Université du Québec

Institutionnalisation des pratiques et outils en gestion de projet au sein des PME informatiques québécoises : une étude exploratoire

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

comme exigence partielle
du programme de maîtrise en gestion de projet – volet recherche

par

Naoual EL Ouardi

juin 2009
Avertissement

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

Tous mes remerciements aux personnes qui ont, par l’aide qu’ils m’ont octroyée, participé à la genèse de ce travail.

Je tiens à remercier d’abord, le directeur de ce mémoire, monsieur Didier Urli à qui je suis très reconnaissante pour le temps qu’il m’a consacré et pour l’aide qu’il m’a apportée.

Je remercie aussi Mr. Pierre Cadieux qui était toujours à mes côtés par ses conseils et ses efforts d’encouragements pendant toutes mes années universitaires.

Finalement, mes remerciements sincères vont aussi à mes chers parents et à mes amis pour leur soutien et leurs encouragements.
RÉSUMÉ

Depuis quelques années et pour répondre à un environnement de plus en plus dynamique et turbulent, de nombreuses organisations ont fait appel à la gestion de projet pour gérer et coordonner leurs activités. De fait, il semble que la gestion de projet et ses extensions que sont le management de projet et le management par projet constituent une réponse adéquate à certains problèmes de gestion des entreprises. Ce constat demeure valide qu’il s’agisse de projets interne ou externe, de petite ou de grande taille, stratégique ou pas. Ceci explique sans aucun doute l’engouement qu’a connu le domaine de la gestion de projet depuis quelques années et l’apparition d’organismes professionnelles comme le PMI (Project Management Institute) et son PMBOK (Project management body of knowledge) et de groupes de recherches comme l’IRNOP. Toutefois, et comme c’est le cas dans plusieurs domaines de gestion, la recherche en gestion de projet se concentre principalement sur l’étude des organisations de taille respectable et moins sur l’étude des PME. Fort de ce constat et prenant appui sur plusieurs travaux comme ceux de Hobbs, Leroy et Mignerat, nous avons voulu connaître les processus, les méthodes et les outils en gestion de projet qui sont utilisés et/ou connus par les PME et plus précisément par les PME informatiques de l’Est du Québec. Nous avons voulu aussi savoir si la gestion de projet était institutionnalisée au sein des PME québécoises. Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons choisi de faire une étude descriptive. Un questionnaire a été réalisé sur le lien web www.surveymonkey.com et envoyé à un grand nombre de gestionnaires de projet au Québec et plus précisément à l’Est du Québec. Suite à l’étude du questionnaire, un certain nombre de constats ont pu être faits.
# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ........................................................................................................ ii

RÉSUMÉ .......................................................................................................................... iii

TABLE DES MATIÈRES ................................................................................................. iv

LISTE DES TABLEAUX .................................................................................................. viii

LISTE DES FIGURES ..................................................................................................... x

INTRODUCTION ........................................................................................................... 1

CHAPITRE I .................................................................................................................. 2

REVUE LITTÉRATURE .................................................................................................. 2

I.1 Le processus d’institutionnalisation ..................................................................... 2
  I.1.1 Définition de processus d’institutionnalisation .............................................. 2
  I.1.2 Les caractéristiques du processus d’institutionnalisation ............................... 3

I.2 Vision systématique et générale de la gestion ..................................................... 6
  I.2.1 Définition de projet .......................................................................................... 6
  I.2.2 Cycle de vie d’un projet ................................................................................... 6
  I.2.3 Gestion de projet ............................................................................................. 8
  I.2.4 Gestion de projet et gestion par projet ............................................................ 8
  I.2.5 Le succès des projets ...................................................................................... 9

I.3 Les pratiques en gestion de projet ..................................................................... 10
  I.3.1 PMBOK : Corpus des connaissances en management de projet ................. 10
  I.3.2 Définition de PMBOK .................................................................................... 10
  I.3.3 PMBOK ......................................................................................................... 11
  I.3.4 Les étapes du projet dans l’étude de PMBOK ................................................. 12
  I.3.5 Les outils de la gestion ................................................................................... 15

I.4 La gestion de projet au sein des PME ................................................................. 17
  I.4.1 Définition des PME ....................................................................................... 17
  I.4.2 La performance des PME .............................................................................. 18

CHAPITRE II ............................................................................................................... 20

MODÈLE CONCEPTUEL, QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ... 20

II.1 Modèle conceptuel ............................................................................................... 20

II.2 Questions et objectifs de la recherche .............................................................. 21
II.3 Hypothèses de recherche
   II.3.1 Connaissance de la gestion de projet
   II.3.2 Adoption de la gestion de projet
   II.3.3 Performance des PME
   II.3.4 Culture de la gestion de projet

CHAPITRE III
   MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE
      III.1 Échantillonnage
         III.1.1 Répondants de Québec
         III.1.2 Répondants de Rimouski
      III.2 Obtention des données
      III.3 Collecte des données
      III.4 Traitement des données

CHAPITRE IV
   ANALYSE DES RÉSULTATS
      IV.1 Identification de l’entreprise
         IV.1.1 Localisation
         IV.1.2 Secteur d’activité des PME
         IV.1.3 Taille de l’entreprise
         IV.1.4 Chiffre d’affaires
         IV.1.5 Projets stratégiques
      IV.2 Identification du répondant
         IV.2.1 L’âge
         IV.2.2 Niveau de scolarité
         IV.2.3 Domaine de formation
         IV.2.4 Certification en gestion de projet
         IV.2.5 Type d’emploi occupé
         IV.2.6 Années d’expériences
      IV.3 Analyse du projet
         IV.3.1 Description générale de projet
      IV.4 Performance des PME
         IV.4.1 Le délai réel versus le délai planifié
         IV.4.2 La qualité réelle versus la qualité planifiée
         IV.4.3 Le coût réel versus le coût planifié
         IV.4.4 La satisfaction attendue versus la satisfaction réelle
         IV.4.5 Les facteurs-clés de succès
IV.5 Connaissance des processus de la gestion de projet ........................................ 45

IV.6 Application des processus de la gestion de projet ........................................ 47
  IV.6.1 Analyse des besoins ................................................................................. 49
  IV.6.2 Analyse des parties prenantes ................................................................. 49
  IV.6.3 Document demande de changement ....................................................... 49
  IV.6.4 Réunion de démarrage ........................................................................... 50
  IV.6.5 Rapport d’avancement ......................................................................... 50
  IV.6.6 Base de données sur les leçons apprises .............................................. 51
  IV.6.7 Base de données sur les projets antérieurs .......................................... 51
  IV.6.8 Base de données sur les contrats ......................................................... 51
  IV.6.9 Charte de responsabilité ...................................................................... 52
  IV.6.10 Étude de faisabilité .............................................................................. 52
  IV.6.11 Enquête sur la satisfaction des clients ................................................ 52
  IV.6.12 Estimation paramétrique du projet ..................................................... 53
  IV.6.13 Gestion des risques ............................................................................. 53
  IV.6.14 Plan de contingence ............................................................................ 54
  IV.6.15 Logiciel des ressources humaines ....................................................... 54
  IV.6.16 Logiciel pour contrôler l’échéancier du projet .................................. 54
  IV.6.17 Logiciel pour contrôler les coûts du projet ......................................... 55
  IV.6.18 Logiciel de gestion de portefeuille de projet .................................... 55
  IV.6.19 Plan de communication ..................................................................... 55
  IV.6.20 Valeur acquise .................................................................................... 56
  IV.6.21 Planification de base .......................................................................... 56
  IV.6.22 Inspection de la qualité ....................................................................... 56
  IV.6.23 Évaluation de la performance de l’équipe .......................................... 57
  IV.6.24 WBS ................................................................................................. 57
  IV.6.25 Refaire la planification de base ............................................................ 57
  IV.6.26 PERT ............................................................................................... 58
  IV.6.27 Salle de projet .................................................................................... 58
  IV.6.28 Courbe d’apprentissage .................................................................... 58
  IV.6.29 Analyse de la valeur .......................................................................... 59

IV.7 La culture de la gestion de projet au sein de PME ........................................ 59

CONCLUSION ................................................................................................. 61

BIBLIOGRAPHIE ........................................................................................... 64

ANNEXES ....................................................................................................... 67

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ...................................................................... 68

ANNEXE 2 : TEXTE ENQUÊTE ..................................................................... 83
LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Institutionnalisation, étapes et caractéristiques (adapté de Mignerat et Rivard, 2006) ........................................................................................................... 4
Tableau 2 : Répartition des répondants ........................................................................................................... 25
Tableau 3 : Les outils de GP et la performance .................................................................................................. 48
Tableau 4 : Liste détaillée des répondants à l’Est de Québec ........................................................................ 87
Tableau 5 : Liste CLD de Rimouski ...................................................................................................................... 88
Tableau 6 : Localisation des répondants .................................................................................................................. 89
Tableau 7 : Secteur d’activité des entreprises ........................................................................................................ 89
Tableau 8 : Taille de l’entreprise .......................................................................................................................... 89
Tableau 9 : Chiffre d’affaires de l’entreprise ........................................................................................................... 90
Tableau 10 : Nombre de projet ayant une grande importance pour l’entreprise ............................................. 90
Tableau 11 : Nombre de projet ayant une importance pour l’entreprise ........................................................... 91
Tableau 12 : L’âge des répondants .......................................................................................................................... 92
Tableau 13 : Niveau de scolarité des répondants ................................................................................................... 92
Tableau 14 : Principal domaine de formation ..................................................................................................... 92
Tableau 15 : Certification en gestion de projet ..................................................................................................... 93
Tableau 16 : Nature de l’emploi occupé dans l’entreprise ..................................................................................... 93
Tableau 17 : Nombre d’années d’emploi .................................................................................................................. 93
Tableau 18 : Description du projet ........................................................................................................................ 94
Tableau 19 : Budget d’un projet typique de l’organisation ................................................................................... 94
Tableau 20 : Nombre d’employés affectés au projet ............................................................................................. 95
Tableau 21 : Délai réel versus délai planifié .......................................................................................................... 96
Tableau 22 : Qualité réelle versus qualité planifiée .............................................................................................. 96
Tableau 23 : Coût réel versus coût planifié ........................................................................................................... 96
Tableau 24 : Satisfaction attendue versus satisfaction réelle .................................................................................. 96
Tableau 25 : Facteurs-clés de succès ...................................................................................................................... 97
Tableau 26 : Les processus de la gestion de projet connus dans les PME .......................................................... 98
Tableau 27 : Les outils de la gestion de projet utilisés dans les PME ..................................................................... 99
Tableau 28 : Sensibilisation en gestion de projet .................... ............ 100
LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet................................................................. 7
Figure 2 : Les 5 groupes de processus et les 9 domaines de connaissance.............. 14
Figure 3 : Les différentes relations d'une PME avec l'environnement extérieur (Karim Bouaissa).............................................................................................................. 18
Figure 4 : Cadre conceptuel................................................................................. 20
Figure 5 : Localisation des PME.......................................................................... 28
Figure 6 : Secteur d'activité de l'entreprise......................................................... 29
Figure 7 : Taille de l'entreprise............................................................................. 30
Figure 8 : Chiffre d'affaires de l'entreprise.......................................................... 31
Figure 9 : Nombre de projet ayant une grande importance pour l'entreprise........... 31
Figure 10 : Nombre de projet ayant une importance pour l'entreprise................... 32
Figure 11 : L'âge des répondants......................................................................... 32
Figure 12 : Niveau de scolarité des répondants.................................................. 33
Figure 13 : Principal domaine de formation....................................................... 34
Figure 14 : Certification en gestion de projet...................................................... 35
Figure 15 : Nature de l'emploi occupé dans l'entreprise........................................ 35
Figure 16 : Années d’expériences...................................................................... 36
Figure 17 : Description du projet........................................................................ 37
Figure 18 : Budget du projet............................................................................... 38
Figure 19 : Nombre d’employés affectés au projet............................................... 38
Figure 20 : Le délai réel versus le délai planifié.................................................... 39
Figure 21 : La qualité réelle versus la qualité planifiée......................................... 40
Figure 22 : Le coût réel versus le coût planifié.................................................... 41
Figure 23 : La satisfaction attendue versus la satisfaction réelle totale................... 42
Figure 24 : Les facteurs-clés de succès............................................................... 43
Figure 25: Les processus de la gestion de projet réalisés dans les projets............. 46
Figure 27: Sensibilisation de la gestion de projet............................................... 60
INTRODUCTION

Malgré un développement extraordinaire, au sein des organisations puis, de manière plus timide, au sein de la communauté scientifique, la question générale de la performance, de la diminution des risques des projets comme du management des projets est toujours d’actualité. Ainsi, selon plusieurs recherches, de nombreux projets n’atteignent pas leurs objectifs de délai, coût ou qualité fixés initialement. Ceci est d’autant plus surprenant que de nombreuses pratiques ont été développées et institutionnalisées au sein des organisations, du moins au sein des grandes entreprises.

C’est pourquoi, dans cette étude, nous avons voulu connaître les processus, les méthodes et les outils en gestion de projet qui sont utilisés et/ou connus par les PME. Nous pourrons ainsi dresser un état de l’art et vérifier également si les pratiques institutionnalisées en gestion de projet au sein des grandes entreprises se sont transmises au sein des PME, notamment au sein des PME informatiques de l’Est du Québec.
Tel que mentionné précédemment, la présente étude, est de type descriptive et a pour but d’évaluer le niveau de l’institutionnalisation des outils et processus de la gestion de projet au sein des PME informatiques.

I.1 Le processus d’institutionnalisation

I.1.1 Définition de processus d’institutionnalisation

L’institution est l’ensemble des formes ou des organisations sociales établies par la loi ou la coutume. Une pratique de gestion institutionnalisée est une pratique revêtue d’un caractère officiel ayant un statut institutionnel. Il en vient donc que l’institutionnalisation est la forme mûre d’une pratique développée, ou plus encore, elle est la forme acquise par un groupe donné dans un contexte donné.

C’est dans ce sens que Covaleski et Dirsmith définissent l’institutionnalisation comme propriété et processus. Elle est propriété parce qu’elle permet de déterminer le niveau institutionnel et le degré du développement des pratiques de gestion au sein de leur processus, et elle est processus par le fait de subir plusieurs étapes, dans sa formation, avant d’acquérir un statut de normes. C’est à travers ce développement que l’institutionnalisation forme et renforce sa reconnaissance et sa légitimité dans la pensée collective.
I.1.2 Les caractéristiques du processus d’institutionnalisation

Parmi les multiples propositions théoriques traitant le processus de l’institutionnalisation, Zucker présente, en 1987, trois étapes distinctes : la première étape ou l’idée d’institutionnalisation est limitée et partiellement admise, pendant la deuxième étape, elle se propage et se renforce, au cours de la troisième étape, elle possède sa reconnaissance et son officialité.

