

UNIVERSITE DU QUEBEC

ADOPTION DE LA GESTION DE PROJET AU SEIN DES PME :
UNE ETUDE EXPLORATOIRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Comme exigence partielle
du programme de maîtrise en gestion de projet.

PAR

Mohamed Inmar Staali

Février 2010

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

Tout d'abord je remercie et je loue Allah de m'avoir donné la santé, le courage et la patience de pouvoir rédiger ce mémoire et bénédictions d'Allah sur son prophète Mohammed (Prière et Salut sur Lui), maître des premiers et des derniers, sur sa famille, ses compagnons honorables et de bon augure.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de recherche, Bruno Urli, pour ses conseils et recommandations ainsi que pour ses critiques constructives et ses encouragements. Je souhaite également remercier l'UQAR (campus de Lévis) et son personnel pour les moyens mis à ma disposition et la disponibilité des différents professeurs. À titre exceptionnel, je tiens à remercier le personnel de la bibliothèque de l'UQAR pour leur grande disponibilité et leur entière collaboration et en particulier : Marie-Eve Edmond Beaulieu et Anne-Marie Roy. Je tiens également à remercier les différentes personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire. Sans elles, cette étude n'aurait pu être complétée.

Par la même occasion, je tiens à remercier profondément ma chère mère, source impuissant d'amour et d'affection tout au long de mon cursus universitaire, ainsi que mon cher père qui m'a toujours servi de modèle et qui le restera toute ma vie. Aucun remerciement ne serait exprimer mon immense amour et mon éternel attachement envers eux. En pensant à eux, je pense aussi à mes frères Wael, Sofienne, Ahmed, Hachem et à ma très chère unique sœur Noussa qui m'ont apporté tout le soutien nécessaire pendant ce travail. Je tiens aussi à remercier ma très chère grande mère « Mami » qui m'a toujours comblé d'affection et ce travail n'est que l'aboutissement de ses prières.

J'aimerais aussi remercier ma chère Houda Idriss pour son précieux soutien et ses encouragements tout au long de ce mémoire. Exceptionnellement je remercie ma chère fiancée Marwa Ben Abderrazek (Boubou) pour ses continuel encouragements, son amour et sa patience, ainsi que tous les membres de la famille « Ben Abderrazek » et la famille « Dhrif ». Merci enfin à mes chers amis qui m'ont soutenu tout au long de ce travail.

RESUME

Les projets constituent aujourd'hui la pierre angulaire de toute action stratégique, économique ou managériale et ce, notamment au sein des entreprises qui se trouvent confrontées à un environnement complexe et incertain. Ces entreprises considèrent la gestion de projet comme un nouveau mode de gestion qui leur permet d'être plus réactives face à un environnement complexe et de gérer adéquatement tous types de contraintes : les réglementations, le climat politique, les avancées technologiques, ...

La gestion de projet joue donc un rôle primordial dans le fonctionnement des entreprises et les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce corpus de connaissances. Cependant, peu de chercheurs, jusqu'à aujourd'hui, se sont intéressés à la gestion des projets au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Considérant l'importance des PME au Québec et ce qui semble être la faible pénétration, de manière générale, de la gestion de projet dans les PME, notre étude va viser à :

1. Explorer les facteurs qui favorisent l'adoption de la gestion de projet dans les PME
2. Explorer les barrières à l'adoption de la gestion de projet dans les PME

Dans le cadre de cette recherche exploratoire et qualitative, nous avons réalisé des entrevues semi-structurées auprès d'une dizaine de chefs d'entreprise. Ce mode de cueillette de données a été retenu car il permet de cerner les propos des personnes interviewées avec plus de précision que ne le permettrait un questionnaire fermé. Les entrevues ont été enregistrées sur une bande sonore et nous avons procédé à une analyse de contenu basée de ce matériel qualitatif.

Table des matières

REMERCIEMENTS	I
RESUME	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : RECENSION DES ECRITS	8
1-1. Le projet	8
1-1-1. Définition	8
1-1-2. Les caractéristiques des projets	8
1-1-3. La gestion de projet	11
1-1-3-1. Définition	11
1-1-3-3. Comparaison des caractéristiques de la gestion de/par projet	14
1-1-3-4. Comparaison entre la gestion des opérations et la gestion de projet	15
1-1-3-5. La gestion de projet et son contexte	16
1-1-3-6. Le processus de gestion de projet	17
1-1-3-7. L'évolution de la gestion de projet	19
1-1-3-8. L'évolution de la recherche en gestion de projet	20
1-1-3-9. Les caractéristiques et les rôles du gestionnaire de projet	22
1-2. La PME	23
1-2-1. Définition	23
1-2-2. Le management des PE et des ME	24
1-2-4. Raison d'être pour les PME	26
1-2-5. Les caractéristiques des PME	27
1-2-6. Quelques chiffres clés de l'importance des PME	29
1-2-7. Les différents types de propriétaires-dirigeants de PME	31
1-2-8. Les quatre types de PME	32
1-2-9. La place des TIC dans les PME exportatrices et les PME globales	34
1-2-10. PME et internalisation	35
1-2-11. Difficultés vs Facteurs de succès des PME sur les marchés étrangers	36
1-2-12. Système d'information dans les P.M.E.	38
1-2-13. Les PME, du point de vue des employés	39
1-3. Quelques rares études empiriques relatives à la gestion de projet dans les PME	40

1-3-1. Les facteurs facilitateurs de l'adoption de la gestion de projet dans les PME.....	43
1-3-2. Les barrières à l'adoption de la gestion de projet dans les PME.....	45
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS.....	49
2-1. Cadre méthodologique de la recherche.....	49
2-1-1. La phase conceptuelle.....	49
2-1-2. Phase méthodologique.....	51
2-1-3. Phase empirique.....	57
2-1-4. Considérations éthiques.....	58
2-2. Analyse des résultats.....	59
2.2.1. L'utilisation d'un processus gestion de projet.....	59
2.2.2. Les facteurs facilitateurs et les freins d'adoption de la gestion de projet.....	64
2.2.3. La clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations.....	73
2.2.4. La politique rigoureuse au sein de l'entreprise.....	77
2.2.5. La réalisation des profits et des gains, l'analyse de l'environnement interne, externe, organisationnel et concurrentiel de l'entreprise.....	81
2.2.6. Le budget financier.....	84
2.2.7. La gestion de projet et les ressources humaines.....	88
2.2.8. Certains outils de gestion sont inappropriés et obsolètes.....	91
2.2.9. La culture organisationnelle.....	94
2.2.10. Les risques liés aux projets.....	97
2.2.11. La normalisation de la gestion de projet.....	98
CONCLUSION.....	101
BIBLIOGRAPHIE.....	104
ANNEXES.....	110
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE.....	110
ANNEXE 2 : ECHELLE D'IMPORTANCE RELATIVE.....	112
ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Valeurs de la culture de gestion de projet.....	13
Tableau 2 : Eléments particuliers en gestion de projet :.....	13
Tableau 3 : Comparaison des caractéristiques gestion de projet – gestion par projet :..	15
Tableau 4 : Comparaison des caractéristiques projets - opérations :.....	15
Tableau 5 : Environnements et impacts.....	20
Tableau 6 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1970 :.....	21
Tableau 7 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1980 :.....	21
Tableau 8 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1990 :.....	21
Tableau 9 : Rôle de gestionnaire de projet :.....	23
Tableau 10 : La variation d'emploi dans les PME.....	29
Tableau 11 : Place des TIC dans deux types de PME internationalisées.....	34
Tableau 12: Points forts et points faibles des PME, du point de vue des employés.....	40
Tableau 13: Hiérarchie des niveaux de recherche :.....	54
Tableau 14 : Identification des PME :.....	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Caractéristiques relatives aux projets.	11
Figure 2 : Modèle général de la gestion de projet.	14
Figure 3 : Environnement de projet.	16
Figure 4 : Processus de gestion de projet.	18
Figure 5 : Habileté importantes pour le gestionnaire de projet :	22
Figure 6 : Univers organisationnel du gestionnaire de projet.	23
Figure 7 : Organigramme d'une petite entreprise	25
Figure 8 : Organigramme d'une moyenne entreprise	25
Figure 9 : Pourcentage des PME ayant fait appel à des instruments de financement en 2000, selon le type d'instrument.....	30
Figure 10 : Répartition des exportations selon la taille de l'entreprise, par industrie (2002)...	36
Figure 11 : Le problème de recherche	50
Figure 12 : Utilisation de la gestion de projet.....	61
Figure 13 : Facteurs facilitateurs	69
Figure 14 : Les freins.....	73
Figure 15 : La clarté et la disponibilité des informations	77
Figure 16 : La politique rigoureuse au sein des PME.....	81
Figure 17 : Les profits et l'analyse des environnements	84
Figure 18 : Le budget financier	87
Figure 19 : Importance accordée aux ressources humaines.....	90
Figure 20 : Outils de gestion inappropriés et obsolète.	94
Figure 21 : La culture organisationnelle.....	97
Figure 22 : Les risques liés aux projets.	98
Figure 23 : La normalisation de la GP.....	100

Introduction

Les projets constituent aujourd'hui la pierre angulaire de toute action stratégique, économique ou managériale et ce, notamment au sein des entreprises qui se trouvent confrontées à un environnement complexe et incertain (Courtot, 1998). Ces entreprises considèrent la gestion de projet comme un nouveau mode de gestion qui leur permet d'être plus réactives face à un environnement complexe (Arcade, 1998), changeant (Voropajev, 1998), compétitif (Hauc, 1998) et de gérer adéquatement tous types de contraintes : les réglementations, le climat politique, les avancées technologiques, ... (Courtot, 1998). La gestion de projet joue donc un rôle primordial dans le fonctionnement des entreprises et les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce corpus de connaissances. Cependant, alors que beaucoup de chercheurs ont adressé les questions entourant la gestion de projet au sein de grandes sociétés (White & fortune, 2002), peu, jusqu'à aujourd'hui, se sont intéressés à la gestion des projets au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Pour illustrer ce fait, notons que seulement 0.34% des articles scientifiques en gestion de projet (dans la base de données bibliographiques de ABI-Inform) portent sur la gestion de projet au sein des PME.

