÔLES »		
BIBLIOGRAPHIE		

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Continuum du partage d'autorité, tiré de Hobbs & Ménard (1993).....	13
1.2	La gouvernance projet dans son contexte (APM, 2012).....	15
1.3	Relation entre les concepts impactant les structures et les processus organisationnels	26
2.1	Modèle du travail managérial (Mintzberg et Bourgault, 2000).....	34
2.2	Continuum de l'influence du gestionnaire et quatre rôles qui en découlent, tiré de Floyd et al. (1992).....	35
2.3	Relation entre le contexte organisationnel et les rôles du gestionnaire de programme	38
3.1	Schéma illustrant la gestion des bénéfices du programme, tiré du Standard for Program Management, PMI (2013).....	41
3.2	Relation entre l'unité d'analyse et les niveaux d'analyse.....	43
3.3	Cadre conceptuel.....	45
6.1	Entrevues contextualisées réparties sur le continuum du partage d'autorité (tiré de Hobbs & Ménard, 1993).....	97
6.2	Entrevues contextualisées réparties sur le continuum de l'influence du gestionnaire (tiré de Floyd et al., 1994).....	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Facteurs environnementaux, structuraux et de performance importants à considérer pour une organisation.....	6
1.2	Récapitulatif des théories des organisations expliquant l'évolution des modes de structuration.....	8
1.3	Distinction entre les modes de gestion par projets, programmes et portefeuilles (PMI, 2013).....	10
1.4	Niveaux conceptuels de la profession du gestionnaire de programme et exemples d'attributs qui en découlent, tiré de Partington et al. (2005).....	22
1.5	Les rôles de gestionnaires intermédiaires dans les programmes et les portefeuilles de projets, tiré de Blomquist et Müller (2006).....	24
2.1	Les dix rôles de cadre selon Mintzberg (1973).....	31
2.2	Les quatre rôles stratégiques de Floyd et al. (1992).....	36
4.1	Profil sommaire des répondants de la recherche.....	55
5.1	Rôles du gestionnaire de programme, tiré du modèle de Mintzberg (1973).....	87

RÉSUMÉ

La gestion de programme est considérée depuis plusieurs années comme étant un mode de gestion permettant aux organisations de chapeauter un ensemble de projets ayant une visée stratégique commune. Le gestionnaire de programme est donc la personne qui a l'ultime responsabilité d'opérationnaliser des objectifs stratégiques par l'intermédiaire d'initiatives temporaires, interdépendantes et souvent complexes, impliquant un nombre important de ressources humaines et financières. Avec la « *programmification* » des organisations, les gestionnaires de programme apparaissent comme étant des piliers dans le développement organisationnel : en plus des habiletés de planification, d'organisation, de contrôle et de coordination requises en gestion de projet, le gestionnaire de programme doit avoir une profonde compréhension des dynamiques politiques formelles et informelles, ainsi qu'une bonne connaissance du contexte organisationnel et stratégique.

Considérant la nature hautement stratégique de ce poste dans l'organisation, cette recherche propose d'explorer, par une approche interprétativiste, les rôles du gestionnaire de programme. Pour ce faire, huit (8) gestionnaires de programme provenant de différents secteurs d'entreprise ont été interrogés par le biais d'entrevues semi-dirigées.

Les résultats de recherche ont démontré que les rôles du gestionnaire de programme sont grandement influencés par certains facteurs environnementaux, tels que la nature et la structure des projets, les relations entre les unités structurelles, la stratégie et les objectifs poursuivis par l'organisation et le niveau de pouvoir hiérarchique du gestionnaire de programme. De plus, le rôle joué par les gestionnaires de programme rencontrés doit être cohérent avec les visées spécifiques au programme et à l'organisation, mais plus largement, à l'ensemble de l'environnement dans lequel il prend place. Finalement, les gestionnaires de programme se situent généralement à des niveaux stratégiques dans l'organisation et leurs rôles sont davantage managériaux que techniques ce qui les amène à interagir grandement avec les différentes unités organisationnelles et à devoir faire preuve d'un important leadership.

Mots clés : programme, gestion de programme, gestionnaire de programme, gestionnaire intermédiaire, rôles organisationnels, interprétativisme

INTRODUCTION

Le marché des affaires se complexifiant et se diversifiant sans cesse, les organisations sont amenées à adapter et optimiser leurs structures et leurs processus organisationnels afin que ceux-ci répondent mieux à leur environnement externe, ainsi qu'à leurs besoins internes (Blomquist et Müller, 2006; Bredillet, 2008). Ces transformations au niveau du design organisationnel entraînent nécessairement la définition de rôles de gestion spécifiques permettant de faciliter l'intégration des nouvelles fonctions (Blomquist et Müller, 2006). Dans cette optique, de plus en plus d'organisations effectuent de la gestion de programme afin de centraliser la gestion d'un groupe de projets ayant un objectif stratégique commun et de permettre des bénéfices substantiels à l'organisation (Thiry, 2002; PMI, 2013).

Avec la vague de « *programmification* » des organisations (Maylor et al., 2006), le gestionnaire de programme apparaît comme un pilier dans le développement organisationnel; en étant l'intermédiaire entre des objectifs stratégiques de la haute direction et l'opérationnalisation de ces objectifs à travers des initiatives temporaires, il doit détenir une profonde compréhension des dynamiques politiques formelles et informelles, ainsi qu'une bonne connaissance du contexte organisationnel et stratégique (Partington et al., 2005; Pellegrinelli et al., 2007; Pellegrinelli 2008; Pellegrinelli 2011).

Considérant l'intérêt grandissant pour la gestion de programme dans les organisations (Shao et Müller, 2011), il apparaît primordial de s'intéresser à ce que constitue fondamentalement la profession et à mieux comprendre l'étendue des qualités requises à la gestion de programme. Or, un survol de la littérature portant sur la gestion de programme permet de constater que le sujet est encore jeune et que les rôles du gestionnaire de programme ont été peu étudiés jusqu'à présent.

Ceci étant, cette étude vise à explorer les rôles du gestionnaire de programme en contexte organisationnel en utilisant une perspective interprétativiste. Plus

spécifiquement, les questions à l'étude sont : (1) *Comment le gestionnaire de programme conçoit ses rôles dans l'organisation?* (2) *Quelles sont ses interactions avec l'environnement organisationnel, plus précisément avec les autres unités de l'organisation?*

Pour mener ce projet de recherche, nous mettons d'abord de l'avant la revue de la littérature permettant d'établir notre cadre de recherche. Ainsi, le CHAPITRE I passe en revue la littérature portant sur les fondements des différents processus organisationnels et plus spécifiquement ceux relatifs à la gestion de programme. Le CHAPITRE II aborde quant à lui une littérature orientée plus précisément autour de la problématique relative aux rôles des gestionnaires de programme dans l'organisation. Le CHAPITRE III énonce clairement la problématique de recherche et illustre le cadre conceptuel utilisé pour cette étude. Par la suite, le CHAPITRE IV présente en détail les différents volets de la méthodologie de recherche utilisée pour mener à bien cette étude empirique. Le CHAPITRE V présente les résultats de recherche dans le but d'apporter des éléments de réponses aux questions de cette recherche. Finalement, le CHAPITRE VI fournit une discussion plus approfondie autour de ces résultats en faisant un retour sur la proposition et les objectifs de recherche.

La recherche s'inscrit ainsi dans une volonté de contribuer aux connaissances actuelles des rôles du gestionnaire de programme afin d'établir un portrait plus complet de la profession et d'enrichir la littérature actuelle sur le sujet. Cela notamment parce que les gestionnaires de programme représentent pour les organisations des ressources importantes en termes de création de valeur.

CHAPITRE I

LA GESTION DE PROGRAMME ET SON CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Avant de passer en revue la littérature gravitant autour de la problématique relative aux rôles des gestionnaires de programme dans l'organisation, il apparaît essentiel d'établir certaines balises empiriques et théoriques constituant les fondements de structures organisationnelles tels que les projets, les portefeuilles de projets et les programmes. En effet, la définition de rôles de gestion spécifiques provient d'abord d'une nécessité d'assurer une cohérence entre les besoins situationnels, les structures de travail et les caractéristiques de la personne devant assurer ce travail (Blomquist et Müller, 2006). Ainsi, les rôles du gestionnaire sont tributaires du contexte organisationnel.

Le chapitre se divise en trois sections. D'abord, une présentation de l'évolution des modes de structuration organisationnelle mettra de l'avant certaines des théories des organisations. Ensuite, une distinction entre la gestion de projet, la gestion de portefeuille de projets et la gestion de programme sera établie. Finalement, la littérature actuelle portant sur la gestion de programme sera revue dans le but de cibler l'écart présent relativement aux rôles du gestionnaire de programme.

1.1. L'évolution des modes de structuration organisationnelle

Pour mieux positionner le concept de programme en tant qu'unité organisationnelle, il convient d'abord de revenir sur les facteurs ayant contribué à son émergence. Dans ce sens, la littérature sur les théories des organisations est l'une des meilleures portes d'entrée permettant d'établir les raisons d'être de structures organisationnelles telles que les projets, les portefeuilles de projets et les programmes. Une fois que nous aurons mieux situé le programme dans l'organisation, nous ferons le pont entre ces théories et la littérature spécialisée en gestion de projet afin de recueillir les assises théoriques permettant de mieux positionner le rôle du gestionnaire de programme dans l'organisation.

1.1.1. Facteurs déterminants l'évolution des structures organisationnelles

Les organisations ont toujours eu une place importante dans les sociétés; le travail, les loisirs et la vie sociale se déroulent dans des groupes dont l'action est organisée. Cette réalité a amené plusieurs chercheurs à s'intéresser à l'étude des groupes dans divers contextes, et plusieurs courants des théories des organisations ont étudiés les différents modes de structuration organisationnelle de diverses façons.

Certaines de ces théories considèrent que chaque organisation est unique et se structure en fonction de différents déterminants; d'autres considèrent que les organisations se transforment par pression sociale et qu'elles sont encadrées dans leur secteur et leur société; alors que d'autres ont plutôt voulu comprendre la manière dont était répartie les ressources en fonction des modes de structuration. Dans ce sens, les théories de la contingence, les théories néo-institutionnelles et l'analyse des ressources sont parmi celles qui permettent le mieux d'expliquer l'émergence de nouvelles structures organisationnelles.

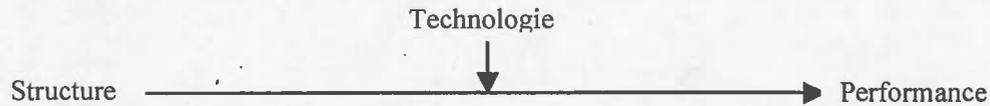
1.1.1.1. Les théories de la contingence

Selon les théories de la contingence, toutes les organisations sont différentes et il n'y a pas de structure formelle idéale (Rouleau, 2007). Dans ce sens, ce sont plutôt les éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures ainsi que les processus internes à l'organisation. Ce qui influence la performance des entreprises est donc leur capacité à faire en sorte qu'il y ait une adéquation entre ces éléments. Il y a trois différentes orientations en théorie de la contingence, soit les théories de la contingence technologique (années 1950), structurelle (années 1960) et stratégique (années 1970); chacune expliquant l'adaptation des organisations par différents facteurs.

CONTINGENCE TECHNOLOGIQUE : Selon ce courant de pensée, ce n'est ni la taille, l'histoire ou le secteur, mais bien la technologie¹ qui est le facteur le plus déterminant

¹ Par technologie on entend ici le mode de production utilisé par l'entreprise. Ainsi, trois types de

pour expliquer le fonctionnement des structures organisationnelles et les effets sur la performance. (Rouleau, 2007).



CONTINGENCE STRUCTURELLE : Les auteurs qui sont associés à ce courant mettent en évidence l'effet de l'environnement sur la structure, et cherchent à comprendre quelles structures permettent de faire face à l'environnement de l'entreprise (Rouleau, 2007). Selon Lawrence et Lorsh (1967), c'est en se fractionnant en différentes fonctions et en se spécialisant que les organisations s'adaptent le mieux à leur environnement (Lawrence et Lorsh, 1967; Rouleau, 2007). Il convient alors d'intégrer les fonctions par des mécanismes de coordination et d'adopter un design organisationnel permettant de faciliter cette intégration : hiérarchie, contacts directs entre gestionnaires, services de liaison, règles interdépartementales, etc.

D'autres auteurs ont cherché à savoir quels étaient les facteurs environnementaux, structuraux et de performance qui étaient importants à considérer (voir le tableau 1.1), et ont démontré que la taille et la dépendance envers les autres organisations étaient les facteurs les plus influents quant à la structure des organisations, et que la spécialisation des fonctions et la centralisation de l'autorité étaient les deux principales dimensions de la structure (Rouleau, 2007).

Tableau 1.1 – Facteurs environnementaux, structuraux et de performance importants à considérer pour une organisation

Environnement	Structure	Performance
Origine et histoire	<i>Spécialisation des fonctions</i>	Profitabilité
Propriété et contrôle	Standardisation	Productivité
<i>Taille</i>	Formalisation	Adaptabilité
Technologie	<i>Centralisation de l'autorité</i>	Marché
Ressources	Configuration	Moral, etc.
Localisation		
<i>Dépendance envers les autres organisations</i>		

CONTINGENCE STRATÉGIQUE: En réponse à la contingence structurelle, la contingence stratégique souligne que les choix des gestionnaires permettent de contrôler en partie l'environnement de l'organisation. Selon Child (1972), il est impératif de faire une place aux choix stratégiques dans la théorie de la contingence afin de reconnaître le rôle du gestionnaire (Child, 1972; Rouleau, 2007). Bien que l'environnement contraigne l'organisation, les gestionnaires contribuent, par la prise de décision à l'ajustement de l'entreprise à son environnement, notamment au niveau de l'accès aux ressources.

En gestion de projet, l'approche contingente permet de comprendre le choix des gestionnaires vis-à-vis du type de structure organisationnelle à mettre en place en fonction des caractéristiques de la situation spécifique, des besoins du projet, ainsi que de la stratégie et des objectifs poursuivis par l'organisation (Hobbs et Ménard, 1993). De plus, les théories de la contingence mettent de l'avant l'importance d'adapter les modes de gestion en fonction de plusieurs facteurs organisationnels.

1.1.1.2. La théorie néo-institutionnelle

Contrairement aux théories de la contingence qui considère essentiellement l'unicité de chaque entreprise, les néo-institutionnalistes mettent plutôt de l'avant que les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes au fil du temps, sans nécessairement être plus performantes (Rouleau, 2007). Selon DiMaggio et Powell (1991), les organisations se conforment aux pressions environnementales

isomorphisme et leurs structures formelles ont des dimensions symboliques : les structures, les règles et les procédures organisationnelles véhiculent des croyances (DiMaggio et Powell, 1991; Rouleau, 2007). Cela dit, l'adhésion à ces croyances n'est pas toujours rationnelle et se fait souvent par des pressions coercitives, mimétiques et/ou normatives.

L'approche néo-institutionnelle en gestion de projet permet de comprendre la raison d'être de certains changements structurels tels que l'implantation de bureaux de projet ou la mise en place de programmes. En effet, selon certains auteurs, plusieurs organisations effectuent ces changements pour suivre la vague de progrès ressentie dans leur industrie, et dans un effort d'introduire la rationalité à la gestion de projet (Hobbs et al., 2008). En ce sens, bien que la plupart des changements organisationnels soient faits au nom de la raison et dans le souci de s'adapter, les moyens de les mettre en place ne les rendent pas nécessairement plus performantes (Hobbs et al., 2008).

1.1.1.3.L'analyse des ressources

Dans la suite des théories de la contingence stratégique, des chercheurs ont mis l'accent sur le pouvoir hiérarchique et les relations entre les unités structurelles comme déterminant affectant les structures organisationnelles. Selon eux, il existe des différences entre les unités opérationnelles, les niveaux hiérarchiques et les personnes, ce qui implique que tous n'ont pas le même accès aux ressources et aux privilèges au sein d'une même organisation. Hickson et al. (1971) soulèvent qu'il existe des contingences propres au pouvoir dans l'organisation qui rendent certaines unités organisationnelle dépendantes des autres (Hickson et al., 1971; Rouleau, 2007). Ces auteurs ont constaté que certaines unités de l'organisation, parce qu'elles sont difficilement substituables, ont plus de pouvoir que les autres et arrivent à mieux contrôler l'incertitude associée à la disponibilité et l'assignation des ressources. Dans ce sens, ce courant part de l'idée que « le pouvoir, dans l'organisation, réside dans la

dépendance que les unités ont envers les ressources dont elles ont besoin » (Rouleau, 2007, p. 117).

L'analyse des ressources est pertinente lorsqu'il est question de gestion de projet. En effet, en mettant l'accent sur le pouvoir hiérarchique et le rapport entre les différentes unités organisationnelles, cette approche soulève l'importance de la gestion des parties prenantes ayant un pouvoir et un intérêt vis-à-vis des projets. De plus, dépendamment de la manière dont les projets s'insèrent dans l'organisation, leur gestion peut être entravée par des enjeux liés au partage des ressources, à leur priorisation et au support que la direction leur accorde (APM, 2012). Ainsi, les considérations qui sous-tendent l'analyse des ressources se prêtent bien à l'analyse de la gestion de projet, et parallèlement à la gestion de programme.

En résumé, les théories de la contingence, la théorie néo-institutionnelle et l'analyse des ressources sont parmi les théories des organisations qui s'intéressent spécifiquement aux déterminants affectant les modes de structuration (voir le tableau 1.2) et qui permettent d'expliquer leur l'évolution au fil des années. Le tableau 1.2 présente un récapitulatif des facteurs déterminants les structures organisationnelles.

Tableau 1.2 – Récapitulatif des théories des organisations expliquant l'évolution des modes de structuration

L'évolution des modes de structuration	
Théories	Facteurs déterminants les structures organisationnelles
Les théories de la contingence	Les éléments du contexte
▪ Contingence technologique	La technologie
▪ Contingence structurelle	L'environnement
▪ Contingence stratégique	Les choix stratégiques
Les théories néo-institutionnelles	Les pressions coercitives, mimétiques et/ou normatives
L'analyse des ressources	Le pouvoir hiérarchique et les relations entre les unités structurelles L'incertitude L'accès aux ressources

Dans la section suivante, nous établirons comment s'est graduellement constituée la littérature en gestion de projet, de portefeuille de projets et de programme, afin de

recueillir l'étendue des assises théoriques permettant de positionner le gestionnaire de programme dans l'organisation.

1.2. L'émergence de la gestion de programme dans l'organisation

Tel que mentionné précédemment, les structures organisationnelles se transforment et se raffinent au fil du temps afin de mieux répondre aux besoins de leur environnement (Blomquist et Müller, 2006; Bredillet, 2008). Dans cette optique, de plus en plus d'entreprises organisent maintenant le travail par projet afin de réaliser leurs objectifs d'affaires (Blomquist et Müller, 2006). Si l'organisation doit gérer de nombreux projets, la suite logique peut alors être la mise en place de programmes et de portefeuilles de projets comme structures organisationnelles permettant de chapeauter ces ensembles de projets.

Dans cette section, nous mettons de l'avant les notions relatives aux structures de projet, de portefeuille de projets et de programme, ainsi que leur processus de gestion respectif. Nous présentons ces trois structures organisationnelles spécifiquement puisqu'elles constituent trois modes de gestion de projet organisationnelle (PMI, 2013) s'insérant tous les trois dans la littérature spécialisée en gestion de projet. Tel que le démontre le tableau 1.3 ci-après, les trois modes de gestion se doivent d'être comparés et distingués afin de cibler ce qui appartient spécifiquement à la gestion de programme.

Tableau 1.3 – Distinction entre les modes de gestion par projets, programmes et portefeuilles (PMI, 2013)

Gestion de projet organisationnelle			
	Projets	Programmes	Portefeuilles
Contenu	Les projets ont des objectifs définis. Le contenu est élaboré tout au long du cycle de vie du projet.	Le programme a un contenu plus élaboré et important, et cherche à atteindre des bénéfices significatifs pour l'organisation.	Les portefeuilles ont un contenu de niveau organisationnel qui change en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.
Changement	Les gestionnaires de projet sont préparés aux changements et implantent des processus permettant de gérer et de contrôler les changements.	Les gestionnaires de programme sont préparés à gérer les changements autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du programme.	Les gestionnaires de portefeuille sont préparés à gérer les changements dans l'environnement interne et externe de l'organisation.
Planification	Les gestionnaires de projet élaborent progressivement un plan détaillé à partir d'informations à haut niveau tout au long du cycle de vie du projet.	Les gestionnaires de programme développent une planification de programme à haut niveau et s'assurent de fournir l'information nécessaire à une planification détaillée pour chaque composante du programme.	Les gestionnaires de portefeuille créent et maintiennent des processus de communication nécessaires au portefeuille global.
Gestion	Les gestionnaires de projet gèrent une équipe de projet dans le but de rencontrer les objectifs du projet.	Les gestionnaires de programme gèrent l'équipe entourant le programme ainsi que les gestionnaires de projet; ils doivent fournir une vision et un leadership à haut niveau.	Les gestionnaires de portefeuille peuvent être amenés à gérer et coordonner les ressources entourant la gestion de portefeuille, ainsi que celles des programmes et des projets qui ont des responsabilités vis-à-vis du portefeuille global.
Succès	Le succès des projets est mesuré à partir de la qualité du produit et de la gestion de projet : respect de l'échéancier, du budget, et degré de satisfaction du client.	Le succès des programmes se mesure en fonction du degré de satisfaction des besoins et des bénéfices attendus.	Le succès du portefeuille se mesure à partir de la performance des investissements globaux et de la réalisation des bénéfices du portefeuille.
Suivi	Les gestionnaires de projet suivent et contrôlent les étapes de production du produit, du service ou du résultat attendu par le projet.	Les gestionnaires de programme suivent le progrès des composantes du programme afin de s'assurer de rencontrer l'ensemble des buts, des échéanciers, des budgets et des bénéfices attendus.	Les gestionnaires de portefeuille suivent les changements stratégiques et l'allocation des ressources, de la performance et des risques du portefeuille.

1.2.1. Qu'est-ce que la gestion de projet?

Dans les 50 dernières années, la gestion de projet a évolué des outils et techniques du secteur opérationnel (Bredillet, 2008) afin de servir une variété d'activités corporatives. La pratique de la gestion de projet est aujourd'hui reconnue comme un

mode d'organisation et un système permettant d'anticiper et de rationaliser des initiatives collectives temporaires (Söderlund, 2004; Garel 2012). Cette interprétation positiviste des projets est d'ailleurs reflétée par le Project Management Institute, qui définit le projet comme étant « un effort temporaire destiné à produire un produit, un service ou un résultat unique, et ayant des objectifs spécifiques et des limites de ressources humaines et financières » (p. 4, PMI, 2013).

L'arrivée de la gestion de projet dans les organisations a généré de nombreuses préoccupations quant à la manière d'introduire ce mode de production au système et aux structures déjà existants. En effet, comme les organisations ont d'ordinaire des activités allant bien au-delà des projets, il est essentiel de s'intéresser aux moyens d'arrimer ces derniers aux structures organisationnelles, ainsi qu'aux processus et aux pratiques organisationnels en place. De plus, la gestion de plusieurs projets simultanément au sein d'une entreprise impliquant un certain nombre d'enjeux organisationnels, les structures de gouvernance ont progressivement évolué dans le but de raffiner les approches de gestion de projets.

1.2.1.1. Choix organisationnels en gestion de projet

Lorsqu'il est question de faire des choix organisationnels relatifs à l'intégration des projets au reste de l'organisation, il est nécessaire de prendre en compte le contexte externe et interne à l'organisation. Ainsi, il est primordial de considérer l'intérêt et le support qui sont conférés par la direction de l'organisation aux projets, l'expertise existant au sein de l'organisation en gestion de projet, ainsi que l'environnement global dans lequel s'insère ces projets (APM, 2012).

La littérature en gestion de projet propose un schème de référence en ce qui concerne les choix organisationnels possibles. Ce dernier est représenté par un continuum (Figure 1.1) comprenant des structures types, soit la structure fonctionnelle, la structure par projet et la structure matricielle (Hobbs & Ménard, 1993).

D'abord, les structures fonctionnelles sont celles qui regroupent leurs ressources par spécialité. Lorsqu'une organisation est structurée ainsi, les projets peuvent être confiés à un responsable technique de l'unité spécialisée pour effectuer des projets. Dans les organisations qui se structurent ainsi, les opérations de production priment par rapport aux projets (Hobday, 2000; Davies et Hobday, 2005). Ce choix de structure est donc approprié lorsqu'un projet fait appel à des connaissances très poussées et ne requérant qu'une seule spécialité.

Ensuite, la structure par projets est employée lorsqu'une organisation doit réaliser des projets importants devant intégrer différentes spécialités techniques. Cette structure prend place dans des organisations où les projets dominent les opérations et retiennent davantage les ressources fonctionnelles (Hobday, 2000; Davies et Hobday, 2005). Cette structure accorde une autorité claire au gestionnaire de projet qui possède un contrôle total sur ses ressources.

Finalement, la structure matricielle se caractérise par une combinaison des composantes par projet et fonctionnelles. Ce type d'arrangement permet aux unités fonctionnelles de maintenir leurs opérations courantes tout en fournissant des ressources spécialisées aux projets. Pour leur part, ces projets peuvent exister dans l'organisation de manière relativement autonome. Cela dit, ce type de structure implique une collaboration entre les directeurs fonctionnels et les gestionnaires de projet qui emploient un bassin de ressources communes. Dépendamment de l'organisation et de son contexte, la structure matricielle peut être plus ou moins forte, en fonction du partage de l'autorité entre le directeur fonctionnel et le chef projet (voir Figure 1.1).

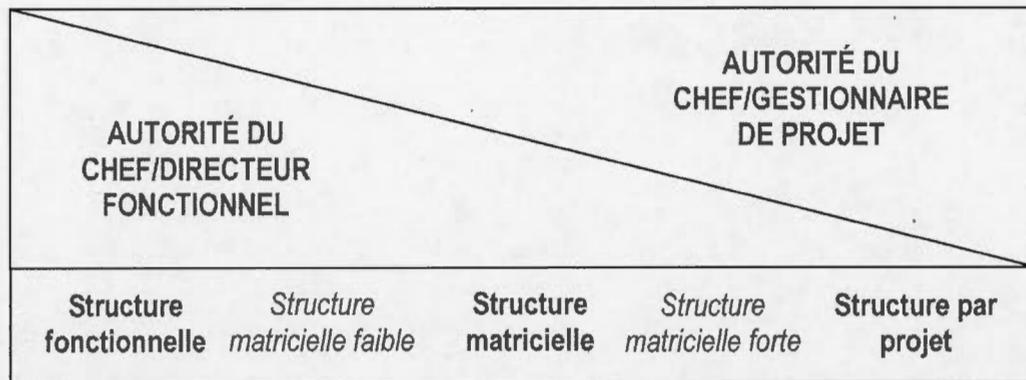


Figure 1.1 – Continuum du partage d'autorité (Hobbs & Ménéard, 1993)

Ces trois types de structures présentent respectivement un certain nombre d'avantages et d'inconvénients et les décisions entourant les modes de structuration sous-tendent plusieurs questions managériales tournant autour des trois éléments suivants (Hobbs & Ménéard, 1993) :

Organisation existante : Comment les projets devraient être positionnés en fonction des modes de structuration déjà existants, et quelles sont les relations devant être établies entre les projets et l'organisation existante.

Gestionnaire de projet : Quels niveaux d'autonomie et d'autorité devraient être donnés au gestionnaire de projet? Quel devrait être son statut?

Pratiques et systèmes : Quels pratiques et systèmes de gestion devraient être utilisés pour gérer les projets?

Davies et Hobday (2005) illustrent également les différentes formes de structures projets dans les organisations en fonction de leur primauté par rapport aux opérations en établissant un modèle comprenant six structures types, soit les structures (a) fonctionnelle, (b) matricielle, (c) matricielle équilibrée, (d) par projets, (e) orientée projets et (f) basée sur les projets. Ce modèle a l'avantage de pousser l'analyse des structures organisationnelles en illustrant mieux la réalité des différentes organisations. Cela dit, l'approche basée sur le continuum de partage d'autorité a

l'avantage de fournir un cadre conceptuel simplifié et sera donc utilisé pour l'analyse des structures organisationnelles de projet dans le cadre de ce mémoire.