En 1996 Zucker développe encore cette théorie en collaboration avec Tolber. Finalement, en 2002 Greenwood enrichit leur modèle et propose un modèle en six étapes,

<table>
<thead>
<tr>
<th>Étape</th>
<th>Description</th>
<th>Indicateurs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1- Secousses</td>
<td>De nouvelles poussées dans l'environnement viennent perturber les pratiques existantes</td>
<td>Soulèvement sociaux, discontinuité technologique ou changements légaux</td>
</tr>
<tr>
<td>2- Remise en question</td>
<td>Introduction de nouvelles idées qui remettent en cause le consensus existant</td>
<td>Entrée de nouveau joueurs ou ascendance d’acteurs existants; entreprenariat local</td>
</tr>
<tr>
<td>3- Pré-institutionnalisation</td>
<td>Génération de nouvelles structures en réponse à de nouveaux problèmes. Formation de politiques et de procédures nouvelles.</td>
<td>Peu d’adoptants, pouvant être interconnectés. Innovations indépendantes et recherche de solutions technologiques à des problèmes qui sont considérés comme spécifiques. Peu d’imitation au départ tant que les problèmes restent considérés comme locaux, plus ensuite.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Théorisation</td>
<td>Diffusion</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>--------------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>4-</td>
<td>Objectification :</td>
<td>Théorisation du problème via la spécification des problèmes organisationnels existants, la justification d’une solution abstraite possible et la recherche de légitimité morale et pragmatique.</td>
</tr>
<tr>
<td>5-</td>
<td>Diffusion</td>
<td>Objectification croissante de la structure et recherche de légitimité pragmatique</td>
</tr>
<tr>
<td>6-</td>
<td>Pleine institutionnalisation</td>
<td>Séditionation : Les structures sont pleinement institutionnalisées</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 1 : Institutionnalisation, étapes et caractéristiques (adapté de Mignerat et Rivard, 2006)**
Selon ce modèle, le processus d’institutionnalisation se présente comme une structure qui englobe des pratiques acceptées dans une étape et mise en question dans la suivante. Selon Greenwood, le début d’un processus se caractérise par une perturbation des pratiques existantes, due aux nouvelles poussées dans l’environnement d’un champ institutionnel, qui ne peuvent répondre qu’aux soulèvements sociaux et contraintes technologiques (étape1). Ces bouleversements mettent en question tout le consensus existant et permettent, à la fois, l’entrée de nouvelles idées, de nouveaux acteurs et l’ascendance d’autres (étape2). Ce sont ces idées qui constituent le germe de la création des nouvelles structures pré-institutionnalisées et constituées. Ces structures se formalisent en politiques et en procédures. Des recherches technologiques viennent collaborer à la résolution des problèmes existants (étape3), mais c’est durant la théorisation –étape décisive– que les nouvelles structures s’objectivent par une étude théorique et spécifique des questions posées et des solutions possibles (étape4). Conçue comme de valeur positive et pragmatique, la nouvelle structure s’impose à la réalité en imposant sa légitimité, elle se diffuse progressivement (étape5) et diversement selon les différents entendements de la pensée sociale, des pratiques nouvellement adaptées sont considérées comme la clé de tous les problèmes et se faisant la réputation d’une institution. Les nouvelles structures sont ainsi pleinement assimilées et institutionnalisées. Par la suite, un processus de désinstitutionnalisation peut voir le jour si l’on constate peu d’améliorations, peu d’effets positifs de la structure.
1.2 **Vision systématique et générale de la gestion**

Il est difficile de parler de la gestion de projet à l’insu du projet lui-même. C’est la raison pour laquelle, nous proposons ci-après un bref aperçu sur ce qu’est projet, ses caractéristiques, ses principes et ses conditions de réalisation.

1.2.1 **Définition de projet**

Le projet selon la définition de PMI (Cleland, 1990) est « toute activité entreprise par une seule ou plusieurs personnes; pourvue d’un début et d’une fin, et ayant pour but la création d’un bien matériel ou moral (produit, savoir …etc.). Quant à la durée du projet, elle est soumise à la simplicité ou à la complexité de l’activité de l’entreprise, elle peut être d’un ou de plusieurs jours comme elle peut être d’une ou plusieurs années »

1.2.2 **Cycle de vie d’un projet**

La quasi-majorité des études concernant la gestion de projet s’entendent sur une répartition du processus de projet en six étapes :

1. La création du mémoire d’identification de projet, qui trie des propositions différentes à travers une vision stratégique du projet.

2. Le document du projet qui définit l’activité à entreprendre et détermine la nature de projet à travers l’étude des conclusions tirées d’un environnement économique défini.
3. Le plan d’exécution du projet qui contient une analyse et une description de l’ensemble des opérations à suivre, avec une planification détaillée sur les mécanismes de marche et de contrôle de projet.

4. L’exécution se caractérise par la création d’un ensemble de rapports décrivant l’état de déroulement du projet et mettant à jour les détails contenus dans le plan d’exécution.

5. La clôture du projet est déterminée par la livraison du bien livrable au client. Un rapport de fin de projet apparaît.

6. L’évaluation est importante dans la mesure où elle met le point sur tout le processus opérationnel du projet, et tire les conclusions qui contribuent au développement des méthodes suivies.

Figure 1 : Le cycle de vie d’un projet
1.2.3 Gestion de projet

Le PMI définit la gestion de projet comme étant « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long le cycle de vie d’un projet ». La gestion de projet est aussi une méthode qui permet aux ingénieurs et aux gestionnaires de prédéterminer les valeurs et les objectifs indispensables à la réussite de tout projet, l’envergure de produit, du coût, du délai et de la qualité. La satisfaction du client dépend de la bonne gestion de tous ces éléments. Toutefois, rappelons que le recours aux technicités et aux pratiques de la gestion ne représente jamais une condition suffisante pour la réussite d’un projet. Tout projet de longue ou de courte envergure, possède des caractéristiques particulières qui le distinguent des autres; il s’en suit donc une culture particulière et appropriée et un mode d’organisation contextualisé. Les gérants de projet sont appelés à comprendre ces caractéristiques pour pouvoir déterminer les obstacles et les problèmes probables pour ensuite pouvoir les résoudre.

1.2.4 Gestion de projet et gestion par projet

Jean-Pierre Boutinet (1993) fait une distinction entre la gestion de projet et la gestion par projet. La gestion de projet met en considération, voire en priorité, l’objet sur lequel porte le projet; alors que la gestion par projet fait du projet une démarche analytique pour effectuer les variations nécessaires à l’adaptation du projet à son environnement. On note que la gestion par projet a un rôle de l’administration supérieure tandis que la gestion de projet est adressée aux chefs de projet ou aux gestionnaires.
1.2.5 Le succès des projets

Aucune étude ne se pose comme la clé magique de la réussite des projets ; en revanche, la littérature a traité l’importance et l’influence de la gestion sur le succès des projets. Nous citons ici, avec sobriété, quelques articles dont la pertinence est évidente.

Verville et Bernadas ont entamé une recherche sur quelques entreprises. Leur étude a montré que le succès de la gestion est lié à la façon par laquelle les pratiques managériales ont été adoptées et aussi aux compétences des agents agissant dans le processus de cette adoption. Ces processus doivent être marqués par une détermination d’une planification structurée et rigoureuse. Ewusi-Mensah, dans un article (2003), a fait une analyse sur les projets informatiques qui se sont soldés par l’échec. Celui-ci a fait preuve que tout projet, ne dispose pas d’un but prédéfini, et mené par une équipe qui n’utilise pas les pratiques et les techniques adéquates, est voué à l’échec.

Une année après, un texte d’Amoako-Gyampah (2004) a mis l’accent sur l’ensemble des interventions, non seulement de la direction mais aussi des utilisateurs. Il a fait une comparaison entre les deux perceptions et il a constaté qu’une telle comparaison est susceptible pour améliorer les interventions.

Slevin et Pinto ont défini les 10 facteurs clefs de succès : la mission du projet, le soutien et la direction générale, la planification et les échéanciers, l’écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l’approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication et la gestion des problèmes. En décrivant ses facteurs, Slevin et Pinto ont mis l’accent sur la clarification de la mission qui lie le projet à la stratégie et définit ainsi le besoin à l’origine du projet.
I.3 Les pratiques en gestion de projet

I.3.1 PMBOK : Corpus des connaissances en management de projet

Le PMBOK est apparu pour répondre aux différents développements de la gestion de projets au sein des entreprises. Décrivant le fameux triangle: Coût, Délai, Qualité, Le PMBOK est devenu au fil du temps le référentiel en gestion de projet. Il est reconnu internationalement même si d’autres référentiels existent comme le SWEBOK.

I.3.2 Définition de PMBOK

Le PMBOK est un standard développé par le projet Management Institute. Le PMBOK possède un guide qui définit les groupes et les domaines de management de projets : cinq groupes et dix domaines de connaissances dans lesquels une équipe de travail intervient sur la base d’un ensemble d’éléments déterminés ou de processus de base. Le guide du PMBOK définit 3 domaines de connaissances dont lesquels une équipe de travail intervient :

- L’intégration exige un travail intégré sur tous les niveaux de la direction et de la gestion dans l’entreprise.
- Le périmètre : il s’agit ici du travail sur la planification et la détermination de la structure de la décomposition des tâches et sur la création des responsabilités qui veillent sur la vérification et le contrôle.
- En ce qui concerne le temps, une équipe est chargée de donner une définition et une estimation de la durée des tâches à faire et des ressources disponibles.
Quant à celui du coût, la connaissance et l’étude spécialisée permettent de mieux gérer toutes les étapes du projet sur la base des possibilités financières (ressources), du budget et selon les coûts prévus.

Relativement à la qualité, une équipe de travail est chargée de structurer le champ de la qualité et de créer des responsabilités pour assurer le contrôle de l’activité et la satisfaction des partenaires.

Pour les ressources humaines, une équipe de projet travaille sur la gestion des RH sur tous les niveaux concernés: recrutement, développement... etc.

Au niveau de la communication, le travail est orienté vers la création d’un plan général pour garantir la diffusion et l’accès aux différentes informations.

En ce qui concerne les risques qui peuvent apparaître à n’importe quelle phase de projet, une équipe est chargée des prévisions et d’analyses de tous les genres de risques, comme elle est responsable de prédéterminer les actions correctrices et les réponses à toutes les questions présumées.

1.3.3 PMBOK


1.3.4 Les étapes du projet dans l’étude de PMBOK

La réalisation du projet s’effectue par l’intégration des relations et des processus de la gestion. Selon le guide de PMBOK, le cycle de vie de projet se constitue de cinq phases : le lancement, la prévision, la réalisation, le contrôle et la fermeture.

Pour lancer un projet, il faut tout d’abord une autorisation du projet qui permet de reconnaître ce projet commun, ensuite l’étude doit se lancer sur l’orientation du projet, avec une définition détaillée avec des objectifs majeurs et des ressources nécessaires. Le chef du projet est nommé à ce stade, pour diriger, à l’aide des autres opérateurs, les processus et veiller à leur intégration.

Pendant la phase de la prévision, l’outil organisationnel identifie le périmètre du projet et tamise l’ensemble des idées et des suggestions en vu de faciliter la planification générale sur les niveaux de créer un système informationnel bien déterminé, qui permet le partage de l’information et l’ordonnancement de toutes les activités.
Après une détermination globale de tous les éléments de la gestion à adopter, le projet entre dans le stade de la réalisation, exigeant de nouveau une amélioration au niveau de la conception, altérant la structure du plan, des comportements et des relations avec les sous-traitants. Un autre souci de la réalisation s’incarne dans le développement de l’équipe de travail et le renforcement de partage de l’information ; deux facteurs essentiels pour assurer la qualité requise.

Le PMBOK insiste aussi sur le contrôle, en tant que fonction de gestion qui permet, continuellement, de dominer la marche correcte des processus du projet, soit à travers la gestion de l’équipe et l’amélioration des moyens de contrôle, soit à travers la prise des actions correctives nécessaires à l’ajustement des insinuations probables.

La dernière étape de projet ou la fermeture déclare la fin du projet. Les activités doivent être soldées par le succès. La direction dénoue le contrat.

Bref, le processus de management d’un projet peut être décrit par l’enchaînement suivant :
D’abord le démarrage ou le lancement, puis la planification, ensuite l’exécution du projet et enfin la clôture vient mettre fin à l’ensemble des activités d’entreprises. L’élément du contrôle accompagne la planification et l’exécution, mais il agit isolément. Le management a pour rôle de garantir la gestion de l’intégration, le contenu et les objectifs, le délai, le coût, la qualité, les RH, les ressources et les approvisionnements et la communication. Notant que le succès du projet est lié, en grande partie, à la maîtrise des outils utilisés dans chaque processus.

**Figure 2 : Les 5 groupes de processus et les 9 domaines de connaissance**
I.3.5 Les outils de la gestion

Les outils de la gestion sont les matériaux nécessaires à la construction d’un organisme déterminé, dans le but de mieux contenir le projet, mais aussi pour gagner le temps (gestion de délai), réduire les coûts et faciliter la marche des projets les plus complexes. Nous verrons ici les principaux outils proposés par Jean-Claude Corbel.


Au niveau des résolutions des problèmes, une équipe de travail est chargée de trouver les solutions adéquates et de prévenir les questions probables; ses occupations recourent aux analyses reconnues (cause-effet ; l’analyse hiérarchique ou aussi le diagramme de Pareto).

Au point de vue de l’approche client, la création d’un tableau de bord stratégique devient une nécessité; il permet une analyse définie de l’ensemble des besoins de client, sur la base du sondage de la satisfaction, de l’écoute du client et d’une formulation d’une cartographie de la relation clientèle sur le plan de la modélisation des processus, l’analyse fournisseurs, processus, client, permet une détermination des exigences et des rôles activités de chaque partie.
Concernant la mesure des processus, il est nécessaire de faire une description détaillée de toutes les tâches et de formuler une analyse des coûts pour chaque action avec un contrôle statistique estimant toutes les cotisations.