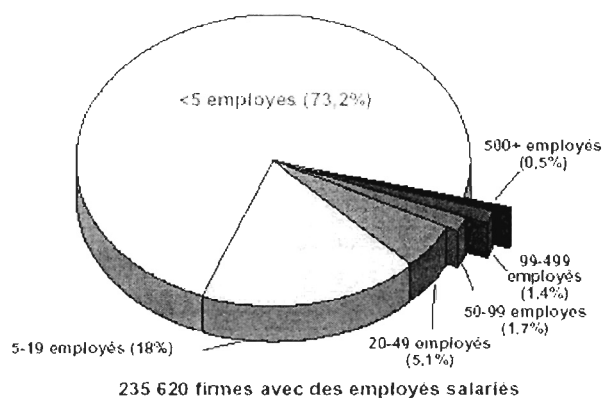
ABI-INFORM Proquest "Peer-reviewed"	Year 2000-2007
Project Management	3233
Project Management and SME	11
Ratio	$11/3233 = 0.34\%$

Par ces rares études, on apprend que la gestion de projet est utilisée de façon limitée et surtout dans des types particuliers de PME comme celles du domaine des NTIC (Murphy et Ledwith, 2007). Ces recherches en gestion de projet semblent donc confirmer le fait que le phénomène de pénétration de la gestion de projet soit différent dans les PME qu'il ne l'est dans les grandes entreprises ou organisations. Sans doute

est-ce le fait qu'une PME " ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit d'un archétype d'entreprises, elle constitue un être qui sa propre réalité et sa propre existence " (Julien, 1988). Une PME " est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général seul propriétaire du capital " (Julien, 1988). Une manière simple pour définir une PME consiste à spécifier les caractéristiques qui la différencient de la grande entreprise. Ces caractéristiques sont communément reprises dans la littérature et on peut les énoncer comme suit :

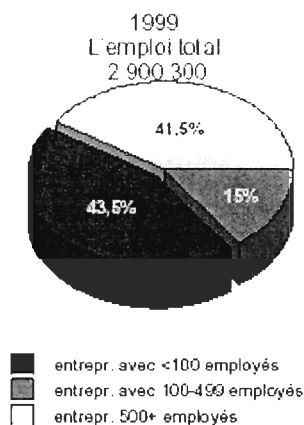
- Un nombre d'ouvriers limités entre 5 et 500
- Une PME en terme économique est étroitement liée au marché local, elle ne possède qu'une part relativement petite du marché
- Le pouvoir est généralement entre les mains de son propriétaire et elle n'est pas dirigée par une structure managériale formalisée.
- Les PME sont généralement des entités économiques flexibles, génératrices de la richesse, créatrices d'emploi.
- Les PME n'exigent pas la mobilisation de capitaux trop importants en comparaison aux grandes entreprises
- Les PME sont généralement plus adaptées aux mutations technologiques et aux incertitudes du marché.

Par ailleurs, la rareté des études sur la gestion de projet au sein des PME est d'autant plus étonnante que plus de 99% des entreprises de la province sont des PME, moins de 2% des entreprises comptent plus de 100 employés et près de trois quarts des entreprises au Québec emploient moins de cinq personnes. D'après une estimation, la part des petites entreprises dans le PIB se situerait aux alentours de 24%.



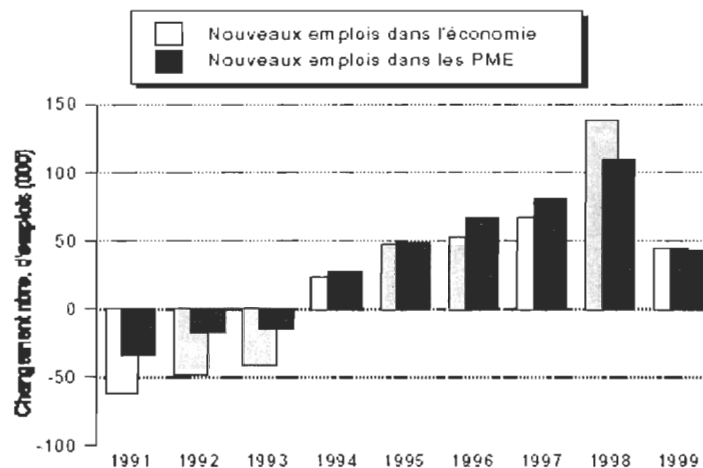
Source : Statistique Canada (2002), Variation de l'emploi 1983-1999

En 1999, les petites et moyennes entreprises représentaient 43,5% de l'emploi total au Québec.



Source : Statistique Canada (2002), Variation de l'emploi 1983-1999

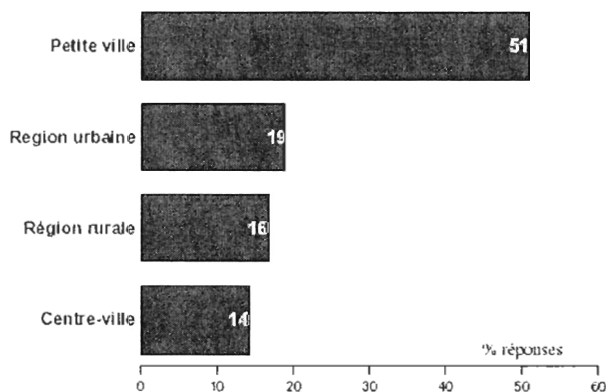
Les PME ayant un nombre d'employés de moins de 100, représentaient le moteur de l'économie. En effet, en 1999, les PME ont créé presque la totalité des nouveaux emplois. En 2002, on estime que les PME ont contribué à générer près de 90% des nouveaux postes dans l'économie.



Source : Statistique Canada (2002), Variation de l'emploi 1983-1999

Près d'un cinquième des PME du Québec ont démarré à la suite de la reprise de l'entreprise familiale ou à la suite de l'achat d'une entreprise existante.

La moitié des PME du Québec sont situées dans des petites villes ainsi que dans des villages alors qu'environ un cinquième des entreprises se trouvent soit dans les régions rurales soit dans les régions urbaines.



Source : Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante, résultats du sondage *Bâtir une meilleur communauté*, 1470 réponses au Québec (mars-avril 2001)

Considérant l'importance des PME au Québec et ce qui semble être la faible pénétration, de manière générale, de la gestion de projet dans les PME, notre étude va viser à :

Explorer les facteurs qui favorisent l'adoption de la gestion de projet au sein des PME
Explorer les barrières à l'adoption de la gestion de projet dans les PME

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche exploratoire et qualitative. Certains facteurs favorisant ou freinant l'adoption des outils de gestion au sein des PME ont été retenus grâce à une revue de la littérature (Bourgeois, 2006; Bayad, Gallais & Schmitt, 2006; Deslandres & Gutierrez, 2006; Bayad & Gallais, 2006; Schmitt & Bayad, 2006). Nous répondrons alors aux questions de recherche par l'entremise d'entrevues semi-structurées que nous conduirons auprès d'une dizaine de chefs d'entreprise. Ce mode de cueillette de données a été retenu car il permet de cerner les propos des personnes interviewées avec plus de précision que ne le permettrait un questionnaire fermé. L'entrevue semi-structurée nous permettra de couvrir les dimensions pertinentes à notre objet d'étude, à savoir les facteurs favorisant ou freinant l'adoption de la gestion de projet, tout en laissant place à l'émergence de nouvelles dimensions (Quin & Patton, 1990). La recension des écrits au sujet des facteurs facilitateurs et des freins à l'adoption de la gestion de projet va permettre de construire une grille d'entrevue qui sera utilisée lors des entrevues semi-structurées. L'échantillon de cette recherche exploratoire est constitué de dix gestionnaires de PME. Les PME seront choisies en fonction de leur domaine d'intervention, du niveau de pénétration de la gestion de projet et de leur taille. Les entrevues seront enregistrées sur une bande sonore et nous procéderons alors à une analyse de contenu basée sur les réponses des répondants. Bien évidemment, la confidentialité des réponses sera assurée par les modalités de la recherche.

Le présent projet, de type qualitatif-exploratoire, se rapporte à un thème d'actualité dans le domaine de la gestion de projet, en occurrence les freins et les facilitateurs de l'adoption de la GP dans les PME. Bien que certains travaux universitaires (mémoires, rapports de stage, travaux dirigés, etc.) aient été réalisés dans le passé sur le domaine de la gestion de projet, aucun de ces travaux n'a traité la question de recherche de ce mémoire. De plus, au-delà de sa portée théorique, cette recherche comporte des objectifs précis et est susceptible de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion de projet.

En raison de l'importance stratégique des projets pour un fonctionnement optimal des activités quotidiennes des organisations, ceux-ci doivent faire l'objet d'un suivi tout au long de leur déroulement. Pour ce faire, il existe différents outils, notamment ceux relevant de la GP. Ce mode particulier de gestion, issu de différentes disciplines, permet aux PME de porter une attention soutenue à l'état de situation de leurs projets. Il est important donc de déterminer les facteurs qui encouragent les PME à adopter la GP et en contrepartie de déterminer les raisons expliquant, entre autres, la non-utilisation de la GP, ainsi que les limites liées au recours à cet outil. Ainsi, les objectifs de ce mémoire de recherche se présentent comme suit :

- Découvrir les raisons justifiant le recours des PME à la gestion de projet.
- Déterminer les raisons expliquant l'absence de l'utilisation de la gestion de projet par les PME.
- Effectuer des recommandations pertinentes visant à inciter des organisations à recourir davantage à la gestion de projet.