Or, l'environnement entourant la gestion de projet demeure très complexe. Quel que soit leur position sur le continuum, les entreprises doivent généralement gérer plusieurs projets simultanément si elles souhaitent rester compétitives et assurer le développement de leur stratégie corporative (Bredillet, 2008). Cette réalité implique d'autres problématiques liées entre autres à la capacité organisationnelle, ainsi qu'à la coordination et l'organisation de ces projets. Malgré que la majorité de la littérature en gestion de projet se concentre sur les projets uniques (Yaghootkar & Gil, 2011), de plus en plus de recherches montrent les enjeux organisationnels associés à la gestion de plusieurs projets.

1.2.1.2. Enjeux de l'environnement multi-projets

Bien que favorisant la compétitivité de l'entreprise, l'environnement multi-projets est un enjeu important dans la perspective du projet en lui-même (Yaghootkar & Gil, 2011). En effet, les interdépendances entre plusieurs projets et la nécessité de partager des ressources spécialisées (Yaghootkar & Gil, 2011) peuvent générer plusieurs perturbations au niveau de la gestion de chaque projet (Yaghootkar & Gil, 2011). Ces enjeux ont mis de l'avant le besoin de coordonner et d'équilibrer les intérêts, les priorités et les ressources entre les différents projets, ainsi que de développer les capacités et les infrastructures organisationnelles permettant de favoriser la réalisation des stratégies corporatives.

Les dernières avancées scientifiques en gestion de projet ont démontré qu'il y a essentiellement deux approches de gestion utiles pour pallier ces enjeux, soit la gestion de portefeuille de projets et la gestion de programme (Blomquist & Müller, 2006). En effet, comme leur durée de vie est plus longue que celle du projet, ces approches sont considérées comme étant des intermédiaires entre les choix stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle dans l'organisation (PMI, 2013).

Ainsi, elles font partie plus largement de la structure de gouvernance corporative qui est définie par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2004) comme étant :

« [...] un élément clé dans l'amélioration de l'efficacité économique et de l'augmentation de la confiance des investisseurs. La gouvernance corporative implique un ensemble de relations entre la gestion de la compagnie, son conseil d'administration et ses parties prenantes. La gouvernance corporative fournit aussi une structure par laquelle les objectifs de l'entreprise et la manière de les atteindre sont établis [Traduction libre] (2004, p. 11). »

En étant liées aux projets, la gestion de programme et la gestion de portefeuille de projets font partie plus spécifiquement de la gouvernance de projet qui, selon l'Association for Project Management (APM, 2012) :

« [...] concerne le lieu de la gouvernance spécifiquement associé aux activités des projets. Une gouvernance des projets effective doit s'assurer que le portefeuille de projets de l'organisation soit aligné avec les objectifs corporatifs, soit livré efficacement, et soit durable. La gouvernance des projets doit aussi permettre au conseil d'administration et aux parties prenantes des projets d'obtenir de l'information pertinente, fiable et au moment opportun [Traduction libre] (2004, p. 4). »

La figure 1.2 montre où se situe contextuellement la gouvernance des projets que représentent les programmes et les portefeuilles de projets, ainsi que la relation qu'elle a avec l'organisation, la gouvernance corporative et la gestion de projet.

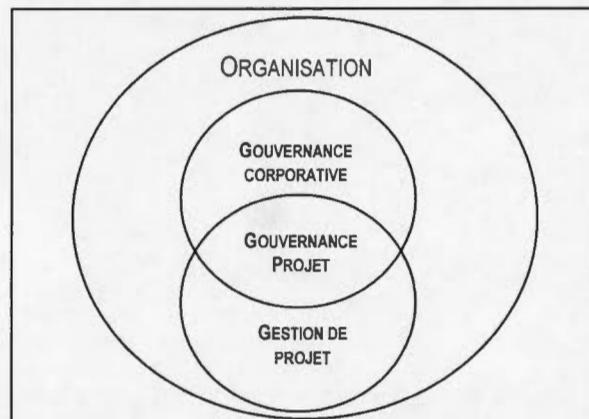


Figure 1.2 – La gouvernance projet dans son contexte (APM, 2012)

Comme l'illustre la figure 1.2, la gouvernance projet sert d'intermédiaire entre l'organisation et les projets, et rappelle que les programmes et les portefeuilles de projets se situent à ce niveau conceptuel.

Les sections qui suivent présentent plus en détail ces deux structures de gouvernance, soit la gestion de portefeuille de projets et la gestion de programme.

1.2.2. Qu'est-ce que la gestion de portefeuille de projets?

En regroupant un ensemble de projets et de programmes dans le but d'atteindre des objectifs d'affaires stratégiques particuliers (PMI, 2013) la gestion de portefeuille de projets apparaît comme un des modes de gestion de projet organisationnelle permettant de palier certains des enjeux organisationnels associés à la gestion multi-projets. La gestion de portefeuille de projets est une manière pour les compagnies d'analyser et de gérer collectivement un ensemble de projets afin de retirer des bénéfices qui ne seraient pas possibles s'ils étaient gérés individuellement (Labrosse, 2010). Dans ce sens, l'objectif principal d'un portefeuille de projets est de sélectionner des projets qui répondent le mieux aux stratégies corporatives pour une période donnée, tout en tenant compte des ressources limitées et des variations du marché (Blomquist & Müller, 2006). Tout comme le portefeuille financier, le portefeuille de projets doit être suivi et équilibré périodiquement pour assurer à l'entreprise d'obtenir un meilleur retour sur investissement de ces projets (Labrosse, 2010). Blomquist et Müller (2006), dans le cadre d'une étude réalisée dans le but de déterminer les meilleures pratiques des gestionnaires intermédiaires, ont démontré que les gestionnaires de portefeuilles de projets se retrouvent généralement à des niveaux allant d'intermédiaire à élevé dans la hiérarchie de l'organisation. Ils occupent généralement des postes de direction et de vice-présidence.

Au tournant des années 80, Bettis et Hall (1981) démontraient déjà que les compagnies pratiquant la gestion de portefeuille de projets étaient plus adaptées à leur environnement (Reyck et al., 2005). En effet, parmi les trois entreprises étudiées pour

la recherche ayant implanté un portefeuille de projets, deux ont amélioré leur positionnement sur le marché par rapport à leurs concurrents. D'autres auteurs ont également démontré qu'il y avait une forte corrélation existant entre l'adoption des processus de gestion de portefeuille de projets et la réduction des problèmes liés aux projets (Reyck et al., 2005). La mise en place d'un portefeuille de projets permet donc aux compagnies de développer leurs capacités organisationnelles et d'améliorer leur performance en gestion de projet (Jonas, 2010).

Par ailleurs, d'autres auteurs ont démontré que plusieurs organisations éprouvent des problèmes managériaux relatifs à la gestion de portefeuille de projets ayant des impacts non désirables (Blichfeldt & Eskerod, 2008). À cet effet, Blomquist et Müller (2006) soutiennent que pour retirer des bénéfices des portefeuilles de projets, ceux-ci doivent changer, s'adapter et se redéfinir constamment dans le but de mieux refléter la stratégie organisationnelle et les changements du marché.

Dans ce sens, de plus en plus d'entreprises raffinent leurs infrastructures « projet » afin d'augmenter leur efficacité et leur performance. Les programmes apparaissent comme étant une autre façon de le faire lorsqu'un ensemble de projets s'alignent vers un objectif corporatif défini.

1.2.3. Qu'est-ce que la gestion de programme?

Le programme est défini comme étant un groupe de projets connexes gérés en coordination dans le but d'obtenir des bénéfices et un contrôle qui ne seraient pas possible s'ils étaient gérés individuellement (Thiry, 2002; PMI, 2013). Les programmes, tout comme les projets, sont une façon de réaliser les objectifs organisationnels, souvent dans un contexte de planification stratégique (PMI, 2013). Ainsi, bien que les projets à l'intérieur du programme génèrent des bénéfices distincts, la gestion de programme permet de consolider ces bénéfices pour répondre à l'objectif spécifiquement recherché par le programme (PMI, 2013).

La gestion de programme de projets est ainsi de plus en plus utilisée pour implanter des stratégies corporatives (Partington, et al. 2005; Pellegrinelli et al., 2007; Pellegrinelli, 2008; Shao et Müller, 2011), pour développer et maintenir les capacités organisationnelles (Pellegrinelli, 2011), pour gérer l'implantation de systèmes d'informations complexes (Pellegrinelli, 2008), et pour plusieurs autres types de changements organisationnels.

Dans les organisations, on reconnaît généralement le gestionnaire de programme à un niveau intermédiaire, en tant que directeur ou gestionnaire d'une unité organisationnelle (Blomquist et Müller, 2006). Selon Pellegrinelli (1997), la gestion de programme doit se concentrer sur la priorisation, la planification et la coordination des projets afin de retirer un certain niveau de performance de l'ensemble de ces projets (Pellegrinelli, 1997). De plus, la gestion de programme doit tenir compte des orientations, des objectifs et de la culture de l'organisation plus largement afin d'orienter chaque projet dans cette visée (Lycett et al., 2004; Shao et Müller, 2011). Enfin, la gestion de plusieurs projets dans le cadre d'un programme implique de devoir optimiser la gestion des coûts, des échéanciers et des efforts; d'intégrer les livrables du programme et les bénéfices additionnels, ainsi que d'optimiser l'utilisation des ressources en fonction des besoins du programme (PMI, 2013). Ainsi, le gestionnaire de programme doit avoir une vision stratégique et chercher à créer une synergie entre les projets afin de produire de plus grands bénéfices (Rijke, 2014).

Selon le Standard for Program Management (PMI, 2013), certains facteurs permettent d'évaluer la pertinence de la gestion de programme dans l'organisation, soit : la recherche de bénéfices stratégiques, le besoin d'une planification coordonnée entre différentes initiatives, le partage de ressources, l'interdépendance entre les projets, et le fait que la gestion centralisée puisse permettre d'optimiser l'enchaînement entre ces projets (PMI 2013). De plus, trois modes de gestion sont impliqués lorsqu'il est question de gestion de programme : la gestion des bénéfices, la gestion des parties prenantes, et la gouvernance des projets (PMI, 2013).

Comme la gestion de programme constitue l'objet d'analyse de cette recherche, une revue de la littérature plus approfondie – mettant de l'avant les principales questions ayant été abordées sur le sujet jusqu'à présent – sera présentée dans la section qui suit.

1.3. L'état de la littérature sur la gestion de programme

Bien que les sections précédentes aient permis de clarifier ce qui distingue les projets, les programmes et les portefeuilles de projets, une certaine ambiguïté relative à ces approches a longtemps persisté dans la littérature. D'une part entre la gestion de programme et la gestion de projet, et d'autre part entre la gestion de programme et la gestion de portefeuille. En effet, la gestion de programme étant souvent – mais pas tout le temps – une structure intermédiaire entre les projets et les portefeuilles de projets, on l'a longtemps confondu avec l'une ou l'autre des deux autres approches. À cet effet, Vereecke et al. (2001) ont suggéré l'idée que la confusion entourant la nature de la gestion de programme pouvait s'expliquer par les différentes influences scientifiques qui ont contribué à son émergence, ce qui reflète le manque de maturité de la discipline (Pellegrinelli et al., 2007).

Les auteurs qui ont étudié la gestion de programme jusqu'ici ont principalement adopté une perspective orientée projet, en cherchant à adapter et redéfinir les concepts et les techniques de gestion de projets pour les appliquer à la gestion de programme (Pellegrinelli et al., 2007). Ainsi, les programmes, parce qu'ils sont découpés en plus petites initiatives, peuvent être perçus comme étant de grands projets (Ohara, 2005), ramenant ainsi l'idée qu'ils devraient être gérés selon les mêmes domaines de connaissances que la gestion de projet. De fait, lorsqu'on définit la gestion de programme comme étant un processus permettant de coordonner un ensemble de projets ayant une visée commune, partageant des ressources, et cherchant à répondre à une finalité, on ne s'écarte pas réellement du paradigme basé sur la gestion de projet.

En contrepartie, d'autres auteurs se sont éloignés de ce paradigme en se référant plutôt aux disciplines telles que la gestion et la planification stratégique (Mintzberg, 1984; Pellegrinelli et al., 2007). Ainsi, au début des années 1990, une certaine confusion persistait autour des termes gestion de programme et gestion de portefeuille de projets (Blomquist et Müller, 2006) étant donné que tous les deux impliquaient la gestion de multiples projets. Dans ce sens, la gestion de programme et de portefeuille référaient généralement à un groupe de projets qui partageaient des similarités (Pellegrinelli, 1997; Pelligrenelli, 2011).

Des études scientifiques sur le sujet ont clarifié cette ambiguïté (Vereecke et al., 2001; Blomquist et Müller, 2006; Pellegrinelli, 2011) et comme nous l'avons entrevu dans les sections précédentes, la gestion de projet, de portefeuille de projets et de programme sont maintenant perçues comme des processus de gestion distincts, apportant respectivement des bénéfices spécifiques d'un point de vue organisationnel.

Les sections qui suivent présenteront les principales thématiques ayant été étudiées en gestion de programme, soit les types de programme, les compétences requises à la gestion de programme, ainsi que les rôles des gestionnaires intermédiaires tels que les gestionnaires de portefeuille de projets et les gestionnaires de programme.

1.3.1. Les types de programme

Buuren et al. (2010) ont fait ressortir trois types de programme en fonction de l'intensité de leur mode de gestion :

- Type 1 Gestion de programme en tant que mécanisme de coordination léger entre les projets (Buuren et al., 2010).
- Type 2 Gestion de programme en tant que centre de services partagés, intégrant les extrants des projets, en leur laissant une autonomie par rapport à l'établissement de leurs objectifs (Buuren, 2010).
- Type 3 Gestion de projet en tant que stratégie de développement intégrée dans laquelle les projets sont des éléments constitutifs de l'objectif global du programme (Pellegrinelli, 1997; Buuren et al., 2010).

Le type 1 correspond à la gestion de programme que Gray (2007) décrit comme étant un système d'informations ouvert permettant la coordination des activités, tout en ayant peu d'influence sur la gestion de chaque projet (Buuren et al., 2010). Ce type de structure organisationnelle est plus souvent reconnu comme étant un portefeuille de projets, qu'un programme à proprement dit. Le type 2 permet l'intégration des fonctions d'une variété de projets, tout en respectant l'autonomie de ces projets vis-à-vis l'établissement des objectifs. Ainsi, les services financiers, administratifs et juridiques, par exemple, sont centralisés dans une seule unité et utilisés par tous les projets. Le type 3 repose sur une gestion de programme plus intégrée et cherche à répondre à une seule finalité. Ainsi, les projets qui découlent de ce programme sont définis et séquencés par le gestionnaire de programme (Buuren et al., 2010).

Pellegrinelli et al. (2007), considèrent que, dans la pratique, il n'existe pas de type de programme qui soit aussi défini, mais que ces derniers prennent plutôt une forme hybride et trouvent leur signification à travers la stratégie de l'organisation et les différentes interventions entreprises. Les auteurs considèrent ainsi qu'il est crucial de tenir compte du contexte pour comprendre le type de gestion de programme mis en place (Pellegrinelli, 2008).

1.3.2. Les compétences en gestion de programme

Les compétences en gestion de programme ont été étudiées par différents auteurs qui ont constaté que les qualités requises en gestion de projet et en gestion de programme se distinguent de manière importante, et qu'un gestionnaire de projet compétent n'aura pas nécessairement autant de succès en programme (Partington et al., 2005; Pellegrinelli et al., 2007). Ils ont en effet remarqué que les compétences d'un gestionnaire de programme ne sont pas seulement une extension de celles relatives à la gestion de projet, et qu'elles nécessitent un mélange d'aptitudes interpersonnelles, de crédibilité personnelle, une profonde compréhension des dynamiques politiques formelles et informelles que forme le contexte organisationnel et une bonne connaissance du contexte stratégique plus largement (Partington et al., 2005).

Dans cette optique, Partington et al. (2005) ont développé un modèle des compétences du gestionnaire de programme se composant de 24 attributs répartis selon une hiérarchie de quatre niveaux conceptuels de la gestion de programme (tableau 1.4), allant de conceptions de niveau opérationnel (N1) à des conceptions de niveau stratégique (N4). Selon ces auteurs, les conceptions qu'ont les gestionnaires de programme de leur travail se construisent en grande partie en fonction de leur environnement et des attentes qu'ont leurs supérieurs hiérarchiques face à leur travail.

Tableau 1.4 – Niveaux conceptuels de la profession du gestionnaire de programme et exemples d'attributs qui en découlent, tiré de Partington et al. (2005)

N1 : Préoccupation pour la livraison du contenu du programme	N2 : Préoccupation pour l'impact du programme sur l'organisation	N3: Préoccupation pour la réalisation des résultats du programme à haut niveau	N4: Préoccupation pour le développement de capacités stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> - Dépanneur, procédural - Est centré sur un seul rôle - Soutien et répond aux demandes d'aide - S'attend à des efforts soutenus de ses équipes - Fait ce qui a marché dans le passé - Gère les risques internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Proactif, analytique, procédural - Remplit plusieurs rôles mais est inconfortable dans un conflit de rôle - Utilise l'approche « j'ai besoin de savoir » pour interagir - S'attend à des efforts spéciaux de ses équipes quand c'est nécessaire - S'adapte en fonction de son environnement - Tente de gérer tous les risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérimenté, réflexif, flexible face aux règles et procédures - Gère en adoptant une position claire quand les rôles sont potentiellement conflictuels - Social et inclusif, mais préparé à piloter et trancher dans les décisions - Exploite les talents individuels - Adapte son environnement en fonction de soi - Prépare une contingence extrême 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaligne l'organisation intuitivement; établit les règles - Prend plusieurs rôles pour intégrer des intérêts divergents - Leader charismatique et crédible amenant les gens à changer leur comportement naturel - Étend les talents individuels - Adapte son environnement en fonctions des objectifs - Prêt aux conséquences de l'échec

L'étude en question, en prenant le programme dans son ensemble comme unité d'analyse, a mis de l'avant le fait que les gestionnaires seniors qui ont eux-mêmes des

conceptions de niveau opérationnel auront tendance à limiter leurs attentes par rapport aux gestionnaires de programme, ne valorisant pas les comportements d'ordre supérieur, c'est-à-dire d'ordre stratégique. Les supérieurs hiérarchiques des gestionnaires de programme apparaissent donc comme une donnée importante influençant les perceptions et les pratiques des personnes exerçant cette profession.

1.3.3. Les rôles du gestionnaire de programme

Suite à un besoin remarqué par le Project Management Research Program (PMI), Blomquist et Müller (2006) ont entrepris une étude cherchant à déterminer les meilleures pratiques des gestionnaires de programme et de portefeuille de projets nécessaires au succès des organisations. Dans ce sens, ils ont fait ressortir les rôles de ces deux postes de gestion. En ce qui concerne les gestionnaires de programme, les auteurs ont noté que leurs responsabilités sont essentiellement de prendre en considération les besoins des parties prenantes dans la réalisation du programme et de concentrer une attention particulière sur les contraintes de coût et de temps. Les outils et techniques nécessaires à la gestion de programme sont principalement des bases de données sur les compétences des personnes assignées aux projets, sur les possibles sous-contractants des projets et d'autres informations sur les projets (Blomquist et Müller, 2006). Plus concrètement, les auteurs ont établi un cadre des rôles du gestionnaire de programme et du gestionnaire de portefeuille de projets à différents moments du cycle de vie du programme (voir tableau 1.5).

Tableau 1.5 – Les rôles de gestionnaires intermédiaires dans les programme et les portefeuilles de projets, tiré de Blomquist et Müller (2006)

	Efficacité	Coordination	Efficiences
Avant l'exécution des projets :			
Les rôles de la gestion de portefeuille de projets	- Planification stratégique - Sélection de projet	- Approvisionnement des ressources	- Révision des plans de projet/ programme
Les rôles de la gestion de programme	- Identification des opportunités d'affaire	- Identification de synergie - Sélection des ressources	
Pendant l'exécution des projets :			
Les rôles des deux approches de gestion	Identification des mauvais projets	Planification des ressources - Participation à des comités de pilotage - Priorisation des projets* - Coordination des projets** - Collecte et regroupement de rapports	Initier*/mener** des examens - Gestion des problèmes - Coaching des gestionnaires de projets - Amélioration des processus

*principalement le rôle du gestionnaire de portefeuille de projets

**principalement le rôle du gestionnaire de programme

Ce cadre de référence met essentiellement de l'avant les distinctions et les similarités entre les rôles de gestion de programme et ceux de gestion de portefeuille de projets. De plus, les résultats de la recherche menée par Blomquist et Müller (2006) suggèrent des pistes de réflexion pour les organisations en ce qui a trait aux différentes structures de gouvernance des projets.

1.4. Conclusion

Tel que démontré dans ce chapitre, de nombreux facteurs tendent à influencer les structures organisationnelles, telles que les projets, les portefeuilles de projets et les programme. L'environnement organisationnel entourant le programme est ainsi un facteur important influençant son mode de gestion. En effet, les transformations au niveau du design organisationnel entraînent nécessairement la définition de rôles de

gestion spécifiques permettant de faciliter l'intégration des nouvelles fonctions. Pour obtenir de meilleurs résultats, les compagnies doivent ainsi assurer une cohérence entre les besoins situationnels, les structures de travail et les caractéristiques de leadership (Blomquist et Müller, 2006). De plus, bien qu'il y ait longtemps eu de la confusion entre les termes désignant la gestion de multiples projets dans la littérature passée, la gestion de programme et la gestion de portefeuille de projets sont maintenant reconnues comme étant deux structures de gouvernance distinctes par l'ensemble des référentiels en gestion de projet. Dans la même lignée, des auteurs ont aussi démontré la distinction entre ces deux approches de gestion intermédiaires (Blomquist et Müller, 2006), et entre les gestionnaires de projet (Partington et al., 2005; Pellegrinelli et al., 2007).

En ce qui concerne la gestion de programme à proprement dit, elle sert à centraliser la gestion d'un groupe de projets ayant un objectif stratégique commun afin de permettre des bénéfices substantiels à l'organisation. Nous avons souligné que le processus de gestion de programme dépendait grandement du type de programme, de ses objectifs et de son contexte organisationnel. De plus, les conceptions qu'ont les gestionnaires de programme sont souvent cohérentes avec celles de leur milieu, et les pratiques qu'ils emploient découlent de ces conceptions. Les rôles du gestionnaire de programme ont aussi été établis et mis en parallèle avec ceux du gestionnaire de portefeuille de projets afin de faire ressortir les distinctions propres à chacun.

La revue littérature présentée jusqu'ici, en plus de clarifier certains termes, a permis de développer une partie du cadre conceptuel nécessaire à cette étude. La figure 1.3 illustre ainsi la relation entre les concepts ayant un impact sur les structures et les processus organisationnels explorés dans cette recherche.

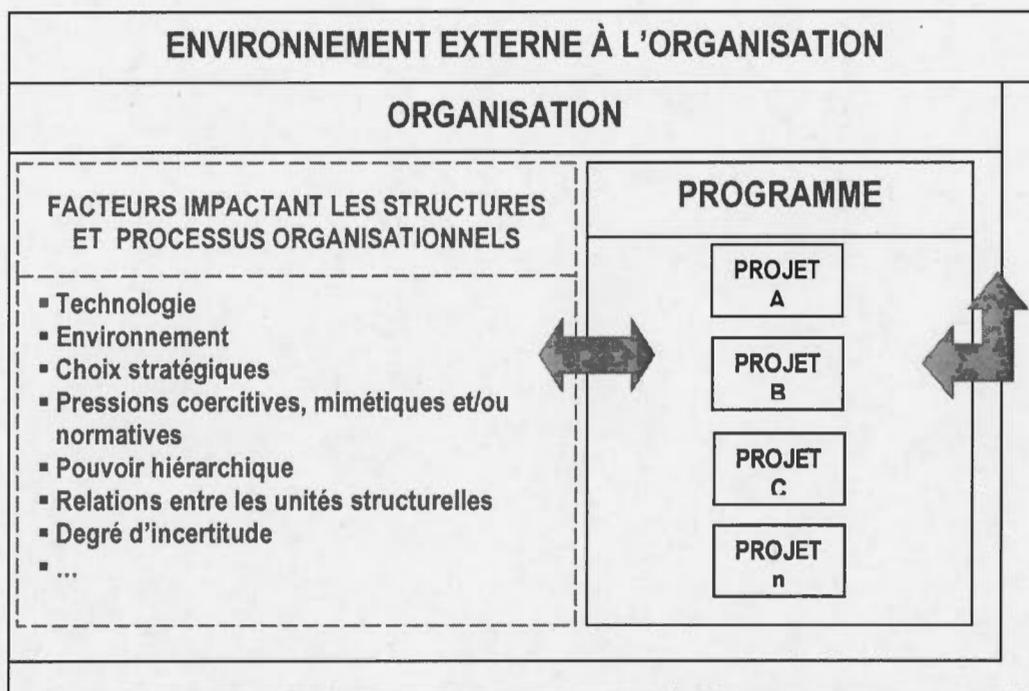


Figure 1.3 – Relation entre les concepts impactant les structures et les processus organisationnels

De fait, nous constatons que l'intérêt grandissant pour la gestion de programme a fait émerger des tensions entre la vision orientée sur la tâche – opérationnelle – et la vision stratégique prenant en compte les orientations corporatives, et que différents types de programme découlent de ces deux paradigmes. Ainsi, l'étude de la gestion de programme, et plus spécifiquement de son gestionnaire demeure une avenue très intéressante dans le développement de la littérature spécialisée en gestion de projet.

Le chapitre qui suit clarifie certains concepts en lien avec les rôles de gestionnaire et fait une revue de la littérature dans les domaines du management, de la stratégie et des organisations afin de faire ressortir différents modèles décrivant les rôles du gestionnaire.

CHAPITRE II

LES RÔLES DU GESTIONNAIRE DE PROGRAMME

Maintenant que nous avons passé en revue la littérature portant sur les fondements des différentes structures organisationnelles et celle spécifique à la gestion de programme, nous ciblerons dans ce chapitre une littérature orientée plus précisément autour de la problématique relative aux rôles des gestionnaires de programme dans l'organisation. Comme ce mémoire cherche à étudier la profession de gestionnaire de programme afin d'en faire ressortir les conceptions propres à la personne exerçant ce poste, cette revue de la littérature nous permettra de nous familiariser et de nous imprégner des rôles et des tâches de gestion.

Le chapitre se divise comme suit. Premièrement, la notion de gestionnaire intermédiaire sera présentée afin de démontrer que le gestionnaire de programme peut être considéré comme un cadre de niveau intermédiaire dans l'organisation. Par la suite, différents modèles des rôles du gestionnaire pertinents dans le cadre de cette étude seront présentés. Ce chapitre vise essentiellement à alimenter la problématique de recherche dans le but d'établir un modèle intégrateur qui nous servira d'orientation dans notre démarche exploratoire.

2.1. Notion de gestionnaire intermédiaire

On reconnaît différents niveaux d'acteurs organisationnels, tels que les niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel (Luc et Rondeau, 2002; Élie, 2007). Les gestionnaires de niveau intermédiaire, puisqu'ils se situent entre les niveaux stratégiques et opérationnels, jouent quant à eux un rôle crucial dans les organisations. Dans le cadre de cette recherche, nous allons montrer que le gestionnaire de programme peut être considéré comme étant un cadre de niveau intermédiaire.

D'abord, d'après la définition que Mintzberg (1984) en fait, le gestionnaire de programme, en ayant la responsabilité formelle d'une partie de l'organisation, peut être considéré comme ayant un poste de cadre :

« On appelle cadre toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à ses deux objectifs fondamentaux. D'abord, le cadre doit **faire en sorte que son organisation produise de façon efficace les biens ou services qui lui sont spécifiques**. Il doit concevoir les opérations de base et en assurer la stabilité; il doit adapter, de façon contrôlée, son organisation à un environnement changeant. Ensuite, le cadre doit **faire en sorte que l'organisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent** (les « sources d'influence »). [...] À cause de son autorité formelle, le cadre a deux autres raisons d'être. Il doit servir de lien de communication clef entre son organisation et l'environnement de celle-ci, et assumer la responsabilité du fonctionnement du système statutaire. » (Mintzberg, 1984, p. 180)

Cette définition suppose que les gestionnaires de programme, de par le statut qui leur est conféré, auraient eux-mêmes des fonctions de cadre dans leur organisation. En s'intéressant aux détails de la définition, on constate aussi que les gestionnaires de programme devraient normalement répondre aux deux objectifs fondamentaux du poste de cadre, soit de faire en sorte que le programme, en tant qu'unité organisationnelle, rencontre efficacement une finalité spécifique et qu'il serve les objectifs des personnes qui la contrôlent.

