



Université du Québec
à Rimouski

Les conditions d'émergence des projets dans la région des Basques au Bas-Saint-Laurent

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **JÉRÔME FOURNIER**

Novembre 2015

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Bruno Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Malik Touré, examinateur externe, Université Lille1 Sciences et Technologies

Dépôt initial le 14 septembre 2015

Dépôt final le 20 novembre 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de cette étude, je tiens à remercier les entreprises et organismes de la région des Basques pour la réceptivité avec laquelle ils ont accepté de participer à cette recherche. Il ne fait aucun doute que la réalisation de cette étude n'aurait pas été possible sans eux. Je tiens aussi à remercier ma famille, mes amis, mes collègues à la maîtrise en gestion de projet ainsi que mes collègues de travail qui m'ont énormément appuyé tout au long de mon projet et qui ont souvent été une source d'énergie inépuisable pour me permettre de poursuivre et d'avancer à toutes les étapes de mon travail de recherche.

J'ai une pensée toute spéciale pour monsieur Bruno Urli, mon directeur de recherche pour cette étude et professeur pour certains cours du programme de maîtrise en gestion de projet. Sa passion pour l'enseignement et la recherche m'a apporté beaucoup d'inspiration et de motivation pour réaliser ce projet de recherche. Je tiens également à le remercier parce qu'il m'a permis de repousser mes limites, ce qui m'a fait grandir autant personnellement que professionnellement.

RÉSUMÉ

Cette étude a pour objectif d'avoir une meilleure compréhension de l'importance des conditions nécessaires à l'émergence des projets pour permettre aux entreprises de les identifier et de mieux gérer la phase d'émergence des projets. Cela devrait également favoriser l'émergence de projets contribuant au développement de la région des Basques. L'état actuel des connaissances en gestion de projet montre que l'on s'est très peu intéressé à la phase d'émergence des projets. L'identification des conditions d'émergence se base essentiellement sur des études dans des domaines connexes à la gestion de projet, entre autres, dans le domaine de l'économie sociale et dans le domaine de l'innovation sociale. À cet effet, l'hypothèse de base est que la gestion de projet dans les entreprises représente un élément intéressant qui stimule le développement d'une région. De ce fait, il s'avère nécessaire de s'intéresser aux conditions d'émergence des projets, soit les conditions nécessaires dans le processus d'émergence des projets qui font en sorte que les entreprises arrivent à réaliser leurs projets. Pour réaliser cette étude, la collecte des données s'est faite au moyen d'un questionnaire. Un élément important de cette recherche pour mieux comprendre l'importance des conditions d'émergence des entreprises de la région des Basques est que les répondants sont exclusivement des entrepreneurs, propriétaires et dirigeants d'entreprises ou d'organismes de cette région. Les résultats ont permis de constater que l'importance des conditions d'émergence peut être différente en fonction de certaines caractéristiques liées à l'entreprise ou à la gestion de projet. Il est à noter que les entreprises accordent beaucoup plus d'importance au leadership, au financement, à la main-d'œuvre qualifiée, aux leçons apprises et à la confiance. Il est également possible de faire ressortir une structure du processus d'émergence. En effet, celle-ci se définit en six phases, soit l'entrepreneuriat, le démarrage du projet, la main-d'œuvre du projet, la consolidation du projet, la recherche d'appuis au projet et les considérations environnementales du projet, menant à l'émergence des projets. Enfin, cette étude propose un outil de gestion pour la phase d'émergence des projets dans les entreprises.

Mots clés : Conditions d'émergence, Processus d'émergence, Importance de la phase d'émergence, Gestion de projet, Émergence des projets, Entrepreneuriat, Développement régional, Démarrage du projet, Consolidation du projet, Recherche d'appuis au projet

ABSTRACT

This research aims at gaining a better understanding of the importance of necessary conditions for the emergence of the realization of projects to allow companies to identify them and better manage the emergence of projects, which should foster the realization of projects contributing to the development of the Basques region. The current state of project management knowledge has shown very little interest in the necessary conditions to the realization of projects in the emergence phase. Identifying the conditions of emergence is mainly based on studies in fields related to project management, among others, in the social economy field and in the social innovation field. To this end, the basic assumption is that project management in companies represents an interesting element that stimulates the development of a region. Therefore, it is necessary to focus on the conditions for the emergence of projects, namely the necessary conditions in the process of emergence of projects and which ensure that companies are able to realize their projects. For this study, data collection was done through a questionnaire. An important element of this research, to better understand the importance of the conditions of emergence in the realization of companies' projects of the Basque region, is that respondents are exclusively companies or organizations. The results have shown that the importance of the conditions of emergence can be different depending on certain characteristics related to the company or to the project management. It should be noted that companies attach much more importance to leadership, financing, qualified labour, lessons learned and trust. It is also possible to highlight a structure of the emergence process. Indeed, this one is defined in six phases, namely the entrepreneurship, the project start, the project workforce, the reinforcement of the project, the search support of the project and the environmental considerations of the project, leading to the realization of projects. Finally, this study provides a management tool for the emergence of projects in companies.

Keywords: Conditions of emergence, Process of emergence, Importance of the emergence phase, Project management, Project delivery, Entrepreneurship, Regional development, Project start, Project consolidation, Search support for the project

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES.....	xxxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 MISE EN CONTEXTE.....	3
1.1 STATISTIQUE CANADA.....	3
1.2 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC.....	6
1.3 MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE.....	10
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
2.1 DÉFINITION DES CONCEPTS.....	13
2.1.1 Les conditions d'émergence.....	14
2.1.1.1 Les conditions.....	14
2.1.1.2 L'émergence.....	15
2.1.2 Les conditions d'émergence et la réalisation.....	18
2.1.3 Les conditions d'émergence et les projets.....	19
2.1.4 Les conditions d'émergence et la région des Basques.....	19
2.2 L'ÉTAT ACTUEL DES CONNAISSANCES.....	20

2.2.1	L'économie sociale : un outil de développement des communautés rurales - Guide des bonnes pratiques sur le développement de l'économie sociale en milieu rural (Chantier de l'économie sociale, 2008)	21
2.2.2	Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain (Caillouette, 2010)	28
2.2.3	Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec - Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011).....	32
2.2.4	Des communautés à revitaliser : Un défi collectif pour le Québec - Rapport du groupe de travail sur les communautés dévitalisées (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010)	40
CHAPITRE 3 DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE		45
3.1	LE PROBLEME DE RECHERCHE	45
3.2	LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	47
3.2.1	Définir les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques	48
3.2.2	Identifier les relations existantes entre les conditions d'émergence des projets et les différentes variables étudiées	49
3.2.3	Évaluer l'importance des conditions d'émergence des projets dans la région des Basques	49
3.2.4	Proposer un modèle d'analyse pour la gestion des conditions d'émergence en contexte de gestion de projet	50
3.3	PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	50
3.3.1	Connaissances dans le domaine de la gestion de projet	51
3.3.2	Finalité de l'étude.....	52
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		53
4.1	POPULATION ETUDIEE.....	53

4.2	METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	55
4.3	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	58
4.4	BIAIS DE LA RECHERCHE	58
CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....		61
5.1	CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES	61
5.1.1	Secteur d'activités.....	62
5.1.2	Nombre d'employés	63
5.1.3	Chiffre d'affaires	65
5.1.4	Nombre d'années d'activité	66
5.1.5	Étendue du marché.....	67
5.1.6	Type d'entreprise.....	68
5.2	LA GESTION DE PROJET DANS LES ENTREPRISES	70
5.2.1	Type de projets.....	70
5.2.2	Nombre d'idées de projet.....	72
5.2.3	Taux de réalisation des projets.....	73
5.2.4	Nature des projets	75
5.3	ANALYSE DES CONDITIONS D'EMERGENCE	78
5.3.1	Génération des idées	80
5.3.1.1	Créativité et innovation.....	80
5.3.1.2	Réseautage et partenariat	82
5.3.1.3	Établissement de liens d'affaires	83
5.3.1.4	Besoins internes à l'entreprise.....	85
5.3.1.5	Politiques gouvernementales	86
5.3.1.6	Besoins externes à l'entreprise	87
5.3.1.7	Ressources naturelles et l'environnement	88
5.3.1.8	Contexte socioéconomique	90
5.3.2	Incubation et préparation	91
5.3.2.1	Main-d'œuvre qualifiée	91
5.3.2.2	Organisation du travail.....	92

5.3.2.3 Mobilisation interne à l'entreprise	94
5.3.2.4 Confiance	95
5.3.2.5 Leadership	97
5.3.2.6 Leçons apprises	98
5.3.2.7 Parties prenantes.....	99
5.3.2.8 Mobilisation externe à l'entreprise	101
5.3.2.9 Qualification de la main-d'œuvre	103
5.3.2.10 Disponibilité de la main-d'œuvre	104
5.3.3 Conception et planification	105
5.3.3.1 Évaluation du projet	105
5.3.3.2 Technologies de l'information.....	107
5.3.3.3 Planification du projet	108
5.3.3.4 Gestion du changement	109
5.3.3.5 Gestion des risques.....	110
5.3.3.6 Gestion des communications.....	112
5.3.3.7 Financement	113
5.4 IMPORTANCE DES CONDITIONS D'EMERGENCE DES PROJETS.....	114
5.5 TYPOLOGISATION DES CONDITIONS D'EMERGENCE DES PROJETS PAR L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES	129
5.5.1 Entrepreneuriat	130
5.5.2 Démarrage du projet.....	132
5.5.3 Main-d'œuvre du projet	133
5.5.4 Consolidation du projet	134
5.5.5 Recherche d'appuis au projet.....	136
5.5.6 Considérations environnementales du projet	137
CONCLUSION GÉNÉRALE	139
ANNEXE I PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE	143
ANNEXE II ANALYSE DES DONNÉES SUR LE NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	151

ANNEXE III ANALYSE DES DONNÉES SUR LE NOMBRE D'IDÉES DE PROJET	153
ANNEXE IV ANALYSE DES DONNÉES SUR LE TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS	155
ANNEXE V ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET ÉCONOMIQUE.....	157
ANNEXE VI ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET SOCIAL.....	159
ANNEXE VII ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE.....	161
ANNEXE VIII ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU SECTEUR D'ACTIVITÉS	163
ANNEXE IX ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS	171
ANNEXE X ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	173
ANNEXE XI ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE D'ANNÉES D'ACTIVITÉ.....	177
ANNEXE XII ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DE L'ÉTENDUE DU MARCHÉ	185
ANNEXE XIII ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU TYPE D'ENTREPRISE.....	189
ANNEXE XIV ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE D'IDÉES DE PROJET	199
ANNEXE XV ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS.....	205

ANNEXE XVI ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN PROJET ÉCONOMIQUE.....	209
ANNEXE XVII ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN PROJET SOCIAL	215
ANNEXE XVIII ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE	223
ANNEXE XIX ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE.....	229
ANNEXE XX ANALYSE DE L'ENTREPRENEURIAT	233
ANNEXE XXI ANALYSE DU DÉMARRAGE DU PROJET.....	239
ANNEXE XXII ANALYSE DE LA MAIN-D'œuvre DU PROJET	247
ANNEXE XXIII ANALYSE DE LA CONSOLIDATION DU PROJET.....	253
ANNEXE XXIV ANALYSE DE LA RECHERCHE D'APPUIS AU PROJET	261
ANNEXE XXV ANALYSE DES CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES DU PROJET	267
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	273

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les phases du processus d'émergence	17
Tableau 2 - Classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition	48
Tableau 3 - Importance des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition	115
Tableau 4 - Importance des conditions d'émergence en fonction du secteur d'activités	117
Tableau 5 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'employés	118
Tableau 6 - Importance des conditions d'émergence en fonction du chiffre d'affaires	119
Tableau 7 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'années d'activité.....	120
Tableau 8 - Importance des conditions d'émergence en fonction de l'étendue du marché.....	121
Tableau 9 - Importance des conditions d'émergence en fonction du type d'entreprise	122
Tableau 10 - Importance des conditions d'émergence en fonction du type de projet.....	124
Tableau 11 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'idées de projet	125
Tableau 12 - Importance des conditions d'émergence en fonction du taux de réalisation des projets.....	126
Tableau 13 - Importance des conditions d'émergence en fonction de la finalité des projets.....	127

Tableau 14 - Résultats de l'analyse en composantes principales.....	130
Tableau 15 - Représentation des variables associées à l'entrepreneuriat en fonction du processus d'émergence.....	131
Tableau 16 - Représentation des variables associées au démarrage du projet en fonction du processus d'émergence	132
Tableau 17 - Représentation des variables associées à la main-d'œuvre du projet en fonction du processus d'émergence	134
Tableau 18 - Représentation des variables associées à la consolidation du projet en fonction du processus d'émergence	135
Tableau 19 - Représentation des variables associées à la recherche d'appuis au projet en fonction du processus d'émergence.....	136
Tableau 20- Représentation de la variable associée aux considérations environnementales du projet en fonction du processus d'émergence	137
Tableau 21 - Analyses descriptives en lien avec le nombre d'employés.....	151
Tableau 22 - Analyses descriptives en lien avec le nombre d'idées de projet.....	153
Tableau 23 - Analyses descriptives en lien avec le taux de réalisation des projets	155
Tableau 24 - Analyses descriptives en lien avec un projet économique.....	157
Tableau 25 - Analyses descriptives en lien avec un projet social	159
Tableau 26 - Analyses descriptives en lien avec un projet d'économie sociale	161
Tableau 27 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et de la créativité et l'innovation	163
Tableau 28 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la créativité et l'innovation.....	163
Tableau 29 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la mobilisation externe à l'entreprise.....	164

Tableau 30 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la mobilisation externe à l'entreprise.....	165
Tableau 31 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la gestion des risques	166
Tableau 32 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la gestion des risques.....	166
Tableau 33 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la gestion des communications	167
Tableau 34 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la gestion des communications.....	167
Tableau 35 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement.....	168
Tableau 36 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement.....	168
Tableau 37 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre.....	169
Tableau 38 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre	169
Tableau 39 - Classification des observations en fonction du nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise	171
Tableau 40 - Test du khi-deux entre le nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise.....	171
Tableau 41 - Classification des observations en fonction du chiffre d'affaires et l'organisation du travail.....	173
Tableau 42 - Test du khi-deux entre le chiffre d'affaires et l'organisation du travail	173
Tableau 43 - Classification des observations en fonction du chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise	174

Tableau 44 - Test du khi-deux entre le chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise	175
Tableau 45 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée.....	177
Tableau 46 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée.....	177
Tableau 47 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et l'organisation du travail.....	178
Tableau 48 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et l'organisation du travail.....	179
Tableau 49 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et les technologies de l'information	180
Tableau 50 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et les technologies de l'information	180
Tableau 51 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la confiance	181
Tableau 52 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la confiance	181
Tableau 53 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la gestion du changement.....	182
Tableau 54 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la gestion du changement.....	182
Tableau 55 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre.....	183
Tableau 56 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre	183
Tableau 57 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise.....	185

Tableau 58 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise.....	185
Tableau 59 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat.....	186
Tableau 60 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat	187
Tableau 61 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et la gestion des risques	188
Tableau 62 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et la gestion des risques	188
Tableau 63 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'évaluation du projet.....	189
Tableau 64 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'évaluation du projet	189
Tableau 65 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'organisation du travail.....	190
Tableau 66 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'organisation du travail	191
Tableau 67 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise	192
Tableau 68 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise.....	192
Tableau 69 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et les leçons apprises	193
Tableau 70 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et les leçons apprises	193
Tableau 71 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et les parties prenantes	194
Tableau 72 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et les parties prenantes.....	194
Tableau 73 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise	195

Tableau 74 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise	195
Tableau 75 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires	196
Tableau 76 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires	196
Tableau 77 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre	197
Tableau 78 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre	197
Tableau 79 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre	198
Tableau 80 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre	198
Tableau 81 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation	199
Tableau 82 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation	199
Tableau 83 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion du changement	200
Tableau 84 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la gestion du changement.....	201
Tableau 85 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et les leçons apprises	202
Tableau 86 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et les leçons apprises....	202
Tableau 87 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat	203

Tableau 88 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat	203
Tableau 89 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion des communications	204
Tableau 90 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la gestion des communications	204
Tableau 91 - Classification des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre.....	205
Tableau 92 - Test du khi-deux entre le taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre.....	205
Tableau 93 - Classification des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre	206
Tableau 94 - Test du khi-deux entre le taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre.....	207
Tableau 95 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée	209
Tableau 96 - Test du khi-deux entre un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée	209
Tableau 97 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise	210
Tableau 98 - Test du khi-deux entre un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise.....	211
Tableau 99 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et les politiques gouvernementales.....	212
Tableau 100 - Test du khi-deux entre un projet économique et les politiques gouvernementales	212
Tableau 101 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la main-d'œuvre qualifiée	215

Tableau 102 - Test du khi-deux entre un projet social et la main-d'œuvre qualifiée	215
Tableau 103 - Classification des observations en fonction d'un projet social et le leadership	216
Tableau 104 - Test du khi-deux entre un projet social et le leadership.....	217
Tableau 105 - Classification des observations en fonction d'un projet social et l'établissement de liens d'affaires	217
Tableau 106 - Test du khi-deux entre un projet social et l'établissement de liens d'affaires	218
Tableau 107 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la gestion des risques.....	219
Tableau 108 - Test du khi-deux entre un projet social et la gestion des risques.....	219
Tableau 109 - Classification des observations en fonction d'un projet social et les besoins externes à l'entreprise	220
Tableau 110 - Test du khi-deux entre un projet social et les besoins externes à l'entreprise	220
Tableau 111 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la qualification de la main-d'œuvre.....	221
Tableau 112 - Test du khi-deux entre un projet social et la qualification de la main-d'œuvre	221
Tableau 113 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre	222
Tableau 114 - Test du khi-deux entre un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre	222
Tableau 115 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la planification du projet	223
Tableau 116 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la planification du projet.....	223

Tableau 117 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise	224
Tableau 118 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise	225
Tableau 119 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat.....	226
Tableau 120 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat	226
Tableau 121 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la gestion des communications	227
Tableau 122 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la gestion des communications	227
Tableau 123 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales	228
Tableau 124 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales	228
Tableau 125 - Mesure de l'adéquation de l'échantillon (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.....	229
Tableau 126 - Variance totale expliquée par l'analyse en composantes principales	230
Tableau 127 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le secteur d'activités	233
Tableau 128 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'employés	235
Tableau 129 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le type d'entreprise.....	236
Tableau 130 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'idées de projet	237

Tableau 131 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'employés.....	239
Tableau 132 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le chiffre d'affaires	240
Tableau 133 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'années d'activité.....	241
Tableau 134 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le type d'entreprise	242
Tableau 135 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'idées de projet.....	243
Tableau 136 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et un projet social.....	244
Tableau 137 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du secteur d'activités.....	247
Tableau 138 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'employés.....	248
Tableau 139 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du chiffre d'affaires.....	249
Tableau 140 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du type d'entreprise.....	250
Tableau 141 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'idées de projet.....	251
Tableau 142 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et du chiffre d'affaires.....	253
Tableau 143 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et de l'étendue du marché.....	254
Tableau 144 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et du type d'entreprise.....	255

Tableau 145 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et le nombre d'idées de projet	256
Tableau 146 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et d'un projet social.....	257
Tableau 147 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et d'un projet d'économie sociale.....	258
Tableau 148 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du secteur d'activités	261
Tableau 149 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du type d'entreprise	262
Tableau 150 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du nombre d'idées de projet	263
Tableau 151 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du taux de réalisation des projets.....	264
Tableau 152 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et d'un projet d'économie sociale.....	265
Tableau 153 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du secteur d'activités.....	267
Tableau 154 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du nombre d'employés.....	269
Tableau 155 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du chiffre d'affaires.....	270
Tableau 156 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et de l'étendue du marché	271
Tableau 157 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et d'un projet social.....	272

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Variation de la population des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec et des régions avoisinantes	4
Figure 2 - Classification des groupes d'âge de la population de la région des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec.....	5
Figure 3 - Variation du nombre d'habitants pour la région des Basques et les régions avoisinantes entre l'année 2012 et l'année 2013	7
Figure 4 - Évolution de l'accroissement naturel de la population de la région des Basques et des régions avoisinantes	7
Figure 5 - Perspectives démographiques de la variation 2031/2006 de la population de la région des Basques et des régions avoisinantes.....	8
Figure 6 - Représentation du taux de travailleurs de 25-64 ans en 2012 pour la région des Basques et les régions avoisinantes.....	9
Figure 7 - Représentation du revenu disponible des ménages par habitant en 2012 pour la région des Basques et les régions avoisinantes	9
Figure 8 - Représentation de l'indice de développement socioéconomique de 2006 pour les municipalités de la région des Basques.....	10
Figure 9 - Répartition des répondants en fonction du secteur d'activité.....	63
Figure 10 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'employés	64
Figure 11 - Répartition des répondants en fonction du chiffre d'affaires	65
Figure 12 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'années d'activité	66
Figure 13 - Répartition des répondants en fonction de l'étendue du marché.....	68
Figure 14 - Répartition des répondants en fonction du type d'entreprise	69

Figure 15 - Répartition du nombre d'observations en fonction du type de projets	71
Figure 16 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'idées de projet.....	72
Figure 17 - Répartition des répondants en fonction du pourcentage de réalisation des projets	74
Figure 18 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature économique des projets réalisés	76
Figure 19 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature sociale des projets réalisés.....	77
Figure 20 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature d'économie sociale des projets réalisés	78
Figure 21 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la réflexion sur des idées de projets	81
Figure 22 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au réseautage et au partenariat	82
Figure 23 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'établissement de liens d'affaires	84
Figure 24 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux besoins internes à l'entreprise.....	85
Figure 25 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux politiques gouvernementales.....	86
Figure 26 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux besoins externes à l'entreprise	88
Figure 27 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux ressources naturelles et à l'environnement	89
Figure 28 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au contexte socioéconomique	90

Figure 29 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la main-d'œuvre qualifiée	92
Figure 30 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'organisation du travail.....	93
Figure 31 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la mobilisation interne à l'entreprise	94
Figure 32 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la confiance.....	96
Figure 33 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au leadership.....	97
Figure 34 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux leçons apprises	98
Figure 35 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux parties prenantes	100
Figure 36 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la mobilisation externe à l'entreprise	102
Figure 37 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la qualification de la main-d'œuvre sur le marché.....	103
Figure 38 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché.....	104
Figure 39 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'évaluation du projet.....	106
Figure 40 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux technologies de l'information.....	107
Figure 41 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la planification du projet.....	108
Figure 42 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion du changement.....	109

Figure 43 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion des risques.....	111
Figure 44 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion des communications.....	112
Figure 45 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au financement.....	113
Figure 46 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du secteur d'activités.....	118
Figure 47 - Représentation de la mobilisation interne à l'entreprise en fonction du nombre d'employés.....	119
Figure 48 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du chiffre d'affaires.....	120
Figure 49 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du nombre d'années d'activité.....	121
Figure 50 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction de l'étendue du marché.....	122
Figure 51 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du type d'entreprise.....	123
Figure 52 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du nombre d'idées de projet.....	125
Figure 53 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du taux de réalisation des projets.....	126
Figure 54 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet économique.....	128
Figure 55 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet social.....	128
Figure 56 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet d'économie sociale.....	129

Figure 57 - Répartition des observations du nombre d'employés en boîte à moustache	151
Figure 58 - Répartition des observations du nombre d'employés en histogramme	152
Figure 59 - Répartition des observations du nombre d'idées de projet en boîte à moustache	153
Figure 60 - Répartition des observations du nombre d'idées de projet en histogramme	154
Figure 61 - Répartition des observations du taux de réalisation des projets en boîte à moustache	155
Figure 62 - Répartition des observations du taux de réalisation des projets en histogramme.....	156
Figure 63 - Répartition des observations pour un projet économique en boîte à moustache	157
Figure 64 - Répartition des observations pour un projet économique en histogramme	158
Figure 65 - Répartition des observations pour un projet social en boîte à moustache	159
Figure 66 - Répartition des observations pour un projet social en histogramme	160
Figure 67 - Répartition des observations pour un projet d'économie sociale en boîte à moustache	161
Figure 68 - Répartition des observations pour un projet d'économie sociale en histogramme.....	162
Figure 69 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la créativité et l'innovation.....	164
Figure 70 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la mobilisation externe à l'entreprise	165
Figure 71 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la gestion des risques	166
Figure 72 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la gestion des risques	167

Figure 73 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement	168
Figure 74 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre	169
Figure 75 - Répartition des observations en fonction du nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise	172
Figure 76 - Répartition des observations en fonction du chiffre d'affaires et l'organisation du travail	174
Figure 77 - Répartition des observations en fonction du chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise	175
Figure 78 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée	178
Figure 79 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et l'organisation du travail	179
Figure 80 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et les technologies de l'information.....	180
Figure 81 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la confiance	181
Figure 82 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la gestion du changement	182
Figure 83 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre	183
Figure 84 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise.....	186
Figure 85 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat	187
Figure 86 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et la gestion des risques.....	188

Figure 87 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'évaluation du projet.....	190
Figure 88 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'organisation du travail.....	191
Figure 89 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise	192
Figure 90 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et les leçons apprises	193
Figure 91 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et les parties prenantes	194
Figure 92 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise	195
Figure 93 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires.....	196
Figure 94 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre.....	197
Figure 95 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre.....	198
Figure 96 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation.....	200
Figure 97 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion du changement.....	201
Figure 98 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et les leçons apprises.....	202
Figure 99 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat.....	203
Figure 100 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion des communications	204

Figure 101 - Répartition des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre	206
Figure 102 - Répartition des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre	207
Figure 103 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée.....	210
Figure 104 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise.....	211
Figure 105 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et les politiques gouvernementales.....	213
Figure 106 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la main-d'œuvre qualifiée	216
Figure 107 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et le leadership	217
Figure 108 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et l'établissement de liens d'affaires	218
Figure 109 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la gestion des risques	219
Figure 110 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et les besoins externes à l'entreprise	220
Figure 111 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la qualification de la main-d'œuvre.....	221
Figure 112 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre	222
Figure 113 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la planification du projet.....	224
Figure 114 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise.....	225

Figure 115 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat	226
Figure 116 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la gestion des communications	227
Figure 117 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales	228
Figure 118 - Graphique de valeurs propres de l'analyse en composantes principales.....	231
Figure 119 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le secteur d'activités	234
Figure 120 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'employés	236
Figure 121 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le type d'entreprise	237
Figure 122 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'idées de projet	238
Figure 123 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'employés	240
Figure 124 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le chiffre d'affaires	241
Figure 125 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'années d'activité	242
Figure 126 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le type d'entreprise	243
Figure 127 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'idées de projet	244
Figure 128 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et un projet social.....	245

Figure 129 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du secteur d'activités	248
Figure 130 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'employés	249
Figure 131 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du chiffre d'affaires	250
Figure 132 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du type d'entreprise	251
Figure 133 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'idées de projet	252
Figure 134 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et du chiffre d'affaires.....	254
Figure 135 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et de l'étendue du marché	255
Figure 136 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et du type d'entreprise.....	256
Figure 137 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et le nombre d'idées de projet.....	257
Figure 138 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et d'un projet social.....	258
Figure 139 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et d'un projet d'économie sociale.....	259
Figure 140 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du secteur d'activités.....	262
Figure 141 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du type d'entreprise.....	263
Figure 142 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du nombre d'idées de projet.....	264

Figure 143 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du taux de réalisation des projets	265
Figure 144 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et d'un projet d'économie sociale	266
Figure 145 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du secteur d'activités.....	268
Figure 146 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du nombre d'employés.....	269
Figure 147 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du chiffre d'affaires.....	270
Figure 148 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et de l'étendue du marché	271
Figure 149 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et d'un projet social	272

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il est reconnu que les projets peuvent être un important levier de développement pour une société ou une région en raison de leur impact social, économique et environnemental et, cela, malgré leur caractère temporaire (Project Management Institute 2008). Il est possible d'en dire autant pour les entreprises qui gèrent des projets stratégiques afin d'assurer leur développement dans un marché continuellement en concurrence (Gray, C. F., et al. 2006). L'importance de ce phénomène permet de s'y intéresser et se questionner à savoir comment faire en sorte que les projets dans les entreprises d'une région comme le territoire des Basques peuvent devenir un moteur puissant de développement.

Dans cette perspective, il y a lieu de s'intéresser aux conditions d'émergence des projets pour favoriser l'émergence des projets et le développement de la région des Basques. En effet, une meilleure compréhension de l'importance des conditions nécessaires à l'émergence des projets permettrait aux entreprises de les identifier et de mieux gérer la phase d'émergence des projets. Par conséquent, cela devrait favoriser l'émergence de projets qui contribuent au développement de la région des Basques. Pour ce faire, nous allons dans cette étude nous intéresser aux conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques. L'état actuel des connaissances en gestion de projet montre qu'on s'est très peu intéressé aux conditions nécessaires à l'émergence des projets. L'identification des conditions d'émergence, dans la présente étude se base essentiellement sur des études dans des domaines connexes à la gestion de projet, entre autres, dans le domaine de l'économie sociale et dans le domaine de l'innovation sociale. Le choix de réaliser cette étude dans la région des Basques repose sur le fait que celle-ci a un besoin urgent d'être revitalisée. Ainsi, les objectifs de cette étude sont les suivants :

- Définir les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques;
- Déterminer les relations existantes entre les conditions d'émergence des projets et les différentes variables étudiées;
- Évaluer l'importance des conditions d'émergence des projets dans la région des Basques;
- Proposer un modèle d'analyse pour la gestion des conditions d'émergence en contexte de gestion de projet.

Il y a lieu de préciser que cette étude s'intéresse à la phase d'avant-projet. Cela s'explique par le fait que les conditions d'émergence de projets se présentent avant le démarrage d'un projet. En fait, il s'agit dans cette étude de s'interroger sur l'importance à accorder aux conditions qui sont nécessaires pour assurer l'émergence d'un projet. Pour ce faire, la revue littérature définira des conditions d'émergence et un questionnaire sera soumis aux entrepreneurs, propriétaires et dirigeants des entreprises et organismes de la région des Basques afin qu'elles évaluent l'importance de ces conditions dans la phase d'émergence de leurs projets. De cette manière, cette étude permettra aux entreprises d'avoir un outil pour une meilleure gestion de la phase d'émergence des projets. Ainsi, cet outil favoriserait l'émergence des projets, contribuerait à réduire le nombre de projets qui n'arrivent pas à terme et proposerait aux entreprises d'avoir une gestion systémique des projets.

CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE

La région des Basques se situe dans le Bas-Saint-Laurent au Québec. Plus spécifiquement, elle se situe à mi-chemin entre Rivière-du-Loup et Rimouski, soit les deux principales agglomérations sur le territoire du Bas-Saint-Laurent. La présente mise en contexte vise à mettre en perspective un portrait de la situation actuelle de la région des Basques afin d'avoir une meilleure compréhension de la réalité socioéconomique de cette région. Cette étape préalable est utile pour orienter la revue littérature qui s'intéressera spécifiquement aux conditions d'émergence de projets. Par la suite, il sera possible de définir la problématique de recherche pour cette étude.

Pour ce faire, plusieurs recherches sur la région des Basques ont été menées afin de dresser un portrait global de la situation de cette région et de la comparer avec la situation du Québec ou des régions avoisinantes afin d'avoir une meilleure perspective de sa réalité socioéconomique. Les données sont issues principalement de Statistique Canada, de l'Institut de la statistique du Québec et du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.

1.1 STATISTIQUE CANADA

Dans un premier temps, des données ont été recueillies sur la variation de la population de la région des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec et des régions avoisinantes. Ces données sont tirées des recensements effectués par Statistique Canada. Pour avoir une meilleure perspective de la réalité de la région des Basques, nous avons tenu compte des recensements de 2006 et 2011 puisque cela permet d'avoir

l'évolution de la variation de la population sur une période de 10 ans. À cet effet, il est possible d'en avoir un aperçu dans le tableau suivant :

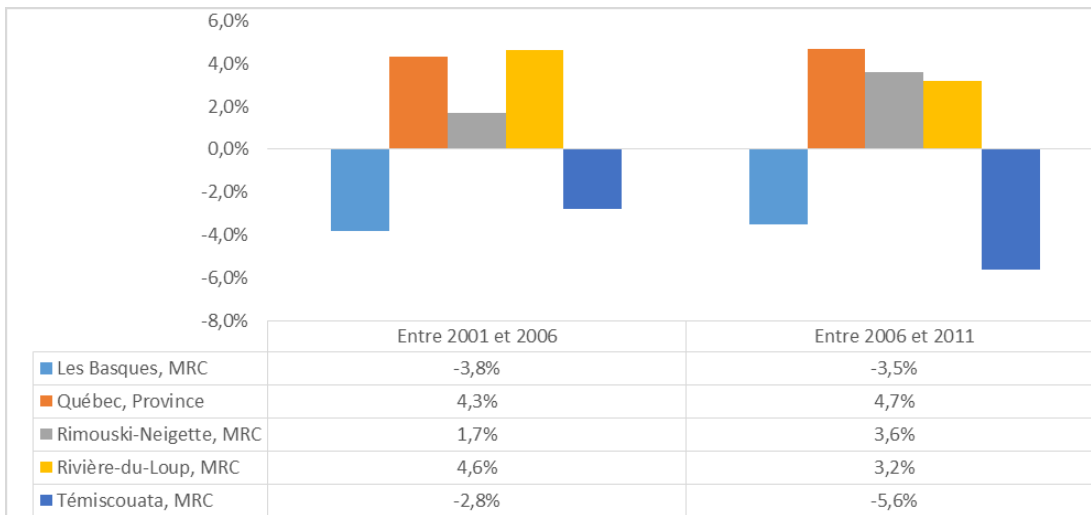


Figure 1 - Variation de la population des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec et des régions avoisinantes

Parmi les faits importants, il y a lieu de noter que la variation de la population des Basques affiche un résultat négatif dans les recensements de 2006 et 2011. Cela signifie que la population de cette région est en décroissance alors que pour cette même période la population de l'ensemble du Québec et des régions comprenant des agglomérations urbaines importantes (MRC de Rimouski-Neigette et MRC de Rivière-du-Loup) ont bénéficié d'une croissance. De plus, il est également possible de constater que la MRC du Témiscouata a un profil semblable à la région des Basques, à savoir que la population se décroît au fil des ans. Cette situation n'apparaît donc pas être un facteur favorisant le développement de la région des Basques parce qu'avec une population en décroissance, les entreprises peuvent être affectées par la réduction de la disponibilité de la main-d'œuvre et la réduction du marché potentiel. Ceci amène à s'intéresser dans la revue littérature à l'importance de la disponibilité de la main-d'œuvre et les besoins du marché comme conditions pour l'émergence des projets.

Dans un deuxième temps, des données ont été recueillies pour faire une classification des groupes d'âge de la population de la région des Basques par rapport à celle de

l'ensemble du Québec. Ces données sont tirées du recensement de l'année 2011 effectué par Statistique Canada. À cet effet, il est possible d'en avoir un aperçu dans le tableau suivant :

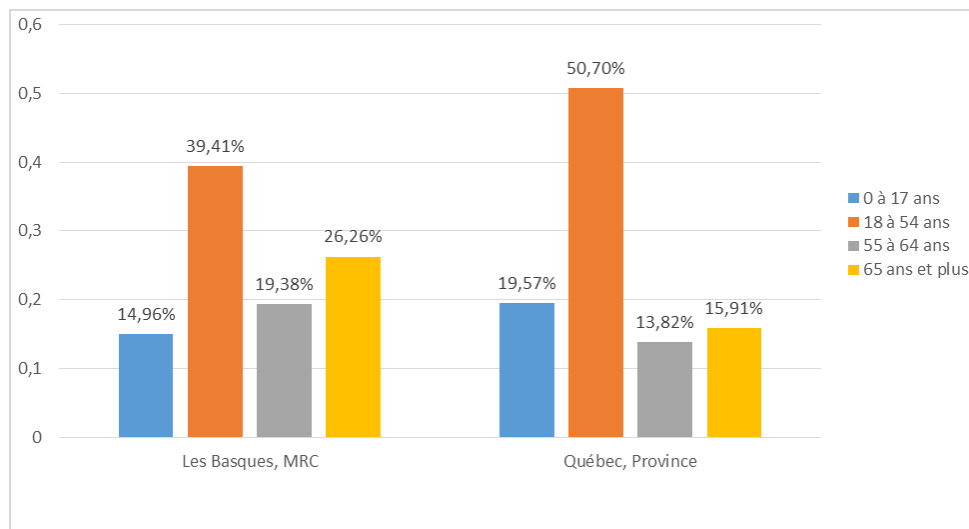


Figure 2 - Classification des groupes d'âge de la population de la région des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec

Parmi les faits importants, il y a lieu de noter que la classification de la population selon les groupes d'âge démontre que, dans la région des Basques, la population qui est à l'âge de la retraite représente environ 26 % de la population et que la population qui atteindra l'âge de la retraite au cours des prochaines années (55 à 64 ans) représente environ 19 % de la population. Ces données démontrent une différence importante de la situation démographique de la région des Basques par rapport à l'ensemble du Québec qui obtient respectivement des résultats d'environ 15 % pour la population à la retraite et d'environ 13 % pour la population qui va atteindre la retraite au cours des prochaines années. Quant au groupe d'âge de 18 à 54 ans, la population de la région des Basques représente environ 39 % alors que pour l'ensemble du Québec ce groupe d'âge représente environ 51 % de la population. Il est donc possible de constater qu'il y a une tendance beaucoup plus prononcée au vieillissement de la population dans la région des Basques. Cette tendance se caractérise également par une plus faible représentation de la population active dans le développement économique de la région des Basques. Cette seconde figure ajoute à

l'importance de s'intéresser à la disponibilité de la main-d'œuvre et les besoins du marché comme conditions pour l'émergence des projets.

1.2 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC

Les données issues de l'Institut de la statistique du Québec pour la région des Basques se distinguent de celles recueillies auprès de Statistique Canada. En effet, il est possible d'obtenir des informations beaucoup plus précises sur la réalité de la situation démographique qu'avec les recensements effectués par Statistique Canada. Ainsi, certaines données issues de l'Institut de la statistique du Québec viennent expliquer la réalité de la situation démographique de la région des Basques et sont complémentaires aux données recueillies auprès de Statistique Canada. En plus des données sur la réalité de la situation démographique, l'Institut de la statistique du Québec permet également d'obtenir des informations sur la réalité de la situation économique d'une région.

Dans un premier temps, l'analyse des données issues de Statistique Canada, soit la Figure 1 - Variation de la population des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec et des régions avoisinantes et de la Figure 2 - Classification des groupes d'âge de la population de la région des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec, a permis de constater un phénomène de décroissance de la population et un phénomène de vieillissement de la population. En complément à ces informations, les données issues de l'Institut de la statistique du Québec permettent de mieux comprendre les raisons de ces phénomènes. À cet effet, il est possible de consulter les deux prochaines figures :

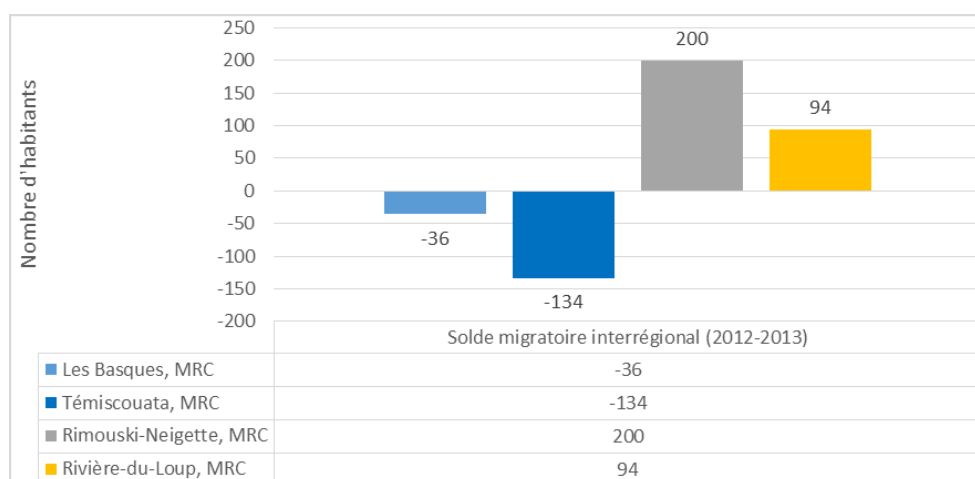


Figure 3 - Variation du nombre d'habitants pour la région des Basques et les régions avoisinantes entre l'année 2012 et l'année 2013

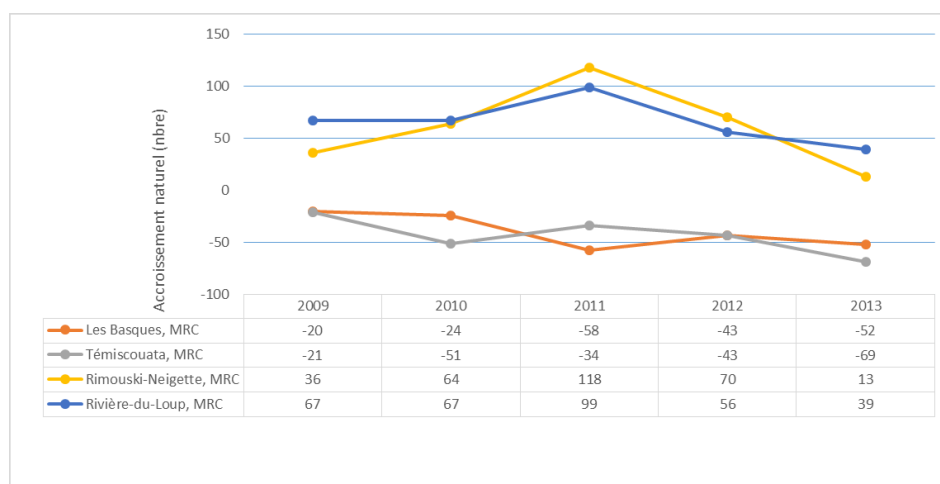


Figure 4 - Évolution de l'accroissement naturel de la population de la région des Basques et des régions avoisinantes

Dans les figures précédentes, il est possible de constater deux raisons au phénomène de décroissance de la population de la région des Basques. D'abord, la région des Basques affiche un solde migratoire interrégional (2012-2013) négatif. Le solde migratoire interrégional est obtenu par la différence entre le nombre d'entrants et le nombre de sortants. De cette manière, il est possible de constater qu'il y a plus de personnes qui quittent la région des Basques que de personnes qui y arrivent pour s'y établir. Ensuite, la

région des Basques affiche un accroissement naturel négatif pour les années 2009 à 2013. L'accroissement naturel d'une région est déterminé par la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès. Cela signifie donc pour la région des Basques qu'il y a davantage de décès que de naissances et cela, depuis plusieurs années. D'ailleurs, l'accroissement naturel négatif de la région des Basques témoigne de la tendance du phénomène de vieillissement de la population. Il va s'en dire que la réalité de la situation démographique de la région des Basques représente un défi important d'autant plus que les perspectives annoncées par l'Institut de la statistique du Québec ne sont pas favorables tel que nous pouvons le voir dans la figure suivante :

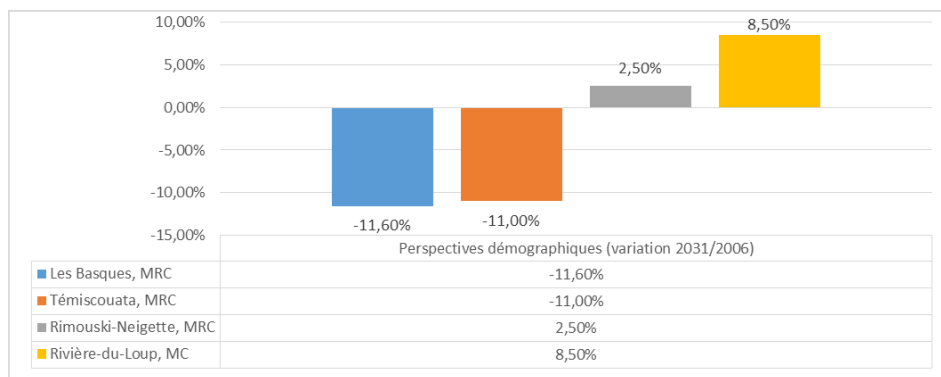


Figure 5 - Perspectives démographiques de la variation 2031/2006 de la population de la région des Basques et des régions avoisinantes

Dans un deuxième temps, l'analyse des données issues de Statistique Canada, soit la Figure 2 - Classification des groupes d'âge de la population de la région des Basques par rapport à celle de l'ensemble du Québec, a permis de constater que la population active de la région des Basques était moins importante que celle de l'ensemble du Québec. En complément à ces informations, les données issues de l'Institut de la statistique du Québec permettent de mieux représenter la situation de la réalité économique des habitants de la région des Basques par rapport à celle des régions avoisinantes. À cet effet, il est possible de consulter les deux prochaines figures :

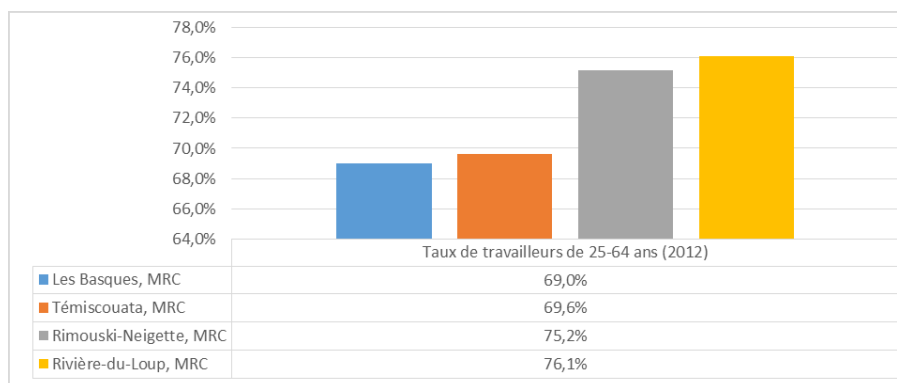


Figure 6 - Représentation du taux de travailleurs de 25-64 ans en 2012 pour la région des Basques et les régions avoisinantes

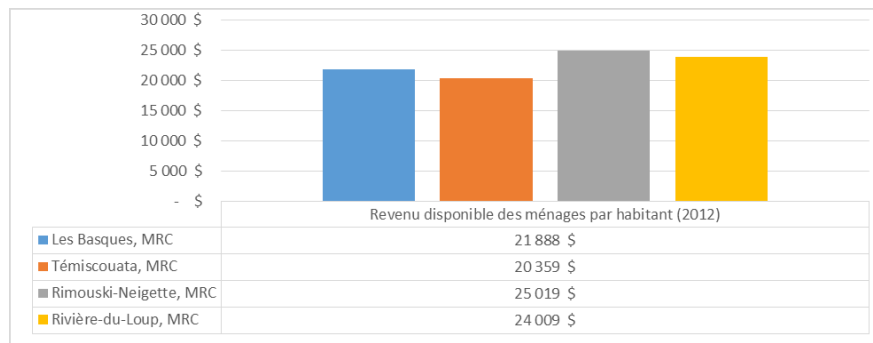


Figure 7 - Représentation du revenu disponible des ménages par habitant en 2012 pour la région des Basques et les régions avoisinantes

Dans les figures précédentes, il est possible de constater deux éléments importants qui permettent de représenter la réalité de la situation économique de la région des Basques. D'abord, le taux de travailleurs de 25-64 ans est moins élevé pour la région des Basques par rapport aux régions avoisinantes. Ceci indique que le bassin de la main-d'œuvre disponible pour les entreprises est réduit par rapport aux autres régions. De plus, cette situation amène les entreprises à devoir s'adapter aux besoins du marché. À ce sujet, il y a lieu de noter que les ménages dans la région des Basques ont un revenu disponible moins important que dans les régions avoisinantes. La région des Basques présente donc une réalité économique distincte par rapport à ses régions avoisinantes que ce soit par sa disponibilité en main-d'œuvre et par son marché potentiel.

1.3 MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE

Le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire du Québec a pour mission d'appuyer l'administration et le développement des municipalités et des régions en favorisant une approche durable et intégrée pour le bénéfice des citoyens. Pour ce faire, il détient plusieurs statistiques et rapports se rapportant aux régions dont il est possible de consulter à partir de leur site Internet. Parmi les données disponibles au public, il y a l'indice de développement socioéconomique calculé pour l'année 2006. À cet effet, il est possible de consulter l'indice de développement pour l'année 2006 des municipalités de la région des Basques dans la figure suivante :

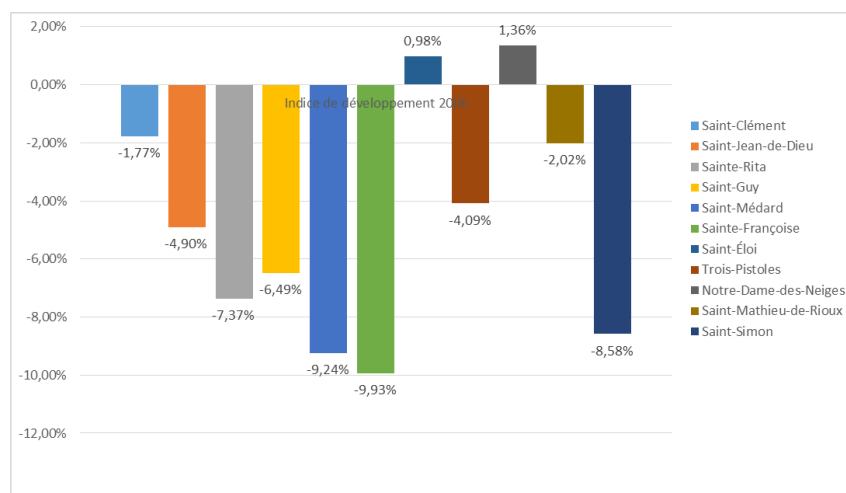


Figure 8 - Représentation de l'indice de développement socioéconomique de 2006 pour les municipalités de la région des Basques

Dans la figure précédente, il est possible de constater que la majorité des municipalités de la région des Basques affiche un indice de développement négatif. D'ailleurs, certaines municipalités obtiennent un résultat négatif nettement inférieur aux autres municipalités. Il y a lieu de noter que cet indice de développement a été calculé en 2002 à partir des données des recensements de 1996 et de 2001 et il a ensuite été mis à jour lors du recensement de 2006. C'est donc dire que cette statistique est très pertinente et ajoute aux observations issues des données de Statistique Canada et de l'Institut de la

statistique du Québec. En effet, le calcul de cet indice repose sur sept variables socioéconomiques, soit le taux d'évolution de la population de 2001 à 2006, le taux de chômage, le taux d'emploi de la population de 15 ans et plus, le pourcentage du revenu provenant de paiement de transfert gouvernemental, la proportion de la population des ménages à faible revenu, le revenu moyen des ménages et le pourcentage de la population de 15 ans et plus n'ayant pas de diplôme du secondaire. C'est à partir de cet indice que le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire identifie les milieux les plus dévitalisés, soit les municipalités avec un indice inférieur à -5,0 %. Au regard des résultats obtenus pour les municipalités de la région des Basques, il est possible d'en conclure que cette région est dévitalisée. Il s'agit donc d'un aspect non négligeable auquel il sera nécessaire de s'intéresser dans la revue littérature.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre présente la revue de littérature pour cette étude. D'abord, une première étape consiste à présenter une définition des concepts de l'étude afin de proposer l'orientation de cette recherche. Ensuite, une seconde étape consiste à faire l'état actuel des connaissances en lien avec les concepts à l'étude. Cette deuxième étape est importante pour recenser les connaissances les plus pertinentes en lien avec le sujet à l'étude et cela permettra de bien définir la problématique de recherche qui sera présentée dans le chapitre suivant.

2.1 DEFINITION DES CONCEPTS

Cette section est réservée à la définition des concepts du sujet à l'étude pour permettre d'expliquer l'orientation qu'entend prendre la recherche. Dans le présent cas, le sujet de recherche s'intéresse aux conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques. Le thème central de cette recherche correspond aux conditions d'émergence. Il est donc essentiel de clarifier ce que l'on entend par « les conditions d'émergence ». À cet effet, les prochaines lignes permettront de mettre en perspective ce concept. Il sera également question de certains thèmes sous-jacents dans le sujet de la recherche, soit « la réalisation », « les projets » et « la région des Basques ».

2.1.1 Les conditions d'émergence

Le thème central de cette étude repose sur les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques. Afin de proposer l'orientation de cette étude concernant ce thème, il y a lieu de noter qu'il comprend deux dimensions importantes, soit les conditions et l'émergence. Dans les prochaines lignes, il est question de ces deux dimensions.

2.1.1.1 Les conditions

Tous les projets nécessitent certaines conditions pour être menés à terme. Certaines recherches ont été menées afin de pouvoir définir ce concept. La définition qui a semblé la plus pertinente dans le cas présent est la suivante :

Par définition, les conditions critiques doivent être extérieures au projet et non contrôlables par le gestionnaire du projet. Elles peuvent cependant provenir à la fois de l'environnement interne et externe de l'organisation. Seules les conditions critiques ayant un niveau de risque significatif doivent faire l'objet d'une présentation au cadre logique.

Dans le cas des ressources affectées au projet, nous utiliserons toutefois le terme « conditions préalables » plutôt que de celui de conditions critiques. Il s'agit en définitive de conditions essentielles au démarrage du projet et non d'un risque. (O'Shaughnessy, 2006)

Pour cette étude, ce qu'il est important de retenir de cette définition, c'est que les conditions sont étroitement liées à l'environnement interne et externe de l'entreprise. De plus, il faut également tenir compte du fait que ce n'est pas toutes les conditions qui sont contrôlables. En effet, pour l'émergence des projets, les entreprises doivent réunir les conditions essentielles au démarrage d'un projet, mais il peut toujours subsister un risque en lien avec les conditions que l'entreprise n'est pas en mesure de contrôler. Ceci amène à présenter des exemples de facteurs généraux correspondant à des conditions pour l'émergence de projets :

De façon non limitative, les conditions critiques relatives à un projet peuvent provenir de différents facteurs, événements ou domaines d'activité tels que :

- Facteurs économiques ou financiers
- Facteurs politiques
- Facteurs techniques
- Facteurs naturels ou sociaux
- Facteurs climatiques ou géologiques
- Facteurs technologiques
- Facteurs de gestion (internes ou externes)
- Facteurs relatifs aux contrats de travail
- Facteurs relatifs à la concurrence
- Facteurs de dépendance notamment à l'égard de fournisseurs, d'entreprises publiques ou parapubliques
- Etc. (O'Shaughnessy, 2006)

Ainsi, pour les besoins de cette étude, il y a lieu de considérer les conditions comme étant ce que les entreprises doivent faire ou réunir en amont des projets. La notion de contrôle en lien avec les conditions est très importante pour l'émergence des projets et, bien que les entreprises n'aient pas le contrôle sur l'ensemble des conditions, il est important de s'y intéresser afin de mieux comprendre leurs importances dans l'émergence des projets pour être en mesure de les identifier au bon moment et favoriser l'émergence de projets.

2.1.1.2 L'émergence

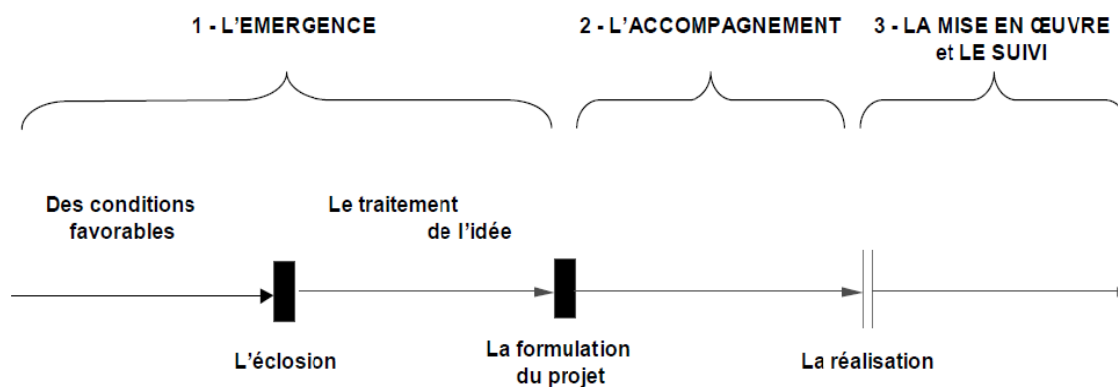
À partir du Petit Larousse, il a été possible d'avoir la définition suivante pour le concept de l'émergence : « Apparition plus ou moins soudaine d'une idée [...] ». Il est important de rappeler que cette étude s'intéresse exclusivement à la phase d'émergence des projets. D'ailleurs, cette définition s'inscrit dans la logique d'intervention de cette étude puisqu'elle s'intéresse aux conditions dans la phase d'émergence qui font en sorte que les entreprises arrivent à réaliser leurs projets.

Les recherches préliminaires sur le concept d'émergence permettent de constater que ce concept est étroitement lié aux concepts de créativité et d'innovation. Pour donner l'orientation à donner au concept de l'émergence pour cette étude, il est intéressant de faire un parallèle avec le processus créatif, à savoir que « la production d'idées nouvelles et utiles est le résultat d'un processus en quatre étapes [...] : 1) la préparation; 2) l'incubation; 3) l'illumination et 4) la vérification » (Pépin, 2012). Le concept d'émergence peut donc référer à un processus en amont des projets depuis une idée jusqu'à sa réalisation.

En partant du principe que l'émergence suit un processus, les recherches dans la littérature ont été faites avec l'objectif de pouvoir déterminer un processus d'émergence comme base d'analyse des conditions nécessaires à l'émergence des projets. Un premier texte portant sur la gestion collaborative et la capitalisation des idées émergentes en innovation amène que « [les phases d'avant-projet] sont caractérisées par le flou et l'ambiguïté et donc plus difficilement modélisables dans un outil. Pour autant, de nombreux auteurs ont depuis de nombreuses années montré l'importance de ces phases amont dans la réussite finale d'un projet » (Deloule, 2004; cité de Cooper, 1988 et Barclay, 1992). Un second texte portant sur l'émergence de l'idée de projet chez le dirigeant de petite entreprise - une relecture du concept de tension créatrice présente une excellente analyse de la phase d'émergence en gestion de projet. D'ailleurs, il précise que « l'émergence de l'idée de projet s'inscrit tout d'abord dans le cadre plus large du cycle de vie du projet » et que « la phase que nous considérons comme fondatrice est le plus souvent exclue dans les descriptions du cycle de vie » (Condor, 2004). En effet, ce texte présente qu'il est difficile de définir la phase d'émergence dans le domaine de la gestion de projet. Cela s'explique par le fait qu'il est difficile d'avoir un cadre applicable à tous les types de projet. Ainsi, pour déterminer un processus d'émergence comme base d'analyse dans la présente étude, il faut que le processus ait la flexibilité nécessaire pour permettre d'intégrer tous les types de projet.

En ce sens, c'est dans un troisième texte portant sur l'émergence de projets que l'on retrouve un modèle présentant les grandes phases d'un projet de l'émergence à la mise en œuvre du projet. Voici un tableau illustrant ces grandes phases :

Tableau 1 - Les phases du processus d'émergence



Source : *L'Emergence de projets*, 2005. CRA, réseau Agriculture et territoires des Chambres d'agriculture de Rhône-Alpes

Le texte présente les explications suivantes avec la présentation de ce tableau :

1. La phase d'émergence du projet se déroule en deux temps assez distincts qui sont séparés par « l'éclosion » du projet :

- le premier temps va créer les conditions favorables à l'éclosion du projet;
- le second temps permet de structurer la réflexion des acteurs pour arriver à la formulation du projet.

Ces deux temps sont présentés en détail dans le paragraphe suivant.

Globalement cette phase est souvent peu maîtrisée car, si les prémices du futur projet (l'idée de départ et un futur groupe-projet) sont présentes, l'objet est encore incertain, flou, peu formalisé.

2. La deuxième phase : « l'accompagnement pour l'élaboration du projet », est globalement bien maîtrisée par les agents de développement. De nombreuses formations existent à ce sujet. Elle consiste essentiellement à faire l'état des lieux et déterminer les conditions de faisabilité du projet. Elle permet de préciser les

stratégies, les plans d'action et enfin le tableau de bord du projet. (CRA, réseau Agriculture et territoires des Chambres d'agriculture de Rhône-Alpes, 2005)

Suivant ce modèle, dans le cadre de la présente étude, il y a lieu d'envisager la phase d'émergence de projet en un processus en trois étapes, à savoir : 1) l'étape de la génération des idées; 2) l'étape de l'incubation et de la préparation du projet; et 3) l'étape de la conception et de la planification. Ces trois étapes distinctes se caractérisent respectivement par : 1) avoir les conditions favorables à l'éclosion d'idées de projet; 2) faire les premières réflexions sur les idées de projet et mettre en place un contexte favorable à la concrétisation des idées de projet; et 3) procéder à l'élaboration formelle du projet pour en faire l'évaluation et obtenir l'approbation pour réaliser le projet. Ainsi, ces trois étapes permettent de bien définir les phases du processus d'émergence qui mène les projets à leur démarrage ou à leur réalisation.

2.1.2 Les conditions d'émergence et la réalisation

Cette section est réservée pour présenter une définition du thème sous-jacent de « la réalisation » et expliquer à quoi il correspond pour le sujet à l'étude. Selon le Petit Larousse, la réalisation correspond à une « action de réaliser quelque chose (sic). La réalisation d'un projet, d'un plan ». En ce qui concerne cette étude, elle vise à déterminer les conditions qui favorisent l'émergence des projets dans de la région des Basques. Il est donc important de mentionner que le thème sous-jacent de « la réalisation » réfère au fait que la recherche s'intéresse à l'ensemble des conditions nécessaires dans la phase d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques et qui permettent l'aboutissement ou non des projets. En d'autres mots, l'étude va s'intéresser à l'importance des conditions d'émergence qui font en sorte que les entreprises arrivent à démarrer leurs projets.

2.1.3 Les conditions d'émergence et les projets

La gestion de projets représente un élément important dans cette étude puisqu'elle s'intéresse aux conditions d'émergence des projets. Il est donc important de bien définir le thème sous-jacent « les projets » afin de guider cette étude. Ainsi, la définition d'un projet est la suivante : « Un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client. » (Gray, C. F., et al. 2006). Cette définition permet de présenter les caractéristiques générales associées aux projets, à savoir, que le projet a un début et une fin, que le projet ne représente pas un travail routinier ou de nature opérationnelle et que le projet nécessite des ressources financières, humaines et matérielles.

Aux fins de cette étude, il y a lieu de préciser ce que l'on entend par un projet. Plus spécifiquement, les projets peuvent avoir différents objectifs, entre autres, la mise en place d'un nouveau produit ou d'un service, l'amélioration d'un produit ou d'un service, l'amélioration de la productivité, la réalisation d'un contrat, l'organisation d'un événement, etc. D'ailleurs, le démarrage d'une entreprise peut être considéré comme un projet. De plus, cette étude ne vise aucun domaine d'activité particulier auprès des entreprises. Cela signifie donc que les projets peuvent avoir des objectifs de nature économique ou sociale. Ainsi, notre étude s'intéresse à tous les types de projets qui émergent dans la région des Basques sans critère restrictif sur les objectifs des projets.

2.1.4 Les conditions d'émergence et la région des Basques

Le thème sous-jacent de « la région des Basques » réfère au contexte présenté dans le chapitre précédent. En effet, cette région évolue dans un contexte difficile. Cela s'explique, entre autres, par les données sur la situation démographique de la région qui ne sont pas favorables depuis plusieurs années et que les perspectives d'avenir ne sont pas réjouissantes

ainsi que par les données sur la situation socioéconomique qui se représentent par le fait que plusieurs municipalités de la région des Basques sont identifiées comme étant des municipalités dévitalisées par le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. D'ailleurs, la définition du concept de dévitalisation est la suivante : « Ce terme réfère évidemment à la perte de vitalité d'une personne, d'un organisme ou d'une entité. Dans le domaine du développement régional, cette dévitalisation a plusieurs facettes, puisqu'elle peut être à la fois sociale, économique, démographique, politique, culturelle, etc. » (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010). Il y a lieu de noter que l'indication que cette étude s'intéresse particulièrement à la région des Basques est essentielle compte tenu du contexte socioéconomique. Il s'agit donc un élément important dont il faut tenir compte dans cette étude puisque les conditions d'émergence sont étroitement liées aux facteurs environnementaux. Ainsi, l'acquisition de connaissances lors de cette étude devrait permettre d'avoir une meilleure compréhension de l'importance des conditions nécessaires à l'émergence des projets dans la région des Basques ainsi que de proposer des pistes de solutions qui vont contribuer au développement de la région des Basques.

2.2 L'ETAT ACTUEL DES CONNAISSANCES

L'état actuel des connaissances consiste à recenser les informations en lien avec le sujet à l'étude issues des études précédentes. Cette étape est importante pour reconnaître ce qui a déjà été fait dans le passé et permettre au chercheur de s'en servir pour diriger sa recherche sur des éléments qui ajouteront aux connaissances dans un domaine particulier.