D'entrée de jeu, il faut préciser que ce mémoire est d'ordre qualitatif-exploratoire et que ses bénéfices peuvent être parfois plus difficiles à évaluer. De plus, le faible nombre de participants rend inadéquat la généralisation des résultats obtenus, ce qui constitue une limite afin de tenter d'expliquer les raisons incitant les entreprises à utiliser ou non la gestion de projet. Cependant, c'est le choix méthodologique que nous avons fait pour réaliser cette étude exploratoire et qui se justifie par le fait qu'il n'y a pas de recherches qui ont été réalisées afin de connaître les raisons pour lesquelles les PME recourent ou non à la gestion de projet comme mode gestion. Dans ces circonstances, il est nécessaire d'effectuer une enquête sur le terrain afin d'obtenir des réponses à ces interrogations. De surcroît, les constats observés pourraient inciter les entreprises à recourir plus efficacement à la gestion de projet, ce qui démontre également la pertinence d'une telle recherche.

Après cette brève introduction, examinons maintenant ce que la littérature propose comme travaux en rapport avec la gestion de projet au sein des PME, et plus

précisément en ce qui concerne les freins et les facilitateurs à l'adoption de la gestion de projet dans les PME.

Chapitre 1 : Recension des écrits.

1-1. Le projet

1-1-1. Définition

Plusieurs définitions ont été proposées afin de répondre à la question: C'est quoi un projet ?

Tout d'abord, Wilson O'shaughnassey, dans son ouvrage intitulé « La faisabilité de projet – Une démarche vers l'efficience et l'efficacité » (1992), définit le projet comme suit : « Un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser de façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

La définition de Cleland et King (1983, P14) est la suivante :

« Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation ».

Quant au Guide PMBOK(2000), on y définit le terme Projet comme suit : « Un projet est une entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit ou un service unique ».

1-1-2. Les caractéristiques des projets

Les projets possèdent des caractéristiques qui les distinguent des autres types d'activités.

Ménard (1994, p5), dans son article « La gestion de projet : la voie de l'efficacité », présente les six caractéristiques suivantes comme déterminantes :

- L'unicité,
- L'assujettissement à des contraintes rigoureuses,
- Un cycle de vie dynamique,
- L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses,
- Un contexte d'incertitude,
- L'impact des variables exogènes.

L'unicité :

Le projet doit créer la nouveauté d'un produit ou service qui n'a jamais existé ou qui n'a pas été fait exactement de la même façon auparavant.

L'assujettissement à des contraintes rigoureuses :

Il existe 4 types de contraintes rigoureuses :

- Les coûts du projet,
- Les échéances du projet,
- Les normes de qualité de produit ou du service,
- Les normes de performances liées au fonctionnement du produit ou du service,

Les priorités de ces contraintes varient selon le besoin, le contexte et les impératifs de l'entreprise.

Un cycle de vie dynamique :

Chaque projet possède un cycle de vie, chaque projet doit passer par un cycle de vie qui décrit sa naissance et sa fin en passant par 4 phases, dans le but de satisfaire et répondre aux besoins des clients.

Ces 4 phases sont :

- la phase d'identification où le besoin et la demande des clients sont clarifiés, les objectifs sont bien précisés, et le projet totalement identifié.
- la phase de définition où le contexte, le contenu, les durées, les échéances, les ressources, les coûts, les politiques et les procédures du projet sont définis de façon plus précise.

- la phase de réalisation où le produit ou service est réalisé en respectant le plan prévu et en conformité avec les attentes des clients.
- la phase de terminaison. A ce niveau, le produit ou service est livré au client, le projet est évalué et la clôture administrative du projet s'établit.

L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses :

Dans un projet, on retrouve très souvent des intervenants qui possèdent de disciplines professionnelles, de compétences et même de nationalités et cultures différentes. Ces intervenants contribuent tous à la réalisation de projet.

Un contexte d'incertitude :

Tout projet est soumis à un degré d'incertitude. Ce degré varie en fonction :

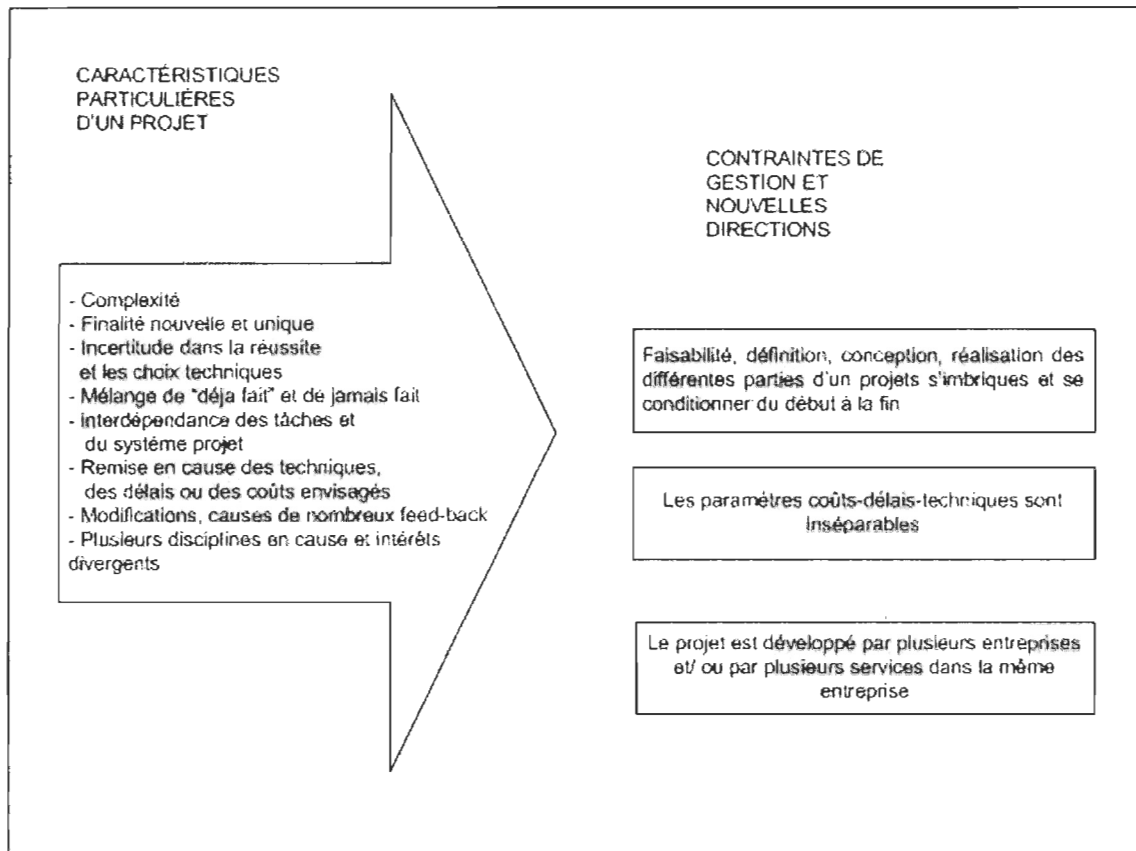
- De la technologie exploitée,
- Du volume du projet,
- De la nouveauté du projet,
- Du nombre et de l'hétérogénéité des ressources,
- De la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement,
- De la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps et de coûts.

L'impact des variables exogènes :

Le projet est un système ouvert, en contact direct avec l'environnement externe, et il est donc très sensible aux impacts et influences des événements et des acteurs extérieurs à l'organisation qui le pilote.

Bien qu'abordés différemment, le modèle élaboré par Chvidchenko et Chevalier (1993) traite de ces propriétés relatives aux projets :

Figure 1 : Caractéristiques relatives aux projets.



Source : Chvidchenko et Chevalier (1993)

1-1-3. La gestion de projet

1-1-3-1. Définition

Il existe plusieurs définitions visant à caractériser la notion de « Gestion de projet ».

Une première est celle qui se retrouve dans le guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (PMBOK2000, P 17), et qui caractérise la gestion de projet comme: « l'utilisation d'un savoir, d'habileté, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet ».

La définition de la gestion de projet reconnue par le Project Management Institute dans le guide de PMBOK (2000) s'énonce ainsi : « la gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins. La gestion de projet est accomplie grâce à l'utilisation de processus tels que le démarrage, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture ».

Une autre définition donnée par le PMI, dans sa publication « Project Management Journal » (1986, P21) se lit comme suit : « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion moderne et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- D'envergure du produit ou du service,
- De coûts,
- De délais,
- De satisfaction du client et des participants.

Dans leur ouvrage « La vision projets », Athier et Abdelaziz (2003, P41) écrivent : « La gestion de projet consiste à l'application d'un ensemble de connaissances, d'habilités, de techniques et d'outils qui visent la planification des actions à mettre en œuvre ainsi que le contrôle des activités dans le but d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet ».

1-1-3-2. Les caractéristiques de la gestion de projet

Selon Ménard (1994), de son article « La gestion de projet : la voie de l'efficacité », la gestion de projet possède trois caractéristiques essentielles et interdépendantes :

- Une culture particulière,
- Un mode d'organisation,
- Un ensemble de technique et d'outils.

Une culture particulière :

La culture est un ensemble de normes et de valeurs qui dirigent les comportements et les attitudes des personnes qui les partagent. Les principales valeurs liées à la culture de la gestion de projet sont les suivantes :

Tableau 1 : Valeurs de la culture de gestion de projet.