En ce qui concerne le gestionnaire intermédiaire, il est responsable de traduire les objectifs stratégiques des gestionnaires seniors en déployant des ressources, en faisant la liaison entre les d'autres unités de l'organisation et en dirigeant les opérations (Yang et al., 2010). Dans ce sens, le gestionnaire intermédiaire se trouve à être un médiateur entre la haute direction et les personnes ou les unités chargées des opérations. Le gestionnaire intermédiaire doit donc répondre à une diversité de besoins provenant autant de ses superviseurs, de ses pairs dans les autres unités organisationnelles, que de ses subordonnés (Blomquist et Müller, 2006). Avec la

« projectification² » des organisations, le gestionnaire intermédiaire est maintenant l'un de ceux devant convertir les stratégies corporatives en projets et devant assurer un suivi de leur performance (Blomquist et Müller, 2006). Maylor et al. (2006) introduisent même l'idée de « programmification » en référence à l'utilisation de plus en plus accrue des programmes et des portefeuilles de programmes dans les organisations (Maylor et al., 2006).

Selon cette perspective, il apparaît plutôt logique de supposer qu'un gestionnaire de programme puisse être qualifié de gestionnaire intermédiaire dans l'organisation puisqu'il est l'un des cadres intermédiaires permettant d'opérationnaliser un ensemble d'objectifs stratégiques.

2.2. Rôles du gestionnaire

La nature du travail de gestionnaire a été étudié par plusieurs durant les 100 dernières années. Fayol (1916) fut l'un des premiers à établir les assises de l'administration et à relever les principales tâches d'un gestionnaire, soit de planifier, organiser, coordonner, diriger et contrôler (Fayol, 1916; Rouleau, 2007). Depuis, plusieurs auteurs ont étudié la question afin de faire ressortir de nouveaux modèles relatifs aux rôles du gestionnaire.

Avant de poursuivre, il semble pertinent de clarifier la notion de rôle à proprement dit, étant donné qu'il s'agit d'un terme central dans cette étude. Ainsi, Biddle (1979) définit le rôle comme étant un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable (Mintzberg, 1984). Katz et Kahn (1978), quant à eux, amènent une vision plus systémique de la notion de rôle et le définissent comme étant « l'ensemble des actions récurrentes d'un individu, interreliées d'une façon appropriée avec les activités répétitives des autres, pour

² Le phénomène de « *projectification* » a été introduit par Midler (1995) et a été repris par plusieurs auteurs depuis (Pinto et Kharbanda, 1996; Pellegrinelli, 1997; Maylor et al., 2006; Pellegrinelli, 2007). Le terme amène l'idée que les organisations emploient de plus en plus les projets pour mener leurs opérations et que la gestion de projet est la clé permettant aux organisations de rester compétitives au 21^e siècle, allant même jusqu'à remplacer les modes traditionnels de gestion.

permettre un résultat prévisible » (traduction libre, p. 189). Les rôles d'un acteur organisationnel doivent donc être préalablement établis en fonction du poste occupé et pour mener à une fin donnée, et ils sont en interaction avec ceux des autres acteurs de l'organisation.

En ce qui concerne le cadre intermédiaire, il a des rôles similaires à ceux des cadres des autres niveaux hiérarchiques, mais il joue également des rôles distincts. Ainsi, les sections qui suivent présentent un bref survol des rôles de gestionnaires en contexte organisationnel.

2.1.1. Dix rôles de cadre selon Mintzberg (1973)

L'étude de Mintzberg (1973) avait comme objectif de décrire de manière exhaustive le travail de cadre. En se basant en grande partie sur son étude auprès de gestionnaires de niveau supérieur, il a identifié un modèle comprenant les dix rôles essentiels du gestionnaire (Mintzberg, 1984). Ce modèle de grande renommée a été repris par de nombreux chercheurs, ce qui a permis de démontrer qu'il pouvait s'appliquer aussi bien au gestionnaire de niveau supérieur, qu'à ceux de premier niveau et de niveau intermédiaire (Pavett et Lau, 1983). Dans ce sens, nous pourrions supposer que les dix rôles du manager selon Mintzberg (tableau 2.1) puissent servir de base à l'analyse du poste de gestionnaire de programme.

Tableau 2.1 – Les dix rôles de cadre selon Mintzberg (1973)

Rôles	Descriptions
Rôles interpersonnels	
Symbole	À cause de l'autorité formelle dont il est investi, le cadre est considéré comme un chef symbolique qui doit remplir un certains nombres de devoirs routiniers de nature légale ou sociale.
Leader	Dans son rôle de leader, le cadre définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera. Il est responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, des affectations, de la formation, etc.
Agent de liaison	Étant donné que le cadre entretient des relations avec un certain nombre d'individus et de groupes, il a également un rôle d'agent de liaison. Ainsi, il doit créer et entretenir un réseau de contacts qui lui apportent faveurs et informations.
Rôles liés à l'information	
Observateur actif	Dans son rôle d'observateur actif, le cadre cherche et reçoit une grande variété d'informations privilégiées pour développer une compréhension approfondie de l'organisation ou de l'unité organisationnelle dont il a la responsabilité; il émerge ainsi comme le centre nerveux de l'information.
Diffuseur	Vu l'information à laquelle il a accès, le cadre peut transmettre à ses membres des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés; l'information concerne des faits, ou l'interprétation de diverses sources d'influence pesant sur l'organisation.
Porte-parole	Étant donné son autorité formelle, le cadre doit transmettre à des personnes extérieures à son unité des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats, etc. de l'organisation; il sert ainsi d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	En tant qu'entrepreneur, le cadre recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, et prend l'initiative de « projets d'amélioration » pour effectuer des changements; il supervise aussi la conception de certains projets
Régulateur	En étant à la tête de l'organisation ou de l'unité organisationnelle, le cadre est responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues.
Répartiteur de ressources	Le rôle de répartiteur de ressources implique que le cadre soit responsable de la répartition des ressources organisationnelles de toutes sortes (ressources humaines, matérielles, budgétaires); il prend ou approuve toutes les décisions importantes de l'organisation, ou de l'unité de l'organisation dont il est responsable
Négociateur	Le cadre se retrouve souvent à devoir représenter l'organisation dans les négociations importantes, non routinières, avec d'autres unités ou individus.

Ces dix rôles font partie d'un système qui permet d'accomplir le travail au quotidien des gestionnaires en général. Malgré qu'ils ne soient pas tous utilisés au même degré,

ces rôles ne sont pas dissociables et le gestionnaire doit mettre en pratique chacun de ces rôles à un moment ou un autre.

Bien que la revue de la littérature mette de l'avant plus de similitudes que de différences entre les différents postes de gestion (Nealey et Fiedler, 1968; Campbell et al., 1970 cités dans Mintzberg, 1984), il demeure important de tenir compte des variations existantes entre ceux-ci. Dans ce sens, Mintzberg,(1984) a aussi analysé de manière approfondie les différences entre cinq directeurs généraux selon la théorie de la contingence et a soulevé l'influence de quatre variables vis-à-vis du travail du cadre : (1) l'organisation, sa taille, sa branche d'activité et son environnement; (2) le poste en lui-même, son niveau hiérarchique dans l'organisation et ses fonctions; (3) la personne qui occupe le poste, sa personnalité et son style; (4) la situation, dont un grand nombre de facteurs liés au temps. Selon l'auteur, le niveau hiérarchique et la fonction supervisée par le gestionnaire sont les variables ayant le plus d'influence sur le travail du cadre (Mintzberg, 1984).

Cela dit, Mintzberg considère que tous les postes d'encadrement, peu importe leur niveau hiérarchique, sont exposés à un ensemble de pressions, de par leurs exigences. Ainsi, l'auteur juge que « la marge de manœuvre permise [...] varie fortement, en fonction de la conception du poste et de la capacité des cadres à supporter les pressions » (Mintzberg, 1984, p. 126).

2.1.1.1. Les critiques du modèle de Mintzberg

Bien qu'il ait été repris par de nombreux auteurs et qu'il ait démontré sa validité, le modèle des dix rôles de Mintzberg a été critiqué au fil des années.

Premièrement, certains auteurs ont constaté que le modèle de Mintzberg, étant donné qu'il est basé sur une série de rôles, devait être utilisé avec discernement (Dargie, 1998). En effet, les dix rôles présentés dans ce modèle représentent une simplification importante de la réalité des gestionnaires et bien qu'il soit séduisant de s'en servir pour détailler le portrait de la profession, un grand nombre de facteurs

environnementaux influencent la pratique et rendent complexe son analyse. Deuxièmement, McCall et Segrist (1980) ont aussi constaté, en utilisant le modèle de Mintzberg pour leur étude, que les activités comprises dans quatre des dix rôles, soit ceux de symbole, de diffuseur, de régulateur et de négociateur, recoupaient de manière trop significatives les activités des autres rôles pour être considérées comme séparées. En effet, selon cette étude quantitative, de nombreux items des six autres rôles pouvaient s'expliquer par plusieurs facteurs et non pas un seul (McCall & Segrist, 1980).

Cette dernière critique n'apparaît pas être un problème majeur dans le cadre d'études qualitatives telles que menées par Mintzberg, puisqu'on ne cherche pas à expliquer l'impact d'une variable sur une autre, mais bien de comprendre un phénomène dans son ensemble. Cependant, les critiques faites à Mintzberg vis-à-vis le manque de considération des facteurs environnementaux de son modèle semblent être légitimes. À cet effet, Mintzberg et Bourgault (2000) propose un nouveau modèle du travail managérial.

2.1.1.2. Le nouveau modèle de Mintzberg et Bourgault (2000)

En 2000, Mintzberg a reconnu que son modèle demeurait incomplet étant donné que la dynamique du travail du gestionnaire n'était pas suffisamment prise en considération. Des études subséquentes ont ainsi permis d'enrichir le modèle des dix rôles de manière à ce qu'il soit plus interactif et prenne en compte la dimension environnementale. Le nouveau modèle établi par Mintzberg et Bourgault (2000) est illustré ci-après à la figure 2.1.

Le modèle tient compte des facteurs influençant le cadre du travail du gestionnaire. Tout d'abord, le centre du modèle comprend le gestionnaire et tous les aspects qui le touchent directement, notamment son style de gestion, ses valeurs, ses expériences, son savoir et ses compétences. Ainsi, le gestionnaire établit un cadre de travail en fonction de ses propres conceptions et des buts inhérents à son travail, et les

décisions qu'il prendra répondront à ces dispositions. Finalement, ce cadre de travail est aussi influencé par l'organisation et la pression du temps (Mintzberg & Bourgault, 2000).

Le modèle identifie également les trois types d'environnement ayant un impact sur le cadre de travail du gestionnaire, soit l'unité managériale, l'organisation, et l'environnement externe. Les trois niveaux de rôles de Mintzberg présents dans son premier modèle (1973) persistent dans celui-ci, soit ceux des rôles informationnels, interpersonnels et décisionnels.

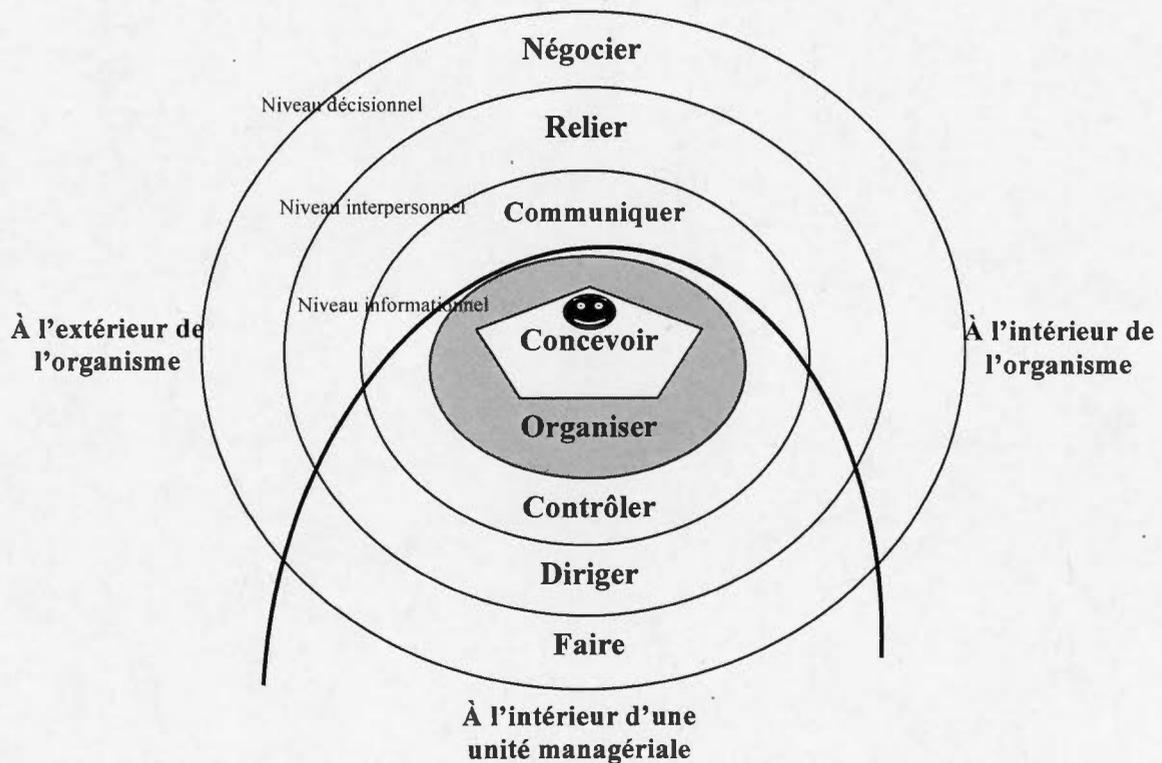


Figure 2.1 – Modèle du travail managérial, tiré de Mintzberg et Bourgault (2000)

En résumé, Mintzberg a établi un premier modèle du travail de cadre définissant dix rôles selon trois niveaux, soit informationnel, interpersonnel et décisionnel. La

théorie de la contingence permet de considérer qu'il y ait certaines variations entre le travail des différents gestionnaires. Les deux variables ayant le plus d'influence sont le niveau hiérarchique et la fonction supervisée par le cadre. De plus, l'auteur considère que les postes d'encadrement, peu importe leur niveau hiérarchique, sont soumis à des pressions, et que les différences apparaissent surtout en ce qui a trait à la conception qu'ont les gestionnaires de leur poste et à leur capacité à supporter ces pressions. Dans un nouveau modèle du travail managérial, Mintzberg et Bourgault (2000), les auteurs prennent en compte la dynamique entourant le travail du gestionnaire et les facteurs environnementaux pouvant influencer la manière dont ce dernier effectue son cadre de travail.

2.2.2. Quatre rôles stratégiques selon Floyd et al. (1992)

Floyd et al. (1992) ont développé un modèle décrivant quatre rôles stratégiques du gestionnaire (voir la figure 2.2 et tableau 2.2). Ces auteurs classifient l'influence du cadre dans l'organisation selon deux continuums, et ils expliquent que leurs rôles correspondent à ces influences dans une organisation.

	Ascendante	Descendante
Divergente	Champion des alternatives	Facilite l'adaptation
Intégratrice	Synthétise l'information	Implante des stratégies délibérées

Figure 2.2 – Continuum de l'influence du gestionnaire et quatre rôles qui en découlent, tiré et adapté de Floyd et al. (1992)

Tout d'abord, l'influence peut être ascendante, c'est-à-dire qu'elle est dirigée vers la haute direction, ou descendante c'est-à-dire qu'elle est dirigée vers les employés.

L'influence peut également être convergente avec l'intention stratégique de la haute direction ou bien être divergente de cette stratégie (Floyd et al., 1992).

Tableau 2.2 – Les quatre rôles de Floyd et al. (1992)

Rôle	Description
CHAMPION DES ALTERNATIVES	<ul style="list-style-type: none"> - Il recherche de nouvelles opportunités, il évalue les nouvelles propositions provenant des employés ou des parties prenantes, il définit et justifie les nouveaux programmes et il les propose à la haute direction. - Il entreprend des projets innovateurs. - Il remodèle la pensée stratégique de la haute direction en leur vendant des initiatives stratégiques qui divergent de la stratégie actuelle.
SYNTHÉTISE L'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> - Il accumule de l'information sur la faisabilité des nouveaux programmes, il entretient des liens informationnels avec les parties prenantes, et il évalue les changements dans l'environnement externe. - Il fournit de l'information à la haute direction sur son interprétation de l'environnement interne et externe et il influence leur interprétation.
FACILITE L'ADAPTATION	<ul style="list-style-type: none"> - Il achète du temps pour des programmes expérimentaux, il alloue des ressources pour des projets pilotes, il diminue le contrôle et les attentes pour débiter le projet, il instaure un environnement sécurisant pour l'innovation et il encourage les discussions informelles ainsi que les échanges d'informations. - Il supporte des activités plus radicales, dans son espace de liberté, et ce à l'extérieur des cadres officiels.
IMPLANTE DES STRATÉGIES DÉLIBÉRÉES	<ul style="list-style-type: none"> - Il aligne les actions organisationnelles avec l'intention stratégique de la haute direction.

Floyd et al. (1992) se sont servis de ce modèle pour d'autres études empiriques subséquentes. En 1994, Floyd et Wooldridge ont ainsi démontré que dans une organisation hautement innovatrice, les gestionnaires soutiennent et facilitent plus largement les nouveaux projets en dehors de la stratégie officielle, donc détiennent des rôles d'influence divergents (Floyd et Wooldridge, 1994). De plus, les auteurs ont observé que certains cadres sont de meilleurs champions que d'autres, c'est-à-dire qu'ils vendent plus facilement des projets innovateurs auprès de la haute direction. Enfin, ces derniers soulèvent que la plupart des idées des gestionnaires proviennent des interactions avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise ainsi qu'avec

l'apparition de nouvelles technologies. Plus ils y sont exposés, plus il y a de chances qu'ils agissent à titre de champion (Floyd et Wooldridge, 1994).

Plus tard, Floyd et Wooldridge (1997) ont aussi démontré qu'il existait une relation positive entre la performance organisationnelle et l'influence stratégique des gestionnaires, ainsi qu'entre le degré d'influence stratégique et la position du gestionnaire. Plus ces derniers sont proches du monde extérieur à l'organisation (« boundary-spanning position ») plus ils réalisent des activités d'influence stratégique (Floyd & Wooldridge, 1997).

Dans la même optique que la recherche de Floyd et Wooldridge (1997), Wooldridge et al. (2007) ont confirmé que les gestionnaires issus d'une position de « boundary-spanning » font plus d'activités stratégiques divergentes que les autres. Ces auteurs mentionnent qu'il est important pour les gestionnaires de cultiver leur réseau de contacts, et que les entreprises ont avantage à faciliter les liaisons entre le cadre et les acteurs externes à l'organisation.

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, certains facteurs organisationnels peuvent avoir un impact sur la nature des rôles des gestionnaire de programme, tels que l'environnement et les dynamiques organisationnels, les fonctions du programme, la position hiérarchique du gestionnaire de programme, son rapport avec ses supérieurs, etc. Puisqu'il a été démontré que la position du gestionnaire avait un impact significatif sur son degré d'influence stratégique et par ricochet sur la performance organisationnelle, il apparaît intéressant d'utiliser ce modèle dans le cadre de cette étude afin de d'examiner les catégories de rôles dans lesquelles les gestionnaires de programme se situent.

2.3. Conclusion

Le présent chapitre avait pour but de présenter des notions, concepts et modèles en lien avec les rôles de gestion dans le but d'alimenter la problématique de recherche et de développer un modèle intégrateur permettant d'orienter notre démarche

exploratoire. Nous avons ainsi déterminé que le gestionnaire de programme correspond à un gestionnaire intermédiaire à l'échelle de l'organisation puisqu'il est l'un des cadres intermédiaires permettant d'opérationnaliser un ensemble d'objectifs stratégiques. Dans ce sens, le gestionnaire intermédiaire possède des rôles similaires à ceux des cadres des autres niveaux hiérarchiques, mais joue également des rôles distincts. Les modèles de Mintzberg (1973), de Mintzberg et Bourgault (2000) et de Floyd et al. (1992) ont exposé des facettes distinctes des rôles de gestionnaire ainsi que du contexte dans lequel émergent ces rôles. Ces différents modèles peuvent nous éclairer dans l'étude des rôles du gestionnaire de programme, et contribuer à bâtir un cadre conceptuel. La figure 2.3 permet ainsi d'illustrer la relation entre le contexte organisationnel et les rôles du gestionnaire de programme (unité d'analyse) basées sur le modèle de Mintzberg.



Figure 2.3 – Relation entre le contexte organisationnel et les rôles du gestionnaire de programme

Dans le chapitre qui suit, la problématique de recherche sera exposée en détails, et la relation entre les différentes variables à l'étude seront illustrés dans un cadre conceptuel.

CHAPITRE III

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La revue de la littérature précédemment exposé a mis de l'avant les insuffisances scientifiques concernant la définition des rôles du gestionnaire de programme. C'est donc dans cette optique que la présente recherche propose donc d'explorer cette problématique plus en détails.

Ce chapitre cherche d'abord à exposer clairement la pertinence du sujet. Ensuite, les objectifs et les questions de recherche seront brièvement décrits. Finalement, le cadre conceptuel sera présenté en détails et illustré graphiquement; les niveaux d'analyse étudiés ainsi que leurs relations avec l'unité d'analyse de cette recherche seront exposés.

3.1. Pertinence du sujet

Dans la vague de « programmification » des organisations, les programmes représentent aujourd'hui une structure de gouvernance servant d'intermédiaire entre la stratégie corporative et des initiatives temporaires que sont les projets. La gestion de programme doit ainsi permettre la coordination d'un ensemble de projets ayant un objectif partagé dans le but de créer une synergie et des bénéfices qui n'auraient pas été possible autrement.

Or, une revue de la littérature spécialisée en gestion de projet permet de constater que les rôles du gestionnaire de programme ont été peu étudiés jusqu'à présent. Malgré que Blomquist et Müller (2006) aient d'ores et déjà développé un modèle des rôles du gestionnaire de programme, leur recherche a été menée dans le but d'établir les meilleures pratiques de gouvernance en gestion de projet. De plus, le cadre de référence établi par ces auteurs sert en grande partie à comparer les rôles de la gestion de programme et de la gestion de portefeuille de projets ce qui tend à réduire les caractéristiques spécifiques au poste de gestionnaire de programme. Finalement, comme nous l'avons vu, il existe différents types de programme, ainsi qu'un écart

important entre les conceptions des gestionnaires de programme de niveau opérationnel et ceux de niveau stratégique. Les rôles des gestionnaires de programme sont donc susceptibles d'être différents en fonction de la nature du programme, ainsi que du contexte organisationnel entourant la gestion de programme.

Considérant que la pratique de la gestion de programme gagne en importance dans les organisations, il nous apparaît primordial de se questionner sur ce qui constitue fondamentalement la profession.

La recherche s'inscrit ainsi dans une volonté de contribuer aux connaissances actuelles des rôles du gestionnaire de programme afin d'établir un portrait plus complet de la profession, et afin d'enrichir la littérature actuelle sur le sujet. Cela notamment parce que les gestionnaires de programme représentent pour les organisations des ressources importantes en termes de création de valeur.

3.2. Objectif et questions de recherche

Cette étude cherche à explorer les rôles du gestionnaire de programme dans les organisations ayant implanté cette forme d'unité organisationnelle. En utilisant une perspective interprétativiste, notre projet de recherche propose ainsi de réaliser des entrevues auprès de gestionnaires de programme afin de mieux répondre aux questions de recherche posées dans le cadre de ce mémoire, soit:

- 1) Comment le gestionnaire de programme conçoit ses rôles dans l'organisation?
- 2) Quelles sont ses interactions avec l'environnement organisationnel, plus précisément avec les autres unités de l'organisation?

3.3. Présentation du cadre conceptuel

La problématique étant établie, il est maintenant nécessaire de présenter le modèle conceptuel de notre étude. Le cadre conceptuel illustre les différents concepts pouvant avoir un impact sur les rôles des gestionnaires de programme et comprend

trois niveaux d'analyse, soit le programme en tant qu'unité managériale, l'organisation, et l'environnement externe. Pour s'assurer d'une réponse claire à la problématique de recherche, les sous-sections suivantes présentent chacun des niveaux d'analyse du cadre conceptuel ainsi que l'unité d'analyse de manière à en avoir une compréhension complète. Dans un deuxième temps, le cadre conceptuel est illustré sous forme de schéma (figure 3.3).

3.3.1. Niveaux d'analyse du cadre conceptuel

Tel que mentionné, le cadre conceptuel comprend trois niveaux d'analyse : le programme, l'organisation et l'environnement externe à l'organisation. Ces niveaux représentent les différents types d'environnement ayant un impact sur le travail du gestionnaire d'après le modèle de Mintzberg et Bourgault (2000).

D'abord, le programme en tant qu'unité managériale vise à intégrer des activités de la gestion de projet dans le but d'augmenter le potentiel des bénéfices de l'entreprise (figure 3.1). De fait, il représente le principal lieu d'actions de la gestion de programme. La mission ultime du gestionnaire de programme étant de livrer les bénéfices attendus, il apparaît logique que tous ses rôles de gestion en découlent.

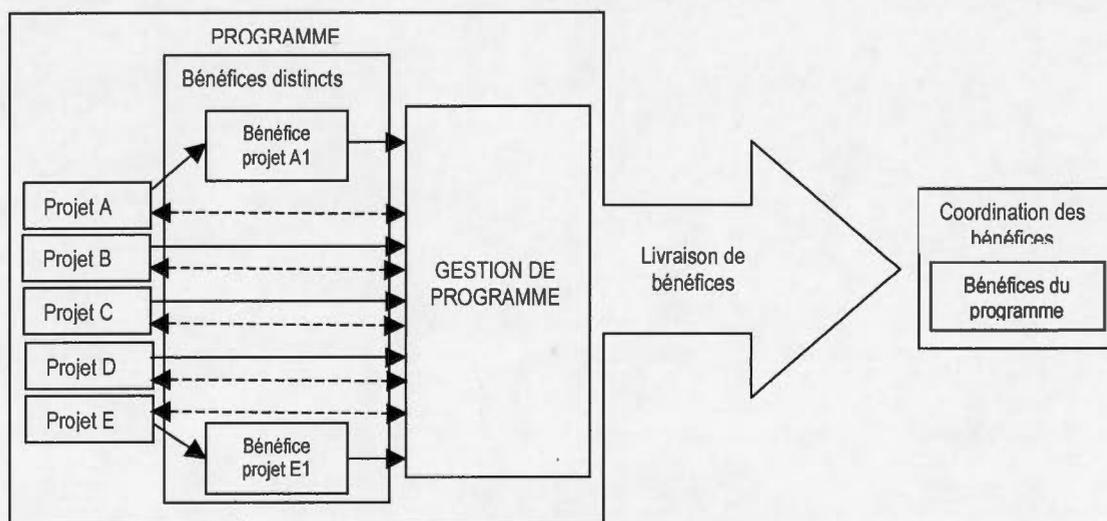


Figure 3.1 – Schéma illustrant la gestion des bénéfices du programme, tiré du Standard for Program Management, PMI (2013)

La gestion de programme peut parfois se faire dans un contexte multi-entreprises. Cela dit, dans le cadre de cette recherche, nous avons volontairement exclu ce contexte et n'avons tenu compte que de gestionnaires de programme exerçant leurs rôles à l'intérieur d'une seule organisation.

En ce qui concerne **l'organisation** en tant que lieu d'actions collectives ayant des buts de nature commerciale, économique, stratégique et culturelle, elle représente un niveau d'analyse majeur dans l'étude des rôles du gestionnaire de programme. En effet, c'est dans cet environnement que se développent et interagissent certains facteurs déterminant les structures et les processus organisationnels tels que la gestion de programme, ainsi que certains facteurs influençant les rôles des gestionnaires. Dans ce sens, en plus d'exploiter les bénéfices du programme, c'est en principe elle qui définit et organise les niveaux de gestion et les rôles qui en découlent.

Finalement, **l'environnement externe à l'organisation** au sens large peut avoir un impact sur les rôles de gestion de programme à différents niveaux. Premièrement, c'est en voulant s'adapter à l'environnement externe que les organisations en viennent à adopter certains modes de gestion tels que la gestion de programme. Les rôles du gestionnaire de programme sont donc influencés par les besoins provenant de cet environnement. En contre partie, les bénéfices issus du programme serviront plus largement cet environnement en enrichissant le marché de nouveaux produits et/ou services, en développement de nouvelles technologies, en optimisant des pratiques de gestion, etc.