Dans le cas présent, la recension des études antérieures porte sur les conditions d'émergence des projets. Dans le domaine de la gestion de projets, il n'a pas été possible de trouver une étude antérieure qui traitait des conditions d'émergence en lien avec la gestion de projets. Ainsi, les études recensées en lien avec les conditions d'émergence sont issues de domaines connexes à la gestion de projets, mais elles sont tout à fait pertinentes pour identifier des conditions propices à l'émergence des projets.

2.2.1 L'économie sociale : un outil de développement des communautés rurales - Guide des bonnes pratiques sur le développement de l'économie sociale en milieu rural (Chantier de l'économie sociale, 2008)

Cette étude s'intéresse aux entreprises d'économie sociale et elle a été réalisée par l'équipe du Chantier de l'économie sociale. Les entreprises d'économie sociale innovent avec la réalisation de projets et ces projets apportent une contribution au développement des communautés. L'objectif de ce guide est de cerner les pratiques pour réaliser le plein potentiel de l'entrepreneuriat collectif en présentant dans un guide des outils et des conditions qui aident les projets d'entreprises collectives à se réaliser. Pour ce faire, ce guide vise à mettre en lumière le potentiel de l'économie sociale comme outil de développement permettant de vitaliser les milieux ruraux, à améliorer la capacité des organismes de soutien au développement à générer et à soutenir des activités collectives économiquement viables et durables en milieu rural ainsi qu'à susciter, à faciliter et à accompagner la création de nouvelles entreprises d'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 2008). Ainsi, cette étude est tout à fait pertinente puisqu'elle traite des conditions qui contribuent à la réalisation des projets d'entreprises d'économie sociale et que les projets d'entreprises d'économie sociale représentent un domaine d'activité particulier qui s'insère bien dans la gestion de projet.

2.2.1.1 Définition de l'économie sociale

Pour avoir une meilleure compréhension du contexte de cette étude, il y a lieu de définir ce que représente l'économie sociale. L'étude propose que l'économie sociale soit un domaine d'activité qui se représente par des activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif. L'économie sociale se caractérise également par des principes et des règles de fonctionnement, entre autres, l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier, elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État, elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs, elle défend la primauté des

personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus et elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. Plus spécifiquement, les entreprises d'économie sociale sont des organismes sans but lucratif (OSBL), des coopératives d'usagers, des coopératives de travailleurs, des coopératives de producteurs et des coopératives de solidarité (Chantier de l'économie sociale, 2008). Ainsi, il y a lieu de noter que le contexte lié à ce domaine d'activité est différent des autres domaines parce qu'il a une finalité autant sociale qu'économique, mais la gestion de projet ne diffère pas dans ce domaine ce qui permet de dire que les conditions qui favorisent l'émergence des projets devraient être semblables ou être les mêmes.

2.2.1.2 Méthodologie de la recherche

Comme ce guide détermine des conditions qui favorisent l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale, il y a lieu de s'intéresser à la méthodologie de la recherche de cette étude pour en arriver à ces résultats. Une première étape a été de réaliser une enquête préliminaire auprès de 90 Centre local de développement. Le Centre local de développement devait avoir au moins une partie de leur territoire en milieu rural afin d'avoir un aperçu des projets d'économie sociale existants, des besoins à combler et des difficultés rencontrées. Cette enquête a eu un taux de réponse de 63 %, soit 57 des 90 Centre local de développement ont participé à l'enquête. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

2.2.1.3 Les conditions de réussite et les bonnes pratiques

L'enquête préliminaire menée auprès des Centre local de développement a permis d'identifier des besoins inhérents aux projets d'économie sociale, entre autres, l'accès à des ressources financières adaptées, l'amélioration des compétences en gestion, l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration, le développement de marchés, la présence de leaders pour porter les projets et pour les faire émerger ainsi que l'amélioration du réseautage. C'est à partir de ces besoins et du travail fait avec les acteurs de développement qu'il a été possible d'identifier des conditions de réussite pour l'émergence des projets. Les

conditions de réussite sont au nombre de huit, soit l'adaptation des politiques publiques aux réalités rurales, le soutien des élus et des organismes de développement, une bonne connaissance de l'économie sociale et la compétence des promoteurs, une bonne évaluation du projet, l'enracinement des projets, le réseautage et le partenariat, l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement ainsi que l'établissement de liens d'affaires (Chantier de l'économie sociale, 2008). Il y a lieu de noter que les conditions de réussite représentent des conditions nécessaires pour l'émergence des projets dans le cadre de la présente étude.

2.2.1.3.1 L'adaptation des politiques publiques aux réalités rurales

Une première condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est l'adaptation des politiques publiques aux réalités rurales :

Les gouvernements ont développé des politiques publiques visant à favoriser les régions ressources et notamment la ruralité par des crédits d'impôt aux entreprises dans ces régions ou à des secteurs comme l'industrie minière. En économie sociale, des politiques sectorielles permettent le développement d'entreprises collectives dans des secteurs stratégiques comme l'habitation communautaire, les services de garde (CPE), l'aide domestique, l'insertion et l'intégration en emploi de populations marginalisées, les médias communautaires et l'environnement sur tout le territoire du Québec. L'adaptation de ces politiques aux réalités rurales est incontournable, que ce soit en matière d'habitation ou de services directs aux personnes. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

Ceci indique que les différents paliers gouvernementaux peuvent être une condition d'émergence de projet. En fait, cela peut se traduire de différentes manières, entre autres, par la mise en place de différents programmes (aide à la collectivité, crédits d'impôt, congés fiscaux, soutien aux entreprises, etc.) qui incitent les entreprises à réaliser des projets et par des modifications à la réglementation qui peuvent obliger les entreprises à réaliser des projets qui ont pour objectif de se conformer aux nouvelles normes. En ce sens, l'action des gouvernements peut être très large. Il est à noter que cette condition d'émergence est attribuable à l'action des gouvernements, ce qui signifie que les entreprises sont tributaires de la volonté des gouvernements à voir se réaliser des projets.

2.2.1.3.2 Le soutien des élus et des organismes de développement

Une deuxième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est le soutien des élus et des organismes de développement :

Lorsque les élus et les organismes de développement soutiennent l'économie sociale, les projets prennent vie et survivent plus facilement. [...] Le soutien technique et le soutien financier doivent être accessibles à des entreprises qui œuvrent dans des secteurs diversifiés. [...] Les ressources techniques peuvent au besoin soutenir temporairement le développement du leadership nécessaire à l'émergence et la réalisation du projet. [...] Les municipalités aussi soutiennent l'économie sociale. Elles accordent des fonds, fournissent souvent des locaux gratuitement à des entreprises d'économie sociale et de nombreux élus s'impliquent dans des projets collectifs en tant que citoyens. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

Cette condition de réussite intègre l'implication des élus et des organismes de développement dans la gestion des projets. Cette implication est importante parce qu'elle permet aux entreprises d'avoir l'aide financière nécessaire pour réaliser les projets et qu'elle permet de soutenir les entreprises dans le processus d'émergence des projets. C'est donc dire que les élus et les organismes de développement peuvent être des parties prenantes essentielles à l'émergence des projets et que les entreprises peuvent les gérer dans le cadre de leurs projets. Il est à noter que cette condition d'émergence est attribuable à l'implication des élus et des organismes de développement à titre de parties prenantes des projets, ce qui signifie que les entreprises peuvent les inclure dans leurs stratégies pour mener à terme les projets.

2.2.1.3.3 Une bonne connaissance de l'économie sociale et la compétence des promoteurs

Une troisième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est d'avoir une bonne connaissance de l'économie sociale et la compétence des promoteurs :

Pour que les entreprises d'économie sociale puissent se développer à leur plein potentiel, il est essentiel que l'ensemble des acteurs reconnaisse ce potentiel. Pour arriver à cette reconnaissance, il peut être nécessaire d'organiser des séances de

sensibilisation. Cela incitera à adopter des pratiques qui favorisent l'entrepreneuriat collectif. De même, chaque fois que de la formation sur la sensibilisation à l'économie sociale, sur sa diversité et sur ses retombées est offerte, des idées de projet germent. [...] En effet, les projets d'économie sociale naissent souvent pour répondre à des besoins sociaux. Toutefois, les objectifs sociaux et environnementaux ne doivent pas occulter les objectifs économiques. Une saine gestion et une vision du développement s'avèrent essentielles pour assurer la survie des entreprises d'économie sociale et leur permettre de remplir leur mission sociale. De même, la présence de promoteurs compétents est indispensable pour transformer des idées en projets concrets. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

En considérant cette condition de réussite dans un contexte général de gestion de projet, il est important de retenir que du temps doit être accordé pour faire émerger des idées de projet, que les projets doivent répondre à des besoins réels et que l'émergence des projets nécessite la présence de personnes compétentes. En effet, que les projets aient une finalité sociale ou économique, plusieurs éléments permettent l'émergence des projets, entre autres, un processus créatif qui favorise l'émergence d'idées, les projets doivent avoir une stratégie (buts, objectifs, visions, besoins, etc.) ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée pour assurer la gestion des projets et pour avoir les connaissances liées au domaine d'expertise des projets. Il s'agit donc de trois conditions d'émergence de projet bien distinctes.

2.2.1.3.4 Une bonne évaluation du projet

Une quatrième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est de faire une bonne évaluation du projet :

Avant de lancer une entreprise et d'investir beaucoup d'énergie, de temps et d'argent dans un projet, il vaut mieux prendre la peine de consacrer des efforts à l'évaluation de la pertinence du projet. Cela peut prendre diverses formes. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

Dans le domaine de la gestion de projet, cette condition de réussite rappelle l'importance de faire des études de faisabilité. En effet, les études de faisabilité sont utiles pour évaluer la viabilité d'un projet. Elles comprennent plusieurs types d'analyses, entre autres, les études de marché, les études techniques, les études financières, les études

sociales et environnementales ainsi que les études organisationnelles et des ressources humaines. (O'Shaughnessy, 2006) Cette condition d'émergence de projet est étroitement liée aux décisions de l'entreprise d'engager des dépenses pour faire des études avant la réalisation des projets.

2.2.1.3.5 L'enracinement des projets

Une cinquième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est l'enracinement des projets :

Les entreprises d'économie sociale répondent à des besoins collectifs. Ainsi, il n'est pas rare que la population se mobilise pour qu'un projet puisse aller de l'avant. L'engagement des citoyens permet de mettre sur pied des projets structurants pour le territoire. Cela contribue à créer une économie diversifiée et à très forte connotation identitaire. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

De manière générale, il est important de retenir de cette condition de réussite que la mobilisation favorise l'émergence des projets. En effet, dans un contexte de gestion de projet, il est essentiel de mobiliser l'équipe de projet autour d'un objectif commun. En mobilisant l'équipe de projet, celle-ci est motivée à voir émerger le projet et donne son maximum afin d'atteindre les objectifs du projet. De plus, la mobilisation de la communauté interne et externe à l'entreprise peut susciter l'engouement nécessaire à l'émergence du projet.

2.2.1.3.6 Le réseautage et le partenariat

Une sixième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est le réseautage et le partenariat :

Le réseautage est un outil essentiel de développement; il est d'ailleurs à l'origine de bon nombre de politiques sectorielles et d'avancées significatives dans le développement de l'économie sociale au Québec. Le réseautage est aussi l'une des causes de la longévité des entreprises collectives. Il permet la circulation de l'information, la concertation, l'échange d'expertises et d'expériences, le transfert des connaissances et la mutualisation d'outils de promotion, de formation, etc. Il est aussi nécessaire dans l'élaboration de stratégies communes de développement

local et régional. (Chantier de l'économie sociale, 2008; cité de Chantier de l'économie sociale, 2006)

En considérant cette condition de réussite dans un contexte général de gestion de projet, il est important de retenir que le réseautage et le partenariat constituent une stratégie d'affaires qui peut contribuer à l'émergence des projets. En effet, cela amène le partage et l'échange de connaissances, d'expertises et d'expériences. Celles-ci peuvent être essentielles pour l'émergence d'un projet puisqu'elles peuvent faciliter l'émergence du projet. Dans ce cas-ci, cette condition d'émergence repose sur la stratégie d'affaires mise en place par l'entreprise et vise à avoir des échanges avec d'autres entreprises.

2.2.1.3.7 L'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement

Une septième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement :

La Corporation de gestion de la Forêt de l'Aigle a mis sur pied une approche multiressource de développement de la forêt. Serait-ce un élément de réponse à la crise forestière? (Chantier de l'économie sociale, 2008)

En ce qui concerne cette condition de réussite, le guide propose que l'utilisation des ressources naturelles et la protection de l'environnement soient à l'origine d'un projet. Cela s'explique par le fait qu'une mauvaise utilisation des ressources naturelles et de la protection de l'environnement représente une problématique à laquelle un projet peut constituer une solution. Il est également possible d'envisager cette condition de réussite dans le cadre d'un développement stratégique afin d'éviter d'épuiser une ressource naturelle. Il est donc possible d'envisager cette condition de réussite au même titre qu'un besoin pour l'entreprise.

2.2.1.3.8 L'établissement de liens d'affaires

Une huitième condition de réussite qui favorise l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est l'établissement de liens d'affaires :

Lorsque des entreprises d'économie sociale existent sur un territoire, une bonne façon de soutenir leur développement est de se procurer des biens et services qu'elles produisent. Certaines municipalités adoptent même des politiques d'achats préférentiels qui priorisent l'achat au sein d'entreprises d'économie sociale, l'achat local et l'achat de produits équitables. Certains secteurs d'activités se prêtent particulièrement bien à l'établissement de liens d'affaires entre les municipalités et les entreprises d'économie sociale, comme le secteur de l'environnement. (Chantier de l'économie sociale, 2008)

Tel que présenté dans le guide, cette condition de réussite est davantage en lien avec la pérennisation des projets d'entreprises d'économie sociale qu'avec le processus d'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale. Par contre, adapté à un contexte général de gestion de projet, il est possible de voir cette condition comme une stratégie d'affaires au même titre que le réseautage et le partenariat. En fait, en adoptant une stratégie visant à établir des liens d'affaires qui permet d'unir les forces de chacun vers un objectif commun, cela pourrait favoriser l'émergence des projets.

2.2.2 Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain (Caillouette, 2010)

Cette étude s'intéresse aux conditions de succès de l'émergence des entreprises d'économie sociale en milieu rural et en milieu urbain. Elle a été réalisée par Jacques Caillouette, chercheur principal, dans le cadre d'un partenariat avec des représentants du milieu de l'économie sociale en Estrie. Cette étude part du principe que l'étude des conditions de succès de l'émergence des entreprises d'économie sociale permettrait d'avoir une meilleure compréhension de l'économie sociale dans son développement en tant que moteur de transformations sociales et de développement territorial. Ainsi, l'objectif de cette étude est de mieux comprendre les mécanismes et les dynamiques ayant permis l'éclosion d'une idée de projet et l'évolution de sa concrétisation jusqu'au moment où l'entreprise existe et commence à opérer. (Caillouette, 2010)

2.2.2.1 Méthodologie de la recherche

Pour cette étude, les chercheurs ont privilégié l'étude de cas et l'analyse qualitative. En fait, quatre entreprises situées dans les différentes municipalités régionales de comté

estriennes ont été ciblées pour cette étude. Le seul critère de sélection est que l'origine de l'entreprise ne devait pas être liée à des programmes gouvernementaux particuliers. Les outils de collecte de données utilisés pour cette étude sont l'analyse documentaire, l'entretien individuel semi-dirigé et l'observation participante. Pour chaque entreprise d'économie sociale ciblée, les chercheurs ont réalisé quatre entretiens individuels semi-dirigés avec différents intervenants au projet d'entreprise pour un total de seize entretiens. Ainsi, une analyse transversale des données selon une démarche comparative a permis d'identifier et documenter les processus, les enjeux, les défis et les conditions de succès dans l'émergence de ces entreprises. (Caillouette, 2010)

2.2.2.2 Processus d'émergence

À ce stade, il y a lieu de présenter l'orientation de cette étude en ce qui concerne les conditions d'émergence. Dans un fascicule présentant la synthèse des résultats de la recherche, il est mentionné ce qui suit :

Au départ de cette démarche, nous recherchions simplement les conditions de succès de l'émergence des entreprises étudiées. Toutefois, nous avons rapidement constaté que ces conditions gagnantes étaient absentes au début du processus d'émergence et que les promoteurs avaient dû les bâtir. C'est pourquoi, au lieu de conditions d'émergence, vous constaterez que nous référons davantage à des stratégies. (Caillouette, 2010)

Tel que présenté dans cette étude, les conditions d'émergence doivent être réunies suivant un processus menant à l'émergence de l'entreprise. D'ailleurs, cette étude considère également que l'émergence correspond à la phase qui précède et qui peut chevaucher le démarrage de l'entreprise. Cette vision des conditions d'émergence comme un processus s'insère bien dans le cadre de la présente étude. Ainsi, il est tout à fait pertinent de considérer les stratégies identifiées dans cette étude comme des conditions d'émergence.

2.2.2.3 Les stratégies gagnantes

Dans le fascicule présentant la synthèse des résultats de la recherche, il est question de douze stratégies qui favorisent l'émergence d'entreprises d'économie sociale. De manière générale, l'étude mentionne que « Les stratégies énoncées ici sont tirées des quatre

processus d'émergence étudiés. Il ne faut pas les voir comme des conditions obligatoires, mais plutôt comme des stratégies à mettre en place pour favoriser la réussite des projets. » (Caillouette, 2010) Selon ce qui précède, il est important de considérer les stratégies gagnantes comme des conditions qui favorisent l'émergence plutôt que comme des conditions nécessaires à l'émergence des projets. Ainsi, les douze stratégies gagnantes sont les suivantes : 1) Répondre à un besoin perçu comme étant central pour la communauté locale; 2) Poser le projet comme un enjeu pour le développement de la communauté; 3) Avoir une préoccupation constante pour la faisabilité économique d'un projet de ce type, sans ne jamais oublier son aspect social; 4) Identifier un organisme incubateur, prêt à offrir un local et des ressources; 5) Avoir des espaces démocratiques de partage d'idées et de délibération; 6) Profiter du momentum des rencontres afin de créer des groupes de travail avec les citoyens; 7) Favoriser la participation citoyenne par l'engagement bénévole et par une consultation régulière de la communauté; 8) Se lier aux forces des mouvements sociaux déjà présents dans la communauté; 9) Accéder à du capital de risque; 10) Convaincre les acteurs publics et privés d'appuyer cette cause importante pour la communauté; 11) Faire connaître l'économie sociale à l'ensemble des intervenants rattachés au développement local; et 12) Utiliser les nouvelles technologies de l'information afin de bâtir des réseaux locaux (Caillouette, 2010).

Il est possible de constater qu'un bon nombre de ces stratégies gagnantes pour favoriser l'émergence des projets ont déjà été envisagées lors de la présentation de l'étude réalisée par le Chantier de l'économie sociale. En effet, adapté à un contexte de gestion de projet, ces stratégies rappellent l'importance des conditions d'émergence suivantes :

- Répondre à un besoin (Stratégie 1);
- Mobiliser les différentes parties (Stratégies 2, 6 et 7);
- Faire une évaluation du projet (Stratégie 3);

- Développer des partenariats et établir des liens d'affaires (Stratégies 4 et 8);
- Encourager la créativité et l'innovation (Stratégie 5);
- Gérer les parties prenantes (Stratégies 10 et 11);
- Faire du réseautage (Stratégie 12).

La présentation des stratégies gagnantes issues de cette étude renforce l'importance de ces conditions nécessaires à l'émergence des projets. Comme ces conditions ont déjà été présentées, il y a lieu de noter que les prochaines lignes traiteront uniquement des stratégies gagnantes qui amènent à considérer de nouvelles conditions d'émergence de projet. Ainsi, il sera question du financement des projets (Stratégie 9) et de l'utilisation des technologies de l'information (Stratégie 12).

2.2.2.3.1 Accéder à du capital de risque

Une stratégie gagnante pour l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est d'accéder à du capital de risque. Le fascicule présentant la synthèse des résultats de la recherche mentionne ce qui suit :

Un autre facteur influent pour le succès de cette entreprise aura été l'accès au financement qu'a accordé le fonds de développement de l'économie sociale de Sherbrooke. La transformation de cette idée de projet dans un cadre économique concret avec des outils adéquats (plan d'affaires, étude marketing, etc.) a permis l'appui d'acteurs économiques de la communauté, sans qui le projet aurait couru le danger de, faute d'oxygène, périliter avant de naître. (Caillouette, 2010)

Cette stratégie rappelle l'importance de la dimension financière dans la gestion de projet. En effet, bien avant le démarrage d'un projet, l'entreprise doit avoir la capacité financière pour supporter les coûts engagés pour réaliser les études de faisabilité et les autres coûts directs et indirects inhérents à la gestion de l'avant-projet. L'entreprise doit donc avoir le financement nécessaire pour supporter ces frais puisque la gestion de projet, qu'elle soit de nature sociale ou économique, implique l'engagement financier de l'entreprise et les retombées viennent bien souvent plus tard, soit après le démarrage du

projet. Il est donc essentiel pour l'entreprise d'obtenir le financement essentiel à l'émergence de ses projets. Il y a différentes manières d'obtenir du financement pour une entreprise, entre autres, les ressources financières de l'entreprise, l'obtention du financement par une institution financière ou l'obtention de subventions ou de prêts par des organismes gouvernementaux ou des organismes d'aide au développement. Quoi qu'il en soit, cette condition représente une dimension capitale qui est nécessaire à l'émergence des projets.

2.2.2.3.2 Utiliser les nouvelles technologies de l'information afin de bâtir des réseaux locaux

Une stratégie gagnant pour l'émergence des projets d'entreprises d'économie sociale est d'utiliser les nouvelles technologies de l'information afin de bâtir des réseaux locaux. Le fascicule présentant la synthèse des résultats de la recherche propose ce qui suit :

Poussée par le désir d'aider les petits producteurs et transformateurs à atteindre les consommateurs, l'Internet a été pensé dans ce projet comme un outil de réseautage, une toile mettant en liens de manière très concrète, des consommateurs et des producteurs locaux. L'organisation a donc décidé de mettre sur pied un site Internet afin de structurer un groupe d'achats auprès des producteurs locaux. C'est en 2004 que le comité du projet, relevant des AmiEs de la Terre de l'Estrie, est formé. (Caillouette, 2010)

Cette stratégie souligne l'importance des technologies de l'information pour l'émergence des projets. Dans les faits, la force médiatique que peut constituer l'utilisation des technologies de l'information (Internet, médias sociaux, etc.) n'est plus à démontrer. Elle peut être utilisée pour gérer le traitement de l'information sur un projet ou pour susciter l'engouement pour un projet en mobilisant la communauté. Il s'agit donc d'une dimension essentielle que les entreprises ne peuvent pas négliger dans la gestion de leurs projets.

2.2.3 Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec - Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette étude s'intéresse à l'émergence et à la pérennisation des innovations sociales au Québec. Elle a été réalisée par le Réseau québécois en innovation sociale. Ce travail de

recherche part du principe que la mise en commun des connaissances et des expertises permettrait d'innover et d'en faire bénéficier la société québécoise. Ainsi, ce travail se représente en quelque sorte par un guide servant à présenter les nouveaux savoirs et savoir-faire sur les pratiques et les processus de l'innovation sociale. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

2.2.3.1 Méthodologie de la recherche

Pour réaliser ce travail de recherche, le Réseau québécois en innovation sociale a regroupé en une communauté d'intérêt une vingtaine de représentants d'organisations reconnues comme leaders de l'innovation sociale au Québec. La communauté d'intérêt est donc composée d'acteurs provenant des milieux de la recherche, de l'intervention et de la liaison œuvrant dans le secteur économique, social, de l'éducation et de la culture. Ainsi, la communauté d'intérêt a réalisé cette recherche en douze mois d'échanges et de travail conjoint de manière à pouvoir présenter la synthèse finale de la recherche jusqu'aux études de cas qui ont constitué un matériel de base pour les travaux. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

2.2.3.2 Définition de l'innovation sociale

Dans le travail de recherche, le Réseau québécois en innovation sociale a proposé une définition de l'innovation sociale :

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette définition permet de conclure que les innovations sociales constituent une forme de projet. En effet, la base même d'un projet est l'émergence d'une idée et la réalisation de celle-ci de manière à atteindre les objectifs inhérents au projet. Ainsi, pour la

présente étude, il est tout à fait pertinent de considérer comme des conditions d'émergence les clés de l'innovation sociale présentées dans ce travail de recherche.

2.2.3.3 Clés de l'innovation sociale

La synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale propose des clés de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale :

Les éléments suivants sont, à première vue, présents dans la majorité des projets, du moins, dans la plupart des projets d'innovation. C'est dans leur mise en œuvre, dans l'action, dans la façon de faire que la spécificité de l'innovation sociale apparaît. Diverses pistes sont exposées et permettent d'initier des travaux plus poussés sur des éléments encore peu explorés et pourtant salutaires au développement, à la valorisation et à la consolidation de l'innovation sociale. Il est important de noter que l'ensemble des éléments est interrelié et indissociable et s'applique indépendamment du secteur visé puisqu'il porte sur la mise en œuvre et non pas sur le résultat final du projet. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Les clés de l'innovation sociale présentées dans la synthèse des travaux de la communauté d'intérêt pouvant constituer des conditions d'émergence sont au nombre de onze, soit : 1) Déclencheurs du projet; 2) Planification du projet; 3) Audace et risque; 4) Mobilisation des acteurs; 5) Coconstruction des savoirs et savoir-faire; 6) Confiance; 7) Leadership; 8) Financement; 9) Rayonnement du projet; 10) Gestion du changement; et 11) Transfert/institutionnalisation/pérennisation (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011). Il y a lieu de noter que certaines clés de l'innovation sociale sont similaires à des conditions d'émergence issues des études présentées précédemment, entre autres : les déclencheurs du projet qui se caractérisent par la nécessité de répondre à un besoin, la mobilisation des acteurs et le financement du projet. Ainsi, dans les prochaines lignes, il sera question des autres clés de l'innovation sociale et de la manière dont il est possible de les considérer comme des conditions d'émergence dans la gestion de projet.

2.2.3.3.1 Planification du projet

Une première clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est la planification du projet :

La planification d'un projet d'innovation sociale ne diffère pas totalement de la planification classique. Par contre, les points suivants soulèvent les spécificités qui émergent de la plupart des projets d'innovation sociale. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette clé de l'innovation sociale identifie la planification du projet comme étant une condition importante pour l'émergence d'un projet. D'ailleurs, les activités de planification sont étroitement liées à la gestion de projet. En effet, le référentiel des connaissances en gestion de projet reconnaît la planification comme un groupe de processus pour la gestion des projets (Project Management Institute, 2008). De plus, il existe plusieurs outils utiles pour faire la planification d'un projet, entre autres, le diagramme de Gantt, la méthode PERT et des logiciels comme MS Project pour ne nommer que ceux-là. Ainsi, la planification du projet représente une tâche importante à faire pour l'émergence d'un projet afin d'assurer une bonne gestion de celui-ci.

2.2.3.3.2 Audace et risque

Une deuxième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est l'audace et le risque :

Par définition, un projet d'innovation comporte une part d'incertitude. La présence du risque dans ces projets est imputable au processus même de ce type d'innovation. Pour se lancer dans un projet d'innovation sociale, les partenaires doivent donc faire preuve d'audace. En effet, compte tenu de la présence d'un « inconnu assumé » dans sa mise en œuvre et le processus de changement associé à la portée transformatrice de ce type de projet, la gestion du risque devient un élément important à prendre en compte. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Selon cette clé de l'innovation sociale, il est important de gérer les risques inhérents à un projet afin d'en faciliter l'émergence. Le concept de risque ne fait pas exception dans le domaine de la gestion de projet puisqu'il subsiste toujours une part d'incertitude. D'ailleurs,

un chapitre entier du référentiel des connaissances en gestion de projet porte sur le management des risques du projet. Il y est mentionner que l'entreprise doit avoir une attention proactive au management des risques parce que cela permet d'aller de l'avant avec un projet tout en reconnaissant et en assurant un suivi des éléments qui peuvent avoir un impact sur le projet (Project Management Institute, 2008). Ainsi, la gestion des risques vise essentiellement à contrôler les éléments externes au projet qui peuvent avoir un impact négatif sur celui-ci.

2.2.3.3.3 Coconstruction des savoirs et savoir-faire

Une troisième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est la coconstruction des savoirs et savoir-faire :

La coconstruction des savoirs et savoir-faire est transversale au processus d'innovation sociale. En effet, ce n'est pas simplement dans le développement du projet qu'elle est utilisée, mais bien dans l'ensemble des volets de celui-ci. Elle permet le développement collectif, à la lumière des savoirs et savoir-faire de l'ensemble des acteurs impliqués, de réponses novatrices adaptées et appropriées aux différents éléments constituant le projet (mode de gestion, financement, etc.). (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Il a déjà été question plus tôt que la présence d'une main-d'œuvre qualifiée constituait une condition d'émergence des projets. Toutefois, cette clé de l'innovation sociale va un peu plus loin que le simple fait d'avoir la main-d'œuvre qualifiée pour réaliser un projet. En effet, elle intègre la nécessité de développer une synergie prometteuse entre les différents acteurs d'un projet qui peut se traduire par une mise en relation directe des différents acteurs tout au long du processus. En contexte de gestion de projet, cela peut se traduire par l'établissement d'une équipe de projet ou d'un comité de projet qui se réunit ponctuellement afin d'échanger les connaissances et expertises de chacun en vue d'atteindre les objectifs du projet. Ainsi, au-delà des compétences et des connaissances de la main-d'œuvre, il est important de s'intéresser à l'organisation du travail qui est mise en place par l'entreprise pour réaliser les projets.

2.2.3.3.4 Confiance

Une quatrième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est la confiance :

Un projet d'innovation sociale nécessite le développement d'un lien de confiance fort entre les différents acteurs du projet, et ce, pour la totalité de la durée du projet. Différentes façons de faire facilitent le développement de ce lien en innovation sociale. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette clé de l'innovation sociale révèle qu'une relation de confiance entre les différents acteurs constitue une condition d'émergence des projets. Cette réalité ne fait pas abstraction dans le domaine de la gestion de projet. En effet, il est reconnu que la performance d'une équipe de travail est étroitement liée au niveau de confiance qu'il existe entre les membres. Dans le cycle de vie d'une équipe de projet, l'étape de la performance vient après les étapes de turbulence et de régulation. En ce sens, les membres d'une équipe vont connaître une période où la vision et les points de vue seront divergents et, ensuite, les membres d'une équipe vont se réunir autour d'un objectif commun après avoir réglé les points de désaccord. Il est important de noter qu'il est possible pour une équipe de projet d'établir une relation de confiance ainsi que de surmonter les obstacles en posant un diagnostic de l'équipe de travail et en élaborant une activité de consolidation qui répond au besoin de l'équipe (Pépin, 2012). Ainsi, il y a lieu de s'intéresser à l'importance du niveau de confiance entre les différents acteurs d'un projet dans l'émergence des projets.

2.2.3.3.5 Leadership

Une cinquième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est le leadership :

Tout projet nécessite un certain leadership pour voir le jour. Par contre, dans un projet d'innovation sociale, celui-ci possède une triple dimension. En effet, on se doit de retrouver un leadership tant au niveau individuel, qu'organisationnel et collectif pour assurer la mise en œuvre et la pérennisation du projet. L'écosystème large dans lequel l'innovation sociale s'incère (sic) n'est pas sans lien avec cette nécessité. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette clé de l'innovation sociale propose qu'un leadership soit nécessaire à l'émergence des projets. Cette condition est également importante dans le domaine de la gestion de projet. En effet, l'équipe de projet comprend habituellement un leader qui va diriger l'équipe. Son rôle est d'une importance capitale puisque celui-ci va être rassembleur et va guider l'équipe de projet vers l'atteinte des objectifs communs (Pépin, 2012). Ainsi, il y a lieu de s'intéresser à l'importance de cette condition dans le processus menant à l'émergence des projets.

2.2.3.3.6 Rayonnement du projet

Une sixième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est le rayonnement du projet :

Bien qu'on ne le retrouve pas dans l'ensemble des projets d'innovation sociale, l'importance du rayonnement du projet est apparue comme une clé à la reconnaissance et à la pérennisation de ces projets. Puisqu'il est difficile, en amont de projet, de prédire la forme finale que celui-ci prendra et les retombées qui en découleront, l'arrimage continu du projet à l'écosystème dans lequel il évolue favorise le développement du sentiment d'appartenance et l'engagement, à la fois des acteurs mêmes du projet, mais également de ses partenaires locaux (décideurs). (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Cette clé de l'innovation sociale fait référence au fait qu'il est nécessaire d'avoir une stratégie de communication avec les différents acteurs du projet afin de favoriser le développement du sentiment d'appartenance et l'engagement envers le projet. Dans le domaine de la gestion de projet, l'importance du management des communications est reconnue puisque le référentiel des connaissances dans ce domaine comprend un chapitre entier sur ce sujet. En effet, il précise que « [le] management des communications trouve son intérêt dans l'identification et la documentation de l'approche la plus efficace et la plus effective pour communiquer avec les parties prenantes » (Project Management Institute, 2008). Ainsi, l'établissement d'une stratégie de communication représente une condition d'émergence essentielle à étudier dans le cadre de cette étude.

2.2.3.3.7 Gestion du changement

Une septième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est la gestion du changement :

L'écosystème dans lequel évolue l'innovation sociale est large de par le seul fait qu'elle se veut une réponse à un besoin social. Les transformations qu'elle induit sont souvent profondes puisqu'elles touchent la culture même des organisations et des milieux dans lesquels le projet se développe. Un projet d'innovation sociale se doit donc de prendre en compte les différentes dimensions de la gestion, tant au niveau de l'organisation que de la société qui seront touchées par sa mise en œuvre. Il est primordial de s'assurer que des conditions facilitantes soient mises en place afin d'accompagner ces transformations (sic) dans l'écosystème où évolue l'innovation pour qu'au final, il y ait de véritables changements qui s'imprègnent dans les pratiques et processus. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS, 2011)

Ceci amène le fait que toute innovation nécessite une bonne gestion du changement. En effet, il est reconnu dans le domaine de la gestion qu'il y a toujours des résistances au changement. Les résistances au changement trouvent souvent leur source dans l'inconfort ou l'intolérance de l'inconnu. C'est pourquoi il est important de gérer le changement en apportant l'accompagnement nécessaire tout au long du processus de manière à ce que les différents intervenants impliqués acceptent et adhèrent plus facilement au changement (Pépin, 2012). Ainsi, dans la présente étude, il y a lieu de s'intéresser à l'importance d'assurer la gestion du changement dans le contexte d'un processus menant à l'émergence des projets.

2.2.3.3.8 Transfert/institutionnalisation/pérennisation

Une huitième clé de l'innovation sociale qui facilite l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale est le transfert, l'institutionnalisation et la pérennisation :

Par définition, une innovation sociale se doit d'avoir une fin. En effet, un projet novateur peut être reconnu comme une innovation sociale que s'il est adopté ou utilisé. Cette appropriation implique donc l'adoption d'une nouvelle approche pratique, façon de faire au sein d'une organisation ou, de façon plus étendue, auprès de l'écosystème où elle évolue et fait alors de cette innovation une nouvelle norme. Dans les cas où l'appropriation étendue est souhaitée, le transfert devient

une clé à l'atteinte de cet objectif, mais également à la pérennisation de l'innovation. En innovation sociale, c'est plus souvent le processus qui est transférable que son résultat (puisque'il est moulé à l'écosystème dans lequel il s'est développé). Les modes de transfert sont aussi nombreux que les milieux dans lesquels le transfert peut avoir lieu, mais une règle demeure, c'est en modulant, en adaptant et en transformant le projet selon l'environnement qui l'accueille que l'appropriation pourra vraiment avoir lieu. (Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale RQIS, 2011)

Cette clé de l'innovation sociale qui est proposée va à contre-courant avec l'orientation de la présente étude puisqu'elle se situe à la phase finale du projet. Toutefois, il y a lieu de prendre en compte les leçons apprises comme une condition d'émergence. En effet, dans le référentiel des connaissances en gestion de projet, les intrants du projet incluent les leçons apprises de l'entreprise, à savoir, les expériences et connaissances accumulées par l'entreprise au fil de son existence et des projets réalisés ou non réalisés. Il s'agit en quelque sorte des mémoires de l'organisation qui aident et guident la réalisation des futurs projets en soulignant les choses à éviter et les éléments incontournables (Project Management Institute, 2008). Ainsi, les leçons apprises peuvent constituer une condition nécessaire à l'émergence des projets.

2.2.4 Des communautés à revitaliser : Un défi collectif pour le Québec - Rapport du groupe de travail sur les communautés dévitalisées (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010)

Cette étude s'intéresse au phénomène de la dévitalisation des municipalités dévitalisées et elle a été réalisée par un groupe de travail mis en place par le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. L'objectif principal de cette étude est de cibler des facteurs de revitalisation et des voies de développement pour les municipalités dévitalisées. Elle part du principe que le concept de dévitalisation est à mettre en opposition avec celui de revitalisation qui est nécessaire pour le développement local des municipalités ayant un problème de dévitalisation (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010). Il apparaît tout à fait pertinent de s'intéresser à cette étude puisque la mise en contexte du chapitre 1 a révélé que plusieurs municipalités de la région des

Basques sont des municipalités dévitalisées. De plus, en partant du principe que le développement d'une région et la gestion de projet sont intimement liés, il apparaît tout à fait pertinent de considérer le phénomène de la dévitalisation ainsi que les facteurs favorables à la revitalisation comme des conditions d'émergence.

2.2.4.1 Méthodologie de la recherche

Pour réaliser cette étude, le groupe de travail a retenu un échantillon de huit municipalités pour observer les différents processus de revitalisation. Parmi ces municipalités, la municipalité de Saint-Honoré-de-Témiscouata de la MRC du Témiscouata a été sélectionnée pour l'étude. Il y a lieu de rappeler que la mise en contexte du chapitre 1 permettait de constater que la région des Basques est similaire à la région du Témiscouata. Cela renforce donc la pertinence de s'intéresser à cette étude. Le groupe de travail a réalisé une collecte de données au moyen d'entrevues semi-dirigées auprès des répondants (Élus, Directeurs municipaux, Agents de développement rural, Directeurs généraux de MRC, de centres locaux de développement, de sociétés d'aide au développement des collectivités, Bénévoles - citoyens, Chargés de projet - entrepreneurs, Directeurs régionaux et professionnels du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire et Experts - chercheurs). De cette manière, le groupe de travail a obtenu des données ayant une diversité de points de vue permettant de bien comprendre la contribution de chacun à la revitalisation et les obstacles au développement d'un milieu. (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010)

2.2.4.2 Phénomène de la dévitalisation

Dans le rapport du groupe de travail, il est mentionné que « le phénomène de la dévitalisation d'une communauté renvoie souvent à une combinaison de ces différents aspects, qui sont intimement liés » et qu'on parle « souvent du cycle ou du cercle de la dévitalisation pour expliquer cette dynamique » (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010). Dans le cercle de la dévitalisation, il y a seize éléments qui expliquent ce phénomène, soit : 1) Exode des jeunes; 2) Problème de relève; 3) Faible qualification socioprofessionnelle; 4) Dégradation de l'environnement; 5) Situation de sous-

emploi; 6) Abdication - Résignation; 7) Désintéressement à la vie communautaire; 8) Sclérose du leadership et de l'entrepreneuriat local; 9) Faible niveau de scolarité; 10) Appauvrissement de la population; 11) Manque d'information et de sensibilisation; 12) Démission politique; 13) Mauvaise gestion de la ressource; 14) Perte du sentiment d'appartenance; 15) Désintéressement à la vie politique municipale; et 16) Diminution et vieillissement de la population (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010). Certaines de ces explications sont similaires et renforcent l'intérêt des conditions d'émergence identifiées dans les études présentées précédemment, entre autres, l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement (éléments 4 et 13), la mobilisation des différents acteurs (éléments 6, 7, 12, 14 et 15), le leadership (élément 8) et la gestion des communications (élément 11). Toutefois, selon ce rapport, il y a plusieurs éléments liés au contexte socioéconomique (exode des jeunes, problème de relève, faible qualification socioprofessionnelle, situation de sous-emploi, faible niveau de scolarité, appauvrissement de la population et diminution et vieillissement de la population) qui influence le développement des régions. Ainsi, il y a lieu de s'intéresser à ces éléments en tant que conditions d'émergence afin de voir leur importance dans l'émergence des projets.

2.2.4.3 Facteurs favorables à la revitalisation

Les études menées par le groupe de travail ont permis de dresser une liste des facteurs favorables à la revitalisation. Ces facteurs sont au nombre de seize, à savoir :

- 1) Engagement de leaders visionnaires et compétents;
- 2) Présence d'un comité de développement actif;
- 3) Capacité de réseautage et de concertation;
- 4) Accompagnement soutenu par des professionnels;
- 5) Municipalité proactive dans son développement;
- 6) Présence d'acteurs de l'économie sociale et du mouvement coopératif;
- 7) Connaissance du milieu;
- 8) Exercice de planification participatif à long terme et son suivi;
- 9) Réalisation de projets rassembleurs avec des retombées visibles pour la communauté;
- 10) Intervenant dédié au développement;
- 11) Capacité de collaborer avec les municipalités voisines;
- 12) Capacité de travailler à une échelle territoriale pertinente;
- 13) Fort sentiment d'appartenance;
- 14) Stratégies innovantes;
- 15) Accès au financement disponible et

utilisation optimale de celui-ci; et 16) Conditions favorables à l'arrivée d'une population nouvelle (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2010). Ainsi, il apparaît que ces facteurs favorables à la revitalisation s'insèrent dans la même orientation que les conditions d'émergence issues des études présentées précédemment.

CHAPITRE 3

DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE

Le présent chapitre présente la problématique de recherche de cette étude. D'abord, une première étape consiste à définir la problématique. Ensuite, une seconde étape présente la question de recherche et les objectifs de l'étude. Enfin, une dernière étape permet d'expliquer la pertinence de la recherche.

3.1 LE PROBLEME DE RECHERCHE

Depuis plusieurs années, beaucoup d'acteurs parlent de l'importance de développer les régions du Québec. Or, il est reconnu par le Project Management Institute que les projets peuvent avoir un impact social, économique et environnemental malgré leur caractère temporaire (Project Management Institute, 2008). L'importance de ce phénomène permet de s'y intéresser et se questionner à savoir comment faire en sorte que les projets dans les entreprises d'une région comme le territoire des Basques peuvent devenir un moteur puissant de développement.

Dans cette lignée, plusieurs recherches sur la région des Basques ont été menées afin de dresser un portrait global de la situation. Ces données sont issues principalement de l'Institut de la Statistique du Québec, de Statistique Canada et du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et elles ont été présentées dans le chapitre 1. Les faits saillants à retenir sont les suivants :

- La variation de la population des Basques affiche un résultat négatif dans les recensements de 2006 et 2011;

- La classification de la population selon les groupes d'âge démontre que, dans la région des Basques, la population qui est à l'âge de la retraite représente environ 26 % de la population et que la population qui atteindra l'âge de la retraite au cours des prochaines années (55 à 64 ans) représente environ 19 % de la population;
- La région des Basques affiche un solde migratoire interrégional (2012-2013) négatif;
- L'accroissement naturel négatif de la région des Basques témoigne de la tendance du phénomène de vieillissement de la population;
- Les perspectives démographiques de la variation 2031/2006 de la population de la région des Basques sont de -11,60 %;
- La représentation du taux de travailleurs de 25-64 ans en 2012 pour la région des Basques est plus faible que celui des régions avoisinantes;
- La représentation du revenu disponible des ménages par habitant en 2012 pour la région des Basques est plus basse que celui des régions avoisinantes;
- La majorité des municipalités de la région des Basques affiche un indice de développement négatif et certaines sont considérées comme des municipalités dévitalisées avec un indice inférieur à -5,0 %.

Les recherches ont permis de recueillir plusieurs informations pertinentes sur la situation socioéconomique de la région des Basques. Cela permet d'avoir une idée générale de la problématique associée à cette région et de l'ampleur des défis à surmonter pour arriver à développer cette région et renverser cette tendance. Tel que mentionné plus tôt, les projets peuvent avoir un impact sur la société. Il est donc possible de partir du principe que la gestion de projet dans les entreprises représente un élément intéressant qui stimule le développement d'une région. De ce fait, il s'avère nécessaire de s'intéresser aux conditions

d'émergence des projets, soit les conditions nécessaires dans le processus d'émergence des projets et qui font en sorte que les entreprises arrivent à réaliser leurs projets.

3.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La recherche a pour but de répondre à la question suivante : Quelles sont les conditions d'émergence pour la réalisation des projets dans la région des Basques? Dans la définition de la problématique, il a été démontré que la région des Basques avait besoin de développement et d'être revitalisée. La gestion de projet dans les entreprises constitue un facteur intéressant pour faire du développement dans cette région. Cette étude a donc pour objectif principal d'avoir une meilleure compréhension de l'importance des conditions nécessaires à l'émergence des projets pour permettre aux entreprises de les identifier et de mieux gérer la phase d'émergence des projets, ce qui devrait favoriser l'émergence de projets qui contribuent au développement de la région des Basques. Ainsi, les objectifs spécifiques de cette étude sont les suivants :

- Définir les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques;
- Déterminer les relations existantes entre les conditions d'émergence des projets et les différentes variables étudiées;
- Évaluer l'importance des conditions d'émergence des projets dans la région des Basques;
- Proposer un modèle d'analyse pour la gestion des conditions d'émergence en contexte de gestion de projet.

3.2.1 Définir les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques

Le premier objectif consiste à définir les conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques. Pour ce faire, l'état actuel des connaissances a permis de définir des conditions qui seraient étroitement liées à l'émergence des projets. Il sera donc possible de demander aux entreprises de la région des Basques d'évaluer si les conditions identifiées contribuent de manière importante ou non à l'émergence des projets. De plus, il y aura lieu d'obtenir des renseignements sur les entreprises de la région des Basques et sur la gestion de projet dans ces entreprises. À partir des connaissances issues de la littérature, les conditions d'émergence ont fait l'objet d'une classification dans le tableau suivant en fonction du processus d'émergence (génération des idées, incubation et préparation ainsi que conception et planification) et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition (contrôlable ou non contrôlable). Il est intéressant de constater que les conditions d'émergence sur lesquelles l'entreprise a le moins de contrôle tendent à diminuer d'une étape à l'autre du processus d'émergence.

Tableau 2 - Classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition

		Processus d'émergence		
		Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Capacité de l'entreprise à gérer la condition	Contrôlable	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité/Innovation - Réseautage et partenariat - Établissement de liens d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Main-d'œuvre qualifiée - Organisation du travail - Mobilisation interne à l'entreprise - Confiance - Leadership - Leçons apprises - Parties prenantes - Mobilisation externe à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du projet - Technologies de l'information - Planification du projet - Gestion du changement - Gestion des risques - Gestion des communications
	Non contrôlable	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins internes à l'entreprise - Politiques gouvernementales - Besoins externes à l'entreprise - Ressources naturelles/Environnement - Contexte socioéconomique 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification de la main-d'œuvre - Disponibilité de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Financement

3.2.2 Identifier les relations existantes entre les conditions d'émergence des projets et les différentes variables étudiées

Le deuxième objectif consiste à identifier les relations existantes entre les conditions d'émergence des projets et les différentes variables étudiées. Pour ce faire, à partir des réponses obtenues, il sera nécessaire de mettre en relation chacune des conditions d'émergence des projets avec les données concernant les entreprises et la gestion de projet dans les entreprises. De cette manière, il sera possible de déterminer s'il y a des différences significatives entre les différentes variables. Il sera également possible de faire une analyse en composantes principales afin d'évaluer s'il y a des structures sous-jacentes en lien avec les conditions d'émergence. Ainsi, cela permettra de guider la présentation de l'importance des conditions d'émergence et la présentation d'un modèle d'analyse pour la gestion de projet en fonction des variables dont les réponses sont significativement différentes.

3.2.3 Évaluer l'importance des conditions d'émergence des projets dans la région des Basques

Le troisième objectif consiste à évaluer l'importance des conditions d'émergence des projets dans la région des Basques. Pour ce faire, les résultats de l'étude permettront de déterminer quelles sont les conditions d'émergence des projets les plus importantes dans la phase d'émergence des projets en calculant une moyenne pour chacune des conditions d'émergence. En effet, il sera possible de faire une hiérarchisation de l'importance à accorder aux conditions d'émergence de projet en fonction des moyennes calculées pour chacune d'elles. C'est donc dire que les conditions d'émergence qui vont obtenir un score élevé représenteront les conditions les plus importantes pour réaliser les projets. Cette analyse pourra être faite dans un premier temps dans un contexte général de gestion de projet. Toutefois, comme chaque projet et chaque entreprise sont différents, il est possible que l'importance des conditions d'émergence des projets diffère en fonction des différentes variables étudiées. Ainsi, cette évaluation de l'importance des conditions d'émergence des projets dans la phase d'émergence des projets pourra prendre diverses formes, à savoir, une

forme générale pour un contexte général de gestion de projet et des formes spécifiques en fonction des aspects inhérents aux projets et aux entreprises.

3.2.4 Proposer un modèle d'analyse pour la gestion des conditions d'émergence en contexte de gestion de projet

Le quatrième objectif consiste à proposer un modèle d'analyse pour la gestion des conditions d'émergence en contexte de gestion de projet. L'utilité de proposer aux entreprises ce type de modèle d'analyse est d'avoir un outil de gestion destiné à gérer les conditions d'émergence pour réaliser les projets en fonction de l'importance à leur accorder. L'utilisation de cet outil combiné à la structure sous-jacente des conditions d'émergence pourra servir de guide pour les entreprises afin de déterminer les conditions les plus importantes pour l'émergence des projets. En effet, cet outil permettra aux entreprises de mieux gérer les conditions nécessaires tout au long du processus menant à l'émergence des projets. Cet outil pourra également servir d'indicateur de performance avant, pendant et après l'émergence des projets afin de permettre aux entreprises d'évaluer si elles ont mis tous les efforts pour faire en sorte que ses projets se réalisent. L'établissement de cet indicateur de performance dans les projets passés sera utile pour l'entreprise en tant que leçons apprises pour identifier les éléments qui ont bien fonctionné par le passé et les éléments à améliorer. Le modèle sera également utile pour l'entreprise en tant que guide des conditions d'émergence de projet à réunir pour voir les projets se réaliser. Ainsi, cet outil permettra aux entreprises d'améliorer la gestion de la phase d'émergence des projets en vue d'accentuer l'émergence de ceux-ci.

3.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

La pertinence d'une recherche peut se résumer à l'apport ou à l'importance que celle-ci peut avoir. Dans le cas de la présente étude, la pertinence de la recherche se caractérise par deux éléments. Le premier élément est son intérêt du point de vue des connaissances dans le domaine de la gestion de projet et le second élément est la finalité de l'étude.

3.3.1 Connaissances dans le domaine de la gestion de projet

Lors de la recension des études liées aux conditions d'émergence de projet, il s'est avéré qu'il n'y avait aucune étude réalisée dans le domaine de gestion de projet en lien avec les conditions d'émergence. En effet, les études ayant servi à identifier les conditions d'émergence pour la présente étude sont issues d'études réalisées dans des contextes très spécifiques et qu'il est possible de qualifier de connexes au domaine de la gestion de projet. Il faut également mentionner que les résultats de ces études se basent souvent sur des questionnaires et des entrevues réalisés auprès d'experts en développement (agents de développement de différents organismes, élus municipaux, leaders en innovation sociale, etc.) ou sur des observations de cas. Or, les dirigeants des entreprises et organismes ont rarement eu la possibilité de pouvoir évaluer l'importance à accorder à ces conditions. Cette étude permet donc, pour une première fois, d'établir des connaissances dans le domaine de la gestion de projet sur les conditions nécessaires à l'émergence d'un projet suivant un processus de différentes phases et elle permet de donner une occasion unique aux entreprises de la région des Basques de pouvoir déterminer les conditions qui sont les plus importantes dans l'émergence de leurs projets. De plus, l'état actuel des connaissances dans le domaine de la gestion de projet démontre qu'on s'intéresse beaucoup à la phase d'après-projet pour en faire l'évaluation du point de vue de la performance et des résultats. Par contre, avant de pouvoir déterminer si un projet est une réussite, le projet doit se réaliser et c'est sur cet aspect que porte la présente étude. D'ailleurs, elle devient d'autant plus pertinente en envisageant qu'une meilleure gestion de la phase d'émergence des projets pourrait permettre d'accentuer l'émergence de projets et contribuer à réduire le nombre de projets qui n'arrivent pas à terme.

Dans le domaine de la gestion de projet, il existe un référentiel des connaissances établi par le Project Management Institute qui présente l'ensemble des bonnes pratiques en matière de gestion des projets depuis le démarrage du projet jusqu'à sa clôture, mais la phase d'émergence n'est pas considérée dans le cycle de vie du projet. Or, selon les conditions d'émergence de projet identifiées lors de la recension des études, certaines des bonnes pratiques en matière de gestion des projets devraient être gérées par les entreprises bien avant le démarrage du projet afin d'amener les projets à se réaliser. En étudiant ces bonnes pratiques dans le contexte de la phase d'émergence, il sera possible de poser un regard différent sur la manière que les entreprises doivent gérer les projets depuis la phase d'émergence jusqu'à la clôture du projet. Ainsi, cette étude permettra d'ajouter aux connaissances actuelles dans le domaine de la gestion de projet un outil permettant de mieux gérer la phase d'émergence des projets et d'avoir une gestion systémique des projets depuis l'émergence d'une idée de projet jusqu'à la clôture du projet.

3.3.2 Finalité de l'étude

Un élément important de cette étude est sa finalité. Comme il a été possible de le constater dans le chapitre 1, la région des Basques a des défis nombreux à relever pour assurer son développement. La présente étude part du principe que la gestion de projet constitue un facteur intéressant pour amener du développement dans une région. Dans cette perspective, il y a lieu de s'intéresser aux conditions qui favorisent l'émergence des projets et, par le fait même, le développement d'une région. En effet, une meilleure compréhension de l'importance des conditions d'émergence des projets permettrait aux entreprises de les identifier et de mieux gérer la phase d'émergence de leurs projets. Par conséquent, cela devrait favoriser l'émergence de projets qui contribuent au développement de cette région. Ainsi, les résultats de cette étude pourraient permettre d'envisager des solutions novatrices pour contribuer au développement de la région des Basques

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche de type quantitative vise à mieux comprendre l'importance des conditions nécessaires à l'émergence des projets afin de favoriser le développement de la région des Basques par la gestion de projets. Les connaissances sur les conditions nécessaires dans la phase d'émergence des projets sont peu nombreuses dans le domaine de la gestion de projet. Il est donc tout à fait pertinent de s'intéresser à cette problématique afin de pouvoir mieux la définir. Ceci permettra de proposer un modèle d'analyse pour gérer les conditions d'émergence en contexte de gestion de projet ainsi que d'envisager de nouvelles idées à étudier. Pour ce faire, il y a lieu de suivre une méthodologie conforme aux standards applicables aux travaux de recherche. Ainsi, les prochaines lignes présenteront la démarche utilisée pour réaliser cette étude.

4.1 POPULATION ETUDIEE

Notre étude s'intéresse aux conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques. Les entreprises de cette région représentent donc la population visée par cette recherche. Plus spécifiquement, les répondants visés sont les entrepreneurs, propriétaires et les personnes en charge de la gestion des entreprises et organismes de la région des Basques puisqu'ils sont directement impliqués dans la gestion de l'émergence des projets. Il est très difficile de définir le nombre d'entreprises existantes dans la région des Basques étant donné qu'il n'y a aucune base de données complète des entreprises de cette région. En fait, sur le site Internet du Centre local de développement des Basques, il est mentionné que la région des Basques est composée d'environ 700 entreprises. Il réfère également au site Internet de l'Information sur le marché du travail qui publie les entreprises comptant 5 employés et plus pour toutes les régions et les municipalités du

Québec. À partir de ce site Internet, il a été possible d'obtenir une liste de près de 190 entreprises de 5 employés et plus pour les municipalités de la région des Basques. Ainsi, il apparaît évident que les entreprises de la région des Basques constituent, d'un point de vue de la statistique, une population de petite taille étant donné qu'elle est inférieure du nombre de 1000.

En partant des entreprises identifiées avec la liste provenant du site Internet de l'Information sur le marché du travail, une première étape de la recherche a consisté à identifier les entreprises de la région des Basques dans une base de données. Afin de bonifier cette base de données, des sources d'information complémentaire ont été utilisées, entre autres, il a été possible de trouver des données sur les entreprises sur les différents sites Internet des municipalités de la région des Basques ainsi qu'à partir du bottin téléphonique de la région des Basques. Il est évident que ce travail n'a pas permis de répertorier la totalité des entreprises dans la région des Basques, mais il a tout de même permis d'établir un répertoire des entreprises de la région des Basques de 464 entreprises de tous les secteurs d'activité. Cette base de données initiale a été révisée de manière à exclure les doublons, les entreprises pour lesquelles il n'y avait aucun moyen de communication ainsi que certaines entreprises en fonction de différents critères de sélection mentionnés au paragraphe suivant.

Comme cette étude s'intéresse aux conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques, le premier critère de sélection, qui est également le plus important, est que les entreprises doivent avoir un établissement pour l'exploitation de l'entreprise sur le territoire de la région des Basques. Dans un souci d'obtenir des réponses pertinentes à cette étude, certaines entreprises ont été exclues de la base de données. En effet, le second critère de sélection des entreprises pour cette étude vise à exclure certaines entreprises afin d'éviter d'avoir un dédoublement des réponses. Cela s'explique par le fait

qu'il y a des propriétaires d'entreprises qui possèdent plus d'une entreprise dans la région des Basques ou qu'une organisation puisse avoir plusieurs points de services dans la région des Basques. Dans ces cas, la proposition de participer à l'étude a été soumise qu'une seule fois à chaque propriétaire d'entreprises liées ainsi qu'une seule fois à chaque responsable d'organisation ayant plusieurs points de services. De plus, en raison du faible niveau de qualité des informations pouvant être obtenues par certaines entreprises, un troisième critère de sélection des entreprises vise à exclure les entreprises franchisées, les organismes religieux ainsi que les entreprises fermées ou en voie de fermeture. Ainsi, en tenant compte de l'ensemble des critères de sélection, la révision de la base de données des entreprises de la région des Basques est constituée de 341 entreprises qui représentent la population étudiée dans la présente étude.

4.2 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Pour réaliser cette étude, la collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire transmis aux entrepreneurs, propriétaires et dirigeants des entreprises et organismes de la région des Basques. Un élément important de cette recherche pour mieux comprendre l'importance des conditions d'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques est que les répondants sont exclusivement des entrepreneurs, propriétaires et dirigeants d'entreprises ou d'organismes de cette région. En effet, comme il a été possible de le voir dans la revue littérature, un bon nombre des études ayant servi à définir les conditions d'émergence se basaient sur les réponses et opinions de différents intervenants dans la réalisation des projets. Le caractère distinctif de la présente recherche est qu'elle donne toute la place aux dirigeants des entreprises et organismes qui sont en réalité les véritables responsables de la gestion des projets. Il sera donc possible d'évaluer l'importance à accorder aux conditions nécessaires pour l'émergence des projets d'un point de vue unique des principaux intervenants dans les entreprises et organismes qui sont au cœur de l'émergence des projets. Il y a également lieu de mentionner que la présente étude peut présenter certaines observations faites au moment de la collecte des données étant

donné que certains répondants ont souhaité soumettre des commentaires et opinions en lien avec le sujet de l'étude.

Le questionnaire a été construit avec l'aide du logiciel en ligne SurveyMonkey. En effet, ce logiciel permet de créer des sondages en ligne pour récolter des réponses. D'ailleurs, il est possible de le consulter à l'annexe I. Le questionnaire est composé de trois séries de questions bien distinctes. D'abord, la première série de questions vise à obtenir des informations sur les entreprises de la région des Basques. Plus spécifiquement, il s'agit de questions qui permettent de définir les entreprises en fonction de différentes variables pouvant illustrer la taille et l'importance des entreprises. Ensuite, une seconde série de questions vise à obtenir des renseignements sur la gestion de projets dans les entreprises de la région des Basques. Pour les besoins de l'étude, les choix de réponses proposés aux entreprises à ces questions sont de types ouverts afin que les entreprises puissent les adapter à leur situation. Cela s'explique par le fait que la gestion de projets dans les entreprises ne peut pas être uniforme et homogène en raison du caractère distinctif de chaque projet et de chaque entreprise. Finalement, la troisième et dernière série de questions vise à évaluer l'importance à accorder aux conditions d'émergence. En fait, dans cette série de questions, les entreprises sont amenées à évaluer l'importance qu'elles accordent à chacune des conditions dans l'émergence de leurs projets. Comme la gestion de projets diffère d'une entreprise à l'autre ainsi que d'un projet à l'autre, il est possible pour les entreprises d'indiquer clairement qu'une condition d'émergence ne s'applique pas dans leurs projets. Finalement, il y a lieu de mentionner que les entreprises désireuses d'obtenir une synthèse des résultats de l'étude sont amenées à partager une adresse courriel à laquelle il serait possible de la transmettre.

La période de collecte des données s'est faite de la fin novembre 2014 jusqu'à la fin avril 2015. Plusieurs méthodes de communication ont été utilisées pour proposer aux

entreprises de participer à la présente étude. Le principal moyen de communication privilégié pour réaliser la présente recherche est le courriel électronique qui a été transmis suite à un appel téléphonique. En fait, les entreprises de la région des Basques ont été rejointes par téléphone afin de les inviter à répondre au questionnaire en ligne. C'est un peu plus de 150 entreprises qui ont accepté de fournir une adresse courriel auxquelles il a été possible de transmettre le lien Internet pour répondre au questionnaire. Des méthodes de communication alternatives ont également été utilisées pour rejoindre les entreprises, à savoir, par la poste ou en personne. Par contre, le nombre de réponses obtenues en utilisant ces méthodes est plutôt marginal en raison des contraintes inhérentes à celles-ci. En effet, les entreprises n'avaient pas toujours le temps ou la disponibilité pour répondre au questionnaire au moment de la rencontre en personne alors que l'envoi par la poste exigeait des entreprises qu'elle le retourne également par la poste après l'avoir complété. Il s'est donc révélé beaucoup plus intéressant pour les entreprises de répondre au questionnaire via Internet, ce qui leur permettait d'y répondre au moment opportun. Il y a lieu de noter que les rencontres en personne ont permis de tester le questionnaire auprès des répondants.

C'est ainsi qu'il a été possible de rejoindre environ 200 des 341 entreprises identifiées dans la base de données des entreprises de la région des Basques. Au final, c'est 125 entreprises qui ont répondu de manière complète ou partielle au questionnaire. En termes de statistique, cela représente un taux de répondants de 36,66 % par rapport aux entreprises identifiées pour la région des Basques. Dans le contexte d'une population de petite taille, il est possible de convenir que cet échantillon est acceptable pour avoir une bonne représentativité des entreprises de la région des Basques et pouvoir faire une bonne analyse des données en vue de mieux comprendre l'importance des conditions d'émergence des projets.

4.3 METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

À partir des réponses des répondants, il a été possible de faire une analyse descriptive des données. Pour ce faire, le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été utilisé pour l'analyse des données. En effet, les réponses des répondants au questionnaire ont été extraites du logiciel en ligne SurveyMonkey sous forme de fichier Excel afin de les intégrer au logiciel d'analyse. Une première étape consiste à faire une analyse univariée de chacune des variables étudiées afin de faire ressortir les principales tendances des répondants. Il s'agit ici de dresser un portrait descriptif des réponses obtenues auprès des répondants pour chacune des variables à l'étude. Ensuite, l'analyse bivariée des différentes conditions d'émergence en fonction des autres variables étudiées a permis d'établir s'il y avait des relations entre l'importance de certaines conditions d'émergence et les caractéristiques des entreprises de la région des Basques ainsi que les informations sur la gestion de projet dans ces entreprises. À partir des relations les plus significatives, un modèle d'analyse générale et des modèles d'analyse spécifiques pour mieux gérer les conditions d'émergence dans le processus menant à l'émergence des projets ont été élaborés pour créer un nouvel outil de gestion en contexte de gestion de projet. En fait, cet outil sera utile pour améliorer la gestion de la phase d'émergence des projets en contexte de gestion de projet. Finalement, une analyse en composantes principales de l'ensemble des réponses des répondants pour toutes les conditions d'émergence permettra d'identifier celles dont il y a davantage de corrélation et de les regrouper en différents facteurs. En d'autres mots, cette analyse va étudier l'intensité qu'il existe entre les différentes conditions d'émergence en fonction des réponses des répondants.

4.4 BIAIS DE LA RECHERCHE

Il y a lieu de parler des différents biais ou les limites de la présente recherche. En fait, il s'agit d'identifier les éléments qui peuvent faire en sorte que les réponses obtenues et les résultats de l'analyse devraient être tempérés puisqu'ils pourraient ne pas être conformes à la réalité.