Les outils utilisés dans l’analyse des systèmes d’information se basent sur le modèle entité-relation, le diagramme de flux de données ou sur l’approche objet-événement.

Quant à la planification générale, elle s’appuie sur les facteurs clés de succès, l’analyse de valeurs, la vision stratégique prédéfinie et l’emplacement des processus.

La gestion de projet doit être pourvue d’une activité idéale et mentale continue; car c’est cette activité qui permet les nouvelles conceptions et le choix des techniques de construction des équipes, et aussi la gestion des problèmes organisationnels et techniques.

Selon Sandra F. Rowe les outils les plus pratiques et les plus nécessaires pour la gestion se récapitulent en trois points : logiciels de planification, analyse de risque et analyse des besoins.

Pour les logiciels de planification, l’auteur estime que cet outil permet aux gestionnaires et aux opérateurs d’une organisation de mieux prédéterminer le contrôle total de la gestion, soit au niveau de la planification de l’ordonnancement ou de ressources ou de budget.

En outre, les logiciels de planification permettent de travailler dans un environnement multi utilisateurs, en donnant l’accès simultané à l’ensemble des informations concernant le projet et aux dernières notes de la direction.

Ainsi, le problème du retard de l’information est résolu et l’efficacité des équipes de travail se confirme.
Concernant l’analyse des risques, Bernard Barthélémy indique qu’elle sert à trouver les réponses aux problèmes relatifs à la détermination de budgets, de délai de projet comme à la prise de décision sur les coûts, les dates prévisionnelles et sur le lancement ou l’arrêt du projet.

Plus loin encore, Francine Laflèche remarque que la méthode Monte Carlo collabore, dans une grande partie, au calcul statistique de l’incertitude sur les coûts et les délais ou la durée des activités. Bref, cet outil permet généralement un contrôle avancé aux stratégies les plus efficaces et aux planifications les plus précises même si en pratique il est peu utilisé.

Quant à l’analyse des besoins, Paul Hubert déclare que l’étude et l’analyse du besoin est parmi les conditions primordiales de la réussite du projet. Elle permet de définir les besoins réels des personnes présumées utiliser ou bénéficier du résultat.

1.4 La gestion de projet au sein des PME

1.4.1 Définition des PME

Il n’existe pas une définition précise et particulière des PME, mais la détermination la plus utilisée est celle d’Eurosta. Celui-ci estime que les PME sont des entreprises qui contiennent un nombre de personnels qui ne dépasse pas 250 employés; d’autres auteurs limitent ce nombre à 500 employés. Pourtant, le personnel des PME, dans la majorité des pays, est entre 100 et 300 employés. En générale, la PME est une petite et moyenne entreprise, ayant un local, un personnel et des biens ou produits, et dont le chiffre d’affaire est limité à 50 millions dollars.
Les PME dispose d’un ensemble d’organismes ayant des relations différentes avec un environnement extérieur composé de multiples institutions :

Figure 3 : Les différentes relations d’une PME avec l’environnement extérieur (Karim Bouaissa)

Les prestataires de services (comptabilité, fiscalité...), les organismes financiers, les serveurs d’information (technique commerciales), les partenaires professionnels (fédérations, chambre de commerce...), les partenaires institutionnels (intercommunales de développement), les fournisseurs, les clients et les administrations publiques.

1.4.2 La performance des PME

Face aux transformations continues, les spécialistes en gestion estiment que les PME, doivent optimiser leur fonctionnement si elles veulent survivre. En 2002, BEL
affirme que «les PME, face à la concurrence, à l’ouverture du marché internationaux et aux nouvelles technologies doivent réagir. La performance et la fiabilité de leurs systèmes de gestion deviennent des facteurs concurrentiels». Localement, au Québec, face à la nouvelle économie introduite par la mondialisation et où la compétitivité s’intensifie au jour le jour, les PME se trouvent forcées à adopter des pratiques de gestion plus modernes s’ils veulent rivaliser avec les concurrents. En conséquence le succès des projets au sein des PME devient vital au succès des PME et donc à leur survie.


Une autre façon d’aborder la performance est de déterminer les facteurs clefs de succès des PME qu’il est nécessaire toutefois de contextualiser.

En effet, les facteurs du succès des PME dépendent, d’une part du fonctionnement particulier de l’ensemble des pratiques de gestion institutionnalisées et des compétences agissant dans ces pratiques ; et d’autre part, de l’environnement général, économique et socioculturel, qui déterminent le quoi faire.
CHAPITRE II

MODÈLE CONCEPTUEL, QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

II.1 Modèle conceptuel

Figure 4 : Cadre conceptuel
Le cadre conceptuel ci-dessus nous permet de poser les questions de recherches concernant l’institutionnalisation de la gestion de projet dans les PME informatique.

II.2 Questions et objectifs de la recherche

Nous souhaitons principalement élargir les connaissances concernant la gestion des projets au sein des PME au Québec et plus précisément des PME informatiques. Jusqu’à date très peu d’analyses existent concernant ce sujet, ceci explique certainement son côté exploratoire et explique sans aucun doute les questions suivantes :

- L’institutionnalisation de la gestion de projet est-elle existante au sein de des PME informatiques? Si oui, comment se traduit-elle ?
- Comment nos PME informatiques se comportent au Québec dans l’adoption des pratiques en gestion de projet?
- Quelle catégorie de PME met en place et utilise la gestion de projet? Et quelles sont les caractéristiques des PME propices à l’implantation des outils de la gestion de projet?
- Quelles sont les difficultés de mise en place et d’utilisation des pratiques en gestion de projet dans une PME informatique?
- Est-il pertinent pour une PME informatique d’utiliser la gestion de projet?
- Est-ce que l’utilisation de la gestion de projet améliore le fonctionnement d’une PME informatique?
- Les PME informatiques ont-elles déjà réalisé ou suivi des actions de sensibilisation à la gestion de projet?
Est-il prévu de réaliser à court ou moyen terme des actions de sensibilisation / de formation pour améliorer la gestion des projets dans les PME?

II.3 Hypothèses de recherche

À la suite des questions mentionnées ci-dessus, il est possible d’émettre des hypothèses sur l’institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les PME informatiques.

II.3.1 Connaissance de la gestion de projet

- H1- Les PME n’ont pas les connaissances nécessaires pour la gestion de projet.
- H2- Les gestionnaires des PME n’ont généralement pas la formation adéquate en gestion de projet, ce qui freine son adoption.
- H3- La formation des employés n’est pas prioritaire au sein des PME.

II.3.2 Adoption de la gestion de projet

- H4- Les PME informatiques se concentrent sur l’aspect technique et négligent la gestion de projet.
- H5- Il y a un lien entre le secteur d’activité des PME et l’utilisation des outils en gestion de projet.

II.3.3 Performance des PME

- H6- Il y a un lien entre la variance qualité des projets livrés et les méthodes / outils de gestion utilisées.
- H-7 Il y a un lien entre la variance coût des projets et les méthodes / outils de gestion utilisés.

- H-8 Il y a un lien entre la variance délai des projets et les méthodes / outils de gestion utilisés.

- H-10 Il y a un lien entre les facteurs clés de succès et le succès des projets.

II.3.4 Culture de la gestion de projet

- H-11 Les employés ne sont pas sensibilisés à l’importance de la gestion de projet.

- H-12 Les employeurs n’envisagent pas de faire des formations en gestion de projet.
CHAPITRE III
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour étudier les hypothèses de recherche citées dans la section précédente, nous avons développé un questionnaire. Ce questionnaire nous a permis un traitement statistique de base, exposé dans l’analyse des résultats.

III.1 Échantillonnage

III.1.1 Répondants de Québec

a) Ministère

Nous avons envoyé le questionnaire à des gestionnaires de projets qui travaillent actuellement aux gouvernements mais qui ont acquis auparavant des années d’expériences en gestion de projet dans des PME informatiques.

b) PME Québécoises

Pour réaliser cette étude il nous a fallu contacter des personnes travaillant en milieu opérationnel de la gestion de projet. Un questionnaire a été envoyé à des entreprises dans tous les domaines. Nous avons eu des réponses uniquement des personnes ayant de l’intérêt pour notre étude.
c) **Individuel**

Mon emploi actuel chez DMR conseil m’a permis d’avoir des contacts avec des gestionnaires des PME qui ont accepté de m’accorder des entrevues avec eux.

**III.1.2 Répondants de Rimouski**

**a) CLD Rimouski**

Le CLD de Rimouski a mis à notre disposition une liste importante des PME à l’Est du Québec (tableau 4). Malgré que nous n’ayons pas pu mettre en place le lien du questionnaire dans leur site web, cette initiative a été assez efficace pour rejoindre plusieurs PME,

**b) Individuel**

Des entrevues ont eu lieu avec des professionnels de la gestion de projet qui ont eu de l’expérience dans ce domaine d’expertise. Ces personnes ont été choisies grâce à des connaissances, professeurs, amis, etc.

Voici le résumé de la répartition des répondants :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisation</th>
<th>Nombre de répondant</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PME Est de Québec</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Québec</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Ministère</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Individuel</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Autres</td>
<td>25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 2 : Répartition des répondants**
III.2 Obtention des données

Afin de réaliser une étude descriptive et à la fois quantitative sur l’institutionnalisation de la gestion de projet au sein des PME, un questionnaire a été envoyé à un échantillon de PME. Le questionnaire était structuré autour de cinq dimensions principales (annexe 1):

- La première partie consistait à obtenir des informations générales pour mieux connaître l’organisation.
- La deuxième partie avait pour objectif de recueillir l’information sur le répondant.
- La troisième partie s’était focalisée sur l’analyse d’un projet typique de l’organisation.
- La quatrième partie avait pour but de déterminer les facteurs-clés de succès.
- La cinquième partie citait les processus de la gestion de projet connus par les répondants.
- La sixième partie ciblait les outils utilisés pour gérer les projets.
- Dans la septième partie, la question se portait sur le lien entre les outils utilisés et leur impact sur la performance dans la gestion de projet.
- Finalement, la huitième partie avait pour objectif de tester la culture de la gestion de projet dans nos PME informatiques.

III.3 Collecte des données

Nous avons choisi de faire une étude quantitative. Les données collectées provenaient de deux sources principales:
1. Un lien vers le questionnaire a été envoyé dans des courriels vers la liste des personnes échantillonnées (annexe 2). Quelques jours plus tard, un rappel a été adressé aux personnes ciblées pour permettre d' avoir le maximum de réponses possibles (annexe 3).

2. Des entrevues avec des gestionnaires de projets, des consultants ainsi que des fonctionnaires aux gouvernements travaillant ou ayant travaillés avec des PME. Ces entrevues ont eu lieu soit par des communications téléphoniques ou bien par des rencontres. Les questions posées dans l' entrevue étaient les mêmes que celles citées dans le questionnaire (annexe 1).

III.4 Traitement des données

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, la présente étude a pour but de valider certaines hypothèses émises concernant l' institutionalisation de la gestion de projet au sein des PME informatiques. Pour ce faire, une étude descriptive des principaux résultats a été réalisée.
CHAPITRE IV
ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus par le traitement des questionnaires sont présentés et analysés dans ce chapitre.

IV.1 Identification de l’entreprise

IV.1.1 Localisation

Dans cette section, nous vous présenterons la localisation des répondants (figure 5).

![Figure 5 : Localisation des PME](image)

Comme nous pouvons le constater, 59% des répondants demeurent dans la ville de Québec, 39% dans la région de Rimouski, 2% à Montréal. Nous avons envoyé l’enquête à des PME Québécoises dont le siège est à Montréal.
IV.1.2  Secteur d’activité des PME

Le secteur d’activité des entreprises identifiées dans cette étude est le suivant (tableau 7 ou figure 6) :

Figure 6 : Secteur d’activité de l’entreprise

95% des entreprises sont des PME privées spécialisées en informatique. 5% représentent des ministères gouvernementaux : conseil du trésor, ministère de la sécurité publique, ministère de revenu, ministère de la santé et des services sociaux.

IV.1.3  Taille de l’entreprise

Étant donné que notre étude porte sur l’institutionnalisation de la gestion de projet dans les PME informatiques, nous nous étions intéressés à la taille des entreprises ayant participé à notre étude (figure 7) :
Figure 7: Taille de l’entreprise

Ici nous constatons que le nombre des répondants se situe dans 3 catégories principales: La première catégorie comporte «entre 10 et 29 employés», la deuxième «entre 30 et 59 employés» et la troisième «entre 60 et 99 employés». Cela confirme le fait que les organisations interrogées sont des petites et moyennes entreprises.

IV.1.4 Chiffre d’affaires

Le chiffre d’affaires est l’un des indicateurs les plus observés pour classifier une entreprise comme une PME. Il témoigne en effet du volume d’affaires généré par l’activité courante de l’entreprise et permet ainsi d’en savoir l’envergure (tableau 9 ou figure 8).
IV.1.5 Projets stratégiques

L’envergure stratégique des projets gérés par les PME identifie le degré de nécessité d’appliquer les méthodes de gestion de projet afin de garantir un pilotage qui répond aux enjeux stratégiques et aux besoins des clients. Nous nous intéressons dans cette partie à identifier le pourcentage des projets stratégiques réalisés au sein de nos PME informatiques durant les deux dernières années (tableau 10 & 11 ou figure 9 & 10).
IV.2 Identification du répondant

Dans la partie précédente, nous avons identifié les entreprises interrogées. Ici, plusieurs éléments interviennent :

IV.2.1 L’âge

Figure 10 : Nombre de projet ayant une importance pour l’entreprise

Figure 11 : L’âge des répondants
Nous observons une plus grande diversification, en termes de groupes d'âge, chez les répondants (tableau 12 ou figure 11). En effet, même si presque la moitié des participants sont âgés entre 40 et 50 ans (44% d'entre eux), on note une représentation des jeunes participants (Âgés de moins de 39 ans et entre 30 et 40 ans) ainsi que des participants plus âgés (Âgés de 50 ans ou plus).

IV.2.2 Niveau de scolarité

![Graphique de l'âge des répondants]

La répartition des répondants selon le niveau de scolarité nous montre que 47% possèdent un diplôme de CEGEP (tableau 13 ou figure 12). Ceci tend à confirmer que le niveau des dirigeants des PME informatiques sont moins scolarisés, en moyenne, que l'ensemble des organisations canadiennes. Les gestionnaires se basent sur leurs expériences pour acquérir l'expertise demandée qui leur permet de gérer des projets de différentes envergures.
IV.2.3 Domaine de formation

Au vu de cette figure, nous constatons que même si les répondants ont eu des formations diversifiées, le domaine de l'informatique et de l'administration représentent plus que 50% de l'ensemble des domaines (tableau 14 ou figure 13).