Bref, ces trois niveaux d'analyse que sont le programme, l'organisation et l'environnement externe à l'organisation tendent à influencer de différentes façons les rôles du gestionnaire de programme.

3.3.1.1. Unité d'analyse de cette étude

Le gestionnaire de programme est considéré comme l'unité d'analyse de cette étude puisqu'il est au cœur de la gestion de programme dans l'organisation. C'est donc à

travers ses propres conceptions que nous pourrions développer une compréhension de ses rôles et des interactions qu'il a avec les différentes unités organisationnelles.

Le gestionnaire de programme et tous les aspects qui le touchent directement auront tendance à influencer ses rôles, notamment son style de gestion, ses valeurs, ses expériences, son savoir et ses compétences (Mintzberg et Bourgault, 2000). Il aura donc lui aussi un impact majeur sur ses rôles de gestion de programme selon les buts qu'il se fixe et les décisions qu'il prendra.

Les trois catégories de rôles du gestionnaire définies dans le modèle de Mintzberg (1973) et repris par plusieurs auteurs serviront de base à notre analyse des rôles du gestionnaire de programme. En étant considéré comme un gestionnaire intermédiaire, il est justifié de supposer que le gestionnaire de programme aura à déployer des rôles de nature interpersonnelle, informationnelle et décisionnelle.

3.3.2. Relation entre l'unité d'analyse et les niveaux d'analyse

Tel que démontré jusqu'ici, plusieurs facteurs environnementaux tendent à impacter les rôles du gestionnaire de programme. Le gestionnaire de programme lui-même aura une influence sur son travail et sur le développement de son environnement, que ce soit le programme, l'organisation, l'environnement externe, ainsi que toutes les unités organisationnelles gravitant autour de lui. Les rôles du gestionnaire de programme se développent et s'appliquent ainsi dans un environnement dynamique.



Figure 3.2 – Relation entre l'unité d'analyse et les niveaux d'analyse

La figure 3.2 illustre l'interaction existant entre les différents concepts à l'étude et permet de mieux expliquer le cadre conceptuel (figure 3.3).

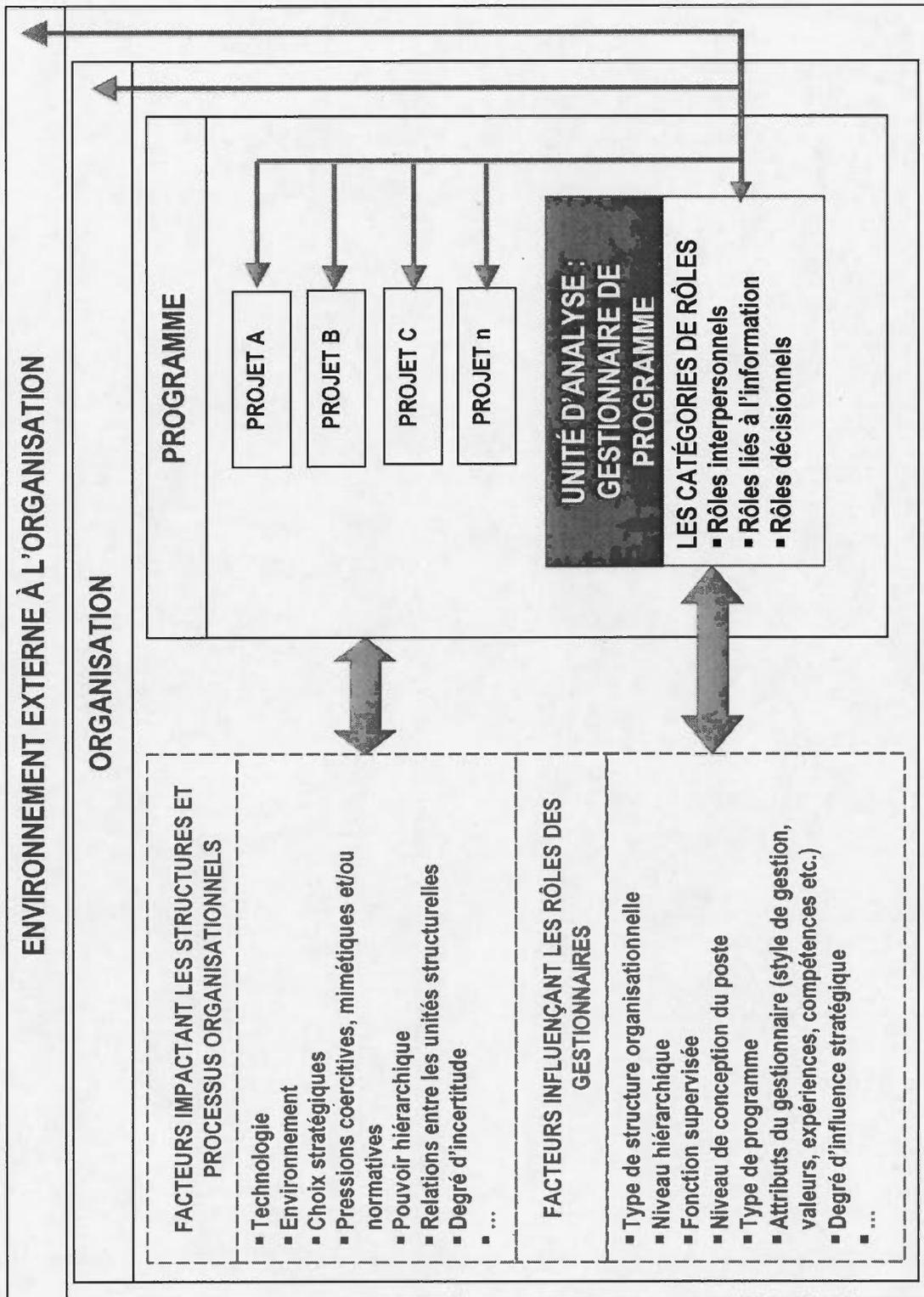


Figure 3.3 – Cadre conceptuel

Tel qu'illustré dans le cadre conceptuel, la problématique de recherche prend en compte de nombreux concepts théoriques entourant les rôles du gestionnaire de programme. Cela dit, comme la recherche vise principalement à explorer les rôles du gestionnaire de programme, il ne nous sera pas possible d'étudier l'ensemble des interactions existant entre ces concepts de manière approfondie.

Ainsi, les encadrés en pointillé (« facteurs déterminants les structures et les processus organisationnels » et « facteurs influençant les rôles des gestionnaires ») ont été intégrés au cadre conceptuel afin d'illustrer qu'ils ont un impact sur l'environnement entourant la gestion de programme. Ces facteurs serviront principalement à interpréter les résultats et à alimenter la discussion de cette recherche. Toutefois, considérant l'objectif et l'envergure de la recherche, nous ne tenterons pas d'étudier l'impact de chacun de ces facteurs sur la définition des rôles du gestionnaire de programme.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section a pour objectif de présenter en détail les différents volets de la méthodologie de recherche utilisée pour mener à bien cette étude empirique. Ainsi, nous présenterons en premier lieu l'approche générale de la recherche. En deuxième lieu, la stratégie mise en place pour effectuer la recherche sera décrite en précisant, le terrain de recherche, les méthodes de cueillette, de traitement, d'analyse et d'interprétation des données. Finalement, la véracité des résultats sera montrée par la démonstration de la véracité du construit, de la fiabilité interne et externe, ainsi que de la validité interne et externe.

4.1 Approche et perspective de recherche

Tel que démontré dans le chapitre précédant, les questions posées dans le cadre de cette recherche découlent d'une insuffisance relativement aux rôles du gestionnaire de programme dans la littérature actuelle, que ce soit en gestion de projet spécifiquement ou plus largement. La présente étude cherche donc à explorer les rôles du gestionnaire de programme à partir de la compréhension même de personnes exerçant ce poste. À travers une perspective empruntant à l'interprétativiste, notre rôle comme chercheur est donc d'interpréter le discours des répondants pour développer une compréhension du sens donné à leur travail, plus précisément à leurs rôles dans l'organisation. En effet, cette position considère que l'objectif de recherche est d'explorer comment les individus comprennent leurs propres actions (Cope, 2011).

Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter un raisonnement plutôt déductif en se basant sur des résultats empiriques pour établir les assises théoriques de ce sujet, construire un guide d'entrevue, ainsi que traiter, analyser et interpréter les données. Notre étude comporte un devis de recherche qualitatif et les données seront collectées par des entrevues semi-dirigées. Poupart (1993) mentionne qu'un avantage à

l'approche qualitative est la construction progressive de l'objet de recherche à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse, ce qui permet d'ajouter de la valeur à l'étude en ciblant les réalités du milieu (Poupart, 1993). Ainsi, malgré que notre raisonnement soit déductif, il est alimenté par les éléments nouveaux dégagés en situation d'entrevue.

Au final, les données recueillies doivent ainsi permettre de combler, au moins partiellement, les lacunes observées dans la littérature afin de contribuer au développement de la connaissance actuelle sur le sujet. Les sections suivantes de ce chapitre permettent de préciser les stratégies mises en place pour mener cette recherche.

4.2. Stratégie de recherche

La stratégie de recherche est la logique reliant les questions de recherche, les données à recueillir et les conclusions à tirer (Yin, 2003). Dans ce sens, plusieurs choix ont permis de déterminer le terrain de recherche, de collecter les données, ainsi que de traiter, analyser et interpréter ces données.

4.2.1. Terrain de recherche

Les questionnaires de programme interrogés dans le cadre de cette recherche devaient provenir d'organisations ayant une certaine maturité en gestion de projet et de programme, c'est-à-dire qu'ils devaient (1) provenir d'une organisation exerçant la gestion de projet depuis au moins 10 ans et (2) connaître la définition de la gestion de programme tel qu'entendue dans le cadre de cette recherche. La première question du guide d'entrevue (« Pour vous, quelle est la définition d'un programme? ») permettait de valider ce dernier critère.

Bien que nous reconnaissons que la gestion de programme puisse se faire dans un contexte multi-entreprises, nous avons limité notre terrain de recherche aux gestionnaires de programme exerçant leurs rôles à l'intérieur d'une seule organisation. Autrement, il n'y avait pas de restriction quant au secteur d'activité, au

type de programme, à la taille et la structure de l'organisation. Au contraire, nous avons privilégié la sélection de participants provenant de contextes organisationnels diversifiés afin d'ouvrir une avenue par rapport à l'impact de variables contextuelles sur les rôles des gestionnaires de programme.

Cela dit, l'envergure de la recherche s'est vue limitée par le temps et les ressources dont nous disposions dans le cadre du mémoire à la maîtrise en gestion de projet. Ainsi, huit gestionnaires de programme issus de six entreprises différentes ont été interrogés, alors qu'un plus grand nombre de répondants auraient peut-être assuré une plus grande fiabilité des résultats. De plus, les participants provenaient uniquement d'entreprises ayant des bureaux à Montréal, ce qui limite aussi la portée des conclusions obtenues.

4.2.2. Recueil des données

Les répondants à cette étude ont été sollicités de manière à respecter l'éthique de recherche scientifique. Une lettre de présentation (ANNEXE A) leur a été envoyée par courriel, à la suite de quoi ils ont communiqué sur base volontaire avec la responsable de la recherche.

Tel que mentionné plus haut, les données ont été collectées par des entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires de programme. La méthode des entrevues semi-dirigées permet d'obtenir, à partir de la réalité et du vécu des individus, des descriptions contextuelles riches en détails (Patton, 2002). Elle permet également à l'individu d'expliquer les liens qu'il fait avec différents concepts prêtant à conséquence et donc de mieux comprendre la signification de ce qu'il communique (Cossette, 2004). Ainsi, cette méthode nous semblait la plus appropriée considérant la nature exploratoire et les objectifs de la recherche.

Par souci d'éthique, un formulaire de consentement (ANNEXE B) a été lu et signé par le répondant avant de débiter chacune de ces entrevues. Ce formulaire présentait les conditions de confidentialité et d'anonymat ainsi que toutes les implications à

participer à cette étude. De plus, les entrevues débutaient toujours par une rapide mise en contexte rappelant l'objectif ainsi que les modalités de la recherche (durée, enregistrement, volontarisme du participant tout au long de l'entrevue, etc.).

À la fin de chaque entrevue, la responsable de la recherche a remercié le participant pour le temps alloué aux fins de l'étude et s'est engagée à lui transmettre les résultats de recherche à la suite de sa soutenance de mémoire.

4.2.2.1. Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue semi-structuré a été le principal instrument de collecte de données dans le cadre de cette recherche (ANNEXE C). Les questions semi-ouvertes ont été élaborées et structurées à partir de la revue de la littérature, et elles ont couvert trois thèmes spécifiques : 1) Contexte de l'entreprise et du programme; 2) Rôles et responsabilités de la gestion de programme; 3) Prise de décision et autorité du gestionnaire de programme. En fonction des réponses données par chaque participant, de nouvelles questions de relance ou de précision étaient posées à l'occasion, ce qui a rendu chaque entrevue unique.

Le guide a été élaboré et testé de manière à ce qu'il convienne pour des entrevues d'une durée approximative d'une (1) heure.

4.2.2.2. Données secondaires

Cette recherche a également pris en compte quelques données secondaires. Celles-ci ont été tirées d'une part des sites Internet des entreprises participantes, et d'autre part de documents qui étaient à l'occasion fournis par les participants et qui présentaient de l'information additionnelle sur les contextes de l'organisation et/ou du programme. Ces données ont permis de donner une meilleure description du profil de chaque répondant.

4.2.3. Traitement, analyse et interprétation des données

Les entrevues ont été enregistrées à l'exception d'une d'entre elles par respect pour la politique d'entreprise. Dans le cas de cette dernière entrevue, une prise de notes plus accrue a été faite pendant l'entrevue ainsi qu'ensuite.

4.2.3.1. Transcription des données

Les entrevues enregistrées ont été transcrites intégralement (verbatim) dans un logiciel de traitement de texte (Word) afin de faciliter l'analyse. En ce qui concerne l'entrevue qui n'a pas été enregistrée, elle n'a évidemment pas pu être transcrite avec autant de précision que les autres, mais les notes ayant été compilées durant l'entrevue ont aussi été retranscrites avec le plus de détails possible. Heureusement durant cette entrevue distincte, le répondant a fait plusieurs croquis et schémas supportant son discours, ce qui a permis de régulariser les données collectées à celles des autres entrevues. L'ensemble des transcriptions a ensuite été décuplées dans un format de texte (Bloc-Notes) compatible avec le logiciel Atlas.ti ayant été utilisé pour le codage et l'analyse partielle des données (voir section 3.2.3.3.).

4.2.3.2. Conservation des données

Des procédures strictes ont été mises en place pour assurer l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement.

D'abord, les enregistrements audio ont été sauvegardés sur un ordinateur portable et un mot de passe a été attribué à chaque fichier Windows Media. Ces enregistrements ont été supprimés dès que la transcription fut terminée.

Avec autant de précaution, les verbatim ont été sauvegardés sur un ordinateur portable en fichier Word et Bloc-Notes. Nous avons utilisés des noms fictifs pour identifier les répondants, les entreprises, et les personnes nommées durant l'entrevue, et avons omis de retranscrire certaines caractéristiques qui permettaient d'identifier une personne, un organisme, une entreprise, ou autres entités. Les codages sur Atlas.ti

étaient accessibles en ligne uniquement, à partir d'un code d'accès sécurisé sur le serveur de l'ESG UQAM.

À la fin de la recherche, les transcriptions ont été conservées pour fin d'archivage, et sont toujours sécurisés par des mots de passe.

4.2.3.3. Codage des données

Comme mentionné précédemment, le logiciel Atlas.ti a été utilisé pour faciliter la codification et l'analyse partielle des données collectées. Trois familles de codes ont été élaborées afin de cibler plus facilement les thèmes de la revue de la littérature. Ces familles de codes sont : 1) Caractéristiques propre au contexte « Contexte »; 2) Rôles et responsabilités du gestionnaire de programme « Rôles »; 3) Enjeux de gestion « Enjeux ».

Une fois l'exercice de codification terminée, le logiciel Atlas.ti permettait de mettre l'emphase sur l'occurrence et la récurrence des codes, ainsi que sur certaines associations de codes, ce qui fut une étape préliminaire à l'analyse et l'interprétation des données.

4.2.3.4. Analyse et interprétation des données

L'analyse des données s'est faite en plusieurs étapes, et de manière itérative tout au long de la démarche de recherche. À l'écoute des réponses données par les répondants durant les entrevues, la chercheuse pouvait d'ores et déjà faire des liens avec la revue de la littérature. Cela dit, c'est seulement après avoir codifié et organisé les données qu'il a réellement été possible d'approfondir l'analyse et l'interprétation des résultats.

ANALYSE PRÉLIMINAIRE : Une fois la codification terminée sur Atlas.ti, il était déjà possible de constater la fréquence des codes attribués. Cela dit, peu de conclusions pouvaient être tirées de ces observations. Ainsi, nous avons développé un outil simple

à partir d'Excel permettant d'étudier la nature des codes de la famille « Rôles » avec plus de précision. Cet outil a permis de :

1. Évaluer chaque code par son nombre d'occurrence global et dans chaque entrevue parallèlement.
2. Effectuer un classement de ces codes allant de très faible [1 à 4 apparitions au total] à très fort [16 apparitions et plus au total].
3. Mettre l'emphase sur les codes très peu récurrents et effectuer une étude plus microscopique pour émettre des suppositions par rapport à leur faible cote. Pour chacun d'eux, les questions suivantes étaient posées : Pourquoi ce code est faible? Est-ce un rôle qui peut être pris en charge par un autre niveau de gestion (plus bas ou plus haut)? Existe-t-il un code équivalent ou plus exhaustif? Est-ce tout simplement un rôle exceptionnel ou qui n'est pas directement lié à la gestion de programme?
4. Mettre l'emphase sur les codes très récurrents et effectuer une étude plus microscopique pour émettre des suppositions par rapport à leur cote élevée. Pour chacun d'eux, les questions suivantes étaient posées : Pourquoi ce code est fort? Est-il ressorti dans chaque entrevue? Sinon, quelles sont les entrevues dans lesquelles ce code n'est pas ressorti? Qu'est-ce qui peut expliquer que dans ces cas précis ce code n'est pas ressorti?

À la lumière de ces suppositions et observations, nous avons fait des regroupements des codes de la famille « Rôles » en essayant de voir si certains codes étaient imbriqués, de par leur sens, dans d'autres codes. Cet exercice a confirmé quels étaient les rôles qui étaient exceptionnels à certains cas seulement, et ceux qui étaient très récurrents. Après avoir fait cette analyse préliminaire portée davantage sur les codes eux-mêmes que sur les cas et leurs éléments contextuels, une étude plus approfondie des cas a été effectuée.

ANALYSE DES ENTREVUES « CONTEXTUALISÉES » : Comme le nombre d'occurrence des codes ne fournit pas réellement de conclusions ni d'explications significatives, des analyses d'entrevues « contextualisées » ont été effectuées afin d'appliquer un processus de validation plus robuste. Dans ce sens, le contexte spécifique et distinct de chacune des entrevues comporte a mis de l'avant la perception qu'ont les gestionnaires de programme de leurs rôles dans l'organisation, inséparable de leur environnement. Malgré tout, plusieurs similitudes sont apparues en ce qui concerne la description des rôles pris en charge par ces répondants.

Ainsi, des analyses par entrevue et inter-entrevue ont permis de relever l'impact de l'environnement sur les rôles et responsabilités des gestionnaires de programme rencontrés pour cette étude. Le tableau 4.1 ci-après met de l'avant les profils respectifs des répondants ainsi que certaines données contextuelles. Les spécificités de chaque répondant seront explicitées dans le chapitre V.

Tableau 4.1 – Profil sommaire des répondeurs de la recherche

#	Nom fictif	Secteur d'activités	Finalité du programme	Structure organisationnelle	Stade du programme	Titre du poste
1	Thérèse	Bancaire	Atteindre la pleine conformité sur les exigences réglementaires qui touchent la gestion du risque de crédit dans l'organisation	Structure matricielle	Exécution	Directrice principale du département
2	Chantal	Immobilier	Développer des stratégies d'intervention visant l'efficacité énergétique d'un ensemble de bâtiments	Structure matricielle	Exécution	Directrice du service aux immeubles
3	Alain	Télécommunications, Systèmes cellulaires	Mettre en place des systèmes de réseaux cellulaires pour l'Est du Canada afin de développer des nouveaux marchés	Structure matricielle	Programme terminé	Directeur d'implantation réseaux
4	Michael	Télécommunications, R&D	Transformer en produit commercial l'idée de quelque chose à vendre au client ("productivity")	Structure fonctionnelle/matricielle	Conception	Gestionnaire de programme
5	Carole	Transport	Remplacer des équipements permanents afin de maintenir la qualité des opérations	Structure matricielle	Exécution	Directrice du bdp
6	Jean	Ingénierie, Système	Optimiser les façons de faire d'un ensemble de projets de même nature	Structure matricielle	Démarrage/Planification	Gérant de projets
7	Sylvie	Ingénierie, électrique	Développer des stratégies de gestion de projet optimales	Structure matricielle	Démarrage/Planification	Gérant de projets
8	Benoît	Ingénierie, Appareillage	Optimiser la gestion des projets de remplacement des équipements	Structure matricielle	Démarrage/Planification	Gérant de projets

Note : Les stades de programme sont indiqués dans ce tableau à titre indicatif pour mieux illustrer le degré d'avancement des programmes, mais ne sont pas utilisés dans l'analyse des rôles

4.3. Véracité résultats

Assurer la véracité des résultats conduit à l'objectif de « démontrer que les résultats sont rigoureux et conformes à la réalité observée » (Gagnon, 2005, p. 5). Il est donc nécessaire de souligner la validité du construit, la fiabilité interne et externe, ainsi que la validité interne et externe. Pour ce faire, nous nous sommes référé à l'étape 2 du « *Guide de réalisation d'une étude de cas* » proposé par Gagnon (2005, p. 5-6) car ce dernier suggère des activités permettant de couvrir l'ensemble de ces éléments.

Bien que nous ayons procédé à des entrevues contextualités et non à des études de cas à proprement dit, l'outil proposé par Gagnon s'est avéré approprié pour assurer la véracité des résultats, tel que le démontre les sections suivantes.

4.3.1. Validité du construit

La validité du construit a pour objectif de montrer que les concepts utilisés sont adéquats pour mesurer les données collectées afin de rendre les conclusions partagées à travers le temps, les sites et les populations (Gagnon, 2005). Pour ce faire, il est nécessaire de bien spécifier et définir les construits de la recherche (Yin, 2003). Parmi les activités suggérées par Gagnon pour assurer la validité du construit, trois ont été particulièrement mises de l'avant :

1. Sélectionner des cas pertinents aux objectifs de la recherche : Les personnes sélectionnées pour des entrevues étaient gestionnaires de programme provenant de différentes organisations, ce qui représente les deux critères les plus décisifs pour répondre aux questions de recherche (voir section 4.2.1.).
2. Recourir au maximum à des sources d'informations : Une revue de la littérature, principalement, en gestion de projet, en management et en ressources humaines a permis de déterminer l'ensemble des assises théoriques et empiriques pour bâtir un cadre conceptuel. De plus, les conclusions de cette recherche découlent du discours des répondants et des données secondaires.

3. Expliquer le protocole de recherche et présenter honnêtement les données : La section 4.2 de ce chapitre sur la méthodologie de recherche présente en détail les stratégies de recherche employées et permet de décrire le protocole de recherche et d'assurer la transparence des données et des résultats.

4.3.2. Fiabilité interne et externe

La fiabilité interne concerne la stabilité des données. Ainsi, l'objectif est de démontrer que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions s'ils analysaient les mêmes données (Gagnon, 2005). Pour y arriver, deux activités suggérées par Gagnon (2005) ont été effectuées :

1. Utiliser des descripteurs concrets et précis : Tel que mentionné dans la section 4.2.3.1., à l'exception d'une seule, les entrevues ont toutes été enregistrées sur un support numérique et transcrites intégralement afin de faire le moins d'interférence possible sur l'interprétation des données.
2. Faire réviser l'interprétation des données par des pairs : Les codes attribués aux entrevues ainsi que certains segments des codifications ont été revus et vérifiés par la directrice de recherche de ce mémoire. De plus, l'ensemble des sections de ce mémoire y compris le chapitre V – Présentation et interprétation des résultats ont été lues et corrigées par cette dernière.

La fiabilité externe concerne la stabilité de la méthode. Ainsi, l'objectif consiste à attester qu'un autre chercheur arriverait aux mêmes résultats s'il prenait des cas similaires en empruntant une voie similaire (Gagnon 2005). Dans le cadre de cette recherche, nous avons effectué l'ensemble des activités proposées par Gagnon (2005) pour arriver à ces fins :

1. Établir la position du chercheur : Dans la section 4.1 de ce chapitre, l'approche et la perspective de recherche sont détaillées ce qui permet de rendre public la position du chercheur et le point de vue à partir duquel les observations ont été recueillies.

2. Décrire le processus de sélection des informateurs : Dans les sections 4.2.1 et 4.2.2 le terrain de recherche ainsi que la cueillette des données sont décrites et rendent compte du processus de sélection des répondants.
3. Donner les caractéristiques de chaque site d'étude : Le tableau 4.1 de ce chapitre ainsi que le chapitre V dans son ensemble fournissent un grand nombre de caractéristiques des entrevues étudiées. Évidemment, comme les entrevues étaient limitées à un seul répondant par organisation dans la plupart des cas, il y a une limite évidente aux éléments contextuels collectés.
4. Définir les concepts, construits et unités d'analyse de l'étude : Dans le chapitre précédent, les concepts et les construits utilisés dans le cadre de cette recherche sont dûment synthétisés et schématisés, et le cadre conceptuel y est présenté. Ainsi, un chercheur qui souhaiterait faire une étude comparable pourrait s'appuyer sur des bases similaires.
5. Préciser la stratégie de collecte de données : La section 4.2.2 fournit toutes les informations sur la stratégie de collecte de données. De plus, le guide d'entrevue pourrait être réutilisé tel quel pour répliquer la collecte de données.

4.3.3. Validité interne et externe

Selon Gagnon (2005), la validité interne consiste en la démonstration que le phénomène décrit est une fidèle représentation de la réalité observée (Gagnon, 2005). Pour y arriver, deux activités suggérées par Gagnon (2005) ont été effectuées :

1. Élaborer une chaîne de sens et une charte de signification des données : Les données ont été analysées en quelques étapes afin de transcender l'impact des changements en cours d'interprétation. Ainsi, tel que mentionné dans la section 4.2.3.4 de ce chapitre, les entrevues ont été codées selon trois familles de codes tirés principalement de la littérature. Ensuite, un outil sur Excel a été développé (ANNEXE D) afin d'étudier davantage la nature et la fréquence des codes. Finalement, une étude de chaque entrevue a été faite à partir du cadre conceptuel

afin de déterminer l'impact de facteurs contextuels sur les rôles des gestionnaires interrogés.

2. Relever et écarter les explications rivales : Dans cette même section (4.2.3.4.) il a été démontré qu'un exercice consciencieux a été fait afin de relever et écarter les explications rivales. Le chapitre V – Présentation et interprétation des résultats détaille les analyses inter-entrevues qui ont été faites afin de tester l'interprétation faite des données.

En ce qui concerne la validité externe, elle concerne la capacité du chercheur à fournir des résultats pouvant être comparés avec d'autres cas. Dans le cadre de cette étude, deux activités proposées par Gagnon (2005) ont été mises en place pour assurer une validité externe:

1. Éviter le choix d'un site sursaturé d'études : L'ensemble des répondants sélectionnés n'avaient jamais fait l'objet d'autres études sur les rôles du gestionnaire de programme, ou même plus largement, sur la gestion de programme.
2. Choisir des cas reproductibles dans le temps : L'ensemble des répondants ont été choisis parce qu'ils proviennent d'une organisation ayant une certaine maturité en gestion de projet et parce qu'ayant une bonne compréhension du sens empirique donné à la gestion de programme. Ainsi, il semble que ces mêmes cas pourraient être étudiés dans un certain nombre d'années sans que les conclusions n'en soient altérées significativement si le contexte se maintient tel quel.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif d'apporter des éléments de réponses aux questions de cette recherche. Dans un premier temps, nous ferons une mise en contexte des programmes et des gestionnaires de programme rencontrés ainsi que les relations observées entre ces gestionnaires et les différentes unités organisationnelles qui gravitent autour d'eux. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'ensemble des rôles issus des entrevues réalisées et ferons un lien entre ces rôles et les modèles empiriques présentés dans la revue littérature.