Dans un premier temps, malgré le taux de répondants offrant une représentativité acceptable des entreprises de la région des Basques pour effectuer une bonne analyse des données, une limite inhérente à cette étude se traduit par la représentativité de certains secteurs d'activités économiques de la région des Basques. Il y a deux principales causes à ce biais. La première cause s'explique par le fait que la base de données n'est pas exhaustive dans la mesure où des entreprises en activité ne seraient pas répertoriées auprès des différentes sources d'information utilisées pour l'élaborer. Il est donc possible qu'il y ait des entreprises non incluses dans la base de données et, par le fait même, qu'elles n'aient pas pu être contactées pour participer à la présente étude. La deuxième cause est en lien avec la période de collecte des données. Certaines entreprises dont les activités sont saisonnières étaient fermées pendant la période de collecte des données et il n'a donc pas été possible de les rejoindre pour les inviter à participer à cette étude. Ces entreprises sont souvent des entreprises œuvrant dans le domaine touristique. Il y a également lieu de noter que les entreprises du domaine de la production acéricole et du domaine forestier s'avèrent également être très difficiles à rejoindre. Ainsi, il est donc possible que ces différents secteurs d'activité soient sous-représentés dans les résultats de la présente étude.

Dans un second temps, un autre biais inhérent à la présente étude est en lien avec les différentes politiques gouvernementales. En fait, certaines des conditions identifiées s'intéressent à l'importance de l'apport de différentes parties prenantes et intervenantes dans l'émergence des projets des entreprises, à savoir, l'implication des élus et des organismes de développement ainsi que les politiques des gouvernements. D'autres s'intéressent également à l'importance pour les entreprises d'avoir des espaces permettant les échanges pour favoriser l'émergence d'idées de projets. Or, dans la période de collecte de données, il était possible de lire plusieurs publications dans les médias comme Radio-Canada et L'Avantage à l'effet que les politiques du gouvernement provincial en place sont qualifiées d'austérité et ont mené à une révision des programmes gouvernementaux, à des coupures de

budget pour les Carrefours Jeunesse Emploi ainsi qu'à la fermeture des Centres locaux de développement et des Conférences régionales des élus. Ainsi, d'une manière ou d'une autre, ces politiques ont pu avoir une influence tant positive que négative sur la perception des répondants à l'égard, entre autres, de l'importance des politiques du gouvernement et l'implication des organismes d'aide au développement dans l'émergence des projets des entreprises de la région des Basques.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Dans le chapitre 5, il est question de l'analyse des résultats de l'étude à partir des données obtenues des répondants. Il s'agit donc ici de présenter les principales tendances des réponses obtenues pour chacune des questions. Cette analyse porte essentiellement sur trois séries de questions présentes sur le questionnaire soumis aux répondants, à savoir, une première série portant sur les caractéristiques des entreprises, une deuxième série portant sur la gestion de projet dans les entreprises et une troisième série portant sur les conditions d'émergence. Dans un souci d'optimisation, la présentation des résultats se base sur cinq principaux éléments, à savoir, les caractéristiques des entreprises, la gestion de projet dans les entreprises, l'analyse des conditions d'émergence, l'importance des conditions d'émergence des projets et la typologisation des conditions d'émergence des projets par l'analyse en composantes principales.

5.1 CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

Tel que mentionné précédemment, la première série de questions porte sur les caractéristiques des entreprises. Les questions de cette série visent à obtenir des renseignements sur les entreprises qui permettent de qualifier l'importance et les différences fondamentales des entreprises de la région des Basques. L'importance se définit par la taille de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de qualifier les entreprises en fonction qu'elles soient de petites, de moyennes ou de grandes entreprises. Quant aux différences fondamentales des entreprises de la région des Basques, elles se qualifient par la nature, les objectifs et la raison d'être des entreprises. Il est reconnu que la gestion de projet diffère d'une entreprise à l'autre ainsi que d'un projet à l'autre.

Ainsi, pour qualifier l'importance et les différences fondamentales des entreprises de la région de Basques, les questions cherchent à obtenir des renseignements sur six éléments, à savoir, le secteur d'activités, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, le nombre d'années d'activités, l'étendue du marché et le type d'entreprise. Il y a lieu de noter que les réponses obtenues des répondants représentent un échantillon permettant d'illustrer les principales tendances qui caractérisent les entreprises de la région des Basques.

5.1.1 Secteur d'activités

La première question de cette série était en lien avec le secteur d'activités des entreprises. La question était formulée de la façon suivante : Quel est le secteur d'activités de votre entreprise? Parmi les choix de réponses, les répondants pouvaient classer leur secteur d'activités entre le secteur primaire (collecte et exploitation de ressources naturelles), le secteur secondaire (industries de transformation des matières premières) et le secteur tertiaire (industries du service). Dans la figure suivante, il est possible de voir la répartition des répondants à cette question :

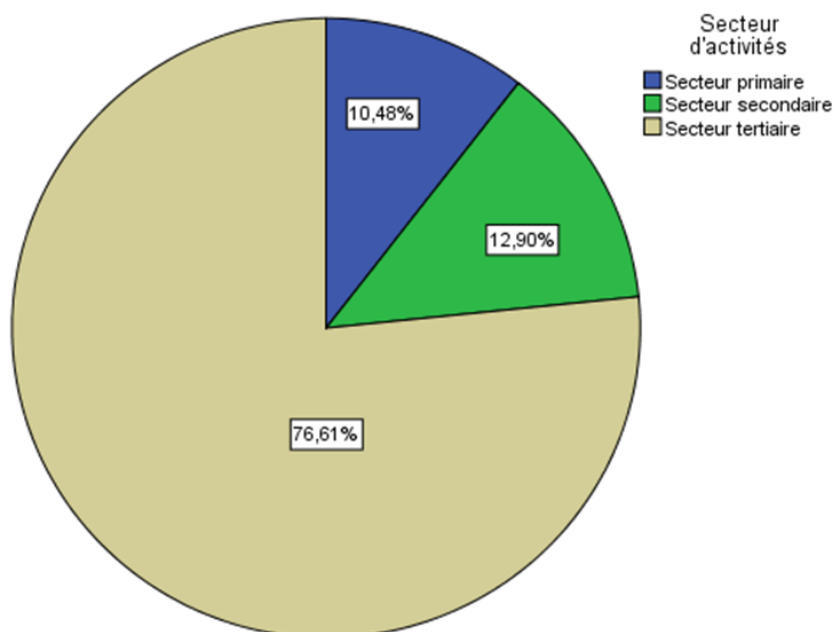


Figure 9 - Répartition des répondants en fonction du secteur d'activité

Il est possible de constater que la proportion d'entreprises œuvrant dans le secteur tertiaire est beaucoup plus importante avec une proportion d'environ 77 %. Il y a donc une nette tendance des répondants pour cette question. En effet, la majorité des répondants opère dans les industries du service. Pour ce qui est du secteur primaire, le taux de répondants se situe à près de 10 % alors que le taux de répondants pour le secteur secondaire est d'environ 13 %. Il est important de rappeler qu'il est possible que le secteur primaire puisse être sous-évalué étant donné que les entreprises du domaine de la production acéricole et du domaine forestier étaient très difficiles à joindre pour les inviter à participer à la présente étude.

5.1.2 Nombre d'employés

La deuxième question de cette série était en lien avec le nombre d'employés dans les entreprises. Les répondants étaient amenés à répondre à la question suivante : Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle? Il n'y avait aucun choix de réponse à cette

question. Les répondants pouvaient donc indiquer directement le nombre d'employés. Toutefois, aux fins de la présente, une classification des employés par tranche de cinq a été faite afin d'illustrer la proportion des répondants pour chaque tranche dans la figure suivante :

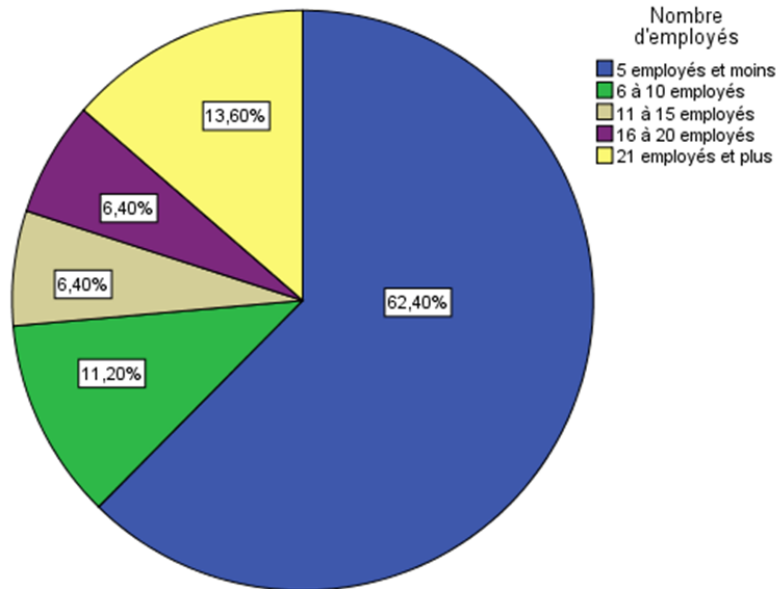


Figure 10 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'employés

À partir de la figure précédente, il est possible de constater que près de 62 % des répondants comptent un nombre de 5 employés et moins. Les autres tranches de nombre d'employés se partagent les répondants restants. C'est donc dire qu'il y a une grande proportion des répondants qu'il est possible de qualifier de petites entreprises. En effet, les entreprises de 5 employés et moins sont souvent des petites entreprises. D'autres analyses des données de base à cette question permettent d'affirmer que le nombre d'employés moyen de tous les répondants est de 10,99 employés. En effet, il est possible de trouver cette analyse descriptive à l'annexe II qui présente également d'autres types d'analyses pour cette question, entre autres, une boîte à moustache ainsi qu'un histogramme. La boîte à moustache démontre qu'il y a plusieurs données extrêmes. Cela s'explique par le fait qu'il y a quelques entreprises qui comptent un nombre beaucoup plus élevé d'employés et, aussi,

par le fait qu'il y a beaucoup plus d'entreprises ayant un nombre d'employés peu élevé. La répartition des répondants sous forme d'histogramme pour cette question témoigne également de cette réalité puisque la distribution n'est pas asymétrique en raison d'une grande proportion d'entreprises ayant un nombre d'employés peu élevé. Pour les analyses subséquentes en lien avec le nombre d'employés, elles seront réalisées à partir de la classification du nombre d'employés par classe de cinq afin d'éviter qu'il y ait des données extrêmes dans nos analyses. Ainsi, en tenant compte des résultats obtenus à cette question, il y a lieu de noter que les entreprises de la région des Basques s'illustrent par une grande proportion de petites entreprises comprenant peu d'employés.

5.1.3 Chiffre d'affaires

La troisième question de cette série était en lien avec le chiffre d'affaires des entreprises. La question était formulée de la façon suivante : Quel est le chiffre d'affaires ou le budget géré par votre entreprise? Parmi les choix de réponses, les répondants pouvaient choisir entre moins de 500 000 \$, de 500 000 \$ à 1 000 000 \$, de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$, de 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$ ainsi que plus de 10 000 000 \$. Dans la figure suivante, il est possible de voir la répartition des répondants à cette question :

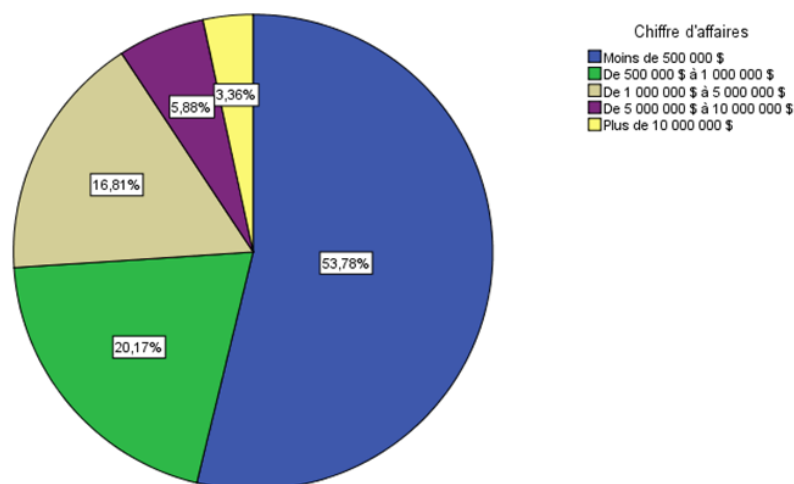


Figure 11 - Répartition des répondants en fonction du chiffre d'affaires

Le premier constat qu'il est possible de faire à partir de la figure précédente est que les entreprises sont majoritairement des petites entreprises avec un taux de 54 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$. Le deuxième constat est que les entreprises de taille moyenne, soit ayant un chiffre d'affaires entre 500 000 \$ et 5 000 000 \$, représentent environ 37 % des répondants ce qui signifie que les entreprises de grande taille représentent environ 9 % des répondants. Il est donc possible d'affirmer en se basant sur le chiffre d'affaires que la majorité des entreprises de la région des Basques sont des petites entreprises et qu'il y a très peu de grandes entreprises.

5.1.4 Nombre d'années d'activité

La quatrième question de cette série était en lien avec le nombre d'années d'activité des entreprises. La question était formulée de la façon suivante : Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité? Parmi les choix de réponses, les répondants pouvaient choisir entre moins de 3 ans, entre 3 ans et 10 ans et plus de 10 ans. Dans la figure suivante, il est possible de voir la répartition des répondants à cette question :

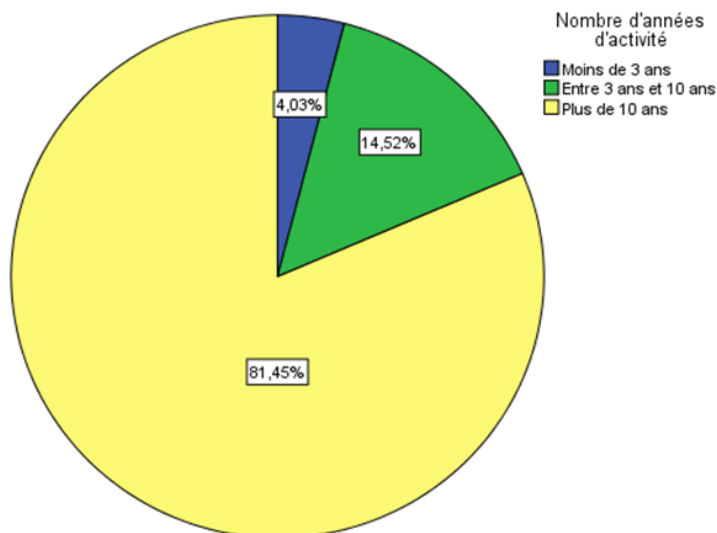


Figure 12 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'années d'activité

À partir des résultats illustrés à la figure précédente, il est évident que la majorité des entreprises de la région des Basques sont établies depuis longtemps dans la région. En effet, avec un taux de répondants d'environ 81 % pour les entreprises ayant plus de 10 ans d'activités, ces entreprises sont en activité depuis plusieurs années dans la région des Basques et représentent une base entrepreneuriale solide pour cette région. Toutefois, la figure précédente permet également de faire un second constat qui peut être un peu plus inquiétant, à savoir, qu'il y a très peu de relève entrepreneuriale dans la région des Basques. Cela se caractérise par un taux de répondants d'environ 4 % pour les entreprises qui sont en activités depuis moins de 3 ans. C'est donc dire qu'il y a eu très peu de création de nouvelles entreprises au cours des trois dernières années. Ces données rappellent les conséquences de la dévitalisation des petites municipalités. D'ailleurs, pendant la période de collecte des données, il a été possible de constater qu'il y a plusieurs entreprises qui sont en voie de fermeture. Dans les faits, les propriétaires de ces entreprises mentionnaient être arrivées à l'âge de partir à la retraite et qu'il y a très peu de relève pour acheter ces entreprises afin d'y poursuivre les activités.

5.1.5 Étendue du marché

La cinquième question de cette série était en lien avec l'étendue du marché des entreprises. La question était formulée de la façon suivante : Quelle catégorie décrit le mieux l'étendue du marché occupé par votre entreprise? Parmi les choix de réponses, les répondants pouvaient classer l'étendue du marché entre la région du Bas-Saint-Laurent, la province du Québec, à l'échelle du Canada et à l'échelle internationale. Dans la figure présentée à la page suivante, il est possible de voir la répartition des répondants à cette question :

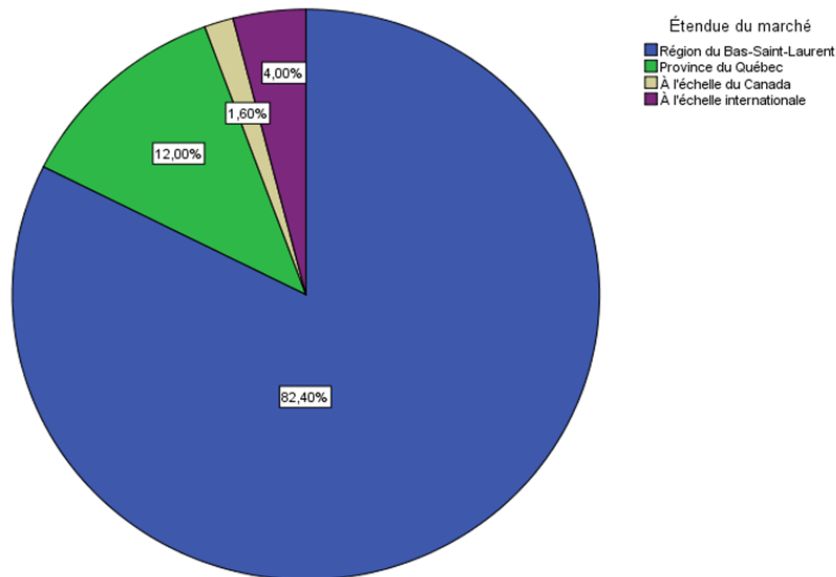


Figure 13 - Répartition des répondants en fonction de l'étendue du marché

Dans la figure précédente, il est possible de constater que la majorité des activités des entreprises de la région des Basques se fait sur le territoire du Bas-Saint-Laurent avec un taux de répondants d'environ 82 %. C'est donc dire qu'il y a très peu d'entreprises qui font des affaires en dehors des limites de la région du Bas-Saint-Laurent. Ainsi, du point de vue de l'étendue du marché, les entreprises de la région des Basques sont majoritairement des petites entreprises. Il y a également lieu de noter que 12 % des entreprises de la région des Basques occupent un marché sur l'ensemble de la province du Québec et qu'environ 6 % des entreprises ont des activités à l'échelle du Canada ou à l'échelle internationale.

5.1.6 Type d'entreprise

La sixième question de cette série était en lien avec le type d'entreprise. La question était formulée de la façon suivante : Quelle catégorie décrit le mieux le statut de votre entreprise? Parmi les choix de réponses, les répondants pouvaient classer leur type d'entreprise entre l'entreprise individuelle, la société en nom collectif, la compagnie, l'organisme à but non lucratif et l'organisme public ou parapublic. Dans la figure suivante, il est possible de voir la répartition des répondants à cette question :

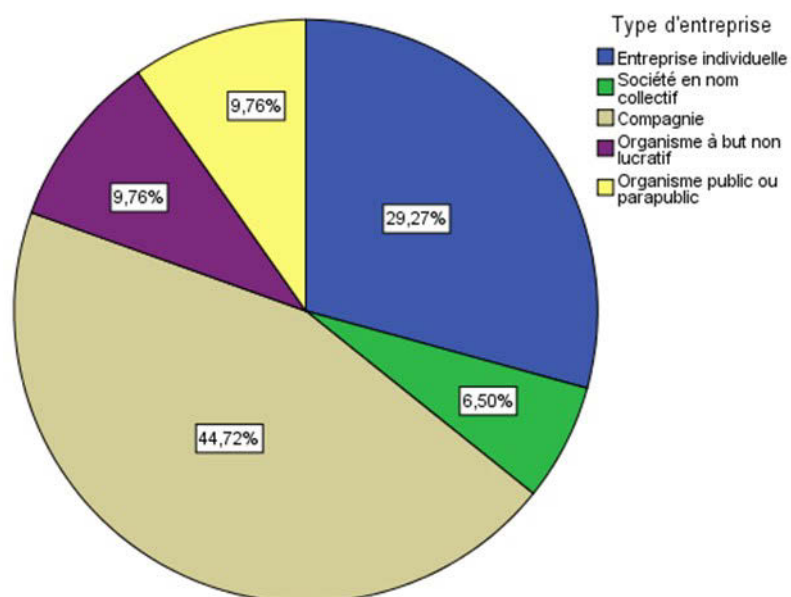


Figure 14 - Répartition des répondants en fonction du type d'entreprise

À partir de la figure précédente, il est possible de constater que les deux types d'entreprise en importance dans la région des Basques sont la compagnie et l'entreprise individuelle avec, respectivement, un taux de répondants d'environ 45 % et 29 %. L'organisme à but non lucratif et l'organisme public ou parapublic obtiennent un taux de répondants d'environ 10 %. Quant à la société en nom collectif, elle obtient un taux de répondants d'environ 6 %. La répartition des répondants en fonction du type d'entreprise est importante étant donné que la mission des organisations diffère d'un type d'organisme à l'autre et que la gestion de projet peut être différente en fonction des différences fondamentales qui existent entre ces types d'entreprise. En effet, l'entreprise individuelle, la société en nom collectif et la compagnie cherchent davantage à générer des revenus et des profits alors que l'organisme à but non lucratif et l'organisme public ou parapublic cherchent davantage à générer des services à la population.

5.2 LA GESTION DE PROJET DANS LES ENTREPRISES

La première série de questions présentée dans les paragraphes précédents permet d'illustrer les différences entre les entreprises. Tel que mentionné, la gestion de projet est inhérente à l'entreprise elle-même et, également, au projet géré. Dans ce cas, il y a lieu de chercher à mieux définir la gestion de projet dans les entreprises. La deuxième série de questions du questionnaire a pour objectif d'obtenir des renseignements sur la gestion de projet dans les entreprises de la région des Basques.

Pour ce faire, le questionnaire a soumis cinq questions qui permettent de caractériser la gestion de projet dans les entreprises. Plus spécifiquement, il s'intéresse au type de projets gérés par les entreprises, au nombre d'idées de projet dans les entreprises, au taux de réalisation des idées de projet dans les entreprises et à la finalité des projets réalisés par les entreprises. À cet effet, les lignes suivantes présentent les résultats obtenus auprès des répondants à ces questions.

5.2.1 Type de projets

La première question de cette série s'intéresse au type de projets gérés par les entreprises de la région des Basques. Les répondants étaient amenés à répondre à la question suivante : Quel est le type de projets gérés par votre entreprise? À cette question, le questionnaire proposait plusieurs choix de réponses, entre autres, un projet de développement d'un nouveau produit, un projet de développement d'un service, un projet d'amélioration d'un produit, un projet d'amélioration d'un service, un projet d'amélioration et de gain de productivité, un projet événementiel, la réalisation d'un contrat, un projet de recherche et développement, un projet de démarrage d'une entreprise ainsi qu'un projet d'infrastructure. Il était possible pour les répondants de faire plus d'un choix de réponse à cette question et ils pouvaient également mentionner le type de projets gérés au moyen du choix de réponse « Autre ». Aux fins de l'analyse, les réponses obtenues à ce dernier choix

ont fait l'objet d'une analyse de manière à ce qu'elles soient classifiées en fonction des choix proposés aux répondants. Il y a lieu de noter que les choix de réponses à cette question ne sont pas spécifiques afin que le questionnaire soit facilement adaptable pour chacun des répondants. Ainsi, les résultats obtenus à cette question sont résumés à la figure suivante :

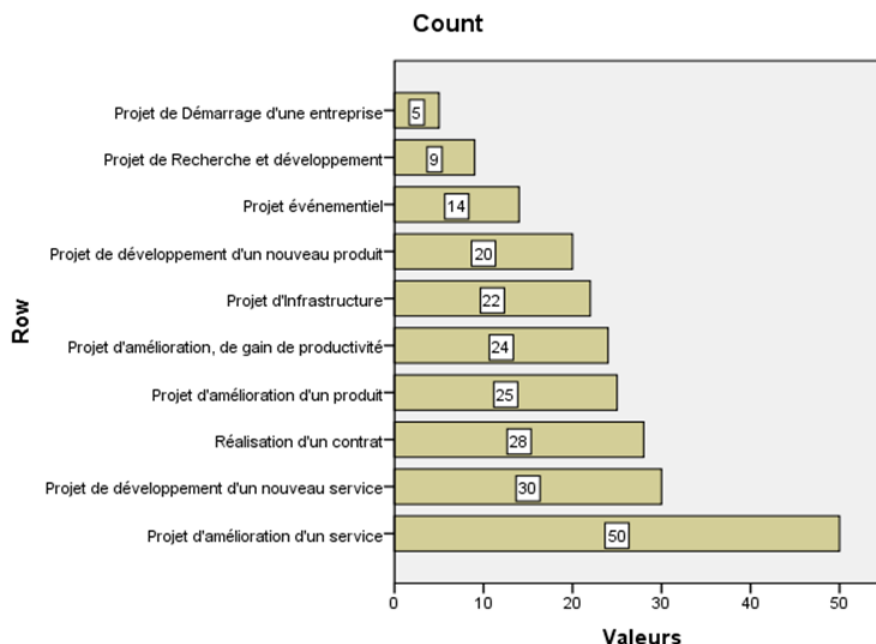


Figure 15 - Répartition du nombre d'observations en fonction du type de projets

Dans la figure précédente, les observations sont répertoriées en fonction du type de projets gérés par les entreprises de la région des Basques. Sur un total de 227 observations, les types de projets gérés les plus fréquents sont le projet d'amélioration d'un service (50 observations ou environ 22 % des observations) et le projet de développement d'un nouveau service (30 observations ou environ 13 % des observations) alors que les types de projets gérés les moins fréquents sont le projet de démarrage d'une entreprise (5 observations ou environ 2 % des observations) et le projet de recherche et développement (9 observations ou environ 3 % des observations). Ces résultats sont cohérents avec les réponses obtenues dans la première série de questions. En effet, les résultats obtenus aux questions de la première série indiquent que la majorité des entreprises opèrent dans le domaine des industries du service et qu'il y a eu très peu de création de nouvelles entreprises au cours

des trois dernières années. Il y a également lieu de noter qu'il y a très peu d'entreprises qui ont des projets de recherche et développement dans la région des Basques. Cette situation représente un enjeu important pour cette région étant donné que la créativité et l'innovation sont étroitement liées avec la recherche et développement dans les entreprises.

5.2.2 Nombre d'idées de projet

La deuxième question de cette série vise à déterminer le nombre d'idées de projet dans les entreprises de la région des Basques. Les répondants au questionnaire étaient amenés à répondre à la question suivante : Combien d'idées de projet votre entreprise, approximativement, a-t-elle envisagées au cours des trois dernières années? À cette question, les répondants devaient indiquer un nombre dans l'espace prévu à cet effet dans le questionnaire. Aux fins d'analyse, les observations ont été répertoriées en trois catégories, à savoir, 3 idées de projet et moins, de 4 à 9 idées de projet ainsi que 10 idées de projet et plus. Les résultats obtenus sont présentés dans la figure suivante :

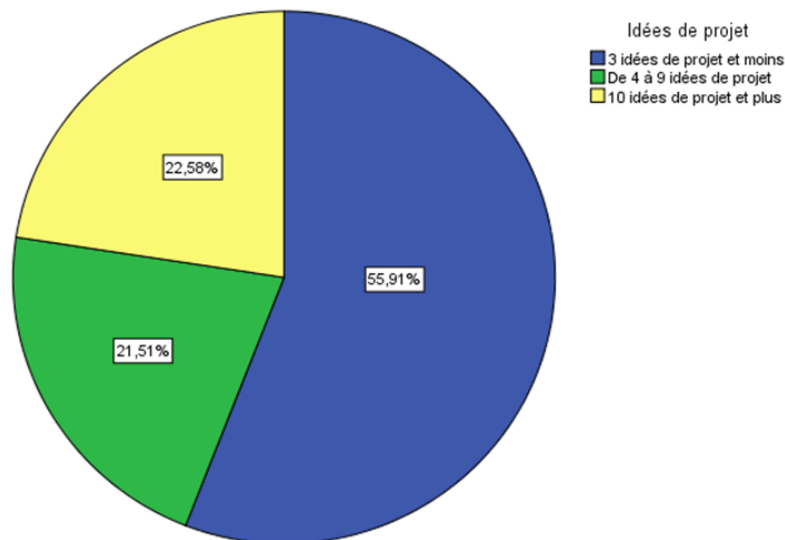


Figure 16 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'idées de projet

L'analyse des données à cette question démontre que la majorité (55,91 % des répondants) a eu 3 idées de projet et moins au cours des trois dernières années. Encore une

fois, il s'agit d'une donnée qui illustre que le potentiel de créativité et d'innovation des entreprises de la région des Basques ne se transpose pas en idée de projet à réaliser. Des analyses complémentaires des données sont présentées à l'annexe III. Selon ces analyses, l'observation du nombre d'idées de projet le plus élevé est de 300. Par conséquent, cette donnée a pour effet d'élever la moyenne de l'ensemble des répondants à 11,16 idées de projet pour les trois dernières années. Toutefois, cette moyenne ne reflète pas la réalité des entreprises de la région des Basques telle qu'illustrée à la Figure 16 - Répartition des répondants en fonction du nombre d'idées de projet. Par conséquent, les analyses subséquentes en lien avec le nombre d'idées de projet se feront en tenant compte des catégories créées pour la figure précédente afin d'éviter d'avoir des données extrêmes dans les analyses. Ainsi, les résultats à cette question indiquent qu'il y aurait lieu de développer le potentiel de créativité et d'innovation des entreprises de la région des Basques afin que cela se traduise par une augmentation du nombre d'idées de projet.

5.2.3 Taux de réalisation des projets

La troisième question de cette série est en lien avec la réalisation des idées de projet dans les entreprises de la région des Basques. En fait, cette question vise à déterminer la proportion des idées de projet qui est concrètement réalisée par ces entreprises. Pour ce faire, les participants à l'étude étaient amenés à répondre à la question suivante : Pour les idées de projet identifiées à la question précédente, quel pourcentage (sur 100 %) de ces idées a donné lieu à un projet de la part de votre organisation ou entreprise au cours des trois dernières années? À cette question, les répondants devaient indiquer le pourcentage de réalisation des idées de projet. Dans la figure suivante, les observations ont été répertoriées en quatre catégories distinctes :

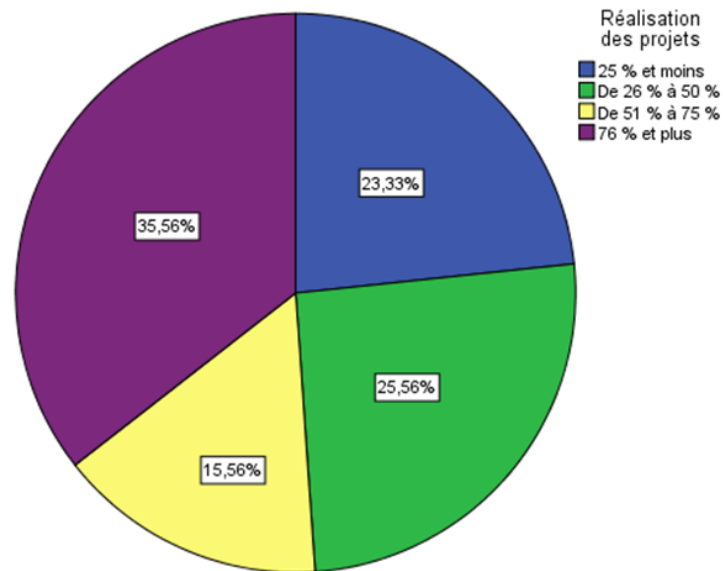


Figure 17 - Répartition des répondants en fonction du pourcentage de réalisation des projets

L'analyse des données démontre que plus du tiers (35,56 % des répondants) ont un taux de réalisation des idées de projet supérieur ou égal à 76 %. La répartition des répondants selon les quatre catégories (25 % et moins, de 26 % à 50 %, de 51 % à 75 % ainsi que 76 % et plus) illustre que les proportions entre les catégories sont plutôt partagées. En effet, c'est environ 50 % des répondants qui ont un taux de réalisation des idées de projet supérieur ou égal à 51 % alors que c'est environ 50 % des répondants qui ont un taux de réalisation des idées de projet inférieur ou égal à 50 %. Des analyses complémentaires présentées à l'annexe IV permettent d'affirmer que le taux moyen de réalisation des idées de projet est de 57,70 %. C'est donc dire que près de 3 idées de projet sur 5 se réalisent concrètement en projet par les entreprises de la région des Basques. Cette donnée s'avère satisfaisante compte tenu du compte socioéconomique de la région des Basques. Il y a lieu également d'envisager que les résultats de la présente étude pourraient améliorer ce taux de réalisation en offrant aux entreprises un outil de gestion de projet spécifiquement pour la phase d'émergence des projets.

5.2.4 Nature des projets

La quatrième question de cette série s'intéresse à la nature des projets réalisés par les entreprises de la région des Basques. Tel que mentionné précédemment, la gestion de projet dans une entreprise est inhérente à l'entreprise elle-même et, également, au projet. À cet effet, cette question permet aux entreprises de venir mieux définir la nature ou la finalité des projets qu'elles réalisent dans le cadre de leurs activités.

Pour ce faire, les répondants devaient répondre à la question suivante : Pour les projets identifiés à la question précédente, indiquez le pourcentage (sur 100 %) de ces projets réalisés par votre entreprise en fonction de leur finalité. Le questionnaire proposait trois catégories de projet qui se caractérisent par sa nature ou sa finalité, soit le projet économique (aspect financier : profit, rentabilité financière, etc.), le projet social (aspect social : améliorer la qualité de vie, aide à la collectivité, etc.) et le projet d'économie sociale (aspect économique et social). À cette question, les répondants étaient amenés à répartir un total de 100 entre ces trois catégories selon la nature ou la finalité des projets réalisés par ceux-ci. Chacune de ces catégories est présentée de façon distincte dans les lignes suivantes.

5.2.4.1 Projet économique

Pour la catégorie des projets réalisés de nature économique, les observations sont représentées dans la figure présentée à la page suivante :

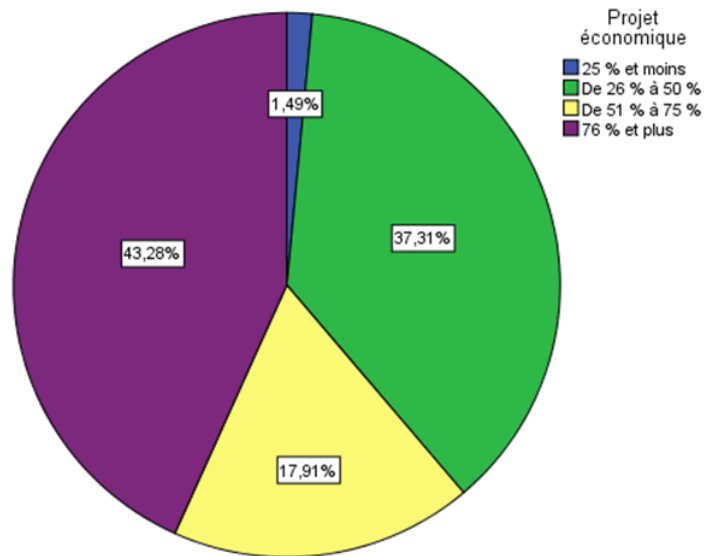


Figure 18 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature économique des projets réalisés

L'analyse de ces données démontre que la proportion des projets réalisés de nature économique est importante dans les entreprises de la région des Basques. Cela s'explique par le fait que 43,28 % des répondants mentionnent que la proportion de la finalité des projets réalisés est de nature économique dans 76 % et plus de ces projets. Cette situation s'illustre également dans les analyses complémentaires présentées à l'annexe V. En effet, sur 67 observations à cette question, le taux moyen des observations à cette question est de 70,60 %. C'est donc dire que les entreprises de la région des Basques réalisent beaucoup de projets de nature économique.

5.2.4.2 Projet social

Pour la catégorie des projets réalisés de nature sociale, les observations sont représentées dans la figure présentée à la page suivante :

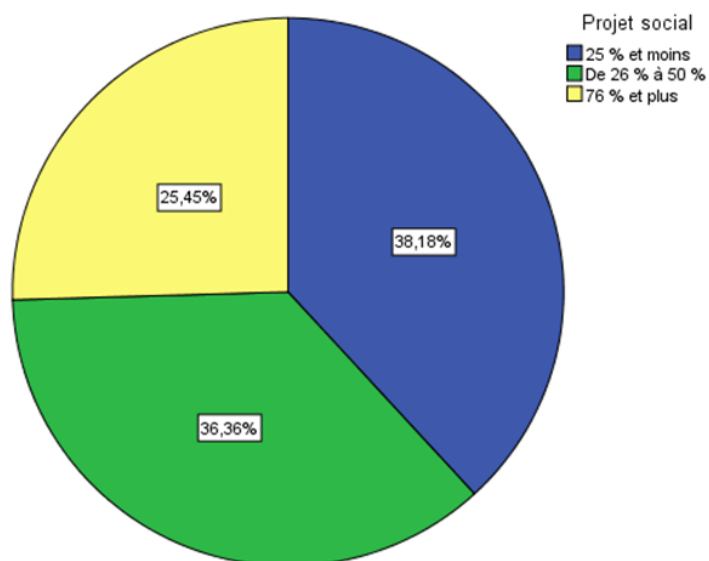


Figure 19 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature sociale des projets réalisés

L'analyse de ces données démontre que la proportion des projets réalisés de nature sociale est moins importante que pour les projets réalisés de nature économique dans les entreprises de la région des Basques. Cela s'explique par le fait que 74,54 % des répondants mentionnent que la proportion de la finalité des projets réalisés est de nature sociale dans 50 % et moins de ces projets. Cette situation s'illustre également dans les analyses complémentaires présentées à l'annexe VI. En effet, sur 55 observations à cette question, le taux moyen des observations à cette question est de 46,44 %. C'est donc dire que les entreprises de la région des Basques réalisent moins de projets de nature sociale que de projets de nature économique.

5.2.4.3 Projet d'économie sociale

Pour la catégorie des projets réalisés de nature d'économie sociale, les observations sont représentées dans la figure présentée à la page suivante :

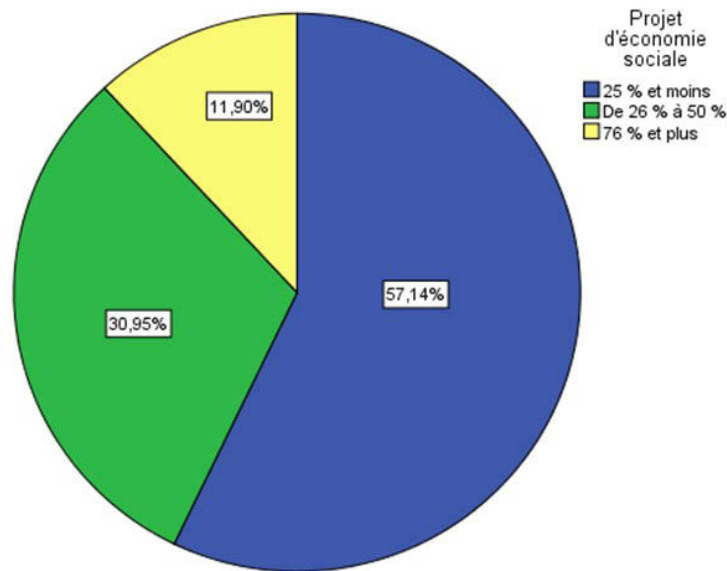


Figure 20 - Répartition des répondants en fonction de la proportion de la nature d'économie sociale des projets réalisés

L'analyse de ces données démontre la proportion des projets réalisés de nature d'économie sociale est faible dans les entreprises de la région des Basques. Cela s'explique par le fait que 57,14 % des répondants mentionnent que la proportion de la finalité des projets réalisés est de nature d'économie sociale dans 25 % et moins de ces projets. Cette situation s'illustre également dans les analyses complémentaires présentées à l'annexe VII. En effet, sur 42 observations à cette question, le taux moyen des observations à cette question est de 33,71 %, ce qui représente le taux le plus faible entre les trois catégories. C'est donc dire que les entreprises de la région des Basques réalisent peu de projets de nature d'économie sociale.

5.3 ANALYSE DES CONDITIONS D'EMERGENCE

Dans la troisième série de questions (question 11 du questionnaire), les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à accorder aux différentes conditions d'émergence. Pour mettre en contexte, cette question présentait un tableau qui illustre les différentes étapes du processus d'émergence, à savoir, la génération des idées, l'incubation et la

préparation ainsi que la conception et la planification. Il y a lieu de noter que ce tableau est le même tableau présenté à la section 2.1.1.2 dans le chapitre 2. La présentation de ce tableau permettait de situer clairement la phase d'émergence auprès des répondants. Pour ce faire, l'énoncé de la question 11 est le suivant : « Évaluer l'importance des énoncés suivants dans la réalisation des projets de votre organisation. Par exemple, est-ce qu'«Avoir un espace et du temps pour la réflexion sur des idées de projets» est, selon vous, Pas du tout important, Peu Important, Assez important ou Très important ». En effet, cette question présente plusieurs énoncés représentant les conditions d'émergence définies dans la revue littérature et les répondants étaient amenés à faire un choix parmi les choix de réponses (Ne s'applique pas, Pas du tout important, Peu important, Assez Important et Très important). Il y a lieu de noter que le choix permettant aux répondants de dire qu'une condition d'émergence ne s'applique pas est différent du choix de dire qu'elle n'est pas du tout importante. Cette différence vient du fait que la démarche pour la gestion d'un projet dépend de plusieurs facteurs, dont le projet lui-même et les caractéristiques propres aux activités de l'entreprise. Donc, le questionnaire permettait aux entreprises de mentionner qu'une condition n'était pas applicable.

En ce qui concerne l'analyse des conditions d'émergence, celle-ci consiste à faire une analyse individuelle de chacune des conditions d'émergence. Les résultats obtenus des analyses effectuées pour chacune des conditions d'émergence permettent d'indiquer le niveau d'importance à accorder à chacune d'entre elles. De plus, les analyses effectuées avec des variables de contrôle aident à identifier les relations ou les différences significatives entre les groupes de répondants. Ainsi, les conditions d'émergence font l'objet d'une présentation individuelle en fonction du groupe d'appartenance dans le processus d'émergence. Les conditions d'émergence ont également fait l'objet d'analyse avec différentes variables de contrôle pour déterminer s'il y a des relations ou des différences significatives entre les répondants pour une même condition d'émergence. Les différentes variables de contrôle sont le secteur d'activités, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires,

le nombre d'années d'activité, l'étendue du marché, le type d'entreprise, le nombre d'idées de projet, le taux de réalisation des projets ainsi que la finalité du projet (projet économique, projet social et projet d'économie sociale). Dans certains cas, les relations ou les différences étaient presque significatives et elles permettaient d'illustrer des tendances auprès des répondants. Les analyses pour ces différentes variables sont respectivement présentées aux annexes VIII à XVIII. De cette manière, la présentation individuelle des conditions d'émergence se fait sur une base d'analyses univariées ainsi que les analyses bivariées présentées en annexes qui permettent également d'ajouter des informations pertinentes quant à l'importance des conditions d'émergence en fonction des variables étudiées.

5.3.1 Génération des idées

Cette section présente les résultats obtenus aux conditions d'émergence associées à la première étape du processus d'émergence, à savoir, la génération des idées. Ces conditions d'émergence réfèrent à celles identifiées dans le Tableau 2 - Classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition présenté à la section 3.2.1 du chapitre 3. Ainsi, les conditions d'émergence identifiées à cette étape sont les suivantes : la créativité et l'innovation, le réseautage et le partenariat, l'établissement de liens d'affaires, les besoins internes à l'entreprise, les politiques gouvernementales, les besoins externes à l'entreprise, les ressources naturelles et l'environnement ainsi que le contexte socioéconomique.

5.3.1.1 Créativité et innovation

L'énoncé 1 de la question 11 portait sur la créativité et l'innovation. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'avoir un espace et du temps (réunions, discussions, etc.) pour la réflexion sur des idées de projets. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

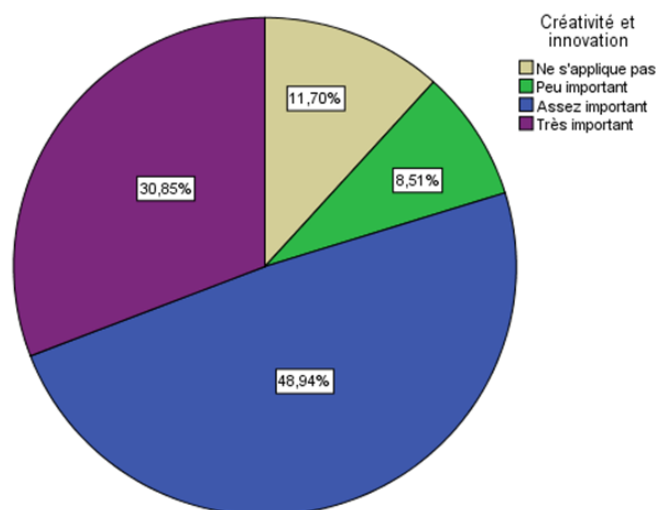


Figure 21 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la réflexion sur des idées de projets

L'analyse des résultats démontre que près de 80 % des répondants (Assez important et Très important) considèrent que la créativité et l'innovation sont importantes pour l'émergence des projets. Il est également possible de constater que 20 % des répondants considèrent que cette condition ne s'applique pas ou qu'elle est peu importante. Il y a également lieu de noter qu'aucun répondant n'a répondu que cette condition n'est pas du tout importante. Il est donc possible de constater qu'il y a une nette tendance qui permet d'affirmer que cette condition est importante pour l'émergence des projets. La créativité et l'innovation sont le fondement essentiel à la génération d'idées pouvant mener à l'émergence d'un projet. D'ailleurs, les analyses effectuées démontrent qu'il y a une relation entre la créativité et l'innovation avec le nombre d'idées de projet. En effet, les entreprises ayant un plus grand nombre d'idées de projet ont significativement accordé une plus grande importance à la créativité et innovation. Il y a également lieu de noter qu'il y a également une relation significative entre la créativité et l'innovation avec le secteur d'activités. Dans ce dernier cas, les entreprises du secteur secondaire accordent beaucoup plus d'importance à cette condition d'émergence. Ainsi, les entreprises, spécialement celles du secteur d'activités secondaire, qui accordent du temps à la réflexion sur des idées de projets sont en

meilleure position pour voir éclore un plus grand nombre d'idées de projets qui pourront se réaliser.

5.3.1.2 Réseautage et partenariat

L'énoncé 14 de la question 11 portait sur le réseautage et le partenariat. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de faire du réseautage (participer à des rencontres, Chambre de commerce, comité de travail, etc.) et développer des partenariats (échanger et partager des connaissances, des expertises et des expériences). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

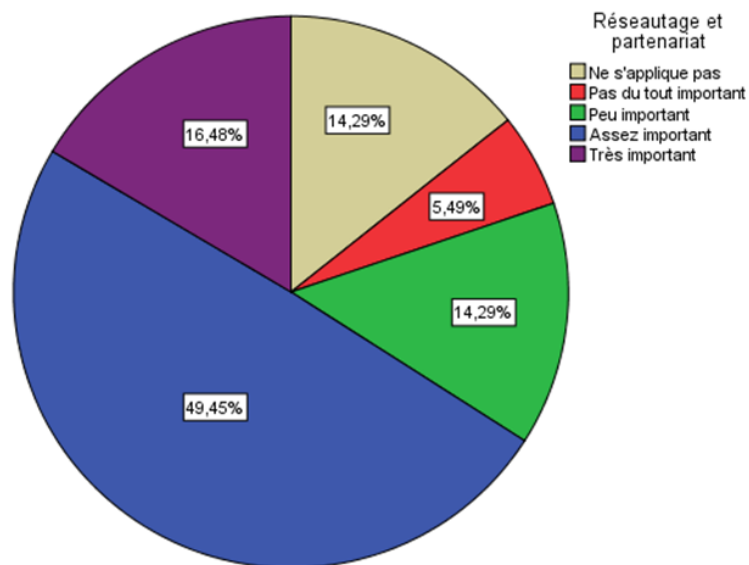


Figure 22 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au réseautage et au partenariat

L'analyse des résultats démontre que près de 66 % des répondants a évalué cette condition comme étant importante (Assez important et Très important) pour l'émergence des projets. On note qu'une plus grande proportion des répondants (avec près de 50 %) ont répondu que cette condition était assez importante. Il y a également lieu de noter qu'il y a une proportion relativement importante de répondants (près de 14 %) pour lesquels cette condition ne s'applique pas alors que près de 20 % des répondants ne la considèrent pas

importante (Pas du tout important et Peu important). L'importance pour les entreprises de faire du réseautage et de développer des partenariats réside dans le fait que cela contribue à la génération d'idées pouvant mener à l'émergence de projets. En effet, le réseautage et le partenariat sont des moyens pouvant être utilisés par les entreprises pour favoriser l'éclosion d'idées de projets parce que l'émergence de nouvelles idées peut être le résultat d'échanges et de partages sous diverses formes. Les analyses effectuées démontrent qu'il y a une relation presque significative entre cette condition d'émergence et le nombre d'idées de projet. Cette condition d'émergence a également des différences significatives avec l'étendue du marché ainsi qu'avec la finalité (projet d'économie sociale). Les résultats de ces analyses indiquent qu'il y a une tendance à l'effet que l'importance de cette condition d'émergence augmente auprès des entreprises qui ont un nombre plus grand d'idées de projet. Cette tendance se confirme auprès de la finalité (projet d'économie sociale) puisqu'il y a une relation significative qui démontre que l'importance de cette condition est plus importante quand cette finalité progresse dans les projets d'une entreprise. Toutefois, il y a lieu de noter que les entreprises qui font des affaires au Canada et à l'internationale accordent très peu d'importance à cette condition d'émergence. Compte tenu des résultats obtenus à cette question, il est possible de constater qu'il y a une tendance auprès des répondants à évaluer cette condition d'émergence comme étant importante pour générer des idées de projet chez certaines entreprises et qu'il est important de faire du réseautage et des partenariats dans le cas d'un projet d'économie sociale.

5.3.1.3 Établissement de liens d'affaires

L'énoncé 15 de la question 11 portait sur l'établissement de liens d'affaires. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'établir des liens d'affaires. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

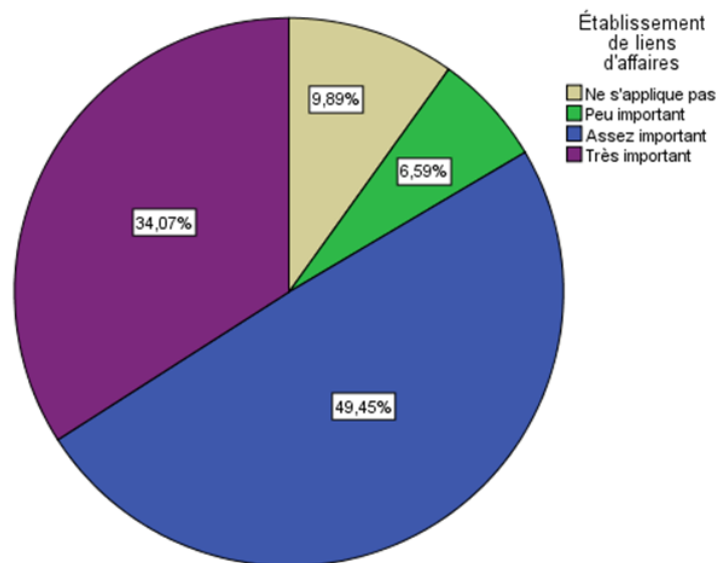


Figure 23 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'établissement de liens d'affaires

L'analyse des résultats démontre que près de 84 % des répondants (Assez important et Très important) considèrent que l'établissement de liens d'affaires est important pour l'émergence des projets. Il est également possible de constater que 16 % des répondants considèrent que cette condition ne s'applique pas ou qu'elle est peu importante. Il y a également lieu de noter qu'aucun répondant n'a répondu que cette condition n'est pas du tout importante. Il est donc possible de constater qu'il y a une nette tendance qui permet d'affirmer que cette condition est importante pour l'émergence des projets. Les analyses effectuées entre cette condition d'émergence et les variables de contrôle n'ont pas permis d'établir de relations significatives. Toutefois, le type d'entreprise et la finalité du projet (projet social) obtiennent des résultats presque significatifs. Les résultats indiquent que l'importance de cette condition est moins élevée auprès des entreprises individuelles, les organismes à but non lucratif, les organismes publics et parapublics ainsi que pour un projet social. Il apparaît qu'il est plus important pour l'émergence des projets d'établir des liens d'affaires dans le cas des sociétés en nom collectif et des compagnies. Pendant la récolte des données, certains répondants souhaitaient exprimer certains commentaires en lien avec les conditions d'émergence définies dans la présente étude. En lien avec l'établissement de

liens d'affaires, la principale observation faite auprès des répondants est qu'il est important de favoriser l'achat local. En effet, en favorisant l'achat local, il y a un renforcement du lien entre les consommateurs et les entreprises d'une même région. Ainsi, les entreprises qui bénéficient d'un fort lien avec la communauté sont en meilleures situations pour développer leurs activités et réaliser des projets.

5.3.1.4 Besoins internes à l'entreprise

L'énoncé 18 de la question 11 portait sur les besoins internes à l'entreprise. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de répondre à un besoin interne à l'entreprise. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

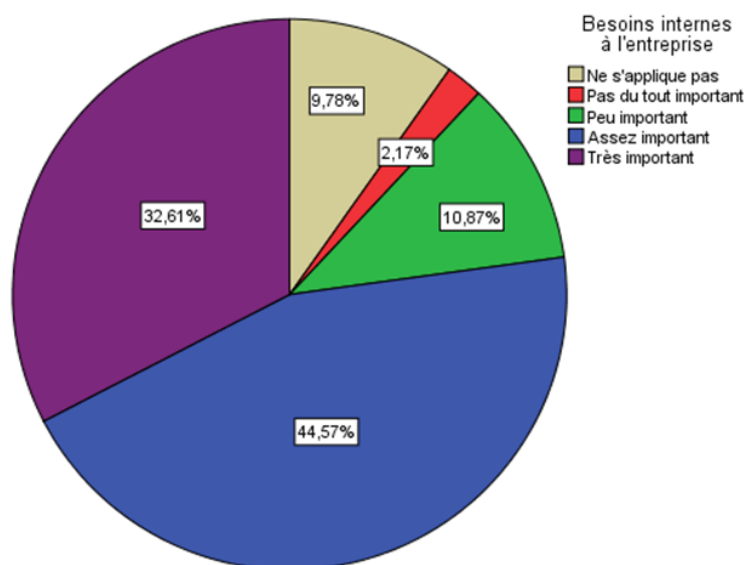


Figure 24 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux besoins internes à l'entreprise

L'analyse des résultats démontre que la majorité des répondants évalue que les besoins internes à l'entreprise représentent une condition importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est près de 77 % des répondants qui évaluent cette condition d'émergence comme étant importante (Assez important et Très important). Les analyses bivariées démontrent qu'il n'y a aucune relation ou différence significative pour cette condition d'émergence par rapport aux différentes variables de contrôle. Il y a lieu de noter

que les besoins réfèrent à l'origine des projets. Essentiellement, les projets peuvent répondre à un besoin interne à l'entreprise qui peut se traduire de diverses manières dans les activités de celle-ci. D'ailleurs, les entreprises peuvent faire un diagnostic organisationnel afin de déceler les forces et les faiblesses en vue de développer des projets de développement stratégique. Ainsi, l'observation des résultats à cette question démontre une tendance à l'effet que cette condition est importante dans l'émergence des projets pour toutes les entreprises sans distinction.

5.3.1.5 Politiques gouvernementales

L'énoncé 20 de la question 11 portait sur les politiques gouvernementales. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à accorder aux politiques des gouvernements (incitatifs, nouvelles réglementations, etc.). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

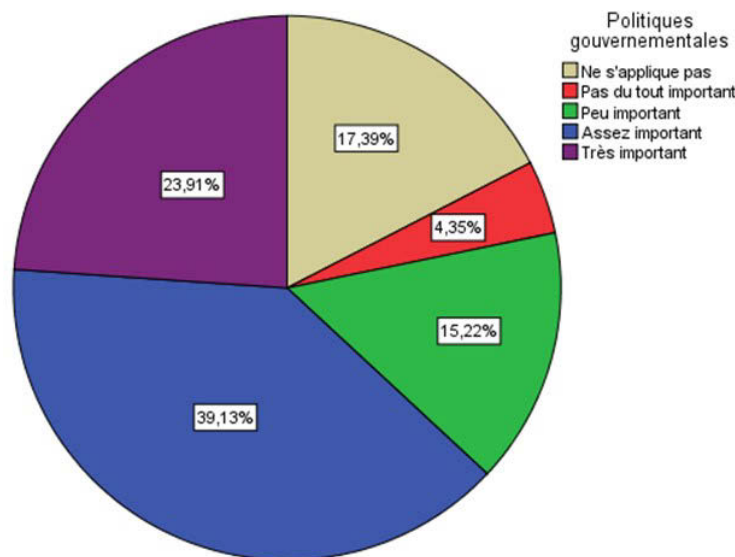


Figure 25 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux politiques gouvernementales

L'analyse des résultats démontre qu'il y a une plus grande proportion de répondants qui considèrent cette condition d'émergence comme étant assez important avec un résultat de 39,13 %. Il y a également 23,91 % des répondants qui ont répondu que cette condition

est très importante. Il est donc possible d'affirmer qu'une majorité des répondants accorde de l'importance aux politiques gouvernementales en tant que condition d'émergence pour réaliser les projets. Par contre, il est également possible de constater que 17,39 % des répondants affirment que cette condition ne s'applique pas alors que près de 21 % des répondants ne la considèrent pas importante. Il y a donc une bonne proportion des répondants qui pensent que les politiques des gouvernements n'aident pas à l'émergence des projets dans les entreprises. Les analyses supplémentaires permettent de constater que les répondants répondent différemment à cette question en fonction de la finalité du projet. En effet, il y a une tendance (relation presque significative) entre cette condition d'émergence et dans le cas d'un projet économique. La lecture de cette tendance indique que l'importance de cette condition est moins élevée lorsque la nature du projet est beaucoup plus économique. Cette tendance se confirme avec la relation existante entre les politiques gouvernementales et dans le cas d'un projet d'économie sociale. Cette relation démontre que les politiques gouvernementales sont importantes dans l'émergence des projets lorsque la nature du projet est davantage d'économie sociale. À la lumière des résultats obtenus à cet énoncé, il y a lieu de mentionner que les gouvernements ont les moyens de mettre en place des conditions qui favorisent l'émergence des projets dans les entreprises et que leurs contributions devraient être beaucoup plus importantes dans un contexte où la région des Basques comprend plusieurs municipalités dévitalisées et, cela, peu importe la nature du projet réalisé.

5.3.1.6 Besoins externes à l'entreprise

L'énoncé 21 de la question 11 portait sur les besoins externes à l'entreprise. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de répondre à un besoin sur le marché. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

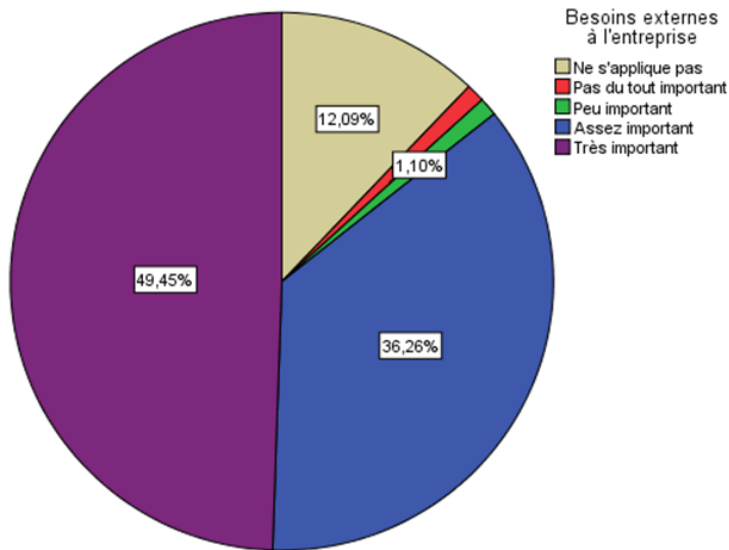


Figure 26 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux besoins externes à l'entreprise

L'analyse des résultats démontre qu'il y a une nette tendance auprès des répondants. En effet, c'est près de 86 % des répondants qui affirment que cette condition d'émergence est importante. C'est donc dire que l'émergence des projets dépend fortement des besoins sur le marché. Toutefois, ce n'est pas le cas d'un projet social. Selon les analyses effectuées, les projets ayant une plus grande finalité de type social ont considérés moins importants cette condition d'émergence. Il semble donc que cette condition d'émergence répond davantage à des impératifs commerciaux et financiers auprès des entreprises. En ce sens, les entreprises désireuses de bien réussir l'émergence de leurs projets devraient faire une veille stratégique. Ce type d'analyse permet aux entreprises de faire un portrait des opportunités et des menaces sur le marché. De cette manière, les entreprises peuvent prendre de meilleures décisions et envisager des projets de développement stratégique qui ont beaucoup plus de chance de voir le jour et d'être une réussite pour les entreprises.

5.3.1.7 Ressources naturelles et l'environnement

L'énoncé 22 de la question 11 portait sur les ressources naturelles et l'environnement. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'avoir une utilisation

durable des ressources naturelles et assurer la protection de l'environnement. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

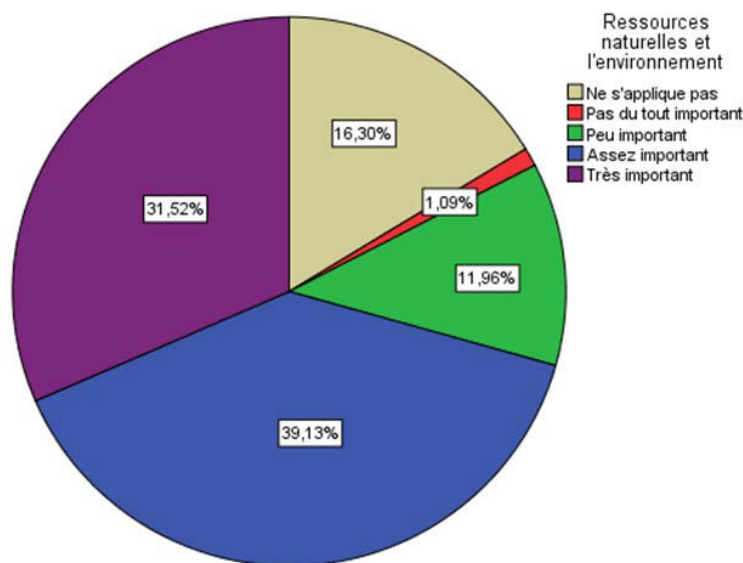


Figure 27 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux ressources naturelles et à l'environnement

L'analyse des résultats démontre que cette condition d'émergence est importante pour les répondants. En effet, c'est environ 71 % des répondants qui ont répondu que cette condition était assez importante ou très importante. Il y a lieu de noter qu'il y a une proportion importante des répondants (16,30 %) pour laquelle cette condition ne s'applique pas. Cette situation s'avère normale compte tenu du fait que ce n'est pas toutes les entreprises qui ont des activités pouvant avoir un impact sur les ressources naturelles et l'environnement. Les analyses supplémentaires de cette condition d'émergence confirment qu'il existe une relation avec le secteur d'activités. Les entreprises du secteur primaire et du secteur secondaire accordent beaucoup plus d'importance à cette condition d'émergence. En fait, ces deux secteurs d'activités sont très dépendants des ressources naturelles. D'ailleurs, un répondant a partagé qu'il était important d'avoir un bon plan d'utilisation des ressources naturelles afin d'éviter qu'elles ne s'épuisent ce qui nuirait inévitablement à l'entreprise. Il est aussi intéressant de voir que les résultats des répondants du secteur tertiaire à cette

question. En effet, l'importance accordée à cette condition par le secteur tertiaire est relativement importante, bien que moins élevée des autres secteurs d'activités. Depuis plusieurs années, il a souvent été question du fait que l'environnement est fragile et qu'il est important d'exploiter les ressources naturelles de façon responsable. D'après ces résultats, les entreprises sont à l'écoute des préoccupations entourant les risques environnementaux et semblent en tenir compte dans l'émergence de leurs projets.