• L'approche client
• La priorité aux besoins de projet
• L'accent mis la tâche et les résultats
• L'ouverture sur l'environnement
• La valorisation de l'initiative et de la capacité à prendre des risques
• La responsabilisation et l'imputabilité
• La rigueur et l'auto discipline
• La capacité d'exiger et de rendre des comptes
• L'esprit d'équipe et de collaboration
• La tolérance pour l'ambiguïté et le stress

Source : Ménard, 1994, P24

Un mode d'organisation :

Pour Ménard (1994), les principes organisateurs de gestion de projet sont, à l'opposé de ceux qui sous-tendent les organisations hiérarchisées, compartimentés et à caractère bureaucratique. Un mode d'organisation de la gestion de projet suppose les éléments suivants :

Tableau 2 : Eléments particuliers en gestion de projet :

• Un gestionnaire de projet qui a un rôle d'intégrateur
• Une décentralisation au niveau de l'action
• Une structure aplatie, organique
• Un mode de fonctionnement souple
• Une équipe de projet multidisciplinaire et multi départemental
• Des relations latérales (plutôt que verticales)

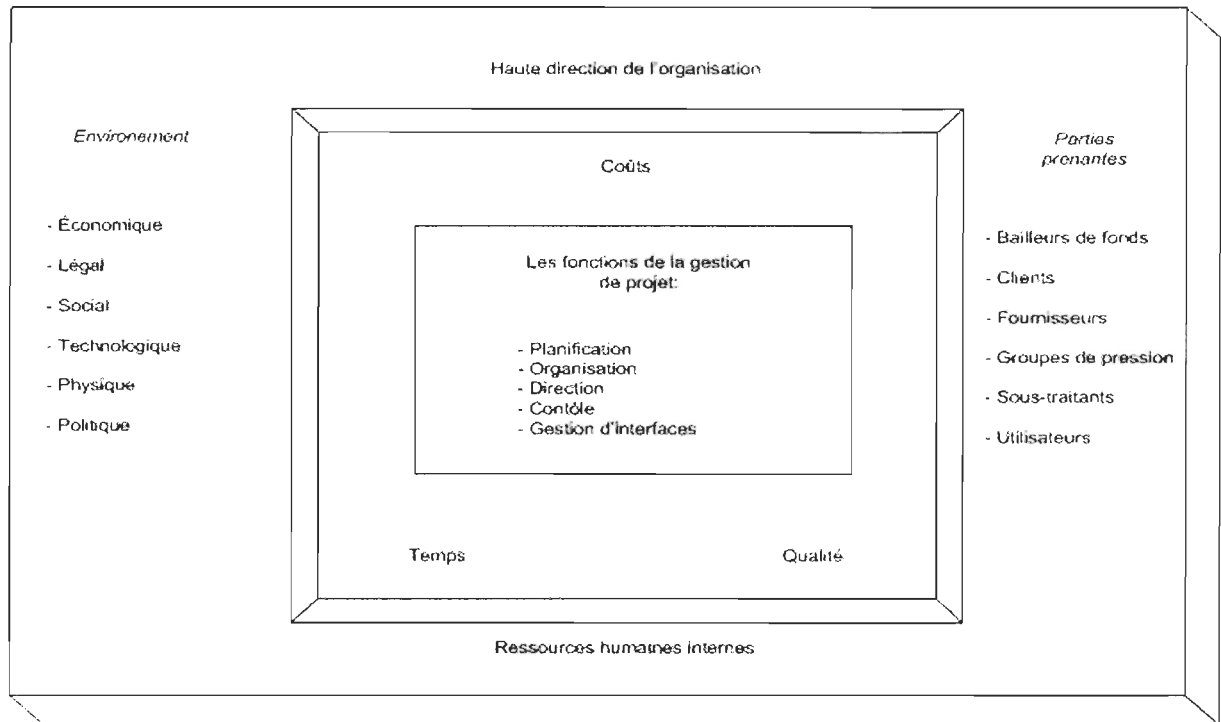
Source : Ménard, 1994, P 25.

Ce mode d'organisation doit être axé sur l'atteinte des objectifs du projet avec, pour contrainte, la présence d'une forte culture de gestion de projet chez l'ensemble des intervenants impliqués.

Un ensemble de technique et d'outils :

La gestion de projet adopte un ensemble de techniques et d'outils spécialisés pour gérer de façon plus efficace le cycle de vie de projet.

Figure 2 : Modèle général de la gestion de projet.



Source : Schéma adapté de Ménard (1994), p.26.

1-1-3-3. Comparaison des caractéristiques de la gestion de/projet

Boutinet (1990, P112) a défini la notion de gestion par projet de la manière suivante : « La gestion par projet se veut être un mode original de gestion qui vise à déterminer les meilleures conditions dans l'implantation d'une innovation au sein d'un ensemble organisationnel, qu'il s'agisse d'une innovation technologique, d'une innovation comptable, d'une innovation sociale.....Au lieu de faire transiter l'innovation en cause par la hiérarchie, on la confie directement à une équipe autonome, qui aura la plus large latitude pour intégrer cette innovation aux secteurs concernés de l'entreprise ».

La gestion par projets se distingue de la gestion de projet, les deux notions ayant leurs buts et intérêts spécifiques tout en étant complémentaires.

Le tableau ci –dessous résume les principales divergences entre ces deux concepts :

Tableau 3 : Comparaison des caractéristiques de la gestion de et par projet

Gestion par projets	Gestion de projet
Intégration.	Planification.
Communication inter-projets.	Direction.
Coordination de multiples projets.	Supervision.
Environnement organisationnel.	Environnement méthodologique.
Répandu à travers l'organisation.	Concentrée sur un projet.
Approche stratégique des projets de l'entreprise.	Approche tactique des projets de l'entreprise.

Source : Athier et Abdelaziz (2003).

1-1-3-4. Comparaison entre la gestion des opérations et la gestion de projet

Pour clarifier la comparaison entre la gestion des opérations et la gestion de projet, nous pouvons tout simplement référer au tableau d'Oshaugnessy (1992) .

Tableau 4 : Comparaison des caractéristiques projets - opérations :

Gestion des opérations	Gestion de projet
-Activités normales de l'entreprise dans le cours de ses opérations courantes.	-Activités répondant à un besoin ou à un objectif spécifique et souvent ponctuel.
-Activités à caractère répétitif.	-Activités non répétitives.
-Activité reliées au budget d'opération de l'entreprise.	-Activités reliées à un budget d'investissement.
-Activités se déroulant selon un processus continu de production ou de fonctionnement.	-Activités planifiées sur une période de temps limitée.
-Les variables influentes sont presque essentiellement internes.	-Les variables influentes sont souvent internes et externes.
-Les effets futurs peuvent être prédits avec une marge d'erreur relativement connue.	-Les effets futurs sont très difficiles à prévoir.

Source : O'shaugnessy (1992).

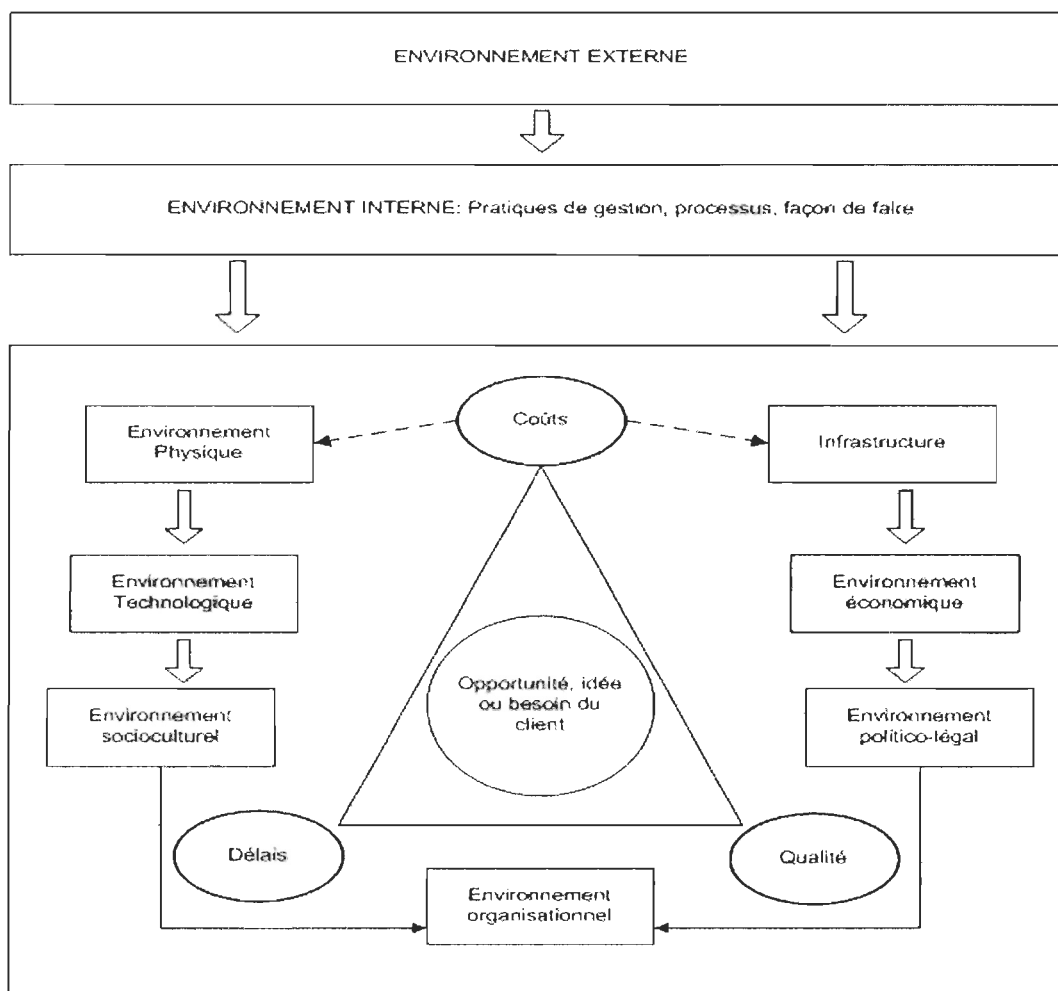
1-1-3-5. La gestion de projet et son contexte

L'apparition d'un projet fait suite à une idée, une opportunité ou à un besoin exprimé par un client. Dans un premier temps, l'idée, l'opportunité ou le besoin est pris en charge par une ou plusieurs ressources internes ou externes d'une organisation dans le but d'en analyser la faisabilité. Pour Wilson O'shaugnessy (1992), l'analyse de faisabilité est établie dans un document intitulé « Mémoire d'identification de projet ». Cette analyse prend toujours en considération les éléments suivants :

- Les opportunités et les menaces de l'entreprise.
- La situation actuelle et la situation prévue.
- Les ressources requises : ressources humaines, matérielles, financières et technologiques.
- Les points de forces et de faiblesses de l'organisation.
- Les contraintes de temps, de coûts et de délais.
- Les principales conditions critiques.
- Les analyses : techniques, environnementales, financières et celle de risques.