IV.2.4 Certification en gestion de projet

92% des répondants ont affirmé qu'ils ne possédaient pas une certification en gestion de projet (tableau 15 ou figure 14), ce qui est légèrement supérieur à nos prévisions.
Figure 14 : Certification en gestion de projet

IV.2.5 Type d’emploi occupé

L’emploi occupé actuellement par les répondants se divise comme suivant (tableau 16 ou figure 15) :

- 48% des répondants proviennent de la direction générale
- 34% représentent l’informatiques et Technologie de l’information
- 6% travaillent dans le domaine de la production
- 12% viennent de domaines divers comme les ressources humaines, la qualité et méthodes, les finances et le marketing.

Figure 15 : Nature de l’emploi occupé dans l’entreprise
IV.2.6 Années d’expériences

Ici, nous constatons que le nombre de répondants à l’enquête en nombre d’années d’emploi au même poste dépasse le nombre d’années qu’ils ont passé dans l’entreprise. Par exemple, parmi ceux qui y ont travaillé plus de 5 ans, il y avait 8 répondants, soit 23% (tableau 17 ou figure 16).

![Figure 16 : Années d’expériences](image)

IV.3 Analyse du projet

Nous nous intéressons maintenant à analyser un projet typique géré par l’organisation.

IV.3.1 Description générale de projet

En prenant en compte les projets auxquels les entreprises ciblées ont participé durant les dernières années, nous vous présentons des informations générales (tableau 18 ou figure 17) pour savoir l’importance de ces projets:
Les projets internes, stratégiques, efficaces et innovateurs

Les projets externes, stratégiques, efficaces et non innovateurs

Les projets internes, stratégiques, efficaces et non innovateurs

Les projets externes, non stratégiques et non efficaces.

Figure 17 : Description du projet

Ainsi, nous vous présentons le budget (tableau 19 ou figure 18) et le nombre des employés affectés à ces projets (tableau 20 ou figure 19):
Nous constatons que la moyenne des employés affectés aux projets à temps plein et à temps partiel est successivement 9 et 4 membres par projet.

IV.4 Performance des PME

Tel que c’est mentionné ci-dessus, cette section a pour but d’affirmer ou d’affiner les hypothèses citées concernant la performance des PME.
IV.4.1 Le délai réel versus le délai planifié

Cette hypothèse a pour but de vérifier s’il existe une relation entre la variance délai des projets et les méthodes /outils de la gestion de projet utilisés. Pour cela, nous avons cherché à savoir si les projets réalisés sont conformes au délai planifié. Si ce dernier est différent de 100%, nous avons demandé aux répondants de nous préciser l’écart en pourcentage (figure 20).

Figure 20 : Le délai réel versus le délai planifié

Plus de 50% des gestionnaires de projets ont affirmé que leurs projets dépassent le délai planifié.
IV.4.2 La qualité réelle versus la qualité planifiée

Cette hypothèse a pour but de vérifier s’il existe une relation entre la variance qualité des projets et les méthodes /outils de la gestion de projet utilisés (figure 21).

Figure 21 : La qualité réelle versus la qualité planifiée

83% des répondants ont affirmé qu’ils ont livré les projets avec la qualité planifiée. 7% n’ont pas pu le faire. Tandis que 10% l’ont dépassé par 10%. Cela nous montre que les projets respectent la qualité planifiée.
IV.4.3 Le coût réel versus le coût planifié

Cette hypothèse a pour but de vérifier s’il existe une relation entre la variance coût des projets et les méthodes/outils de la gestion de projet utilisés.

D’après les résultats obtenus, nous constatons que plusieurs projets dépassent le budget planifié (figure 22). L’écart varie entre 10% et 50% et pourrait provoquer des problèmes majeurs pour les clients des PME.

IV.4.4 La satisfaction attendue versus la satisfaction réelle

Nous remarquons une grande satisfaction des clients des PME même si les projets dépassent le budget et le coût planifiés: (figure 23). En effet, à force d’être habitué au non
respect du budget et du temps planifiés par les PME, la seule chose qui importe pour le client et qui continue à remporter le plus de succès, c’est la qualité du livrable.

Figure 23 : La satisfaction attendue versus la satisfaction réelle totale
IV.4.5 Les facteurs-clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Nous voulons identifier les facteurs clés de succès en gestion de projet pour comprendre sur quels leviers l'entreprise devra agir pour être performante. Voici la classification des facteurs de succès selon les répondants (tableau 25 ou figure 24):

- Niveau 1 : écoute des clients (56%)
- Niveau 2 : pilotage et rétroaction (44%)
- Niveau 3 : communication (32%)
- Niveau 4 : gestion des problèmes (38%)
Slevin et Pinto ont identifié l’importance de ces facteurs selon le cycle de vie des projets. Dans la phase de conception des projets, la mission du projet et l’écoute des clients se révèlent les plus importantes. Dans la phase de planification, les facteurs clés de succès sont la mission du projet, le soutien de la direction générale, l’approbation du client et l’urgence. Dans la phase d’exécution, ce sont la mission du projet, les compétences du chef de projet, la gestion des problèmes, la planification et les échéanciers, les tâches techniques et l’écoute des clients. Enfin, dans la phase de clôture, les facteurs clés de succès des projets sont plutôt les tâches techniques, la mission du projet et l’écoute des clients (Slevin et Pinto, 1986 ; Pinto et Slevin, 1988a, 1988b).

Une meilleure utilisation de ces facteurs clés dans la vie d’un projet, permet au gestionnaire de surpasser les obstacles rencontrés et donner plus de chance à réaliser les projets, même ceux de très grande envergure et complexité, tout en respectant le cout, le délai et la qualité planifiés.
IV.5 Connaissance des processus de la gestion de projet

Selon le référentiel de management de projet établi par le projet management Institute, nous avons décomposé le management de projets en plusieurs domaines d'activités. Ensuite, nous avons demandé aux répondants de nous préciser leur niveau de connaissance de ces activités selon l'échelle suivante :

1. Les activités qui sont connues mais qui ne sont pas réalisées dans les projets,
2. Les activités qui sont connues mais qui sont réalisées rarement dans les projets,
3. Les activités qui sont connues mais qui sont réalisées à l'occasion dans les projets,
4. Les activités qui sont connues mais qui sont réalisées fréquemment dans les projets,
5. Les activités qui sont connues mais qui sont réalisées très fréquemment dans les projets,
6. Les activités qui sont inconnues.
Figure 25: Les processus de la gestion de projet réalisés dans les projets

Au vu de cette figure, il apparaît que les gestionnaires ne possèdent pas les connaissances nécessaires sur la gestion de projet (figure 25). La gestion des coûts et des délais est réalisée rarement au sein des PME informatiques. De plus, la gestion de risque, de la documentation, de la coordination et de l’approvisionnement est utilisée à l’occasion par les gestionnaires, ce qui peut provoquer un danger majeur sur la réalisation des projets.
IV.6 Application des processus de la gestion de projet

Après avoir identifié le degré de connaissance des processus de gestion, nous allons maintenant étudier les processus utilisés selon les leaders questionnés et selon l'échelle suivante :

- Les processus qui sont connus mais qui ne sont pas utilisés dans les projets,
- Les processus qui sont connus mais qui sont utilisés rarement dans les projets,
- Les processus qui sont connus mais qui sont utilisés à l'occasion dans les projets,
- Les processus qui sont connus mais qui sont utilisés fréquemment dans les projets,
- Les processus qui sont connus mais qui sont utilisés très fréquemment dans les projets,
- Les processus qui sont inconnus.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Analyse des besoins</th>
<th>Pas utilisés</th>
<th>Utilisés rarement</th>
<th>Utilisés à l'occasion</th>
<th>Utilisés fréquemment</th>
<th>Utilisés très fréquemment</th>
<th>Inconnus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analyse des parties prenantes</td>
<td>6%</td>
<td>26%</td>
<td>35%</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Document demande de changement</td>
<td>26%</td>
<td>12%</td>
<td>21%</td>
<td>18%</td>
<td>15%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Réunion de démarrage</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
<td>16%</td>
<td>30%</td>
<td>34%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rapports d'avancement</td>
<td>8%</td>
<td>0%</td>
<td>24%</td>
<td>57%</td>
<td>11%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Base de données sur les leçons apprises</td>
<td>21%</td>
<td>24%</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>3%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>base de données sur les projets antérieurs</td>
<td>24%</td>
<td>21%</td>
<td>29%</td>
<td>15%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Base de données sur les contrats</td>
<td>29%</td>
<td>18%</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charte des responsabilités</td>
<td>15%</td>
<td>24%</td>
<td>24%</td>
<td>26%</td>
<td>3%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Étude de faisabilité</td>
<td>21%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>21%</td>
<td>53%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enquête sur la satisfaction des clients</td>
<td>18%</td>
<td>21%</td>
<td>29%</td>
<td>26%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimation paramétrique du projet</td>
<td>5%</td>
<td>6%</td>
<td>15%</td>
<td>54%</td>
<td>21%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des risques</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>53%</td>
<td>15%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Plans de contingence et mesures de mitigation</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>12%</td>
<td>18%</td>
<td>0%</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour affecter les ressources humaines</td>
<td>47%</td>
<td>3%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>3%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour contrôle de l'échéancier du projet</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour contrôler les coûts du projet</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel de gestion de portefeuille de projets</td>
<td>62%</td>
<td>18%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de communication</td>
<td>29%</td>
<td>29%</td>
<td>29%</td>
<td>9%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur acquise</td>
<td>50%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>32%</td>
</tr>
<tr>
<td>Planification de base</td>
<td>24%</td>
<td>18%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection de la qualité</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>41%</td>
<td>21%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>évaluation de la performance de l'équipe</td>
<td>9%</td>
<td>9%</td>
<td>56%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>WBS</td>
<td>6%</td>
<td>12%</td>
<td>21%</td>
<td>9%</td>
<td>26%</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Refaire planification du projet</td>
<td>24%</td>
<td>15%</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>PERT</td>
<td>47%</td>
<td>6%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>Salle de projet</td>
<td>38%</td>
<td>29%</td>
<td>21%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Courbe d'apprentissage</td>
<td>62%</td>
<td>12%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Analyse de la valeur</td>
<td>59%</td>
<td>15%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 3 : Les outils de GP et la performance
Il ressort de ce tableau que la plupart des outils de gestion sont absents dans les PME informatiques. Nous vous présentons les résultats de la manière suivante :

**IV.6.1 Analyse des besoins**


**IV.6.2 Analyse des parties prenantes**

L’analyse des parties prenantes est un outil qui permet de savoir l’influence des personnes qui entrent en ligne de compte dans un système. Les parties prenantes peuvent être des individus, des communautés, des groupes sociaux ou des organisations. Cet outil permet aux gestionnaires de comprendre, renforcer, connaître et s’attaquer aux parties prenantes. 6% des répondants ont affirmé qu’ils n’utilisent pas cette analyse, 26% l’utilisent rarement, 35% à l’occasion, 18% fréquemment, 9% très fréquemment et 6% des gestionnaires ne savent pas l’existence de cette analyse.

**IV.6.3 Document demande de changement**

Toute demande de changement devrait être formulée par écrit afin d’effectuer le suivi et le maintien de toutes les demandes de changements de toutes les procédures et de savoir qui les a approuvées. Le classement manuel ne permet pas d’établir des historiques à tous les documents et de partager adéquatement l’information. Pourtant, 26% n’utilisent pas ce
processus, 12% l’utilisent rarement, 21% à l’occasion, 18% fréquemment, 15% très fréquemment et 9% est inconnu pour eux.

**IV.6.4 Réunion de démarrage**

La réunion de démarrage permet de démarrer le projet en s’épargnant de trop longues réflexions prospectives. Elle donne l’occasion à chaque membre de l’équipe de présenter les résultats de ses diagnostics relatives au projet pour être sure que tout le monde est d’accord sur les diverses aspects du projet. Cependant, 15% des gestionnaires utilisent cet outil de gestion rarement, 16% à l’occasion, 30% fréquemment, 34% très fréquemment et moins que 5% ne le connaissent pas.

**IV.6.5 Rapport d’avancement**

Le rapport d’avancement est un document qui donne l’état de situation de projet pour une période précise. Le rapport montre l’état réel du projet ce qui permet au gestionnaire de projet de développer des solutions rapides aux problèmes identifiés dans le rapport. 57% des PME québécoises utilisent ce rapport fréquemment, 11% très fréquemment, 24% à l’occasion et 8% ne l’utilisent pas. Nous constatons qu’il y a une grande sensibilisation de l’importance de l’utilisation du rapport d’avancement au sein des PME informatiques.
IV.6.6 Base de données sur les leçons apprises

La base de données sur les leçons apprises met en valeur le succès du leadership ainsi que les problèmes rencontrés et surmontés. Il est souhaitable que les PME mettent en place des bases de données contenant des conseils sur le mandat, la planification, le financement... etc. ainsi qu’une description détaillée sur les leçons apprises. À Québec, 21% des gestionnaires affirment qu’ils n’utilisent pas ce processus, 24% l’utilisent rarement, 26% à l’occasion, 18% fréquemment, 3% très fréquemment et 9% est inconnu pour eux.

IV.6.7 Base de données sur les projets antérieurs

La base de données sur les projets antérieurs fournit des renseignements utiles aux gestionnaires de projet. Cela a un effet positif sur la façon de gérer et planifier les projets futurs. Toutefois, 24% des PME n’utilisent pas cet outil de gestion, 21% l’utilisent rarement, 29% à l’occasion, 15% fréquemment, 6% très fréquemment et 6% ne le connaissent pas.

IV.6.8 Base de données sur les contrats

La base de données sur les contrats permet de chercher tous les informations nécessaires sur les contrats précédents avant de commencer la production d’un nouveau. Ainsi, cela donne les clés de rédaction des contrats à tout projet informatique. 29% des répondants n’utilisent pas ce processus, 18% l’utilisent rarement, 26% à l’occasion, 18% fréquemment et 9% l’utilisent très fréquemment.
IV.6.9 Charte de responsabilité

La charte de responsabilité vise à clarifier les niveaux de responsabilité de chaque membre de l’équipe du projet. Elle permet de mieux comprendre le rôle de chacun, identifier les attentes de l’entreprise envers eux et le degré de responsabilité de chacun envers l’activité. Cependant, les statistiques nous ont montré que 15% des répondants n’utilisent pas la charte de projet dans la gestion de leurs projets, 24% l’utilisent rarement, 24% à l’occasion, 26% fréquemment, 3% très fréquemment et 9% l’utilisent très fréquemment.