5.3.1.8 Contexte socioéconomique

L'énoncé 25 de la question 11 portait sur le contexte socioéconomique. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à accorder au contexte socioéconomique. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

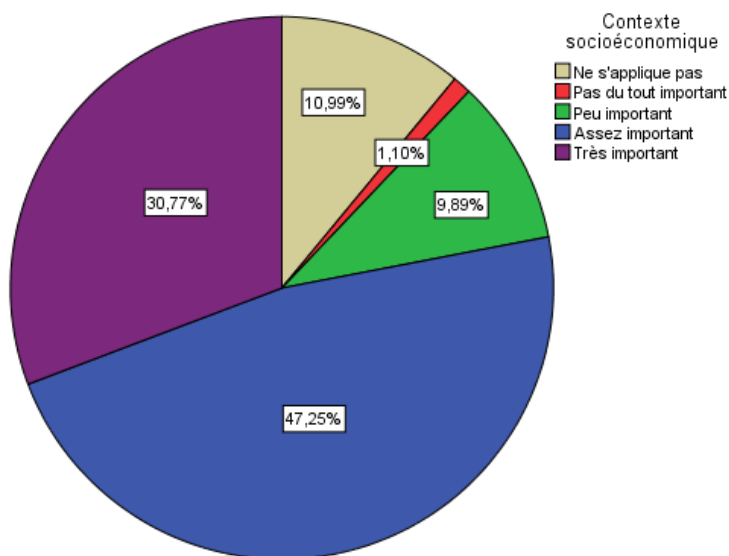


Figure 28 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au contexte socioéconomique

L'analyse des résultats démontre qu'il y a une nette tendance des répondants à cette question. En effet, c'est près de 78 % des répondants qui affirment que le contexte socioéconomique est une condition importante pour l'émergence des projets. En ce sens, l'émergence des projets dépend fortement d'un contexte socioéconomique favorable à

l'éclosion des projets. Les différentes analyses effectuées entre cette condition d'émergence et les variables de contrôle démontrent qu'il n'y a aucune relation ou différence significative entre les réponses des répondants. Il y a lieu de noter que cette question en est également une de perception. En effet, les entreprises peuvent avoir une perception défavorable de la situation économique et n'auront pas la confiance d'entreprendre de nouveaux projets en ces circonstances. À l'inverse, si la perception est favorable, les entreprises seront amenées à réaliser des projets. Ainsi, les entrepreneurs doivent faire une bonne lecture du contexte socioéconomique en vue de prendre de bonnes décisions quant au choix de réaliser ou non des projets.

5.3.2 Incubation et préparation

Cette section présente les résultats obtenus aux conditions d'émergence associées à la deuxième étape du processus d'émergence, à savoir, l'incubation et la préparation. Ces conditions d'émergence réfèrent à celles identifiées dans le Tableau 2 - Classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition présenté à la section 3.2.1 du chapitre 3. Ainsi, les conditions d'émergence identifiées à cette étape sont les suivantes : la main-d'œuvre qualifiée, l'organisation du travail, la mobilisation interne à l'entreprise, la confiance, le leadership, les leçons apprises, les parties prenantes, la mobilisation externe à l'entreprise, la qualification de la main-d'œuvre et la disponibilité de la main-d'œuvre.

5.3.2.1 Main-d'œuvre qualifiée

L'énoncé 2 de la question 11 portait sur la main-d'œuvre qualifiée. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'avoir une main-d'œuvre qualifiée (expériences, connaissances et compétences). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

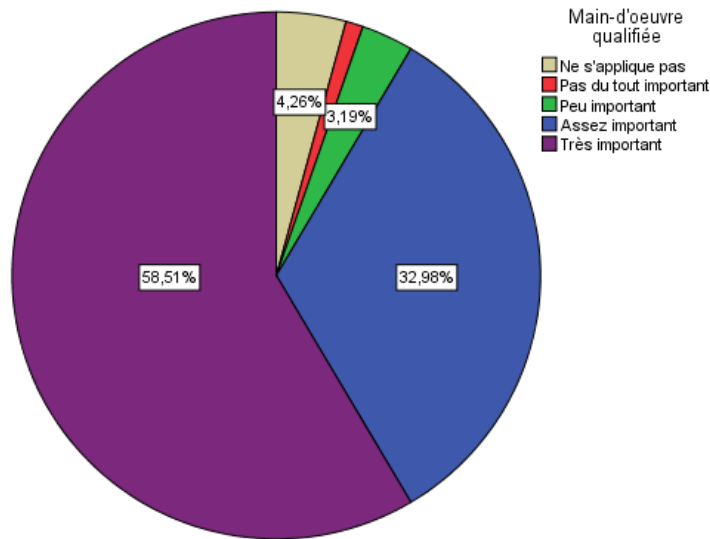


Figure 29 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la main-d'œuvre qualifiée

L'analyse des résultats démontre qu'il y a une nette tendance pour cette condition d'émergence. En effet, c'est environ 91 % des répondants qui affirment qu'il est important de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée pour réaliser les projets. Cette situation s'avère être significative en fonction du nombre d'années d'activité des entreprises. En fait, ce sont les entreprises qui ont moins de trois ans d'activités et les entreprises de plus de dix ans d'activités qui accordent une importance légèrement plus élevée à cette condition d'émergence. La main-d'œuvre nécessaire pour réaliser les projets d'une entreprise doit avoir les connaissances et les compétences pour être en mesure de réaliser les projets. De plus, l'expérience de la main-d'œuvre est souvent considérée comme un atout majeur. Les entreprises désireuses de voir réaliser leurs projets doivent donc miser sur une main-d'œuvre qualifiée qui saura mener à terme les projets de l'entreprise.

5.3.2.2 Organisation du travail

L'énoncé 4 de la question 11 portait sur l'organisation du travail. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à créer une équipe de projet ou un comité. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

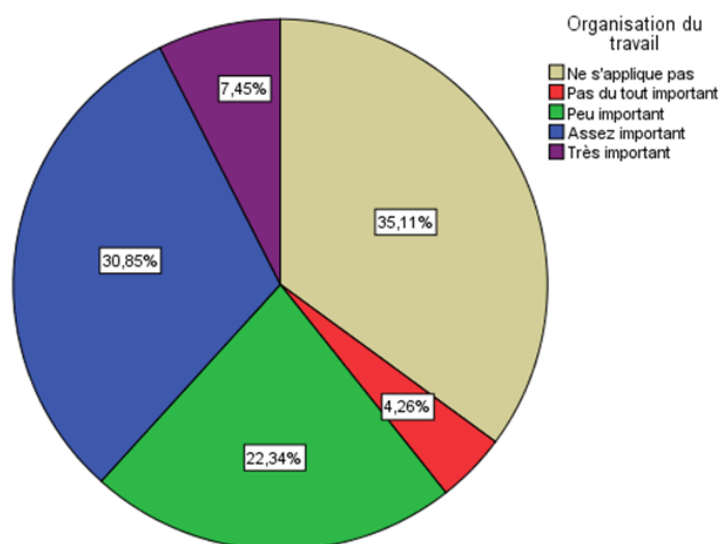


Figure 30 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'organisation du travail

De toute évidence, cette condition d'émergence ne constitue pas pour les répondants un facteur important permettant de réaliser les projets. En effet, la majorité des répondants, soit environ 62 % des répondants, mentionne que cette condition ne s'applique pas ou n'est pas importante (Pas du tout important et Peu important) dans l'émergence des projets. La plus grande proportion des répondants affirme que cette condition ne s'applique pas. Il est donc possible d'y voir un lien avec le fait que les répondants de la région des Basques comprennent plusieurs entreprises individuelles ne comptant pas plus d'un employé. Les analyses supplémentaires confirment que les entreprises individuelles, les entreprises ayant moins de 10 ans d'activités et celles ayant un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$ ne considèrent pas cette condition comme étant importante pour l'émergence des projets. À l'inverse, les plus grandes entreprises accordent beaucoup plus d'importance à l'organisation du travail, soit les entreprises avec un chiffre d'affaires beaucoup plus élevé ainsi que les organismes à but non lucratif et les organismes publics ou parapublics. En ce sens, l'importance de cette condition d'émergence varie en fonction du chiffre d'affaires, du nombre d'années d'activité et du type d'entreprise et dépend fortement de la taille et des moyens que les entreprises ont à leur disposition pour former une équipe de projet ou un

comité de travail qui travaillerait sur un plan d'action pour l'émergence des projets de l'entreprise.

5.3.2.3 Mobilisation interne à l'entreprise

L'énoncé 5 de la question 11 portait sur la mobilisation interne à l'entreprise. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à mobiliser et susciter l'engagement de l'équipe de projet et des autres employés. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

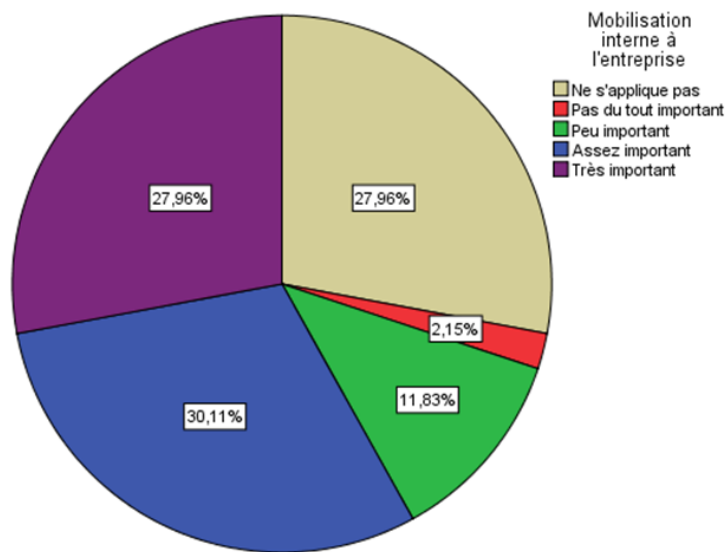


Figure 31 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la mobilisation interne à l'entreprise

L'analyse des résultats à cet énoncé démontre qu'une majorité des répondants considèrent cette condition d'émergence importante (Assez important et Très important) avec un taux de répondants d'environ 58 %. Par contre, il y a lieu de noter qu'il y a une grande proportion de répondants (27,96 %) pour lesquels cette condition d'émergence ne s'applique pas. D'ailleurs, il est possible de faire un parallèle avec l'énoncé portant sur l'organisation du travail puisqu'il est question de la présence d'une équipe de travail dans les deux cas. En effet, à cet énoncé, une grande proportion des répondants indiquait que la création d'une équipe de projet ou d'un comité ne s'applique pas. Les analyses effectuées

entre cette condition et les variables de contrôle confirment ce parallèle. Ces résultats indiquent qu'il y a une relation entre la mobilisation interne à l'entreprise et le nombre d'employés. L'importance accordée à cette condition est beaucoup moins élevée dans le cas où l'entreprise compte 5 employés et moins. Il est également possible de constater qu'il existe une tendance entre la mobilisation interne à l'entreprise avec le chiffre d'affaires et le type d'entreprise. Les entreprises individuelles et les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 \$ accordent peu d'importance à cette condition d'émergence contrairement aux autres types d'entreprise et aux entreprises ayant un chiffre d'affaires plus élevé. Selon ces analyses, il semble donc normal que certains répondants n'aient pas à mobiliser et susciter l'engagement d'une équipe de projet. Toutefois, contrairement à l'énoncé portant sur l'organisation du travail, les répondants accordent beaucoup plus d'importance à la mobilisation et à l'engagement. Ainsi, l'émergence des projets dans les entreprises de la région des Basques dépend davantage de la motivation de l'entrepreneur et ses employés à atteindre des objectifs communs que de l'implantation d'une équipe de travail pour voir à l'émergence des projets.

5.3.2.4 Confiance

L'énoncé 8 de la question 11 portait sur la confiance. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à avoir une relation de confiance avec les différents acteurs. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

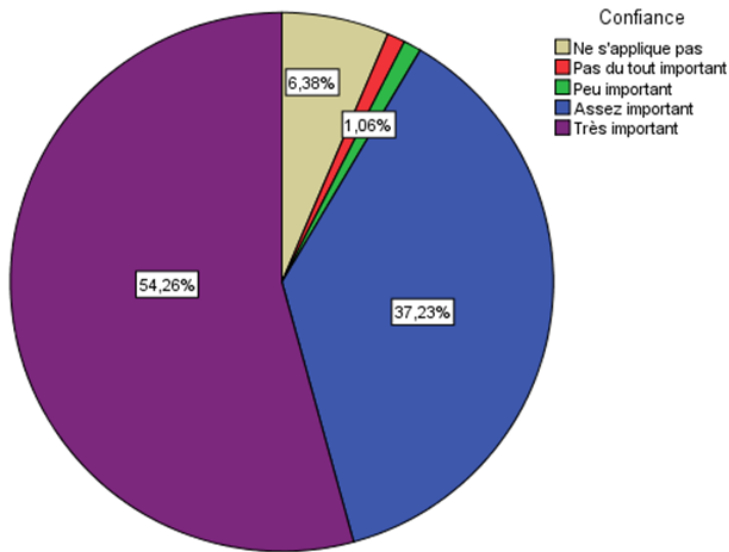


Figure 32 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la confiance

Dans ce cas-ci, il ne fait aucun doute que la confiance est une condition très importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est près de 92 % des répondants qui affirment que cette condition est importante (Assez important et Très important). Dans le cas de cette condition d'émergence, il y a des différences significatives dans les réponses des répondants en fonction du nombre d'années d'activités. En fait, les entreprises qui ont moins de 3 ans d'activités et plus de 10 ans d'activités accordèrent beaucoup plus d'importance à la confiance que les entreprises qui ont entre 3 ans et 10 ans d'activités. La confiance est importante pour établir de bonne relation et pouvoir assurer une bonne continuité à la gestion des projets. Les promoteurs sont souvent amenés à travailler avec plusieurs intervenants pour réaliser les projets, entre autres, les employés de l'entreprise, l'équipe de projet ainsi que les partenaires d'affaires. Au moment de la collecte des réponses, les observations réalisées auprès des répondants démontrent que l'entrepreneur doit avant tout avoir confiance en lui-même. Ainsi, la base de tout pour les entrepreneurs est d'avoir confiance en leur capacité de rendre à terme un projet.

5.3.2.5 Leadership

L'énoncé 9 de la question 11 portait sur le leadership. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à avoir du leadership. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

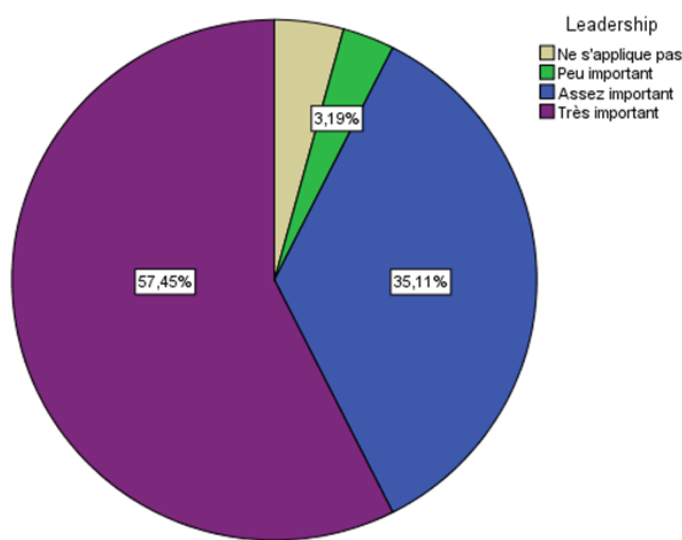


Figure 33 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au leadership

Tout comme pour l'énoncé portant sur la confiance, les répondants sont catégoriques en ce qui concerne la nécessité d'avoir du leadership pour réaliser les projets. En effet, c'est près de 93 % des répondants qui affirment que cette condition d'émergence est importante (Assez important et Très important). D'ailleurs, il est possible de faire un rapprochement entre la confiance et le leadership puisque les entrepreneurs qui croient en leur capacité de réaliser leur projet seront davantage en mesure de rallier les différents intervenants pour atteindre des objectifs communs. Il apparaît donc tout à fait normal que les répondants indiquent que les énoncés portant sur la confiance et le leadership soient des conditions d'émergence importantes pour réaliser les projets. Néanmoins, les analyses supplémentaires indiquent qu'il y a des différences dans le cas d'un projet social. Dans les projets ayant davantage une finalité à vocation sociale, l'importance accordée au leadership est légèrement moins élevée que dans les cas où la vocation sociale d'un projet est beaucoup

moins importante. Toutefois, les résultats obtenus ne permettent pas d'affirmer que le leadership n'est pas important pour les projets à vocation sociale, mais il est possible d'en conclure que les projets ayant une vocation plus économique ou d'économie sociale nécessitent beaucoup plus de leadership pour l'émergence des projets. Ainsi, il faut se rappeler qu'un promoteur qui a du leadership est quelqu'un en qui les différents intervenants vont avoir confiance et sur lesquels il aura un pouvoir d'influence pour les amener à réaliser le projet souhaité.

5.3.2.6 Leçons apprises

L'énoncé 11 de la question 11 portait sur les leçons apprises. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à tenir compte des leçons apprises (expériences passées). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

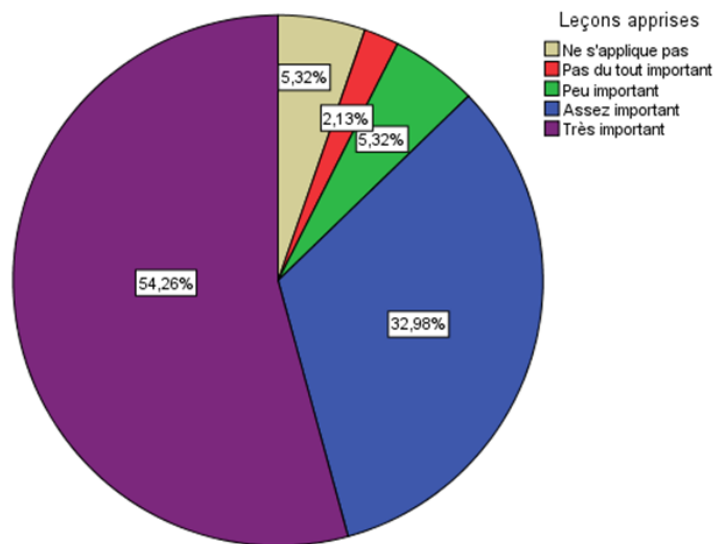


Figure 34 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux leçons apprises

L'analyse des résultats à cet énoncé démontre que les leçons apprises constituent une condition importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est près de 87 % des répondants qui affirment qu'il est important (Assez important et Très important) de tenir

compte des expériences passées. Les analyses effectuées n'indiquent aucune relation significative pour cette condition avec les variables de contrôle. Toutefois, il est possible de noter une tendance en fonction du type d'entreprise. En fait, il est surprenant de constater que les organismes publics ou parapublics accordent légèrement moins d'importance aux leçons apprises que les autres types d'entreprise. Dans la littérature, les leçons apprises sont souvent associées à l'évaluation de la réussite d'un projet lorsqu'il est terminé. Toutefois, le sens a donné aux leçons apprises est une opportunité d'avoir une mémoire des expériences passées qui permettent de savoir ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné lors de la réalisation des projets passés. Du point de vue de la gestion, il est pertinent pour les entreprises de pouvoir se baser sur ces connaissances acquises au fil des années et des expériences afin de pouvoir éviter certains pièges qui pourraient nuire à l'émergence des projets ou pouvoir améliorer la façon de faire en vue d'obtenir de meilleurs résultats. Pour ce faire, c'est dans le processus d'émergence d'un projet qu'il est important de tenir compte des leçons apprises.

5.3.2.7 Parties prenantes

L'énoncé 12 de la question 11 portait sur les parties prenantes. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à inclure les élus et les organismes de développement (CLD, CLE et SADC) comme parties prenantes. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

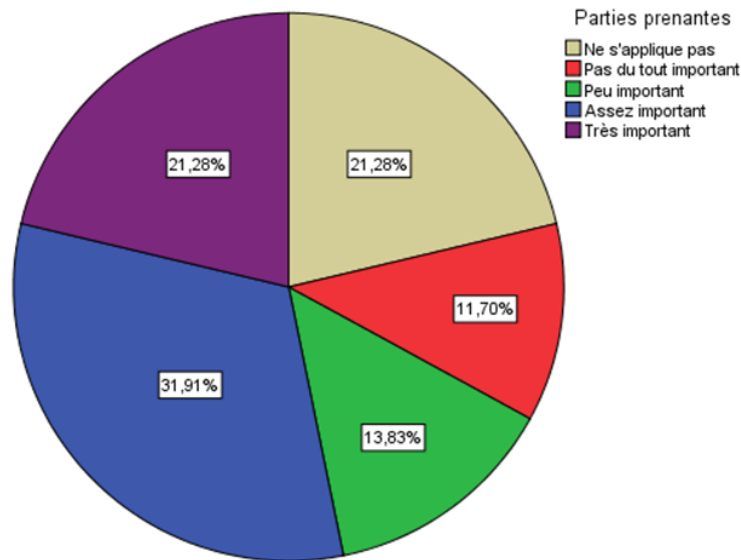


Figure 35 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux parties prenantes

À cet énoncé, l'analyse des résultats démontre que les répondants sont partagés sur cette question. En effet, c'est environ 53 % des répondants qui affirment que cette condition d'émergence est importante (Assez important et Très important) alors que près de 47 % des répondants ne la considèrent pas importante (Ne s'applique pas, Pas du tout important et Peu important). Dans les faits, ces résultats indiquent qu'environ 21 % des répondants n'ont pas eu à recevoir une aide de la part des élus et des organismes de développement de la région pour l'émergence de leurs projets. Aussi, c'est environ 25 % des répondants qui mentionnent que la contribution des élus et des organismes de développement n'était pas importante pour l'émergence de leurs projets. Il semble que cette condition d'émergence ait été importante pour certaines entreprises alors que pour d'autres ce n'étaient pas le cas. D'ailleurs, les analyses supplémentaires indiquent une tendance des répondants en fonction du type d'entreprise. En fait, les organismes à but non lucratif et les organismes publics ou parapublics accordent plus d'importance à l'implication des parties prenantes dans l'émergence des projets alors que les entreprises individuelles la considèrent moins importante. Pendant la période de collecte de données, certains répondants ont souhaité ajouter des commentaires quant à l'aide qu'ils ont reçue de la part du Centre local de

développement des Basques. Parmi les commentaires reçus, il est possible de noter que le processus d'accompagnement des entrepreneurs dans leurs projets d'affaires a connu certaines lacunes. Plus spécifiquement, certains entrepreneurs ont noté un manque d'égards par rapport à leur projet d'entreprise, une difficulté accrue auprès de la relève pour obtenir une aide financière et un mauvais accompagnement en ce qui concerne les aspects législatifs et réglementaires d'un projet. Il y a lieu de préciser que d'autres entrepreneurs ont également mentionné avoir reçu un excellent accompagnement pour l'émergence de leurs projets et que la présente étude n'a aucune donnée statistique et représentative en lien avec ces commentaires puisqu'ils ne constituent pas l'objet à l'étude. Enfin, ces observations réalisées dans le cadre de l'étude sont soulignées dans une démarche constructive visant à souligner différentes problématiques rencontrées par les entrepreneurs de la région des Basques en vue de permettre à l'organisme concerné d'y réfléchir dans le cadre d'un processus continu d'amélioration des pratiques et procédures d'accompagnement des promoteurs.

5.3.2.8 Mobilisation externe à l'entreprise

L'énoncé 13 de la question 11 portait sur la mobilisation externe à l'entreprise. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à mobiliser la communauté. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

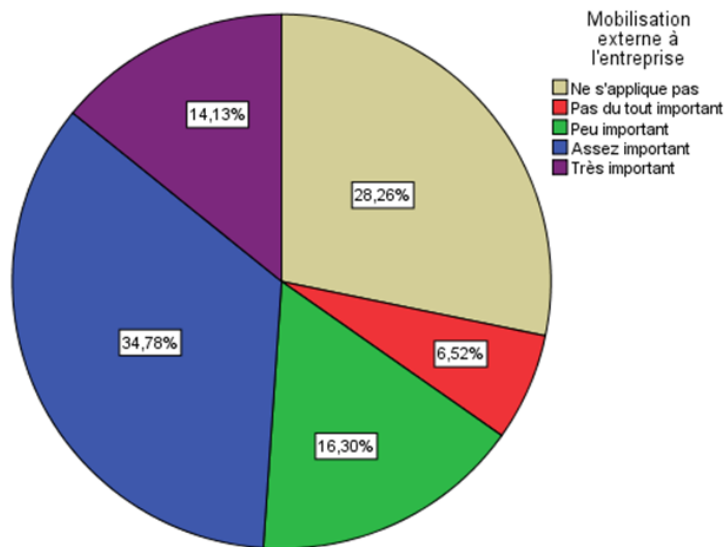


Figure 36 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la mobilisation externe à l'entreprise

La figure précédente illustre que les répondants sont plutôt partagés concernant l'importance à accorder à cette condition d'émergence. En effet, la plus grande proportion de répondants correspond à 34,78 % et ceux-ci disent que c'est assez important de mobiliser la communauté pour réaliser les projets. Il y a également 28,26 % des répondants qui mentionnent que cette condition d'émergence ne s'applique pas. Selon les analyses supplémentaires effectuées entre la mobilisation externe à l'entreprise et les variables de contrôle, il a été possible de constater plusieurs relations, entre autres, avec le secteur d'activités, l'étendue du marché, le type d'entreprise et dans le cas d'un projet de nature économique. Ces analyses permettent d'affirmer que la mobilisation externe à l'entreprise est moins importante pour les entreprises du secteur primaire, pour les entreprises qui ont des activités sur la scène internationale, pour les compagnies et pour les projets de nature économique. Cette condition d'émergence s'avère être très importante lorsqu'il s'agit d'organismes à but non lucratif ainsi que pour les organismes publics ou parapublics. Enfin, les résultats obtenus pour cet énoncé indiquent qu'il est plus important de mobiliser la communauté quand il s'agit d'un projet d'économie sociale ou d'un projet social que d'un projet économique conformément à la littérature sur ce sujet.

5.3.2.9 Qualification de la main-d'œuvre

L'énoncé 23 de la question 11 portait sur la qualification de la main-d'œuvre. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'être en mesure d'engager la main-d'œuvre nécessaire sur le marché de l'emploi. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

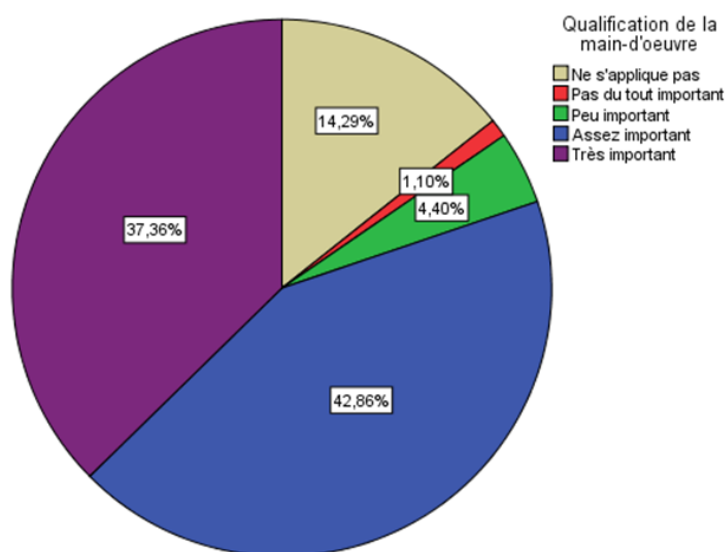


Figure 37 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la qualification de la main-d'œuvre sur le marché

L'analyse des résultats à cet énoncé démontre que la qualification de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi est importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est environ 80 % des répondants qui affirment que cette condition est importante (Assez important et Très important). Il y a également lieu de noter que pour 14,29 % des répondants cette condition ne s'applique pas. Dans ces cas-ci, il est possible de faire un parallèle avec le fait que plusieurs entreprises sont des entreprises individuelles n'ayant que le propriétaire comme travailleur. D'ailleurs, les analyses en lien avec le type d'entreprise confirment que les entreprises individuelles accordent beaucoup moins d'importance à cette condition d'émergence par rapport aux autres types d'entreprise. Il y a également lieu d'ajouter qu'il y a une différence significative en fonction du secteur d'activités. Les

entreprises du secteur primaire et du secteur secondaire se distinguent par rapport au secteur tertiaire puisqu'ils ont accordé beaucoup plus d'importance au fait d'être en mesure d'engager la main-d'œuvre nécessaire sur le marché de l'emploi. Il faut également mentionner que cet énoncé est très lié à celui portant sur la disponibilité de la main-d'œuvre. Pour le présent énoncé, il s'intéresse davantage au fait que l'entreprise doit pouvoir engager une main-d'œuvre compétente et qualifiée pour réaliser les projets. Ainsi, il faut comprendre que les candidatures reçues par l'entreprise doivent répondre aux qualifications de l'emploi offert pour être en mesure d'engager la main-d'œuvre nécessaire à l'émergence des projets.

5.3.2.10 Disponibilité de la main-d'œuvre

L'énoncé 24 de la question 11 portait sur la disponibilité de la main-d'œuvre. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

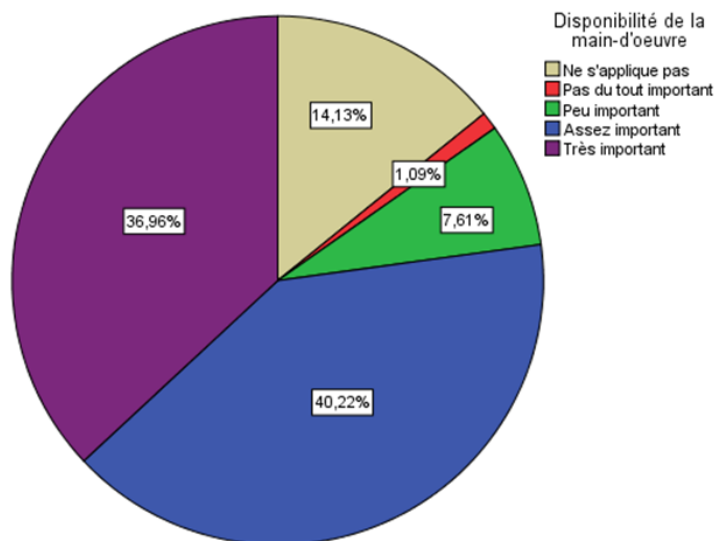


Figure 38 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché

Tel que mentionné précédemment, cet énoncé est lié à l'énoncé portant sur la qualification de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi. Toutefois, le présent énoncé en est un de contrôle puisqu'il vient évaluer l'importance que le contexte économique lié au marché de l'emploi soit favorable et qu'il y ait des chercheurs d'emploi disponibles sur le marché. Les résultats obtenus à cet énoncé démontrent qu'il est très important pour les entreprises avec un taux de répondants de près de 77 % (Assez important et Très important). À partir des résultats des analyses supplémentaires, il y a lieu d'apporter une nuance dans le cas des entreprises individuelles qui sont beaucoup moins concernées par la nécessité d'avoir à engager des employés. Ainsi, les résultats pour cet énoncé sont semblables à ceux obtenus pour celui portant sur la qualification de la main-d'œuvre et permettent d'affirmer que le contexte économique lié au marché de l'emploi est important pour l'émergence des projets.

5.3.3 Conception et planification

Cette section présente les résultats obtenus aux conditions d'émergence associées à la troisième étape du processus d'émergence, à savoir, la conception et la planification. Ces conditions d'émergence réfèrent à celles identifiées dans le Tableau 2 - Classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition présenté à la section 3.2.1 du chapitre 3. Ainsi, les conditions d'émergence identifiées à cette étape sont les suivantes : l'évaluation du projet, les technologies de l'information, la planification du projet, la gestion du changement, la gestion des risques, la gestion des communications et le financement.

5.3.3.1 Évaluation du projet

L'énoncé 3 de la question 11 portait sur l'évaluation du projet. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de faire des évaluations ou des études de faisabilité (études de marché, études techniques, études financières, études sociales et environnementales, études organisationnelles et des ressources humaines, etc.). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

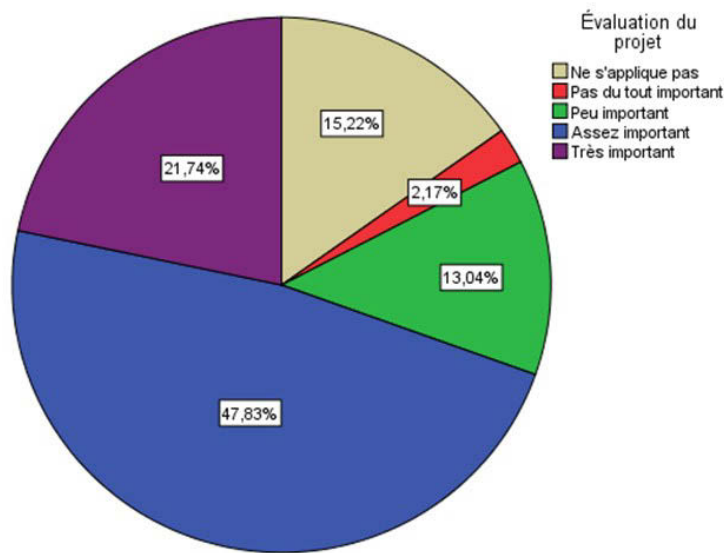


Figure 39 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à l'évaluation du projet

L'analyse des résultats démontre que cette condition est importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est près de 70 % des répondants qui ont affirmé qu'il était assez important ou très important de faire des évaluations ou des études de faisabilité. Toutefois, il y a lieu de noter qu'il y a une proportion relativement importante de répondants, soit 15,22 %, pour lesquels l'évaluation du projet ne s'applique pas alors que c'est environ 15 % des répondants qui considèrent que l'évaluation du projet n'est pas importante pour l'émergence des projets. Les analyses supplémentaires en lien avec le type d'entreprise indiquent qu'il est moins important pour les entreprises individuelles de faire une évaluation des projets pour arriver à réaliser les projets. Dans le cycle de vie d'un projet, les évaluations et les études de faisabilité sont des outils de gestion efficace pour permettre aux promoteurs de prendre une décision, basée sur la faisabilité et la crédibilité du projet, quant à la possibilité d'aller de l'avant ou pas avec un nouveau projet. Ces outils de gestion de projet sont importants pour définir les besoins du projet en matière de ressources matérielles, humaines et financières. En ce sens, cette condition peut autant aider que nuire à l'émergence des projets en fonction des résultats des évaluations ou des études de

faisabilité. Donc, si l'on tient compte des réponses obtenues auprès des répondants, cette condition d'émergence serait plus favorable à permettre l'émergence des projets.

5.3.3.2 Technologies de l'information

L'énoncé 6 de la question 11 portait sur les technologies de l'information. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de faire un plan d'utilisation des différentes technologies de l'information. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

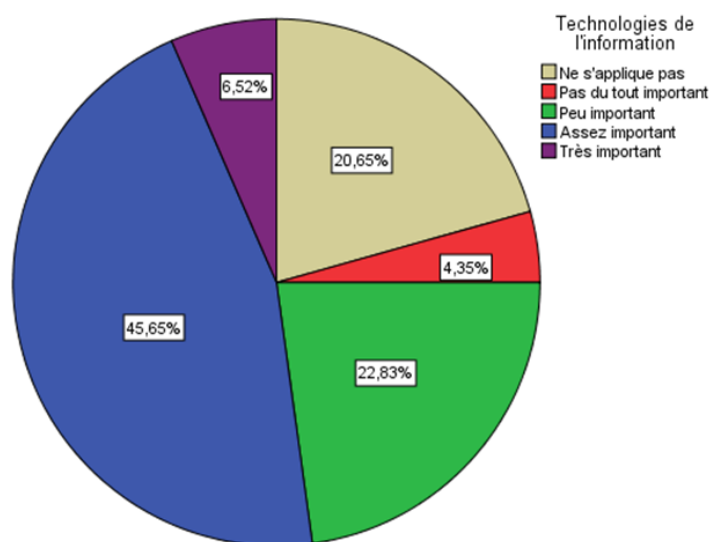


Figure 40 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée aux technologies de l'information

Les résultats de la figure précédente illustrent que les répondants sont partagés pour cet énoncé. Effectivement, c'est près de 52 % des répondants qui disent que cette condition d'émergence est importante (Assez important et Très important) alors que près de 48 % des répondants affirment qu'elle n'est pas importante (Ne s'applique pas, Pas du tout important et Peu important). Néanmoins, la plus grande proportion des répondants est celle qui dit qu'il est assez important de faire un plan d'utilisation des différentes technologies de l'information pour l'émergence des projets. D'après les analyses supplémentaires, cette condition d'émergence a une relation ou des différences significatives en fonction du

nombre d'années d'activité de l'entreprise. En effet, il apparaît que les entreprises qui ont entre trois ans et dix ans d'activités accordent beaucoup moins d'importance au fait d'avoir un plan d'utilisation des différentes technologies de l'information pour l'émergence de leurs projets. Ainsi, il est bien difficile de dresser un portrait justifiant cette différence pour ce groupe précis de répondants par rapport aux autres groupes de répondants pour cet énoncé, mais il est possible d'émettre des hypothèses à l'effet que ce groupe n'a pas exploité les différentes technologies de l'information dans le cadre des projets, que ce groupe accuse un retard quant à l'utilisation des différentes technologies de l'information et que la gestion des projets dans ce groupe n'est pas optimale en raison de la sous-utilisation des différentes technologies de l'information ou, au contraire, que ce groupe est à jour quant à l'utilisation des différentes technologies de l'information et la gestion des projets dans ce groupe ne requiert pas de mises à niveau.

5.3.3.3 Planification du projet

L'énoncé 7 de la question 11 portait sur la planification du projet. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de faire une planification. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

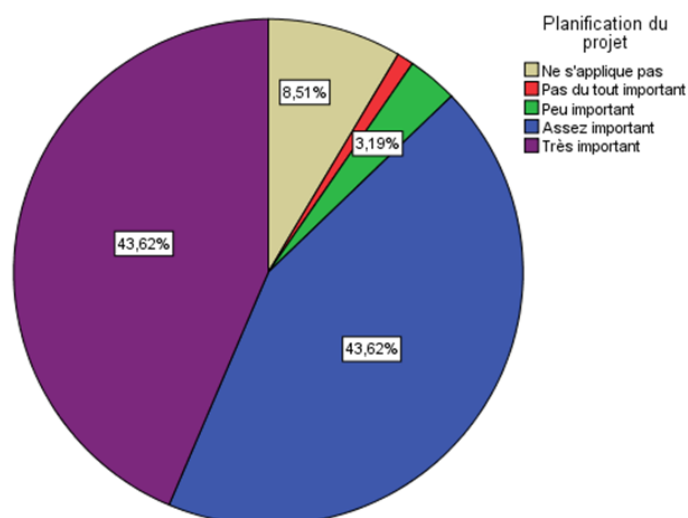


Figure 41 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la planification du projet

L'analyse des résultats démontre que cette condition est très importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est environ 87 % des répondants qui affirment qu'elle est importante (Assez important et Très important). Selon eux, il est important de faire une bonne planification du projet pour pouvoir le réaliser. D'ailleurs, une bonne planification permettra à l'entrepreneur de voir au bon déroulement des différentes étapes du projet. La planification du projet est étroitement liée avec les évaluations et les études de faisabilité. En effet, c'est à partir de ces études que le promoteur va pouvoir définir une stratégie de réalisation dans le cadre d'un plan incluant l'utilisation des ressources matérielles, humaines et financières.

5.3.3.4 Gestion du changement

L'énoncé 10 de la question 11 portait sur la gestion du changement. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance de mettre en place un processus de gestion du changement. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

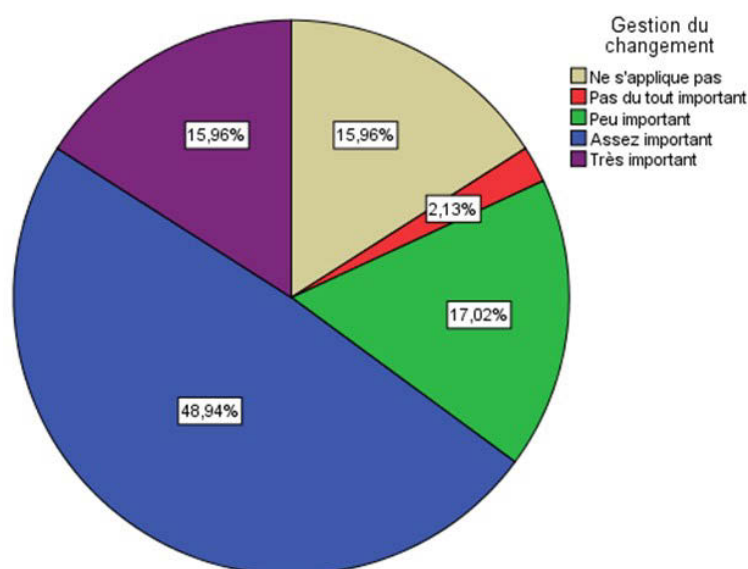


Figure 42 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion du changement

L'analyse des résultats démontre que la majorité des répondants considèrent cette condition importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est environ 65 % des répondants qui disent qu'il est assez important ou très important de mettre en place un processus de gestion du changement. Il y a lieu de noter qu'une plus grande proportion des répondants (48,94 %) a répondu qu'il était assez important de gérer les changements. Néanmoins, c'est près de 35 % des répondants qui affirment que cette condition n'est pas importante (Ne s'applique pas, Pas du tout important et Peu important). Les analyses supplémentaires confirment qu'il y a une différence significative auprès des entreprises ayant entre trois ans et dix ans d'années d'activité. Ceux-ci accordent beaucoup moins d'importance à la gestion du changement pour réaliser les projets. Du point de vue organisationnel, la gestion de projet peut impliquer énormément de changements dans les routines de l'entreprise. Donc, il est souvent important d'avoir un plan de gestion des changements en vue d'éviter une résistance importante et pouvoir favoriser une intégration harmonieuse et collaborative du nouveau projet dans les activités de l'entreprise.

5.3.3.5 Gestion des risques

L'énoncé 16 de la question 11 portait sur la gestion des risques. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'élaborer une stratégie de gestion des risques. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

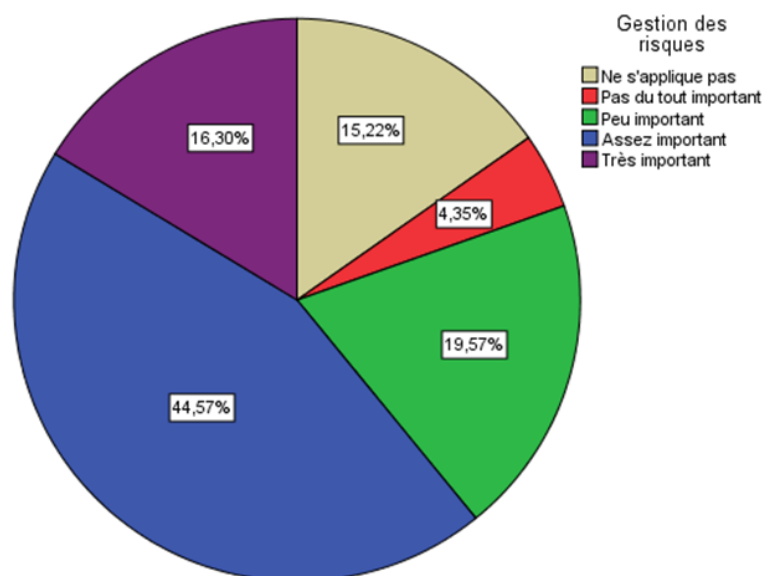


Figure 43 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion des risques

La plus grande proportion des répondants est de 44,57 % et elle représente ceux qui affirment qu'il est assez important d'élaborer une stratégie de gestion des risques. La figure précédente illustre qu'une majorité de répondants accordent de l'importance (Assez important et Très important) à la gestion des risques. Toutefois, c'est près de 39 % qui ne considère pas cette condition d'émergence comme étant importante (Ne s'applique pas, Pas du tout important et Peu important). Selon les résultats obtenus des analyses supplémentaires, il y a une différence significative auprès des entreprises qui font des affaires à l'internationale puisqu'elles accordent peu d'importance à la gestion des risques. Il y a également une tendance à l'effet que les entreprises du secteur d'activités primaire prêtent une attention beaucoup plus grande à la gestion des risques pour réaliser les projets. En contexte de gestion de projet, l'identification des risques est nécessaire pour déterminer l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur l'émergence du projet et développer des stratégies visant à éviter ou annuler les risques potentiels du projet.

5.3.3.6 Gestion des communications

L'énoncé 17 de la question 11 portait sur la gestion des communications. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'élaborer une stratégie de communication. À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

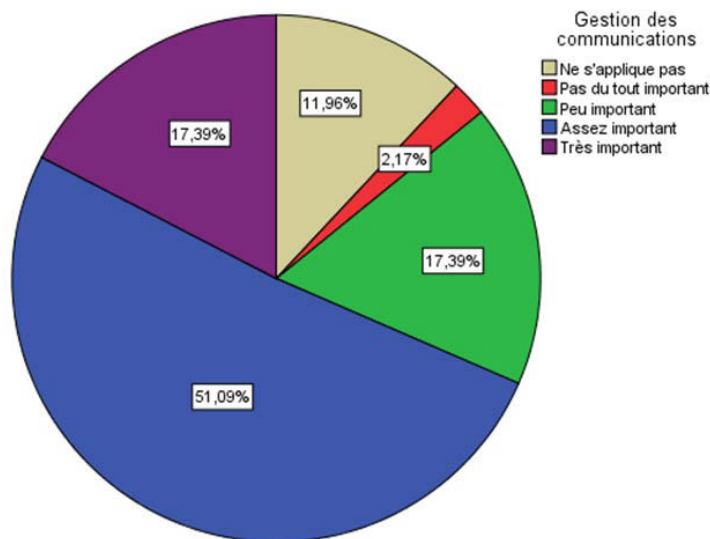


Figure 44 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée à la gestion des communications

La plus grande proportion des répondants est de 51,09 % et elle représente ceux qui affirment qu'il est assez important d'élaborer une stratégie de communication. La figure précédente illustre qu'une majorité de répondants accordent de l'importance (Assez important et Très important) à la gestion des communications. Toutefois, c'est près de 32 % qui ne considère pas cette condition d'émergence comme étant importante (Ne s'applique pas, Pas du tout important et Peu important). À partir des analyses supplémentaires, il est possible de constater plusieurs relations ou différences significatives pour cette condition d'émergence. Celles-ci indiquent qu'elle est moins importante pour les entreprises du secteur d'activités primaire et dans le cas de projet d'économie sociale alors qu'elle est plus importante pour les entreprises du secteur d'activités secondaire et les entreprises qui ont un

nombre d'idées de projet supérieur à quatre. En contexte de gestion de projet, l'identification des parties prenantes est nécessaire pour déterminer l'influence, le pouvoir et l'intérêt que ceux-ci peuvent avoir sur l'émergence du projet et développer une stratégie de communication visant à rallier les parties prenantes en vue de réaliser le projet ou neutraliser les parties prenantes qui pourraient nuire à l'émergence du projet.

5.3.3.7 Financement

L'énoncé 19 de la question 11 portait sur le financement. Pour ce faire, les répondants étaient amenés à évaluer l'importance d'avoir un plan de financement (ressources financières de l'entreprise, emprunts bancaires, aides financières d'un organisme, etc.). À cette question, l'analyse des réponses des répondants s'illustre comme suit :

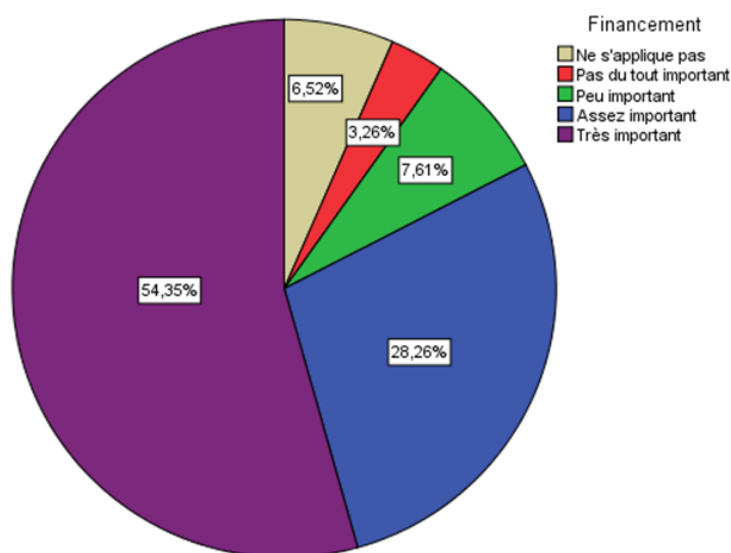


Figure 45 - Répartition des répondants en fonction de l'importance accordée au financement

L'analyse des résultats démontre que cette condition est très importante pour l'émergence des projets. En effet, c'est environ 83 % des répondants qui affirment qu'elle est importante (Assez important et Très important). Selon eux, il est important d'avoir un plan de financement du projet pour pouvoir le réaliser. Il y a lieu de noter que les répondants ne répondent pas différemment à cet énoncé puisqu'il n'y a aucune relation ou

différence significative entre le financement et les variables de contrôle. En gestion de projet, il y a trois dimensions très liées et très importantes à tenir compte tout au long de la réalisation d'un projet, soit la durée du projet, le niveau de qualité du projet et le coût du projet. C'est à partir des études de faisabilité et de la planification du projet qu'un promoteur évaluera ces dimensions et sera en mesure de déterminer les besoins financiers de son projet. Comme l'aspect financier d'un projet est un élément essentiel à sa réalisation, il est donc très important que le promoteur ait un plan pour le financer. Selon les résultats obtenus pour cet énoncé, le financement est un enjeu important pour toutes les entreprises et tous les projets.

5.4 IMPORTANCE DES CONDITIONS D'EMERGENCE DES PROJETS

Cette section présente une analyse comparative de l'importance des conditions d'émergence des projets. Le tableau de la classification des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à la gérer a été utilisé comme point de départ pour cette analyse. Pour déterminer le pourcentage à accorder à chacune des conditions d'émergence, une valeur a été donnée à chacune des réponses des répondants. À cet effet, les valeurs accordées pour chacune des catégories sont les suivantes : Ne s'applique pas = 0, Pas du tout important = 1, Peu important = 2, Assez important = 3 et Très important = 4. Ainsi, pour chacune des conditions d'émergence, il a été possible de calculer une moyenne. Cette moyenne sur un score pouvant totaliser un maximum de quatre représente le pourcentage accordé à chacune des conditions d'émergence. Il est possible d'illustrer ce calcul avec la formule suivante :

$$S_m = \frac{\sum X_i F_i}{4}$$

S_m = Score moyen

X_i = Catégorie (valeur de 0 à 4)

F_i = Fréquence d'observations de la catégorie

Ainsi, l'importance à accorder aux conditions d'émergence des projets est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 3 - Importance des conditions d'émergence en fonction du processus d'émergence et de la capacité de l'entreprise à gérer la condition

		Processus d'émergence		
		Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Capacité de l'entreprise à gérer la condition	Contrôlable	<ul style="list-style-type: none"> - Établissement de liens d'affaires (74,45 %) - Créativité/Innovation (71,81 %) - Réseautage et partenariat (62,09 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership (85,37 %) - Main-d'œuvre qualifiée (85,11 %) - Confiance (82,98 %) - Leçons apprises (82,18 %) - Mobilisation interne à l'entreprise (56,99 %) - Parties prenantes (55,05 %) - Mobilisation externe à l'entreprise (50,00 %) - Organisation du travail (42,82 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du projet (78,19 %) - Gestion des communications (64,95 %) - Évaluation du projet (64,67 %) - Gestion du changement (61,70 %) - Gestion des risques (60,60 %) - Technologies de l'information (53,26 %)
	Non contrôlable	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins externes à l'entreprise (77,47 %) - Besoins internes à l'entreprise (72,01 %) - Contexte socioéconomique (71,43 %) - Ressources naturelles/Environnement (67,12 %) - Politiques gouvernementales (61,96 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification de la main-d'œuvre (71,98 %) - Disponibilité de la main-d'œuvre (71,20 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Financement (80,16 %)

Ce tableau représente un modèle intéressant pour guider les entreprises dans la gestion des projets en vue de les réaliser. En effet, ceux-ci peuvent se référer à ce tableau pour déterminer les conditions d'émergence qui sont les plus importantes à gérer afin de voir réaliser ses projets. Cet outil s'insère donc dans une démarche visant une intégration optimale de la gestion d'un projet depuis l'idée originale à la concrétisation de cette idée en projet réel. Toutefois, il convient de rappeler que la gestion de projets dans les entreprises est influencée par plusieurs facteurs. Cela signifie que l'importance accordée aux conditions d'émergence telle que présentée dans le tableau précédent pourrait ne pas être représentative de la réalité de certaines entreprises et certains projets. Cette situation s'explique par le fait que la gestion d'un projet est unique en soi et qu'il est bien difficile de définir une démarche unique pouvant s'adapter à toutes les situations d'autant plus que la gestion de projet peut elle-même être influencée par des impératifs liés à l'entreprise. En cette raison, l'importance à accorder aux conditions d'émergence a également été définie en fonction des diverses variables de contrôle (secteur d'activités, nombre d'employés, nombre d'années d'activité, étendue du marché, type d'entreprise, type de projet, nombre d'idées de projet, taux de réalisation des projets et finalité des projets).

Les entreprises peuvent donc se référer aux tableaux qui suivent pour déterminer le niveau d'importance à accorder à chacune des conditions d'émergence en fonction de ce qui s'adapte à leur situation. Dans le cas où il existe une relation ou une différence significative, les pourcentages sont présentés en gras. Lorsque le résultat est inférieur de cinq points au pourcentage général, il est en rouge alors que lorsqu'il est supérieur de cinq points au pourcentage général il est en bleu. Dans le cas où il existe une tendance (relation ou différence presque significative), les pourcentages sont également en gras. Par contre, lorsque le résultat est inférieur de cinq points au pourcentage général il est en orange alors que lorsqu'il est supérieur de cinq points au pourcentage général il est en vert. Il y a lieu de noter que pour les données en fonction du type de projet il n'a pas été possible de déterminer s'il y avait des relations ou différences significatives et que les données en

fonction de la finalité des projets (projet économique, projet social et projet d'économie sociale) sont présentées dans un seul tableau étant donné qu'à cette question les répondants devaient répartir un pourcentage total entre les trois finalités. Cela s'explique en raison du fait que les répondants pouvaient faire plus d'un choix à cette question. Enfin, il est possible de se référer aux annexes VIII à XVIII pour consulter les analyses effectuées pour les relations les plus significatives et qui ont permis la présentation des tableaux suivants :

Tableau 4 - Importance des conditions d'émergence en fonction du secteur d'activités

Importance des conditions d'émergence	Général	Secteur d'activités		
		Secteur primaire	Secteur secondaire	Secteur tertiaire
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	80,00%	89,58%	75,00%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	77,27%	81,25%	69,57%
Confiance	82,98%	86,36%	93,75%	80,63%
Contexte socioéconomique	71,43%	70,45%	83,33%	69,49%
Créativité et innovation	71,81%	70,45%	95,83%	67,96%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	90,91%	68,75%	68,48%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	75,00%	88,64%	72,10%
Évaluation du projet	64,67%	67,50%	83,33%	61,07%
Financement	80,16%	86,36%	79,17%	79,35%
Gestion des communications	64,95%	54,55%	72,92%	65,22%
Gestion des risques	60,60%	77,27%	62,50%	57,61%
Gestion du changement	61,70%	70,45%	62,50%	60,21%
Leadership	85,37%	86,36%	87,50%	84,86%
Leçons apprises	82,18%	90,91%	89,58%	79,58%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	95,45%	81,25%	84,15%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	29,55%	54,17%	52,54%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	54,55%	52,08%	58,21%
Organisation du travail	42,82%	47,73%	41,67%	42,25%
Parties prenantes	55,05%	59,09%	54,17%	54,58%
Planification du projet	78,19%	90,91%	91,67%	73,94%
Politiques gouvernementales	61,96%	65,91%	72,92%	59,42%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	93,18%	77,27%	67,75%
Réseautage et partenariat	62,09%	47,73%	68,18%	63,41%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	88,64%	81,25%	61,23%
Technologies de l'information	53,26%	61,36%	54,17%	51,81%

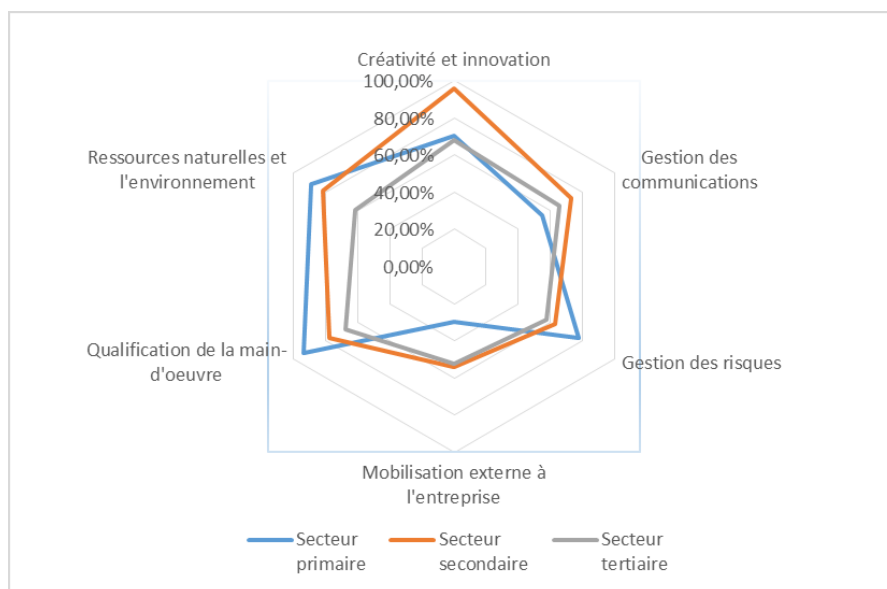


Figure 46 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du secteur d'activités

Tableau 5 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'employés

Importance des conditions d'émergence	Général	Nombre d'employés				
		5 employés et moins	6 à 10 employés	11 à 15 employés	16 à 20 employés	21 employés et plus
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	74,53%	89,58%	92,86%	70,00%	73,21%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	65,74%	81,25%	89,29%	60,00%	83,93%
Confiance	82,98%	78,13%	93,75%	92,86%	80,00%	89,29%
Contexte socioéconomique	71,43%	68,98%	79,17%	82,14%	62,50%	71,43%
Créativité et innovation	71,81%	70,54%	70,83%	71,43%	70,00%	78,57%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	62,96%	87,50%	96,43%	70,00%	76,79%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	72,22%	77,08%	92,86%	75,00%	71,15%
Évaluation du projet	64,67%	58,18%	60,42%	85,71%	70,00%	82,69%
Financement	80,16%	75,46%	81,25%	96,43%	75,00%	91,07%
Gestion des communications	64,95%	62,50%	70,83%	78,57%	55,00%	66,07%
Gestion des risques	60,60%	56,48%	62,50%	82,14%	55,00%	66,07%
Gestion du changement	61,70%	56,70%	64,58%	75,00%	45,00%	78,57%
Leadership	85,37%	83,93%	87,50%	89,29%	75,00%	91,07%
Leçons apprises	82,18%	79,46%	89,58%	92,86%	65,00%	87,50%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	79,91%	93,75%	96,43%	75,00%	96,43%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	51,36%	31,82%	35,71%	60,00%	62,50%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	41,96%	72,92%	92,86%	65,00%	84,62%
Organisation du travail	42,82%	36,16%	37,50%	39,29%	55,00%	71,43%
Parties prenantes	55,05%	48,21%	79,17%	50,00%	70,00%	58,93%
Planification du projet	78,19%	74,11%	87,50%	89,29%	65,00%	85,71%
Politiques gouvernementales	61,96%	57,87%	68,75%	57,14%	75,00%	69,64%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	63,21%	89,58%	92,86%	75,00%	78,57%
Réseautage et partenariat	62,09%	58,80%	60,42%	75,00%	60,00%	71,15%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	70,37%	79,17%	35,71%	65,00%	60,71%
Technologies de l'information	53,26%	48,66%	65,91%	53,57%	45,00%	65,38%

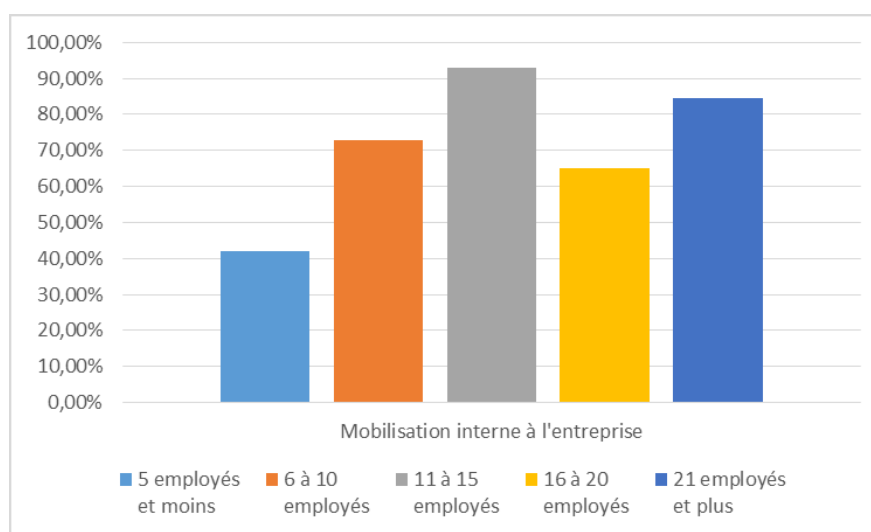


Figure 47 - Représentation de la mobilisation interne à l'entreprise en fonction du nombre d'employés

Tableau 6 - Importance des conditions d'émergence en fonction du chiffre d'affaires

Importance des conditions d'émergence	Général	Chiffre d'affaires				
		Moins de 500 000 \$	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	Plus de 10 000 000 \$
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	74,47%	82,81%	84,38%	80,00%	91,67%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	66,15%	81,25%	76,56%	90,00%	100,00%
Confiance	82,98%	76,50%	89,06%	89,06%	90,00%	91,67%
Contexte socioéconomique	71,43%	68,75%	78,13%	76,67%	75,00%	91,67%
Créativité et innovation	71,81%	67,50%	84,38%	76,56%	80,00%	83,33%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	63,54%	76,56%	85,94%	90,00%	100,00%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	70,83%	87,50%	83,33%	80,00%	83,33%
Évaluation du projet	64,67%	57,65%	76,56%	76,56%	87,50%	83,33%
Financement	80,16%	76,04%	93,75%	87,50%	90,00%	91,67%
Gestion des communications	64,95%	63,02%	70,31%	68,75%	90,00%	75,00%
Gestion des risques	60,60%	55,73%	73,44%	68,75%	75,00%	83,33%
Gestion du changement	61,70%	56,00%	64,06%	64,06%	80,00%	91,67%
Leadership	85,37%	80,50%	92,19%	87,50%	95,00%	100,00%
Leçons apprises	82,18%	77,50%	87,50%	89,06%	85,00%	100,00%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	79,50%	89,06%	90,63%	100,00%	100,00%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	52,08%	46,88%	45,31%	75,00%	58,33%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	44,50%	68,75%	70,31%	93,75%	91,67%
Organisation du travail	42,82%	35,00%	53,13%	43,75%	75,00%	83,33%
Parties prenantes	55,05%	53,00%	59,38%	70,31%	60,00%	50,00%
Planification du projet	78,19%	75,00%	85,94%	84,38%	85,00%	83,33%
Politiques gouvernementales	61,96%	61,46%	62,50%	70,31%	80,00%	75,00%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	63,30%	78,13%	90,63%	80,00%	100,00%
Réseautage et partenariat	62,09%	59,38%	70,31%	70,00%	70,00%	66,67%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	68,75%	57,81%	71,88%	85,00%	58,33%
Technologies de l'information	53,26%	50,51%	53,13%	56,25%	75,00%	87,50%

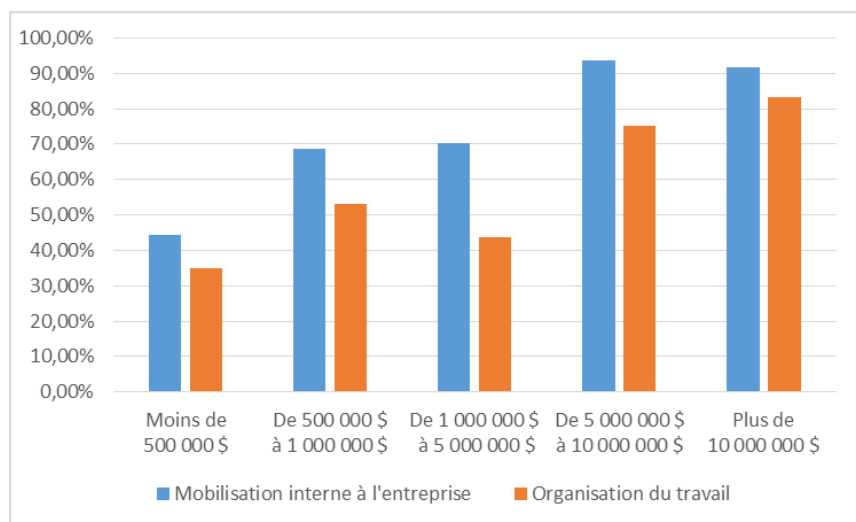


Figure 48 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du chiffre d'affaires

Tableau 7 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'années d'activité