La figure ci-dessous décrit l'environnement dans lequel se situe le projet :

Figure 3 : Environnement de projet.



Source : Smith, J.F. « L'auto-évaluation des risques opérationnels et des contrôles en projet », Mai 2006, P9.

Suite à cette représentation, on constate que les trois termes « Idée/ Opportunité/ Besoin » doivent être toujours en relation avec trois variables : les coûts, les délais, et la qualité. Ces variables se placent en avant plan en terme d'efficience et d'efficacité dans l'avancement d'un projet.

1-1-3-6. Le processus de gestion de projet

La réussite des projets est basée sur l'utilisation de divers processus. Un processus est formulé d'une série d'actions qui mènent à un résultat. Les processus sont gérés et opérés par des ressources d'une entreprise.

Le Guide PMBOK (2000) présente cinq processus génériques qui se situent dans chaque phase de développement d'un projet, et qui sont :

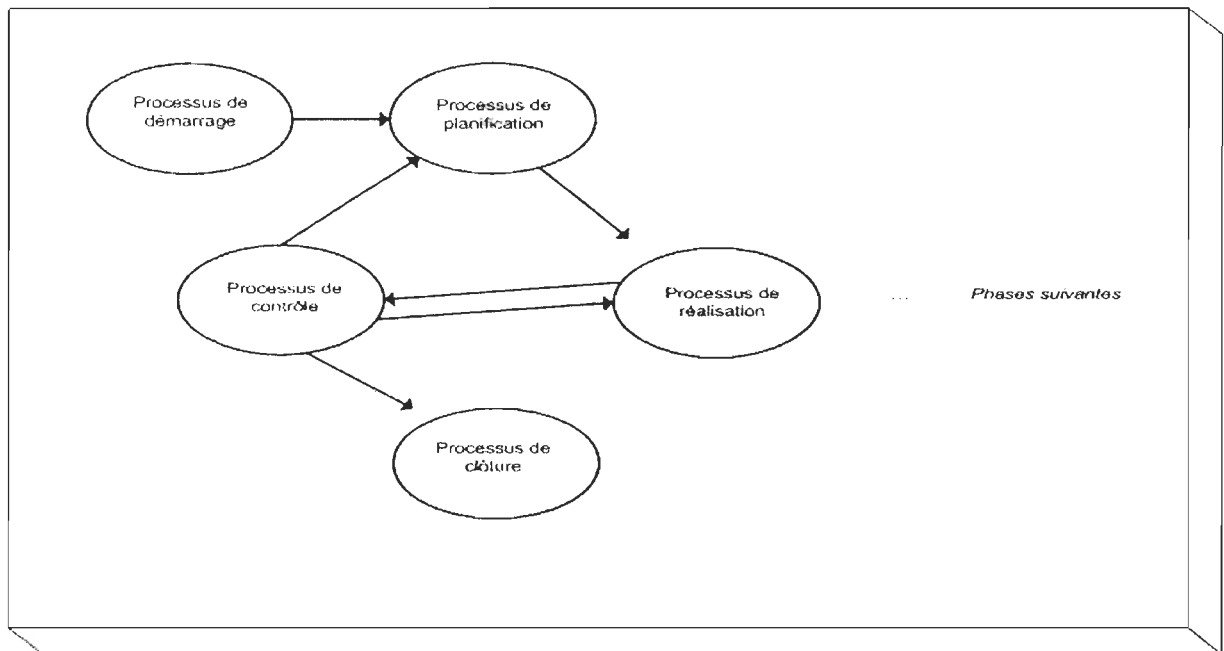
- Le processus de démarrage,
- Le processus de planification,
- Le processus d'exécution,
- Le processus de contrôle,
- Le processus de clôture.

Il faut noter que les activités liées à ces processus changent d'une phase à l'autre, et le Guide du PMBOK nome ces phases comme suit :

- Faisabilité
- Planification et conception
- Réalisation
- Mise en marche et mise en production.

La figure suivante traduit le processus de gestion de projet, ainsi que cette figure s'exerce à chacune des phases des développements d'un projet.

Figure 4 : Processus de gestion de projet.



Source : Guide PMBOK, 2000, P 31

1-1-3-7. L'évolution de la gestion de projet

Quatre grandes périodes ont l'évolution de la gestion de projet selon Kerzner (2003).

La première période, de 1930 à 1960, est celle de l'émergence de la gestion de projet. Cette phase se caractérise par l'apparition de techniques et d'outils destinés essentiellement à gérer d'une manière efficace les délais dans un projet.

Parmi ces techniques, citons :

- Le graphique à barres ou graphique de Gantt (outil servant à mieux gérer la production).
- Le « CPM » (Critical Path Method ou Méthode du chemin critique) : technique d'ordonnancement utilisée dans les projets de construction.
- Le « PERT » (Program Evaluation Review technique) : Technique similaire au CPM mais qui en diffère par l'utilisation d'estimations probabilistes afin de mieux tenir compte de l'incertitude dans la planification des projets.

La seconde période, de 1960 à 1980, est celle de l'accélération. Au cours de cette période la gestion de projet est apparue comme une discipline professionnelle spécialisée. Dans les années 1960, les industries adoptent la gestion de projet en réaction à la complexité de leurs activités et à cause de l'environnement dynamique dans lesquelles elles sont plongées. Au cours de cette période, de nombreux outils et techniques de planification et de suivi de projet ont été développés et adoptés comme normes. Pensons par exemple au WBS « Work Breakdown Structure », à l'organisation matricielle, aux techniques de gestion des conflits, aux études de faisabilité ou d'évaluation économique. C'est durant cette période, en 1969, que le premier « Corpus de connaissance en gestion de projet » ou encore « Body of Knowledge » (le PMBOK) du PMI a été produit.

La troisième période, de 1980 à 1990, est celle de la propagation. C'est la période au cours de laquelle la gestion de projet a commencé de prendre de l'importance et a acquis ses lettres de noblesse. La gestion de projet s'est propagée d'une façon rapide dans les domaines de la construction, de l'aéronautique, de l'informatique et de

l'ingénierie industrielle. En parallèle, l'évolution de l'environnement économique, social et technologique ont permis d'enrichir son paradigme de nouvelles approches et de nouvelles techniques comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : Environnements et impacts.

Environnement	Faits marquants	Impact sur la gestion de projet
Economique	Incertitude, Imprévisibilité, Rythme accéléré de changement.	Gestion des risques. Analyse de la valeur.
Technologique	Développement de la micro-informatique.	Accessibilité à une multitude de logiciels de gestion de projet.
Social	Nouveaux concepts et nouvelles approches comme la qualité totale.	Effort plus marqué sur la gestion de la qualité des projets.

Source : Ménard (1994).

La dernière période, de 1990 à nos jours, est celle de « l'universalisation de la gestion de projet ». La concurrence à l'échelle internationale est de plus en plus aigüe, poussant les organisations à adopter de nouvelles valeurs, de nouvelles formes d'organisations, plus souples, de nouvelles méthodes et des moyens plus efficaces centrés sur la gestion de projet. La gestion de projet s'est donc imposée comme une discipline à part entière. Elle s'est hissée progressivement dans la hiérarchie des organisations jusqu'à atteindre le niveau stratégique, simultanément avec la recherche et développement et la technologie.

1-1-3-8. L'évolution de la recherche en gestion de projet

La recherche dans le domaine de la gestion de projet a vécu une évolution remarquable au cours des années 1970, 1980 et 1990. Certains chercheurs (Slevin et al, 2002) affirment que plus de 3,500 articles de recherche ont été publiés depuis 1960. Ce nombre d'articles indique que la gestion de projet jouit d'une grande importance auprès des chercheurs.

Tout d'abord, les années 1970 ont été reconnues par l'accent mis sur le contrôle des coûts.

Par la suite, les années 1980 ont établi des recherches importantes concernant la gestion de risques.

Les recherches des années 1990 ont porté davantage sur les aspects humains reliés à la gestion de projet. Concernant le domaine des systèmes d'informations, il faut noter que le nombre de recherches a commencé d'augmenter seulement dans les années 1990.

Les tableaux suivants présentent les principaux sujets de recherches dans le domaine de gestion de projet au cours des années 1970, 1980 et 1990 :

Tableau 6 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1970

- Contrôle des coûts de projet.	-Mesure de performance.
-Gestion du cycle de vie des projets.	-Utilisation de l'outil WBS.

Source : Slevin et al. (2002), p.20-29.

Tableau 7 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1980

-Coûts reliés au cycle de vie de projets.	-Gestion de la qualité des projets.
-Développement d'équipe « team building ».	-Système informatisés de gestion de projet.
-Gestion des risques reliés aux projets.	-Valeur acquise « earned value »

Source : Slevin et al. (2002), p.20-29.