5.1. Présentation des entrevues contextualisées étudiées

Les huit gestionnaires de programme rencontrés géraient des programmes distincts dans des secteurs d'activités différents. Tèl que présenté dans le chapitre précédent (tableau 4.1 – Profil sommaire des répondants de la recherche) chacun des huit répondants provenait d'entreprises étant organisées de manière matricielle.

Dans les sections qui suivent, toutes les entrevues seront successivement présentées de manière à identifier le contexte organisationnel et de programme de chacun des gestionnaires de programme interrogés, et pour mettre de l'avant les relations existantes entre la gestion de programme et les unités organisationnelles. Ces mises en situation utilisent principalement les données collectées durant les entrevues, mais aussi certaines données secondaires obtenues des participants³.

³ Trois des personnes rencontrées travaillent pour une même organisation, à des paliers de gestion analogues, c'est-à-dire qu'ils partagent la même direction, et ont à leur charge un bassin de ressources équivalent. Autrement, il n'y a presque aucune interaction entre ces programmes dans l'organisation, et leur secteur d'activités n'est pas le même. Il s'agit des cas 6, 7 et 8. Dans les sections correspondantes, nous spécifierons les éléments contextuels qui leur sont communs et spécifiques.

5.1.1. Entrevue #1 : Conformité liée au risque de crédit (Thérèse)

5.1.1.1. Description du contexte organisationnel

L'organisation œuvre dans le secteur bancaire et est formée de nombreux départements et composantes organisationnelles rendant sa structure complexe et dynamique. Par exemple, l'organisation possède plusieurs bureaux de projets ayant des objectifs distincts et qui travaillent aux bénéfices de différents départements. Les processus et modes de gestion varient donc en fonction des différentes unités organisationnelles alors que les différentes solutions implantées dans l'organisation doivent être uniformisées.

Dans cette organisation, les programmes prennent place de façon sporadique selon les besoins spécifiques de l'entreprise, et ils s'insèrent à la structure établie dépendamment des exigences du programme (ressources et départements impliqués, portée stratégique, etc.).

5.1.1.2. Description du programme

Le programme géré par Thérèse a pour objectif d'atteindre la pleine conformité aux exigences réglementaires qui touchent la gestion du risque de crédit dans l'organisation. Ainsi, le programme vise principalement à maintenir de saines pratiques en gestion des risques et à sécuriser les acquis liés à l'amélioration du ratio de capital de première catégorie. Les principaux bénéfices organisationnels envisagés par ce programme sont l'efficacité opérationnelle; le raffinement des mesures d'évaluation du risque; la connaissance des clients; et l'optimisation de l'image de l'entreprise. Le programme englobe près d'une centaine de projets multidisciplinaires et implique six unités d'affaires. Il est présentement en phase d'exécution et devrait se terminer en 2020. À cette date, l'organisation devrait donc avoir atteint la pleine conformité exigée par les autorités des marchés financiers en ce qui a trait aux pratiques de gestion du risque de crédit.

5.1.1.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Thérèse est la directrice principale du département de gestion des risques. Tel que mentionné, le programme implique plusieurs unités organisationnelles, lesquelles doivent être engagées dans le processus afin d'assurer l'intégration de tous les volets nécessaires à la réalisation de l'objectif du programme, et aussi pour faciliter la gestion du changement que sous-tend le programme. Dans cette organisation, les bureaux de projets sont décentralisés par unité d'affaires, ce qui implique que Thérèse doive travailler à l'unisson avec cinq bureaux de projets.

Comme le mentionne Thérèse durant l'entrevue, ceci implique de travailler de manière transversale avec plusieurs départements qui ont des façons de faire différentes, ce qui rend la gestion du programme d'autant plus complexe :

« On travaille vraiment dans une transversalité de l'organisation. Se joint à ça également, le respect de la structure organisationnelle, puisque les bureaux de projets sont décentralisés par unité d'affaires, donc je travaille avec cinq bureaux de projets. Ce qui n'est vraiment pas facile. Donc plusieurs entités, donc plusieurs utilisateurs, plusieurs unités participantes, et également des bureaux de livraison [...]. Évidemment, on a une méthodologie [standardisée] normalement, puis ils sont supposés avoir les mêmes façons de faire, mais on sait très bien que ce n'est pas le cas. Ils ont leurs propres façons de faire, leur propre rigueur de gestion, j'dirais. »

Comme le programme se base sur une gestion des projets décentralisée comptant au total plus 400 personnes assignées dans plus de 40 projets, Thérèse n'a pas l'autorité directe sur chacun des projets. Selon elle, il y a des avantages et des désavantages à cette réalité :

« Pis là même, les patrons m'ont demandé : « bin là Thérèse, pour les deux prochaines années veux-tu revenir à ce que tous les chargés projets soient sous toi comme dans un ancien programme où c'était comme ça ». C'est sûr que ça facilite la gestion et, l'uniformité des résultats, j'pourrais dire, mais d'un autre côté y'a une valeur ajoutée à ce que ça soit dans les unités d'affaires parce que les solutions qu'on amène, c'est eux qui vont vivre avec après. Donc c'pas fou non plus qu'ils soient impliqués, mais c'est le dosage entre les deux qui est important. »

Ainsi, pour palier cet enjeu, des comités transversaux sont chargés « de passer les bons messages, de gérer les priorités et de s'assurer d'impliquer les bonnes personnes ». Autrement dit, ces comités aident Thérèse dans la promotion et la mobilisation entourant la réalisation du programme. À plus haut niveau, Thérèse a la responsabilité de communiquer avec les directeurs des projets pour s'assurer que ces projets soient livrés dans les temps et les budgets, en respectant les interdépendances entre chacun d'eux, et que ces derniers « lèvent le flag » quand il y a un problème. Cette gestion vers le bas implique beaucoup de travail, ce qui fait que Thérèse est accompagnée d'une petite équipe d'intégration.

Quatre vice-présidences et dix directions de développement sont engagées de près ou de loin dans le programme, ayant toutes de hautes attentes par rapport aux retombées du programme. La haute direction veut donc s'assurer que le programme se réalisera dans les temps convenus pour l'accréditation, tout en respectant les orientations stratégiques de l'organisation. L'autorité des marchés financiers est également une partie prenante hautement importante et qui détient un pouvoir considérable vis-à-vis du programme, puisqu'elle représente la composante réglementaire à respecter dans le cadre du programme.

Dans ce sens, le programme est de nature hautement stratégique pour l'organisation, et reçoit beaucoup de visibilité et d'appui.

5.1.2. Entrevue #2 : Efficacité énergétique de bâtiments (Chantal)

5.1.2.1. Description du contexte organisationnel

L'organisation est une très grande entreprise de services, et abrite de nombreux départements qui sont de très grande envergure eux-mêmes. Le département pour lequel Chantal exerce ses fonctions s'intègre à l'organigramme comme étant une sous-branche des activités administratives, et se spécialise dans les services d'immeubles et d'équipements d'un parc immobilier. Sa mission est principalement

d'offrir à la communauté des services et des conseils experts en matière de gestion des espaces et des immeubles. L'organisation doit se soumettre à des normes environnementales strictes, relativement à la consommation énergétique. Le secteur de gestion de l'énergie de l'organisation a pour objectif d'intégrer des pratiques de conservation de l'énergie en harmonie avec les activités d'entretien et de maintien d'actif des autres secteurs.

La gestion de projets est utilisée pour la construction et l'aménagement d'unités, et répond également aux demandes d'expertise concernant les spécialités des domaines de l'architecture et de l'ingénierie. L'organisation est plutôt mature en gestion de projet, et effectue des programmes de grande envergure.

5.1.2.2. Description du programme

Le programme dont est responsable Chantal vise l'amélioration de l'efficacité énergétique immobilière. Plus précisément, l'objectif de ce programme est de développer l'efficacité énergétique d'un ensemble de bâtiments.

Que ce soit au niveau des systèmes et équipements électromécaniques ou sur l'enveloppe des bâtiments, le programme en question propose des projets visant à minimiser la consommation en énergie tout en assurant un confort optimal pour les occupants. Il a aussi à cœur de développer une culture pro environnementale en matière d'utilisation des ressources énergétiques dans l'ensemble de la communauté. Ce programme prenait fin en décembre 2015. Les ressources humaines de ce projet sont autant internes qu'externes à l'organisation, et certains des projets sont sous-traités à des fournisseurs.

5.1.2.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Carole est la directrice du service aux immeubles. Elle a sa charge la gestion du portefeuille de projets dans lequel prend place le programme d'amélioration de l'efficacité énergétique immobilière, ainsi que d'autres projets de nature immobilière

(construction et aménagement). Ayant des rôles partagés au sein de son département, elle a récemment confié une partie de la gestion du programme à une autre personne, Pascal⁴, tout en conservant une majeure partie des fonctions liées au programme, et tout en restant la personne la plus imputable vis-à-vis de la direction. Ainsi, elle est en étroite collaboration avec Pascal, et lui demande des rendre-comptes sur une base régulière :

« Pascal m'aide beaucoup avec tout ce qui est des suivis, du monitoring et des revues de projets. Je l'ai introduit y'a pas si longtemps, y'a peut-être 2 mois, parce que ça faisait beaucoup avec mes autres projets, parce que t'sais, en termes de priorités, sont pas moins importants, pis je suis souvent sollicitée par-ci, par-là pour toutes sortes de raisons. Fac pour me sortir la tête de mon cocon, j'ai décidé de me faire assister par Pascal, pis lui, il va voir mes contractants pis mes fournisseurs pour s'assurer qu'on n'ait pas des délais qu'on n'avait pas vu venir; de faire une gestion plus serrée de tous les projets dans le fond...pis des contrats. Mais moi, sans être « control freak », bin je veux que tout roule comme avant, pis que j'aie la bonne information à livrer à la direction quand on me la demande. Alors je rencontre Pascal assez souvent, disons, on se parle à peu près une fois par semaine. Même si ce n'est pas pour longtemps, on se parle assez souvent. Pis les autres chefs de projets, bin ils savent qu'ils peuvent toujours venir cogner à ma porte, et moi, si j'ai besoin, bin je les appelle directement. Autrement, leur boss c'est autant Pascal que moi, pis ça c'est clair. »

Comme le laisse entendre Chantal dans l'extrait précédent, le programme fait appel à des sous-contractants et des fournisseurs externes, ce qui implique la gestion de contrats et d'équipes de projets externes à l'organisation. En effet, certains sous-projets sont complètement entre les mains d'autres organisations, et nécessitent un plus grand suivi que pour d'autres équipes qui relèvent directement de Pascal ou de Chantal eux-mêmes.

La gouvernance du programme se fait principalement par Chantal, qui doit rendre des comptes au département administratif en ce qui a trait à toutes les activités du secteur immobilier. Ainsi, bien qu'étant préoccupée par la réalisation des objectifs corporatifs associés au programme, la haute direction n'accorde pas un suivi et un contrôle rigide quant à sa gestion, et fait confiance à Chantal :

⁴ Tous les noms sont fictifs.

« C'est sûr que je dois faire la reddition de compte à mes patrons sur le portefeuille de mes projets, et aussi sur le programme. Quand j'ai monté le programme l'année passée, c'était important pour eux, et ça je le savais, que je devais intégrer les notions d'efficacité énergétique requises, pis c'était très important pour l'organisation, pour ses visées stratégiques. Mais aujourd'hui, je me retrouve avec ça entre les mains, pis eux ce qu'ils veulent vraiment savoir, c'est si je respecte mes budgets, pis si et comment on va y arriver grosso modo. Mais ils me font assez confiance, et quand je leur ai dit que j'avais besoin qu'on m'assigne Pascal, ils n'ont pas résistés, c'était assez facile de les convaincre et de justifier ma demande. Parce qu'ils savent que si je l'ai demandé, c'est parce que j'en avais besoin pour compléter la réalisation du programme. »

Le programme est donc de nature stratégique pour l'organisation puisqu'il répond à la culture corporative qui se veut pro environnementale. Cela dit, vu l'ensemble des activités et l'ampleur du bassin de ressources de l'entreprise, le programme géré par Chantal n'est pas hautement prioritaire et reçoit donc une attention modérée. Elle réussit quand même à se faire assister, et joue surtout un rôle de maître d'œuvre vis-à-vis du programme; Pascal assure quant à lui une gestion plus opérationnelle du programme.

5.1.3. Entrevue #3 : Implantation de réseaux cellulaires (Alain)

5.1.3.1. Description du contexte organisationnel

L'organisation est une importante entreprise de télécommunications offrant un vaste éventail de produits et de services de mobilité, de télévision, d'internet et de téléphonie. Sa structure est complexe et en constant changement, car elle doit sans cesse s'adapter au marché, développer de nouveaux produits et services, et donc procéder à des restructurations organisationnelles sur une base régulière.

Dans cette organisation, la gestion de projet est très répandue, et les programmes visent principalement le développement de nouvelles solutions et le développement de nouveaux marchés.

5.1.3.2. Description du programme

Le programme géré par Alain a pour objectif la mise en place des systèmes de réseaux cellulaires pour l'Est du Canada afin de développer de nouveaux marchés. C'est un programme qui compte sur peu de ressources humaines et matérielles; il est multidisciplinaire, intégrant principalement les fonctions d'ingénierie, d'opérations, de construction et d'immobilier dans la réalisation de ses livraisons. Il est de nature stratégique dans la mesure où il permet à l'organisation d'étendre des services sur une plus vaste région, mais sa gestion est plutôt opérationnelle par rapport aux autres programmes étudiés dans le cadre de cette recherche. En effet, le programme n'inclut que quatre équipes de projet, ce qui fait en sorte qu'Alain se situe près des opérations, et son rôle premier vise surtout la coordination de chaque livraison. En comparaison aux autres gestionnaires de programme rencontrés, ses rôles se rapprochent donc davantage de la gestion de projet que de la gestion de programme. Nous reviendrons plus en détail à la description de ses rôles dans la section 5.2. Finalement, le programme était déjà terminé au moment de l'entrevue. Il a duré trois ans, à la suite de quoi, le système de réseaux cellulaires fut finalement implanté dans quelques villes du Québec.

5.1.3.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Alain est directeur d'implantation de réseaux pour un programme qui s'appuie sur quatre gestionnaires de projets; dépendamment de la phase du programme, les gestionnaires de projets ont entre un et deux projets chacun. Ses équipes sont réparties dans quelques villes de la province, et les gestionnaires fonctionnels de l'organisation choisissent la région dans laquelle les membres des équipes sont assignés. Ainsi, les gestionnaires de projets se voient assigner des équipes incluant des ressources de l'ingénierie, de la construction, des opérations et de l'immobilier; Alain doit s'assurer de l'équilibre de ces ressources à l'intérieur du programme. Il est le gestionnaire des gestionnaires de projets; il assure la formation et l'uniformisation

des pratiques de gestion des quatre gestionnaires de projets à sa charge, en plus de d'autres activités liées à la gestion de programme :

« Moi, mon rôle entre autres, c'est que j'étais responsable des chefs de projet, pis je faisais affaires avec les autres gestionnaires fonctionnels pour m'assurer que du côté ressources tout était bien coordonné, et pour voir comment on composait les équipes. Eux autres ils donnaient les noms des personnes qu'ils voulaient voir assignées aux projets et dans quelle région, et moi j'assignais le gestionnaire de projet. Pis si j'avais des problèmes, on se parlait entre gestionnaires pour faire des changements [...]. Parce que moi en fait, j'étais le gestionnaire des gestionnaires de projets, donc j'avais un rôle aussi comme gestionnaire de programme, mais ces gens là se rapportaient à moi. Donc c'est moi qui écrivait leur rapport d'évaluation, pis tout ça [...] Il y avait aussi un gestionnaire pour les ingénieurs, un gestionnaire pour les opérations, puis un gestionnaire pour l'immobilier. Et nous autres, on se rapportait tous à un directeur, et lui était responsable de toute la région Est du Canada. »

Tel que mentionné dans l'extrait précédent, Alain se rapporte directement à un directeur régional à qui il doit rendre des comptes, tout comme l'ensemble des gestionnaires fonctionnels qui sont de même niveau hiérarchique que lui. Ce directeur régional de qui relève Alain s'avère être son ami et ancien collègue, et il lui fait une grande confiance professionnelle. Ceci permet à Alain d'effectuer ses rôles en ayant l'autorité nécessaire vis-à-vis de ses projets, en plus de prendre en charge certaines des responsabilités de son supérieur hiérarchique en ce qui a trait, par exemple, à la gestion de fournisseurs :

« Lui et moi on allait régulièrement à Toronto au siège social pour donner un statut d'avancement, pis on voyait le statut d'avancement des autres marchés [...]. Mais mon directeur lui il me faisait confiance à 100%. Moi quand j'suis rentré, il m'a dit : tiens, vas-y. T'sais je n'avais pas à me prouver dans un sens, parce que normalement quand tu rentres tu as quand même un certain temps avant que les gens te fassent confiance, mais ça je l'avais déjà. J'avais déjà ce niveau de confiance là, donc l'autorité que j'avais pour mes projets venait facilement, et quand on faisait affaires avec les fournisseurs, il leur disait : si tu veux parler de ça, tu parles à Alain. Alors les gens savaient que lui me délégait ce poste pis qu'il faisait d'autre chose finalement. Pis ça le libérait de penser à tous ces problèmes-là. T'sais il disait : occupes-toi en. Pis lui il s'occupait du siège social. »

Une des particularités du programme géré par Alain est qu'il est l'une des premières implantations de réseaux suite à une acquisition de l'entreprise, et qu'il est ainsi « piloté » autrement que les autres projets faits dans le passé. Dans ce sens, en plus de devoir définir et standardiser de nouveaux processus liés à la gestion de ce programme, Alain doit rendre des comptes régulièrement et travailler en étroite collaboration avec l'équipe du siège social. Durant ces rencontres de suivi, l'objectif est de discuter des manières de faire qu'il emploie afin de servir d'exemple à d'autres programmes faits en parallèle :

« Je te dirais que dans le temps que j'ai fait le programme, ce n'était pas défini – c'est drôle à dire – mais ce n'était pas défini comme un rôle de gestionnaire de programme. Moi j'avais plutôt le titre « directeur d'implantation de réseaux », pis mon patron lui c'était un directeur principal. Mais avec le temps-là, moi quand j'ai regardé ça, dans le contexte et tout ça, c'était un programme. Parce que moi je gérais à ce niveau-là, t'sais, je gérais comme la relation avec tous les projets. Pis c'est classique parce qu'on dit : on ne peut pas livrer le marché, qui est un réseau, si on n'a pas tous les éléments. Donc tous les projets étaient nécessaires pour contribuer à aller chercher les bénéfices. Parce que même quand on allumait les sites un à la fois, qu'on les mettait en service, tant et aussi longtemps qu'on ne avait pas tout le minimum, on ne pouvait pas vraiment aller chercher les bénéfices, parce qu'on ne pouvait pas commencer à dire que le service est prêt. Pis ça, c'était la première fois pour l'entreprise qu'on fonctionnait vraiment comme ça. »

Le programme géré par Alain peut être jugé comme étant stratégique pour l'organisation puisqu'il reçoit beaucoup d'appui de la direction et vise l'élargissement du marché, mais le rôle que tient Alain semble un peu plus près des opérations que celui des autres gestionnaires de programme rencontrés dans le cadre de cette recherche, puisqu'étant surtout orienté vers la gestion et la coordination de ressources et de livrables.

5.1.4. Entrevue #4 : Développement de produits de télécommunications (Michael)

Dû aux normes de confidentialité de l'entreprise, l'entrevue avec Michael n'a pu être enregistrée et transcrite en totalité comme dans les autres cas. Ainsi, nous avons un peu moins de matériel portant sur la description de l'environnement du programme et sur la dynamique entre la gestion de programme et les autres unités

organisationnelles. Cela dit, une prise de notes accrue durant l'entretien a permis de fournir une qualité raisonnable d'informations pour faire l'analyse de cette entrevue contextualisée.

5.1.4.1. Description du contexte organisationnel

L'organisation est une importante compagnie de télécommunications ayant des bureaux à l'international et un siège social outre mer. Ainsi, sa structure est complexe, et ses paliers de gestion sont multiples. Ses principales activités portent sur la fourniture d'équipements, de logiciels et de services mobiles. Cette organisation, en constante recherche d'innovation et de développement, cherche à étendre ses services à l'échelle mondiale et à révolutionner l'industrie.

L'organisation est très mature en gestion de projet et on peut y compter de nombreux programmes multidisciplinaires.

5.1.4.2. Description du programme

Le programme géré par Michael porte sur la recherche et le développement d'un produit. Plus spécifiquement, l'objectif du programme est de transformer en produit commercial l'idée de quelque chose à vendre au client (« productify »). Étant au stade de conception, les bénéfices organisationnels recherchés à travers ce programme consistent pour le moment à démontrer la rentabilité de l'introduction d'une nouvelle gamme de produits hautement innovateurs et complexes qui permettraient à l'organisation d'élargir ses services et de prendre de l'importance sur le marché. Pour le moment, le programme a lancé deux projets de développement de produits et quatre équipes supplémentaires sont en support à ces projets. Le programme pourra débuter sa phase de planification à partir du moment où toutes les parties prenantes engagées dans la prise de décision (gestionnaire senior, propriétaire du produit, directeur des opérations, gestionnaire stratégique de produits) auront donné leur « go ». Pour l'instant, la priorité est de documenter l'initiative et d'en faire sa promotion.

5.1.4.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Michael est le gestionnaire d'un programme étant actuellement en phase de conception, ce qui implique qu'il soit en interaction avec plusieurs unités de l'organisation. Tel que mentionné précédemment, Michael investit beaucoup d'énergie à attirer l'attention des gestionnaires seniors sur l'effectivité du programme en regard aux stratégies corporatives afin que les parties prenantes engagées dans la prise de décision donnent leur approbation quant au démarrage du programme.

En effet, bien que Michael ait reçu le mandat de son patron départemental de développer et de concevoir le contenu et le découpage du programme en question, certaines instances à plus haut niveau doivent adhérer à l'idée avant de fournir leur aval officiel permettant d'obtenir le financement nécessaire et de démarrer réellement le programme. Ainsi, Michael mentionne qu'il doit assister à plusieurs rencontres auprès de différents comités afin de leur faire la promotion des retombées et des avantages corporatifs que permettrait la réalisation du programme. En parallèle, il doit aussi travailler à bâtir un réseau et à intégrer les compagnies (fournisseurs, contractants, bénéficiaires) qui s'engagent dans le programme.

Autrement, Michael travaille en étroite collaboration avec les différents gestionnaires de projet qui sont engagés dans le programme jusqu'à présent, afin d'une part, d'avoir l'information nécessaire pour préparer ses communications, et d'autre part, pour mobiliser ses ressources et développer ses stratégies.

Le programme est donc de nature stratégique pour l'organisation, mais des énergies et des ressources doivent être mises dans son développement avant de recevoir l'appui nécessaire de la direction.

5.1.5. Entrevue #5 : Remplacement d'équipements permanents (Carole)

5.1.5.1. Description du contexte organisationnel

L'organisation est une compagnie de transport ayant une structure matricielle forte. Les projets sont majoritairement de grande envergure et font principalement appel à des ressources d'ingénierie, d'approvisionnement, de gestion et de construction. La grande majorité de ces projets sert à renforcer la qualité des services offerts aux clients par le maintien des infrastructures, de l'équipement et des systèmes d'informations. Ainsi, la culture de gestion de projets est très forte car elle est perçue comme permettant l'amélioration de l'expérience client.

Au cours des dernières années, l'organisation a dû développer ses stratégies et ses capacités en gestion de projets car plus de 60% de ses actifs devaient être renouvelés. Dans ce sens, un nombre important de projets et de programmes ont été progressivement mis en place et ont requis des investissements hâtifs. La gouvernance des projets accorde donc une importance de premier plan à la gestion efficiente des projets, à l'optimisation des ressources et à l'alignement des projets avec la stratégie corporative.

La gestion de programme, quant à elle, prend place à des niveaux très élevés hiérarchiquement et est soutenue par des vice-présidences. Ainsi, les programmes reçoivent généralement un grand appui de la direction.

5.1.5.2. Description du programme

L'objectif du programme géré par Carole consiste à remplacer les équipements permanents de transport sur un horizon d'environ 30 ans, dans le but de maintenir la qualité des opérations. Les bénéfices organisationnels recherchés par cette gestion de programme sont donc le remplacement d'équipements immobiliers désuets ou qui arrivent en fin de vie afin d'assurer leur pérennité. Les membres des équipes de projets proviennent principalement des différents départements internes à l'organisation, mais certaines ressources proviennent également de sous-contractants

et de fournisseurs externes lorsqu'il s'agit d'aller chercher une expertise plus pointue. Les projets de ce programme s'exécutent dans un environnement relativement complexe, étant contraints d'être réalisés à des périodes restreintes et déterminées d'avance. Ainsi, ce programme nécessite une coordination très active des projets et des ressources.

Le programme est présentement en phase d'exécution, et le cycle de remplacement des équipements doit se terminer en 2033, ce qui marque sa fin prévue.

5.1.5.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Carole porte le titre de directrice du bureau de projets, bureau de projets dans lequel prend place le programme dont elle a la responsabilité de gestion en majeure partie. En effet, une des particularités de ce programme est qu'il est pris en charge par deux personnes. Premièrement, Carole elle-même est responsable d'environ 85% de la gestion de ce programme; Daniel (non fictif), qui n'était pas présent à l'entrevue, s'occupe du programme à environ 15%, en étant toutefois celui le plus imputable aux yeux de la direction. Ainsi, l'autorité et l'imputabilité de Carole sur le programme est moindre en regard à l'ensemble de ses responsabilités. Ceci peut être expliqué d'une part par la structure organisationnelle dans laquelle s'insère le programme, et d'autre part, par le fait que Daniel est assigné en majeure partie sur un autre projet:

« Nous on est le plus vieux et le plus gros bureau de projets à l'intérieur de la vice-présidence des grands projets l'organisation [...]. Et le bureau de projet, son plus gros programme, c'est le programme dont il est question ici. Mais y'a des projets connexes associés aux équipements permanents, mais qui sont autres choses [...]. En ce moment, il y a cinq projets connexes qui se font en parallèle, en surplus des réguliers. »

Tel que mentionné dans l'extrait précédent, le bureau de projets prend en charge d'autres projets en plus du programme dont il est question, et des personnes sont respectivement assignées pour être imputables à chacun d'eux. En principe, Carole a

davantage un rôle de support vis-à-vis ces projets et ce programme, mais dû aux circonstances, elle doit chapeauter la majeure partie du programme :

« Le directeur de programme [Daniel], en ce moment, il est à 85% assigné à l'autre projet, et 10-15% ici. Pour tout ce qui est des grandes décisions stratégiques vis-à-vis le programme, faut aller le voir. Moi mon rôle c'est de le « *packager* », d'aller le voir pis dire : « bon Daniel, c'est ça qui est ça » [...]. Je dirais que le quotidien c'est moi qui est l'interface avec le client, mais lorsqu'il s'agit vraiment de prendre une décision finale, comme je disais tantôt, je vais l'informer, lui expliquer où nous en sommes, je vais tout faire le travail en arrière, mais après ça, lorsqu'on doit prendre une décision finale, je vais lui faire une recommandation, et il va soit me dire : « non Carole, je pense que tu devrais t'orienter ailleurs », ou bien « *let's go*, on fait ça ». Parce que lui, ça fait 25-30 ans qu'il est dans l'organisation, il connaît l'organisation sur le bout des doigts. Moi je suis arrivée ici il y a trois ans, c'est clair que j'ai un bagage de gestion de projet, mais je n'ai pas le bagage et l'expertise d'ici. »

Cela dit, c'est Carole qui s'occupe de faire la reddition de comptes aux différentes instances de l'organisation, ce qui implique qu'elle doive avoir une bonne connaissance du statut du programme, et s'assurer de collecter l'information requise pour ce faire. Ces instances à qui elle doit rendre des comptes sont plutôt nombreuses, ce qui démontre aussi la teneur stratégique du programme et l'intérêt qu'il reçoit de la direction et des autres comités :

« La reddition de comptes se fait au comité de pilotage, au comité de direction, à tous les comités. Il y a beaucoup de redditions de comptes dans le programme ici. Il y a une reddition de compte à notre partenaire financier, au comité d'orientation... Ça c'est moi qui s'occupe de tout ça. Il y a un comité de pilotage qui est vraiment interne à notre organisation, c'est notre promoteur. Donc, comité d'orientation aux 2 mois, comité de pilotage au mois... Et il y a un sous-comité : le comité technique du conseil d'administration qui s'appelle le comité de suivis des actifs, avec qui on a une rencontre au mois, mais on ne fait pas une reddition de comptes au mois... c'est à peu près aux 3 mois. »

Carole est aussi la gestionnaire des gestionnaires de projets; elle est en charge de leur assignation aux projets et de leur évaluation. Autrement, elle a surtout un rôle de support face à ces projets. Elle s'assure que toutes les équipes soient équilibrées et de combler les vides entre les équipes lorsqu'il y en a. Cela dit, la gestion des ressources

à l'intérieur des projets et l'assignation des tâches sont délégués aux gestionnaires de projets. Selon elle, les équipes de projets sont semi-autonomes :

« Je suis là vraiment pour donner tout le support, comme je disais tantôt, c'est surtout du point de vue du support au niveau des directeurs de projet. Les directeurs de projet ont chacun leur [ensemble] de projets, si vous voulez, qui font partie de ce programme. On a 4 directeurs de projet actuellement [...] qui ont des équipes semi-autonomes, c'est-à-dire qu'ils ont leur équipe complète. Il y a des partages dans tout ça, mais ce sont des équipes semi-autonomes. »

Lorsque qu'un besoin en expertise se présente dans les équipes, Carole doit combler le vide auprès d'expertise externe. Selon elle, ce n'est pas l'idéal de procéder ainsi du point de vue de la pérennité du programme. C'est pourquoi elle a aussi le rôle de développer un noyau d'expertise pour éventuellement détenir à l'interne la majorité des ressources requises au développement du programme :

« Lorsqu'il s'agit d'aller chercher une expertise un peu plus pointue, bin là je fais appel à notre partenaire qui va aller chercher l'expertise plutôt dans ses bureaux [...]. Tous les piques et les creux sont comblés par le consultant [...]. Mais on est en train de mettre en place un « core », un noyau d'expertise, pour s'assurer la pérennité, parce que cette expertise-là prend des années à développer, et on ne peut pas nécessairement toujours aller la chercher sur le marché, elle n'existe pas. Ce sont des gens qui prennent 5 ans, 10 ans pour comprendre très, très bien notre système. Donc c'est pour cette raison là que le programme doit toujours continuer, parce que sinon on va la perdre cette expertise-là. »

La dynamique entre la gestion de programme et les différentes unités organisationnelles est relativement complexe dans le cadre de cette organisation, mais elle est facilitée par une communication proactive et une bonne documentation des processus et des structures de gestion de projets. De plus, le fait que la gestion de programme soit associée à une direction exécutive fait en sorte qu'elle reçoit un appui et un intérêt marqués.