Importance des conditions d'émergence	Général	Nombre d'années d'activité		
		Moins de 3 ans	Entre 3 ans et 10 ans	Plus de 10 ans
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	83,33%	68,75%	78,33%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	41,67%	62,50%	74,34%
Confiance	82,98%	100,00%	67,31%	84,74%
Contexte socioéconomique	71,43%	58,33%	68,75%	72,00%
Créativité et innovation	71,81%	50,00%	61,54%	75,32%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	66,67%	68,75%	71,38%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	66,67%	79,17%	73,67%
Évaluation du projet	64,67%	50,00%	50,00%	67,33%
Financement	80,16%	75,00%	77,08%	80,59%
Gestion des communications	64,95%	75,00%	60,42%	65,13%
Gestion des risques	60,60%	58,33%	47,92%	62,17%
Gestion du changement	61,70%	58,33%	48,08%	63,96%
Leadership	85,37%	100,00%	80,77%	85,39%
Leçons apprises	82,18%	58,33%	69,23%	85,06%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	83,33%	80,77%	85,71%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	25,00%	56,82%	49,68%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	33,33%	36,54%	60,86%
Organisation du travail	42,82%	0,00%	25,00%	48,05%
Parties prenantes	55,05%	75,00%	46,15%	56,49%
Planification du projet	78,19%	83,33%	57,69%	81,17%
Politiques gouvernementales	61,96%	33,33%	62,50%	63,16%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	66,67%	64,58%	73,00%
Réseautage et partenariat	62,09%	41,67%	62,50%	62,67%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	41,67%	64,58%	68,75%
Technologies de l'information	53,26%	50,00%	36,54%	56,25%

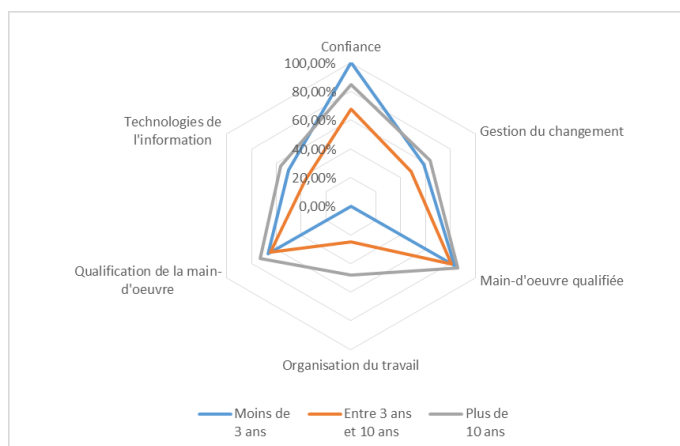


Figure 49 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du nombre d'années d'activité

Tableau 8 - Importance des conditions d'émergence en fonction de l'étendue du marché

Importance des conditions d'émergence	Général	Étendue du marché			
		Région du Bas-Saint-Laurent	Province du Québec	À l'échelle du Canada	À l'échelle internationale
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	75,00%	85,42%	100,00%	91,67%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	70,00%	79,17%	100,00%	75,00%
Confiance	82,98%	81,49%	89,58%	87,50%	91,67%
Contexte socioéconomique	71,43%	70,61%	72,92%	87,50%	75,00%
Créativité et innovation	71,81%	69,16%	81,25%	100,00%	83,33%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	67,33%	91,67%	100,00%	66,67%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	73,31%	85,42%	87,50%	50,00%
Évaluation du projet	64,67%	62,01%	80,00%	100,00%	58,33%
Financement	80,16%	81,33%	77,08%	100,00%	50,00%
Gestion des communications	64,95%	63,00%	72,92%	87,50%	66,67%
Gestion des risques	60,60%	59,00%	70,83%	100,00%	33,33%
Gestion du changement	61,70%	59,09%	72,92%	87,50%	66,67%
Leadership	85,37%	84,09%	93,75%	100,00%	75,00%
Leçons apprises	82,18%	80,19%	87,50%	100,00%	100,00%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	84,09%	93,75%	100,00%	66,67%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	49,33%	56,25%	62,50%	33,33%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	56,17%	61,36%	50,00%	66,67%
Organisation du travail	42,82%	39,61%	60,42%	87,50%	25,00%
Parties prenantes	55,05%	57,14%	52,08%	25,00%	33,33%
Planification du projet	78,19%	76,30%	81,25%	100,00%	100,00%
Politiques gouvernementales	61,96%	60,33%	75,00%	87,50%	33,33%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	69,59%	83,33%	100,00%	66,67%
Réseautage et partenariat	62,09%	63,85%	64,58%	25,00%	33,33%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	63,67%	79,17%	100,00%	83,33%
Technologies de l'information	53,26%	50,33%	61,36%	87,50%	75,00%

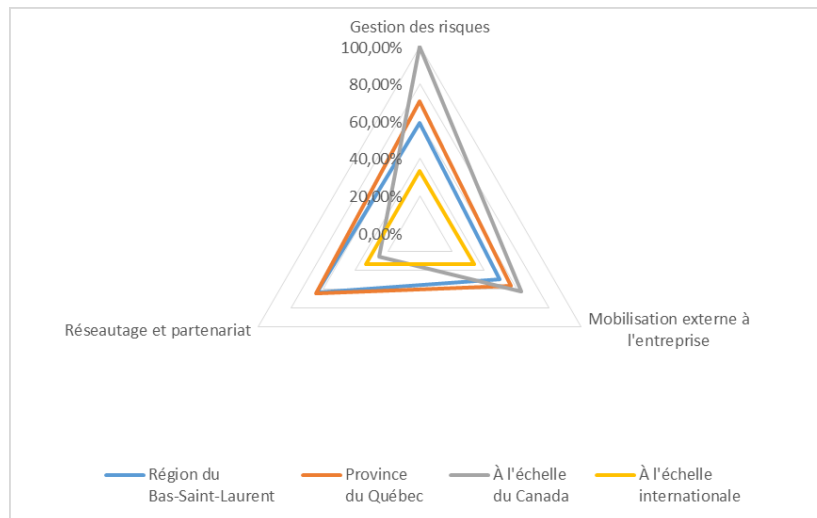


Figure 50 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction de l'étendue du marché

Tableau 9 - Importance des conditions d'émergence en fonction du type d'entreprise

Importance des conditions d'émergence	Général	Type d'entreprise				
		Entreprise individuelle	Société en nom collectif	Compagnie	Organisme à but non lucratif	Organisme public ou parapublic
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	78,13%	90,00%	81,71%	65,91%	65,00%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	65,63%	83,33%	78,05%	56,82%	72,50%
Confiance	82,98%	76,00%	95,83%	84,76%	86,36%	82,50%
Contexte socioéconomique	71,43%	70,83%	70,83%	71,88%	70,45%	72,50%
Créativité et innovation	71,81%	64,00%	54,17%	75,00%	81,82%	77,50%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	50,00%	87,50%	82,93%	70,45%	65,00%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	66,67%	83,33%	82,50%	65,91%	65,00%
Évaluation du projet	64,67%	55,00%	90,00%	65,63%	70,45%	70,00%
Financement	80,16%	65,63%	87,50%	85,98%	79,55%	87,50%
Gestion des communications	64,95%	60,42%	79,17%	64,02%	72,73%	62,50%
Gestion des risques	60,60%	45,83%	79,17%	68,90%	52,27%	60,00%
Gestion du changement	61,70%	54,00%	83,33%	62,80%	61,36%	65,00%
Leadership	85,37%	81,00%	95,83%	88,41%	84,09%	80,00%
Leçons apprises	82,18%	81,00%	87,50%	86,59%	77,27%	75,00%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	78,00%	83,33%	90,24%	86,36%	82,50%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	47,92%	62,50%	35,00%	86,36%	72,50%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	29,00%	70,00%	60,37%	88,64%	70,00%
Organisation du travail	42,82%	23,00%	41,67%	41,46%	68,18%	70,00%
Parties prenantes	55,05%	41,00%	58,33%	56,10%	77,27%	65,00%
Planification du projet	78,19%	71,00%	87,50%	79,88%	79,55%	82,50%
Politiques gouvernementales	61,96%	43,75%	70,83%	66,46%	75,00%	67,50%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	50,00%	87,50%	84,15%	70,45%	65,00%
Réseautage et partenariat	62,09%	50,00%	54,17%	62,50%	86,36%	67,50%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	69,79%	70,83%	68,90%	56,82%	62,50%
Technologies de l'information	53,26%	49,00%	60,00%	51,25%	63,64%	57,50%

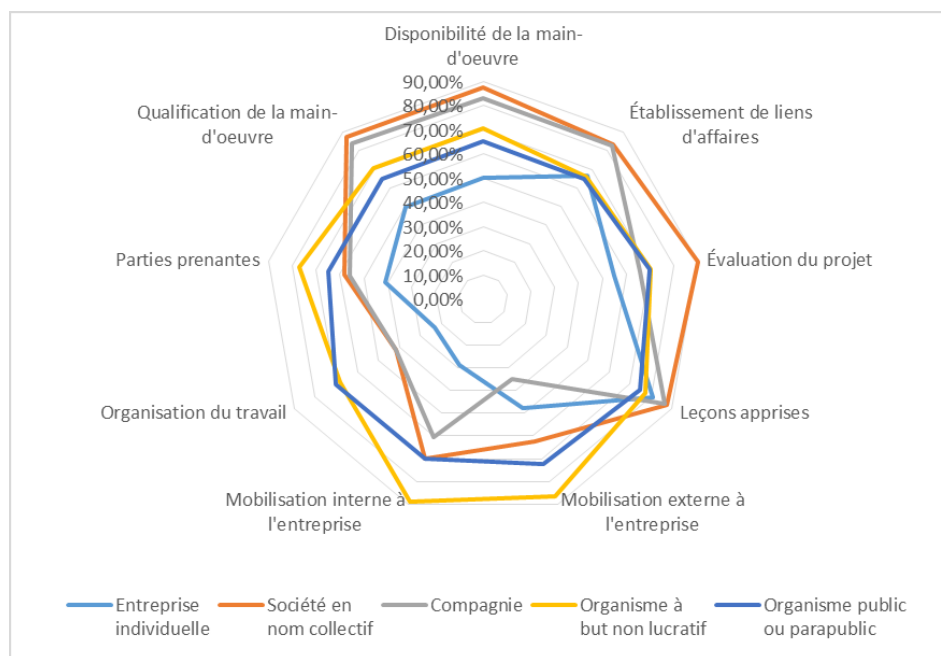


Figure 51 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du type d'entreprise

Tableau 10 - Importance des conditions d'émergence en fonction du type de projet

Importance des conditions d'émergence	Général	Type de projet									
		Nouveau produit	Nouveau service	Améliorer un produit	Améliorer un service	Amélioration et gain de productivité	Événement	Réalisation d'un contrat	Recherche et développement	Démarrage d'une entreprise	Infrastructure
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	92,11%	87,96%	93,48%	78,49%	80,68%	68,18%	84,38%	96,88%	90,00%	81,58%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	84,21%	76,85%	86,96%	73,26%	80,43%	72,73%	73,96%	90,63%	70,00%	78,95%
Confiance	82,98%	78,95%	83,04%	85,87%	85,47%	77,17%	88,64%	89,58%	75,00%	90,00%	93,42%
Contexte socioéconomique	71,43%	82,89%	79,63%	83,70%	68,60%	72,83%	77,27%	76,09%	81,25%	95,00%	73,68%
Créativité et innovation	71,81%	88,16%	81,25%	83,70%	70,35%	79,35%	88,64%	78,13%	84,38%	85,00%	85,53%
Disponibilité de la main-d'œuvre	71,20%	73,68%	71,30%	85,87%	70,35%	77,17%	61,36%	80,21%	81,25%	70,00%	78,95%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	80,56%	74,07%	76,14%	69,77%	76,09%	70,45%	85,87%	65,63%	80,00%	80,26%
Évaluation du projet	64,67%	72,22%	69,64%	78,57%	72,02%	71,59%	70,45%	70,65%	84,38%	65,00%	75,00%
Financement	80,16%	85,53%	87,04%	82,61%	81,40%	88,04%	77,27%	82,29%	90,63%	80,00%	88,16%
Gestion des communications	64,95%	75,00%	78,70%	72,83%	68,60%	67,39%	68,18%	71,88%	81,25%	70,00%	69,74%
Gestion des risques	60,60%	60,53%	62,04%	66,30%	64,53%	65,22%	54,55%	66,67%	68,75%	35,00%	68,42%
Gestion du changement	61,70%	69,74%	62,50%	77,17%	67,44%	76,09%	65,91%	59,38%	75,00%	50,00%	65,79%
Leadership	85,37%	92,11%	92,86%	91,30%	87,79%	89,13%	86,36%	91,67%	93,75%	95,00%	88,16%
Leçons apprises	82,18%	93,42%	84,82%	93,48%	89,53%	91,30%	79,55%	86,46%	93,75%	70,00%	85,53%
Main-d'œuvre qualifiée	85,11%	81,58%	84,82%	94,57%	88,37%	86,96%	79,55%	93,75%	96,88%	85,00%	85,53%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	43,42%	58,04%	53,41%	57,14%	46,74%	75,00%	44,57%	53,13%	45,00%	59,72%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	52,63%	61,61%	72,73%	64,29%	61,96%	70,45%	66,67%	50,00%	20,00%	63,16%
Organisation du travail	42,82%	35,53%	44,64%	52,17%	44,77%	47,83%	63,64%	48,96%	43,75%	25,00%	57,89%
Parties prenantes	55,05%	50,00%	62,50%	53,26%	56,40%	55,43%	61,36%	61,46%	62,50%	75,00%	67,11%
Planification du projet	78,19%	92,11%	85,71%	86,96%	79,65%	83,70%	86,36%	87,50%	96,88%	70,00%	89,47%
Politiques gouvernementales	61,96%	65,79%	58,33%	68,48%	58,72%	66,30%	63,64%	66,67%	68,75%	70,00%	75,00%
Qualification de la main-d'œuvre	71,98%	69,74%	73,15%	81,52%	69,64%	75,00%	61,36%	80,21%	68,75%	75,00%	80,26%
Réseautage et partenariat	62,09%	59,72%	70,37%	65,91%	67,44%	59,78%	70,45%	65,22%	59,38%	35,00%	68,42%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	86,84%	67,59%	76,09%	61,63%	78,26%	65,91%	77,08%	90,63%	60,00%	76,32%
Technologies de l'information	53,26%	57,89%	58,93%	63,64%	55,49%	65,91%	56,82%	56,25%	68,75%	55,00%	57,89%

Tableau 11 - Importance des conditions d'émergence en fonction du nombre d'idées de projet

Importance des conditions d'émergence	Général	Nombre d'idées de projet		
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	81,52%	76,47%	78,75%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	75,53%	75,00%	73,75%
Confiance	82,98%	86,46%	79,41%	87,50%
Contexte socioéconomique	71,43%	70,11%	77,94%	82,50%
Créativité et innovation	71,81%	69,79%	83,82%	90,00%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	77,13%	72,06%	63,75%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	79,26%	79,69%	73,75%
Évaluation du projet	64,67%	67,19%	75,00%	73,75%
Financement	80,16%	85,11%	85,29%	85,00%
Gestion des communications	64,95%	62,23%	75,00%	76,25%
Gestion des risques	60,60%	66,49%	69,12%	52,50%
Gestion du changement	61,70%	63,02%	69,12%	63,75%
Leadership	85,37%	85,94%	91,18%	92,50%
Leçons apprises	82,18%	86,46%	80,88%	87,50%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	86,98%	88,24%	86,25%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	48,94%	63,24%	52,50%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	54,69%	72,06%	65,00%
Organisation du travail	42,82%	40,10%	63,24%	45,00%
Parties prenantes	55,05%	59,90%	66,18%	51,25%
Planification du projet	78,19%	78,13%	88,24%	87,50%
Politiques gouvernementales	61,96%	65,43%	70,59%	61,25%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	79,89%	73,53%	60,00%
Réseautage et partenariat	62,09%	62,23%	73,44%	68,75%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	64,89%	76,47%	67,50%
Technologies de l'information	53,26%	52,13%	61,76%	61,84%

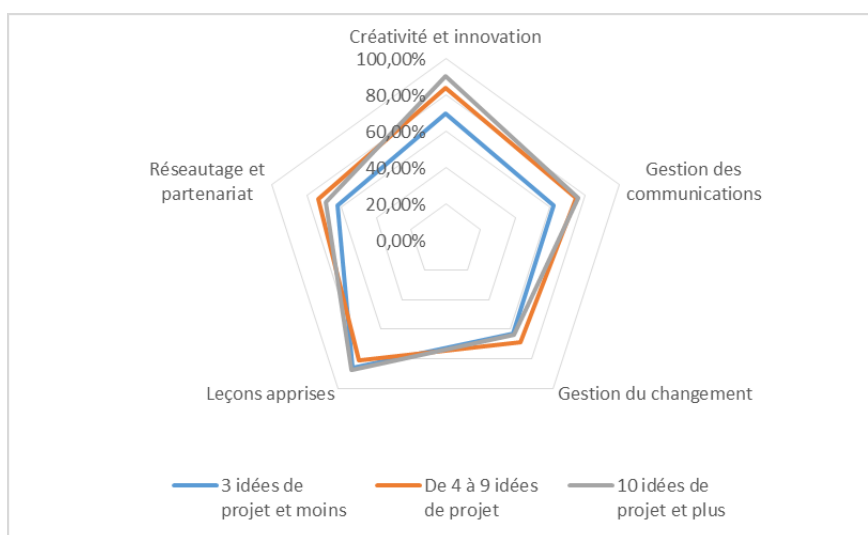


Figure 52 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du nombre d'idées de projet

Tableau 12 - Importance des conditions d'émergence en fonction du taux de réalisation des projets

Importance des conditions d'émergence	Général	Taux de réalisation des projets			
		25 % et moins	26 % à 50 %	51 % à 75 %	76 % et plus
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	88,75%	77,78%	78,85%	74,14%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	82,50%	68,42%	76,92%	76,72%
Confiance	82,98%	86,25%	85,53%	92,86%	83,62%
Contexte socioéconomique	71,43%	85,00%	68,42%	83,33%	74,14%
Créativité et innovation	71,81%	71,25%	72,37%	89,29%	83,62%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	81,25%	71,05%	92,31%	64,66%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	80,00%	77,78%	78,85%	76,72%
Évaluation du projet	64,67%	73,75%	68,42%	69,64%	71,30%
Financement	80,16%	90,00%	78,95%	90,38%	84,48%
Gestion des communications	64,95%	75,00%	61,84%	78,85%	66,38%
Gestion des risques	60,60%	70,00%	57,89%	65,38%	62,93%
Gestion du changement	61,70%	65,00%	67,11%	62,50%	68,10%
Leadership	85,37%	91,25%	88,16%	91,07%	87,93%
Leçons apprises	82,18%	83,75%	89,47%	91,07%	83,62%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	92,50%	86,84%	89,29%	85,34%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	66,25%	47,37%	51,92%	50,86%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	56,25%	57,89%	80,36%	58,04%
Organisation du travail	42,82%	45,00%	47,37%	58,93%	44,83%
Parties prenantes	55,05%	65,00%	52,63%	62,50%	57,76%
Planification du projet	78,19%	80,00%	84,21%	87,50%	82,76%
Politiques gouvernementales	61,96%	76,25%	60,53%	71,15%	60,34%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	82,50%	65,79%	94,23%	67,24%
Réseautage et partenariat	62,09%	75,00%	62,50%	71,15%	66,38%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	67,50%	73,68%	80,77%	62,93%
Technologies de l'information	53,26%	53,95%	59,21%	66,07%	52,59%

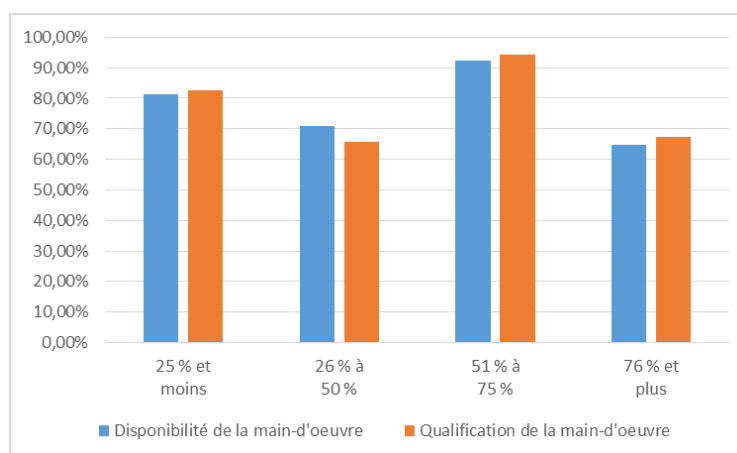


Figure 53 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction du taux de réalisation des projets

Tableau 13 - Importance des conditions d'émergence en fonction de la finalité des projets

Importance des conditions d'émergence	Général	Projet économique				Projet social				Projet d'économie sociale			
		25 % et moins	26 % à 50 %	51 % à 75 %	76 % et plus	25 % et moins	26 % à 50 %	51 % à 75 %	76 % et plus	25 % et moins	26 % à 50 %	51 % à 75 %	76 % et plus
Besoins externes à l'entreprise	77,47%	100,00%	89,29%	79,55%	85,19%	80,00%	89,71%	N/A	60,42%	81,82%	91,67%	N/A	65,00%
Besoins internes à l'entreprise	72,01%	100,00%	85,71%	81,25%	75,00%	83,75%	86,11%	N/A	60,42%	82,61%	91,67%	N/A	80,00%
Confiance	82,98%	75,00%	88,10%	77,08%	90,74%	86,25%	83,33%	N/A	80,77%	79,35%	93,75%	N/A	90,00%
Contexte socioéconomique	71,43%	75,00%	86,25%	70,83%	78,70%	81,58%	77,78%	N/A	70,83%	75,00%	91,67%	N/A	65,00%
Créativité et innovation	71,81%	100,00%	77,38%	70,83%	82,41%	75,00%	79,17%	N/A	88,46%	77,17%	81,25%	N/A	75,00%
Disponibilité de la main-d'oeuvre	71,20%	100,00%	88,10%	66,67%	77,78%	76,25%	86,11%	N/A	56,25%	73,91%	87,50%	N/A	65,00%
Établissement de liens d'affaires	74,45%	75,00%	86,90%	79,17%	84,62%	80,00%	86,11%	N/A	56,25%	78,26%	91,67%	N/A	70,00%
Évaluation du projet	64,67%	100,00%	70,00%	66,67%	75,00%	66,25%	73,53%	N/A	67,31%	67,39%	72,92%	N/A	70,00%
Financement	80,16%	100,00%	90,48%	85,42%	82,41%	85,00%	91,67%	N/A	83,33%	82,61%	95,83%	N/A	90,00%
Gestion des communications	64,95%	100,00%	75,00%	79,17%	66,67%	78,75%	72,22%	N/A	66,67%	75,00%	79,17%	N/A	35,00%
Gestion des risques	60,60%	100,00%	71,43%	64,58%	64,81%	68,75%	70,83%	N/A	39,58%	66,30%	77,08%	N/A	60,00%
Gestion du changement	61,70%	75,00%	77,38%	56,25%	64,81%	68,75%	72,22%	N/A	59,62%	59,78%	79,17%	N/A	60,00%
Leadership	85,37%	100,00%	96,43%	89,58%	90,74%	88,75%	94,44%	N/A	80,77%	90,22%	97,92%	N/A	90,00%
Leçons apprises	82,18%	100,00%	89,29%	87,50%	87,04%	90,00%	86,11%	N/A	73,08%	86,96%	93,75%	N/A	85,00%
Main-d'oeuvre qualifiée	85,11%	100,00%	94,05%	72,92%	91,67%	81,25%	90,28%	N/A	84,62%	80,43%	89,58%	N/A	90,00%
Mobilisation externe à l'entreprise	50,00%	50,00%	67,86%	45,83%	37,50%	60,53%	65,28%	N/A	67,31%	54,55%	66,67%	N/A	40,00%
Mobilisation interne à l'entreprise	56,99%	100,00%	53,75%	58,33%	62,04%	68,75%	50,00%	N/A	75,00%	57,61%	60,42%	N/A	35,00%
Organisation du travail	42,82%	75,00%	45,24%	43,75%	45,37%	47,50%	51,39%	N/A	61,54%	45,65%	45,83%	N/A	25,00%
Parties prenantes	55,05%	50,00%	66,67%	58,33%	54,63%	63,75%	66,67%	N/A	53,85%	52,17%	77,08%	N/A	60,00%
Planification du projet	78,19%	100,00%	84,52%	75,00%	87,04%	81,25%	83,33%	N/A	80,77%	78,26%	89,58%	N/A	80,00%
Politiques gouvernementales	61,96%	100,00%	77,38%	54,17%	59,26%	65,00%	77,78%	N/A	64,58%	58,70%	87,50%	N/A	80,00%
Qualification de la main-d'oeuvre	71,98%	100,00%	83,33%	66,67%	78,70%	75,00%	81,94%	N/A	56,25%	71,74%	85,42%	N/A	85,00%
Réseautage et partenariat	62,09%	50,00%	72,62%	60,42%	60,58%	68,75%	66,67%	N/A	75,00%	60,87%	79,17%	N/A	75,00%
Ressources naturelles et l'environnement	67,12%	100,00%	77,38%	66,67%	71,30%	72,50%	79,17%	N/A	58,33%	69,57%	79,17%	N/A	65,00%
Technologies de l'information	53,26%	75,00%	55,95%	61,36%	56,48%	64,47%	61,11%	N/A	61,54%	59,09%	54,17%	N/A	35,00%

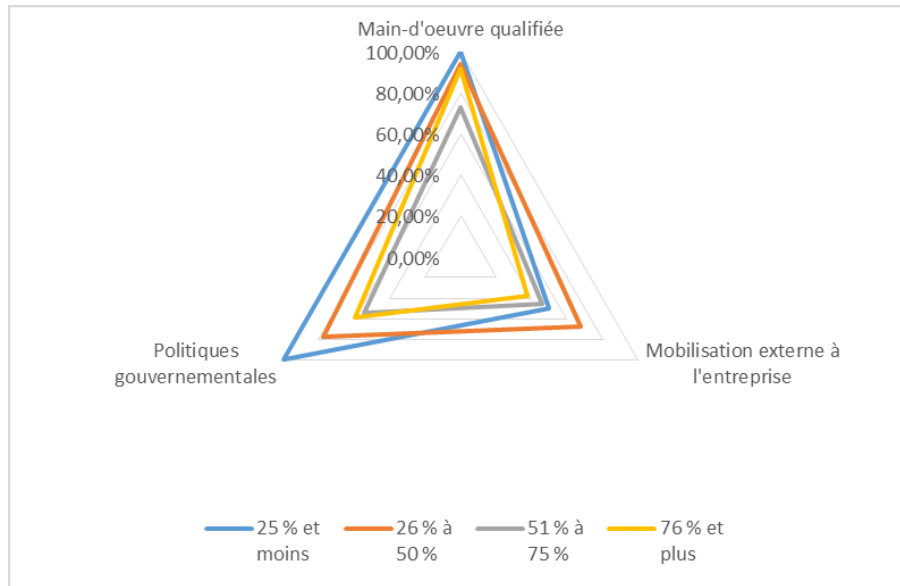


Figure 54 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet économique

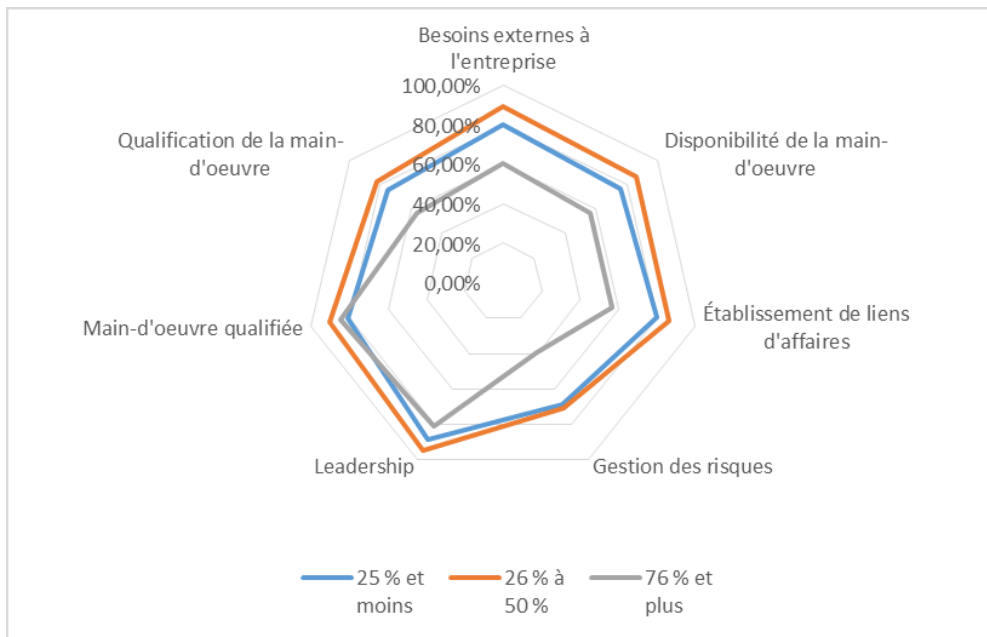


Figure 55 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet social

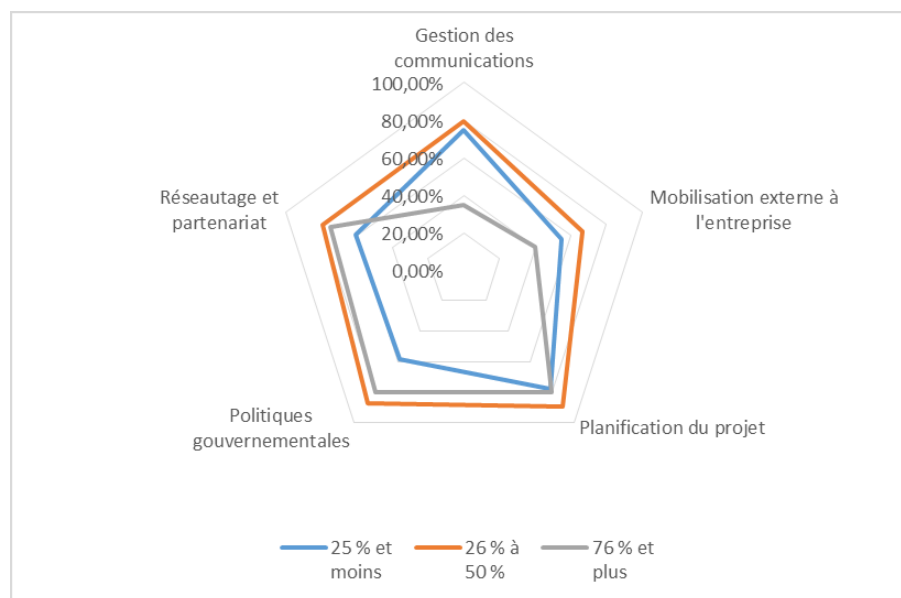


Figure 56 - Représentation des conditions d'émergence les plus significatives en fonction d'un projet d'économie sociale

5.5 TYPOLOGISATION DES CONDITIONS D'EMERGENCE DES PROJETS PAR L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Indépendamment du processus d'émergence défini à partir de la littérature, il est intéressant de faire une analyse en composantes principales. Cette technique d'analyse multivariée vise à comprendre la structure d'un ensemble de variables. Avec cette analyse, il est possible de réduire le nombre de variables en quelques facteurs. De cette manière, cette analyse permet de mettre à jour les principaux groupes de conditions d'émergence pouvant se qualifier de phases du processus d'émergence des projets. D'ailleurs, vous trouvez à l'annexe XIX le détail de l'analyse en composantes principales effectuée en tenant compte de l'ensemble des conditions d'émergence à l'étude. Les résultats de cette analyse démontrent que les postulats de base de cette technique sont respectés et qu'il est possible d'étiqueter les facteurs définis par l'analyse. Cela consiste à regarder les variables associées pour chacun des facteurs et tenter de nommer le construit latent à l'aide du questionnaire et du libellé exact des variables comprises dans un facteur. Ainsi, il a été possible de déterminer, tel qu'illustré dans le tableau présenté à la page suivante, les six facteurs

suivants ou six étapes d'un processus menant à l'émergence des projets : l'entrepreneuriat, le démarrage du projet, la main-d'œuvre du projet, la consolidation du projet, la recherche d'appuis au projet et les considérations environnementales du projet.

Tableau 14 - Résultats de l'analyse en composantes principales

	Composantes principales					
	Entrepreneuriat	Démarrage du projet	Main-d'œuvre du projet	Consolidation du projet	Recherche d'appuis au projet	Considérations environnementales du projet
Leadership	,750					
Besoins internes à l'entreprise	,695					
Contexte socioéconomique	,684					
Leçons apprises	,655					
Créativité et innovation	,602					
Besoins externes à l'entreprise	,594					
Planification du projet	,579					
Gestion du changement	,404					
Organisation du travail		,866				
Mobilisation interne à l'entreprise		,690				
Technologies de l'information		,609				
Évaluation du projet		,607				
Qualification de la main-d'oeuvre			,803			
Disponibilité de la main-d'oeuvre			,757			
Confiance			,686			
Main-d'oeuvre qualifiée			,591			
Gestion des risques				,681		
Établissement de liens d'affaires				,656		
Financement				,650		
Politiques gouvernementales				,635		
Mobilisation externe à l'entreprise					,695	
Gestion des communications					,679	
Parties prenantes					,594	
Réseautage et partenariat					,581	
Ressources naturelles et l'environnement						,761

Dans les prochaines sections, il est question de chacun des facteurs et des analyses effectuées pour chacun d'eux afin de déterminer l'importance de ces facteurs en fonction des variables étudiées. De cette manière, cette analyse permettra aux entreprises de mieux cibler les conditions qui sont importantes dans l'émergence de leurs projets.

5.5.1 Entrepreneuriat

Le premier facteur de l'analyse en composantes principales représente 39,607 % de toute la variance. Celui-ci a été nommé l'entrepreneuriat. Ce facteur comprend les variables suivantes incluant l'énoncé au questionnaire entre parenthèses : leadership (avoir du

leadership), besoins internes à l'entreprise (répondre à un besoin interne à l'entreprise), contexte socioéconomique (le contexte socioéconomique), leçons apprises (tenir compte des leçons apprises [expériences passées]), créativité et innovation (avoir un espace et du temps [réunions, discussions, etc.] pour la réflexion sur des idées de projets), besoins externes à l'entreprise (répondre à un besoin sur le marché), planification du projet (faire une planification) et gestion du changement (mettre en place un processus de gestion du changement).

Tableau 15 - Représentation des variables associées à l'entrepreneuriat en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Entrepreneuriat	Besoins internes à l'entreprise	Leadership	Planification du projet
	Contexte socioéconomique	Leçons apprises	Gestion du changement
	Créativité et innovation		
	Besoins externes à l'entreprise		

Au regard des variables associées à ce facteur, l'entrepreneuriat est tout indiqué pour représenter ce construit d'autant plus que plusieurs des conditions sont en lien avec l'étape de la génération des idées. En effet, un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de concrétiser une idée en un projet réel et réussit. Il est avant tout capable de faire une bonne lecture de la situation des forces et faiblesses de son entreprise ainsi que des opportunités et des menaces sur le marché en vue de développer des idées innovatrices. L'entrepreneur doit posséder le leadership nécessaire pour être en mesure d'amener cette idée à terme et il fait appel à ses compétences et ses expériences de gestion pour planifier la démarche à suivre pour réaliser un projet. Les analyses supplémentaires présentées à l'annexe XX démontrent que les entreprises du secteur d'activités secondaire, les entreprises

individuelles et les sociétés en nom collectif ainsi que les entreprises ayant un plus grand nombre d'idées de projet accordent beaucoup plus d'importance à la phase entrepreneuriale d'un projet. Ainsi, il est intéressant de constater qu'il y a une relation entre le côté entrepreneurial des entreprises dans la gestion de projet et le nombre d'idées de projet générées par ces entreprises.

5.5.2 Démarrage du projet

Le deuxième facteur de l'analyse en composantes principales représente 9,227 % de toute la variance. Celui-ci a été nommé le démarrage du projet. Ce facteur comprend les variables suivantes incluant l'énoncé au questionnaire entre parenthèses : organisation du travail (créer une équipe de projet ou un comité), mobilisation interne à l'entreprise (mobiliser et susciter l'engagement de l'équipe de projet et des autres employés), technologies de l'information (faire un plan d'utilisation des différentes technologies de l'information) et évaluation du projet (faire des évaluations ou études de faisabilité [études de marché, études techniques, études sociales et environnementales, études organisationnelles et des ressources humaines, etc.]).

Tableau 16 - Représentation des variables associées au démarrage du projet en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Démarrage du projet		Organisation du travail Mobilisation interne à l'entreprise	Technologies de l'information Évaluation du projet

Ce groupe de variables s'illustre bien par le démarrage du projet puisque ces conditions sont les premières étapes concrètes menant à l'émergence des projets. En effet, après avoir eu une idée de projet et d'avoir l'intention de le réaliser (entrepreneuriat), il est

important pour un entrepreneur de mettre en place des ressources qui vont permettre l'émergence du projet. De cette manière, s'il y a lieu, une équipe de projet sera formée et mobilisée en vue d'étudier la possibilité de réaliser le projet. Il est donc question de déterminer les besoins en technologies de l'information pour mener à bien l'émergence du projet et de faire des évaluations ou des études de faisabilité pour déterminer s'il est raisonnable et crédible de réaliser le projet. Les analyses supplémentaires présentées à l'annexe XXI démontrent que la phase de démarrage du projet s'avère importante pour les grandes entreprises (21 employés et plus, un chiffre d'affaires supérieur à 5 000 000 \$ et en activité depuis plus de 10 ans). Il faut également noter que les organismes à but non lucratif, les organismes publics ou parapublics et les entreprises qui réalisent des projets à vocation sociale accordent beaucoup plus d'importance à cette phase d'émergence des projets. Enfin, il est nécessaire de souligner que cette étape comprend les variables associées à l'organisation du travail et l'évaluation du projet ce qui est cohérent avec les relations identifiées puisque les grandes entreprises ont les ressources humaines et financières pour tenir compte de ces conditions d'émergence dans le processus menant à l'émergence des projets.

5.5.3 Main-d'œuvre du projet

Le troisième facteur de l'analyse en composantes principales représente 6,552 % de toute la variance. Celui-ci a été nommé la main-d'œuvre du projet. Ce facteur comprend les variables suivantes incluant l'énoncé au questionnaire entre parenthèses : qualification de la main-d'œuvre (être en mesure d'engager la main-d'œuvre nécessaire sur le marché de l'emploi), disponibilité de la main-d'œuvre (la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi), confiance (avoir une relation de confiance avec les différents acteurs) et main-d'œuvre qualifiée (avoir une main-d'œuvre qualifiée [expériences, connaissances et compétences]).

Tableau 17 - Représentation des variables associées à la main-d'œuvre du projet en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Main-d'œuvre du projet		Qualification de la main-d'oeuvre Disponibilité de le main-d'œuvre Confiance Main-d'œuvre qualifiée	

Les variables associées dans ce facteur traitent essentiellement de la main-d'œuvre nécessaire à l'émergence du projet ainsi que de la relation de confiance nécessaire pour rendre à terme le projet. Dans la gestion de projet, les évaluations permettent de définir les ressources humaines nécessaires pour l'émergence d'un projet. Ce facteur s'inscrit donc dans une suite logique après le démarrage du projet. En effet, lorsque le projet est accepté et qu'il sera réalisé, il faut réunir les ressources humaines nécessaires à sa réalisation. D'ailleurs, les analyses présentées à l'annexe XXII démontrent que les entreprises qui accordent le plus d'importance à la main-d'œuvre du projet sont les celles du secteur d'activités primaire et celles dont le chiffre d'affaires est plus élevé. En ce sens, les entreprises du secteur d'activité primaire requièrent des compétences bien spécifiques dans le cadre de ses activités.

5.5.4 Consolidation du projet

Le quatrième facteur de l'analyse en composantes principales représente 5,781 % de toute la variance. Celui-ci a été nommé la consolidation du projet. Ce facteur comprend les variables suivantes incluant l'énoncé du questionnaire entre parenthèses : gestion des risques (élaborer une stratégie de gestion des risques), établissement de liens d'affaires (établir des liens d'affaires), financement (avoir un plan de financement [ressources

financières de l'entreprise, emprunts bancaires, aides financières d'un organisme, etc.) et politiques gouvernementales (les politiques gouvernementales [incitatifs, nouvelles réglementations, etc.]).

Tableau 18 - Représentation des variables associées à la consolidation du projet en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Consolidation du projet	Établissement de liens d'affaires Politiques gouvernementales		Gestion des risques Financement

Cette étape de processus menant à l'émergence du projet se caractérise bien par la consolidation du projet. En effet, il est question d'éléments qui permettent de confirmer l'émergence du projet, entre autres, s'assurer que les risques inhérents au projet ne se réaliseront pas, la signature de contrats avec les clients et les fournisseurs confirmant le lien d'affaires, s'assurer d'avoir les ressources financières nécessaires à l'émergence du projet ainsi que la confirmation des aides à recevoir des différents paliers gouvernementaux. En terme de gestion de projet, la consolidation du projet se trouve à être une étape majeure permettant d'assurer l'émergence du projet. Les analyses supplémentaires présentées à l'annexe XXIII démontrent que la consolidation du projet est importante pour les entreprises réalisant des projets d'économie sociale. Enfin, il faut également noter que les entreprises exploitant un marché allant du Bas-Saint-Laurent jusqu'à l'échelle du Canada accordent beaucoup plus d'importance à cette phase d'émergence que les entreprises qui exploitent un marché à l'échelle internationale.

5.5.5 Recherche d'appuis au projet

Le cinquième facteur de l'analyse en composantes principales représente 4,523 % de toute la variance. Celui-ci a été nommé la recherche d'appuis au projet. Ce facteur comprend les variables suivantes incluant l'énoncé du questionnaire entre parenthèses : mobilisation externe à l'entreprise (mobiliser la communauté), gestion des communications (élaborer une stratégie de communication), parties prenantes (inclure les élus et les organismes de développement [CLD, CLE et SADC] comme parties prenantes) et réseautage et partenariat (faire du réseautage [participe à des rencontres, Chambre de commerce, comité de travail, etc.] et développer des partenariats [échange et partage de connaissances, d'expertises et d'expériences]).

Tableau 19 - Représentation des variables associées à la recherche d'appuis au projet en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Recherche d'appuis au projet	Réseautage et partenariat	Mobilisation externe à l'entreprise Parties prenantes	Gestion des communications

Pour certains projets, il peut être nécessaire d'avoir des appuis afin de les réaliser. À cette étape du processus d'émergence du projet, il peut être très important pour une entreprise d'avoir un plan de communication visant à faire en sorte que la communauté désire l'émergence du projet, que les parties prenantes apportent une contribution favorable à l'émergence du projet ou que les partenaires d'affaires s'engagent dans l'émergence du projet. En contexte de gestion de projet, il s'agit d'une démarche visant à rallier toutes les parties prenantes vers un objectif commun, soit l'émergence du projet. Selon les analyses

supplémentaires effectuées et présentées à l'annexe XXIV, la recherche d'appuis au projet s'avère importante pour les entreprises des secteurs d'activités secondaire et tertiaire ainsi que pour les organismes à but non lucratif et les organismes publics et parapublics. Enfin, il est intéressant de constater une relation entre le type d'entreprise et cette phase d'émergence des projets.

5.5.6 Considérations environnementales du projet

Les considérations environnementales du projet représentent le sixième facteur de l'analyse en composantes principales en expliquant 4,149 % de toute la variance. Ce facteur comprend qu'une seule variable à l'étude, à savoir, les ressources naturelles et l'environnement (l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement).

Tableau 20- Représentation de la variable associée aux considérations environnementales du projet en fonction du processus d'émergence

	Génération des idées	Incubation et préparation	Conception et planification
Considérations environnementales du projet	Ressources naturelles et l'environnement		

L'environnement constitue une dimension importante en contexte de gestion de projet et son importance a augmenté depuis plusieurs années en exigeant des entreprises qu'elles innoverent en la matière. Aussi, pour certaines entreprises et certains projets, il est nécessaire de tenir compte de l'aspect environnemental dans le cadre de l'émergence d'un projet afin de s'assurer de ne pas épuiser les ressources naturelles exploitées et de mesurer l'impact écologique et environnemental en vue d'en réduire les effets néfastes. D'ailleurs, les analyses supplémentaires présentées à l'annexe XXV confirment que les entreprises du

secteur primaire accordent beaucoup plus d'importance aux considérations environnementales du projet. Ainsi, les observations effectuées pour cette phase d'émergence des projets s'avèrent cohérentes avec celle-ci.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La finalité de cette étude consiste à favoriser l'émergence des projets et contribuer au développement de la région des Basques. En effet, cette région comprend plusieurs municipalités dévitalisées et la gestion de projet représente un facteur important pouvant contribuer au développement de cette région. Pour ce faire, cette étude s'intéresse aux conditions nécessaires à l'émergence des projets. En ayant une meilleure compréhension de l'importance des conditions d'émergence des projets, les entreprises seront en meilleure posture pour les identifier et mieux gérer la phase d'émergence des projets. À cet effet, les entreprises ont été amenées à évaluer au moyen d'un questionnaire l'importance des conditions d'émergence de leurs projets.

L'analyse des résultats obtenus auprès des répondants a permis d'élaborer un outil définissant l'importance à accorder aux conditions en fonction des différentes étapes du processus d'émergence. Cet outil présenté sous forme générale et sous des formes spécifiques permet aux entreprises d'évaluer les conditions qui sont les plus importantes pour l'émergence des projets en fonction des caractéristiques inhérentes à l'entreprise et de la nature des projets gérés. En effet, les analyses ont également permis de constater que l'importance de certaines conditions d'émergence peut être différente en fonction des certaines caractéristiques liées à l'entreprise ou de la nature des projets gérés. Il est à noter que les entreprises de la région des Basques accordent beaucoup plus d'importance au leadership, au financement, à la main-d'œuvre qualifiée, aux leçons apprises et à la confiance. L'analyse en composantes principales a fait ressortir une structure du processus d'émergence. En effet, elle a permis de définir six facteurs (entrepreneuriat, démarrage du projet, main-d'œuvre du projet, consolidation du projet, recherche d'appuis au projet et

considérations environnementales du projet) menant à l'émergence des projets. Chacune de ces phases comprend plusieurs conditions d'émergence et les analyses démontrent qu'il y a des différences significatives en fonction des variables étudiées. Par exemple, l'entrepreneuriat est important pour les entreprises ayant un nombre d'idées de projet plus élevé, le démarrage du projet est important pour les grandes entreprises et celles qui sont à vocation sociale, la main-d'œuvre du projet est importante pour les entreprises du secteur primaire, la consolidation du projet est importante pour les projets à vocation d'économie sociale, la recherche d'appuis au projet est importante pour les organismes à but non lucratif et les organismes publics ou parapublics alors que les considérations environnementales du projet sont importantes pour les entreprises du secteur primaire. Ce modèle de gestion de l'émergence des projets en six facteurs est très pertinent puisque son utilisation peut être généralisé à tous les types de projet ainsi qu'à toutes les régions peu importe que le contexte socioéconomique soit favorable ou défavorable. Il faut également mentionner les limites de cette étape. En fait, il est possible qu'il y ait des entreprises non incluses dans le répertoire constitué et qu'elles n'aient pas pu être contactées pour participer à la présente étude. La période de collecte des données a également pu faire en sorte qu'il était impossible de rejoindre certaines entreprises dont les activités sont saisonnières. Enfin, les politiques gouvernementales qualifiées d'austérité ont pu avoir une influence tant positive que négative sur la perception des répondants à l'égard, entre autres, de l'importance des politiques du gouvernement et l'implication des organismes d'aide au développement pour l'émergence des projets.

Enfin, il a été possible de constater que les conditions d'émergence n'ont pas toutes la même importance dans l'émergence des projets et cela peut varier en fonction des caractéristiques inhérentes à l'entreprise et à la gestion de projet. L'outil de gestion développé dans cette étude permet aux entreprises d'identifier les conditions qui sont les plus importantes pour l'émergence des projets afin d'être en mesure de mieux gérer la phase d'émergence des projets. Toutefois, celui-ci peut avoir certaines limites en lien avec le fait

que la gestion des projets ne peut pas être gérée de façon unique. Pour cette raison, l'importance des conditions d'émergence a été définie en fonction des différentes variables étudiées pour permettre de pallier aux limites de l'outil de gestion. Il y a également lieu de noter que cette étude évalue l'importance à accorder aux conditions menant à l'émergence des projets. Elle ne s'intéresse donc pas aux obstacles ou aux causes qui font en sorte que les entreprises n'arrivent pas à réaliser leurs projets. D'ailleurs, ce dernier sujet représente une nouvelle piste de recherche qui pourrait contribuer à mieux comprendre la complexité entourant la phase d'émergence des projets dans les entreprises.

ANNEXE I

PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

Introduction

Cette étude s'intéresse aux conditions d'émergence des projets et elle est réalisée dans le cadre d'une recherche académique. Elle vise à avoir une meilleure compréhension des conditions d'émergence en lien avec la réalisation des projets pour permettre aux entreprises d'identifier les conditions d'émergence nécessaires à la réalisation d'un projet et, si possible, de les contrôler afin d'accentuer la réalisation des projets qui contribuent au développement de la région des Basques.

Pour réaliser cette étude, nous sollicitons votre contribution et pour ce faire, nous vous demandons de répondre au présent questionnaire d'une durée estimée de 15 minutes. Il y a lieu de noter que toutes les réponses obtenues dans le cadre de cette étude seront traitées avec confidentialité.

Nous vous remercions pour votre participation.

Jérôme Fournier

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

Caractéristiques de votre entreprise ou organisation

Cette série de questions vise à obtenir des renseignements relatifs aux activités de votre entreprise.

1. Quel est le secteur d'activités de votre entreprise?

- Secteur primaire (collecte et exploitation de ressources naturelles)
- Secteur secondaire (industries de transformation des matières premières)
- Secteur tertiaire (industries du service)

2. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle ?

3. Quel est le chiffre d'affaires ou le budget géré par votre entreprise?

- Moins de 500 000 \$
- De 500,000\$ à 1,000,000\$
- De 1,000,000\$ à 5,000,000\$
- De 5,000,000 \$ et 10,000,000 \$
- Plus de 10,000,000 \$

4. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité?

- Moins de 3 an
- Entre 3 an et 10 ans
- Plus de 10 ans

5. Quelle catégorie décrit le mieux l'étendue du marché occupé par votre entreprise?

- Région du Bas-Saint-Laurent
- Province du Québec
- À l'échelle du Canada
- À l'échelle internationale

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

6. Quelle catégorie décrit le mieux le statut de votre entreprise?

Entreprise individuelle

Société en nom collectif

Compagnie

Organisme à but non lucratif

Organisme public ou parapublic

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

La gestion de projet dans votre organisation

Cette série de questions vise à obtenir des renseignements sur la gestion de projet dans votre entreprise.

7. Quel est le type de projets gérés par votre entreprise? À cette question, il est possible de faire plus d'un choix.

- Projet de développement d'un nouveau produit
 Projet événementiel
 Projet de développement d'un nouveau service
 Réalisation d'un contrat
 Projet d'amélioration d'un produit
 Projet de recherche et développement
 Projet d'amélioration d'un service
 Projet de démarrage d'une entreprise
 Projet d'amélioration, de gain de productivité
 Projet d'infrastructure
 Autre (veuillez préciser)

8. Combien d'idées de projet votre entreprise, approximativement, a-t-elle envisagée au cours des trois dernières années?

Nombre d'idées de projet

9. Pour les idées de projet identifiées à la question précédente, quel pourcentage (sur 100%) de ces idées a donné lieu à un projet de la part de votre organisation ou entreprise au cours des trois dernières années?

%

10. Pour les projets identifiés à la question précédente, indiquez le pourcentage (sur 100%) de ces projets réalisés par votre entreprise en fonction leur finalité. Le total doit faire 100%.

Projet économique (aspect financier : profit, rentabilité financière, etc.)

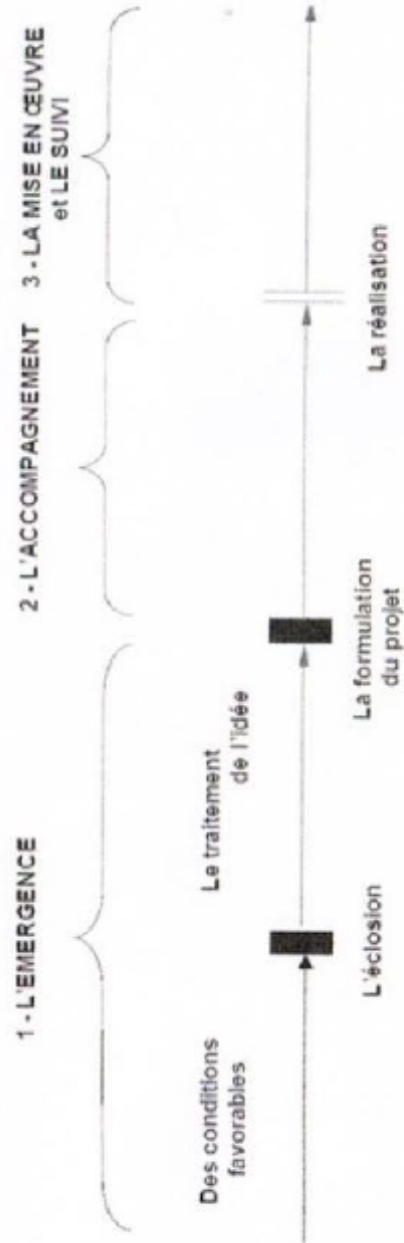
Projet social (aspect social : améliorer la qualité de vie, aide à la collectivité, etc.)

Projet d'économie sociale (aspect économique et social)

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

Les conditions d'émergence des projets

En vous référant aux étapes d'émergence et d'accompagnement de la figure ci-dessous, cette série de questions vise à obtenir des renseignements sur les conditions d'émergence en lien avec la réalisation des projets de votre entreprise ou organisation.



Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

11. Évaluer l'importance des énoncés suivants dans la réalisation des projets de votre organisation. Par exemple, est-ce que 'Avoir un espace et du temps pour la réflexion sur des idées de projets' est, selon vous, Pas du tout important, Peu important, Assez important ou Très important.

	Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important
1. Avoir un espace et du temps (réunions, discussions, etc.) pour la réflexion sur des idées de projets	C	C	C	C	C
2. Avoir une main-d'œuvre qualifiée (expériences, connaissances et compétences)	C	C	C	C	C
3. Faire des évaluations ou études de faisabilité (études de marché, études techniques, études financières, études sociales et environnementales, études organisationnelles et des ressources humaines, etc.)	C	C	C	C	C
4. Créer une équipe de projet ou un comité	C	C	C	C	C
5. Mobiliser et susciter l'engagement de l'équipe de projet et des autres employés	C	C	C	C	C
6. Faire un plan d'utilisation des différentes technologies de l'information	C	C	C	C	C
7. Faire une planification	C	C	C	C	C
8. Avoir une relation de confiance avec les différents acteurs	C	C	C	C	C
9. Avoir du leadership	C	C	C	C	C
10. Mettre en place un processus de gestion du changement	C	C	C	C	C
11. Tenir compte des leçons apprises (expériences passées)	C	C	C	C	C
12. Inclure les élus et les organismes de développement (CLD, CLE et SADC) comme parties prenantes	C	C	C	C	C
13. Mobiliser la communauté	C	C	C	C	C
14. Faire du réseautage (participer à des rencontres, Chambre de commerce, comité de travail, etc.) et développer des partenariats (échange et partage de connaissances, d'expertises et d'expériences)	C	C	C	C	C
15. Établir des liens d'affaires	C	C	C	C	C
16. Élaborer une stratégie de gestion des risques	C	C	C	C	C
17. Élaborer une stratégie de communication	C	C	C	C	C
18. Répondre à un besoin interne à l'entreprise	C	C	C	C	C
19. Avoir un plan de financement (ressources financières de l'entreprise, emprunts bancaires, aides financières d'un organisme, etc.)	C	C	C	C	C
20. Les politiques des gouvernements (incitatifs, nouvelles réglementations, etc.)	C	C	C	C	C
21. Répondre à un besoin sur le marché	C	C	C	C	C

Les conditions d'émergence dans la réalisation des projets

22. L'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement	C	C	C	C	C
23. Être en mesure d'engager la main-d'œuvre nécessaire sur le marché de l'emploi	C	C	C	C	C
24. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi	C	C	C	C	C
25. Le contexte socioéconomique	C	C	C	C	C

Les conditions d'urgence dans la réalisation des projets

Conclusion

Nous tenons à vous remercier pour le temps consacré à répondre au présent questionnaire. Votre participation est importante pour cette étude et permettra de faire avancer les connaissances sur les conditions d'urgence en contexte de gestion de projet.

De plus, si vous souhaitez obtenir une synthèse des résultats de la présente étude, vous pouvez inscrire votre adresse courriel.