Tableau 8 : Principaux sujets de recherches aux cours des années 1990

-Communication.	Développement du leadership.
-Contrôle des projets.	Gestion des risques reliés aux projets
-Contexte particulier des projets.	Gestion de la qualité des projets.
-Critères de succès des projets.	Gestion de temps.
-Développement d'équipe.	Motivation.

Source : Slevin et al. (2002), p.20-29.

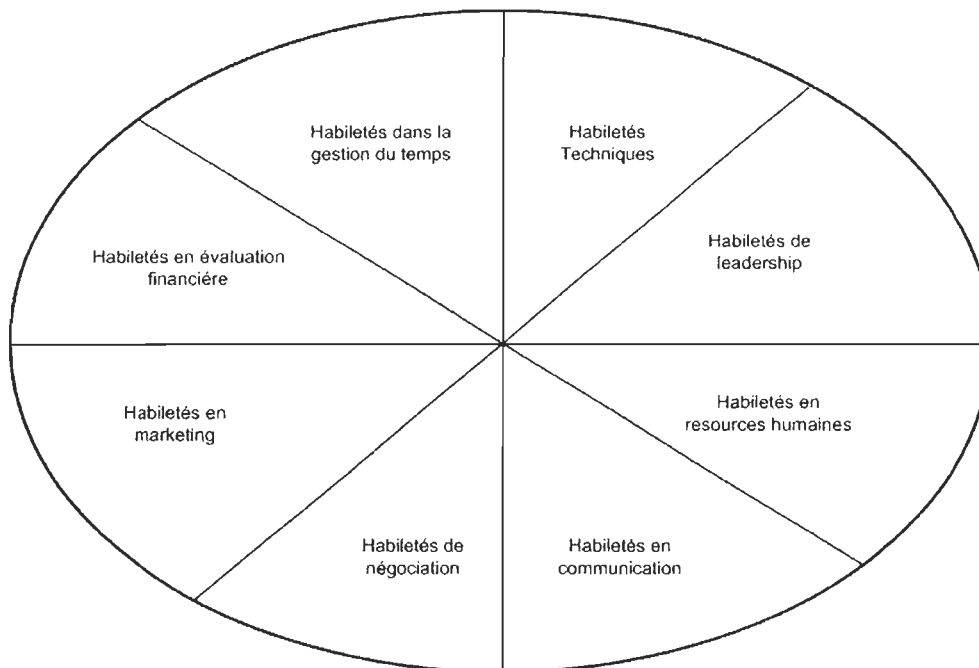
Il faut noter que ces différents éléments de recherche ont eu un effet positif sur le développement des techniques et d'outils visant à faciliter la gestion de projet au sein des entreprises au cours de la deuxième partie de XXème siècle.

1-1-3-9. Les caractéristiques et les rôles du gestionnaire de projet

De nos jours, le contexte des projets est devenu beaucoup plus exigeant que dans les années antérieures.

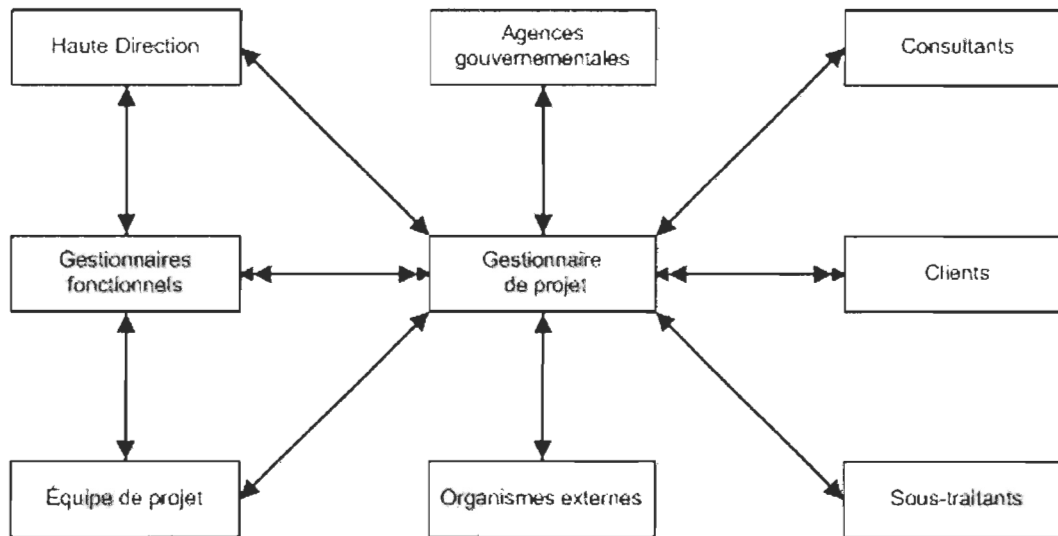
Le développement, la différenciation, la complexité et la spécialisation des technologies ont créé l'apparition de plusieurs parties prenantes et disciplines, que le gestionnaire de projet doit gérer. Il doit également assurer une meilleure coordination entre ces différentes parties prenantes au projet. Les deux figures ci-dessous illustrent certaines habiletés nécessaires pour gérer des projets, de même que diverses interactions reliées au rôle du gestionnaire de projet.

Figure 5 : Habileté importantes pour le gestionnaire de projet



Source : Shtub et al. (1994), p.16.

Figure 6 : Univers organisationnel du gestionnaire de projet.



Source : Shtub et al. (1994), p.16.

Parmi les rôles les plus importants d'un gestionnaire de projet, nous pouvons citer :

Tableau 9 : Rôle de gestionnaire de projet

Rôle de liaison avec l'environnement interne et externe, avec les contractants.	Il doit faire des compromis.
Rôle décisionnelle qui se caractérise par : stratège, pilote, négociateur, leader et dépanneur.	Il doit communiquer avec toutes les interfaces.
Il doit gérer les compromis de performance, coûts, qualité et temps de façon à atteindre la cible.	Il doit bien comprendre les objectifs de projet.
Il doit acquérir les ressources requises.	Obtenir le support de la haute direction.
S'adjoindre à une équipe et de la motiver.	Bâtir un solide réseau d'information.
Il doit gérer les crises.	Demeurer flexible sur le plus d'aspect possible du projet.

1-2. La PME

1-2-1. Définition

La définition de la PME dépend en réalité de plusieurs critères qui sont hétérogènes et variables. Les critères les plus souvent utilisés sont ceux qui étaient les plus facilement

mesurables comme : le nombre d'employés, le chiffres d'affaire, la valeur des actifs, le profit (Julien 2005).

La définition de la PME varie beaucoup d'un pays à l'autre et même à l'intérieur d'un même pays. Une étude réalisée au Québec a permis de recenser plus de 50 définitions différentes de la PME (Filion, 1990).

Nous pouvons considérer la P.M.E dans son aspect qualitatif comme étant une entreprise à but lucratif, gérée de façon autonome, possédant une petite part de marché dans son secteur d'activité. Quant à son aspect quantitatif cela dépend de la classification et des critères adoptés par chaque pays.

Au Canada, une PME ne doit généralement pas employer plus de 250 personnes, ne pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars et ne doit pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance. Selon « la Confédération générale des petites et moyennes entreprises » : les PME se répartissent de la façon suivante : les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés; les moyennes entreprises se définissent de façon variable suivant le pays et le secteur d'activité, avec un maximum généralement fixé à 250 salariés.(Source : Canada, Québec, Office de la langue française, 2001)

1-2-2. Le management des PE et des ME

Selon les recherches qui ont été réalisées par Louis Jacques Filion, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier, HEC Montréal, « Gestion de la PME », nous pouvons déterminer ce qui suit :

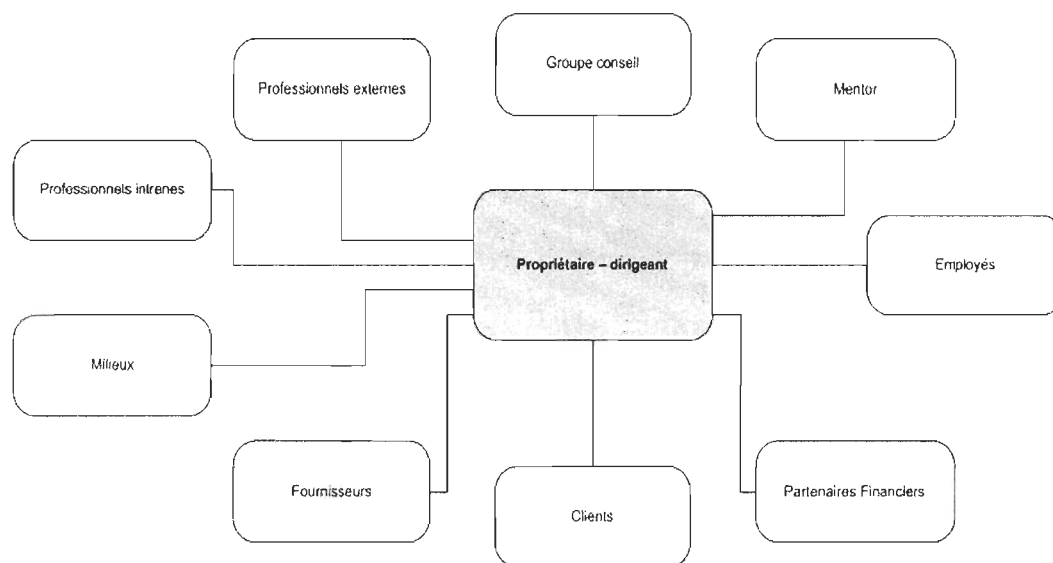
Dans le but d'atteindre ses objectifs et d'exploiter son entreprise, un propriétaire-dirigeant de PE doit avoir des relations avec des professionnels externes : des avocats, des comptables et avec certaines agences gouvernementales, soit pour obtenir du financement ou de l'aide pour des activités comme celles liées à l'exportation.