IV.6.10 Étude de faisabilité

L’étude de faisabilité a pour but d’affirmer la poursuite du projet et de s’assurer le succès de sa réalisation. Avant de lancer dans la mise en œuvre d’un nouveau projet, il est primordial d’étudier la faisabilité de votre projet. Au cas où le projet devrait être abandonné, l’étude permettra d’économiser l’argent et le temps consacrés à la réalisation de ce projet. 53% des gestionnaires ont affirmé qu’ils utilisent cet aspect très fréquemment dans la gestion de leurs projets, 21% fréquemment, 6% l’utilisent rarement et 21% ne l’utilisent pas.

IV.6.11 Enquête sur la satisfaction des clients

L’enquête effectuée nous a permis de constater que 18% des répondants ne font pas l’enquête sur la satisfaction de leurs clients, 21% le font rarement, 29% à l’occasion, 26% fréquemment et 6% très fréquemment.

**IV.6.12 Estimation paramétrique du projet**

Estimation paramétrique du projet représente un processus très important pour le succès du projet informatique. Il n’existe pas une planification rigoureuse sans avoir fait une estimation fiable. L’estimation paramétrique enveloppe l’estimation de la taille du produit à développer, la charge du travail, le coût du projet en monnaie locale, le temps et les ressources. Tous ces facteurs font partie de la réussite du projet. 54% des gestionnaires des PME informatiques font fréquemment une estimation paramétrique avant de débuter la réalisation de leurs projets, 21% très fréquemment, 6% rarement, 15% à l’occasion et 5% ne l’utilisent pas.

**IV.6.13 Gestion des risques**

La gestion des risques concerne l’identification de tout risque qui peut nuire le succès du projet. Il contient des étapes bien définies qui favorisent une meilleure prise de décision tout en offrant une information complète sur les risques liés au projet et leurs impacts. Actuellement, 53% des gestionnaires appliquent la gestion des risques à l’occasion dans la gestion des projets informatiques, 15% rarement, 15% fréquemment, 3% très fréquemment et 15% ne l’utilisent.
IV.6.14 Plan de contingence

Le plan de contingence et mesures de mitigation permettent d’augmenter les chances de succès pour implanter un système informatique avec la qualité, le délai et le coût planifié. En effet, Le plan de contingence a pour but d’évaluer les risques entourés par le projet et cibler rapidement les risques à prendre en considération. 26% des personnes questionnées n’utilisent pas ce processus, 18% l’utilisent rarement, 12% à l’occasion, 18% fréquemment et 26% ne savent même pas l’existence de cet outil de gestion.

IV.6.15 Logiciel des ressources humaines

Le logiciel pour affecter les ressources humaines est un programme flexible facilite l’affectation des employés, gère l’information de personnel, régularise les vacances et les maladies, produit des rapports et statistiques dans des meilleurs délais. Malheureusement, 47% des leaders des PME informatique ne l’utilisent pas, 18% ne le connaissent pas, 3% l’utilisent rarement dans les projets, 15% l’utilisent à l’occasion, 15% l’utilisent fréquemment et seulement 3% l’utilisent très fréquemment.

IV.6.16 Logiciel pour contrôler l’échéancier du projet

Le logiciel pour contrôle l’échéancier du projet permet de gérer au plus prêt les engagements avec les clients au niveau du temps planifié. Le logiciel est un outil facile à installé et utilisé, aucun logiciel supplémentaire à besoin d’être installé avec lui. Néanmoins, très peu de PME l’utilisent : 56% ne l’utilisent pas, 3% l’utilisent rarement, 12% à l’occasion, 12% fréquemment et 18% ne le connaissent pas.
IV.6.17 Logiciel pour contrôler les coûts du projet

Le logiciel pour contrôler les coûts du projet transforme le projet en factures et chèques de paie. Il permet un plus grand contrôle des coûts tout en assurant une analyse complète des coûts. Toutefois, 56% des gestionnaires ne l'utilisent pas, 3% l'utilisent rarement, 15% à l'occasion, 12% fréquemment, 3% très fréquemment et 12% ne le connaissent pas.

IV.6.18 Logiciel de gestion de portefeuille de projet

Le logiciel de gestion de portefeuille de projet permet à atteindre les objectifs stratégiques des projets selon les critères sélectionnés, l'optimisation des bénéfices et l'ordre de priorité. 62% des gestionnaires ne connaissent pas ce logiciel, 18% l'utilisent rarement, 6% à l'occasion, 3% très fréquemment et 12% ne le connaissent pas.

IV.6.19 Plan de communication

Le plan de communication est appelé parfois « Plan de management de la communication » qui contient les différentes méthodes utilisées pour collecter tout sorte d'information liée au projet. Ainsi, il contient une description détaillée sur l'information à diffuser aux membres de l'équipe. Il peut être formel ou informel tout dépend de la nature du projet. Selon l'enquête effectuée, 29% n'utilisent pas le plan de communication, 29% l'utilisent rarement, 29% à l'occasion, 9% fréquemment et 3% l'utilisent très fréquemment.
IV.6.20 Valeur acquise

La valeur acquise est la valeur du travail complété basée sur un budget assigné, de référence pour faire un travail défini à chaque fin de mois ou selon un autre repère temporel, cette analyse nous informe sur :

➢ Qu’aurions-nous dû réaliser?
➢ Qu’est-ce que nous avons accompli?
➢ Combien le travail accompli nous a-t-il coûté?

Cet outil évalue objectivement le travail réalisé, calcule la performance, mesure des écarts de coûts et de cédule et prévoit les impacts futurs (coût et temps) de ces écarts sur le projet. Toutefois, 50% des répondants n’utilisent pas ce processus, 6% l’utilisent rarement, 6% à l’occasion, 6% très fréquemment et 32% ne le connaissent pas.

IV.6.21 Planification de base

Planification de base est un outil qui consiste à estimer les charges, diminuer les risques, suivre les actions en cours, connaître l’état d’avancement du projet et affecter les ressources aux tâches. À nos jours, 24% des gestionnaires des PME informatiques n’utilisent pas La planification de base, 18% l’utilisent rarement, 15% à l’occasion, 15% fréquemment, 12% très fréquemment et 18% ne le connaissent pas.

IV.6.22 Inspection de la qualité

Inspection de la qualité permet aux PME informatique d’améliorer leurs performances pour garantir la satisfaction de leurs clients. Cette inspection est
généralement effectuée par un expert de l’ISO (consultant ou vérificateur professionnel de l’ISO). Cela permet de découvrir les lacunes et de les corriger dans les meilleurs délais. L’enquête effectuée nous démontré que 18% n’utilisent pas l’inspection de qualité, 9% l’utilisent rarement, 40% à l’occasion, 21% fréquemment, 6% très fréquemment et 6% gestionnaires ne le connaissent pas.

IV.6.23 Évaluation de la performance de l’équipe

Évaluation de la performance de l’équipe est de la responsabilité du gestionnaire de projet. C’est lui qui devrait superviser, observer et évaluer le rendement de chaque membre de l’équipe afin de garantir le succès des livrables. 9% des répondants ne l’utilisent pas, 9% l’utilisent rarement, 56% à l’occasion, 15% fréquemment et 12% très fréquemment.

IV.6.24 WBS

WBS « Work Breakdown Structure » représente tous les travaux du projet d’une manière facile à gérer pour établir la planification de budget, ressources humaines, la délégation des tâches et l’affectation des rôles et responsabilités des différents acteurs. Pourtant 6% des gestionnaires ne l’utilisent pas, 12% l’utilisent rarement, 21% à l’occasion, 9% fréquemment, 26% très fréquemment et 26% ne le connaissent pas.

IV.6.25 Refaire la planification de base

Refaire planification du projet est un outil de communication entre les différents acteurs de projet après avoir établi une planification initiale au projet. Cet outil permet d’optimiser les chances de réussite d’un projet en respectant les échéanciers planifiés. Nous
avons constaté que 56% gestionnaires l’utilisent à l’occasion, 15% rarement, 24% ne l’utilisent pas, 3% fréquemment et 3% ne le connaissent pas.

**IV.6.26 PERT**

PERT est un processus de modélisation de projet a pour but de gérer l’ordonnancement des tâches dans un projet. L’enchaînement de tâches est représenté sous forme de graphe pour identifier les tâches critiques afin que le projet se réalise en respectant le délai et le coût planifié. Néanmoins, 47% les leaders des PME Québécoises ne l’utilisent pas, 6% l’utilisent rarement, 12% à l’occasion et 35% ne le connaissent pas.

**IV.6.27 Salle de projet**

Salle de projet est une salle dédiée à faire des rencontres de démarrage, de planification, de discussion de tout ce qui a un rapport avec l’état de situation de projet. 38% des répondants ne l’utilisent pas, 29 l’utilisent rarement, 21% à l’occasion, 3% fréquemment et 9% ne savent pas que la salle de projet fait partie des processus de la gestion de projet.

**IV.6.28 Courbe d’apprentissage**

Courbe d’apprentissage est un processus de suivi de projet qui a été élaboré pour fournir l’état calendrier du projet. La présentation graphique repose principalement sur l’analyse de l’évolution de coût réel durant le déroulement du projet ce qui permet de définir l’écart entre le coût réel et le coût estimé. 62% des répondants ne l’utilisent pas, 12% l’utilisent rarement, 6% à l’occasion, 6% fréquemment et 15% ne le connaissent pas.
IV.6.29 Analyse de la valeur

Analyse de la valeur est une relation entre la qualité perçue ou le degré de satisfaction à un besoin de l'utilisateur, et les ressources qu'il est prêt à y consacrer. Plus la satisfaction augmente pour un "prix" donné, plus la valeur perçue augmente, et plus le prix à payer diminue, plus la valeur perçue augmente. L'analyse de la valeur permet d'obtenir des meilleurs résultats pour satisfaire les besoins des clients. 59% des gestionnaires ne l'utilisent pas, 15% l'utilisent rarement, 6% à l'occasion, 6% fréquemment et 15% ne le connaissent pas.

IV.7 La culture de la gestion de projet au sein de PME

La gestion de projet est une valeur ajoutée pour l'entreprise. Plusieurs gestionnaires ne reconnaissent pas l'avantage stratégique de l'utilisation des processus de la gestion pour la réalisation de leurs projets. La mise en œuvre d'une telle culture permet non seulement de réaliser les projets en respectant les échéanciers planifiés mais aussi d'apporter de grands bénéfices à l'entreprise.

La présente enquête nous a montré que les PME informatiques ne possèdent pas de culture de la gestion. Seulement 29% des répondants ont affirmé qu’ils font des actions de sensibilisation à la gestion de projet, tandis que 71% des répondants n’offrent aucune formation dans ce domaine à leurs employés (Figure 26).
Figure 26: Sensibilisation de la gestion de projet
CONCLUSION

Depuis quelques années et pour répondre à un environnement de plus en plus dynamique et turbulent, de nombreuses organisations ont fait appel à la gestion de projet pour gérer et coordonner leurs activités. Ce constat demeure valide qu’il s’agisse de projets interne ou externe, de petite ou de grande taille, stratégique ou pas. Ceci explique sans aucun doute l’engouement qu’a connu le domaine de la gestion de projet depuis quelques années et l’apparition d’organismes professionnelles comme le PMI (Project Management Institute) et son PMBOK (Project management body of knowledge) et de groupes de recherches comme l’IRNOP. Toutefois, et comme c’est le cas dans plusieurs domaines de gestion, la recherche en gestion de projet se concentre principalement sur l’étude des organisations de taille respectable et moins sur l’étude des PME. Fort de ce constat et prenant appui sur plusieurs travaux comme ceux de Hobbs, Leroy et Mignerat, nous avons voulu connaître les processus, les méthodes et les outils en gestion de projet qui sont utilisés et/ou connus par les PME et plus précisément par les PME informatiques de l’Est du Québec. Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons choisi de faire une étude descriptive. Un questionnaire a été réalisé sur le lien web www.surveymonkey.com et envoyé à un grand nombre de gestionnaires de projet au Québec et plus généralement à l’Est du Québec. Suite à l’étude du questionnaire, un certain nombre de constats ont pu être faits.
Cette étude montre que le mode projet n'est pas encore institutionnalisé dans les PME Québécoises. Sur 28 pratiques de gestion de projet répertoriées, seulement 5 d'entre elles peuvent être considérées comme des pratiques institutionnalisées, à savoir l'analyse des besoins, la réunion de démarrage, les rapports d'avancement, l'estimation paramétrique (selon nous, cet outil a été mal compris et n'aurait pas dû se retrouver dans ce groupe restreint) et l'étude de faisabilité. Plus que 50% des répondants ont confirmé qu'ils les utilisent d'une manière fréquemment et très fréquemment pour gérer leurs projets (tableau 26).

La plupart de gestionnaires de projet questionnés affirment qu’ils sont conscients de l’existence d’un certain nombre de processus de gestion de projet. Concernant les principaux processus, ceux de gestion des risques, de la documentation, de la coordination et de l’approvisionnement sont peu utilisés par les gestionnaires. Quant au processus de gestion de portefeuille de projet, il est pratiquement inexistant. Cependant, ils ne manifestent pas d’intérêt pour apprendre et appliquer ces processus dans leur façon de gérer les projets. Cela peut s’expliquer de plusieurs manières :

- Les gestionnaires n’ont pas eu de formation en gestion de projet
- Les PME n’ont pas assez de budget pour sensibiliser les employés à l’importance de la gestion de projet.
- L’envergure des projets gérés par les PME ne nécessite pas l’utilisation des processus de gestion.
Il apparaît aussi que 70% des PME questionnées ne respectent pas les échéanciers planifiés au niveau du coût, temps et qualité prévus. Cela est peut-être dû à l’absence des outils et processus de la gestion de projet au sein de leurs organismes.