12. Adresse courriel :

ANNEXE II

ANALYSE DES DONNÉES SUR LE NOMBRE D'EMPLOYÉS

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur le nombre d'employés :

Tableau 21 - Analyses descriptives en lien avec le nombre d'employés

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Nombre d'employés	125	1	250	10,99	24,884
Valid N (listwise)	125				

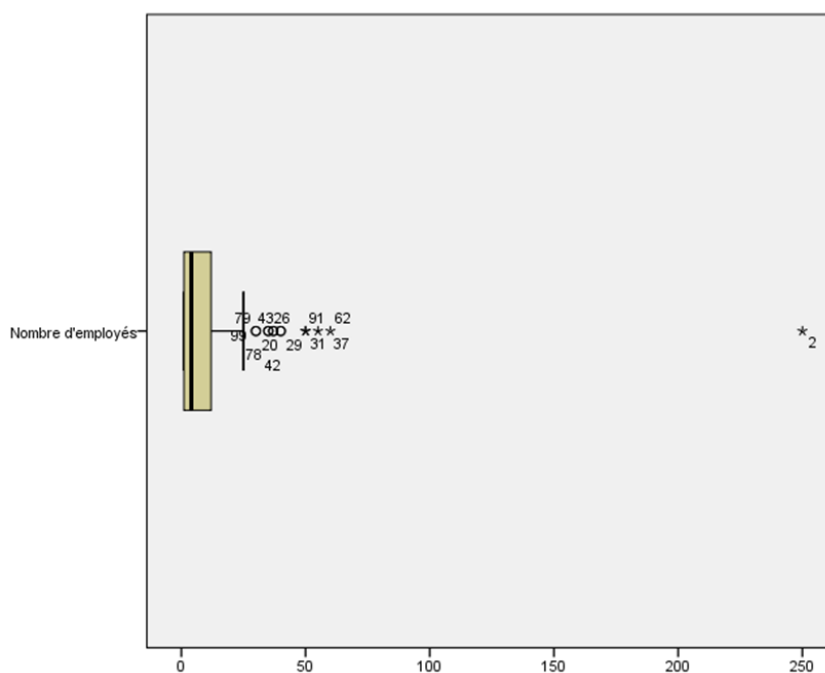


Figure 57 - Répartition des observations du nombre d'employés en boîte à moustache

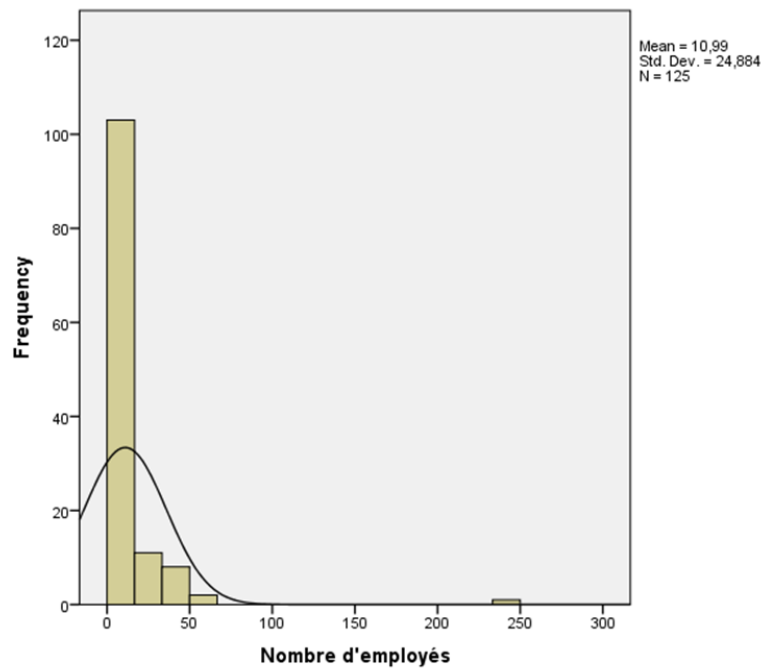


Figure 58 - Répartition des observations du nombre d'employés en histogramme

ANNEXE III

ANALYSE DES DONNÉES SUR LE NOMBRE D'IDÉES DE PROJET

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur le nombre d'idées de projet :

Tableau 22 - Analyses descriptives en lien avec le nombre d'idées de projet

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Idées de projet	93	1	300	11,16	37,336
Valid N (listwise)	93				

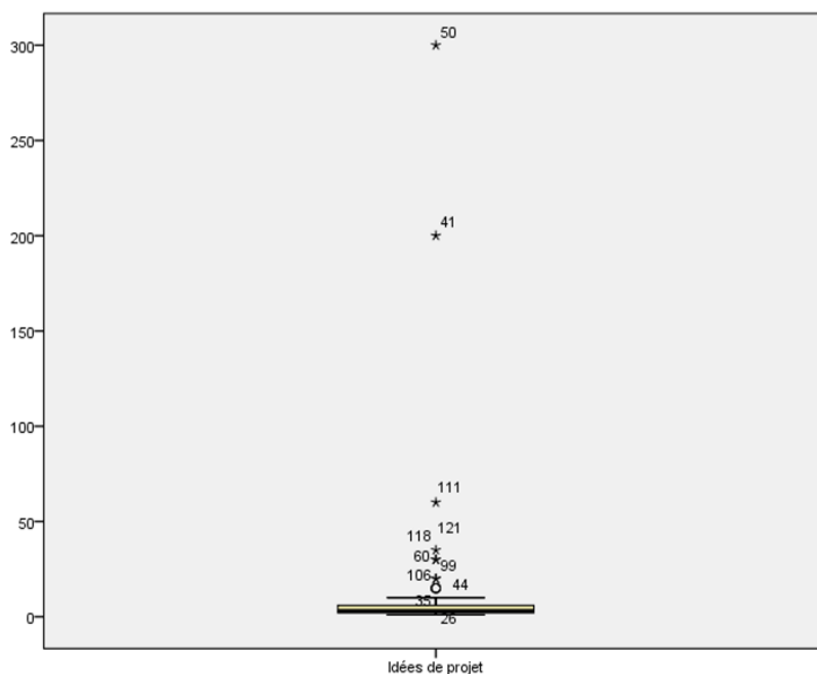


Figure 59 - Répartition des observations du nombre d'idées de projet en boîte à moustache

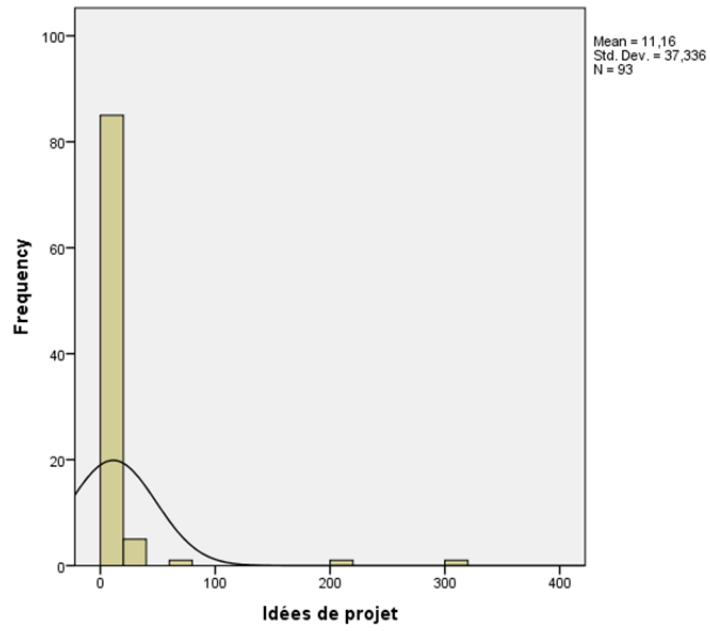


Figure 60 - Répartition des observations du nombre d'idées de projet en histogramme

ANNEXE IV**ANALYSE DES DONNÉES SUR LE TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS**

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur le taux de réalisation des projets :

Tableau 23 - Analyses descriptives en lien avec le taux de réalisation des projets

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Réalisation des projets	90	0	100	57,70	34,860
Valid N (listwise)	90				

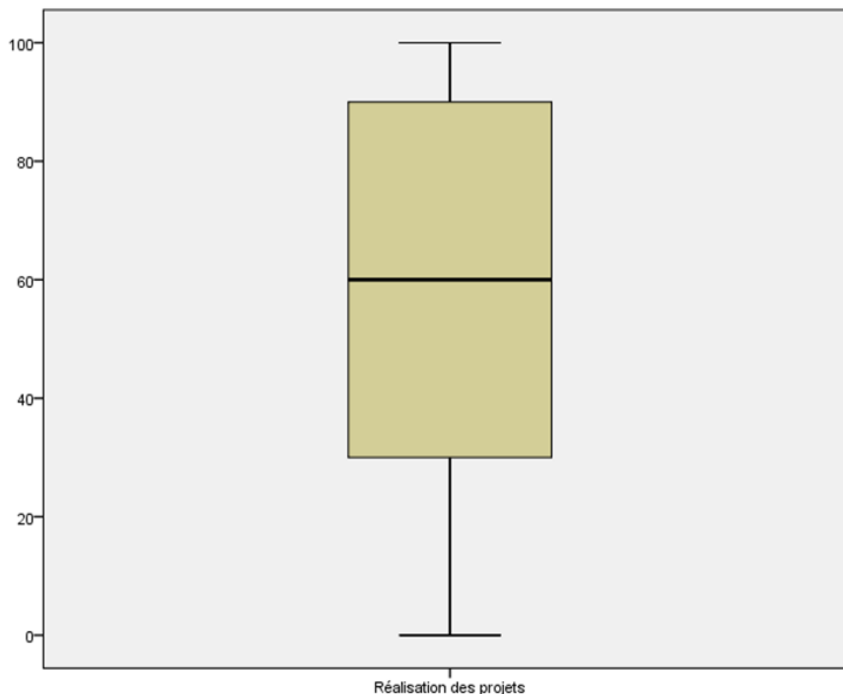


Figure 61 - Répartition des observations du taux de réalisation des projets en boîte à moustache

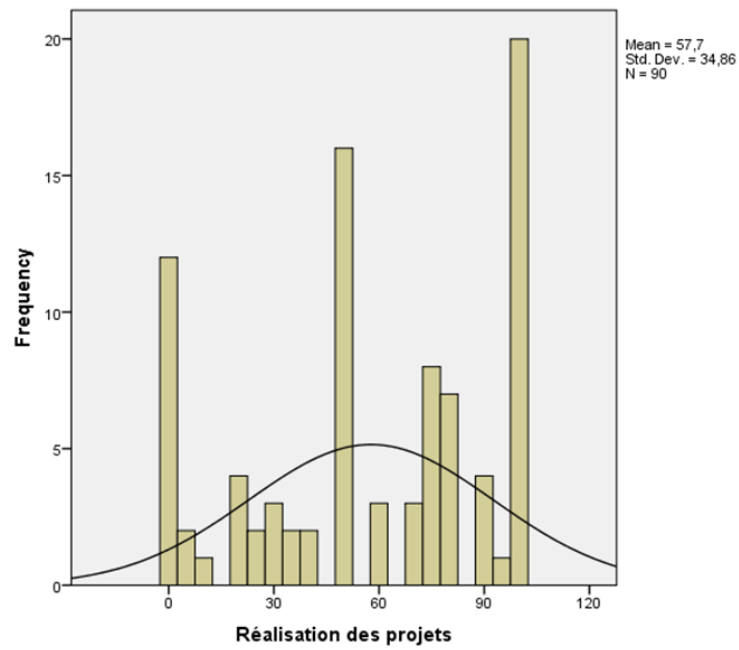


Figure 62 - Répartition des observations du taux de réalisation des projets en histogramme

ANNEXE V
ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET ÉCONOMIQUE

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur un projet économique :

Tableau 24 - Analyses descriptives en lien avec un projet économique

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Projet économique	67	20	100	70,60	25,124
Valid N (listwise)	67				

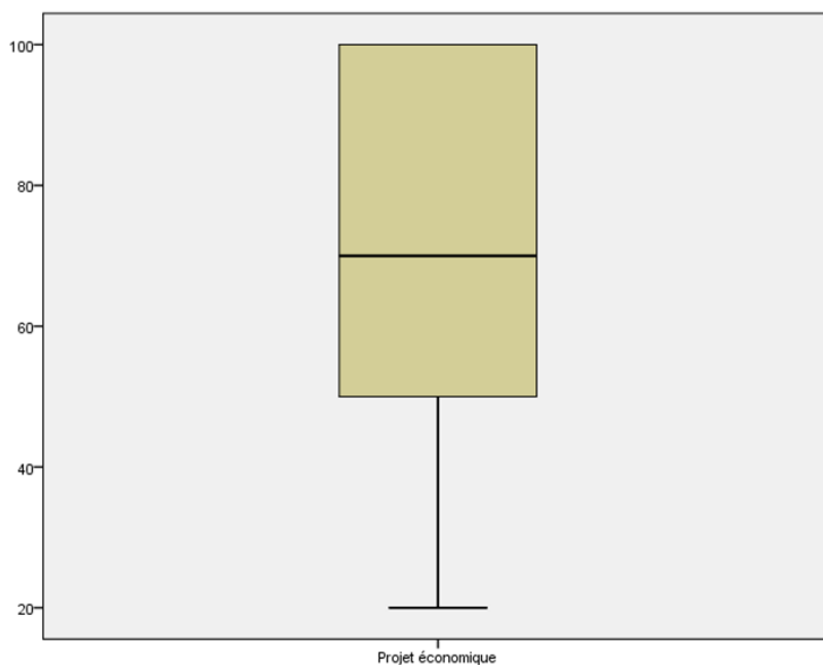


Figure 63 - Répartition des observations pour un projet économique en boîte à moustache

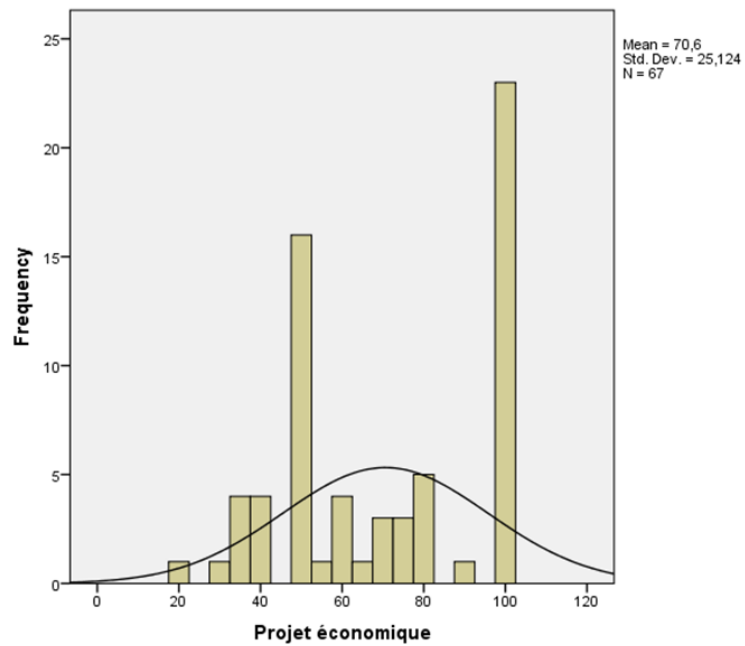


Figure 64 - Répartition des observations pour un projet économique en histogramme

ANNEXE VI
ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET SOCIAL

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur un projet social :

Tableau 25 - Analyses descriptives en lien avec un projet social

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Projet social	55	10	100	46,44	32,968
Valid N (listwise)	55				

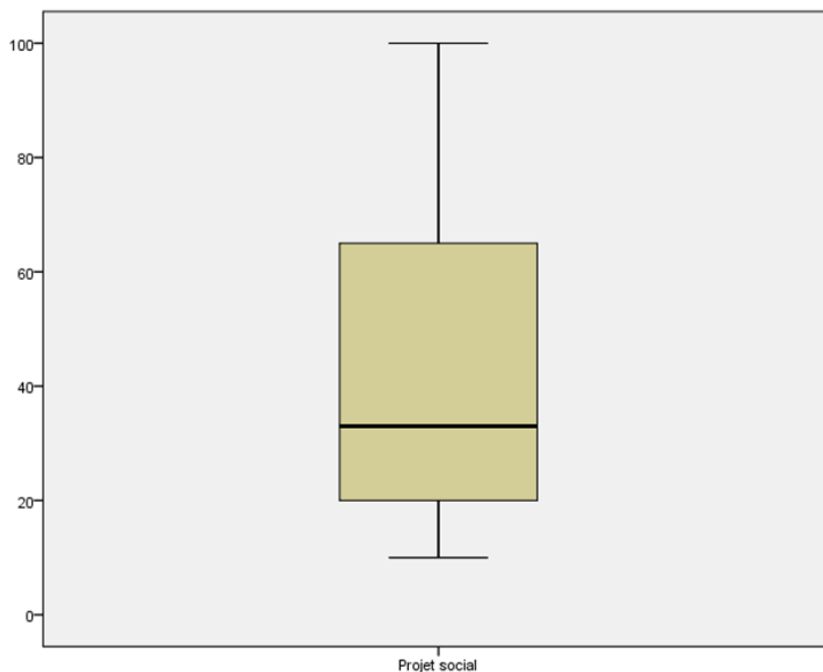


Figure 65 - Répartition des observations pour un projet social en boîte à moustache

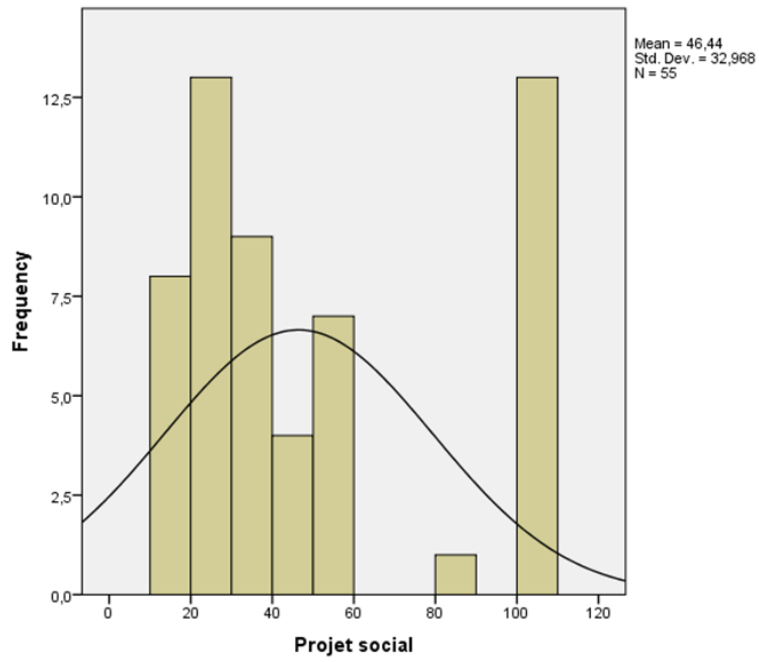


Figure 66 - Répartition des observations pour un projet social en histogramme

ANNEXE VII

ANALYSE DES DONNÉES SUR UN PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE

Cette annexe présente un tableau et deux figures supplémentaires en lien avec l'analyse de la variable portant sur un projet d'économie sociale :

Tableau 26 - Analyses descriptives en lien avec un projet d'économie sociale

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Projet d'économie sociale	42	5	100	33,71	26,681
Valid N (listwise)	42				

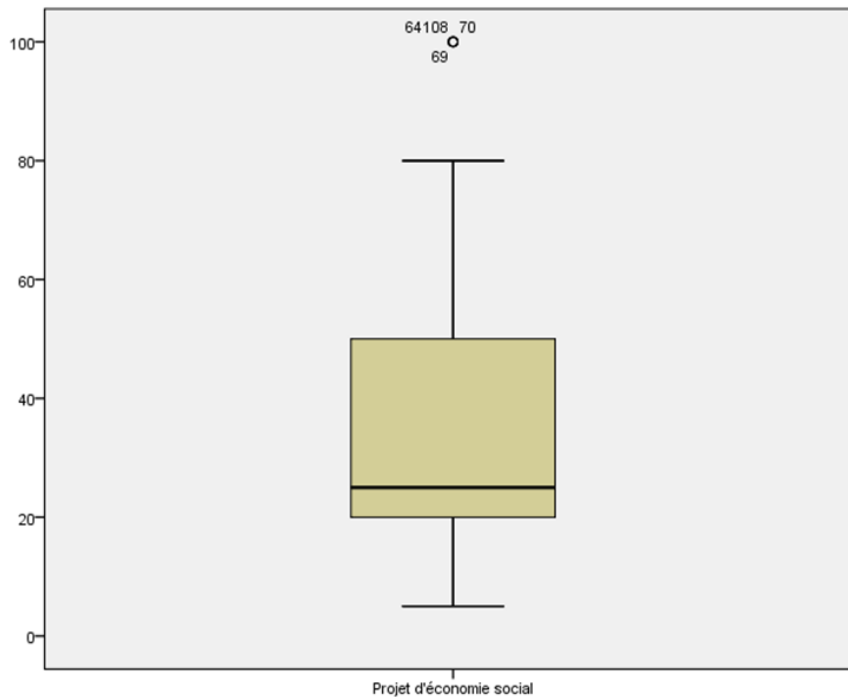


Figure 67 - Répartition des observations pour un projet d'économie sociale en boîte à moustache

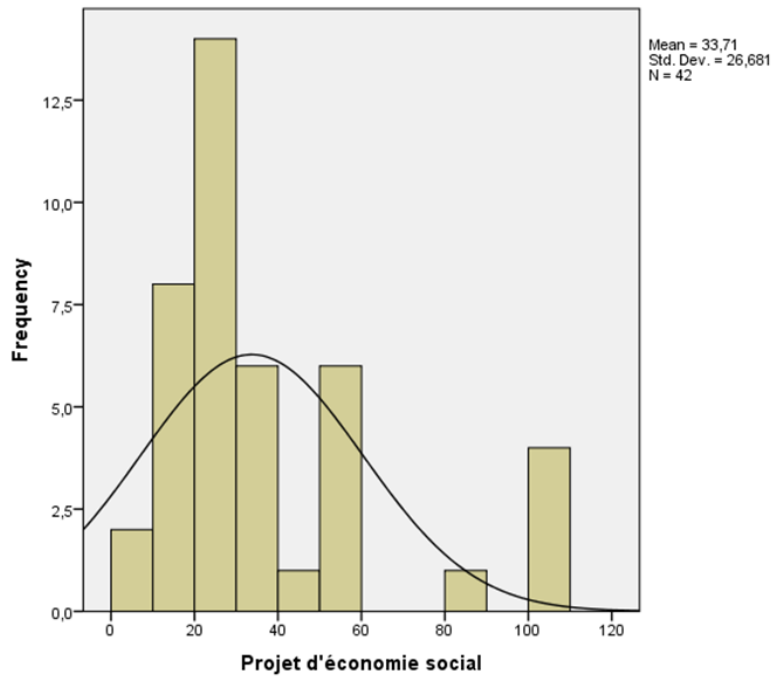


Figure 68 - Répartition des observations pour un projet d'économie sociale en histogramme

ANNEXE VIII
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU SECTEUR
D'ACTIVITÉS

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le secteur d'activités et les conditions d'émergence :

Créativité et innovation

Tableau 27 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et de la créativité et l'innovation

		Créativité et innovation				Total
		Ne s'applique pas	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	1	1	7	2	11
	Secteur secondaire	0	0	2	10	12
	Secteur tertiaire	10	7	37	17	71
Total		11	8	46	29	94

Tableau 28 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la créativité et l'innovation

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,560 ^a	6	,005
Likelihood Ratio	18,556	6	,005
N of Valid Cases	94		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

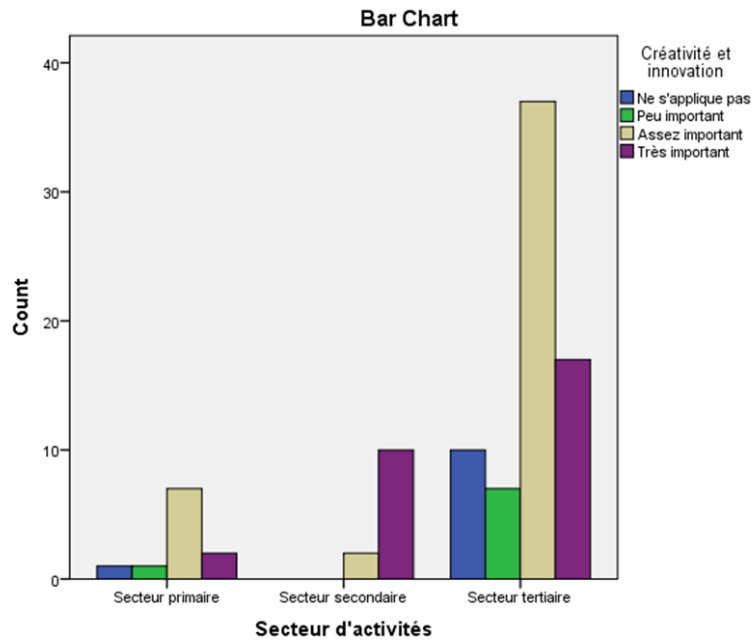


Figure 69 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la créativité et l'innovation

Mobilisation externe à l'entreprise

Tableau 29 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la mobilisation externe à l'entreprise

		Mobilisation externe à l'entreprise					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	5	2	1	3	0	11
	Secteur secondaire	1	3	3	3	2	12
	Secteur tertiaire	20	1	11	26	11	69
Total		26	6	15	32	13	92

Tableau 30 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la mobilisation externe à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,505 ^a	8	,025
Likelihood Ratio	17,415	8	,026
N of Valid Cases	92		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

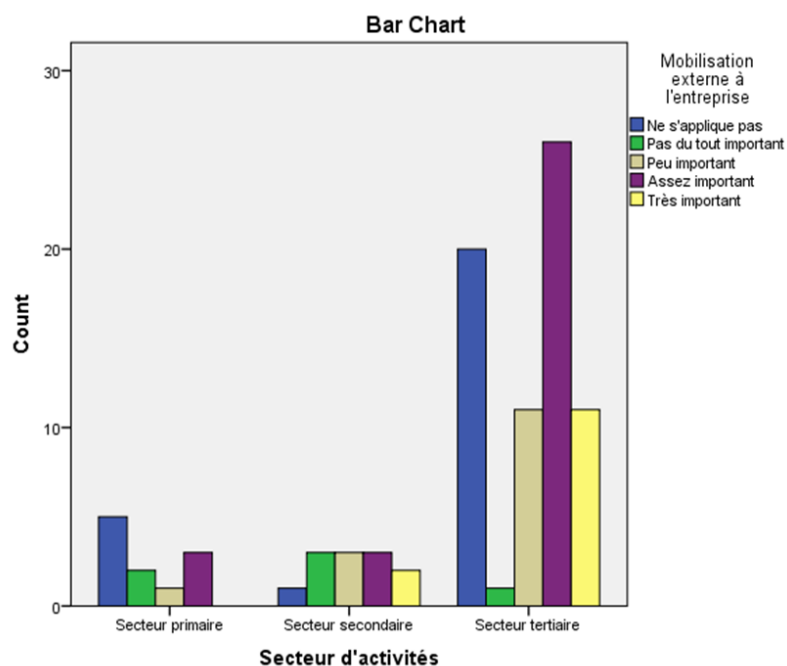


Figure 70 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la mobilisation externe à l'entreprise

Gestion des risques

Tableau 31 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la gestion des risques

		Gestion des risques					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	1	0	0	6	4	11
	Secteur secondaire	0	2	3	6	1	12
	Secteur tertiaire	13	2	15	29	10	69
Total		14	4	18	41	15	92

Tableau 32 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la gestion des risques

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,939 ^a	8	,083
Likelihood Ratio	16,034	8	,042
N of Valid Cases	92		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

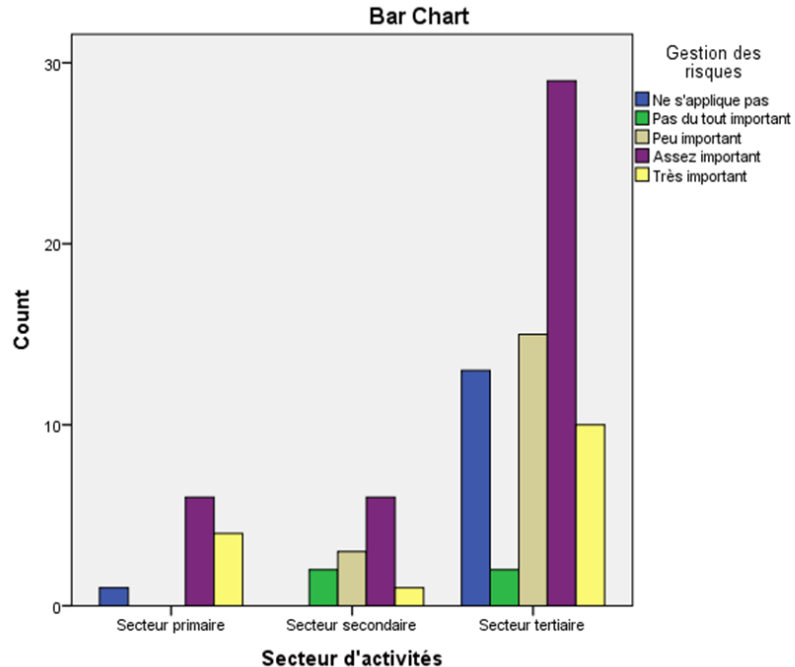


Figure 71 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la gestion des risques

Gestion des communications

Tableau 33 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la gestion des communications

		Gestion des communications					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	0	2	5	4	0	11
	Secteur secondaire	1	0	1	7	3	12
	Secteur tertiaire	10	0	10	36	13	69
Total		11	2	16	47	16	92

Tableau 34 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la gestion des communications

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,428 ^a	8	,001
Likelihood Ratio	21,022	8	,007
N of Valid Cases	92		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

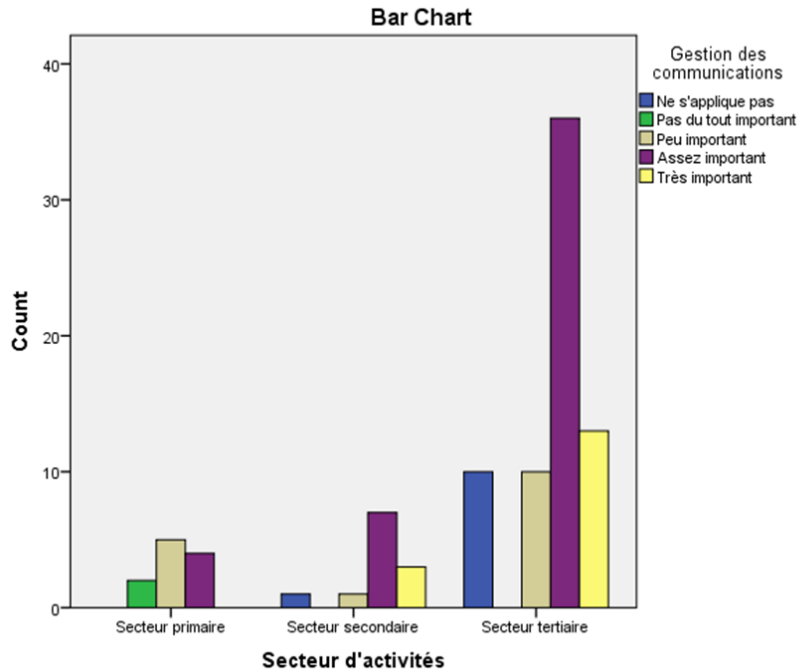


Figure 72 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et de la gestion des risques

Ressources naturelles et l'environnement

Tableau 35 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement

		Ressources naturelles et l'environnement					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	0	0	1	3	7	11
	Secteur secondaire	0	1	1	4	6	12
	Secteur tertiaire	15	0	9	29	16	69
Total		15	1	11	36	29	92

Tableau 36 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,008 ^a	8	,015
Likelihood Ratio	19,243	8	,014
N of Valid Cases	92		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

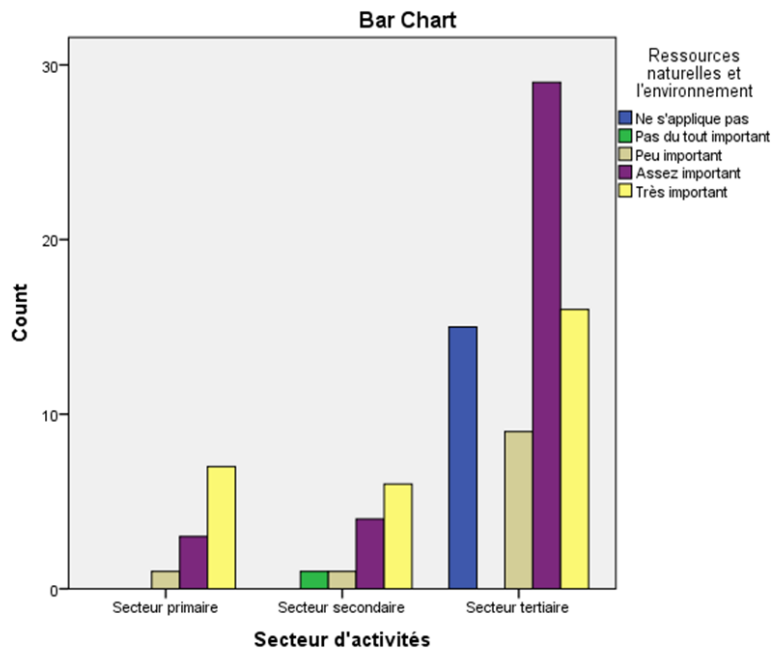


Figure 73 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et les ressources naturelles et l'environnement

Qualification de la main-d'œuvre

Tableau 37 - Classification des observations en fonction du secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre

		Qualification de la main-d'œuvre					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Secteur d'activités	Secteur primaire	0	0	0	3	8	11
	Secteur secondaire	1	1	0	3	6	11
	Secteur tertiaire	12	0	4	33	20	69
Total		13	1	4	39	34	91

Tableau 38 - Test du khi-deux entre le secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,285 ^a	8	,019
Likelihood Ratio	17,115	8	,029
N of Valid Cases	91		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

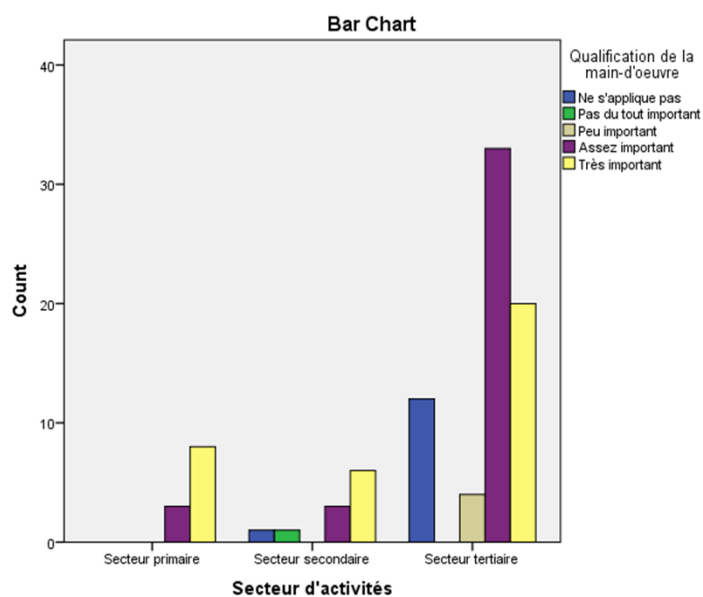


Figure 74 - Répartition des observations en fonction du secteur d'activités et la qualification de la main-d'œuvre

ANNEXE IX
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE
D'EMPLOYÉS

Cette annexe présente l'analyse bivariée entre le nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise :

Tableau 39 - Classification des observations en fonction du nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise

		Nombre d'employés					Total
		5 employés et moins	6 à 10 employés	11 à 15 employés	16 à 20 employés	21 employés et plus	
Mobilisation interne à l'entreprise	Ne s'applique pas	23	1	0	1	1	26
	Pas du tout important	2	0	0	0	0	2
	Peu important	8	2	0	1	0	11
	Assez important	16	5	2	1	4	28
	Très important	7	4	5	2	8	26
Total		56	12	7	5	13	93

Tableau 40 - Test du khi-deux entre le nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,469 ^a	16	,021
Likelihood Ratio	33,789	16	,006
Linear-by-Linear Association	16,149	1	,000
N of Valid Cases	93		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

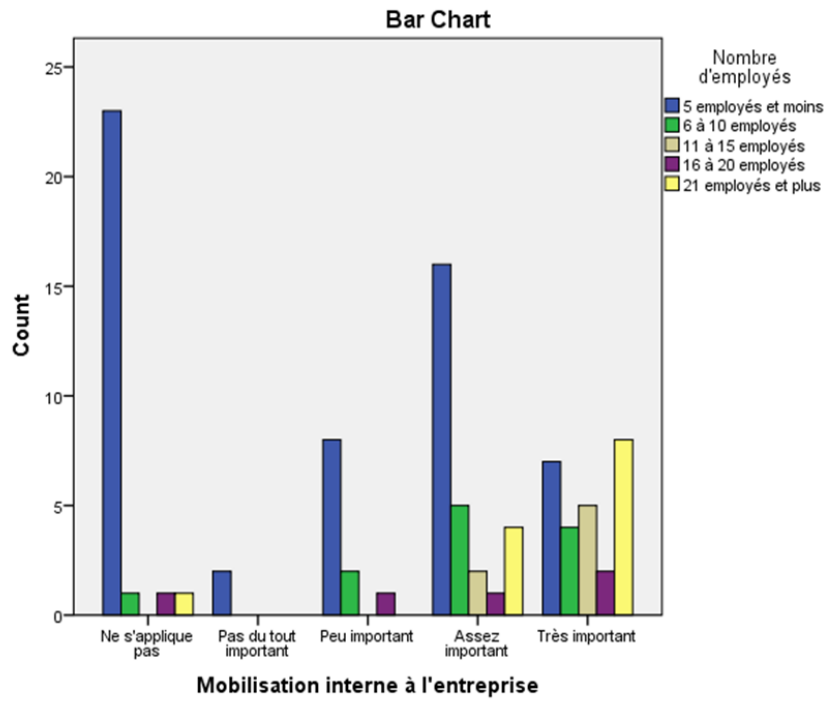


Figure 75 - Répartition des observations en fonction du nombre d'employés et la mobilisation interne à l'entreprise

ANNEXE X
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le chiffre d'affaires et les conditions d'émergence :

Organisation du travail

Tableau 41 - Classification des observations en fonction du chiffre d'affaires et l'organisation du travail

		Organisation du travail					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Chiffre d'affaires	Moins de 500 000 \$	21	4	12	10	3	50
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	4	0	3	8	1	16
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	5	0	6	4	1	16
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	0	0	0	5	0	5
	Plus de 10 000 000 \$	0	0	0	2	1	3
Total		30	4	21	29	6	90

Tableau 42 - Test du khi-deux entre le chiffre d'affaires et l'organisation du travail

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,698 ^a	16	,045
Likelihood Ratio	28,543	16	,027
Linear-by-Linear Association	9,181	1	,002
N of Valid Cases	90		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

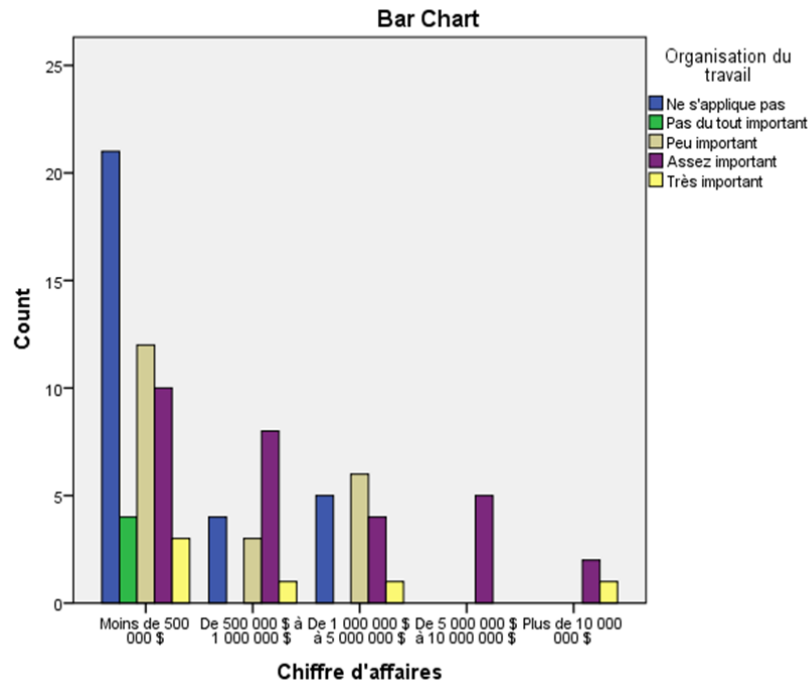


Figure 76 - Répartition des observations en fonction du chiffre d'affaires et l'organisation du travail

Mobilisation interne à l'entreprise

Tableau 43 - Classification des observations en fonction du chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise

		Mobilisation interne à l'entreprise					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Chiffre d'affaires	Moins de 500 000 \$	19	2	6	17	6	50
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	3	0	3	2	8	16
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	2	0	2	7	5	16
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	0	0	0	1	3	4
	Plus de 10 000 000 \$	0	0	0	1	2	3
Total		24	2	11	28	24	89

Tableau 44 - Test du khi-deux entre le chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,088 ^a	16	,088
Likelihood Ratio	26,891	16	,043
Linear-by-Linear Association	13,041	1	,000
N of Valid Cases	89		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

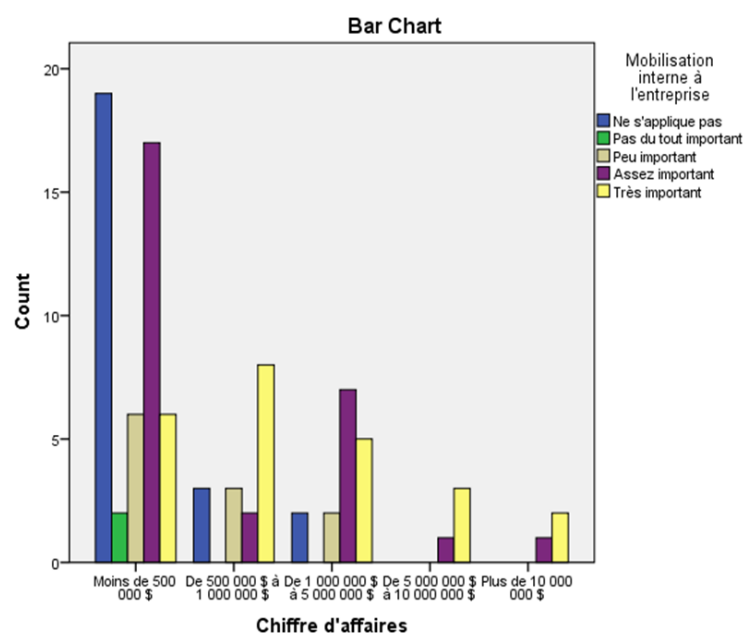


Figure 77 - Répartition des observations en fonction du chiffre d'affaires et la mobilisation interne à l'entreprise

ANNEXE XI
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE
D'ANNÉES D'ACTIVITÉ

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le nombre d'années d'activité et les conditions d'émergence :

Main-d'œuvre qualifiée

Tableau 45 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée

		Main-d'oeuvre qualifiée					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	0	0	0	2	1	3
	Entre 3 ans et 10 ans	0	0	3	4	6	13
	Plus de 10 ans	4	1	0	25	47	77
Total		4	1	3	31	54	93

Tableau 46 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,294 ^a	8	,006
Likelihood Ratio	15,341	8	,053
Linear-by-Linear Association	,347	1	,556
N of Valid Cases	93		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

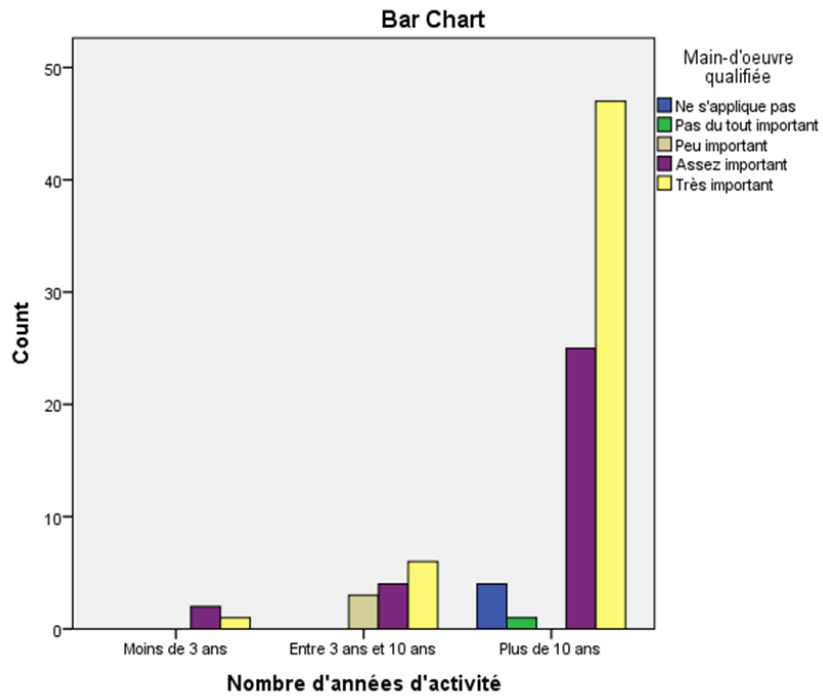


Figure 78 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la main-d'œuvre qualifiée

Organisation du travail

Tableau 47 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et l'organisation du travail

		Organisation du travail					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	3	0	0	0	0	3
	Entre 3 ans et 10 ans	7	2	2	1	1	13
	Plus de 10 ans	22	2	19	28	6	77
Total		32	4	21	29	7	93

Tableau 48 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et l'organisation du travail

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,560 ^a	8	,049
Likelihood Ratio	15,675	8	,047
Linear-by-Linear Association	9,457	1	,002
N of Valid Cases	93		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

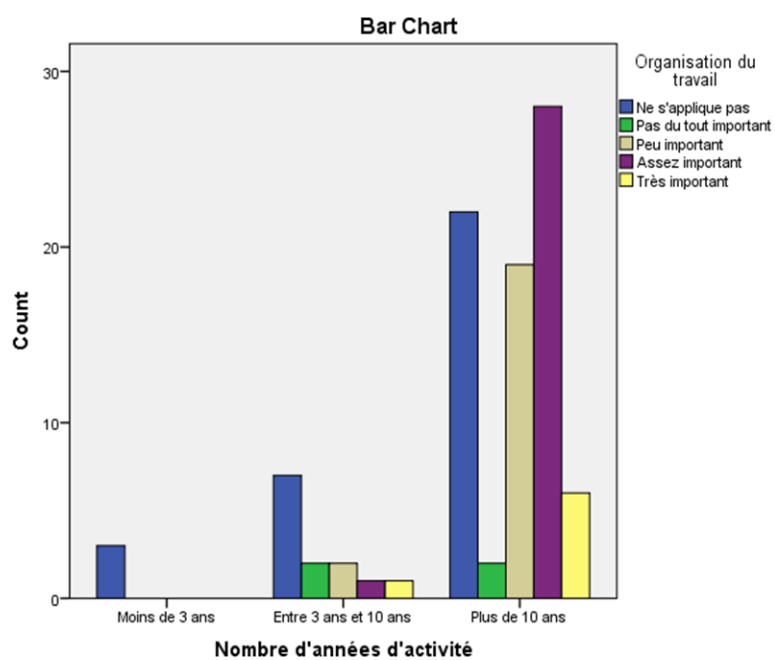


Figure 79 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et l'organisation du travail

Technologies de l'information

Tableau 49 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et les technologies de l'information

		Technologies de l'information					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	0	0	2	0	0	2
	Entre 3 ans et 10 ans	5	2	1	5	0	13
	Plus de 10 ans	14	2	17	37	6	76
Total		19	4	20	42	6	91

Tableau 50 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et les technologies de l'information

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,891 ^a	8	,044
Likelihood Ratio	14,408	8	,072
Linear-by-Linear Association	2,986	1	,084
N of Valid Cases	91		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

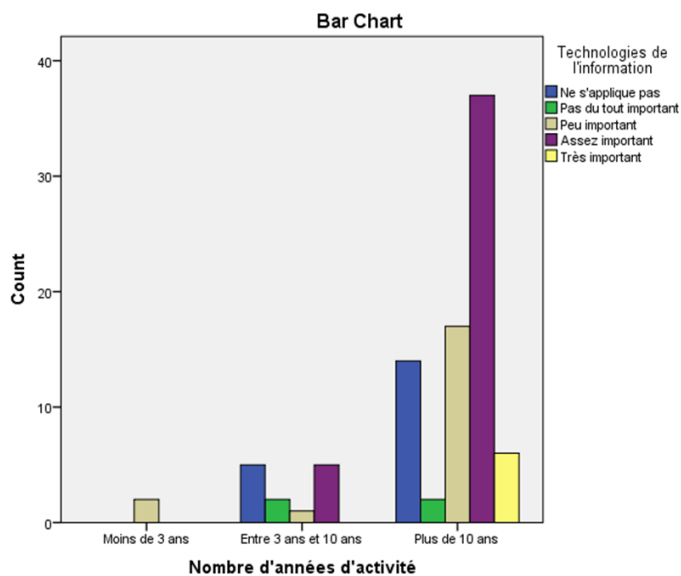


Figure 80 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et les technologies de l'information

Confiance

Tableau 51 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la confiance

		Confiance					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	0	0	0	0	3	3
	Entre 3 ans et 10 ans	2	1	1	4	5	13
	Plus de 10 ans	4	0	0	31	42	77
Total		6	1	1	35	50	93

Tableau 52 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la confiance

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,498 ^a	8	,025
Likelihood Ratio	13,770	8	,088
Linear-by-Linear Association	,671	1	,413
N of Valid Cases	93		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

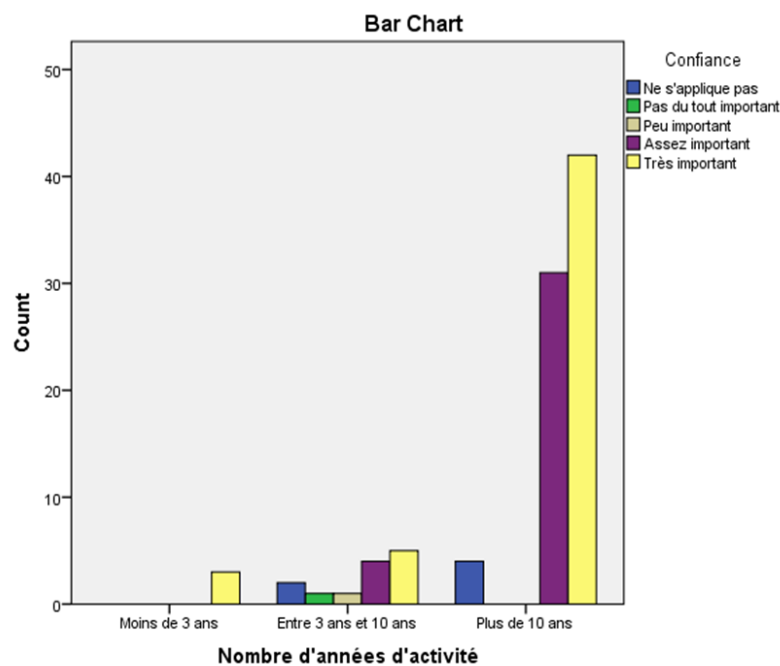


Figure 81 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la confiance

Gestion du changement

Tableau 53 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la gestion du changement

		Gestion du changement					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	0	1	0	2	0	3
	Entre 3 ans et 10 ans	5	0	0	7	1	13
	Plus de 10 ans	10	1	16	36	14	77
Total		15	2	16	45	15	93

Tableau 54 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la gestion du changement

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,992 ^a	8	,002
Likelihood Ratio	17,050	8	,030
Linear-by-Linear Association	1,795	1	,180
N of Valid Cases	93		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

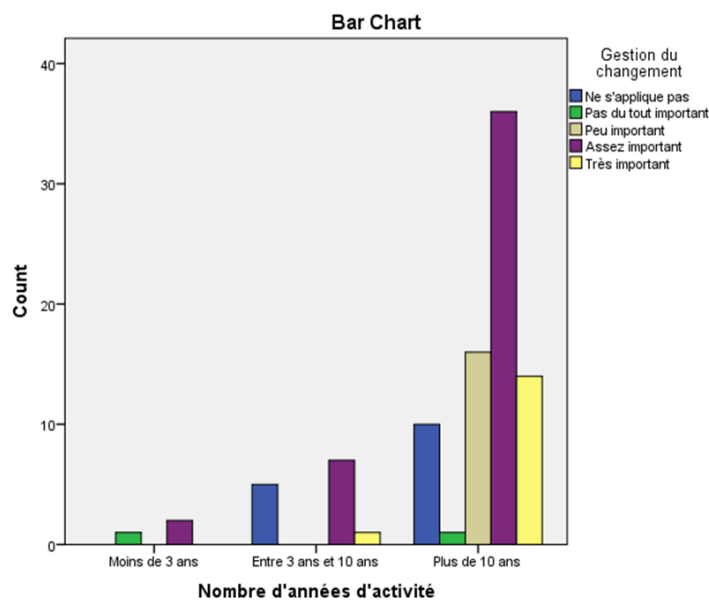


Figure 82 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la gestion du changement

Qualification de la main-d'œuvre

Tableau 55 - Classification des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre

		Qualification de la main-d'oeuvre					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Nombre d'années d'activité	Moins de 3 ans	0	0	1	2	0	3
	Entre 3 ans et 10 ans	2	0	2	5	3	12
	Plus de 10 ans	11	1	1	32	30	75
Total		13	1	4	39	33	90

Tableau 56 - Test du khi-deux entre le nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,142 ^a	8	,078
Likelihood Ratio	11,443	8	,178
Linear-by-Linear Association	,590	1	,442
N of Valid Cases	90		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

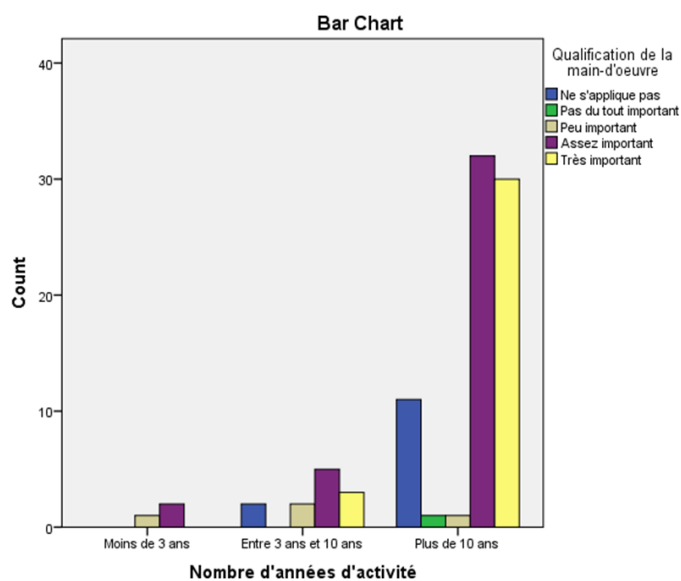


Figure 83 - Répartition des observations en fonction du nombre d'années d'activité et la qualification de la main-d'œuvre

ANNEXE XII
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DE
L'ÉTENDUE DU MARCHÉ

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre l'étendue du marché et les conditions d'émergence :

Mobilisation externe à l'entreprise

Tableau 57 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise

	Mobilisation externe à l'entreprise					Total
	Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Étendue du marché						
Région du Bas-Saint-Laurent	25	3	7	29	11	75
Province du Québec	0	3	5	2	2	12
À l'échelle du Canada	0	0	1	1	0	2
À l'échelle internationale	1	0	2	0	0	3
Total	26	6	15	32	13	92

Tableau 58 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,447 ^a	12	,005
Likelihood Ratio	28,563	12	,005
Linear-by-Linear Association	,012	1	,914
N of Valid Cases	92		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

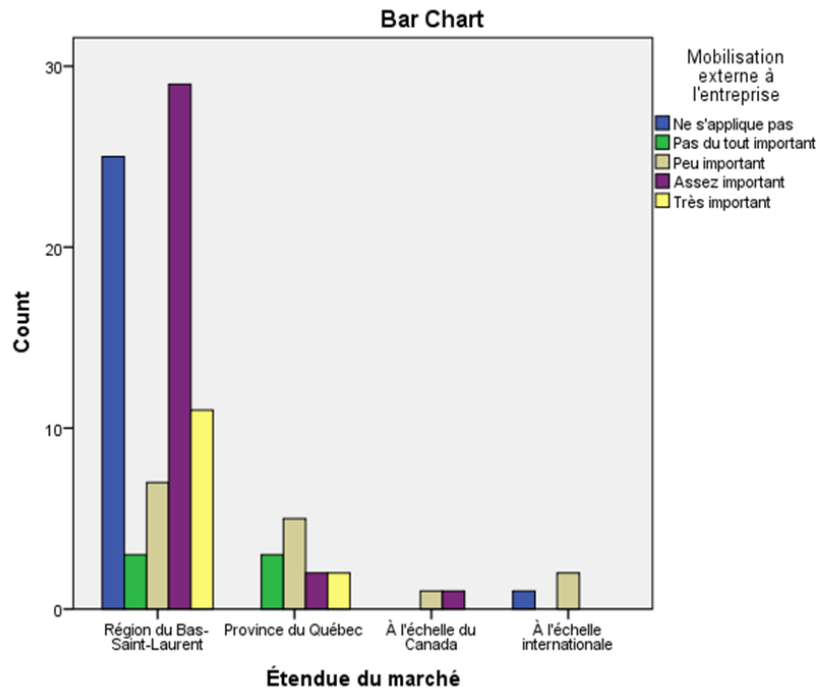


Figure 84 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et la mobilisation externe à l'entreprise

Réseautage et partenariat

Tableau 59 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat

		Réseautage et partenariat					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Étendue du marché	Région du Bas-Saint-Laurent	11	2	7	43	11	74
	Province du Québec	0	2	5	1	4	12
	À l'échelle du Canada	1	0	1	0	0	2
	À l'échelle internationale	1	1	0	1	0	3
Total		13	5	13	45	15	91

Tableau 60 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,494 ^a	12	,002
Likelihood Ratio	30,603	12	,002
Linear-by-Linear Association	3,628	1	,057
N of Valid Cases	91		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

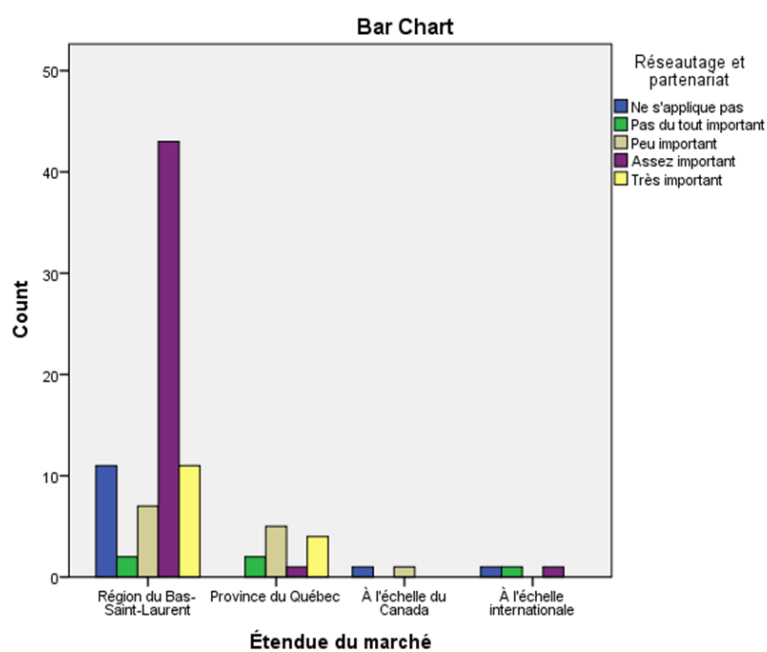


Figure 85 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et le réseautage et le partenariat

Gestion des risques

Tableau 61 - Classification des observations en fonction de l'étendue du marché et la gestion des risques

		Gestion des risques					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Étendue du marché	Région du Bas-Saint-Laurent	13	3	15	32	12	75
	Province du Québec	0	0	3	8	1	12
	À l'échelle du Canada	0	0	0	0	2	2
	À l'échelle internationale	1	1	0	1	0	3
Total		14	4	18	41	15	92

Tableau 62 - Test du khi-deux entre l'étendue du marché et la gestion des risques

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,497 ^a	12	,032
Likelihood Ratio	19,194	12	,084
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	92		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

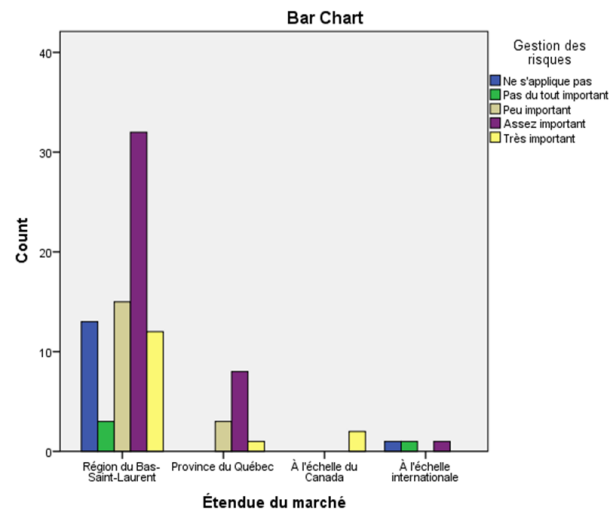


Figure 86 - Répartition des observations en fonction de l'étendue du marché et la gestion des risques

ANNEXE XIII
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU TYPE
D'ENTREPRISE

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le type d'entreprise et les conditions d'émergence :

Évaluation du projet

Tableau 63 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'évaluation du projet

		Évaluation du projet					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	6	0	6	9	4	25
	Société en nom collectif	0	0	0	2	3	5
	Compagnie	7	0	4	19	10	40
	Organisme à but non lucratif	0	1	2	6	2	11
	Organisme public ou parapublic	1	0	0	8	1	10
Total		14	1	12	44	20	91

Tableau 64 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'évaluation du projet

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,568 ^a	16	,099
Likelihood Ratio	23,251	16	,107
Linear-by-Linear Association	1,882	1	,170
N of Valid Cases	91		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

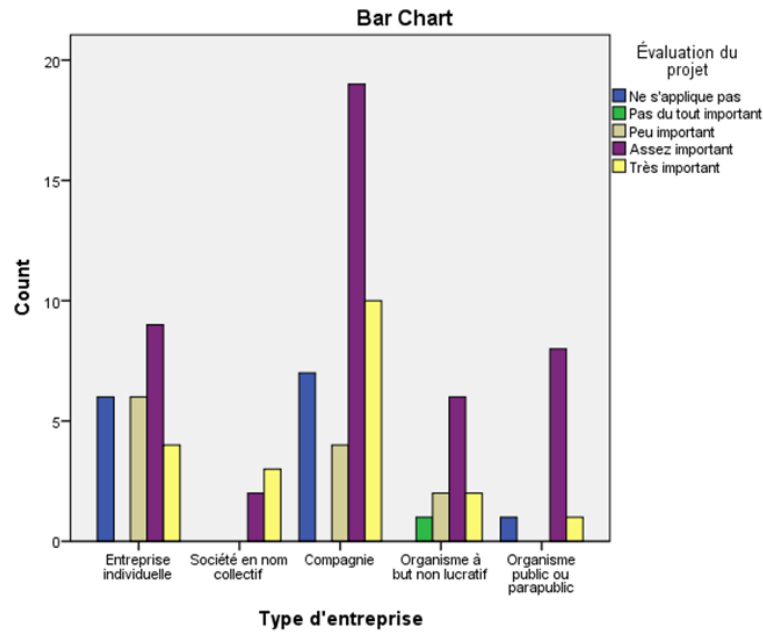


Figure 87 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'évaluation du projet

Organisation du travail

Tableau 65 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'organisation du travail

		Organisation du travail					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	14	3	5	2	1	25
	Société en nom collectif	3	0	0	2	1	6
	Compagnie	14	1	12	13	1	41
	Organisme à but non lucratif	1	0	2	6	2	11
	Organisme public ou parapublic	1	0	1	6	2	10
Total		33	4	20	29	7	93

Tableau 66 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'organisation du travail

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,532 ^a	16	,015
Likelihood Ratio	33,322	16	,007
Linear-by-Linear Association	17,495	1	,000
N of Valid Cases	93		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

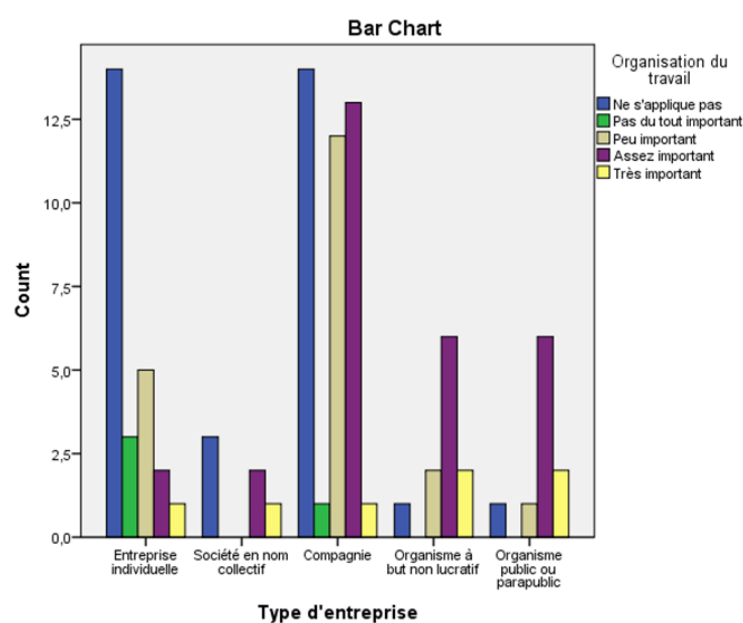


Figure 88 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'organisation du travail

Mobilisation interne à l'entreprise

Tableau 67 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise

		Mobilisation interne à l'entreprise					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	14	1	4	4	2	25
	Société en nom collectif	1	0	0	2	2	5
	Compagnie	10	1	5	12	13	41
	Organisme à but non lucratif	0	0	0	5	6	11
	Organisme public ou parapublic	1	0	2	4	3	10
Total		26	2	11	27	26	92

Tableau 68 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,011 ^a	16	,070
Likelihood Ratio	30,224	16	,017
Linear-by-Linear Association	15,865	1	,000
N of Valid Cases	92		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

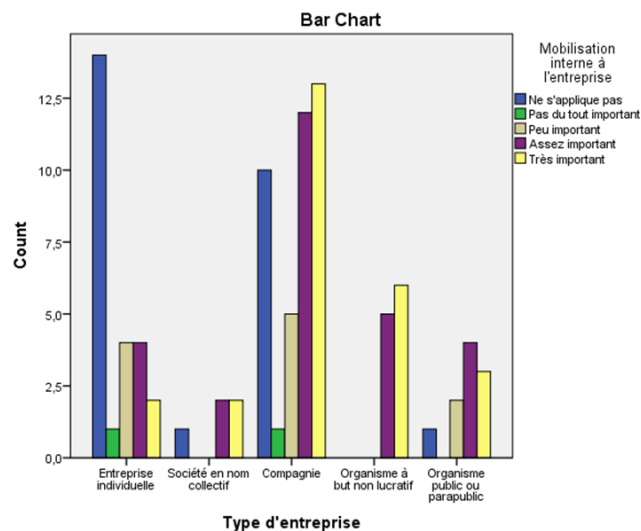


Figure 89 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation interne à l'entreprise

Leçons apprises

Tableau 69 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et les leçons apprises

		Leçons apprises					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	3	0	1	5	16	25
	Société en nom collectif	0	0	0	3	3	6
	Compagnie	1	0	0	18	22	41
	Organisme à but non lucratif	0	1	2	3	5	11
	Organisme public ou parapublic	1	0	2	2	5	10
Total		5	1	5	31	51	93

Tableau 70 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et les leçons apprises

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,912 ^a	16	,055
Likelihood Ratio	22,908	16	,116
Linear-by-Linear Association	,246	1	,620
N of Valid Cases	93		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

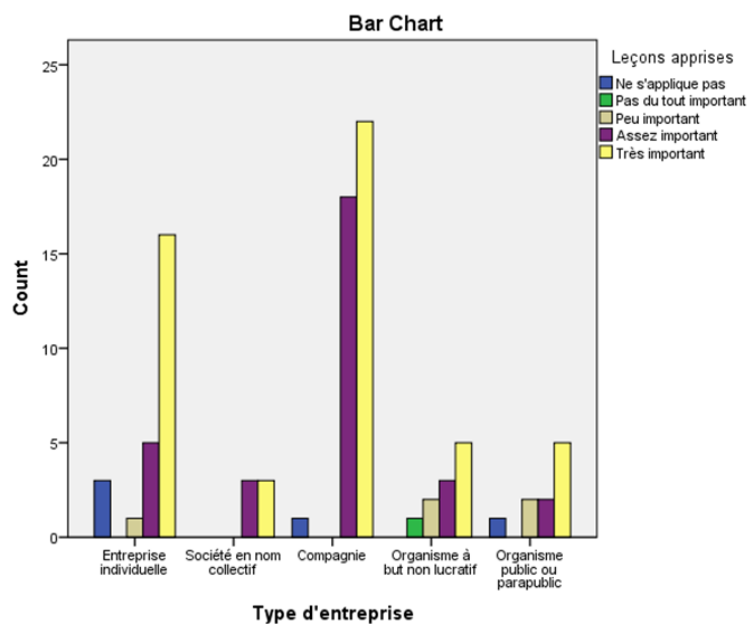


Figure 90 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et les leçons apprises

Parties prenantes

Tableau 71 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et les parties prenantes

		Parties prenantes					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	7	6	4	5	3	25
	Société en nom collectif	2	0	0	2	2	6
	Compagnie	7	4	7	18	5	41
	Organisme à but non lucratif	1	0	2	2	6	11
	Organisme public ou parapublic	2	1	0	3	4	10
Total		19	11	13	30	20	93

Tableau 72 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et les parties prenantes

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,007 ^a	16	,089
Likelihood Ratio	26,131	16	,052
Linear-by-Linear Association	6,634	1	,010
N of Valid Cases	93		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

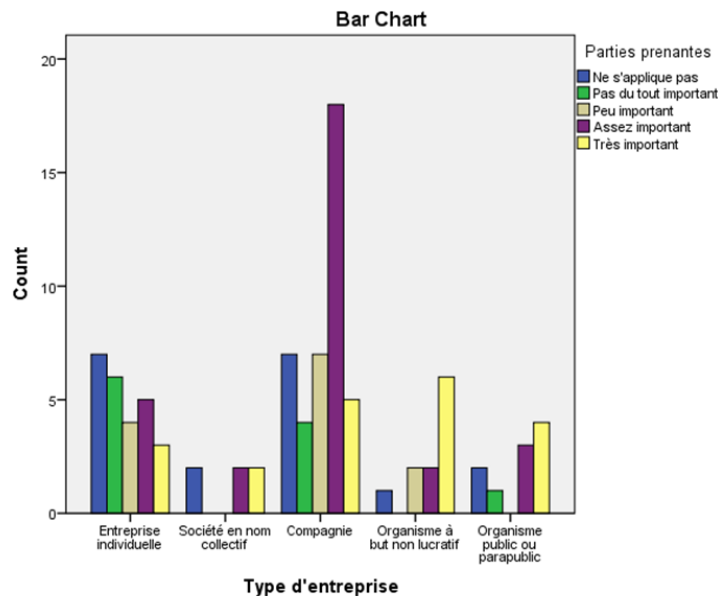


Figure 91 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et les parties prenantes

Mobilisation externe à l'entreprise

Tableau 73 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise

		Mobilisation externe à l'entreprise					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	7	1	6	7	3	24
	Société en nom collectif	1	0	0	5	0	6
	Compagnie	16	5	9	7	3	40
	Organisme à but non lucratif	0	0	0	6	5	11
	Organisme public ou parapublic	1	0	0	7	2	10
Total		25	6	15	32	13	91

Tableau 74 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,483 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	45,316	16	,000
Linear-by-Linear Association	4,058	1	,044
N of Valid Cases	91		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

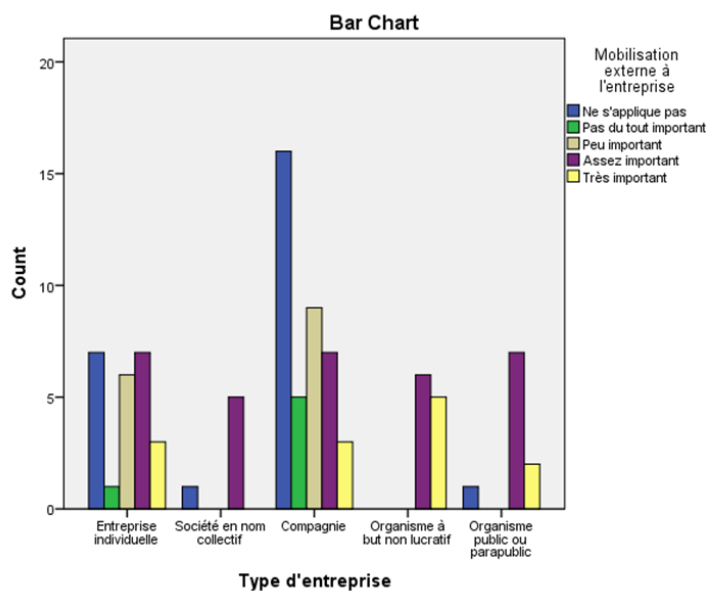


Figure 92 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la mobilisation externe à l'entreprise