Un grand nombre des PE sont bien intégrées dans les tissus sociaux de leur environnement. La figure suivante présente l'organigramme type d'une petite

entreprise ; on remarque que le propriétaire –dirigeant possède une relation directe avec les clients, les fournisseurs, les employés et les différents partenaires financiers.

L’organigramme d’une PE montre une personne orchestre qui doit continuellement communiquer avec un grand nombre de parties prenantes.

Figure 7 : Organigramme d’une petite entreprise

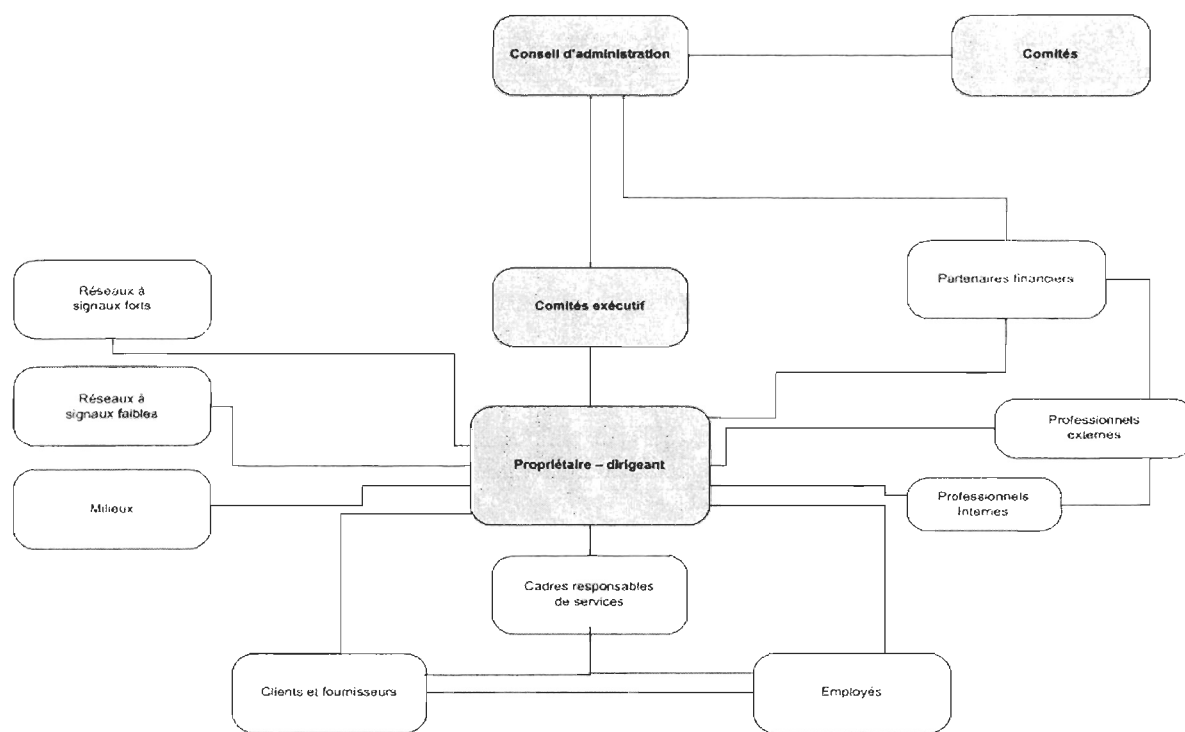


Source : Management des PME : De la création à la croissance.

Les ME, par ailleurs, sont des entreprises qui possèdent un cycle de vie caractérisé par une certaine croissance. Elles constituent une petite proportion des PME, car la majorité des entreprises demeurent petites. Les ME sont dirigées par un propriétaire-dirigeant axé sur la croissance. Elles exigent un niveau plus complexe de management.

Les ME emploient entre 50 et 250 employés. Elles sont constamment données comme modèle à suivre pour dynamiser le développement des organisations, en particulier celui des grandes entreprises. La figure suivante illustre l’organigramme d’une moyenne entreprise.

Figure 8 : Organigramme d’une moyenne entreprise



Source : Management des PME : De la création à la croissance.

1-2-4. Raison d'être pour les PME

La PME existera pour plusieurs raisons:

- L'évolution de l'environnement nécessite une importante flexibilité que peut difficilement obtenir la grande entreprise ;
- Une grande entreprise va favoriser l'existence d'un réseau d'entreprises de petite dimension qui seront des sous-traitantes (exemple de l'organisation de Toyota ou de Benetton) ;
- Il va exister une nécessité d'être proche de son marché ;
- Certaines activités nécessitent l'hypermécialisation du fait des technologies utilisées ou de la taille des marchés (niches stratégiques). D'ailleurs, il peut exister des monopoles interstitiels (tous petits monopoles) ;
- Crainte de faire face aux contraintes étatiques ;
- Volonté du dirigeant de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir ;

- Manque d'innovation de la part des dirigeants.

1-2-5. Les caractéristiques des PME

Selon la recherche menée par Chirishungy Chirushage, «La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion: Cas des PME Congolaise de la ville de Kinshasa. », Mars 2001, nous pouvons constater que :

Les PME sont caractérisées par :

1/- L'Age : L'âge est considéré par plusieurs comme un des facteurs auquel on associe habituellement les causes de faillite.

2/- La taille : Le rôle et l'importance du facteur taille ne sont pas appréhendés de la même façon selon les auteurs et les époques. La taille est souvent déterminée selon le critère de nombre d'employés, et permet le regroupement des entreprises dans une catégorie plutôt que dans une autre. La taille est considérée importante, car elle peut conduire à des comportements managériaux différents.

3/- Le secteur d'activité : Par secteur d'activité, on entend le regroupement des entreprises exerçant la même activité principale. Le secteur oriente les stratégies de l'entreprise, il joue donc un rôle important concernant les chances de succès de l'organisation. Toute organisation évolue au sein d'un environnement. Cet environnement peut être hostile ou favorable à la croissance de l'organisation. L'entreprise ne peut pas ne pas tenir compte de ces facteurs externes dans la prise des décisions stratégiques car les changements dans un secteur d'activité peuvent être fatals pour certaines entreprises si elles ne réagissent pas vite et efficacement.

Diverses études retiennent les caractéristiques ci-après pour cerner le concept de la P.M.E: une petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive et peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.

Par contre, celles qui s'ouvrent au marché mondial, et qu'on qualifie des P.M.E exportatrices, possèdent un système d'information externe complexe à cause de la complexité même de ce marché et des changements constants qui le caractérise, ce qui nécessite de leur part de faire de la veille informationnelle.

** Autres caractéristiques des PME :*

Selon les recherches et les études faites par B.Allali, PH.D.4-420-95 S1A05, nous pouvons déterminer que les PME :

- favorisent le développement local et régional ;
- créent plus d'emplois que les autres employeurs ;
- permettent la mise à profit des idées créatives et favorisent l'inventivité et l'esprit d'entreprise ...
- s'adaptent mieux aux structures économiques de la plupart des pays ;
- représentent plus de 90% de l'ensemble des entreprises dans la plupart des pays du monde.
- Ont une taille restreinte, soit moins de 250 employés
- Favorisent une centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ou des quelques têtes dirigeantes;
- Utilisent une stratégie intuitive ou peu formalisée mettant à profit la proximité du dirigeant et des employés
- Possèdent un système d'information interne simple appuyé sur le dialogue et le contact direct;
- Ont un système d'information externe peu complexe où les clients constituent la principale source d'information (Julien, 1997; Fourcade et Marchesnay, 1997):

Et pourtant,

- les outils et approches développés dans un contexte de grandes entreprises ne permettent souvent pas de les appréhender ;
- Les PME ne sont pas suffisamment comprises quant aux modes de leur création, de leur gestion et de leur développement ;

- Les PME présentent un potentiel de développement sous-exploité.

1-2-6. Quelques chiffres clés de l'importance des PME

Au Québec, la P.M.E représente 99% de l'ensemble des entreprises au Québec; et la création d'emplois par les P.M.E au Québec avait augmenté de 1984 à 1990, de 39% contre 12% pour les grandes entreprises (Garneau et Déry, 1996).

En 1991, selon les données recueillis par Julien et Morin (1995), la création d'emplois au Québec selon la taille de l'entreprise se présentait comme suit :

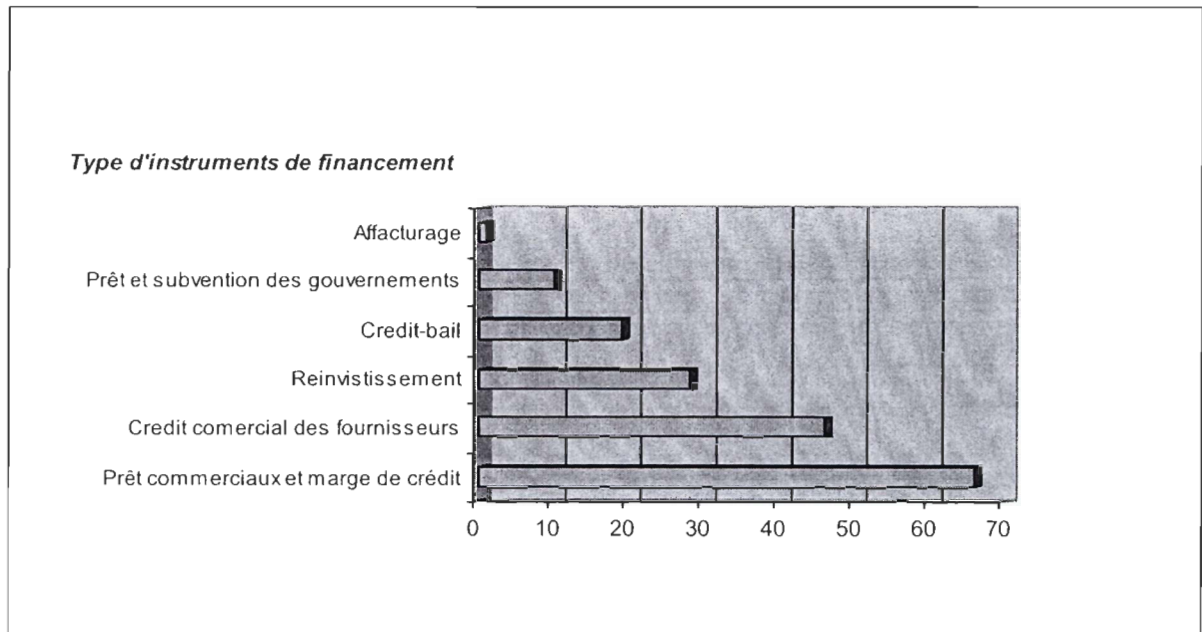
Tableau10 : La variation d'emploi dans les PME

Taille	Nombre d'emploi	Répartition de l'emploi	Taux de croissance
1 à 199 employés	1 196,40	52,59 %	7,27 %
200 et plus	1 078,70	47,41 %	-1,41 %
Total	2 275,10	100,00%	-4,58 %

Ils ont même démontré une relation positive et significative entre la part des emplois des P.M.E dans une industrie et la croissance totale de l'emploi dans cette industrie.