Description du contexte organisationnel commun aux entrevues 6, 7 et 8:

L'organisation a une structure assez complexe, étant subdivisée par grands secteurs d'activités relativement indépendants entre eux et ayant une direction qui leur est propre. La division de l'organisation dans laquelle prend place les trois entrevues étudiées porte sur le développement d'équipements et de services. Cette unité est la seule qui effectue de la gestion de programme dans l'organisation et elle le fait suite d'une décision de la direction d'optimiser ses capacités en gestion de projets. En effet, depuis quelques années, l'organisation évalue ses structures et ses stratégies de gestion afin de répondre à la fluctuation des demandes de changements dans l'organisation. À la suite de plusieurs investigations, elle s'est ainsi aperçu de déficiences importantes par rapport à l'efficacité en gestion de projets, et la haute direction souhaite maintenant voir une standardisation progressive des modes et outils de gestion. Des hauts dirigeants ont donc eu l'idée d'implanter la gestion de programmes dans certaines unités organisationnelles d'une des divisions importantes de l'entreprise, et sans doute la plus mature en gestion de projets.

Les trois répondants ont aussi comme point commun d'avoir comme client une autre des unités de l'organisation.

5.1.6. Entrevue #6 : Optimisation des pratiques de GP – installations de transport (Jean)

5.1.6.1. Description du contexte organisationnel spécifique

L'unité dans laquelle Jean gère son programme comprend des opérations et de nombreux projets portant soit sur le transport, soit sur les installations immobilières de transport. Ainsi, chacun des projets du département consistent soient à assurer la pérennité ou la croissance de l'organisation. Les projets de pérennité sont ceux chargés du maintien des installations, comme par exemple, la réfection d'une installation; et les projets de croissance sont de nouvelles initiatives favorisant le développement des installations déjà existantes, comme par exemple, l'agrandissement d'une installation permettant une plus grande capacité.

5.1.6.2. Description du programme

Le programme, étant présentement en phase de démarrage/planification, a pour principal objectif d'optimiser la gestion de projets d'un ensemble d'initiatives portant sur la création de nouvelles installations. Les bénéfices attendus pour l'organisation portent principalement sur l'amélioration des processus entourant la gestion des

projets. Autrement dit, l'organisation cherche à optimiser ses processus de gestion de projets en regroupant sous un même programme des projets apparentés, afin d'éventuellement cibler des pistes de solution et d'amélioration. Le programme est d'assez grande envergure, comprenant huit gestionnaires de projets qui détiennent respectivement un ensemble de projets, pour un total de 28 projets.

Le programme a été mis en place par une vice-présidence de l'organisation et reçoit beaucoup d'appui, étant même perçu comme une importante initiative pouvant servir d'exemple dans d'autres unités de l'organisation s'il apporte son lot de bénéfices attendus.

5.1.6.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Jean est gérant de projets pour une unité de l'organisation qui s'occupe des équipements, et son département est plus spécifiquement en charge du transport et de la construction de ces équipements. Son département est supporté par deux directions : Ingénierie de transport et Ingénierie de production. Ce sont ces ressources qui forment les équipes projets sous-jacentes au programme, et Jean se trouve à chapeauter cet ensemble de ressources en étant à la tête d'une des directions de projets majeurs de sa division :

« Nous nos équipes proviennent des directions d'ingénierie. On n'est pas des grosses équipes mais on gère quand même un gros volume de projets; on gère pour environ 600 millions\$ de projets annuellement [...]. J'ai 8 chefs de projets, puis au total j'ai 28 projets, et j'ai une vingtaine d'ingénieurs qui eux travaillent pour les chefs de projets, mais ils empruntent des ressources aux gens d'ingénierie [...]. Puis moi là-dedans, je suis une des directions de projets de transport. »

De plus, l'objectif du programme étant d'améliorer les façons de faire en gestion de projet, Jean doit travailler avec les différentes directions fonctionnelles afin de les mobiliser dans le changement. En effet, l'engagement des gestionnaires fonctionnels

va faciliter l'intégration des nouvelles façons de faire dans chacune des unités techniques impliquées dans les projets :

« Le gestionnaire de projet prend ses ressources dans une unité technique ou dans plusieurs unités techniques, et il constitue une équipe [...]. À partir du moment où les gens intègrent des nouvelles façons de faire et créent des nouveaux produits, c'est capté à l'intérieur de la base de connaissances. Autrement dit, ils vont modifier soit leurs encadrements, leurs normes ou leurs processus, pour faire les choses de manière à ce que ce soit le plus efficient possible [...]. Mais pour ça, il faut évidemment impliquer les directeurs techniques, pour qu'ils fassent la promotion de ces façons de faire, et pour s'assurer que ça soit intégré dans leur documentation. »

Globalement, Jean doit s'assurer de mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes dans le changement. Cela dit, la communication et la collaboration avec les gestionnaires fonctionnels est d'autant plus importante dans cette situation, dans la mesure où elle implique un changement important face à leurs façons de faire. Jean dit rencontrer une certaine résistance auprès de différentes instances, mais principalement au niveau des unités techniques :

« Quand j'ai lancé le défi aux gens des équipes projets, ils ont dit : « pourquoi on ferait ça? » [...] Donc, je dois m'organiser pour être capable de faire comprendre vers où on s'en va, démontrer c'est quoi le bénéfice, puis faire tomber les barrières sur les us et coutumes [...], mais ça prend de l'énergie. Ça prend des rencontres avec la direction; ça prend des gens qui vont y croire au début [...] pis convaincre des partenaires d'affaires, pis nos clients [...]. Un des enjeux que j'ai eu quand j'ai voulu partir le programme et que j'ai dit : « tiens, on va faire ça différemment ». Bin ils m'ont tous dit : « [...] Pourquoi tu ne nous demandes pas à nous, c'est comme un peu notre mission à nous de regarder ça? » Donc c'était comme un peu aller jouer dans les platebandes de quelqu'un d'autre. Je dis qu'on pourrait améliorer le volet technique, mais moi je suis une personne en gestion [...]. Donc c'est important d'aller convaincre le maître qui lui va convaincre ses gens. »

Le programme prend place dans un département qui se trouve à être l'équivalent d'un entrepreneur général à l'intérieur de l'organisation. Autrement dit, le programme reçoit ses mandats de clients internes qui exploitent les dits projets. Ces clients doivent également être engagés dans le processus de livraison des projets puisqu'ils sont en charge de la mise en marché. Ceci implique que Jean doive communiquer

régulièrement avec ses clients afin d'assurer une bonne planification et coordination de ses projets. Malgré cela, des enjeux de capacités organisationnelles rendent cette coordination difficile :

« Ils nous mandatent pour faire un projet, mais on les re-mandate pour faire tout ce qu'on appelle la mise en route et la mise en service des équipements. [...]. Un des enjeux qu'on a présentement, c'est qu'il y a tellement un gros volume de travail à faire, et que leurs capacités pour mettre en opération tous ces projets-là [...] j' pense qu'il y a une remise en question sur la capacité qu'ils ont. On fait des projets pour eux, mais un des enjeux qu'on a c'est qu'ils ne sont pas capables de les mettre en route [...]. Donc on est en train d'essayer de voir, dans une des pistes d'amélioration [...] comment on pourrait faire ces mises en route là; je ne dirais pas à leur place, mais pratiquement. »

Finalement, Jean doit également faire des revues de programme à la direction, mais aussi à d'autres instances à plus haut niveau. Ces statutaires doivent démontrer que le programme est toujours aligné avec les objectifs de la compagnie :

« Et la reddition de comptes aussi est à plusieurs niveaux. On a des revues de programme qu'on fait en termes de direction; on a également des revues en termes de qualité qu'on fait; et on a des statutaires aussi à plus haut niveau pour lesquels on fait des rendre comptes sur les projets plus stratégiques. Puis, c'est sûr que s'il y a des actions à prendre, bien on les prend par la suite [...]. Puis y'a du rendre comptes qu'on fait des fois aussi pour faire de la rétroaction sur des dossiers d'amélioration [...]. Mais au quotidien je vous dirais que les semaines sont assez bien remplies. »

Cette entrevue présente une dynamique particulièrement active entre la gestion de programme et les unités organisationnelles. Jean doit s'assurer de promouvoir le programme dans l'ensemble de l'organisation, particulièrement auprès des unités techniques qui sont à la fois les porteurs du changement et les principaux réfractaires. La relation avec le client demande de mettre des énergies importantes en termes de coordination et de planification, et de nouvelles solutions sont à développer quant aux capacités de mise en route de l'organisation. Finalement, le programme est très stratégique pour l'organisation et reçoit un support et une attention aigüe des hauts dirigeants de l'entreprise.

5.1.7. Entrevue #7 : Optimisation des pratiques de GP – systèmes de commande (Sylvie)

5.1.7.1. Description du contexte organisationnel spécifique

Le département dans lequel Sylvie gère son programme comprend des opérations et de nombreux projets d'ingénierie électrique. Plus précisément, le département cherche à effectuer la réfection des systèmes de commande et de protection des opérations. Chaque système de commande qui doit être rénové est perçu comme étant un projet.

Les activités sous-jacentes – projets et opérations courantes – sont souvent amenées à se réaliser sur différents sites à travers le Québec, ce qui représente bien évidemment un enjeu de gestion important, entre autres en ce qui a trait à la disponibilité et au partage de ressources à l'intérieur de l'unité.

5.1.7.2. Description du programme

Similairement au programme de Jean, l'objectif du programme géré par Sylvie consiste à développer des stratégies de gestion optimales pour les projets pris en charge à l'intérieur de son unité. Ici, les bénéfices attendus portent plus spécifiquement sur l'augmentation de l'efficacité liée aux stratégies d'approvisionnement et à la gestion des ressources de manière globale, dans le but d'optimiser la gestion des coûts. Étant en phase de démarrage/planification, le programme doit prendre fin une fois la réfection des douze systèmes de commande complétés en 2022, à la suite de quoi des stratégies d'optimisation de processus seront mises en place pour de futurs projets. Dans ce programme, il y a six gestionnaires de projets qui ont chacun un ensemble de projets qui s'apparentent.

Ce programme aussi a été mis en place par une vice-présidence corporative ce qui le rend également très stratégique pour l'organisation.

5.1.7.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Sylvie est gérante de projets pour une unité de l'organisation qui s'occupe des systèmes de commande et qui inclut plus d'une cinquantaine de personnes réparties dans une douzaine de projets. Les ressources impliquées dans le programme proviennent des directions d'ingénierie, mais Sylvie s'occupe principalement de la gestion de six gestionnaires de projets. Étant en phase de démarrage/planification, elle rencontre plus souvent deux d'entre eux, qu'elle a impliqués dans le développement des stratégies du programme. Ce faisant, Sylvie veut s'assurer d'une part que l'information soit cohérente et bien comprise, et d'autre part d'engager progressivement les gestionnaires de projet dans le changement afin qu'ils puissent faire le transfert dans leurs projets respectifs :

« Il y a évidemment une problématique de transfert des connaissances. Alors on le gère à mon niveau avec les gestionnaires de projet pour essayer de faire en sorte d'avoir des stratégies cohérentes pour s'assurer que les gens en-dessous travaillent de la même façon pis qu'on transfère l'information le plus rapidement possible. Aussitôt qu'une phase est terminée, on peut la transiter à la suivante. »

Autrement, Sylvie rencontre les gestionnaires de projets sous elle environ une fois par mois, et adapte son mode de gestion en fonction des enjeux qui émergent :

« Ce que ça l'a changé la gestion de programme, c'est que là justement étant donné qu'on regroupe ensemble un certain nombre de projets similaires, il y a un effort de les concentrer par thématique. Pis les gestionnaires de projets ont tous un [ensemble] de projets, mais là je remarque que parfois ils ont besoin de plus de support pour arriver à concentrer [...] à coordonner, autrement dit, ces projets-là, pour s'assurer que les interdépendances se font bien. »

Étant d'envergure plus restreinte que le programme géré par Jean, Sylvie semble vivre moins de résistance au changement de la part des différentes unités qui entourent le programme. Cela dit, elle doit quand même déployer des énergies afin que les gens soient prêts à changer leurs modes de gestion et à faire face à de nouveaux enjeux :

« Et étant donné qu'on veut faire ressortir des stratégies différentes, oui ça m'impose de m'impliquer davantage là-dedans et de pousser plus loin les solutions, pour sortir les gens de leur machine à saucisses [...]. Chacun est habitué à fonctionner d'une certaine façon, bin là ce qu'on est en train d'envisager c'est d'avoir une équipe volante qui va faire la grandeur du Québec. Donc ça nous oblige à nous investir un peu plus, à pousser les gens dans l'organisation pour qu'ils comprennent pourquoi on veut faire ça, pis le dire suffisamment d'avance pour qu'ils puissent adresser les enjeux. Parce que t'sais y'a des enjeux syndicaux, y'a des enjeux de main-d'œuvre, etc., alors ça ne se fait pas de même [...]. Je pense que c'est un changement de culture un peu entre la gestion par projet et la gestion par programme, une fois qu'on va en avoir fait une couple, ça va rouler. »

Sylvie mentionne que la gestion de programme a aussi demandé à retravailler sur les outils de communication, comme par exemple le tableau de bord. Cet outil facilite la communication entre les différentes unités de l'organisation lorsqu'il est question de présenter les résultats attendus, la planification, ainsi que de rendre compte de l'avancement du programme :

« Et au-delà de ça, c'est qu'il y a les nouveaux outils de gestion de programme, le fameux tableau de bord par exemple. On a fini par développer un tableau de bord qui nous demande de mettre sur un seul tableau l'ensemble des pistes qu'on pense mettre de l'avant avec les gains estimés. Donc là on est obligé de se dire... même si avant on pensait qu'il y avait un gain, est-ce qu'on le mesurait, est-ce qu'on le voyait? Là, d'avance il faut dire : j'pense avoir tant de dollars de ça, pis je m'organise pour le suivre. Donc après ça devient aussi notre outil de communication pour illustrer notre avancement, nos gains, etc. Donc oui ça met de l'effort de plus actuellement sur le gérant de projets, parce que nos systèmes de gestion de projet n'étaient pas montés comme ça, par programme; ils étaient montés par projets. Donc ça c'est sûr que ça demande un effort supplémentaire. »

Sylvie est également amenée à être en relation avec d'autres programmes, car dit-elle : « Les leçons apprises de ce programme-là vont pouvoir être transitées vers d'autres programmes, [...] autant des connaissances techniques qu'en gestion de projet ».

Ainsi, cette entrevue met de l'avant une dynamique assez active entre la gestion de programme et les différentes unités de l'organisation. Il permet également de constater que la gestion de changement peut être vécue par le gestionnaire de

programme lui-même lorsque l'implantation de nouveaux modes de gestion implique une augmentation et une complexification de sa charge de travail.

5.1.8. Entrevue #8 : Optimisation des pratiques de GP – remplacement des équipements (Benoît)

5.1.8.1. Description du contexte organisationnel spécifique

Le département dans lequel Benoît gère son programme comprend uniquement des projets portant sur le remplacement et la réparation de l'équipement et de l'appareillage pour des clients internes. Il abrite un grand nombre de ressources qui sont assignées à des projets dans l'ensemble de la province et dans plusieurs des divisions de l'entreprise. La structure du département est donc extrêmement dynamique.

Comme les mandats sont le plus souvent donnés au compte-goutte, les modes et les outils de planification doivent être bien définis, et idéalement standardisés afin d'assurer l'optimisation des modes de gestion.

5.1.8.2. Description du programme

L'objectif du programme géré par Benoît est d'améliorer la gestion des projets du département afin d'optimiser les coûts, l'échéancier, ainsi que de standardiser l'ensemble des pratiques de gestion de projets. Les projets dans ce département sont très nombreux, mais sont le plus souvent de petite ou de moyenne envergure. Ils sont généralement de nature urgente, puisqu'ils visent la maintenance (remplacement et réparation) d'appareillage et de bâtiment. Plusieurs parties prenantes de l'organisation, mais aussi des partenaires externes, sont impliqués dans ce programme, et plus d'une centaine d'employés et de sous-traitants y travaillent.

Ce programme a lui aussi été mis en place par une vice-présidence et est de nature hautement stratégique.

5.1.8.3. Dynamique entre la gestion de programme et les autres unités organisationnelles

Jean est gérant de projets pour une unité qui s'occupe de la maintenance de l'appareillage et des bâtiments dans l'organisation. Il est à la tête de ce qu'il appelle « trois petits programmes », ayant chacun une vocation plus spécifique, soit le remplacement de systèmes, le remplacement d'appareils et la rénovation de bâtiments. Pour faciliter la gestion de ces sous-programmes et la communication avec les différents clients internes, il a nommé des « porteurs de ballon », qui sont en fait des représentants de ces sous-programmes:

« J'ai nommé des gestionnaires de projets que j'appelle mes porteurs de ballon [...]. Le chef projet c'est comme le niveau en dessous de moi, mais le client il veut avoir seulement un représentant, et c'est plus simple s'il est en communication directe avec mes porteurs de ballon. T'sais parce qu'il y en a des programmes des fois ça touche 30-40-50-80 installations c'est quand même de grande envergure, et moi je délègue à ces gestionnaires la relation avec le client. Ici c'est un peu différent de mes collègues, étant donné que je suis en multi-programmes. Parce que moi tout seul, ça deviendrait difficile.»

En plus de cet enjeu multi-programmes, Benoît chapeaute un ensemble de ressources étant réparties sur plusieurs sites dans la province.

J'ai des bureaux régionaux. C'est un peu comme des bureaux satellites qui assurent la réalisation des travaux dans différentes régions. Et c'est certain qu'au niveau de la gestion des employés, ça représente un enjeu. Parce que t'sais, nos gens ici sont habitués d'être déplacés, mais il faut pouvoir le planifier suffisamment d'avance pour pouvoir planifier leur assignation.

Ayant un support important de ses gestionnaires de projets, Benoît a un rôle de chef d'orchestre devant s'assurer que tout se coordonne et se complète tel que prévu. En effet, même s'il délègue certains de ses rôles et pouvoirs aux trois représentants, il demeure la personne imputable du programme devant la direction et les autres instances de l'organisation:

« Moi, je dois m'assurer que tout ça, ça roule bien. Donc je fais des rencontres de suivis avec mes porteurs de ballon. J'ai travaillé beaucoup, surtout au début, à monter la structure, et à tabler la réflexion concernant cette structure : « est-elle

toujours correct, est-ce qu'on la change, etc? ». Donc c'est un peu l'aspect organisationnel de mon travail. Alors je disais : des rencontres de suivis, c'est plus des topos, des rapports. Comme là quand il fallait présenter au président, on a eu une réunion importante, donc j'ai préparé une présentation que j'ai faite à la haute direction, puis mes trois porteurs de ballon m'avaient préparé des résumés que j'ai retravaillés avec eux. Donc physiquement, moi, qu'est-ce que je fais là-dedans, c'est de revoir où on est rendu. Mais ça au final, ça me demande tout mon temps pratiquement. »

Benoît fait aussi affaires avec les directions d'ingénierie, qui sont les principales ressources impliquées dans les projets. Il perçoit ces ressources comme étant « un partenaire avec qui [il travaille] à trouver des techniques et des innovations pouvant diminuer les coûts d'ingénierie ». Selon sa perception, c'est donc surtout une relation de collaboration que la gestion de programme développe avec les unités techniques. De son côté, il ne ressent pas de résistance majeure face aux changements qu'impliquent les nouveaux modes de gestion. Cela dit, il admet que ce n'est pas toujours facile d'avoir la disponibilité et l'enthousiasme des gens lorsque la charge de leur travail augmente, et qu'il doit régulièrement déployer des énergies à motiver ses équipes.

Le principal enjeu de gestion provient, selon lui, de la relation entre le programme et le client principal, qui est lui également un partenaire interne à l'organisation.

« L'enjeu qu'on a dans ce programme-là c'est [que notre client] nous donnait les projets au compte-gouttes. Mais nous, pour qu'on puisse réaliser un mandat et commencer à travailler dessus, ça nous prend, ce qu'on appelle, une demande de réalisation de mandat, sinon c'est plus des discussions autour d'un café. Alors ça, on déplorait ça pis on disait : « bin, tu nous as annoncé ton intention de nous donner le programme au complet, mais les projets dans le programme tu nous les donnes un peu au compte-gouttes ». Et ça, ça nous empêchait d'optimiser au maximum notre gestion. Par exemple, si on veut regrouper les achats, mais qu'on n'a pas l'assurance d'avoir les projets, ça nous empêche de commander en grandes quantités. Alors on a rencontré le client et on l'a sensibilisé à ça, pis ça s'améliore. »

Cela dit, depuis que Benoît travaille à conscientiser son client, il constate que les rencontres de démarrage de projets leur permettent de mieux se synchroniser, et qu'une nette amélioration s'en suit.

Bref, cette entrevue est marquée par le fait que le programme est subdivisé en sous-programmes ayant chacun leur spécialité. Ainsi, le gestionnaire de programme entretient des relations serrées avec ses trois représentants qui agissent comme son bras droit et assure la majeure partie des relations avec les clients.

5.2. Principaux rôles des gestionnaires de programme

Tel que mentionné dans le chapitre IV, à l'étape de codification sur Atlas.ti, nous avons élaboré trois familles de codes. Les familles « Contexte » et « Enjeux » ont permis de faire ressortir les éléments contextuels pertinents à l'analyse de chaque entrevue, et ont en partie été présentés dans les sections précédentes. La section qui suit vise plus spécifiquement à présenter la famille de code « Rôles », et ainsi, cibler avec plus de précision l'objet à l'étude.

Le tableau 5.1 présente les 43 codes utilisés pour identifier les rôles des gestionnaires de programme rencontrés; leur nombre d'occurrence respectif est inscrit entre parenthèses. Ces codes ont été regroupés dans les trois catégories de rôles du modèle de Mintzberg afin d'en faciliter la lecture et de procéder à une première organisation des données.

Tableau 5.1 – Rôles du gestionnaire de programme selon le modèle de Mintzberg

RÔLES INTERPERSONNELS (Symbole, Leader, Agent de liaison)	RÔLES LIÉS À L'INFORMATION (Observateur actif, Diffuseur, Porte-parole)	RÔLES DÉCISIONNELS (Entrepreneur, Régulateur, Répartiteur de ressources, Négociateur)
<p style="text-align: center;">SYMBOLE (40)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une gestion stratégique du programme (28) - Influencer les décisions (12) <p style="text-align: center;">LEADER (20)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former les ressources projets (1) - Offrir du support aux projets (11) - Gérer les crises (7) - Modérer les crises/problèmes (1) <p style="text-align: center;">AGENT DE LIAISON (74)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer les ressources projets (27) - Gérer les clients (14) - Gérer les parties prenantes (3) - Gérer les sous-traitants (2) - Mobiliser les différentes parties prenantes (28) 	<p style="text-align: center;">OBSERVATEUR ACTIF (77)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la livraison des projets (14) - Coordonner les projets (14) - Aligner les projets (13) - Collecter l'information vis-à-vis des projets (12) - Assurer la cohérence du programme (8) - Assurer l'intégration des projets (5) - Gérer les interdépendances (4) - Gérer les risques (4) - Gérer les connaissances (3) <p style="text-align: center;">DIFFUSEUR (50)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un suivi coût/temps/contenu (18) - Assurer un suivi à la haute direction (17) - Assurer le positionnement stratégique du programme dans l'organisation (15) <p style="text-align: center;">PORTE-PAROLE (17)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la pérennité du programme (6) - Assurer une communication transversale (6) - Vulgariser l'information aux différentes parties prenantes (5) 	<p style="text-align: center;">ENTREPRENEUR (76)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des processus de gestion (15) - Gérer les priorités (16) - Prendre des décisions (14) - Piloter les projets (13) - Gérer les bénéfices du programme (12) - Créer des outils de gestion (4) - Saisir des opportunités (2) <p style="text-align: center;">RÉGULATEUR (24)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir la réputation du programme (14) - Assurer une économie d'échelle/optimisation (7) - Régler des litiges (2) - Évaluer le programme (1) <p style="text-align: center;">RÉPARTISSEUR DE RESSOURCES (23)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Découper le programme (9) - Assigner les objectifs (8) - Assigner les tâches (4) - Équilibrer les équipes projets (2) <p style="text-align: center;">NÉGOCIATEUR (17)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Négocier avec la haute direction (15) - Négocier avec les autres programmes/projets (2)

Il est à noter que le regroupement de chaque code dans le tableau 5.1 peut porter à interprétation dans certains cas; certains codes, étant donné leur signification et leur lieu d'actions, auraient pu se retrouver dans une autre catégorie. Cela dit, ce schème n'a en aucun cas restreint l'analyse des cas; il a plutôt permis de procéder à une première organisation des données et à offrir un cadre de référence à l'analyse.

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, nous avons développé un outil simple à partir d'Excel permettant d'étudier la nature des codes de la famille « Rôles » afin de dégager certains éléments d'analyse (ANNEXE D). Ces éléments d'analyse ainsi que des exemples pour les trois premiers codes de l'outil développé sont présentés et illustrés ci-après.

1. Le nombre d'occurrence global de chaque code « Rôles » et, parallèlement, pour chacune des entrevues.

ID	RÔLES DU GPROG	NB D'OCCURRENCE								
		TOTAL	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1	aligner des projets	13	1	1	0	5	3	1	1	1
2	assigner des objectifs	8	0	0	0	1	1	5	1	0
3	assigner des tâches	4	0	1	2	0	0	0	0	1

Cet exercice nous a permis, d'une part, de distinguer les rôles qui étaient les plus récurrents de ceux qui l'étaient moins, et d'autre part, de cibler les entrevues pour lesquelles ces rôles étaient ressortis.