Établissement de liens d'affaires

Tableau 75 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires

		Établissement de liens d'affaires				Total
		Ne s'applique pas	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	5	0	12	7	24
	Société en nom collectif	0	1	2	3	6
	Compagnie	1	2	20	17	40
	Organisme à but non lucratif	1	3	5	2	11
	Organisme public ou parapublic	2	0	6	2	10
Total		9	6	45	31	91

Tableau 76 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,629 ^a	12	,056
Likelihood Ratio	20,230	12	,063
Linear-by-Linear Association	,012	1	,914
N of Valid Cases	91		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

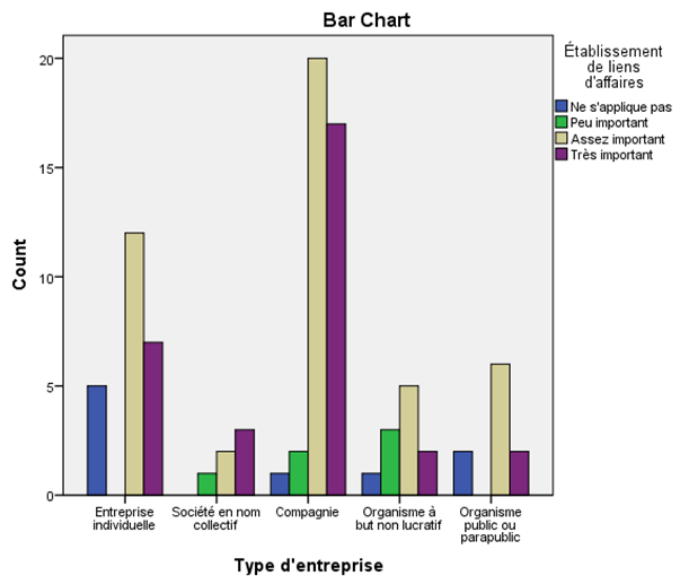


Figure 93 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et l'établissement de liens d'affaires

Qualification de la main-d'œuvre

Tableau 77 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre

		Qualification de la main-d'œuvre					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	7	1	2	11	2	23
	Société en nom collectif	0	0	0	3	3	6
	Compagnie	3	0	0	14	24	41
	Organisme à but non lucratif	1	0	1	7	2	11
	Organisme public ou parapublic	2	0	1	4	3	10
Total		13	1	4	39	34	91

Tableau 78 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,663 ^a	16	,035
Likelihood Ratio	30,822	16	,014
Linear-by-Linear Association	3,674	1	,055
N of Valid Cases	91		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

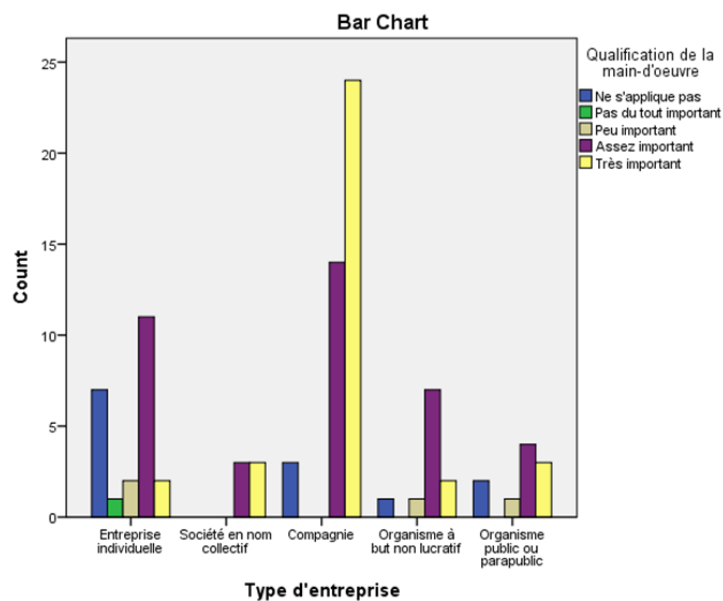


Figure 94 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre

Disponibilité de la main-d'œuvre

Tableau 79 - Classification des observations en fonction du type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre

		Disponibilité de la main-d'oeuvre					Total
		Ne s'applique pas	Pas du tout important	Peu important	Assez important	Très important	
Type d'entreprise	Entreprise individuelle	7	1	3	11	2	24
	Société en nom collectif	0	0	0	3	3	6
	Compagnie	3	0	2	12	24	41
	Organisme à but non lucratif	1	0	1	7	2	11
	Organisme public ou parapublic	2	0	1	4	3	10
Total		13	1	7	37	34	92

Tableau 80 - Test du khi-deux entre le type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,026 ^a	16	,054
Likelihood Ratio	28,274	16	,029
Linear-by-Linear Association	3,836	1	,050
N of Valid Cases	92		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

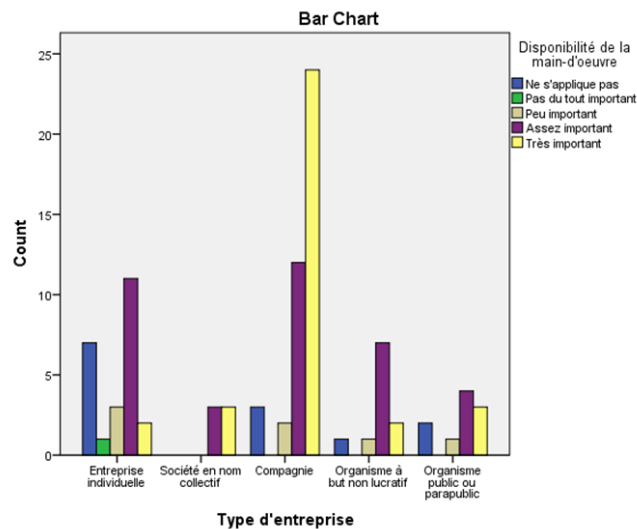


Figure 95 - Répartition des observations en fonction du type d'entreprise et la disponibilité de la main-d'œuvre

ANNEXE XIV
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU NOMBRE
D'IDÉES DE PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le nombre d'idées de projet et les conditions d'émergence :

Créativité et innovation

Tableau 81 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation

		Idées de projet			Total
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus	
Créativité et innovation	Ne s'applique pas	5	0	0	5
	Peu important	5	0	1	6
	Assez important	28	11	6	45
	Très important	10	6	13	29
Total		48	17	20	85

Tableau 82 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,718 ^a	6	,010
Likelihood Ratio	19,247	6	,004
Linear-by-Linear Association	10,945	1	,001
N of Valid Cases	85		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

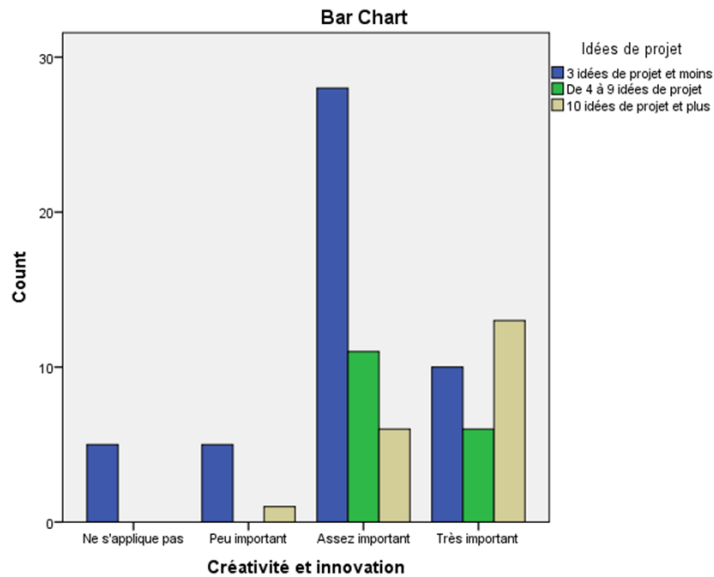


Figure 96 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la créativité et l'innovation

Gestion du changement

Tableau 83 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion du changement

		Idées de projet			Total
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus	
Gestion du changement	Ne s'applique pas	6	1	3	10
	Pas du tout important	0	0	2	2
	Peu important	10	3	3	16
	Assez important	27	11	5	43
	Très important	5	2	7	14
Total		48	17	20	85

Tableau 84 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la gestion du changement

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,499 ^a	8	,036
Likelihood Ratio	15,586	8	,049
Linear-by-Linear Association	,058	1	,810
N of Valid Cases	85		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

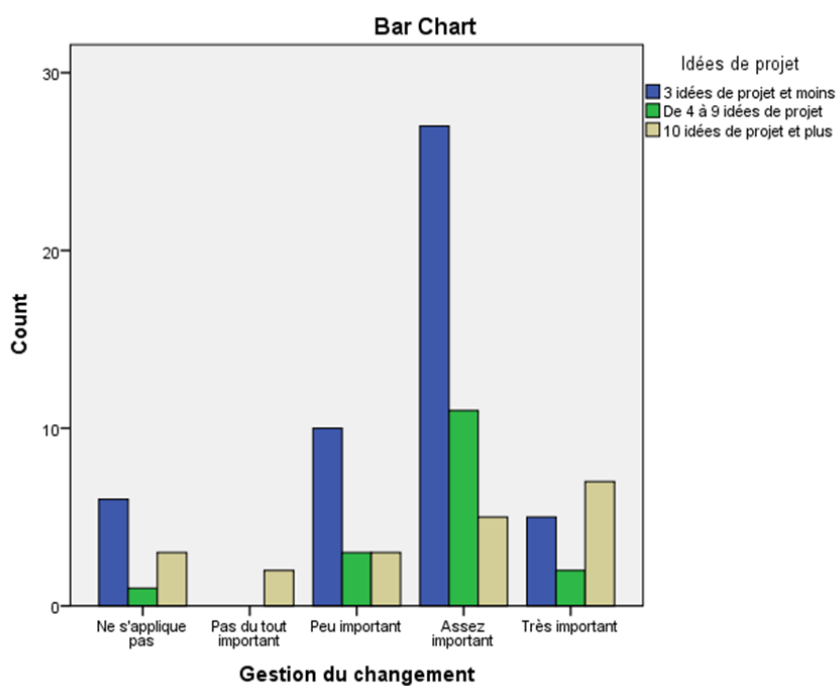


Figure 97 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion du changement

Leçons apprises

Tableau 85 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et les leçons apprises

		Idées de projet			Total
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus	
Leçons apprises	Ne s'applique pas	0	0	1	1
	Pas du tout important	1	1	0	2
	Peu important	1	3	1	5
	Assez important	21	4	4	29
	Très important	25	9	14	48
Total		48	17	20	85

Tableau 86 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et les leçons apprises

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,721 ^a	8	,089
Likelihood Ratio	12,681	8	,123
Linear-by-Linear Association	,001	1	,982
N of Valid Cases	85		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

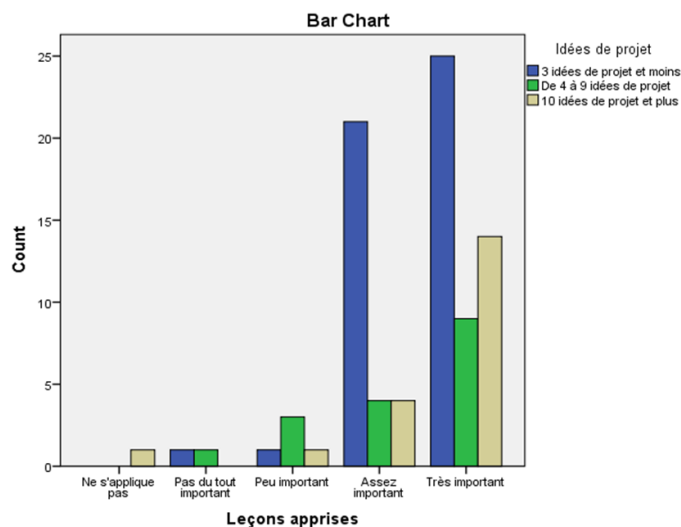


Figure 98 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et les leçons apprises

Réseautage et partenariat

Tableau 87 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat

		Idées de projet			Total
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus	
Réseautage et partenariat	Ne s'applique pas	6	0	2	8
	Pas du tout important	3	0	1	4
	Peu important	6	6	1	13
	Assez important	26	5	12	43
	Très important	6	5	4	15
Total		47	16	20	83

Tableau 88 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,595 ^a	8	,093
Likelihood Ratio	15,013	8	,059
Linear-by-Linear Association	1,144	1	,285
N of Valid Cases	83		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

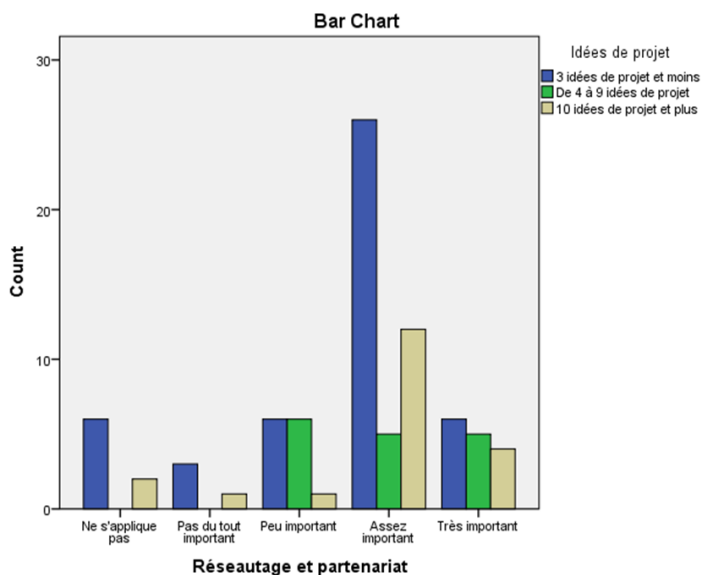


Figure 99 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et le réseautage et le partenariat

Gestion des communications

Tableau 89 - Classification des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion des communications

		Idées de projet			Total
		3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	10 idées de projet et plus	
Gestion des communications	Ne s'applique pas	5	0	2	7
	Pas du tout important	1	0	0	1
	Peu important	9	5	1	15
	Assez important	30	7	9	46
	Très important	2	5	8	15
Total		47	17	20	84

Tableau 90 - Test du khi-deux entre le nombre d'idées de projet et la gestion des communications

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,995 ^a	8	,015
Likelihood Ratio	21,858	8	,005
Linear-by-Linear Association	4,864	1	,027
N of Valid Cases	84		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

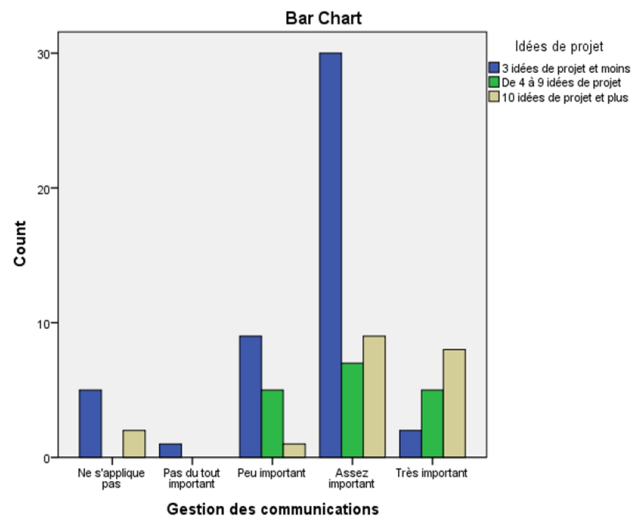


Figure 100 - Répartition des observations en fonction du nombre d'idées de projet et la gestion des communications

ANNEXE XV
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION DU TAUX DE
RÉALISATION DES PROJETS

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le taux de réalisation des projets et les conditions d'émergence :

Qualification de la main-d'œuvre

Tableau 91 - Classification des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre

	Réalisation des projets				Total
	25 % et moins	De 26 % à 50 %	De 51 % à 75 %	76 % et plus	
Qualification de la main-Ne s'applique pas d'oeuvre	1	4	0	4	9
Pas du tout important	0	1	0	0	1
Peu important	0	0	0	3	3
Assez important	10	7	3	16	36
Très important	9	7	10	6	32
Total	20	19	13	29	81

Tableau 92 - Test du khi-deux entre le taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,502 ^a	12	,032
Likelihood Ratio	23,956	12	,021
Linear-by-Linear Association	1,118	1	,290
N of Valid Cases	81		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

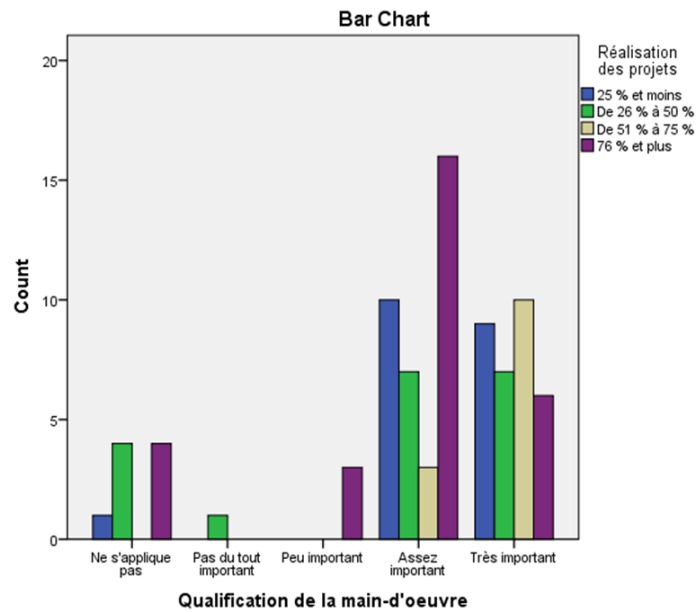


Figure 101 - Répartition des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la qualification de la main-d'œuvre

Disponibilité de la main-d'œuvre

Tableau 93 - Classification des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre

		Réalisation des projets				Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	De 51 % à 75 %	76 % et plus	
Disponibilité de la main-d'œuvre	Ne s'applique pas	1	3	0	5	9
	Pas du tout important	0	1	0	0	1
	Peu important	0	0	0	4	4
	Assez important	11	7	4	13	35
	Très important	8	8	9	7	32
Total		20	19	13	29	81

Tableau 94 - Test du khi-deux entre le taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,887 ^a	12	,069
Likelihood Ratio	21,756	12	,040
Linear-by-Linear Association	2,123	1	,145
N of Valid Cases	81		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

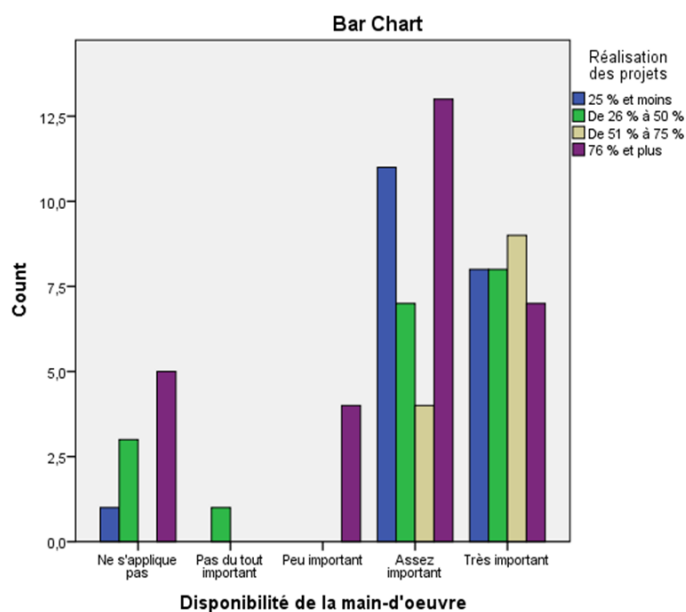


Figure 102 - Répartition des observations en fonction du taux de réalisation des projets et la disponibilité de la main-d'œuvre

ANNEXE XVI
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN
PROJET ÉCONOMIQUE

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre un projet économique et les conditions d'émergence :

Main-d'œuvre qualifiée

Tableau 95 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée

		Projet économique				Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	De 51 % à 75 %	76 % et plus	
Main-d'oeuvre qualifiée	Ne s'applique pas	0	0	1	1	2
	Peu important	0	1	1	0	2
	Assez important	0	3	7	5	15
	Très important	1	17	3	21	42
Total		1	21	12	27	61

Tableau 96 - Test du khi-deux entre un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,031 ^a	9	,090
Likelihood Ratio	16,012	9	,067
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714
N of Valid Cases	61		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

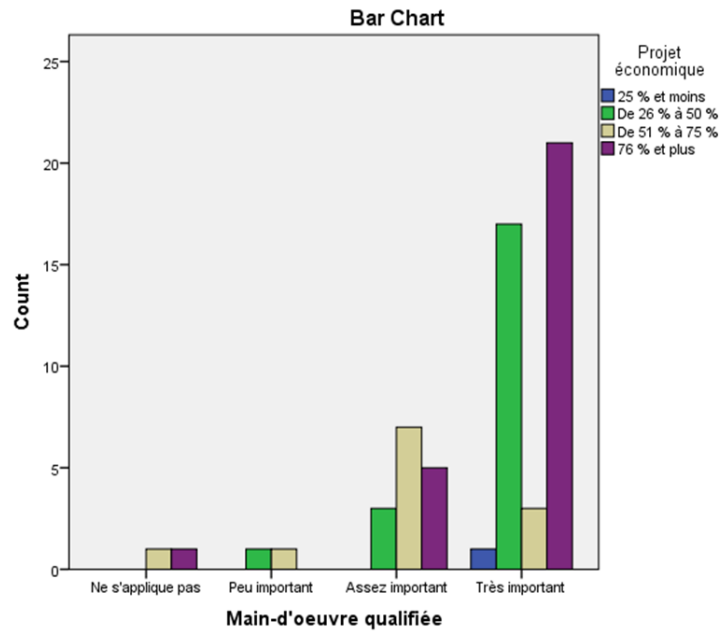


Figure 103 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et la main-d'œuvre qualifiée

Mobilisation externe à l'entreprise

Tableau 97 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise

		Projet économique				Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	De 51 % à 75 %	76 % et plus	
Mobilisation externe à l'entreprise	Ne s'applique pas	0	3	4	8	15
	Pas du tout important	0	0	0	5	5
	Peu important	1	3	4	5	13
	Assez important	0	9	2	8	19
	Très important	0	6	2	0	8
Total		1	21	12	26	60

Tableau 98 - Test du khi-deux entre un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,981 ^a	12	,038
Likelihood Ratio	25,900	12	,011
Linear-by-Linear Association	7,842	1	,005
N of Valid Cases	60		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

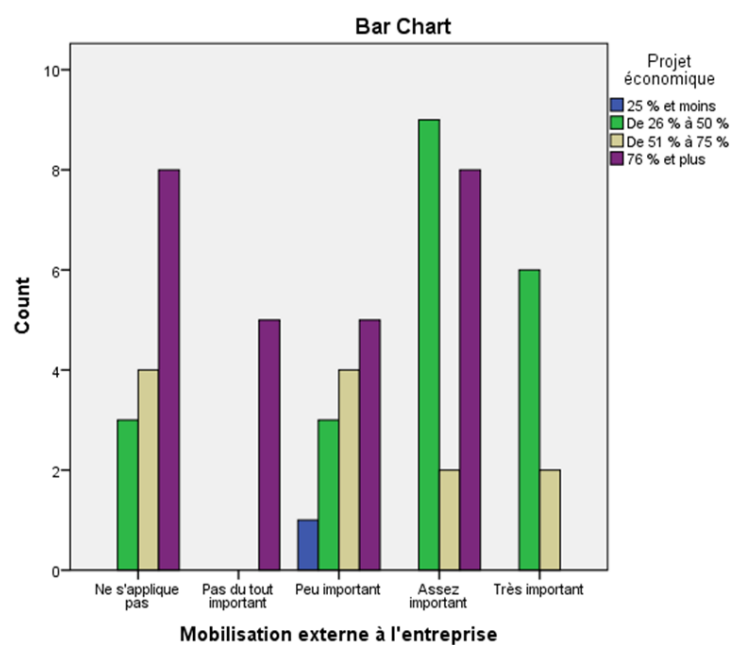


Figure 104 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et la mobilisation externe à l'entreprise

Politiques gouvernementales

Tableau 99 - Classification des observations en fonction d'un projet économique et les politiques gouvernementales

		Projet économique				Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	De 51 % à 75 %	76 % et plus	
Politiques gouvernementales	Ne s'applique pas	0	0	4	3	7
	Pas du tout important	0	0	0	4	4
	Peu important	0	5	0	5	10
	Assez important	0	9	6	10	25
	Très important	1	7	2	5	15
Total		1	21	12	27	61

Tableau 100 - Test du khi-deux entre un projet économique et les politiques gouvernementales

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,916 ^a	12	,069
Likelihood Ratio	23,647	12	,023
Linear-by-Linear Association	4,628	1	,031
N of Valid Cases	61		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

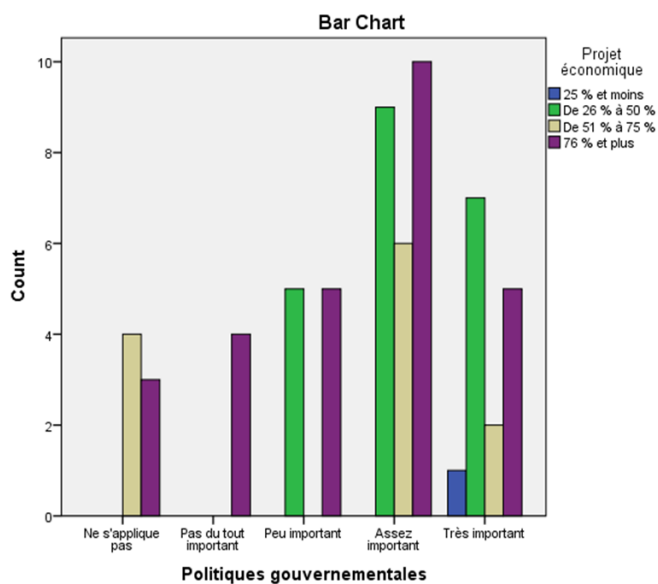


Figure 105 - Répartition des observations en fonction d'un projet économique et les politiques gouvernementales

ANNEXE XVII
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN
PROJET SOCIAL

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre un projet social et les conditions d'émergence :

Main-d'œuvre qualifiée

Tableau 101 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la main-d'œuvre qualifiée

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Main-d'oeuvre qualifiée	Ne s'applique pas	2	0	0	2
	Peu important	0	2	0	2
	Assez important	7	3	8	18
	Très important	11	13	5	29
Total		20	18	13	51

Tableau 102 - Test du khi-deux entre un projet social et la main-d'œuvre qualifiée

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,607 ^a	6	,050
Likelihood Ratio	13,761	6	,032
Linear-by-Linear Association	,111	1	,739
N of Valid Cases	51		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,51.

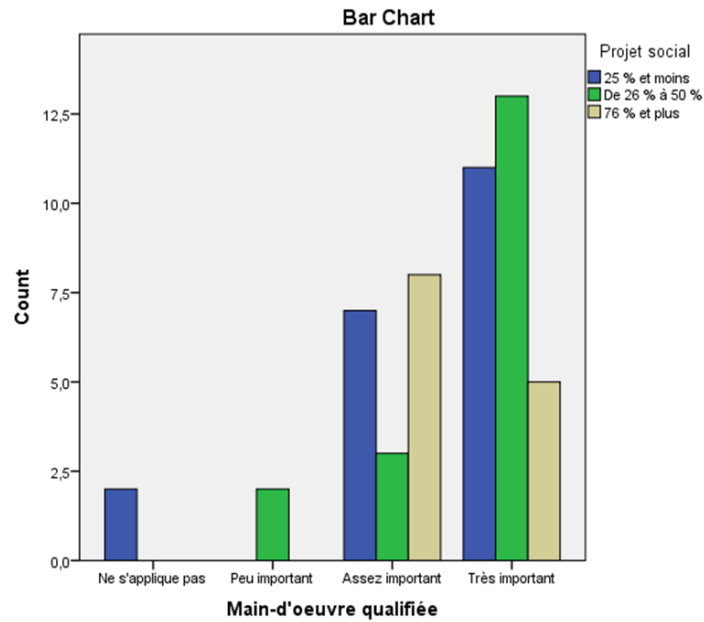


Figure 106 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la main-d'œuvre qualifiée

Leadership

Tableau 103 - Classification des observations en fonction d'un projet social et le leadership

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Leadership	Assez important	9	4	10	23
	Très important	11	14	3	28
Total		20	18	13	51

Tableau 104 - Test du khi-deux entre un projet social et le leadership

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,122 ^a	2	,010
Likelihood Ratio	9,570	2	,008
Linear-by-Linear Association	3,821	1	,051
N of Valid Cases	51		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,86.



Figure 107 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et le leadership

Établissement de liens d'affaires

Tableau 105 - Classification des observations en fonction d'un projet social et l'établissement de liens d'affaires

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Établissement de liens d'affaires	Ne s'applique pas	1	0	3	4
	Peu important	1	0	2	3
	Assez important	10	10	5	25
	Très important	8	8	2	18
Total		20	18	12	50

Tableau 106 - Test du khi-deux entre un projet social et l'établissement de liens d'affaires

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,358 ^a	6	,078
Likelihood Ratio	11,879	6	,065
Linear-by-Linear Association	6,302	1	,012
N of Valid Cases	50		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

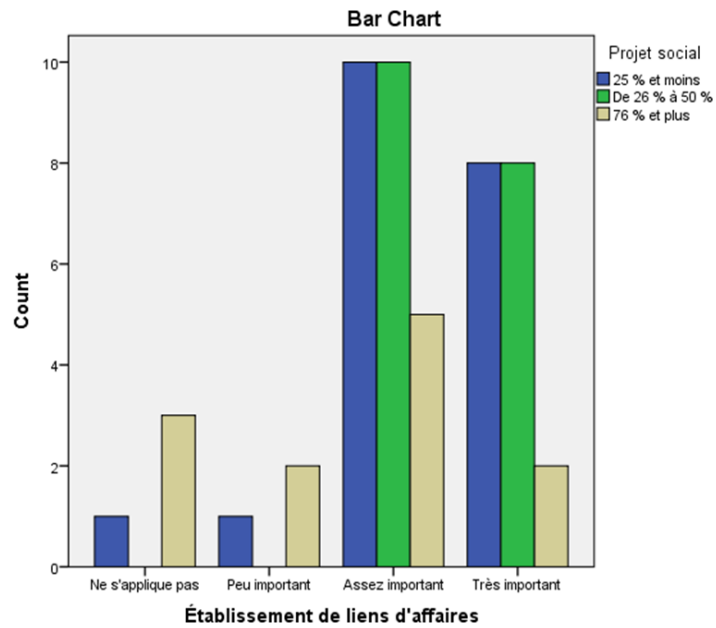


Figure 108 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et l'établissement de liens d'affaires

Gestion des risques

Tableau 107 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la gestion des risques

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Gestion des risques	Ne s'applique pas	0	2	4	6
	Pas du tout important	2	0	1	3
	Peu important	4	2	3	9
	Assez important	11	9	4	24
	Très important	3	5	0	8
Total		20	18	12	50

Tableau 108 - Test du khi-deux entre un projet social et la gestion des risques

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,781 ^a	8	,088
Likelihood Ratio	17,392	8	,026
Linear-by-Linear Association	7,486	1	,006
N of Valid Cases	50		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

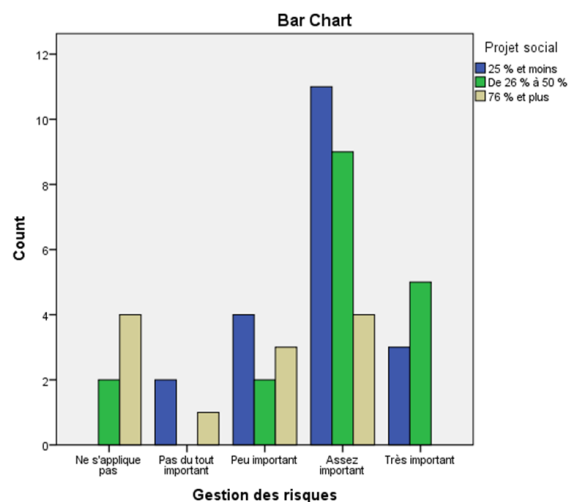


Figure 109 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la gestion des risques

Besoins externes à l'entreprise

Tableau 109 - Classification des observations en fonction d'un projet social et les besoins externes à l'entreprise

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Besoins externes à l'entreprise	Ne s'applique pas	1	0	4	5
	Peu important	0	1	0	1
	Assez important	12	5	3	20
	Très important	7	11	5	23
Total		20	17	12	49

Tableau 110 - Test du khi-deux entre un projet social et les besoins externes à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,341 ^a	6	,018
Likelihood Ratio	14,951	6	,021
Linear-by-Linear Association	3,598	1	,058
N of Valid Cases	49		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

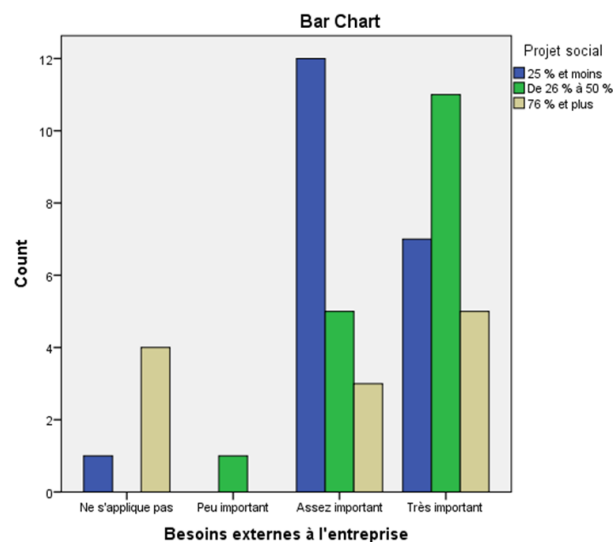


Figure 110 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et les besoins externes à l'entreprise

Qualification de la main-d'œuvre

Tableau 111 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la qualification de la main-d'œuvre

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Qualification de la main-d'oeuvre	Ne s'applique pas	2	1	3	6
	Peu important	0	2	1	3
	Assez important	12	5	7	24
	Très important	6	10	1	17
Total		20	18	12	50

Tableau 112 - Test du khi-deux entre un projet social et la qualification de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,752 ^a	6	,068
Likelihood Ratio	13,378	6	,037
Linear-by-Linear Association	3,072	1	,080
N of Valid Cases	50		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

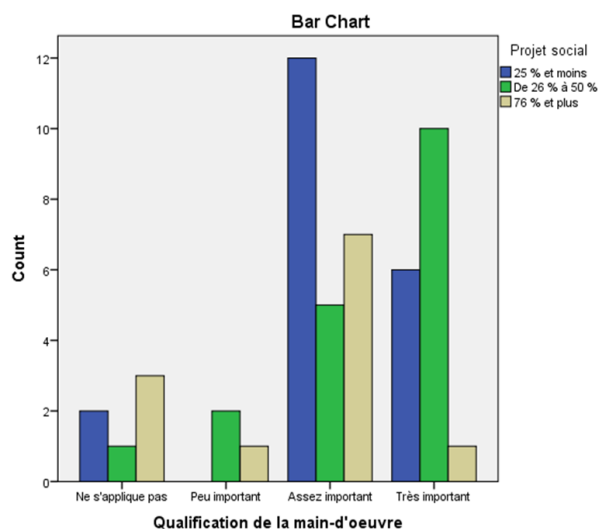


Figure 111 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la qualification de la main-d'œuvre

Disponibilité de la main-d'œuvre

Tableau 113 - Classification des observations en fonction d'un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre

		Projet social			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Disponibilité de la main-d'oeuvre	Ne s'applique pas	2	0	3	5
	Peu important	0	2	2	4
	Assez important	11	6	5	22
	Très important	7	10	2	19
Total		20	18	12	50

Tableau 114 - Test du khi-deux entre un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,419 ^a	6	,076
Likelihood Ratio	13,928	6	,030
Linear-by-Linear Association	3,844	1	,050
N of Valid Cases	50		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

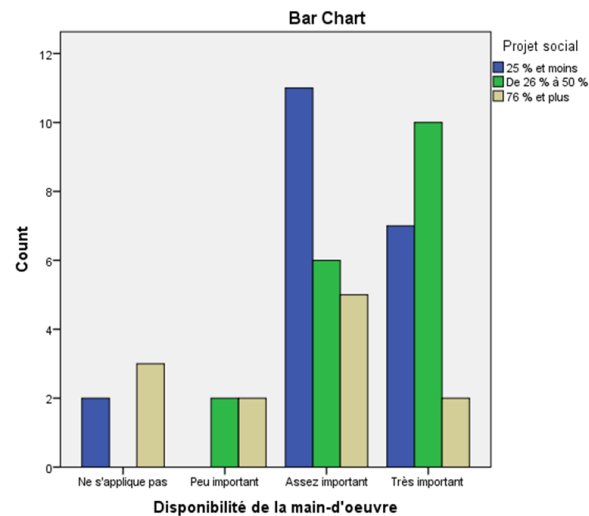


Figure 112 - Répartition des observations en fonction d'un projet social et la disponibilité de la main-d'œuvre

ANNEXE XVIII
ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE EN FONCTION D'UN
PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre un projet d'économie sociale et les conditions d'émergence :

Planification du projet

Tableau 115 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la planification du projet

		Projet d'économie sociale			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Planification du projet	Ne s'applique pas	1	1	0	2
	Peu important	1	0	0	1
	Assez important	14	1	4	19
	Très important	7	10	1	18
Total		23	12	5	40

Tableau 116 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la planification du projet

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,825 ^a	6	,046
Likelihood Ratio	14,709	6	,023
Linear-by-Linear Association	,196	1	,658
N of Valid Cases	40		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

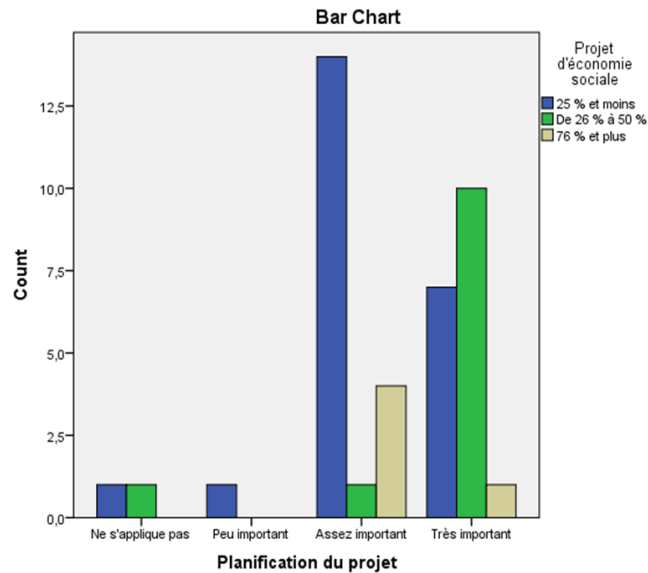


Figure 113 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la planification du projet

Mobilisation externe à l'entreprise

Tableau 117 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise

		Projet d'économie sociale			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Mobilisation externe à l'entreprise	Ne s'applique pas	4	2	2	8
	Peu important	7	3	1	11
	Assez important	10	2	2	14
	Très important	1	5	0	6
Total		22	12	5	39

Tableau 118 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,992 ^a	6	,089
Likelihood Ratio	10,762	6	,096
Linear-by-Linear Association	,357	1	,550
N of Valid Cases	39		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

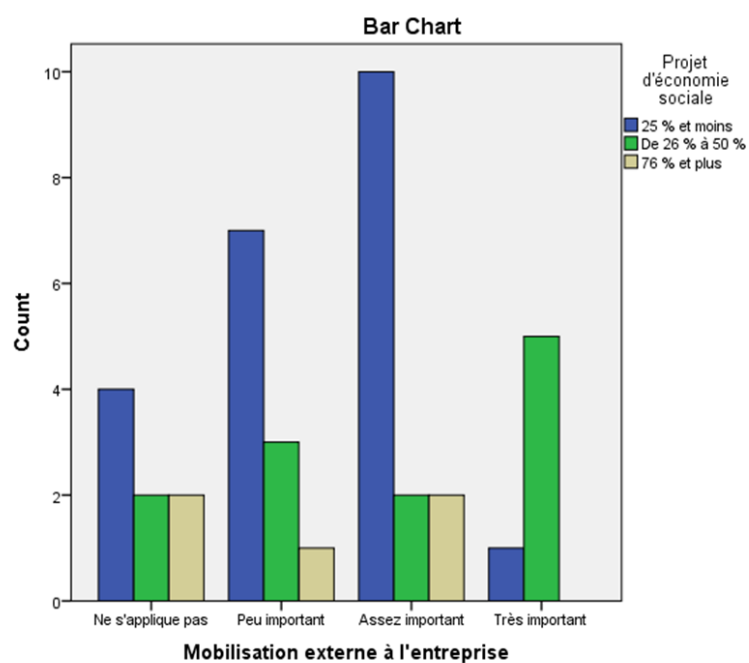


Figure 114 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la mobilisation externe à l'entreprise

Réseautage et partenariat

Tableau 119 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat

		Projet d'économie sociale			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Réseautage et partenariat	Ne s'applique pas	3	1	0	4
	Pas du tout important	2	0	0	2
	Peu important	2	2	0	4
	Assez important	14	2	5	21
	Très important	2	7	0	9
Total		23	12	5	40

Tableau 120 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,609 ^a	8	,017
Likelihood Ratio	20,458	8	,009
Linear-by-Linear Association	1,655	1	,198
N of Valid Cases	40		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

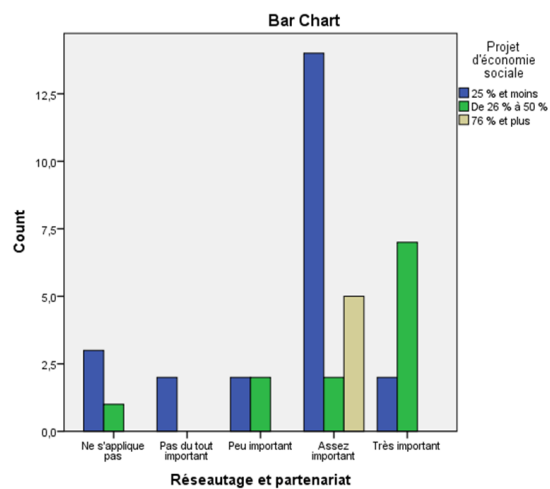


Figure 115 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et le réseautage et le partenariat

Gestion des communications

Tableau 121 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la gestion des communications

		Projet d'économie sociale			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Gestion des communications	Ne s'applique pas	0	1	2	3
	Peu important	3	0	2	5
	Assez important	17	6	1	24
	Très important	3	5	0	8
Total		23	12	5	40

Tableau 122 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et la gestion des communications

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,957 ^a	6	,003
Likelihood Ratio	19,295	6	,004
Linear-by-Linear Association	8,288	1	,004
N of Valid Cases	40		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

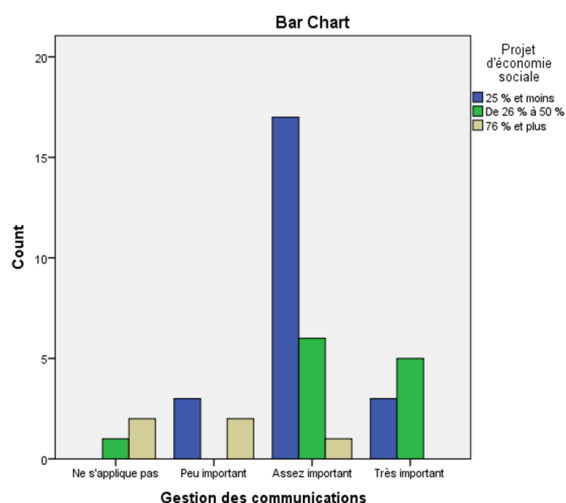


Figure 116 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et la gestion des communications

Politiques gouvernementales

Tableau 123 - Classification des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales

		Projet d'économie sociale			Total
		25 % et moins	De 26 % à 50 %	76 % et plus	
Politiques gouvernementales	Ne s'applique pas	4	0	0	4
	Pas du tout important	1	0	0	1
	Peu important	3	2	1	6
	Assez important	13	2	2	17
	Très important	2	8	2	12
Total		23	12	5	40

Tableau 124 - Test du khi-deux entre un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,840 ^a	8	,045
Likelihood Ratio	18,092	8	,021
Linear-by-Linear Association	3,698	1	,054
N of Valid Cases	40		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

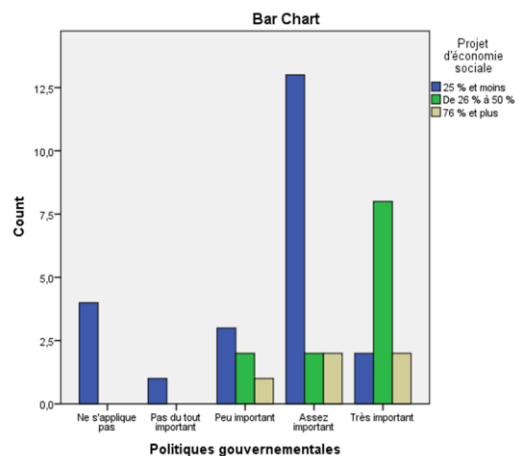


Figure 117 - Répartition des observations en fonction d'un projet d'économie sociale et les politiques gouvernementales

ANNEXE XIX
ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DES CONDITIONS
D'ÉMERGENCE

Cette annexe présente l'analyse en composantes principales effectuée à partir des conditions d'émergence :

Tableau 125 - Mesure de l'adéquation de l'échantillon (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1366,456
	df	300
	Sig.	,000

Tableau 126 - Variance totale expliquée par l'analyse en composantes principales

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,902	39,607	39,607	9,902	39,607	39,607	4,606	18,423	18,423
2	2,307	9,227	48,834	2,307	9,227	48,834	3,088	12,352	30,776
3	1,638	6,552	55,386	1,638	6,552	55,386	2,915	11,659	42,435
4	1,445	5,781	61,167	1,445	5,781	61,167	2,828	11,312	53,746
5	1,131	4,523	65,690	1,131	4,523	65,690	2,439	9,756	63,502
6	1,037	4,149	69,839	1,037	4,149	69,839	1,584	6,338	69,839
7	,908	3,632	73,472						
8	,842	3,368	76,839						
9	,799	3,194	80,033						
10	,711	2,845	82,878						
11	,577	2,306	85,184						
12	,551	2,204	87,388						
13	,517	2,069	89,457						
14	,425	1,702	91,159						
15	,417	1,666	92,825						
16	,313	1,253	94,078						
17	,263	1,054	95,132						
18	,256	1,026	96,157						
19	,242	,969	97,127						
20	,228	,911	98,037						
21	,132	,529	98,566						
22	,110	,441	99,006						
23	,108	,432	99,439						
24	,080	,319	99,758						
25	,061	,242	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

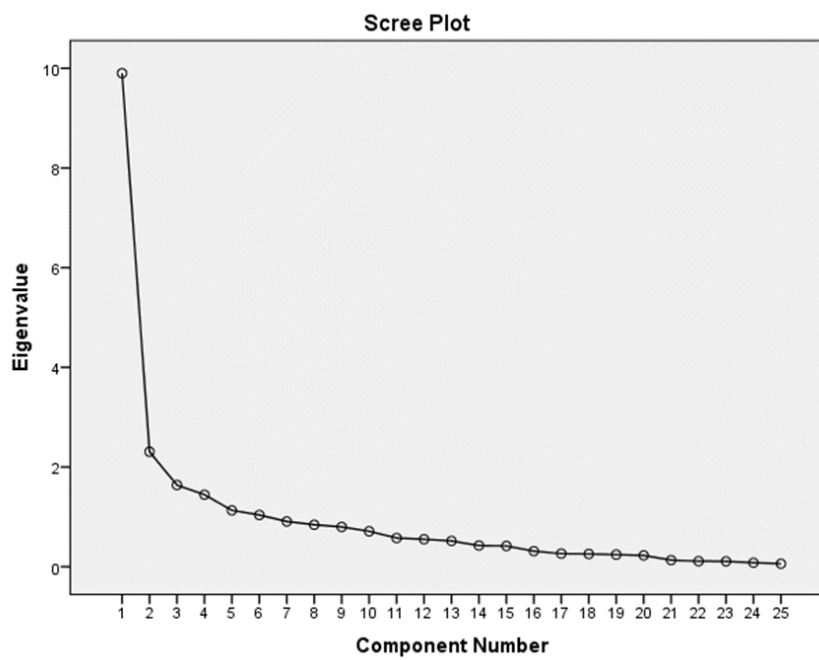


Figure 118 - Graphique de valeurs propres de l'analyse en composantes principales

ANNEXE XX
ANALYSE DE L'ENTREPRENEURIAT

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre l'entrepreneuriat et les différentes variables de contrôle :

Secteur d'activités

Tableau 127 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le secteur d'activités

(I) Secteur d'activités	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Secteur primaire	Secteur secondaire	-,70876	,45004	,119	-1,6044	,1868
	Secteur tertiaire	,06969	,34869	,842	-,6242	,7636
Secteur secondaire	Secteur primaire	,70876	,45004	,119	-,1868	1,6044
	Secteur tertiaire	,77845*	,33306	,022	,1156	1,4412
Secteur tertiaire	Secteur primaire	-,06969	,34869	,842	-,7636	,6242
	Secteur secondaire	-,77845*	,33306	,022	-1,4412	-,1156

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

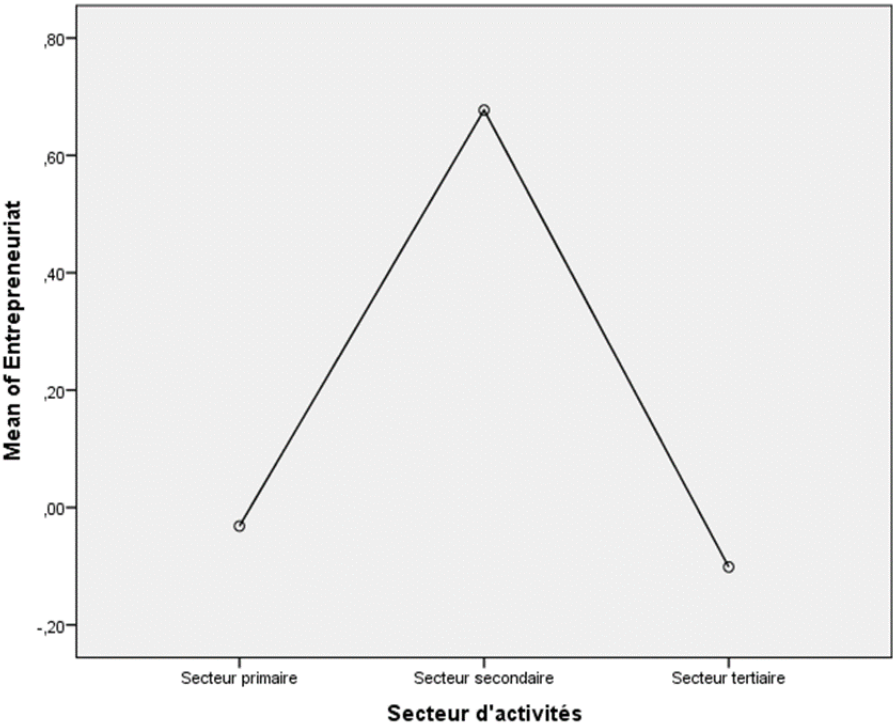


Figure 119 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le secteur d'activités

Nombre d'employés

Tableau 128 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'employés

(I) Nombre d'employés	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 5 employés et moins	6 à 10 employés	-,13697	,34251	,690	-,8189	,5449
	11 à 15 employés	-,46273	,39918	,250	-1,2574	,3320
	16 à 20 employés	,97553	,51423	,062	-,0482	1,9993
	21 employés et plus	-,04420	,32923	,894	-,6997	,6113
6 à 10 employés	5 employés et moins	,13697	,34251	,690	-,5449	,8189
	11 à 15 employés	-,32576	,48805	,506	-1,2974	,6459
	16 à 20 employés	1,11251	,58590	,061	-,0539	2,2789
	21 employés et plus	,09277	,43272	,831	-,7687	,9542
11 à 15 employés	5 employés et moins	,46273	,39918	,250	-,3320	1,2574
	6 à 10 employés	,32576	,48805	,506	-,6459	1,2974
	16 à 20 employés	1,43827*	,62074	,023	,2025	2,6741
	21 employés et plus	,41853	,47883	,385	-,5347	1,3718
16 à 20 employés	5 employés et moins	-,97553	,51423	,062	-1,9993	,0482
	6 à 10 employés	-1,11251	,58590	,061	-2,2789	,0539
	11 à 15 employés	-1,43827*	,62074	,023	-2,6741	-,2025
	21 employés et plus	-1,01974	,57824	,082	-2,1709	,1315
21 employés et plus	5 employés et moins	,04420	,32923	,894	-,6113	,6997
	6 à 10 employés	-,09277	,43272	,831	-,9542	,7687
	11 à 15 employés	-,41853	,47883	,385	-1,3718	,5347
	16 à 20 employés	1,01974	,57824	,082	-,1315	2,1709

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

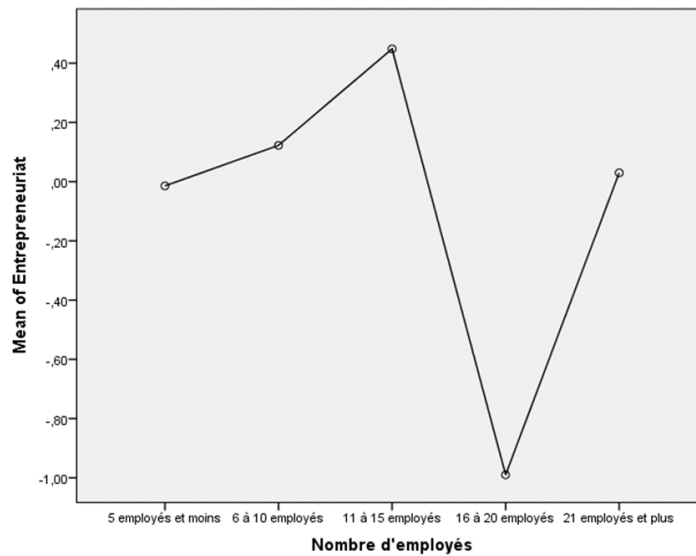


Figure 120 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'employés

Type d'entreprise

Tableau 129 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le type d'entreprise

(I) Type d'entreprise	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Entreprise individuelle	Société en nom collectif	-,50396	,60488	,407	-1,7082	,7003
	Compagnie	,17841	,26304	,500	-,3453	,7021
	Organisme à but non lucratif	,68932	,36123	,060	-,0298	1,4085
	Organisme public ou parapublic	,55057	,37325	,144	-,1925	1,2937
Société en nom collectif	Entreprise individuelle	,50396	,60488	,407	-,7003	1,7082
	Compagnie	,68237	,59215	,253	-,4965	1,8612
	Organisme à but non lucratif	1,19328	,64182	,067	-,0845	2,4710
	Organisme public ou parapublic	1,05453	,64866	,108	-,2369	2,3459
Compagnie	Entreprise individuelle	-,17841	,26304	,500	-,7021	,3453
	Société en nom collectif	-,68237	,59215	,253	-1,8612	,4965
	Organisme à but non lucratif	,51090	,33948	,136	-,1649	1,1867
	Organisme public ou parapublic	,37216	,35224	,294	-,3291	1,0734
Organisme à but non lucratif	Entreprise individuelle	-,68932	,36123	,060	-1,4085	,0298
	Société en nom collectif	-1,19328	,64182	,067	-2,4710	,0845
	Compagnie	-,51090	,33948	,136	-1,1867	,1649
	Organisme public ou parapublic	-,13875	,43055	,748	-,9959	,7184
Organisme public ou parapublic	Entreprise individuelle	-,55057	,37325	,144	-1,2937	,1925
	Société en nom collectif	-1,05453	,64866	,108	-2,3459	,2369
	Compagnie	-,37216	,35224	,294	-1,0734	,3291
	Organisme à but non lucratif	,13875	,43055	,748	-,7184	,9959

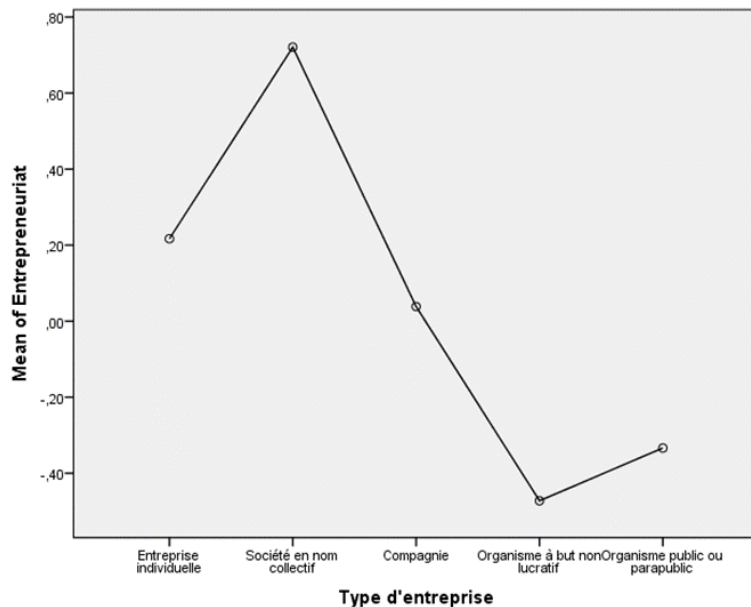


Figure 121 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le type d'entreprise

Nombre d'idées de projet

Tableau 130 - Analyse de la variance en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'idées de projet

(I) Idées de projet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	-,05162	,24477	,834	-,5394	,4362
	10 idées de projet et plus	-,49824*	,22498	,030	-,9466	-,0498
De 4 à 9 idées de projet	3 idées de projet et moins	,05162	,24477	,834	-,4362	,5394
	10 idées de projet et plus	-,44662	,28106	,116	-1,0068	,1135
10 idées de projet et plus	3 idées de projet et moins	,49824*	,22498	,030	,0498	,9466
	De 4 à 9 idées de projet	,44662	,28106	,116	-,1135	1,0068

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

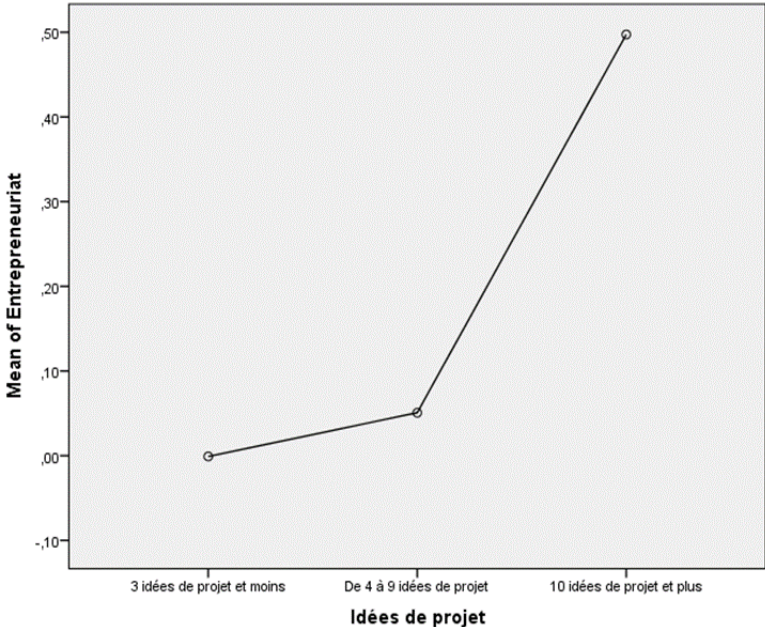


Figure 122 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de l'entrepreneuriat et le nombre d'idées de projet

ANNEXE XXI
ANALYSE DU DÉMARRAGE DU PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre le démarrage du projet et les différentes variables de contrôle :

Nombre d'employés

Tableau 131 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'employés

(I) Nombre d'employés	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 5 employés et moins	6 à 10 employés	-,01315	,32658	,968	-,6633	,6370
	11 à 15 employés	-,27626	,38062	,470	-1,0340	,4815
	16 à 20 employés	-,25866	,49032	,599	-1,2348	,7175
	21 employés et plus	-1,15399*	,31392	,000	-1,7790	-,5290
6 à 10 employés	5 employés et moins	,01315	,32658	,968	-,6370	,6633
	11 à 15 employés	-,26311	,46536	,573	-1,1896	,6633
	16 à 20 employés	-,24551	,55866	,662	-1,3577	,8667
	21 employés et plus	-1,14083*	,41260	,007	-1,9622	-,3194
11 à 15 employés	5 employés et moins	,27626	,38062	,470	-,4815	1,0340
	6 à 10 employés	,26311	,46536	,573	-,6633	1,1896
	16 à 20 employés	,01760	,59187	,976	-1,1607	1,1959
	21 employés et plus	-,87772	,45656	,058	-1,7867	,0312
16 à 20 employés	5 employés et moins	,25866	,49032	,599	-,7175	1,2348
	6 à 10 employés	,24551	,55866	,662	-,8667	1,3577
	11 à 15 employés	-,01760	,59187	,976	-1,1959	1,1607
	21 employés et plus	-,89532	,55135	,108	-1,9930	,2023
21 employés et plus	5 employés et moins	1,15399*	,31392	,000	,5290	1,7790
	6 à 10 employés	1,14083*	,41260	,007	,3194	1,9622
	11 à 15 employés	,87772	,45656	,058	-,0312	1,7867
	16 à 20 employés	,89532	,55135	,108	-,2023	1,9930

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

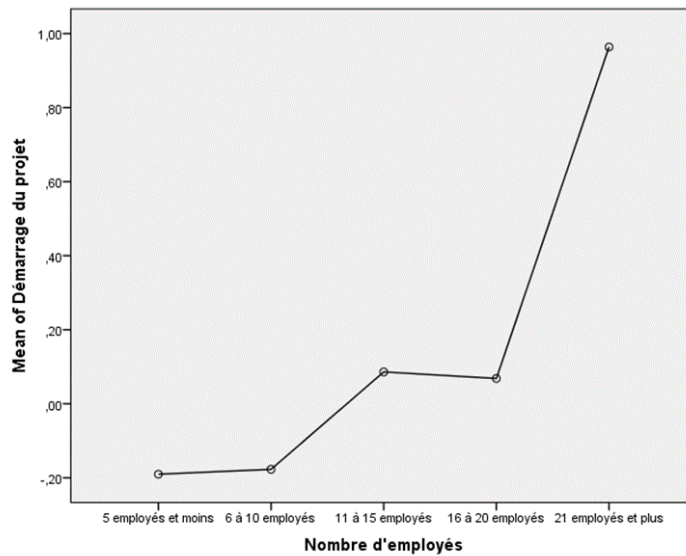


Figure 123 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'employés

Chiffre d'affaires

Tableau 132 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le chiffre d'affaires

(I) Chiffre d'affaires	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD Moins de 500 000 \$					
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	-,39403	,27423	,155	-,9405	,1524
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,19108	,28816	,509	-,7652	,3831
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-1,18463*	,48952	,018	-2,1600	-,2092
Plus de 10 000 000 \$	-,91646	,67740	,180	-2,2662	,4333
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$					
Moins de 500 000 \$,39403	,27423	,155	-,1524	,9405
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,20295	,34271	,556	-,4799	,8858
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,79061	,52350	,135	-1,8337	,2525
Plus de 10 000 000 \$	-,52244	,70235	,459	-1,9219	,8770
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$					
Moins de 500 000 \$,19108	,28816	,509	-,3831	,7652
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	-,20295	,34271	,556	-,8858	,4799
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,99356	,53092	,065	-2,0514	,0643
Plus de 10 000 000 \$	-,72539	,70790	,309	-2,1359	,6851
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$					
Moins de 500 000 \$	1,18463*	,48952	,018	,2092	2,1600
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,79061	,52350	,135	-,2525	1,8337
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,99356	,53092	,065	-,0643	2,0514
Plus de 10 000 000 \$,26817	,81100	,742	-1,3478	1,8841
Plus de 10 000 000 \$					
Moins de 500 000 \$,91646	,67740	,180	-,4333	2,2662
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,52244	,70235	,459	-,8770	1,9219
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,72539	,70790	,309	-,6851	2,1359
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,26817	,81100	,742	-1,8841	1,3478

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

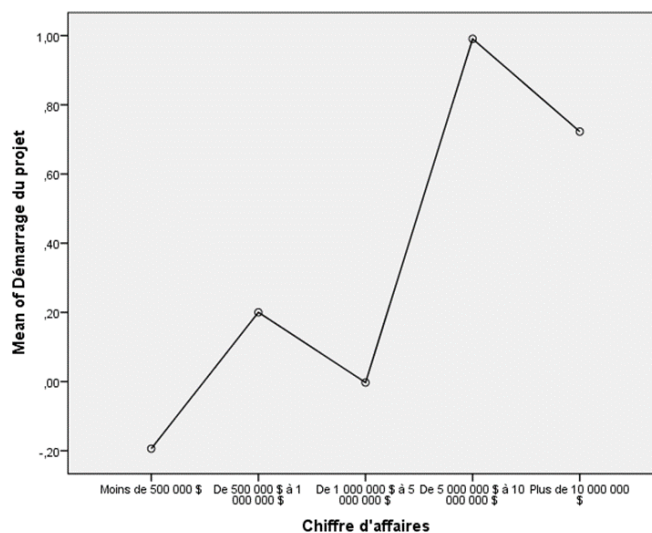


Figure 124 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le chiffre d'affaires