Les difficultés majeures vécues durant cette étude résident dans le fait que nous n’avons pas réussi à contacter plus de PME spécialisées en informatique. Cela nous aurait permis de recueillir plus de réponses et par conséquent d’enrichir les résultats de la recherche. Néanmoins, les résultats de la présente recherche peuvent être un point de départ pour d’autres chercheurs qui souhaiteraient généraliser les résultats obtenus pour les PME Québécoises dans tous les domaines. De plus, certaines points peuvent être étudiés tels que l’impact de la sensibilisation des processus de gestion sur l’institutionnalisation de la gestion de projet, ainsi que la comparaison des PME institutionnalisées avec celles qui ne le sont pas afin d’étudier en profondeur les raisons pour lesquelles certaines PME à l’Est du Québec ont développé la gestion de projet et d’autres non (aspect dynamique du processus).
BIBLIOGRAPHIE


Paul Hubert des Mesnards. 2007. Réussir son analyse des besoins.

Marx Cesam3-Valorise. Novembre 2006. En quoi consiste l’analyse de la valeur?


ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE
ANNEXE 2 : TEXTE ENQUÊTE
ANNEXE 3 : RAPPEL ENQUÊTE
ANNEXE 4 : PME
ANNEXE 5 : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE
ANNEXE 6 : IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS
ANNEXE 7 : ANALYSE DU PROJET
ANNEXE 8 : PERFORMANCE DES PME
ANNEXE 9 : LES PROCESSUS DE LA GESTION DE PROJET
ANNEXE 10 : LA CULTURE DE LA GESTION DE PROJET
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

La gestion de projet dans les PME

1. Entreprise

Identification de l'entreprise ou de l'organisation :

1. Quel est le nom de votre entreprise :

2. Dans quelle ville se situe le siège social de votre entreprise :

3. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise :
   - Privé
   - Public

4. Donnez le chiffre d'affaires approximatif de l'entreprise :

5. Quel est le nombre d'employés qui œuvrent dans l'entreprise :

6. Nombre de projets réalisés au sein de votre organisation durant les deux dernières années

<table>
<thead>
<tr>
<th>À l'intérieur de votre organisation</th>
<th>À l'extérieur de votre organisation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre de projets stratégiques (Ayant une très grande importance pour l'entreprise)</td>
<td>Nombre de projets (Ayant une importance pour l'entreprise)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Repondant

Identification du répondant :

1. Nom du répondant :

2. Veuillez préciser si vous assumez la responsabilité de :

3. Veuillez indiquer votre âge (pour fins de statistiques):

4. Quel niveau de scolarité avez-vous complété :
   - Bac
   - Maîtrise
   - Docteur ou Autre veuillez préciser:

5. Quel est votre principal domaine de formation:
La gestion de projet dans les PME

6. Avez-vous une certification en gestion de projet:

☐ Oui
☐ Non

7. Si Oui, Laquelle:

☐ PMP (Project Management Professional)
☐ CAPM (Certificat Associé en Gestion de Projet Management)
☐ Autre (Veuillez préciser):

8. Quelle fonction (ou département) occupez-vous principalement dans l’entreprise:

☐ Administratif
☐ Financier
☐ Commercial
☐ Autre (Veuillez préciser):

9. Depuis combien d’années êtes-vous à l’emploi de cette entreprise:

10. Depuis combien d’années occupez-vous le même poste:

3. Analyse d’un projet

Analyse d’un projet typique de l’organisation

1. Dans cette étude, nous considérons qu’un projet peut être défini comme un ensemble d’actions mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières organisées de manière à:
   - entreprendre un ensemble d’activités bien spécifiques;
   - à l’intérieur de contraintes de coût, de délai, de performance;
En vue de réaliser un changement bénéfique au sein de l’organisation.

En prenant en compte les projets auxquels vous avez participé durant les dernières années,
veuillez compléter les questions ci-dessous concernant un projet jugé représentatif:

Description sommaire du projet

2. Budget en milliers de dollars (1000 $)
Exemple: Pour inscrire 10,000 $, tapez le chiffre 10

3. Nombre d’employés affectés au projet à temps plein
**La gestion de projet dans les PME**

4. Nombre d'employés affectés au projet à temps partiel

5. Nombre d'intervenants externes affectés au projet

6. Projet interne ou externe (client)
   - Intérrne
   - Extérrne

7. Projet stratégique (importance vitale pour l'organisation)
   - Oui
   - Non

8. Projet visant à améliorer l'efficacité ou l'efficience d'un processus
   - Oui
   - Non

9. Projet visant à l'innovation d'un produit ou d'un service
   - Oui
   - Non

10. Performance moyenne de la gestion de vos projets

Les projets sont réalisés conformément aux délais planifiés:

11. Si le délai réel est différent de 100%, veuillez spécifier l'écart en pourcentage:
   - 10%
   - 20%
   - 30%
   - 40%
   - 50%
   - 60%
   - 70%
   - 80%
   - 90%
   - 100%

12. Les projets sont réalisés conformément aux coûts planifiés:

13. Si le coût réel est différent de 100%, veuillez préciser l'écart en pourcentage:
   - 10%
   - 20%
   - 30%
   - 40%
   - 50%
   - 60%
   - 70%
   - 80%
   - 90%
   - 100%

14. Les projets sont réalisés conformément à la qualité planifiée:
La gestion de projet dans les PME

15. Si la qualité réelle est différente de 100%, veuillez précisez l’écart en pourcentage:

10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40% ☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80% ☐ 90% ☐ 100% ☐

16. Les projets sont réalisés conformément à la satisfaction attendue de la part du client :

17. Si la satisfaction est différente de 100%, veuillez précisez l’écart en pourcentage:

10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40% ☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80% ☐ 90% ☐ 100% ☐

4. Facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès

1. Facteurs-clés de succès

Dans les études antérieures ont mis en évidence 10 facteurs-clés de succès dans les projets. En vous basant sur vos expériences passée, classez ces dix facteurs clés de succès par ordre décroissant d’importance (1 pour le plus important, puis 2, etc.)?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Écoute des clients</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Approbation du client</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Communication</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des problèmes</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Mission de projet</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Personnel</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Pilotage et rétroaction</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Planification et programmation</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Soutien de la direction générale</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Tâches techniques</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Les processus GP réalisés

Les processus GP réalisés
**La gestion de projet dans les PME**

1. Les activités réalisées en gestion de projet

Selon le référentiel de management de projet établi par le Project Management Institute (La plus grande association professionnelle dans le domaine), on peut décomposer le management de projets en domaines d’activités.

Parmi les activités de gestion de projets suivantes, pouvez-vous nous préciser:
- celles qui vous sont connues mais qui ne sont pas réalisées dans vos projets (notez 1),
- celles qui vous sont connues mais qui sont réalisées rarement dans vos projets (notez 2),
- celles qui vous sont connues mais qui sont réalisées à l’occasion dans vos projets (notez 3),
- celles qui vous sont connues mais qui sont réalisées fréquemment dans vos projets (notez 4),
- celles qui vous sont connues mais qui sont réalisées très fréquemment dans vos projets (notez 5),
- celles qui vous sont inconnues (notez 6).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des coûts</th>
<th>(1) Pas réalisée</th>
<th>(2) Réalisée rarement</th>
<th>(3) Réalisée à l'occasion</th>
<th>(4) Réalisée fréquemment</th>
<th>(5) Réalisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
</table>

2. Gestion des délais (du temps) : Comporte les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des délais (du temps)</th>
<th>(1) Pas réalisée</th>
<th>(2) Réalisée rarement</th>
<th>(3) Réalisée à l'occasion</th>
<th>(4) Réalisée fréquemment</th>
<th>(5) Réalisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion de la coordination ou de l’intégration</th>
<th>(1) Pas réalisée</th>
<th>(2) Réalisée rarement</th>
<th>(3) Réalisée à l'occasion</th>
<th>(4) Réalisée fréquemment</th>
<th>(5) Réalisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
</table>
La gestion de projet dans les PME

4. Gestion de la qualité : Comporte les processus nécessaires pour s'assurer que le résultat correspond aux besoins pour lesquels il a été entrepris.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion de la Qualité</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Gestion des Ressources Humaines : Comporte les processus nécessaires pour utiliser au mieux les personnes affectées au projet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des Ressources Humaines</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. Gestion de la documentation : Comporte les processus nécessaires pour s'assurer en temps et qualité voulus de la disponibilité des informations sur le projet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion de la documentation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des risques</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8. Gestion des approvisionnements : Comporte les processus nécessaires pour acquérir les biens et les services fournis par d'autres organisations.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des approvisionnements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9. Gestion de portefeuille de projets : Comporte les processus nécessaires pour gérer plusieurs projets interdépendants.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion de portefeuille de projets</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas réalisée</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Résulté rarement</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Résulté à l'occasion</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Résulté fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Résulté très fréquemment</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. Les outils utilisés en GP
La gestion de projet dans les PME

Les outils et méthodes utilisés en gestion de projet

1. Parmi les méthodes et outils de gestion de projets suivants, pouvez-vous nous préciser

   - ceux qui vous sont connus mais qui ne sont pas utilisés dans vos projets (notez 1),
   - ceux qui vous sont connus mais qui sont utilisés rarement dans vos projets (notez 2),
   - ceux qui vous sont connus mais qui sont utilisés à l'occasion dans vos projets (notez 3),
   - ceux qui vous sont connus mais qui sont utilisés fréquemment dans vos projets (notez 4),
   - ceux qui vous sont connus mais qui sont utilisés très fréquemment dans vos projets (notez 5),
   - ceux qui vous sont inconnus (notez 6).

   ![Analyse des besoins](image1)

2. Analyse des parties prenantes (acteurs du projet)

   ![Analyse des parties prenantes](image2)

3. Document de demande de changements

   ![Document de demande de changements](image3)

4. Réunions de démarrage, de lancement de projet

   ![Réunions de démarrage, de lancement de projet](image4)

5. Rapports d'avancement

   ![Rapports d'avancement](image5)

6. Base de données sur les leçons apprises

   ![Base de données sur les leçons apprises](image6)
## La gestion de projet dans les PME

### 7. Base de données sur les projets antérieurs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Base de données sur les projets antérieurs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 8. Base de données sur les contrats

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Base de données sur les contrats</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 9. Charte des responsabilités

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Charte des responsabilités</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 10. Études de faisabilité (Finance, Marketing, Technique, etc.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Études de faisabilité (Finance, Marketing, Technique, etc.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 11. Enquête sur la satisfaction des clients (interne/externe)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Enquête sur la satisfaction des clients (interne/externe)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 12. Estimation paramétrique du projet (temps, coût)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estimation paramétrique du projet (temps, coût)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 13. Gestion des risques

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gestion des risques</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 14. Plans de contingence et mesures de mitigation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utilisation</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Plans de contingence et mesures de mitigation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Numéro</td>
<td>Description</td>
<td>Échelle de fréquence d'utilisation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Logiciel pour affecter les ressources humaines au projet</td>
<td>(1) Pas utilisée</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Logiciel pour contrôler l'échéancier du projet</td>
<td>(2) Utilisée rarement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Logiciel pour contrôler les coûts du projet</td>
<td>(3) Utilisée à l'occasion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Logiciel pour contrôler l'échéancier du projet</td>
<td>(4) Utilisée fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Logiciel pour contrôler le portefeuille de projets</td>
<td>(5) Utilisée très fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Planification de base (Planning de base ou Baseline)</td>
<td>(6) Inconnue</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Inspection de la qualité</td>
<td>(1) Pas utilisée</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Inspection de la qualité</td>
<td>(2) Utilisée rarement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Plan de communication</td>
<td>(3) Utilisée à l'occasion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Plan de communication</td>
<td>(4) Utilisée fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Valeur acquise ou Courbe en S (avancement des travaux)</td>
<td>(5) Utilisée très fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Valeur acquise ou Courbe en S (avancement des travaux)</td>
<td>(6) Inconnue</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Planification de base (Planning de base ou Baseline)</td>
<td>(1) Pas utilisée</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Planification de base</td>
<td>(2) Utilisée rarement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Planification de base</td>
<td>(3) Utilisée à l'occasion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Planification de base</td>
<td>(4) Utilisée fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Planification de base</td>
<td>(5) Utilisée très fréquemment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23. Évaluation de la performance des membres de l'équipe</td>
<td>(1) Pas utilisée</td>
<td>(2) Utilisée rarement</td>
<td>(3) Utilisée à l'occasion</td>
<td>(4) Utilisée fréquemment</td>
<td>(5) Utilisée très fréquemment</td>
<td>(6) Inconnue</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Évaluation de la performance des membres de l'équipe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>24. Structure de découpage ou de fractionnement du projet (SDP ou SFP)</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Structure de découpage du projet (SDP ou SFP ou WBS)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>25. Refaire une planification du projet lors du déroulement du projet</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Réplanifier le projet en cours de route</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>26. PERT</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PERT</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>27. Salle de projet dédiée (war room)</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salle de projet dédiée (war room)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>28. Courbe d'apprentissage</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Courbe d'apprentissage</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>29. Analyse de la valeur</th>
<th>(1) Pas utilisée</th>
<th>(2) Utilisée rarement</th>
<th>(3) Utilisée à l'occasion</th>
<th>(4) Utilisée fréquemment</th>
<th>(5) Utilisée très fréquemment</th>
<th>(6) Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analyse de la valeur</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

7. Les outils GP et la performance:

Lien entre outils et une meilleure performance dans la gestion de projets
1. Parmi les méthodes et outils de gestion de projets suivants, pouvez-vous nous préciser ceux qui peuvent contribuer à obtenir une meilleure performance dans la gestion des projets (soit par une plus grande utilisation, soit par une meilleure utilisation).

--- ceux qui vous sont connus mais qui ont pas d'impact pour améliorer la performance des projets (notez1),
--- ceux qui vous sont connus mais qui ont peu d'impact potentiel pour améliorer la performance des projets (notez2),
--- ceux qui vous sont connus mais qui ont un impact potentiel pour améliorer la performance des projets (notez3),
--- ceux qui vous sont connus mais qui ont un impact potentiel élevé pour améliorer la performance des projets (notez4),
--- ceux qui vous sont connus mais qui ont un impact potentiel très élevé pour améliorer la performance des projets (notez5),
--- ceux qui vous sont inconnus (notez6).