2. Une évaluation de ces codes, les classifiant comme suit : très faibles [1 à 4 apparitions]; faibles [5 à 8 apparitions]; moyens [9 à 12 apparitions]; forts [13 à 15 apparitions]; très fort [16 apparitions et plus].

ID	RÔLES DU GPROG	NB D'OCCURRENCE	ÉVALUATION
		TOTAL	
1	aligner des projets	13	Fort
2	assigner des objectifs	8	Faible
3	assigner des tâches	4	Très faible

Cet exercice nous a permis d'effectuer un premier classement des rôles, et d'évaluer les codes en fonction de leur catégorie d'occurrence.

3. Une série de suppositions liées aux codes très peu récurrents.

		ÉVALUATION	SUPPOSITIONS POUR EXPLIQUER QUE CE CODE N'APPARAÎT PAS DANS UNE ENTREVUE
ID	RÔLES DU GPROG		Suppositions pour les codes entre <u>très faibles à moyens</u> Pourquoi ce code est faible? Est-ce un rôle qui peut être pris en charge par un autre niveau de gestion (plus bas ou plus haut)? Existe-t-il un code équivalent ou plus exhaustif? Est-ce tout simplement un rôle exceptionnel ou qui n'est pas directement lié à la gestion de programme?
1	aligner des projets	Fort	N/A
2	assigner des objectifs	Faible	Un autre code équivalent existe
3	assigner des tâches	Très faible	Rôle pris en charge par un autre gestionnaire à plus bas niveau, p. ex. le g. projet

Cet exercice nous a permis de fournir une première interprétation des codes moins fréquents, en tentant d'émettre des suppositions par rapport à leur faible cote.

4. Une série de suppositions liées aux codes très récurrents.

		ÉVALUATION	SUPPOSITIONS POUR EXPLIQUER QUE CE CODE N'APPARAÎT PAS DANS UNE ENTREVUE
ID	RÔLES DU GPROG		Suppositions pour les codes forts et très forts Pourquoi ce code est fort? Est-il ressorti dans chaque entrevue? Sinon, quelles sont les entrevues dans lesquelles ce code n'est pas ressorti? Qu'est-ce qui peut expliquer que dans ces cas précis ce code n'est pas ressorti?
1	aligner des projets	Fort	E5 : N'est pas la seule personne en charge de la gestion de programme. Ce rôle est assumé par une personne de même niveau hiérarchique (cas spécifique).
2	assigner des objectifs	Faible	N/A
3	assigner des tâches	Très faible	N/A

De la même manière qu'à l'étape 3, cet exercice nous a permis d'interpréter les codes les plus récurrents, en tentant d'émettre des suppositions par rapport à leur cote élevée.

À la lumière de ces manipulations de données, nous avons pu émettre plusieurs suppositions nous permettant d'interpréter l'occurrence et la signification des codes de la famille « Rôles », ainsi que de déterminer ceux qui étaient exceptionnels à certains cas seulement et ceux qui étaient très récurrents.

5.2.1. Catégories de rôles des gestionnaires de programme

Les sections qui suivent font le lien entre les rôles issus des entrevues contextualisées et le modèle des dix rôles de cadre établi par Mintzberg (1973), fournissant ainsi une interprétation plus approfondie des résultats de cette recherche. Ces interprétations tiennent compte notamment de la récurrence des codes « Rôles » ainsi que des principaux enjeux de gestion rencontrés par les gestionnaires de programme.

5.2.1.1. Rôles interpersonnels du gestionnaire de programme

Mintzberg définit une première catégorie des rôles du gestionnaire, soit ceux de niveaux interpersonnels et relationnels. Dans le cadre des entrevues faites auprès des gestionnaires de programme, plusieurs des rôles de nature interpersonnelle sont effectivement ressortis. En effet, tel que présenté dans le tableau 4.1, le travail du gestionnaire de programme comprend autant des rôles de symbole, de leader que d'agent de liaison.

D'abord, le gestionnaire de programme incarne le « chef » devant les ressources dont il doit assurer la gestion, principalement auprès des gestionnaires de projets impliqués dans le programme. Le gestionnaire de programme est également la personne représentant le programme auprès de différentes instances, comme par exemple la haute direction, les unités techniques, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs et les autres programmes. Comme il considère devoir assurer la gestion stratégique du programme, il a la responsabilité d'influencer les décisions permettant d'engager les ressources du programme et d'offrir aux projets le support dont ils ont besoin.

En fonction du contexte organisationnel spécifique à chaque programme, les gestionnaires de programme ont leurs propres enjeux impliquant des rôles de nature interpersonnelle. Toutefois, certains sont plus récurrents, comme la gestion du changement, l'intégration des solutions dans le reste de l'organisation, les méthodologies de travail distinctes entre chaque projet et le positionnement du programme dans le reste de l'organisation. Ces exemples d'enjeux sont revenus dans pratiquement chacune des entrevues étudiées dans le cadre de cette recherche et nécessitaient la mise en place de stratégies de gestion managériale. Devant ces enjeux, le gestionnaire de programme doit effectivement exercer un rôle de leader et être en charge d'élaborer une vision du programme, de fixer les règles du jeu, de motiver les équipes de projets, et plus largement, de mobiliser l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le programme.

5.2.1.2. Rôles liés à l'information du gestionnaire de programme

Une deuxième catégorie des rôles du gestionnaire est définie par Mintzberg, soit ceux liés à l'information. En effet, les entrevues réalisées auprès des gestionnaires de programme révèlent également une grande quantité de rôles de nature informationnelle. Le tableau 4.1 permet de constater que le travail du gestionnaire de programme inclut autant des rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole.

Étant à la tête d'un ensemble de projets devant assurer la réalisation d'un objectif corporatif de nature stratégique, le gestionnaire de programme se trouve à être le centre nerveux de l'unité organisationnelle qu'il représente. De plus, le fait qu'il assure un rôle de liaison entre différentes instances lui permet d'avoir une qualité d'informations pertinente à la fois pour les équipes de projets et pour les plus hautes instances de l'organisation. Il doit donc rechercher l'information lui permettant d'une part d'effectuer ses rôles de nature plus techniques, tel que la coordination, l'alignement et la livraison des projets, et d'autre part d'effectuer ses redditions de compte auprès de la direction. Ceci lui permet également de s'assurer que le

programme soit cohérent avec les objectifs et la stratégie corporative, ainsi que de positionner le programme dans l'organisation.

Le gestionnaire de programme devient de fait le spécialiste du programme, ce qui lui permet de vulgariser les bénéfices attendus et d'en faire leur promotion au sein de l'organisation. Les principaux enjeux de gestion liés aux rôles informationnels qui ont été relevés par les personnes rencontrées sont la mauvaise définition des orientations, la difficulté entourant la communication transversale et uniforme dans l'organisation et au sein même de l'unité managériale, ainsi que la charge souvent trop élevée de travail des gestionnaires impliqués dans le programme. Ces enjeux sont revenus dans plusieurs des entrevues avec les gestionnaires de programme et nécessitaient de mettre en place des stratégies de communication et de standardisation ainsi que des outils de suivi.

Bref, le gestionnaire de programme est investi d'un rôle informel de porte-parole chargé de la communication, autant vers l'extérieur de son unité organisationnelle que vers l'intérieur.

5.2.1.3. Rôles décisionnels du gestionnaire de programme

La dernière catégorie des rôles du gestionnaire définie par Mintzberg, est celle liée à l'action et la prise de décision. En effet, bien que l'information soit d'une grande importance, elle n'est pas une fin en soi. Elle sert à prendre des décisions et à orienter la direction du programme. Dans ce sens, les entrevues réalisées auprès des gestionnaires de programme révèlent l'importance des rôles de nature tactique soit ceux d'entrepreneur, de répartiteur de ressources, de régulateur et de négociateur.

On constate que le gestionnaire de programme se retrouve généralement à un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation; il doit avoir le pouvoir de prendre certaines décisions de nature stratégique, de saisir des opportunités d'affaires, de mettre en place des processus de gestion, de maintenir la réputation du programme, etc. Il doit également décider de l'utilisation des ressources du programme, jongler avec les

imprévus et régler les litiges. La négociation fait partie intégrale des rôles du gestionnaire de programme car il est le seul à détenir toutes les informations sur son unité organisationnelle, et surtout sur ses ressources. Ainsi, cette position dans l'organisation lui permet généralement d'obtenir un appui important de la haute direction et d'avoir un rôle de décideur au sein de son unité managériale.

Or, cette position stratégique n'empêche pas certains enjeux en lien avec ces rôles décisionnels de freiner le gestionnaire de programme dans son travail au quotidien. De fait, la plupart des gestionnaires de programme rencontrés ont mentionné faire face à une lourdeur administrative engendrant notamment des délais au niveau des autorisations et un manque de capacité organisationnelle leur permettant d'assurer une coordination adéquate du programme, d'optimiser leurs processus de gestion et de saisir certaines opportunités d'affaires.

5.3. Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter et d'interpréter les résultats issus des données collectées en entrevue afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche.

Une mise en contexte des entrevues contextualisées a permis de présenter chacun des gestionnaires de programme rencontrés ainsi que les dynamiques existantes entre ces gestionnaires et les différentes unités organisationnelles gravitant autour d'eux. Bien que n'ayant pas été traité en détails dans ce chapitre, cette présentation des résultats permet d'ores et déjà de constater que l'environnement organisationnel a un impact considérable sur les rôles de gestion de programme. L'influence du contexte sur la définition des rôles sera toutefois explorée dans le chapitre de discussion.

La présentation des codes utilisés pour identifier les rôles des gestionnaires de programme a par la suite permis d'établir la récurrence de chacun d'eux et d'établir un modèle des rôles du gestionnaire de programme basé sur celui de Mintzberg (1973). Une interprétation des résultats a ainsi pu être établie à partir de ces trois catégories de rôles.

Le chapitre suivant met de l'avant certains constats permettant d'alimenter davantage la discussion autour des résultats de l'étude et souligne certaines limites à la présente recherche.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Ce chapitre présente une discussion autour des résultats de la recherche. Cette section permet plus spécifiquement de revenir sur la proposition et les objectifs de recherche afin d'examiner les principaux éléments permettant de fournir une réponse quant aux rôles du gestionnaire de programme. Les sujets de discussion viseront principalement l'influence du contexte organisationnel sur les rôles de gestion de programme, le degré d'influence du gestionnaire de programme et ses rôles stratégiques ainsi que les implications des rôles de nature stratégique.

6.1. Retour sur la proposition et les objectifs de la recherche

La présente recherche visait à explorer les rôles du gestionnaire de programme dans les organisations ayant implanté cette forme d'unité organisationnelle. C'est à travers des entrevues menées auprès de gestionnaires de programme que nous avons pu répondre aux questions de recherche suivantes :

- 1) Comment le gestionnaire de programme conçoit ses rôles dans l'organisation?
- 2) Quelles sont ses interactions avec l'environnement organisationnel, plus précisément avec les autres unités de l'organisation?

Tel que présenté dans le chapitre V – Présentation et interprétation des résultats, de nombreux rôles associés au travail de gestionnaire de programme sont ressortis. Dans les sections qui suivent, quelques constats en lien avec ces rôles seront discutés

6.2. Influence du contexte sur les rôles de gestion de programme

La revue de la littérature nous avait menée à supposer que le contexte organisationnel influençait la définition des rôles du gestionnaire de programme car il devait y avoir une cohérence entre les besoins organisationnels, les structures de travail et les caractéristiques des postes de gestion (Burns et Stalker, 1961; Blomquist et Müller, 2006). Les résultats de recherche ont effectivement montré que les rôles du

gestionnaire de programme sont grandement influencés par certains facteurs environnementaux, tels que la nature et la structure des projets, les relations entre les unités structurelles, la stratégie et les objectifs poursuivis par l'organisation et le niveau de pouvoir hiérarchique du gestionnaire de programme. Bien que l'influence de chacun de ces facteurs sur les rôles du gestionnaire de programme n'ait pu être analysée avec précision dans le cadre de cette recherche, il a effectivement été possible de constater que le rôle joué par les gestionnaires de programme rencontrés est cohérent avec les visées spécifiques au programme et avec l'organisation, mais plus largement, avec l'ensemble de l'environnement dans lequel il prend place. Ainsi, la nature hautement stratégique et dynamique des programmes fait en sorte que les rôles tenus par les gestionnaires de programme sont autant interpersonnels, informationnels, décisionnels que stratégiques. Ceci implique que les gestionnaires de programme doivent fournir au sein de leur organisation une vision du programme et un leadership à haut niveau.

D'autres éléments contextuels qui n'ont pas été nommés jusqu'ici auraient pu influencer les rôles des gestionnaires de programme, mais ils n'ont pu être observés étant donné les caractéristiques des entrevues réalisées. Premièrement, comme les structures organisationnelles semblent avoir un impact sur les rôles des gestionnaires de projet (Hobbs et Ménard, 1993), il aurait pu s'avérer en être de même dans le cas des programmes. En effet, en référence au continuum du partage d'autorité, les choix organisationnels que font les organisations ont un impact important sur la manière dont sont gérés les projets.

Toutefois, dans le cas de cette recherche, les entrevues ont été menées auprès de gestionnaires de programme provenant uniquement d'organisations matricielles, c'est-à-dire qu'il y avait déjà dans chaque cas une collaboration entre les directeurs fonctionnels et les gestionnaires de projet. Comme l'illustre la figure 6.1, il n'y avait pas d'écart important dans les modes de structuration organisationnelle des

répondants de cette étude. La répartition des entrevues contextualisées sur le schéma ci-après a pu être établie à partir d'éléments contextuels fournis durant les entrevues.

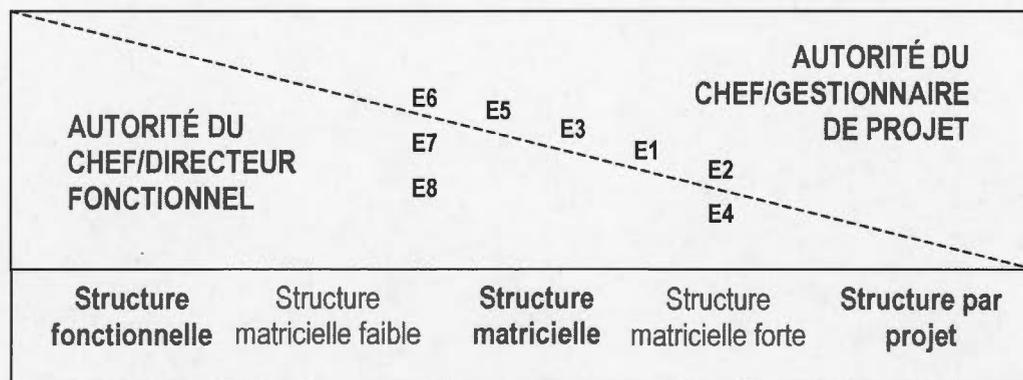


Figure 6.1 – Entrevues contextualisées réparties sur le continuum du partage d'autorité

L'impact que pourraient avoir différentes structures organisationnelles sur les rôles des gestionnaires de programme n'a donc pas pu être observée. À leur niveau, les gestionnaires de programme rencontrés n'ont pas à négocier les ressources des équipes de projets avec les unités techniques. Cela dit, dans plusieurs des cas, ils sont en relation pointue avec ces dernières que ce soit pour la planification à haut niveau, la gestion des connaissances que sous-tend la réalisation des projets, le développement des outils et méthodologies de travail, la gestion des bénéficiaires du programme au sein de ces unités et la gestion du changement qu'impliquent certains programmes.

Dans un deuxième temps, nous aurions pu voir apparaître des distinctions entre les rôles des gestionnaires de programme dépendamment de leur niveau conceptuel du programme, qu'il soit de niveau plus stratégique ou de niveau plus opérationnel. En effet, dans le cadre de leur étude, Partington et al. (2005) ont développé un modèle des compétences du gestionnaire de programme répartis selon une hiérarchie de quatre niveaux conceptuels de la gestion de programme, soit ceux présentés dans l'encadré ci-après (reproduit aussi dans le tableau 1.4 de section 1.3.2) :

N1 : Préoccupation pour la livraison du contenu du programme	N2 : Préoccupation pour l'impact du programme sur l'organisation	N3: Préoccupation pour la réalisation des résultats du programme à haut niveau	N4: Préoccupation pour le développement de capacités stratégiques
--	--	--	---

Dans ce sens, les auteurs soutiennent que les compétences du gestionnaire de programme se construisent en grande partie en fonction de leur environnement et des attentes qu'ont leurs supérieurs hiérarchiques face à leur travail (Partington et al., 2005). Ainsi, les supérieurs hiérarchiques des gestionnaires de programme apparaissent comme une donnée importante influençant les perceptions et les pratiques des personnes exerçant cette profession.

Cela dit, comme l'unité d'analyse de cette recherche est le gestionnaire de programme, nous n'avons pas effectué d'entrevues auprès de leurs supérieurs hiérarchiques et ne pouvons donc pas discuter de l'impact de ce facteur sur les rôles des gestionnaires de programme. De plus, à l'exception d'un seul répondant, les gestionnaires de programme rencontrés géraient des programmes de nature hautement stratégique pour l'organisation et se trouvaient à des niveaux de gestion plus près de la haute direction que des opérations. Dans cette optique, la plupart des gestionnaires de programme rencontrés semblaient avoir des conceptions du programme englobant les quatre niveaux, et principalement de N3 et N4. Autrement dit, ces gestionnaires se préoccupent du rendement stratégique de l'organisation et pas seulement pour la réalisation des bénéfices du programme. Dans ce sens, ils adoptent des rôles tels que, positionner le programme dans l'organisation, maintenir la réputation du programme dans l'organisation, assurer une communication transversale, mobiliser les différentes parties prenantes et assurer une gestion stratégique. Dans le cas du répondant gérant un programme à un niveau plus opérationnel, il a effectivement été constaté que ses perceptions relatives à la gestion de programme tendent davantage vers les niveaux N1 et N2 et qu'il assume surtout des rôles opérationnels comparativement aux autres personnes rencontrées. De fait, ce gestionnaire de programme effectue des rôles

portant davantage sur la gestion à plus bas niveau, tels que l'assignation des tâches projets, la formation des ressources projets et la gestion des dépendances inter-projets. Il est le seul répondant n'ayant pas mentionné tenir des rôles stratégiques, tels qu'assurer une communication transversale au sein de l'organisation, gérer les priorités des projets et assurer positionnement du programme dans l'organisation.

Une plus grande quantité de répondants assurant la gestion de programme considéré comme étant de niveau plus opérationnel aurait toutefois permis d'observer davantage le lien entre le niveau conceptuel du programme et les rôles tenus par le gestionnaire de programme.

6.3. Degré d'influence du gestionnaire de programme et rôles stratégiques

Plusieurs des gestionnaires de programme rencontrés considèrent être en position de prendre des décisions de nature relativement stratégique, d'influencer la prise de décision de leurs supérieurs et de négocier avec ceux-ci lorsque nécessaire. Tel que présenté dans le chapitre II, Floyd et al. (1992) ont démontré que le statut du gestionnaire a un impact significatif sur son degré d'influence stratégique. Dans ce sens, les auteurs ont établi un modèle de quatre rôles stratégiques du gestionnaire établis en fonction d'un continuum de l'influence des gestionnaires dans l'organisation : (1) champion des alternatives, (2) synthétise l'information, (3) facilite l'adaptation et (4) implante des stratégies délibérées. Considérant que le gestionnaire de programme se trouve souvent à un niveau stratégique dans les organisations, il apparaît intéressant de faire un lien entre ces rôles types et ceux qui ont été observés dans le cadre des entrevues contextualisées.

Rappelons tout d'abord que, selon ce modèle, l'influence des gestionnaires peut être ascendante, c'est-à-dire qu'elle est dirigée vers la haute direction, ou descendante c'est-à-dire qu'elle est dirigée vers les employés. L'influence peut également être en convergente avec l'intention stratégique de la haute direction ou bien être divergente

de cette stratégie (Floyd & Wooldridge, 1992). Les quatre rôles stratégiques des auteurs sont décrits dans le tableau 2.2 de la section 2.2.2.

6.3.1. Champion des alternatives

Le « champion des alternatives » possède un niveau d'influence ascendant qui peut diverger des intentions stratégiques de la haute direction. Dans ce sens, les rôles de ce type de gestionnaire sont principalement tournés autour de la recherche de nouvelles opportunités, de l'évaluation de nouvelles propositions provenant des employés ou des parties prenantes, de la définition de nouveaux projets qu'il veut proposer à la haute direction. Ce gestionnaire cherche ainsi à influencer la pensée stratégique de la haute direction en leur vendant des initiatives stratégiques qui divergent de la stratégie actuelle.

Dans le cas des gestionnaires de programme rencontrés, certains pratiquent des rôles s'alignant avec le profil du « champion des alternatives » comme prendre des décisions stratégiques, saisir des opportunités, chercher à optimiser les modes de gestion, assurer le positionnement stratégique du programme dans l'organisation, etc. Cela dit, comme la mission première du gestionnaire de programme est l'opérationnalisation d'un objectif stratégique, peu d'entre eux vont tenter d'influencer la haute direction à diverger de sa pensée stratégique. Dans les cas de Chantal (E2) et de Michael (E4), comme les programmes qu'ils gèrent visent respectivement à « développer des stratégies d'intervention visant l'efficacité énergétique d'un ensemble de bâtiments » et « transformer en produit commercial l'idée de quelque chose à vendre au client », ils ont davantage tendance à être à la recherche d'idées innovatrices pouvant diverger des intentions premières de leurs supérieurs. En effet, les auteurs Floyd et al. (1994) ont démontré que les organisations hautement innovatrices soutiennent et facilitent plus largement les nouveaux projets en dehors de la stratégie officielle (Floyd et al., 1994). Dans ce sens, plus les gestionnaires sont exposés à un contexte novateur, plus il y a de chances qu'ils agissent à titre de champion.

6.3.2. Synthétise l'information

Le gestionnaire type qui « synthétise l'information » possède un niveau d'influence ascendant qui converge généralement avec les intentions stratégiques de la haute direction. Les rôles pris en charge par ce gestionnaire sont généralement d'accumuler de l'information sur la faisabilité de nouvelles initiatives; d'entretenir des liens informationnels avec les parties prenantes; et d'évaluer les changements dans l'environnement externe. Bref, ce gestionnaire cherche principalement à fournir de l'information à la haute direction sur l'environnement interne et externe. Il peut vouloir influencer leur interprétation de la situation organisationnelle, mais s'accorde avec les objectifs stratégiques de la haute direction.

Dans le cas des gestionnaires de programme rencontrés, ils ont tous tendance à adopter des rôles s'alignant avec le profil « synthétise l'information » tels qu'assurer des rapports et des suivis d'avancement à la haute direction, assurer une communication transversale, évaluer le programme, vulgariser l'information aux différentes parties prenantes, etc. Synthétiser l'information du programme représente un rôle clé et prépondérant dans la définition du poste de gestionnaire de programme, puisqu'il est un intermédiaire entre la haute direction et les projets, et qu'il détient une grande quantité d'informations pouvant influencer les décisions stratégiques. Les gestionnaires de programme répondant le mieux aux caractéristiques de ce rôle type sont Jean (E6), Sylvie (E7) et Benoît (E8) étant donné que chacun d'eux gèrent des programmes visant à optimiser les pratiques de gestion de projet de l'organisation. Dans ce sens, leur mission première est de s'assurer d'une compréhension complète des pratiques actuelles dans le but de développer des stratégies de gestion optimale cadrant avec les intentions stratégiques de la haute direction. Les objectifs des programmes qu'ils gèrent cadrent donc particulièrement bien avec la nature du profil de rôles stratégiques « synthétise l'information ».

6.3.3. Facilite l'adaptation

Le gestionnaire type qui « facilite l'adaptation » possède un niveau d'influence descendant qui diverge des intentions stratégiques de la haute direction. Ce gestionnaire agit principalement pour les fins de son unité managériale et tente d'influencer ses subordonnés vers des activités plus radicales, à l'extérieur des cadres officiels. Ses principaux rôles sont d'acheter du temps pour les projets expérimentaux; d'allouer des ressources pour des projets pilotes; de diminuer le contrôle et les attentes pour débiter le projet; d'instaurer un environnement sécurisant pour l'innovation; et d'encourager les discussions informelles ainsi que les échanges d'informations.

Bien que chacune des entrevues contextualisées étudiées montre que les gestionnaires de programme doivent faciliter l'adaptation et que chacun des gestionnaires rencontrés a mentionné adopter des rôles allant dans ce sens, aucun d'entre eux n'incarne réellement ce profil type. En effet, l'influence descendante que tente d'avoir les gestionnaires de programme rencontrés sur leurs subordonnés n'est pas divergente des intentions stratégiques de la haute direction, car ceux-ci tentent plutôt d'opérationnaliser les visées stratégiques de l'organisation. Seule Chantal (E2) apparaît comme voulant davantage agir à l'extérieur des cadres officiels puisqu'elle cherche à influencer ses équipes de projets et l'ensemble des unités organisationnelles à adopter un comportement visant l'efficacité énergétique. Autrement, les gestionnaires de programme vont nécessairement avoir des rôles facilitant l'adaptation, tels que d'offrir un support aux projets, gérer les crises émergentes, maintenir la réputation du programme, mettre en place des outils et des processus de gestion, négocier avec les gestionnaires de projet, etc.

6.3.4. Implante des stratégies délibérées

Le gestionnaire qui « implante des stratégies délibérées » a un niveau d'influence descendant et qui converge avec les intentions stratégiques de la haute direction.

Autrement dit, il cherche à influencer ses subordonnés dans l'opérationnalisation des stratégies corporatives. Ses rôles sont donc surtout orientés vers la mobilisation des employés et la communication, et ses actions organisationnelles sont alignées avec l'intention stratégique de la haute direction.

Dans tous les cas, les gestionnaires de programme tentent d'implanter une stratégie délibérée allant dans le sens des intentions stratégiques de l'organisation. Ils vont ainsi vouloir assurer la coordination, la livraison et l'intégration des projets, la cohérence et la pérennité du programme, et qu'ultimement, les objectifs du programme soit remplis. Dans les cas de Thérèse (E1), Alain (E3) et Carole (E5), on ressent davantage que leurs principaux rôles portent sur l'implantation de stratégies délibérées puisqu'ils gèrent des programmes visant le développement des opérations organisationnelles. Ainsi, leur influence est presque'uniquement descendante (mobilisation et formation des ressources projets, création d'outils, livraison des projets, etc.) et converge directement avec les intentions de la haute direction.

La figure 6.2 illustre la position des entrevues sur le continuum de l'influence du gestionnaire. Chacun des cas présentés n'est évidemment pas figé dans la position qui lui a été assignée. Ce positionnement est toutefois considéré comme dominant.

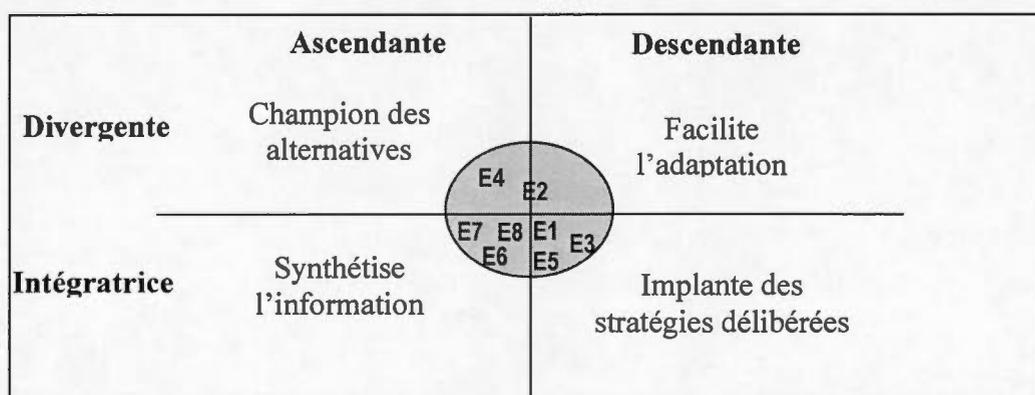


Figure 6.2 - Entrevues contextualisées réparties sur le continuum de l'influence du gestionnaire

Bref, les gestionnaires de programme rencontrés adoptent des rôles stratégiques allant dans le sens des quatre profils types élaborés par Floyd et al. (1994) à des degrés différents. Cela dit, la majorité d'entre eux tendent à converger vers les stratégies organisationnelles plutôt qu'à en diverger. De plus, on constate que la nature et les objectifs du programme auront une grande influence sur les comportements adoptés par les gestionnaires de programme, et que chacun d'eux agit en fonction des attentes de leurs supérieurs. Ainsi, comme en témoignent les auteurs du modèle en question, plus les gestionnaires évoluent dans un contexte innovateur et interagissent directement avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise ainsi qu'avec l'apparition de nouvelles technologies, plus il y a de chances qu'ils agissent à titre de champion (Floyd et al. 1994).