Nombre d'années d'activité

Tableau 133 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'années d'activité

(I) Nombre d'années d'activité	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD Moins de 3 ans	Entre 3 ans et 10 ans	,74395	,239	-2,3640	,5976
	Plus de 10 ans	-1,50863*	,69418	-2,8904	-,1269
Entre 3 ans et 10 ans	Moins de 3 ans	,88320	,74395	-,5976	2,3640
	Plus de 10 ans	-,62543*	,31420	-1,2508	,0000
Plus de 10 ans	Moins de 3 ans	1,50863*	,69418	,1269	2,8904
	Entre 3 ans et 10 ans	,62543*	,31420	,0000	1,2508

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

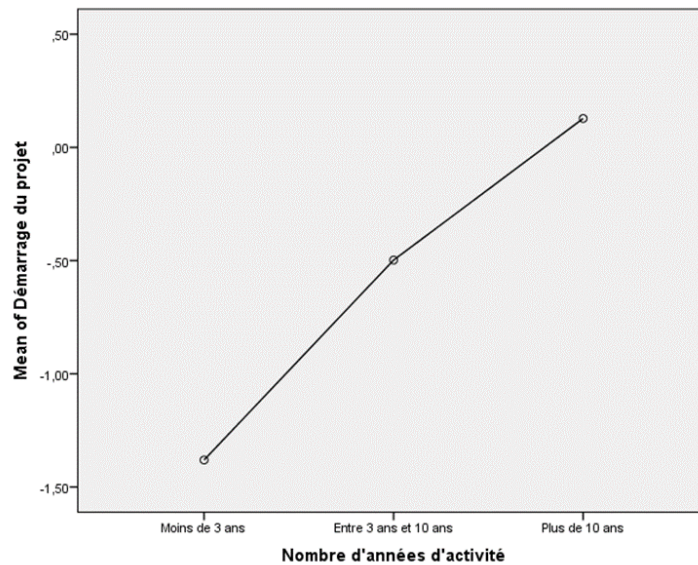


Figure 125 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'années d'activité

Type d'entreprise

Tableau 134 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le type d'entreprise

(I) Type d'entreprise		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LSD Entreprise individuelle	Société en nom collectif	-,19770	,56890	,729	-1,3303	,9349
	Compagnie	-,22722	,24739	,361	-,7197	,2653
	Organisme à but non lucratif	-,113274*	,33974	,001	-1,8091	-,4564
	Organisme public ou parapublic	-,105170*	,35105	,004	-1,7506	-,3528
Société en nom collectif	Entreprise individuelle	,19770	,56890	,729	-,9349	1,3303
	Compagnie	-,02953	,55692	,958	-1,1383	1,0792
	Organisme à but non lucratif	-,93505	,60364	,125	-2,1368	-,2667
	Organisme public ou parapublic	-,85401	,61008	,166	-2,0686	,3606
Compagnie	Entreprise individuelle	,22722	,24739	,361	-,2653	,7197
	Société en nom collectif	,02953	,55692	,958	-1,0792	1,1383
	Organisme à but non lucratif	-,90552*	,31928	,006	-1,5412	-,2699
	Organisme public ou parapublic	-,82448*	,33128	,015	-1,4840	-,1649
Organisme à but non lucratif	Entreprise individuelle	1,13274*	,33974	,001	,4564	1,8091
	Société en nom collectif	,93505	,60364	,125	-,2667	2,1368
	Compagnie	,90552*	,31928	,006	,2699	1,5412
	Organisme public ou parapublic	,08104	,40494	,842	-,7251	,8872
Organisme public ou parapublic	Entreprise individuelle	1,05170*	,35105	,004	,3528	1,7506
	Société en nom collectif	,85401	,61008	,166	-,3606	2,0686
	Compagnie	,82448*	,33128	,015	-,1649	1,4840
	Organisme à but non lucratif	-,08104	,40494	,842	-,8872	,7251

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

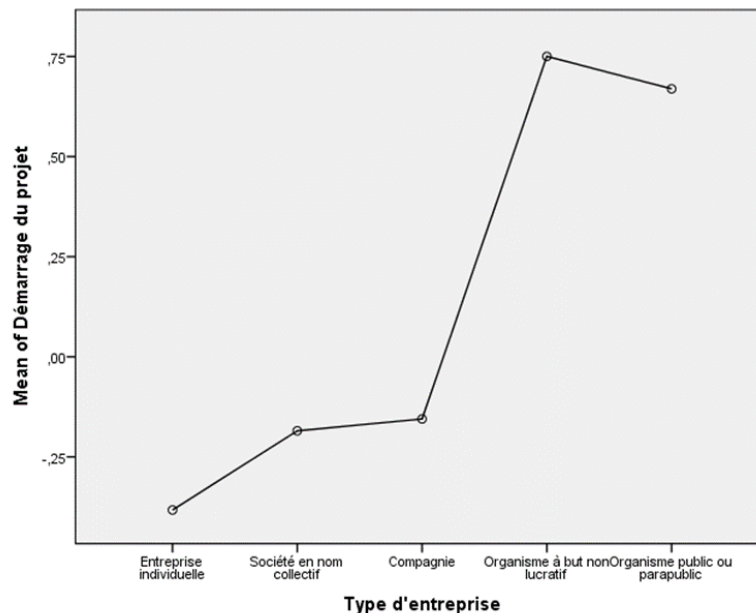


Figure 126 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le type d'entreprise

Nombre d'idées de projet

Tableau 135 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et le nombre d'idées de projet

(I) Idées de projet	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 3 idées de projet et moins						
	De 4 à 9 idées de projet	-,60442*	,29064	,041	-1,1837	-,0252
	10 idées de projet et plus	-,33554	,26715	,213	-,8680	,1969
De 4 à 9 idées de projet						
	3 idées de projet et moins	,60442*	,29064	,041	,0252	1,1837
	10 idées de projet et plus	,26888	,33374	,423	-,3963	,9340
10 idées de projet et plus						
	3 idées de projet et moins	,33554	,26715	,213	-,1969	,8680
	De 4 à 9 idées de projet	-,26888	,33374	,423	-,9340	,3963

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

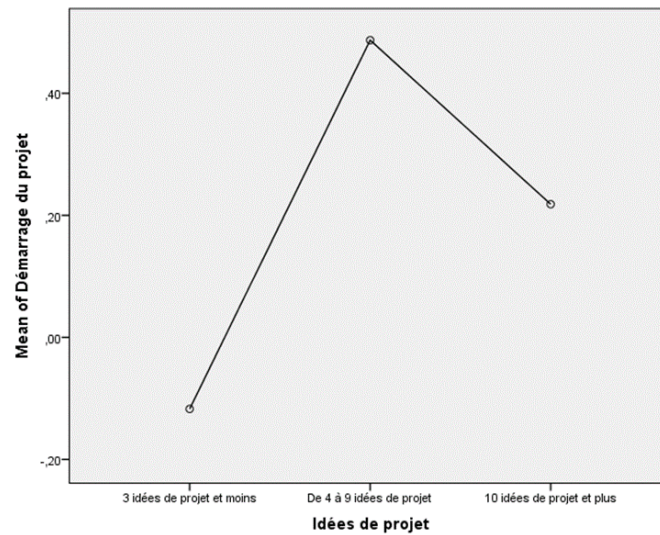


Figure 127 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et le nombre d'idées de projet

Projet social

Tableau 136 - Analyse de la variance en fonction du démarrage du projet et un projet social

(I) Projet social	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 25 % et moins	De 26 % à 50 %	-,00815	,32407	,980	-,6621	,6459
	76 % et plus	-,80945 *	,35079	,026	-1,5174	-,1015
De 26 % à 50 %	25 % et moins	,00815	,32407	,980	-,6459	,6621
	76 % et plus	-,80131 *	,35530	,029	-1,5183	-,0843
76 % et plus	25 % et moins	,80945 *	,35079	,026	,1015	1,5174
	De 26 % à 50 %	,80131 *	,35530	,029	,0843	1,5183

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

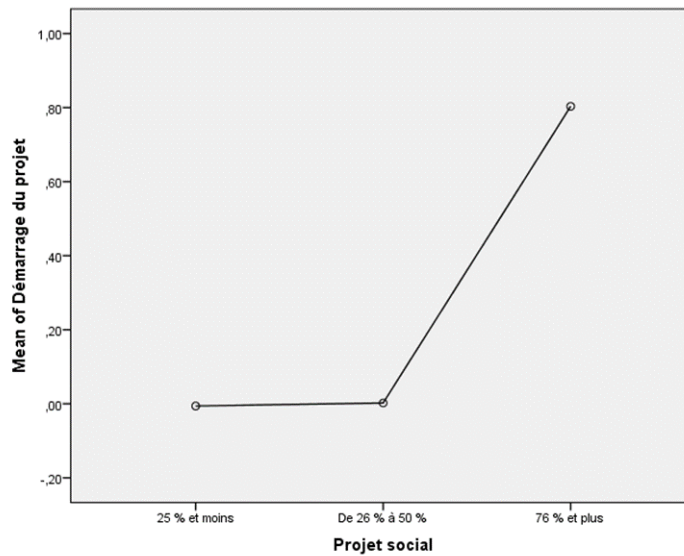


Figure 128 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction du démarrage du projet et un projet social

ANNEXE XXII
ANALYSE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre la main-d'œuvre du projet et les différentes variables de contrôle :

Secteur d'activités

Tableau 137 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du secteur d'activités

(I) Secteur d'activités	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Secteur primaire	Secteur secondaire	,91252*	,45077	,046	,0155	1,8096
	Secteur tertiaire	,74895*	,34926	,035	,0539	1,4440
Secteur secondaire	Secteur primaire	-,91252*	,45077	,046	-1,8096	-,0155
	Secteur tertiaire	-,16356	,33360	,625	-,8274	,5003
Secteur tertiaire	Secteur primaire	-,74895*	,34926	,035	-1,4440	-,0539
	Secteur secondaire	,16356	,33360	,625	-,5003	,8274

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

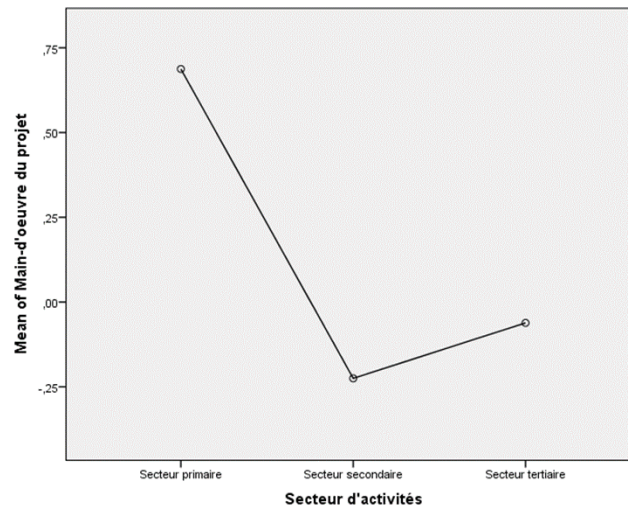


Figure 129 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du secteur d'activités

Nombre d'employés

Tableau 138 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'employés

(I) Nombre d'employés	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 5 employés et moins	6 à 10 employés	-,83806*	,33105	,013	-1,4971	-,1790
	11 à 15 employés	-,92968*	,38583	,018	-1,6978	-,1616
	16 à 20 employés	,06920	,49703	,890	-,9203	1,0587
	21 employés et plus	-,40830	,31822	,203	-1,0418	,2252
6 à 10 employés	5 employés et moins	,83806*	,33105	,013	,1790	1,4971
	11 à 15 employés	-,09162	,47173	,847	-1,0308	,8475
	16 à 20 employés	,90726	,56630	,113	-,2202	2,0347
	21 employés et plus	,42976	,41824	,307	-,4029	1,2624
11 à 15 employés	5 employés et moins	,92968*	,38583	,018	,1616	1,6978
	6 à 10 employés	,09162	,47173	,847	-,8475	1,0308
	16 à 20 employés	,99888	,59997	,100	-,1956	2,1933
	21 employés et plus	,52138	,46281	,263	-,4000	1,4428
16 à 20 employés	5 employés et moins	-,06920	,49703	,890	-1,0587	,9203
	6 à 10 employés	-,90726	,56630	,113	-2,0347	,2202
	11 à 15 employés	-,99888	,59997	,100	-2,1933	,1956
	21 employés et plus	-,47750	,55890	,396	-1,5902	,6352
21 employés et plus	5 employés et moins	,40830	,31822	,203	-,2252	1,0418
	6 à 10 employés	-,42976	,41824	,307	-1,2624	,4029
	11 à 15 employés	-,52138	,46281	,263	-1,4428	,4000
	16 à 20 employés	,47750	,55890	,396	-,6352	1,5902

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

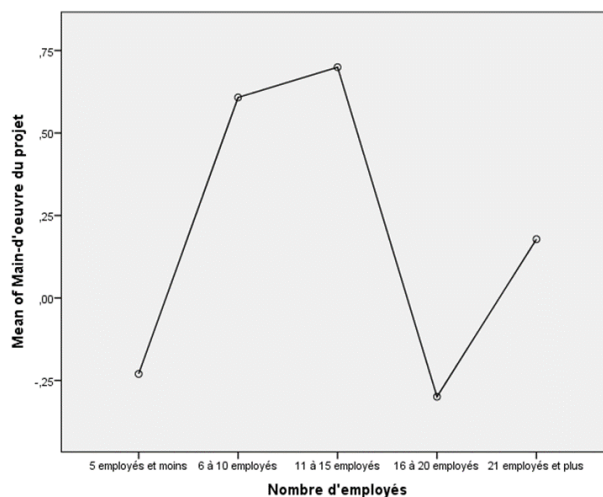


Figure 130 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'employés

Chiffre d'affaires

Tableau 139 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du chiffre d'affaires

(I) Chiffre d'affaires	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Moins de 500 000 \$	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,27886	,201	-,9153	,1960	
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,70726*	,29302	-1,2911	-,1234	
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,37791	,49778	,450	-1,3698	,6139
	Plus de 10 000 000 \$	-1,01658	,68882	,144	-2,3891	,3559
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,35964	,27886	,201	-,1960	,9153
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,34761	,34849	,322	-1,0420	,3468
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,01826	,53232	,973	-1,0789	1,0424
	Plus de 10 000 000 \$	-,65694	,71419	,361	-2,0800	,7661
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,70726*	,29302	,018	,1234	1,2911
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,34761	,34849	,322	-,3468	1,0420
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$,32935	,53988	,544	-,7464	1,4051
	Plus de 10 000 000 \$	-,30933	,71983	,669	-1,7436	1,1250
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,37791	,49778	,450	-,6139	1,3698
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,01826	,53232	,973	-1,0424	1,0789
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,32935	,53988	,544	-1,4051	,7464
	Plus de 10 000 000 \$	-,63868	,82467	,441	-2,2819	1,0045
Plus de 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$	1,01658	,68882	,144	-,3559	2,3891
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,65694	,71419	,361	-,7661	2,0800
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,30933	,71983	,669	-1,1250	1,7436
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$,63868	,82467	,441	-1,0045	2,2819

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

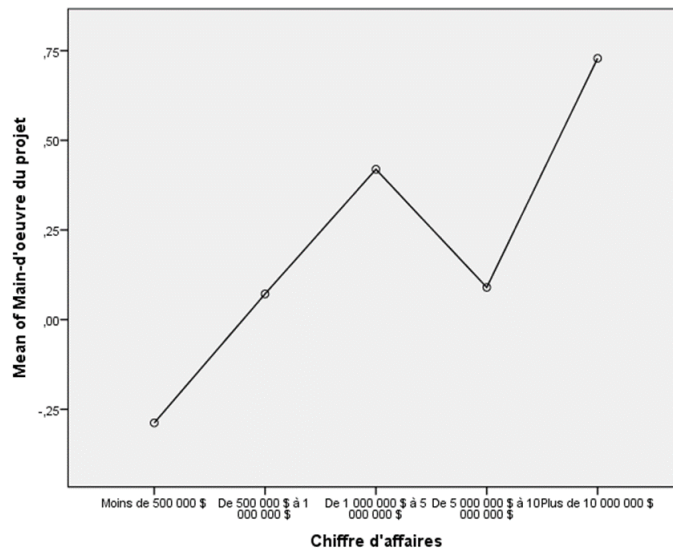


Figure 131 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du chiffre d'affaires

Type d'entreprise

Tableau 140 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du type d'entreprise

(I) Type d'entreprise		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LSD Entreprise individuelle	Société en nom collectif	-,82658	,59688	,170	-2,0149	,3617
	Compagnie	-,71307*	,25956	,007	-1,2298	-,1963
	Organisme à but non lucratif	-,46443	,35646	,196	-1,1741	,2452
	Organisme public ou parapublic	-,17794	,36832	,630	-,9112	,5553
Société en nom collectif	Entreprise individuelle	,82658	,59688	,170	-,3617	2,0149
	Compagnie	,11351	,58431	,846	-1,0498	1,2768
	Organisme à but non lucratif	,36215	,63333	,569	-,8987	1,6230
	Organisme public ou parapublic	,64864	,64008	,314	-,6257	1,9229
Compagnie	Entreprise individuelle	,71307*	,25956	,007	,1963	1,2298
	Société en nom collectif	-,11351	,58431	,846	-1,2768	1,0498
	Organisme à but non lucratif	,24864	,33499	,460	-,4183	,9155
	Organisme public ou parapublic	,53513	,34758	,128	-,1568	1,2271
Organisme à but non lucratif	Entreprise individuelle	,46443	,35646	,196	-,2452	1,1741
	Société en nom collectif	-,36215	,63333	,569	-1,6230	,8987
	Compagnie	-,24864	,33499	,460	-,9155	,4183
	Organisme public ou parapublic	,28649	,42485	,502	-,5593	1,1323
Organisme public ou parapublic	Entreprise individuelle	,17794	,36832	,630	-,5553	,9112
	Société en nom collectif	-,64864	,64008	,314	-1,9229	,6257
	Compagnie	-,53513	,34758	,128	-1,2271	,1568
	Organisme à but non lucratif	-,28649	,42485	,502	-1,1323	,5593

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

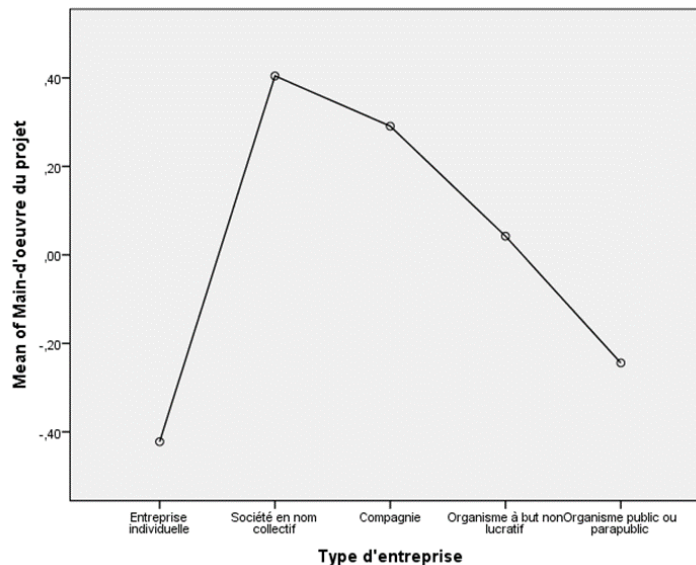


Figure 132 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'œuvre du projet et du type d'entreprise

Nombre d'idées de projet

Tableau 141 - Analyse de la variance en fonction de la main-d'œuvre du projet et du nombre d'idées de projet

(I) Idées de projet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD 3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	,27645	,148	-,1471	,9548
	10 idées de projet et plus	,51967*	,25410	,0132	1,0261
De 4 à 9 idées de projet	3 idées de projet et moins	-,40386	,27645	-,9548	,1471
	10 idées de projet et plus	,11581	,31744	-,5168	,7485
10 idées de projet et plus	3 idées de projet et moins	-,51967*	,25410	-1,0261	-,0132
	De 4 à 9 idées de projet	-,11581	,31744	-,7485	,5168

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

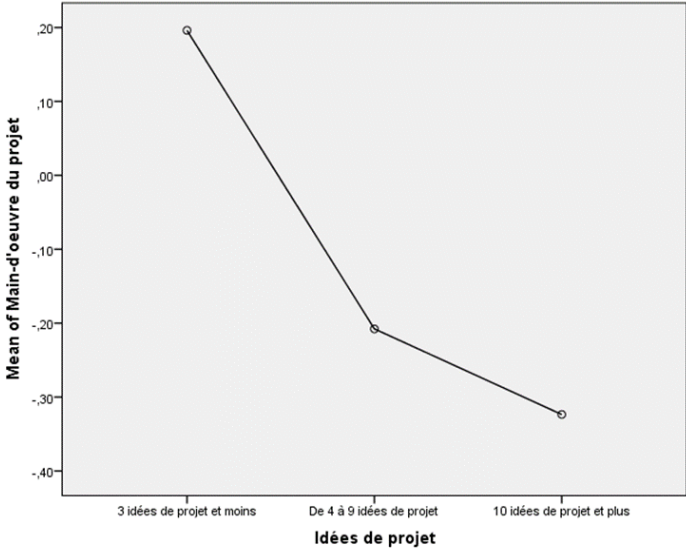


Figure 133 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la main-d'oeuvre du projet et du nombre d'idées de projet

ANNEXE XXIII
ANALYSE DE LA CONSOLIDATION DU PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre la consolidation du projet et les différentes variables de contrôle :

Chiffre d'affaires

Tableau 142 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et du chiffre d'affaires

(I) Chiffre d'affaires	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Moins de 500 000 \$	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	-,45948	,24051	,060	-,9387	,0197
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,39514	,25272	,122	-,8987	,1084
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,46295	,42933	,284	-1,3184	,3925
	Plus de 10 000 000 \$,07201	,59410	,904	-1,1118	1,2558
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,45948	,24051	,060	-,0197	,9387
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,06434	,30057	,831	-,5346	,6632
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,00347	,45912	,994	-,9183	,9114
	Plus de 10 000 000 \$,53149	,61598	,391	-,6959	1,7589
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,39514	,25272	,122	-,1084	,8987
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	-,06434	,30057	,831	-,6632	,5346
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,06781	,46564	,885	-,9956	,8600
	Plus de 10 000 000 \$,46715	,62085	,454	-,7699	1,7042
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,46295	,42933	,284	-,3925	1,3184
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,00347	,45912	,994	-,9114	,9183
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,06781	,46564	,885	-,8600	,9956
	Plus de 10 000 000 \$,53496	,71127	,454	-,8823	1,9522
Plus de 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$	-,07201	,59410	,904	-1,2558	1,1118
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	-,53149	,61598	,391	-1,7589	,6959
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,46715	,62085	,454	-1,7042	,7699
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,53496	,71127	,454	-1,9522	,8823

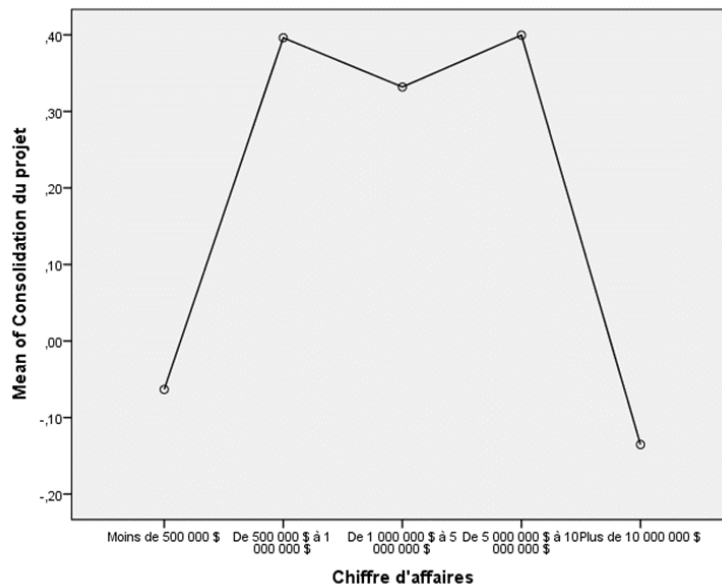


Figure 134 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et du chiffre d'affaires

Étendue du marché

Tableau 143 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et de l'étendue du marché

(I) Étendue du marché	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Région du Bas-Saint-Laurent	Province du Québec	-,17600	,34273	,609	-,8582	,5062
	À l'échelle du Canada	-,38376	,69365	,582	-1,7644	,9969
	À l'échelle internationale	1,59358*	,57033	,007	,4584	2,7288
Province du Québec	Région du Bas-Saint-Laurent	,17600	,34273	,609	-,5062	,8582
	À l'échelle du Canada	-,20776	,75598	,784	-1,7125	1,2970
	À l'échelle internationale	1,76958*	,64470	,007	,4863	3,0528
À l'échelle du Canada	Région du Bas-Saint-Laurent	,38376	,69365	,582	-,9969	1,7644
	Province du Québec	,20776	,75598	,784	-1,2970	1,7125
	À l'échelle internationale	1,97734*	,88279	,028	,2202	3,7345
À l'échelle internationale	Région du Bas-Saint-Laurent	-1,59358*	,57033	,007	-2,7288	-,4584
	Province du Québec	-1,76958*	,64470	,007	-3,0528	-,4863
	À l'échelle du Canada	-1,97734*	,88279	,028	-3,7345	-,2202

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

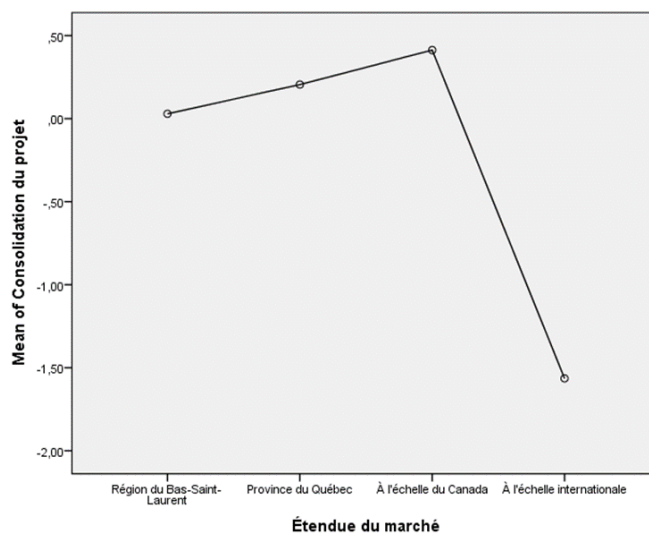


Figure 135 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et de l'étendue du marché

Type d'entreprise

Tableau 144 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et du type d'entreprise

(I) Type d'entreprise		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LSD Entreprise individuelle	Société en nom collectif	-.111028	.58413	.061	-2.2732	.0526
	Compagnie	-.84553*	.25401	.001	-1.3512	-.3398
	Organisme à but non lucratif	-.44387	.34884	.207	-1.1384	.2506
	Organisme public ou parapublic	-.69242	.36045	.058	-1.4100	.0252
Société en nom collectif	Entreprise individuelle	1.11028	.58413	.061	-.0526	2.2732
	Compagnie	.26475	.57183	.645	-.8737	1.4032
	Organisme à but non lucratif	.66641	.61980	.286	-.5675	1.9003
	Organisme public ou parapublic	.41786	.62641	.507	-.8292	1.6649
Compagnie	Entreprise individuelle	.84553*	.25401	.001	.3398	1.3512
	Société en nom collectif	-.26475	.57183	.645	-1.4032	.8737
	Organisme à but non lucratif	.40166	.32783	.224	-.2510	1.0543
	Organisme public ou parapublic	.15311	.34015	.654	-.5241	.8303
Organisme à but non lucratif	Entreprise individuelle	.44387	.34884	.207	-.2506	1.1384
	Société en nom collectif	-.66641	.61980	.286	-1.9003	.5675
	Compagnie	-.40166	.32783	.224	-1.0543	.2510
	Organisme public ou parapublic	-.24855	.41578	.552	-1.0763	.5792
Organisme public ou parapublic	Entreprise individuelle	.69242	.36045	.058	-.0252	1.4100
	Société en nom collectif	-.41786	.62641	.507	-1.6649	.8292
	Compagnie	-.15311	.34015	.654	-.8303	.5241
	Organisme à but non lucratif	.24855	.41578	.552	-.5792	1.0763

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

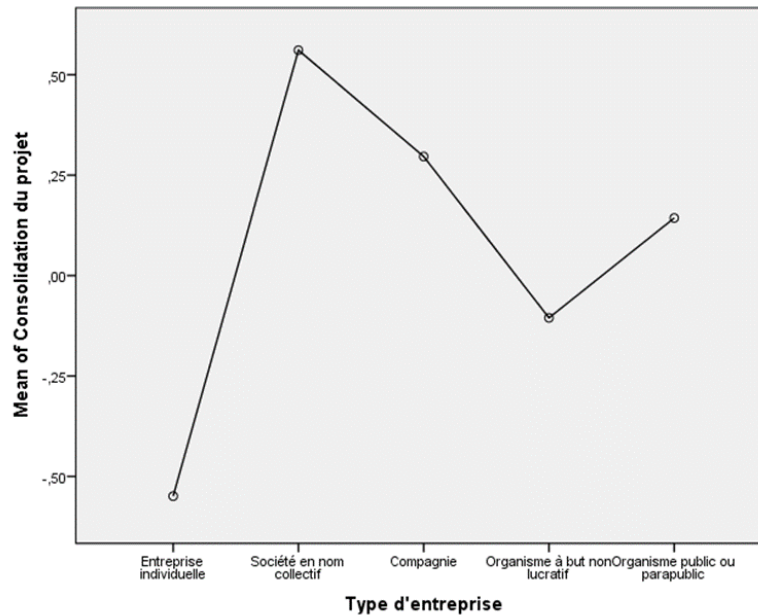


Figure 136 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et du type d'entreprise

Nombre d'idées de projet

Tableau 145 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et le nombre d'idées de projet

(I) Idées de projet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	,03512	,25176	,889	-,4666	,5369
	10 idées de projet et plus	,59301*	,23141	,012	,1318	1,0542
De 4 à 9 idées de projet	3 idées de projet et moins	-,03512	,25176	,889	-,5369	,4666
	10 idées de projet et plus	,55789	,28910	,058	-,0183	1,1341
10 idées de projet et plus	3 idées de projet et moins	-,59301*	,23141	,012	-1,0542	-,1318
	De 4 à 9 idées de projet	-,55789	,28910	,058	-1,1341	,0183

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

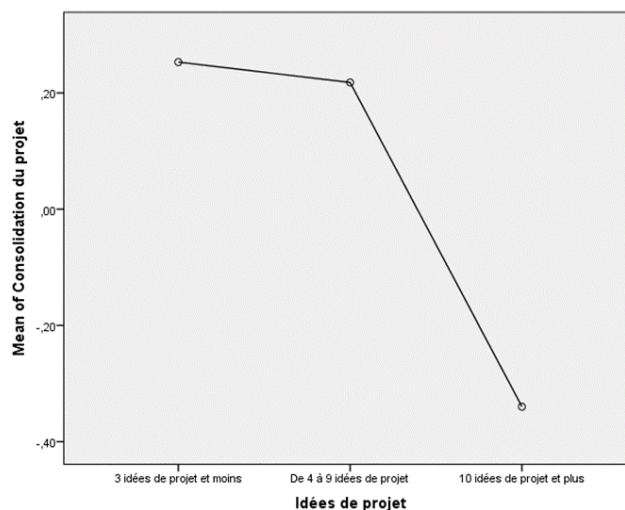


Figure 137 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et le nombre d'idées de projet

Projet social

Tableau 146 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et d'un projet social

(I) Projet social	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD 25 % et moins De 26 % à 50 %	-,59183*	,29059	,048	-1,1783	-,0054
76 % et plus	,30615	,31455	,336	-,3286	,9409
De 26 % à 50 % 25 % et moins	,59183*	,29059	,048	,0054	1,1783
76 % et plus	,89798*	,31860	,007	,2550	1,5409
76 % et plus 25 % et moins	-,30615	,31455	,336	-,9409	,3286
De 26 % à 50 %	-,89798*	,31860	,007	-1,5409	-,2550

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

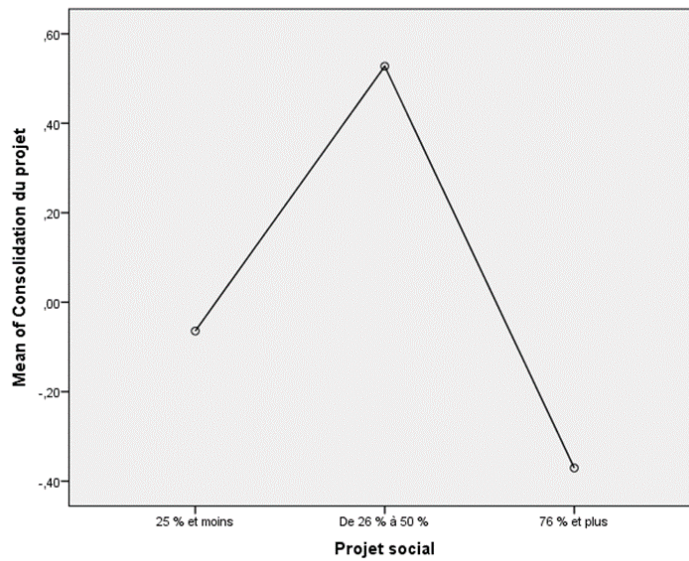


Figure 138 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et d'un projet social

Projet d'économie sociale

Tableau 147 - Analyse de la variance en fonction de la consolidation du projet et d'un projet d'économie sociale

(I) Projet d'économie sociale	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD 25 % et moins	De 26 % à 50 %	,23980	,014	-1,1069	-,1312
	76 % et plus	,32688	,041	-1,3612	-,0311
De 26 % à 50 %	25 % et moins	,23980	,014	,1312	1,1069
	76 % et plus	,34617	,825	-,7814	,6272
76 % et plus	25 % et moins	,32688	,041	,0311	1,3612
	De 26 % à 50 %	,34617	,825	-,6272	,7814

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

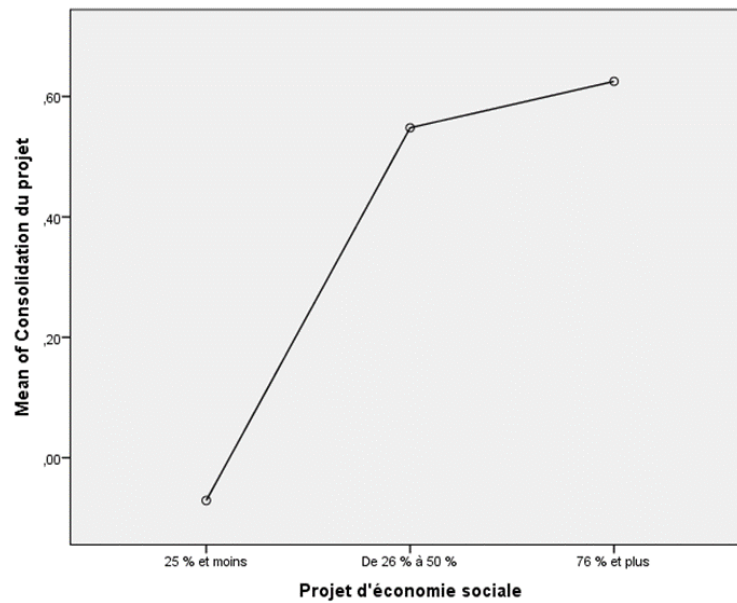


Figure 139 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la consolidation du projet et d'un projet d'économie sociale

ANNEXE XXIV
ANALYSE DE LA RECHERCHE D'APPUI AU PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre la recherche d'appui au projet et les différentes variables de contrôle :

Secteur d'activités

Tableau 148 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appui au projet et du secteur d'activités

(I) Secteur d'activités	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Secteur primaire						
	Secteur secondaire	-1,02474*	,44636	,024	-1,9130	-,1365
	Secteur tertiaire	-,86200*	,34584	,015	-1,5503	-,1738
Secteur secondaire						
	Secteur primaire	1,02474*	,44636	,024	,1365	1,9130
	Secteur tertiaire	,16273	,33034	,624	-,4947	,8201
Secteur tertiaire						
	Secteur primaire	,86200*	,34584	,015	,1738	1,5503
	Secteur secondaire	-,16273	,33034	,624	-,8201	,4947

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

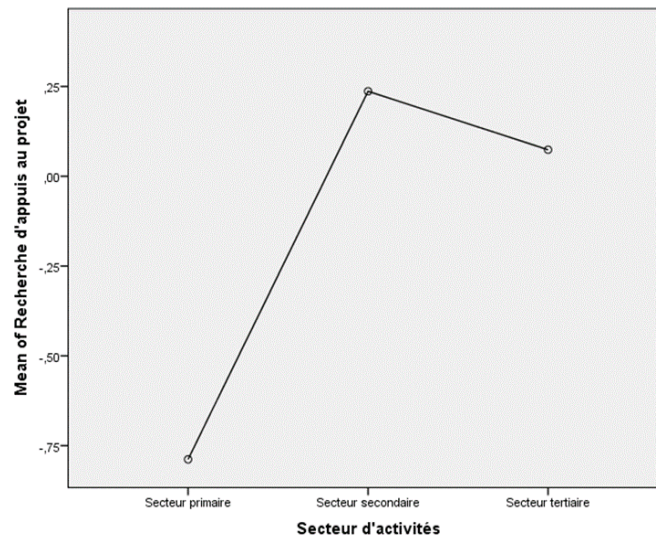


Figure 140 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du secteur d'activités

Type d'entreprise

Tableau 149 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du type d'entreprise

(I) Type d'entreprise	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Entreprise individuelle						
	Société en nom collectif	,12659	,58458	,829	-1,0372	1,2904
	Compagnie	,22452	,25421	,380	-,2816	,7306
	Organisme à but non lucratif	-,89245*	,34911	,013	-1,5875	-,1974
	Organisme public ou parapublic	-,29284	,36073	,419	-1,0110	,4253
Société en nom collectif	Entreprise individuelle	-,12659	,58458	,829	-1,2904	1,0372
	Compagnie	,09793	,57227	,865	-1,0414	1,2372
	Organisme à but non lucratif	-1,01903	,62028	,104	-2,2539	,2159
	Organisme public ou parapublic	-,41943	,62690	,505	-1,6675	,8286
Compagnie	Entreprise individuelle	-,22452	,25421	,380	-,7306	,2816
	Société en nom collectif	-,09793	,57227	,865	-1,2372	1,0414
	Organisme à but non lucratif	-1,11697*	,32808	,001	-1,7701	-,4638
	Organisme public ou parapublic	-,51736	,34042	,133	-1,1951	,1604
Organisme à but non lucratif	Entreprise individuelle	,89245*	,34911	,013	,1974	1,5875
	Société en nom collectif	1,01903	,62028	,104	-,2159	2,2539
	Compagnie	1,11697*	,32808	,001	,4638	1,7701
	Organisme public ou parapublic	,59961	,41610	,154	-,2288	1,4280
Organisme public ou parapublic	Entreprise individuelle	,29284	,36073	,419	-,4253	1,0110
	Société en nom collectif	,41943	,62690	,505	-,8286	1,6675
	Compagnie	,51736	,34042	,133	-,1604	1,1951
	Organisme à but non lucratif	-,59961	,41610	,154	-1,4280	,2288

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

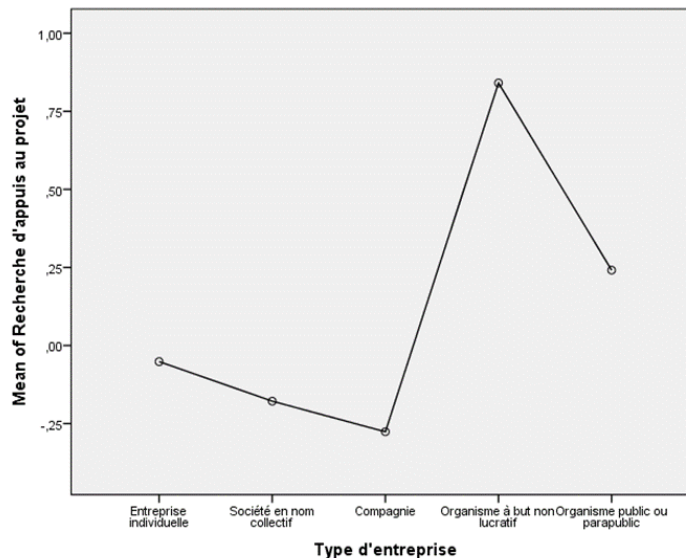


Figure 141 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du type d'entreprise

Nombre d'idées de projet

Tableau 150 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du nombre d'idées de projet

(I) Idées de projet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 3 idées de projet et moins	De 4 à 9 idées de projet	-,55096	,28437	,057	-1,1177	,0158
	10 idées de projet et plus	-,39036	,26139	,140	-,9113	,1306
De 4 à 9 idées de projet	3 idées de projet et moins	,55096	,28437	,057	-,0158	1,1177
	10 idées de projet et plus	,16060	,32654	,624	-,4902	,8114
10 idées de projet et plus	3 idées de projet et moins	,39036	,26139	,140	-,1306	,9113
	De 4 à 9 idées de projet	-,16060	,32654	,624	-,8114	,4902

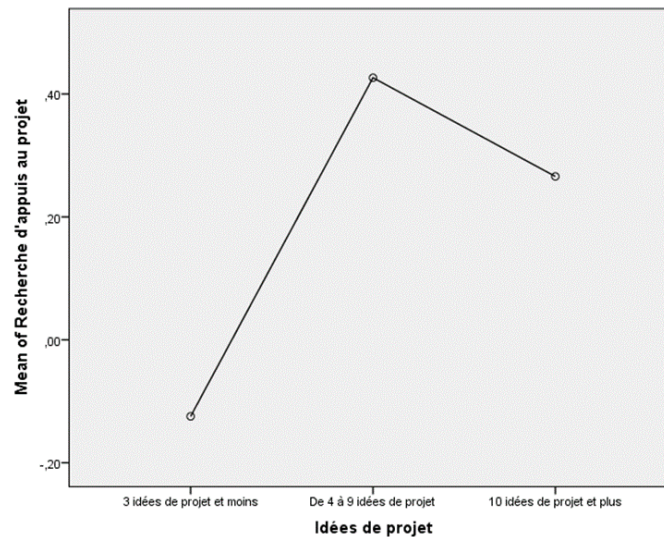


Figure 142 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du nombre d'idées de projet

Taux de réalisation des projets

Tableau 151 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et du taux de réalisation des projets

(I) Réalisation des projets	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
				Lower Bound	Upper Bound		
LSD 25 % et moins	De 26 % à 50 %	,58684	,30738	,060		-,0262	1,1999
	De 51 % à 75 %	,09124	,34883	,794		-,6045	,7870
	76 % et plus	,40239	,27571	,149		-,1475	,9523
De 26 % à 50 %	25 % et moins	-,58684	,30738	,060		-1,1999	,0262
	De 51 % à 75 %	-,49560	,35627	,169		-1,2062	,2150
	76 % et plus	-,18444	,28507	,520		-,7530	,3841
De 51 % à 75 %	25 % et moins	-,09124	,34883	,794		-,7870	,6045
	De 26 % à 50 %	,49560	,35627	,169		-,2150	1,2062
	76 % et plus	,31116	,32934	,348		-,3457	,9680
76 % et plus	25 % et moins	-,40239	,27571	,149		-,9523	,1475
	De 26 % à 50 %	,18444	,28507	,520		-,3841	,7530
	De 51 % à 75 %	-,31116	,32934	,348		-,9680	,3457

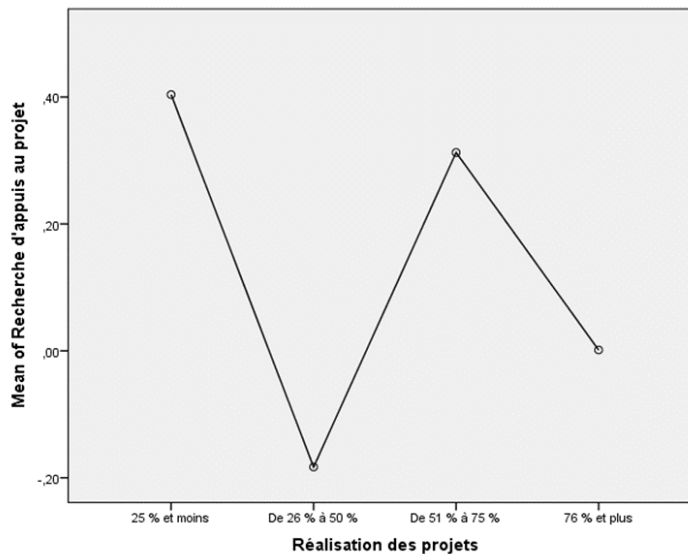


Figure 143 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et du taux de réalisation des projets

Projet d'économie sociale

Tableau 152 - Analyse de la variance en fonction de la recherche d'appuis au projet et d'un projet d'économie sociale

(I) Projet d'économie sociale	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
LSD 25 % et moins De 26 % à 50 %	-,33104	,29388	,268	-,9289	,2669
76 % et plus	,68928	,40058	,095	-,1257	1,5043
De 26 % à 50 % 25 % et moins	,33104	,29388	,268	-,2669	,9289
76 % et plus	1,02032*	,42423	,022	,1572	1,8834
76 % et plus 25 % et moins	-,68928	,40058	,095	-1,5043	,1257
De 26 % à 50 %	-1,02032*	,42423	,022	-1,8834	-,1572

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

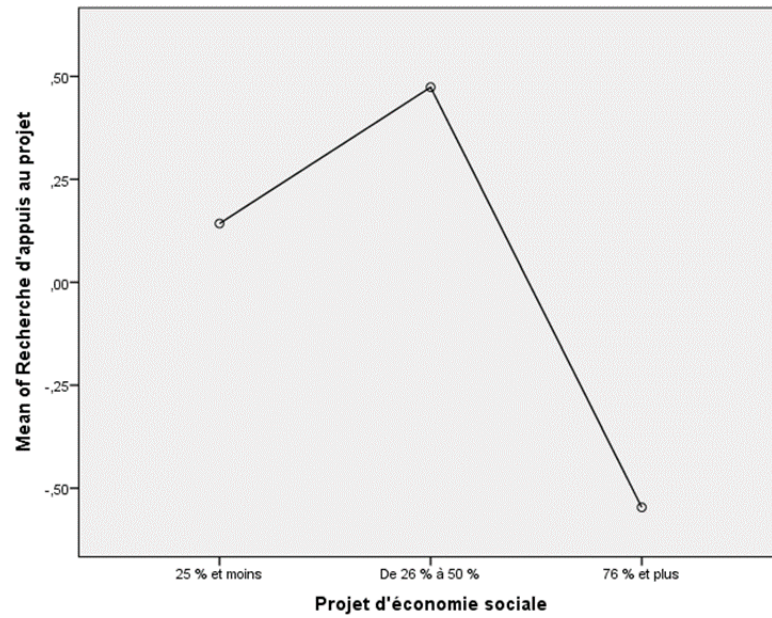


Figure 144 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction de la recherche d'appuis au projet et d'un projet d'économie sociale

ANNEXE XXV

ANALYSE DES CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES DU PROJET

Cette annexe présente les analyses bivariées les plus pertinentes entre les considérations environnementales du projet et les différentes variables de contrôle :

Secteur d'activités

Tableau 153 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du secteur d'activités

(I) Secteur d'activités	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Secteur primaire	Secteur secondaire	,87160	,44080	,051	-,0056	1,7488
	Secteur tertiaire	1,02941*	,34153	,003	,3497	1,7091
Secteur secondaire	Secteur primaire	-,87160	,44080	,051	-1,7488	,0056
	Secteur tertiaire	,15781	,32622	,630	-,4914	,8070
Secteur tertiaire	Secteur primaire	-1,02941*	,34153	,003	-1,7091	-,3497
	Secteur secondaire	-,15781	,32622	,630	-,8070	,4914

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

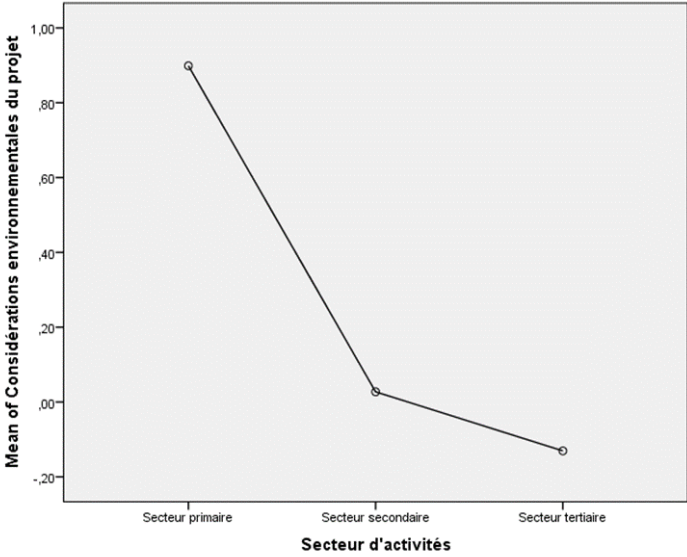


Figure 145 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du secteur d'activités

Nombre d'employés

Tableau 154 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du nombre d'employés

(I) Nombre d'employés	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 5 employés et moins	6 à 10 employés	-,41712	,34115	,225	-1,0963	,2621
	11 à 15 employés	,72288	,39760	,073	-,0687	1,5144
	16 à 20 employés	,24990	,51219	,627	-,7698	1,2696
	21 employés et plus	,25623	,32793	,437	-,3966	,9091
6 à 10 employés	5 employés et moins	,41712	,34115	,225	-,2621	1,0963
	11 à 15 employés	1,14000*	,48612	,022	,1722	2,1078
	16 à 20 employés	,66702	,58358	,257	-,4948	1,8288
	21 employés et plus	,67335	,43100	,122	-,1847	1,5314
11 à 15 employés	5 employés et moins	-,72288	,39760	,073	-1,5144	,0687
	6 à 10 employés	-1,14000*	,48612	,022	-2,1078	-,1722
	16 à 20 employés	-,47298	,61828	,447	-1,7039	,7579
	21 employés et plus	-,46665	,47693	,331	-1,4161	,4829
16 à 20 employés	5 employés et moins	-,24990	,51219	,627	-1,2696	,7698
	6 à 10 employés	-,66702	,58358	,257	-1,8288	,4948
	11 à 15 employés	,47298	,61828	,447	-,7579	1,7039
	21 employés et plus	,00633	,57595	,991	-1,1403	1,1530
21 employés et plus	5 employés et moins	-,25623	,32793	,437	-,9091	,3966
	6 à 10 employés	-,67335	,43100	,122	-1,5314	,1847
	11 à 15 employés	,46665	,47693	,331	-,4829	1,4161
	16 à 20 employés	-,00633	,57595	,991	-1,1530	1,1403

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

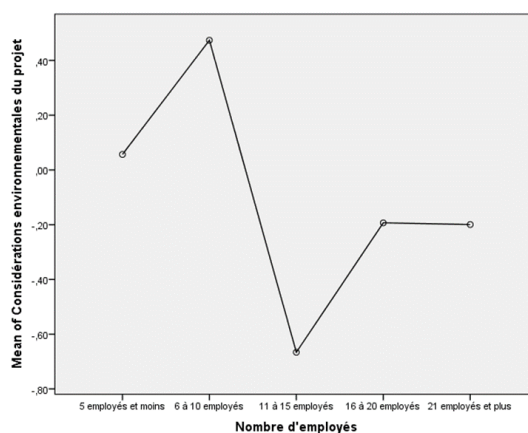


Figure 146 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du nombre d'employés

Chiffre d'affaires

Tableau 155 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et du chiffre d'affaires

(I) Chiffre d'affaires	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Moins de 500 000 \$	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,26617	,046	,0099	1,0706	
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,05482	,27968	,845	-,5025	,6121
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,16311	,47513	,732	-1,1098	,7836
	Plus de 10 000 000 \$	-,77818	,65748	,240	-2,0882	,5319
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	Moins de 500 000 \$	-,54029*	,26617	,046	-1,0706	-,0099
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	-,48548	,33263	,149	-1,1483	,1773
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,70341	,50810	,170	-1,7158	,3090
	Plus de 10 000 000 \$	-1,31848	,68169	,057	-2,6768	,0398
De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	Moins de 500 000 \$	-,05482	,27968	,845	-,6121	,5025
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,48548	,33263	,149	-,1773	1,1483
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	-,21793	,51531	,674	-1,2447	,8088
	Plus de 10 000 000 \$	-,83300	,68708	,229	-2,2020	,5360
De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,16311	,47513	,732	-,7836	1,1098
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$,70341	,50810	,170	-,3090	1,7158
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,21793	,51531	,674	-,8088	1,2447
	Plus de 10 000 000 \$	-,61507	,78715	,437	-2,1835	,9534
Plus de 10 000 000 \$	Moins de 500 000 \$,77818	,65748	,240	-,5319	2,0882
	De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	1,31848	,68169	,057	-,0398	2,6768
	De 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$,83300	,68708	,229	-,5360	2,2020
	De 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$,61507	,78715	,437	-,9534	2,1835

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

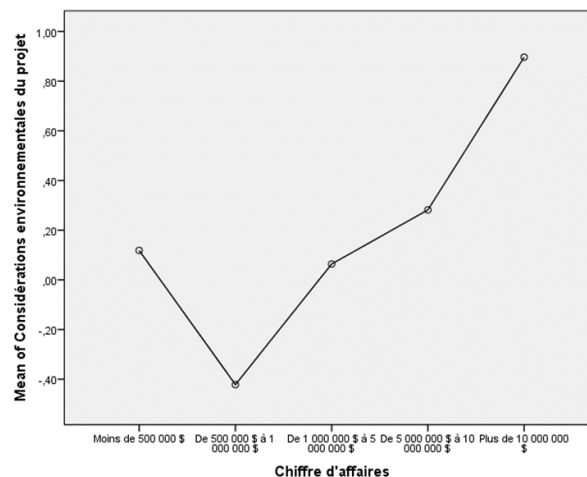


Figure 147 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et du chiffre d'affaires

Étendue du marché

Tableau 156 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et de l'étendue du marché

(I) Étendue du marché	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD Région du Bas-Saint-Laurent	Province du Québec	-,57526	,34192	,096	-1,2558	,1053
	À l'échelle du Canada	-1,39247*	,69201	,048	-2,7699	-,0151
	À l'échelle internationale	-1,01133	,56899	,079	-2,1439	,1212
Province du Québec	Région du Bas-Saint-Laurent	,57526	,34192	,096	-,1053	1,2558
	À l'échelle du Canada	-,81722	,75420	,282	-2,3184	,6840
	À l'échelle internationale	-,43607	,64318	,500	-1,7163	,8442
À l'échelle du Canada	Région du Bas-Saint-Laurent	1,39247*	,69201	,048	,0151	2,7699
	Province du Québec	,81722	,75420	,282	-,6840	2,3184
	À l'échelle internationale	,38115	,88071	,666	-1,3719	2,1342
À l'échelle internationale	Région du Bas-Saint-Laurent	1,01133	,56899	,079	-,1212	2,1439
	Province du Québec	,43607	,64318	,500	-,8442	1,7163
	À l'échelle du Canada	-,38115	,88071	,666	-2,1342	1,3719

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

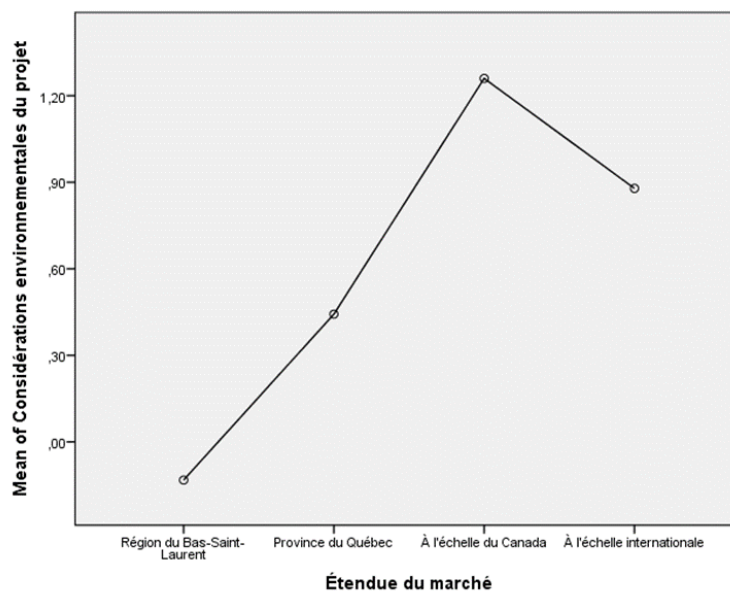


Figure 148 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et de l'étendue du marché

Projet social

Tableau 157 - Analyse de la variance en fonction des considérations environnementales du projet et d'un projet social

(I) Projet social	Mean Différence (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
LSD 25 % et moins	De 26 % à 50 %	,06486	,31637	,839	-,5736	,7033
	76 % et plus	,83491*	,34246	,019	,1438	1,5260
De 26 % à 50 %	25 % et moins	-,06486	,31637	,839	-,7033	,5736
	76 % et plus	,77005*	,34686	,032	,0701	1,4700
76 % et plus	25 % et moins	-,83491*	,34246	,019	-1,5260	-,1438
	De 26 % à 50 %	-,77005*	,34686	,032	-1,4700	-,0701

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

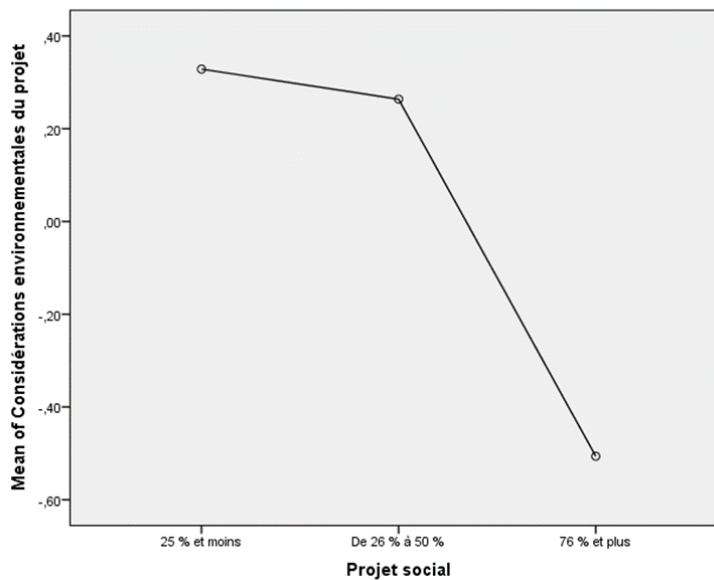


Figure 149 - Graphique représentant la différence des moyennes en fonction des considérations environnementales du projet et d'un projet social

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARCLAY I., « The new product development process », Part 1: Past evidence and future practical application, *R&D Management*, 22, 3, 255-63, 1992.
- CAILLOUETTE, J. (2010). Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain, Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), avril, 68 p.
- CENTRE LOCALE DE DEVELOPPEMENT DES BASQUES. Entreprises du milieu. [En ligne]. <http://cld-basques.qc.ca/territoire/entreprises-du-milieu/> (site consulté le 8 mai 2015).
- CHANTIER DE L'ECONOMIE SOCIALE. Développer nos territoires solidairement. La contribution de l'économie sociale au développement durable du Québec, 2006, p. 26.
- CHANTIER DE L'ECONOMIE SOCIALE. L'économie sociale : un outil de développement des communautés rurales - Guide de bonnes pratiques sur le développement de l'économie sociale en milieu rural, 2008, 36 p.
- COMMUNAUTE D'INTERET SUR L'INNOVATION SOCIALE DU RQIS. Avril 2011. Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec. Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale. Université du Québec, 90 pages.
- CONDOR, R., « L'émergence de l'idée de projet chez le dirigeant de petite entreprise : une relecture du concept de tension créatrice », 13ème conférence de l'AIMS. Normandie-Vallée de Seine. 2, 3 et 4 juin 2004, 25 pages.
- COOPER R., « Predevelopment activities determine new product success », *Industrial Marketing Management*, N° 17, 1988, p. 237-247.
- CRA, réseau Agriculture et territoires des Chambres d'agriculture de Rhône-Alpes, « L'Émergence de projets », novembre 2005, 34 pages.
- DELOULE Françoise et al, « Gestion collaborative et capitalisation des idées émergentes en innovation », Document numérique, 2004/1 Vol 8, p. 67-80. DOI : 10.3166/dn.8.1.67-80.

EMPLOI QUEBEC. Information sur le marché du travail. [En ligne]. http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621_rechrentp_01.asp?lang=FRAN&Porte=4 (site consulté le 15 octobre 2014).

GRAY, C. F., et al. (2006). "Management de projet".

ICI RADIO-CANADA.CA. Comment Québec a forcé l'abolition des CRE et des CLD. [En ligne]. <http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2015/04/14/004-abolition-cre-outrage-parlement.shtml> (site consulté le 9 mai 2015).

ICI RADIO-CANADA.CA. Rapport Robillard : les municipalités et le secteur agricole visés par les coupes. [En ligne]. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2014/11/23/002-revision-programmes-commission-robillard-recommandations.shtml> (site consulté le 9 mai 2015).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC. Entrants, sortants, solde migratoire interne et taux correspondants, MRC du Bas-Saint-Laurent, 2012-2013. [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/societe/demographie/migrations/mig_repar_mrc01.htm (site consulté le 25 juillet 2014).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC. Naissances, décès et accroissement naturel, MRC du Bas-Saint-Laurent, 2009-2013. [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/societe/demographie/nais_deces/deces01_mrc.htm (site consulté le 25 juillet 2014).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC. Perspectives démographiques, selon le groupe d'âge et le sexe, MRC du Bas-Saint-Laurent, Scénario A, 2006, 2011, 2016, 2021, 2026 et 2031, édition 2009. [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/societe/demographie/pers_demo/pers_demo01_mrc.htm (site consulté le 25 juillet 2014).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC. Revenu disponible des ménages et ses composantes par habitant, MRC du Bas-Saint-Laurent, 2008-2012. [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/econo_fin/conj_econo/cptes_econo/rev01_mrc.htm (site consulté le 31 juillet 2014).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC. Taux de travailleurs de 25-64 ans, selon le groupe d'âge, MRC du Bas-Saint-Laurent, 2008-2012. [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/societe/marche_trav/indicat/taux_trav_mrc01.htm (site consulté le 31 juillet 2014).

- L'AVANTAGE. Une liste de compressions impressionnantes. [En ligne]. <http://www.lavantage.qc.ca/Actualites/2014-12-09/article-3969152/Une-liste-de-compressions-impressionnante/1> (site consulté le 9 mai 2015).
- MINISTERE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE. 2010. Des communautés à revitaliser. Un défi collectif pour le Québec. [En ligne]. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/municipalites_devitalisees/rapport_communautes_devitalisees.pdf (site consulté le 7 août 2014).
- MINISTERE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE. Indice de développement socioéconomique, Bas-Saint-Laurent, Indice 2006. [En ligne]. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/indice_developpement/indicedev_Bas-Saint-Laurent_2006.pdf (site consulté le 31 juillet 2014).
- MINISTERE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE. Indice de développement. [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/indice-de-developpement/> (site consulté le 31 juillet 2014).
- MINISTERE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE. Présentation. [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/ministere/presentation/> (site consulté le 31 juillet 2014).
- O'SHAUGHNESSY, W. (2006). La conception et l'évaluation de projet. Trois-Rivières, Québec, Les Éditions SMG.
- PEPIN, R. (2012). Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger? Trois-Rivières, Québec, Éditions SMG.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). Guide du corpus des connaissances en management de projet : guide PMBOK. Newtown Square, Penns., Project Management Institute.
- STATISTIQUE CANADA. 2007. Les Basques, Québec (Code2411) (tableau). Profils des communautés de 2006, Recensement de 2006, produit n° 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007. <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2007. Rimouski-Neigette, Québec (Code2410) (tableau). Profils des communautés de 2006, Recensement de 2006, produit n° 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007. <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2007. Rivière-du-Loup, Québec (Code2412) (tableau). Profils des communautés de 2006, Recensement de 2006, produit n° 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007. <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2007. Témiscouata, Québec (Code2413) (tableau). Profils des communautés de 2006, Recensement de 2006, produit n° 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007. <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2012. Les Basques, Québec (Code 2411) et Québec (Code 24) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2012. Rimouski-Neigette, Québec (Code 2410) et Québec (Code 24) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2012. Rivière-du-Loup, Québec (Code 2412) et Québec (Code 24) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).

STATISTIQUE CANADA. 2012. Témiscouata, Québec (Code 2413) et Québec (Code 24) (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 24 juillet 2014).