2. Analyse des parties prenantes (Acteur du projet)

3. Document de demande de changements

4. Réunions de démarrage, de lancement de projet

5. Rapports d'avancement

6. Base de données sur les leçons apprises
### 7. Base de données sur les projets antérieurs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Base de données sur les projets antérieurs

### 8. Base de données sur les contrats

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Base de données sur les contrats

### 9. Charte des responsabilités

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Charte des responsabilités

### 10. Études de faisabilité (Finance, Marketing, Technique, etc.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Études de faisabilité

### 11. Enquête sur la satisfaction des clients (interne/externe)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Enquête sur la satisfaction des clients

### 12. Estimation paramétrique du projet (temps, coût)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Estimation paramétrique du projet

### 13. Gestion des risques

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Gestion des risques

### 14. Plans de contingence et mesures de mitigation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Plans de contingence et mesures de mitigation

### 15. Logiciel pour affecter les ressources humaines au projet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Logiciel pour affecter les ressources humaines

### 16. Logiciel pour contrôler l'échéancier du projet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>Pas</th>
<th>Peu</th>
<th>Moyen</th>
<th>Très élevé</th>
<th>Inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Logiciel pour contrôler l'échéancier
### La gestion de projet dans les PME

<table>
<thead>
<tr>
<th>Numéro</th>
<th>Titre</th>
<th>Impact</th>
<th>Impact moyen</th>
<th>Impact élevé</th>
<th>Impact très élevé</th>
<th>Impact inconnu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>17</td>
<td>Logiciel pour contrôler les coûts du projet</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Logiciel de gestion de portefeuille de projets</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Plan de communication</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Valeur acquise ou Courbe en S (avancement des travaux)</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Planification de base (Planning de base ou Baseline)</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Inspection de la qualité</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Évaluation de la performance des membres de l’équipe</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Structure de découpage ou de fractionnement du projet (SDP ou SFP)</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Refaire une planification du projet lors du déroulement du projet</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>PERT</td>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### La gestion de projet dans les PME

#### 27. Salle de projet dédiée (war room)
<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Peu d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Impact élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 28. Courbe d'apprentissage
<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Peu d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Impact élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 29. Analyse de la valeur
<table>
<thead>
<tr>
<th>Impact</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Pas d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Peu d'impact</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Impact moyen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Impact élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Impact très élevé</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Inconnu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 8. La culture GP

**La culture gestion de projet**

1. Votre organisation a-t-elle déjà réalisé ou suivi des actions de sensibilisation / de formation à la gestion de projet?

2. Si oui, pourriez-vous identifier les actions entreprises:
   - Manuel ou référentiel interne de gestion de projets
   - Appel à des consultants spécialisés en gestion de projet
   - Formalisation des rôles des acteurs projet (description de poste, etc.)
   - Formalisation des documents de projets
   - Mise en place d'une cellule de réflexion et d'affirmation interne
   - Certification en gestion de projet (type PMP, CAPM, etc.)

3. Votre organisation envisage-t-elle de réaliser à court ou moyen terme des actions de sensibilisation / de formation pour améliorer la gestion de vos projet?
<table>
<thead>
<tr>
<th>Domaines de la gestion de projet dans les PME</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Manuel ou référentiel interne de gestion de projets</td>
</tr>
<tr>
<td>Formalisation des rôles des acteurs projets</td>
</tr>
<tr>
<td>Formalisation des documents de projet</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation au management de projet</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la planification des projets</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la gestion des ressources humaines des projets</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la gestion des ressources humaines des projets</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Merci pour votre précieuse collaboration.
Enquête sur l’institutionnalisation de la gestion de projet dans les PME informatique

Madame, Monsieur,

Nous menons actuellement une enquête sur la gestion de projet au sein des petites et moyennes entreprises à Québec. Cette enquête est conduite dans le cadre de la maîtrise en Gestion de projet à l’UQAR sous la supervision de Didier Urli. Elle vise à vérifier si certaines techniques, outils ou méthodes de la gestion de projet sont utilisés au sein des PME. Elle vise également à vérifier les besoins de formation en gestion de projet. Les résultats de cette enquête seront envoyés aux PME qui en font la demande.

Le questionnaire s’adresse aux gérants de projets. (Rôle généralement assumé par le directeur général et/ou le gestionnaire de projet). Les informations de ce questionnaire seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche. Aucun renseignement personnel ne sera conservé dans le cadre de cette étude.

Votre participation consiste à répondre au questionnaire, ce qui devrait prendre environ 20 minutes de votre temps. Les questions sont brèves et nécessitent généralement un choix de réponse.

NB : Pour répondre au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-après et d’entrer le mot de passe : pme
Nous vous remercions.

Si vous avez des questions au sujet de cette enquête, vous pouvez nous rejoindre:

Didier Urli (Superviseur)

Courriel : didier_urli@uqar.qc.ca

Téléphone : 1 800 511 3382 poste 1609 (sans frais)
418 723 1986 poste 1609 (Rimouski)

ou

Naoual El Ouardi

Naoual_elouardi@dmr.ca

Téléphone : 418 658-9439 (Québec)
ANNEXE 3 : RAPPEL ENQUÊTE

Université du Québec à Rimouski
Département des Sciences de la Gestion

Enquête sur l’institutionnalisation de la gestion de projet dans les PME informatique

Monsieur, madame,

Ce message est un rappel d'un message envoyé récemment. Nous remercions les personnes qui ont déjà répondu à ce questionnaire. Pour ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de le faire, nous vous rappelons l'objectif de l'étude et le lien du site ci-après:

Questionnaire:

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

*Rappel du message envoyé....*

Nous menons actuellement une enquête sur la gestion de projet au sein des petites et moyennes entreprises dans l'Est du Québec. Cette enquête est conduite dans le cadre d'un mémoire de la maîtrise en Gestion de projet à l’UQAR sous la supervision de Didier Urli. Elle vise à vérifier si certaines techniques, outils ou méthodes de la gestion de projet sont utilisés au sein des PME. Elle vise également à vérifier les besoins de formation en gestion de projet. Les résultats de cette enquête seront envoyés aux PME qui en font la demande. Nous remercions le CLD en la personne de Madame Andrée Urvoy du l’intérêt qu’ils portent à cette étude et pour leur soutien logistique (liste des courriels).
Le questionnaire s'adresse aux gérants de projets (rôle généralement assumé par le directeur général et/ou le gestionnaire de projet). Les informations de ce questionnaire seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche. Aucun renseignement personnel ne sera conservé dans le cadre de cette étude.

Votre participation consiste à répondre au questionnaire, ce qui devrait prendre 15 minutes de votre temps. Les questions sont brèves et nécessitent généralement un choix de réponse. Pour répondre au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-après :

Questionnaire:

Si vous avez des questions au sujet de cette enquête, vous pouvez nous rejoindre :

Courriel : didier_urli@uqar.qc.ca <mailto:didier_urli@uqar.qc.ca>
Naoual_elouardi@dmr.ca

Téléphone : 1 800 511 3382 poste 1609 (sans frais)
        418 723 1986 poste 1609 (Rimouski)
        418-658-9439 (Québec)

*Fin du message...*
### ANNEXE 4 : PME

<table>
<thead>
<tr>
<th>Raison sociale</th>
<th>Nom</th>
<th>Prénom</th>
<th>Adresse</th>
<th>Ville</th>
<th>Code postal</th>
<th>Téléphone</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Atelier de soudure Rivière-du-Loup inc.</td>
<td>Fournier</td>
<td>Serge</td>
<td>297 rue Témiscouata</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 2Y7</td>
<td>862-4856</td>
</tr>
<tr>
<td>Café-Resto Service</td>
<td>Malenfant</td>
<td>Marc</td>
<td>117 des Raymond, C.P. 366</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 3Y9</td>
<td>862-5933</td>
</tr>
<tr>
<td>Campur inc.</td>
<td>Gagnon</td>
<td>Laurent</td>
<td>98, rue des Equipements</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 5W9</td>
<td>867-8577</td>
</tr>
<tr>
<td>CIMA PLUS</td>
<td>Massé</td>
<td>Réjean</td>
<td>57 rue Delage, C.P. 485</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 3Z1</td>
<td>862-8217</td>
</tr>
<tr>
<td>Construction Goscobec Inc.</td>
<td>Kioux</td>
<td>Berin</td>
<td>105 rue L.P. Lebrun, C.P. 907</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 3Z5</td>
<td>862-9028</td>
</tr>
<tr>
<td>Electronique Mercier Ltee</td>
<td>Deschênes</td>
<td>Carl</td>
<td>162 rue Fraser</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 1C8</td>
<td>862-8269</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabrications T.I.D. inc. (Les)</td>
<td>Desgrès</td>
<td>Jean</td>
<td>147, chemin des Raymond</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 5X9</td>
<td>863-5885</td>
</tr>
<tr>
<td>Filature de l'Île-Verte (1998) Ltee</td>
<td>D'Amours</td>
<td>Gilles</td>
<td>C.P. 1510</td>
<td>L'Île-Verte</td>
<td>GOL 1L0</td>
<td>898-2050</td>
</tr>
<tr>
<td>Héaneault &amp; Gosselin Inc.</td>
<td>Gosselin</td>
<td>Conrad</td>
<td>409 rue Témiscouata, C.P. 277</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 6B3</td>
<td>862-9548/1-800-463-1319</td>
</tr>
<tr>
<td>Hôtel Universel</td>
<td>Lortie</td>
<td>Gilles</td>
<td>311, boul. De l'Hôtel-de-ville</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 5S4</td>
<td>862-9520</td>
</tr>
<tr>
<td>Industries Massé et D'Amours inc.</td>
<td>D'Amours</td>
<td>Max</td>
<td>5 rue Massé</td>
<td>St-Hubert</td>
<td>GOL 3L0</td>
<td>497-1230</td>
</tr>
<tr>
<td>J.S. Levesque Ltée</td>
<td>Levesque</td>
<td>Yves</td>
<td>175 rue Fraser, C.P. 368</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 3Y9</td>
<td>862-2289/1-800-463-1224</td>
</tr>
<tr>
<td>Multi Techniques.</td>
<td>Malenfant</td>
<td>Réal</td>
<td>8, rue du Domaine</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 2P5</td>
<td>867-3355</td>
</tr>
<tr>
<td>Solutions RT inc.</td>
<td>Tremblay</td>
<td>Robin</td>
<td>468, rue Lafontaine</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 3C2</td>
<td>869-5625</td>
</tr>
<tr>
<td>Usinage P. R. enr.</td>
<td>Rossignol</td>
<td>François</td>
<td>160-A, rue du Carrefour</td>
<td>St-Antoine</td>
<td>GOL 220</td>
<td>860-2926</td>
</tr>
<tr>
<td>Verbois inc.</td>
<td>Boucher</td>
<td>André</td>
<td>140, rue L.P. Lebrun</td>
<td>Rivière-du-Loup</td>
<td>GSR 5W8</td>
<td>868-0500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 4 : Liste détaillée des répondants à l’Est de Québec
<table>
<thead>
<tr>
<th>Raison sociale</th>
<th>Téléphone</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arl Inc</td>
<td>723-3264</td>
</tr>
<tr>
<td>Les Industries Rilec Inc</td>
<td>723-5855</td>
</tr>
<tr>
<td>Les Structures G.B. Ltée</td>
<td>418-724-9433</td>
</tr>
<tr>
<td>Usinage de Rimouski inc.</td>
<td>418-724-5811</td>
</tr>
<tr>
<td>Rotavan inc.</td>
<td>418-724-6372, 103</td>
</tr>
<tr>
<td>Techni-Métal inc.</td>
<td>418-724-6372, 103</td>
</tr>
<tr>
<td>Amtg Canada Ltée</td>
<td>418-724-4105</td>
</tr>
<tr>
<td>Produits Métalliques Industriels Inc.</td>
<td>418-723-2610</td>
</tr>
<tr>
<td>Groupe Trifide</td>
<td>418-724-7447</td>
</tr>
<tr>
<td>Groupe Trifide (Topocom Technologie inc.)</td>
<td>418-724-7447</td>
</tr>
<tr>
<td>3 SYS Technologie Inc.</td>
<td>418-721-3413, 3413</td>
</tr>
<tr>
<td>PG Govern Qc inc.</td>
<td>418-724-5037, 1252</td>
</tr>
<tr>
<td>IDS Micronet Solutions</td>
<td>418-725-4425</td>
</tr>
<tr>
<td>Groupe SYGIF</td>
<td>418 723 5353</td>
</tr>
<tr>
<td>Fab Expert</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Menuiserie Perrault</td>
<td>418-724-2634</td>
</tr>
<tr>
<td>Armoires Distinction, Benoît Beaulieu</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Les Chevrons du BSL, Mathieu Ouellet</td>
<td>418-723-7454</td>
</tr>
<tr>
<td>Ébénisterie Marcel Jean, Christian Gagnon</td>
<td>418-869-3555</td>
</tr>
<tr>
<td>Transcontinental, Jacques Mc Comeau</td>
<td>418-723 2188 poste 8849</td>
</tr>
<tr>
<td>Club, le Papetier, Raynal Lavoie</td>
<td>418-723-0606</td>
</tr>
<tr>
<td>Réfection DATTRAN, Marcel</td>
<td>418-723 2527 poste 22</td>
</tr>
<tr>
<td>Construction JC Lepage</td>
<td>418 724 4239</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 5 : Liste CLD de Rimouski
ANNEXE 5 : IDENTIFICATION DE L’ENTREPRISE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Localisation</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Boucherville</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Dolbeau-Mistassini</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>La Rédemption</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mont-Joli</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Montréal</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Québec</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Rimouski</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Rivière du Loup</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>St-Antonin</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ste-Luce Qc</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>St-Gabriel de Rimouski</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 6 : Localisation des répondants

<table>
<thead>
<tr>
<th>Appartenance</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Privé</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Public</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 7 : Secteur d’activité des entreprises