Comme il existe une relation positive entre la performance organisationnelle et l'influence stratégique des gestionnaires, ainsi qu'entre le degré d'influence stratégique et la position du gestionnaire (Floyd et al., 1994), les organisations devraient chercher à positionner le gestionnaire de programme à des niveaux stratégiques et à le laisser interagir le plus possible avec les différentes unités organisationnelles ainsi qu'avec l'environnement externe (« boundary-spanning position »). En effet, Wooldridge et al. (2007) ont confirmé que les gestionnaires issus d'une position de « boundary-spanning » font plus d'activités stratégiques divergentes que les autres et qu'il est important pour les gestionnaires de cultiver leur réseau de contacts et leurs liaisons avec les acteurs externes à l'organisation (Wooldridge et al., 2007).

6.4. Implication des rôles de nature stratégique

Tel que discuté jusqu'ici, le contexte organisationnel dans lequel prend place la plupart des programmes fait en sorte que les gestionnaires de programme se trouvent souvent à des niveaux hiérarchiques élevés et implique qu'ils ont des rôles de nature stratégique. Les gestionnaires de programme perçoivent aussi qu'ils ont, dans la plupart des situations, l'autorité nécessaire pour effectuer l'ensemble de leurs rôles.

D'abord, ceci peut être expliqué en grande partie par le fait que, avec la « programmification » des organisations, le gestionnaire de programme est maintenant l'une des personnes responsables de convertir les stratégies corporatives en projets et d'assurer un suivi de leur performance (Blomquist et Müller, 2006). Cette position de nature hautement stratégique sous-tend qu'il détient la responsabilité de déployer des ressources spécifiques, en faisant la liaison entre d'autres unités de l'organisation et en dirigeant les opérations (Yang, Zhang, & Tsui, 2010). Le gestionnaire de programme se trouve ainsi à être un médiateur entre la haute direction et les unités organisationnelles chargées des opérations, ce qui l'amène à devoir administrer une multitude de besoins provenant autant de ses superviseurs, des autres unités organisationnelles que de ses subordonnés (Blomquist et Müller, 2006).

Le pouvoir relatif que détient le gestionnaire de programme pour réaliser ses rôles peut s'expliquer en partie selon une approche portant sur l'analyse des ressources selon laquelle certaines unités de l'organisation, parce qu'elles sont plus difficilement substituables, ont plus de pouvoir que d'autres et arrivent ainsi à mieux contrôler l'incertitude associée à la disponibilité et l'assignation des ressources. Autrement dit, « le pouvoir, dans l'organisation, réside dans la dépendance que les unités ont envers les ressources dont elles ont besoin » (Rouleau, 2007, p. 117). Puisque le programme est mis en place dans le but de réaliser des objectifs corporatifs, il reçoit un appui généralement important de l'organisation, et le gestionnaires de programme ne perçoivent donc que très rarement un enjeu lié à la disponibilité des ressources.

De plus, la gestion de programme cadre souvent avec un désir d'optimisation et de modernisation des modes de gestion organisationnels. Dans ce sens, la plupart des organisations choisissent de faire de la gestion de programme soit dans le but d'augmenter leur performance organisationnelle (Thérèse et Chantal), de développer leurs infrastructures organisationnelles (Alain, Michael et Carole) ou d'optimiser et d'améliorer leurs modes de gestion (Jean, Sylvie et Benoit). Les bénéfices que

doivent produire un programme sont donc généralement une nouveauté organisationnelle qui se doit d'être intégrée à des façons de faire existantes au sein de différentes unités organisationnelles. Ainsi, les gestionnaires de programme se retrouvent à tenir des rôles tels que la promotion et le maintien de la réputation du programme, la gestion du changement, la communication inter-organisationnelle des enjeux du programme, la mobilisation des ressources (gestionnaires de projets, ressources projets, directeurs techniques, etc.). Aussi, comme le gestionnaire de programme est à la tête de l'unité structurelle qu'il administre et se trouve à être le centre nerveux des informations relatives à ce programme, il est également la personne ayant un rôle lié à la prise de décisions, ce qui implique qu'il doive aller chercher l'adhésion et le support de l'ensemble des parties prenantes.

Bref, ce statut qu'occupe le gestionnaire de programme dans l'organisation a plusieurs implications. D'une part, il reçoit un appui de l'organisation lui permettant d'avoir l'autorité nécessaire pour effectuer l'ensemble de ses rôles et de réaliser les bénéfices du programme. En effet, malgré que le gestionnaire de programme rencontre des enjeux de gestion quotidiennement, il arrive le plus souvent à atteindre ses objectifs par la négociation avec différentes unités organisationnelles. D'autre part, comme il représente l'expert d'une unité organisationnelle qu'est le programme, le gestionnaire de programme fait figure de leader organisationnel détenant une grande quantité d'informations à échanger avec bon nombre d'unités organisationnelles. Les rôles du gestionnaire de programme apparaissent donc être majoritairement de nature managériale et technique.

6.5. Conclusion

Ce chapitre a permis de discuter des principaux résultats de cette recherche. Dans un premier temps, il a été démontré que cette étude apporte une réponse quant aux rôles du gestionnaire de programme. En ce sens, certains constats sont apparus concernant cette problématique, notamment l'influence du contexte organisationnel sur ses rôles, son degré d'influence ainsi que les implications de ses rôles à nature stratégique. Ces

pistes de réflexion font un lien entre la revue de la littérature présentée dans les deux premiers chapitres ainsi que les résultats des entrevues réalisées.

Évidemment, d'autres éléments auraient pu être examinés dans le but d'enrichir l'analyse de la problématique à l'étude. Cela dit, les éléments qui ont été discutés dans ce chapitre ont été jugés comme étant les plus pertinents pour répondre aux objectifs de recherche, et considérant les données collectées.

Dans le chapitre suivant, nous concluons la recherche en présentant notamment ses limites, ainsi que des pistes de recherche futures entourant sa problématique.

CONCLUSION

La présente recherche a étudié les rôles des gestionnaires de programme en mettant de l'avant les dynamiques entre la gestion de programme et les autres unités de l'organisation.

Une revue de la littérature portant sur la gestion de programme a permis de cibler le sujet et de définir la problématique de la recherche. D'une part, un retour sur l'évolution des modes de structuration organisationnelle nous a permis de constater que de nombreux facteurs tendent à influencer les structures organisationnelles telles que les projets, les portefeuilles de projets et les programme; l'environnement organisationnel entourant le programme représente ainsi un des facteurs importants influençant son mode de gestion. D'autre part, certains modèles nous ont permis d'enrichir davantage notre compréhension des rôles du gestionnaire de programme, notamment ceux de Mintzberg (1984) sur les dix rôles du cadre; de Mintzberg et Bourgault (2000) sur le contexte managérial; et de Floyd et al. (1994) sur les quatre rôles stratégiques du gestionnaire.

C'est à travers une approche interprétativiste et par des entrevues semi-structurées que nous avons ainsi pu répondre aux questions à l'étude. Les gestionnaires de programme rencontrés nous ont fourni leurs conceptions et représentations de leur profession et des pratiques qui en découlent. Les données collectées ont permis de tirer certaines conclusions concernant les rôles des gestionnaires de programme.

Les résultats de recherche ont effectivement démontré que les rôles du gestionnaire de programme sont grandement influencés par certains facteurs environnementaux, tels que la nature et la structure des projets, les relations entre les unités structurelles, la stratégie et les objectifs poursuivis par l'organisation et le niveau de pouvoir hiérarchique du gestionnaire de programme. De plus, le rôle joué par les gestionnaires de programme rencontrés doit être cohérent avec les visées spécifiques au programme

et avec celles de l'organisation, mais plus largement, à l'ensemble de l'environnement dans lequel il prend place.

Cela dit, les gestionnaires de programme se situent généralement à des niveaux stratégiques dans l'organisation et leurs rôles sont davantage managériaux que techniques ce qui les amène à interagir fréquemment avec les différentes unités organisationnelles et à devoir faire preuve d'un important leadership.

1. Contributions pratiques et académiques

Considérant que la pratique de la gestion de programme gagne en importance dans les organisations, il est primordial de se questionner sur ce qui constitue fondamentalement la profession. Cette recherche a permis de fournir des réponses quant aux rôles que joue le gestionnaire de programme dans l'organisation et sur ces interactions avec son milieu. Sur le plan académique, cette recherche a donc permis de combler un écart dans la littérature portant autant sur la gestion des projets que sur le management stratégique.

En effet, comme le gestionnaire de programme est maintenant l'une des personnes responsable de convertir les stratégies corporatives en un ensemble de projets et d'assurer un suivi de leur performance, cette recherche est un apport à la littérature portant sur le management stratégique qui doit elle aussi s'adapter au développement des organisations et de ces postes de gestion. Cette recherche a donc permis d'appuyer que le gestionnaire de programme peut être perçu comme un intermédiaire important permettant de traduire les stratégies corporatives en initiatives concrètes générant des bénéfices organisationnels.

Sur le plan pratique, la recherche permet de fournir un support aux organisations désirant effectuer de la gestion de programme ainsi qu'à clarifier les implications du poste de gestionnaire de programme pour les personnes désireuses de le combler.

D'abord, la recherche a mis de l'avant qu'il y a un avantage stratégique pour les organisations effectuant de la gestion de programme. Cela dit, les organisations

souhaitant implanter des programmes ont intérêt à les instaurer à haut niveau dans l'organisation afin de permettre aux gestionnaires d'augmenter leur potentiel d'influence stratégique et d'interagir davantage avec toutes les unités organisationnelles. Ils doivent aussi évaluer les besoins situationnels de certains facteurs organisationnels afin de bien définir les orientations du programme et les rôles qui doivent être tenus par le gestionnaire de programme.

Comme les gestionnaires de programme sont associés à des gestionnaires intermédiaires et qu'ils occupent généralement un statut hiérarchique de haut niveau, les personnes souhaitant combler ce poste doivent être en mesure de démontrer les qualités nécessaires à l'adoption de ces rôles stratégiques. Ainsi, cette recherche permet de fournir un portrait partiel des rôles tenus par les gestionnaires de programme afin d'éclairer les implications de ce poste.

2. Limites de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, certaines limites doivent être considérées. D'abord, les entrevues contextualisées ne permettent pas de généraliser les résultats à une population globale et les résultats de cette étude ne sont donc attribuables qu'aux entrevues réalisées. Étant donné que la recherche a été conduite dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, les ressources et le temps consacré à la démarche scientifique ont été relativement limités. Dans ce sens, une plus grande population de répondants et d'éléments contextuels auraient certainement permis de mieux étudier les éléments/concepts en jeu dans la recherche. De plus, le fait que tous les répondants provenaient d'entreprises à structure matricielle n'a pas permis de tenir compte de ce facteur dans la définition des rôles du gestionnaire de programme.

Une autre limite de l'approche qualitative est l'influence du chercheur sur la qualité des résultats obtenus. Ainsi, la manière dont a été construit le guide d'entrevue et le cadre conceptuel utilisé pour effectuer l'analyse des résultats suggéraient d'une part des thématiques aux réponses données, et limitaient l'envergure de l'analyse d'autre

part. Bien que ces stratégies soient apparues comme étant adéquates et raisonnées en regard aux objectifs de recherche, cela a pu limiter l'analyse de l'éventail des rôles réellement pratiqués par l'ensemble des gestionnaires de programme.

3. Pistes de recherches futures

Plusieurs éléments relatifs à la gestion de programme n'ont que très peu été abordés et c'est pourquoi de nombreuses pistes de recherche en lien avec le sujet peuvent être évoquées. Dans le cadre de cette recherche, certains constats sont apparus, mettant de l'avant des idées de recherches futures.

D'abord, on pourrait se pencher sur les rôles du gestionnaire de programme en lien avec la gestion des bénéfices. Dans la littérature portant sur la gestion de programme, on réfère souvent au rôle de gestion des bénéfices du gestionnaire de programme. Dans les faits, peu de répondants ont mentionné tenir ce rôle à proprement dit. En effet, les gestionnaires de programme ont plutôt le rôle de promouvoir et de positionner le programme, et par le fait même, ses bénéfices. La gestion des bénéfices est plutôt prise en charge par différentes unités organisationnelles, que ce soit les clients ou le sponsor du programme. Ainsi, il serait intéressant d'étudier la question en empruntant une perspective plus systémique et de voir dans quelles mesures le gestionnaire de programme est impliqué dans l'implantation et la coordination des bénéfices du programme.

De plus, comme les répondants de cette recherche provenait uniquement d'entreprises à structure matricielle, cela n'a pas permis d'établir un lien entre différentes formes de structures organisationnelles et les rôles du gestionnaire de programme. Étant donné que ce facteur peut avoir un impact sur les rôles des gestionnaires de projet (Hobbs et Ménard, 1993), il aurait pu s'avérer en être de même dans le cas des programmes. Par ailleurs, l'étude de cette relation pourrait également démontrer que l'organisation à structure matricielle est, dans la plupart des cas, la plus adaptée pour intégrer des structures par programme.

ANNEXE A

LETTRE DE PRÉSENTATION

Montréal, le [jour, mois, année]

Objet : Demande de participation à un projet de recherche

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la maîtrise en gestion de projet de l'ESG UQAM, je réalise présentement une étude sur le gestionnaire de programme. Cette recherche est approuvée au plan de l'éthique par le Comité facultaire de la recherche avec des êtres humains.

Je sollicite votre participation volontaire à cette étude pour mener un entretien individuel d'une durée d'environ une (1) heure, au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre profession, vos expériences et vos pratiques. Votre participation à une telle recherche favorise le développement des connaissances de la profession de gestionnaire de programme. De plus, les résultats de la recherche feront l'objet d'une conférence offerte par la Chaire en gestion de projet de l'ESG UQAM au cours de l'hiver 2016 à laquelle vous serez invité si vous le souhaitez.

Si vous désirez participer à ce projet de recherche ou si vous avez des questions, veuillez communiquer avec moi par courriel à mppresse@gmail.com ou par téléphone au (514) 916-6703.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes salutations les meilleures.

Marie-Pier Pressé

Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet
École des sciences de la gestion, UQAM

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DE LA RECHERCHE :

LE GESTIONNAIRE DE PROGRAMME : UNE PERSPECTIVE INTERPRÉTATIVISTE DE SON RÔLE DANS L'ORGANISATION

IDENTIFICATION

Marie-Pier Pressé

Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet,
profil recherche
École des sciences de la gestion, UQAM
presse.marie-pier@courrier.uqam.ca
(514) 916-6703

Hélène Sicotte

Professeure au département de Management
et Technologies
École des sciences de la gestion, UQAM
sicotte.helene@uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4572

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Ce travail de recherche est fait dans le cadre de la Maîtrise en gestion de projet de l'ESG-UQAM et vise la réalisation et la diffusion d'un mémoire. Il porte sur le travail du gestionnaire de programme, plus précisément sur ses rôles et ses responsabilités. Ce projet est réalisé sous la direction de Dr Hélène Sicotte.

PROCÉDURES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à mener un entretien individuel d'une durée d'environ une (1) heure, au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre profession, vos expériences et vos pratiques. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et la transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation à une telle recherche favorise le développement des connaissances de la profession de gestionnaire de programme, et permet d'offrir de nouvelles avenues pour des recherches futures. Votre participation **ne** comporte **pas** de risque de malaise ou de stress important. Certaines questions pourraient toutefois vous rappeler des situations désagréables entourant votre travail. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question et/ou de cesser l'entrevue à tout moment durant la rencontre, sans besoin de vous justifier. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Cette étude respecte l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement et de leur diffusion. La responsable du projet et sa directrice de recherche, Dr Hélène Sicotte, seront les seules à avoir accès aux renseignements recueillis lors de l'entrevue. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) et le formulaire de consentement seront conservés séparément et sécurisés par des codes d'accès pour toute la durée du projet. Le matériel de recherche sera conservé 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de son mémoire les renseignements recueillis, à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS AUX PARTICIPANTS

Une fois l'ensemble des données recueillies et analysées, les résultats de recherche seront présentés à l'occasion d'une conférence offerte par la Chaire en gestion de projet de l'ESG UQAM à laquelle les participants à la recherche et autres professionnels pratiquant la gestion de programme seront invités. Cette conférence sera une occasion d'échanges entre professionnels d'un même domaine sur les principaux résultats de recherche. Dans le cas où vous ne pourriez assister à cette conférence, un résumé des résultats vous sera envoyé par courriel à l'adresse que vous nous donnerez.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte sans compensation financière.

VOUS AVEZ DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro (514) 916-6703 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation ainsi que de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ).

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Signature de la responsable du projet :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Date : _____

Date : _____

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE	
QUESTIONS	CONCEPTS/THÈMES RECHERCHÉS
1. Pour vous, quelle est la définition d'un programme? 2. Pouvez-vous me parler du programme dans lequel vous travaillez présentement? a) Objectif b) Durée c) Nombre de projets et/ou départements impliqués d) Ressources e) Client Matériel demandé : - Organigramme	Finalité et objectifs du programme Type de programme Envergure du programme
3. Racontez-moi c'est quoi une semaine type en tant que gestionnaire de programme. a) Rôles en relation avec les projets b) Reddition de comptes c) Interaction avec les unités de l'org.	Rôles Enjeux de gestion Types de communication Interfaces Dynamique organisationnelle
4. Comment se prennent généralement les décisions dans le programme?	Prise de décision Degré d'influence
5. Pensez-vous avoir l'autorité nécessaire par rapport aux responsabilités?	Autorité Autonomie
6. Y'a-t-il d'autres choses dont vous aimeriez me parler concernant votre travail?	

ANNEXE D

OUTIL DÉVELOPPÉ POUR ÉVALUER LE
DEGRÉ D'OCCURRENCE DES CODES DE
LA FAMILLE « RÔLES »

OUTIL DÉVELOPPÉ POUR ÉVALUER ET INTERPRÉTER LE DEGRÉ D'OCCURRENCE DES CODES DE LA FAMILLE « RÔLES »

ID	Rôle du gprog	OCCURRENCE								ÉVALUATION	SUPPOSITIONS POUR EXPLIQUER LES 0	
		TOTAL	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7		e8	Suppositions: code entre très faible à moyen (explication pour ces codes rares)
1	alignement des projets	13	1	1	0	5	3	1	1	1	Fort	e3: gestion bilatérale, n'est pas la seule en charge d'aligner les projets
2	assignation d'objectifs	8	0	0	0	1	1	5	1	0	Faible	Autre code équivalent/rôle implicite
3	assignation des tâches	4	0	1	2	0	0	0	0	1	Très faible	Rôle transférer à un autre niveau de gestion (projet)
4	assurer la livraison des projets	14	3	3	2	1	1	2	0	2	Fort	e7: programme au stade de conception
5	assurer la pérennité du programme	6	0	0	1	1	0	2	1	1	Faible	Autre code équivalent/rôle implicite
6	assurer une communication transversale	12	3	0	1	3	1	1	2	1	Moyen	Autre code équivalent/rôle implicite;
7	cohérence du programme	8	4	2	0	0	2	0	0	0	Faible	Autre code équivalent/rôle implicite
8	collecte d'information/projets	12	0	1	5	1	0	2	2	1	Moyen	Autre code équivalent/rôle implicite
9	création d'outils	4	0	2	0	1	0	0	1	0	Très faible	Utilisation d'outil standardiser par l'organisation; Rôle obsolète
10	découpage du programme	9	0	1	1	2	1	4	0	0	Moyen	Autre code équivalent/rôle implicite; Rôle transférer à un autre niveau de gestion (portefeuille)

22	gestion des sous-traitants	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	Très faible	Autre code équivalent/rôle implicite; Rôle transféré à un autre niveau de gestion (projet)	
23	gestion du client	15	0	0	1	4	0	7	2	1	Fort	e1, e2 et e5: autre code équivalent/rôle implicite						
24	gestion stratégique	28	4	0	6	5	3	5	4	1	Très fort	e2: gprog de niveau plus opérationnel						
25	influencer les décisions	12	0	2	3	2	2	2	1	0	Moyen	Autre code équivalent/rôle implicite						
26	maintien de la réputation du programme	14	3	1	1	1	1	3	2	2	Fort	TOUTES LES ENTREVUES ONT LE CODE						
27	mise en place de processus	15	0	1	0	4	3	3	2	2	Fort	e1: autre code équivalent/rôle implicite e3: processus d'entreprise standardisés						
28	mobilisation	28	5	2	3	4	4	3	5	2	Très fort	TOUTES LES ENTREVUES ONT LE CODE						
29	modérateur	1	1	0	0	0	0	0	0	0	Très faible	Autre code équivalent/rôle implicite						
30	négociation avec la direction	16	2	3	2	0	3	2	3	1	Fort	e4: autre code équivalent/rôle implicite						
31	négociation avec les autres programmes/projets	2	0	0	1	0	0	0	1	0	Très faible	Rôle obsolète						
32	pilotage des projets	13	1	1	2	2	3	1	1	2	Fort	TOUTES LES ENTREVUES ONT LE CODE						
33	prise de décision	14	0	2	4	2	1	2	1	2	Fort	e1: autre code équivalent/rôle implicite						
34	régler les litiges	2	0	0	0	0	0	1	0	1	Très faible	Rôle obsolète						

35	saisir des opportunités	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Autre code équivalent/rôle implicite Rôle obsolète	
36	suivi à la haute direction	17	2	2	3	4	1	3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		TOUTES LES ENTREVUES ONT LE CODE
37	suivi coût/contenu/temps	18	1	2	4	4	2	1	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1		TOUTES LES ENTREVUES ONT LE CODE
38	support aux projets	11	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Autre code équivalent/rôle implicite	
39	vulgarisateur	5	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	Autre code équivalent/rôle implicite; Peut dépendre de la personnalité du gestionnaire	
40	coordination des projets	14	1	2	3	2	2	0	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1		e5: autre code équivalent/rôle implicite
41	gestion des bénéfices	12	3	2	2	2	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	Autre code équivalent/rôle implicite; Rôle transférer à une autre unité org.	
42	intégration des projets	5	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	Autre code équivalent/rôle implicite; Peut être une tâche déléguée	
43	positionnement stratégique	15	1	0	1	4	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3		e2: gprog de niveau plus opérationnel

LÉGENDE	
Très faible	1 à 4
Faible:	5 à 8
Moyen	9 à 12
Fort	13 à 16
Très fort	16 et plus

BIBLIOGRAPHIE

- Association for Project Management. (2012). *APM body of knowledge*. 6e édition, Princes Risborough Angleterre, 258 pages.
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, vol 26(4), p. 357-365.
- Blomquist, T., & Müller, R. (2006). *Middle managers in program and project portfolio management : practices, roles and responsibilities*. Newtown Square, Pa.: Newtown Square, Pa. : Project Management Institute, 103 pages.
- Bredillet, C. N. (2008). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management* , vol 26(3), p. 238-250.
- Buuren, A. v.-M. (2010). Program management and the creative art of coopetition: Dealing with potential tensions and synergies between spatial development projects. *International Journal of Project Management* , vol 28(7), p. 672-682.
- Cope, J. 2011. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis." *Journal of Business Venturing*, vol 26(6), p. 604-623.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : une perspective cognitiviste*. Presses de l'Université Laval, Ste-Foy, Québec, 223 pages.
- Dargie, C. (1998). The Role of Public Sector Chief Executives. *Public Administration*, vol 76(1), p. 161-177.
- Davies, A. et Hobday, M. (2005). *The business of projects : Managing innovation in complex products and systems*, Cambridge University Press, Cambridge, 312 pages.
- Élie, G. (2007). *Adaptation des rôles et des comportements de gestion des cadres intermédiaires cliniques du réseau de la santé et des services sociaux en contexte de réseaux intégrés de services*, dans le cadre d'un mémoire, HEC Montréal, 143 pages.
- Floyd, S. W., et Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, vol 13(1), p. 153-167.

- Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol 8(4), p. 47-57.
- Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, vol 34(3), p. 465-485.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation.*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, Québec, 128 pages.
- Garel, G. (2012). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, vol 31(5), p. 663.
- Hobbs, B., & Ménard, P. (1993). Organizational choices for project management. *The AMA Handbook of Project Management*, p. 81-108.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, vol 26(5), p. 547-555.
- Hobday, M. (2000). The project-based organization: an ideal form of managing complex products and systems. *Research Policy*, vol 29(7), p. 871-893.
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, vol 28(8), p. 818-831.
- Katz, D. et Kahn, R. (1978). *The social psychology of organization*, 2^e édition, John Wiley & Son, New York, 838 pages.
- Labrosse, M. (2010). Project-portfolio management. *Employment Relations Today*, vol 37(2), p. 75-79.
- Luc, D. et Rondeau, A. (2002). La restructuration par programmes-clientèles à l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont: une étude diachronique de cette transformation, *Gestion*, vol 27(3), p. 33-41
- Lau, A. W. (1980). The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public- and Private-Sector Managers. *Group and Organization Studies*, vol 5(4), p. 453-64.
- Lycett, M., Rassau, A., & Rassau, A. (2004). Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, vol 22(4), p. 289-299.

- Mayor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. et Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification, *International Journal of Project Management*, vol. 24(8), p. 663-674.
- Martinsuo, M. (2007). Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium. *International Journal of Project Management*, vol 25(4), p. 337-345.
- McCall, M. W. et Segrist, C. A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg*. Center for Creative Leadership Greensboro, NC.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Éditions d'Organisation, Paris, 220 pages.
- Mintzberg, H. et Bourgault, J. (2000). *Manager en public*. Institut d'administration publique du Canada, Centre canadien de gestion. Toronto, Ottawa, 189 pages.
- OECD (2004). OECD Principles of Corporate Governance, *Journal of Economic Literature*, vol 42(4), p. 1199.
- OGC. (2010). *Office of Government Commerce : A dictionary of accounting*, Oxford University Press.
- Ohara, S. (2005). *P2M: a guidebook of project & program management*. Project Management Association of Japan.
- Partington, D., Pellegrinelli, S., et Young, M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, vol 23(2), p. 87-95.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Method*, 3e Edition, Sage Publications, Newbury Park, California, 598 pages.
- Pavett, C. M. et Lau, A. W. (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty. *The Academy of Management Journal*, vol 26(1), p. 170-177.
- Pellegrinelli, S. (1997). Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management*, vol 15(3), p. 141-149.
- Pellegrinelli, S. (2002). Shaping context: the role and challenge for programmes. *International Journal of Project Management*, vol 20(3), p. 229-233.

- Pellegrinelli, S., Partington, D., Hemingway, C., Mohdzain, Z. et Shah, M. (2007). The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management*, vol 25(1), p. 41-55.
- Pellegrinelli, S. (2008). *Thinking and Acting as a Great Programme Manager*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme? *International Journal of Project Management*, vol 29(2), p. 232-240.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pa.: Newtown Square, Pa. : Project management institute.
- Project Management Institute. (2013). *Standard for Program Management*. Newtown Square, Pa.: Newtown Square, Pa. : Project management institute, 176 pages.
- Project Management Institute. (2013). *Standard for Portfolio Management*. Newtown Square, Pa.: Newtown Square, Pa. : Project management institute, 146 pages.
- Poupart, Jean. (1993). *Le devis de recherche qualitative*. In La recherche qualitative enjeux épistémologiques et méthodologiques, p. 85-110. Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives ; [sous la dir.] de Jean Poupart [et al.]: G. Morin.
- Reyck, B. D., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., et Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*, vol 23(7), p. 524-537.
- Rijke, J., Van Herk, S., Zevenbergen, C., Ashley, R., Hertogh, M. et Ten Heuvelhof, E. (2014). Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus. *International Journal of Project Management*, vol 32(7), p. 1197-1209.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec, Québec, Québec, 263 pages.
- Shao, J. et Müller, R. (2011). The development of constructs of program context and program success: A qualitative study. *International Journal of Project Management*, vol 29(8), p. 947-959.

- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, vol 22(3), p. 183-191.
- Thiry, M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, vol 20(3), p. 221-227.
- Wooldridge, B. et Pappas, J.M. (2007). Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. *The Journal of Management Studies*, vol 44(3), p. 323-341.
- Yaghootkar, K. e. (2011). The effects of schedule-driven project management in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, vol 30(1), p. 127-140.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. 3e édition, Sage Publications, 181 pages.