<table>
<thead>
<tr>
<th>1 à 9 employés</th>
<th>10 à 29 employés</th>
<th>30 à 59 employés</th>
<th>60 à 99 employés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>35</td>
<td>77</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td></td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>40</td>
<td>86</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>40</td>
<td></td>
<td>96</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>50</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>50</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>35</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>41</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>32</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>53</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>23</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>23</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>26</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>29</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 8 : Taille de l’entreprise
<table>
<thead>
<tr>
<th>« 100 000$</th>
<th>100 000 $ « 1 Million $</th>
<th>1 Million $ « 10 Millions</th>
<th>»10 Millions</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8600</td>
<td>200000</td>
<td>1200000</td>
<td>11500000</td>
</tr>
<tr>
<td>21100</td>
<td>270000</td>
<td>1300000</td>
<td>25000000</td>
</tr>
<tr>
<td>30910</td>
<td>284700</td>
<td>1600000</td>
<td>100000000</td>
</tr>
<tr>
<td>40000</td>
<td>300000</td>
<td>2100000</td>
<td>120000000</td>
</tr>
<tr>
<td>45000</td>
<td>300000</td>
<td>2500000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>70000</td>
<td>340000</td>
<td>2500000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>70000</td>
<td>420000</td>
<td>2600000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100000</td>
<td>460000</td>
<td>3000000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>500000</td>
<td>3200000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>700000</td>
<td>3800000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>750000</td>
<td>3810000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>900000</td>
<td>4500000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5000000</td>
<td>5000000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5500000</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 9 : Chiffre d’affaires de l’entreprise**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre de projet interne ayant une grande importance</th>
<th>Nombre de projet externe ayant une grande importance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>16+</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 10 : Nombre de projet ayant une grande importance pour l’entreprise**
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre de projet interne ayant importance</th>
<th>Nombre de projet externe ayant une importance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>16+</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 11 : Nombre de projet ayant une importance pour l’entreprise
ANNEXE 6 : IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS

<table>
<thead>
<tr>
<th>« 39 ans »</th>
<th>30 ans à 40 ans</th>
<th>40 ans à 50 ans</th>
<th>50 ans »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>27</td>
<td>34</td>
<td>41</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>35</td>
<td>42</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>42</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>42</td>
<td>52</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>42</td>
<td>52</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>44</td>
<td>53</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>45</td>
<td>54</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>48</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>48</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>48</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>48</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 12 : L’âge des répondants

<table>
<thead>
<tr>
<th>Secondaire</th>
<th>CEGEP</th>
<th>Certificat universitaire</th>
<th>Baccalauréat</th>
<th>Maîtrise</th>
<th>Doctorat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>17</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 13 : Niveau de scolarité des répondants

<table>
<thead>
<tr>
<th>Domaine de formation</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Administration, science politique</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Développement des affaires</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Électro technique</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsterie</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Génie Civil</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Génie logiciel</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Génie-mécanique</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Informatique</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Informatique de gestion</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Informatique et géomantique</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Informatique et Réseaux</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Technologie de l’information</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion de ress. humaines, finance</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 14 : Principal domaine de formation
### Tableau 15 : Certification en gestion de projet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Certification en gestion de projet</th>
<th>OUI</th>
<th>NON</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Total</td>
<td>3</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tableau 16 : Nature de l’emploi occupé dans l’entreprise

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nature de l'emploi occupé</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Commerciale (marketing et ventes)</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Direction Générale</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Finance et Comptabilité</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Informatique et TI</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Production</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualité &amp; Méthodes</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ressources Humaines et Gestion du personnel</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tableau 17 : Nombre d’années d’emploi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre d’années d’emploi à l’entreprise</th>
<th>Nombre d’années d’emploi au même poste</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>de 1 an à 3 ans</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>de 11 ans à 15 ans</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>de 15 ans à 20 ans</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>de 4 ans à 5 ans</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>de 5 ans à 10 ans</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Moins de 1 an</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>plus de 20 ans</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ANNEXE 7 : ANALYSE DU PROJET

<table>
<thead>
<tr>
<th>P. Innovateur</th>
<th>P. Interne/Externe</th>
<th>P. Améliore l'efficacité</th>
<th>P. Stratégique</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Innovateur</td>
<td>Interne</td>
<td>Efficace</td>
<td>Stratégique</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Efficace</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Interne</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Innovateur</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>NON Innovateur</td>
<td>Externe</td>
<td>Efficace</td>
<td>Stratégique</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Non Stratégique</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Efficace</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>NON Efficace</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total NON Efficace</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Externe</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Interne</td>
<td>Efficace</td>
<td>Stratégique</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Efficace</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Total Interne</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Total NON Innovateur</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 18 : Description du projet

<table>
<thead>
<tr>
<th>« 10000 $ »</th>
<th>de 10000 $ à 100000 $</th>
<th>1000000 $ »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6000</td>
<td>10000</td>
<td>100000</td>
</tr>
<tr>
<td>7000</td>
<td>12000</td>
<td>100000</td>
</tr>
<tr>
<td>7000</td>
<td>15000</td>
<td>150000</td>
</tr>
<tr>
<td>8000</td>
<td>15000</td>
<td>250000</td>
</tr>
<tr>
<td>9000</td>
<td>20000</td>
<td>450000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20000</td>
<td>500000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20000</td>
<td>566665</td>
</tr>
<tr>
<td>24000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>50000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 19 : Budget d'un projet typique de l'organisation
<table>
<thead>
<tr>
<th>Taille de l'équipe de projet</th>
<th>À temps plein</th>
<th>À temps partiel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>de 1 à 9</td>
<td>18</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>de 10 à 19</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>de 20 à 29</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>de 30 à 39</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 20 : Nombre d'employés affectés au projet
ANNEXE 8 : PERFORMANCE DES PME

<table>
<thead>
<tr>
<th>Performance de la GP</th>
<th>L’écart de délai</th>
<th>Pourcentage</th>
<th>Nombre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Délai réel comme prévu, soit 100%</td>
<td></td>
<td>13%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus court que 100%</td>
<td>-10 %</td>
<td>1%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus court que 100%</td>
<td>-30 %</td>
<td>1%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus long que 100%</td>
<td>+10 %</td>
<td>8%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus long que 100%</td>
<td>+20 %</td>
<td>32%</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus long que 100%</td>
<td>+30 %</td>
<td>25%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Délai réel plus long que 100%</td>
<td>+40 % et plus</td>
<td>20%</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 21 : Délai réel versus délai planifié

<table>
<thead>
<tr>
<th>Performance de la GP</th>
<th>L’écart de la qualité</th>
<th>Pourcentage</th>
<th>Nombre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Qualité réelle comme prévue, soit 100%</td>
<td></td>
<td>83%</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualité réelle inférieure à 100%</td>
<td>-10 %</td>
<td>5%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualité réelle inférieure à 100%</td>
<td>-20 %</td>
<td>2%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualité réelle supérieure à 100%</td>
<td>+10 %</td>
<td>10%</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 22 : Qualité réelle versus qualité planifiée

<table>
<thead>
<tr>
<th>Performance de la GP</th>
<th>L’écart de coût</th>
<th>Pourcentage</th>
<th>Nombre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coût réel comme prévu, soit 100%</td>
<td></td>
<td>12%</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Coût réel supérieur à 100%</td>
<td>+10 %</td>
<td>5%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Coût réel supérieur à 100%</td>
<td>+20 %</td>
<td>21%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Coût réel supérieur à 100%</td>
<td>+30 %</td>
<td>37%</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Coût réel supérieur à 100%</td>
<td>+40 % et plus</td>
<td>25%</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 23 : Coût réel versus coût planifié

<table>
<thead>
<tr>
<th>Satisfaction attendue de la part du client</th>
<th>L’écart de la satisfaction</th>
<th>Pourcentage</th>
<th>Nombre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Satisfaction comme prévue, soit 100%</td>
<td></td>
<td>100%</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfaction réelle inférieure à 100%</td>
<td>-10 %</td>
<td>100%</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfaction réelle supérieure à 100%</td>
<td>+10 %</td>
<td>67%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfaction réelle supérieure à 100%</td>
<td>+20 %</td>
<td>33%</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 24 : Satisfaction attendue versus satisfaction réelle
**Tableau 25 : Facteurs-clés de succès**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Facteurs de succès</th>
<th>Niveau d'importance : 1</th>
<th>Niveau d'importance : 2</th>
<th>Niveau d'importance : 3</th>
<th>Niveau d'importance : 4</th>
<th>Niveau d'importance : 5</th>
<th>Niveau d'importance : 6</th>
<th>Niveau d'importance : 7</th>
<th>Niveau d'importance : 8</th>
<th>Niveau d'importance : 9</th>
<th>Niveau d'importance : 10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Soutien de la direction générale</td>
<td>2,94%</td>
<td>8,82%</td>
<td>2,94%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>11,76%</td>
<td>11,76%</td>
<td>35,29%</td>
<td>20,59%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des problèmes</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>5,88%</td>
<td>38,24%</td>
<td>8,82%</td>
<td>17,65%</td>
<td>8,82%</td>
<td>8,82%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
</tr>
<tr>
<td>Pilotage et rétroaction</td>
<td>8,71%</td>
<td>44,00%</td>
<td>2,94%</td>
<td>8,82%</td>
<td>14,71%</td>
<td>8,82%</td>
<td>11,76%</td>
<td>20,70%</td>
<td>14,71%</td>
<td>5,88%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mission de projet</td>
<td>2,94%</td>
<td>5,88%</td>
<td>2,94%</td>
<td>8,82%</td>
<td>29,41%</td>
<td>5,88%</td>
<td>17,65%</td>
<td>11,76%</td>
<td>5,88%</td>
<td>8,82%</td>
</tr>
<tr>
<td>Planification et programmation</td>
<td>2,94%</td>
<td>5,88%</td>
<td>11,76%</td>
<td>2,94%</td>
<td>14,71%</td>
<td>8,82%</td>
<td>12,00%</td>
<td>23,42%</td>
<td>2,94%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tâche technique</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>0,00%</td>
<td>14,71%</td>
<td>23,53%</td>
<td>55,88%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personnel</td>
<td>8,82%</td>
<td>5,88%</td>
<td>5,88%</td>
<td>11,76%</td>
<td>8,82%</td>
<td>9,00%</td>
<td>35,30%</td>
<td>5,88%</td>
<td>5,88%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Communication</td>
<td>8,82%</td>
<td>11,76%</td>
<td>32,00%</td>
<td>5,88%</td>
<td>8,82%</td>
<td>5,88%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,94%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Écoute des clients</td>
<td>56,00%</td>
<td>11,76%</td>
<td>18,00%</td>
<td>5,88%</td>
<td>8,82%</td>
<td>5,71%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,94%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Approbation du client</td>
<td>5,88%</td>
<td>3,06%</td>
<td>14,71%</td>
<td>14,71%</td>
<td>0,00%</td>
<td>32,35%</td>
<td>2,70%</td>
<td>2,94%</td>
<td>2,94%</td>
<td>5,88%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ANNEXE 9 : LES PROCESSUS DE LA GESTION DE PROJET

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestion des coûts</th>
<th>Pas réalisés</th>
<th>Réalisée rarement</th>
<th>Réalisée à l'occasion</th>
<th>Réalisée fréquemment</th>
<th>Réalisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>16</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des délais</td>
<td>1</td>
<td>19</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion de la coordination</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion de la qualité</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>20</td>
<td>6</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des ressources humaines</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>12</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion de la documentation</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>13</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des risques</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>13</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des approvisionnements</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>16</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion de portefeuille de projets</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 26 : Les processus de la gestion de projet connus dans les PME
| Tableau 27 : Les outils de la gestion de projet utilisés dans les PME |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Outil</th>
<th>Pas utilisée</th>
<th>Utilisée rarement</th>
<th>Utilisée à l'occasion</th>
<th>Utilisée fréquemment</th>
<th>Utilisée très fréquemment</th>
<th>Inconnue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analyse des besoins</td>
<td>0%</td>
<td>6%</td>
<td>24%</td>
<td>47%</td>
<td>24%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Analyse des parties prenantes</td>
<td>6%</td>
<td>26%</td>
<td>35%</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Document demande de changement</td>
<td>26%</td>
<td>12%</td>
<td>21%</td>
<td>18%</td>
<td>15%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Réunion de démarrage</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
<td>16%</td>
<td>30%</td>
<td>34%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rapports d'avancement</td>
<td>8%</td>
<td>0%</td>
<td>24%</td>
<td>57%</td>
<td>11%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Base de données sur les leçons apprises</td>
<td>21%</td>
<td>24%</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>3%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>base de données sur les projets antérieurs</td>
<td>24%</td>
<td>21%</td>
<td>29%</td>
<td>15%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Base de données sur les contrats</td>
<td>29%</td>
<td>18%</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Chartre des responsabilités</td>
<td>15%</td>
<td>24%</td>
<td>24%</td>
<td>26%</td>
<td>3%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Étude de faisabilité</td>
<td>21%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>21%</td>
<td>53%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enquête sur la satisfaction des clients</td>
<td>18%</td>
<td>21%</td>
<td>29%</td>
<td>26%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimation paramétrique du projet</td>
<td>5%</td>
<td>6%</td>
<td>15%</td>
<td>54%</td>
<td>21%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestion des risques</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>53%</td>
<td>15%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Plans de contingence et mesures de mitigation</td>
<td>26%</td>
<td>18%</td>
<td>12%</td>
<td>18%</td>
<td>0%</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour affecter les ressources humaines</td>
<td>47%</td>
<td>3%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>3%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour contrôler l'échéancier du projet</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel pour contrôler les coûts du projet</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Logiciel de gestion de porte feuille de projets</td>
<td>62%</td>
<td>18%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de communication</td>
<td>29%</td>
<td>29%</td>
<td>29%</td>
<td>9%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur acquisé</td>
<td>50%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>32%</td>
</tr>
<tr>
<td>Planification de base</td>
<td>24%</td>
<td>18%</td>
<td>15%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection de la qualité</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>41%</td>
<td>21%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>évaluation de la performance de l'équipe</td>
<td>9%</td>
<td>9%</td>
<td>56%</td>
<td>15%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>WBS</td>
<td>6%</td>
<td>12%</td>
<td>21%</td>
<td>9%</td>
<td>26%</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Refaire planification du projet</td>
<td>24%</td>
<td>15%</td>
<td>56%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>PERT</td>
<td>47%</td>
<td>6%</td>
<td>12%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>Salle de projet</td>
<td>38%</td>
<td>29%</td>
<td>21%</td>
<td>3%</td>
<td>0%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Courbe d'apprentissage</td>
<td>62%</td>
<td>12%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Analyse de la valeur</td>
<td>59%</td>
<td>15%</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>0%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Outils de sensibilisation en gestion de projet</td>
<td>Oui</td>
<td>NON</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manuel ou référentiel interne</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formalisation des rôles des acteurs projets</td>
<td>10</td>
<td>24</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formalisation des documents</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation au management de projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la planification des projets</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation au suivi des projets</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la gestion de la qualité des projets</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation aux études de faisabilité des projets</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilisation à la question des ressources humaines des projets</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Certification en gestion de projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 28 : Sensibilisation en gestion de projet**