La figure 8 qui suit présente des statistiques sur les sources de financement utilisées par les PME québécoises en 2000. Selon cette figure, on peut constater l'absence des sources de financement personnelles qui sont nombreuses dans les cas des PME. On remarque aussi que l'utilisation du crédit traditionnel occupe une place importante de même celle du crédit des fournisseurs.

Figure 9 : Pourcentage des PME ayant fait appel à des instruments de financement en 2000, selon le type d'instrument



Source : Gouvernement du Canada(2005).

Voici d'autres données intéressantes sur les PME au Québec (Statistiques Canada, Ministère de l'industrie du Québec, Banque Nationale et Banque Royale) :

- Plus de 2,3 millions de PME au Canada emploient moins de 100 personnes ;
- 97.7% des entreprises québécoises emploient moins de 100 employés ;
- 55% des salaires sont payés au Québec par des entreprises familiales ;
- Une PME sur 5 est détenue exclusivement par une femme alors que 27% sont propriété conjointe d'un couple ;
- 94% des nouvelles entreprises emploient moins de 5 employés ;
- 2/3 des emplois créés au Québec sont le fait d'entreprises familiales ;
- 90% des entreprises en Amérique du Nord sont des entreprises familiales. (plus de 80% au Québec)

Selon l'article d'André Joyal et Laurent Deshaies, Université du Québec à Trois-Rivières, « Des PME québécoises en milieu rural: des exemples de succès », Février 1998, nous pouvons constater que les PME manufacturières sont à l'origine de plus de la moitié des emplois manufacturés dans sept régions administratives du Québec: Laval, milieu urbain (64,1%), Bas-Saint-Laurent, rural périphérique (63,1 %), Lanaudière, rural périphérique (58,2 %) Chaudière-Appalaches, rural central, (58 %) Québec milieu périurbain, (57 %) Montréal (53 %) Mauricie-Bois-Francs, en partie rural central (51,4 %). La place relative de la PME manufacturière en région non métropolitaine demeure cependant plutôt marginale.

1-2-7. Les différents types de propriétaires-dirigeants de PME

Selon les recherches faites par (Filion 1997 ; 2000a et b ; 2003), nous pouvons distinguer six types de propriétaires-dirigeants de PME :

1. Le bucheron
2. Le papillon
3. Le libertin
4. Le bricoleur
5. Le converti
6. Le missionnaire

Le bucheron :

Le bucheron déteste la foule. Quand il communique avec les autres, il a l'impression de perdre son temps. Il est ambitieux et il possède de bonnes capacités de travail. La culture organisationnelle de son entreprise est fondée sur la production. Généralement, il est constant dans ce qu'il fait. Les bucherons qui réussissent et qui continuent à apprendre deviennent éventuellement des missionnaires.

Le papillon :

Le papillon aime travailler intensément, mais cela ne dure pas longtemps. Il aime fôlâtrer. Il crée des entreprises puis les vend. Il achète des entreprises en crise, en minimise les coûts de fonctionnement, établit quelques modifications clés et les revend.

Il aime la rapidité au niveau de l'exécution des choses. Il peut évaluer aussi bien les forces et les faiblesses d'une entreprise que son marché potentiel.

Le libertin :

Ce dernier aime la fête, le jeu, les loisirs. Il mène une vie sociale active. Il voit son entreprise comme un soutien financier, comme un moyen qui lui permet de gagner les ressources suffisantes pour pratiquer les activités qui l'intéresse vraiment. Un certain nombre de libertins remplacent progressivement certaines de leurs activités de loisir et de sport par une implication sociale ou pratique.

Le bricoleur :

Le bricoleur consacre toute son énergie, ainsi que tout son temps à son entreprise.

Le converti :

Le converti, pour lui, il voit le monde divisé entre les pour et les contre : D'un côté, ceux qui le soutiennent, et les autres. Il tend à surévaluer ceux qui réagissent et pensent comme lui et demeure méfiant par rapport aux autres, qui, selon lui, n'ont pas encore trouvé leur chemin.

Le missionnaire :

Le missionnaire connaît très bien son produit ainsi que son marché. Généralement, le missionnaire crée son entreprise lui-même, sinon il en achète une qu'il transforme substantiellement. Il est dévoré par une véritable passion pour ce qu'il fait et est convaincu que son entreprise constitue un apport important pour ses clientèles.

I-2-8. Les quatre types de PME

Les PME locales :

Les PME locales sont des entreprises qui n'exportent pas et qui n'innovent pas, peu importe leur degré de dépendance commerciale. De manière générale, les PME locales

utilisent des pratiques de gestion et d'affaires peu sophistiquées. Ce sont les moins dynamiques, étant plutôt réactives que proactives. Le dirigeant de la PME locale détient moins souvent un diplôme collégial ou universitaire, manifeste peu d'intérêt pour les activités de R-D et d'exportation.

Les PME exportatrices :

Les PME exportatrices sont des entreprises qui exportent 20% et plus de leur production à l'extérieur du Canada mais qui n'innovent pas, tous degrés de dépendance commerciale confondus. Ces PME se qualifiaient plutôt de réactives et de peu sophistiquées. D'une part, leur dirigeant est assez ingénieux pour trouver des débouchés à l'étranger pour ses produits, ou du moins, s'il s'agit de commandes non sollicitées, il est assez débrouillard pour maîtriser la complexité des transactions internationales. En somme, le dirigeant de la PME exportatrice est orienté vers l'exportation et manifeste peu d'intérêt pour l'innovation.

Les PME innovantes :

Les PME innovantes dont le budget de R-D correspond à au moins 0.8% du montant de leurs ventes, sans pour autant pouvoir se qualifier de PME globales, soit parce qu'elles n'exportent pas ou peu ou soit parce qu'elles sont dépendantes commercialement de quelques clients. Le dirigeant de la PME innovante présente plus de similitudes avec celui de la PME globale, sauf que ses intérêts se portent davantage vers la R-D au détriment de l'exportation. Il est ouvert à l'information riche et est plus souvent détenteur d'un diplôme collégial ou universitaire. Les PME innovantes nagent plus dans un environnement à la fois turbulent et incertain. Le taux élevé d'introduction de nouveaux produits sur le marché contribue à l'instabilité de leur environnement ainsi qu'à l'atteinte plus difficile d'un équilibre financier.

Les PME globales :

Les PME globales dont le budget de R-D correspond à au moins .8% du montant des ventes, dont les ventes à l'exportation représentent au moins 20% des ventes totales et qui ne sont pas dépendantes commercialement de quelques clients majeurs. La PME

globale est sans contredit celle qui remporte la palme sur tous les tableaux. Son dirigeant est ambitieux, à l'avant-garde des tendances et il est ouvert aux nouveautés, tant en termes de technologie que de marchés. Son style de gestion est moderne et de surcroît, son entreprise affiche une performance financière remarquable: elle se caractérise par un leadership ouvert, tout en étant décentralisée et réseautée à l'externe.

Le dirigeant de la PME globale manifeste un intérêt plus net pour les activités d'exportation au-delà des activités de R-D, Il est proactif dans ses choix stratégiques, autant en terme d'introduction de nouvelle technologie que de nouveaux produits et est ouvert à la recherche et au partage d'information. Ses activités de veille sont plus sophistiquées (réseaux à signaux faibles) et il s'entoure plus souvent d'un conseil d'administration. Les PME globales sont plus importantes autant en terme d'effectif que de volume d'activités, et ont une clientèle plus diversifiée que les autres.

1-2-9. La place des TIC dans les PME exportatrices et les PME globales

Définition des TIC :

En France, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) définit les TIC : Technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies basées sur l'électronique disponible et accessible via des infrastructures de réseau soit au plan local (entreprise), soit au plan mondial. Cette définition a été formulée par Martine Boutary (ESC Toulouse). Nous pouvons résumer la place des TIC dans les PME exportatrices et les PME globales dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Place des TIC dans deux types de PME internationalisées

	TIC et PME exportatrices	TIC et PME globales
Caractéristique	-Ingéniosité	-Ambition
Objectif global	-Renforcement de la proximité	-Prise en considération d'une réorganisation globale.

Objectifs opérationnels	-Démultiplication de la communication dans les meilleures conditions (économique, temporelles, etc.) -Renforcement de la relation avec le client.	-Mise en œuvre d'une communication intense mais choisie avec tous les partenaires. -Etablissement d'un lien entre toutes les fonctions de l'entreprise, et entre celles-ci et l'environnement extérieur -Organisation et déploiement de toutes les technologies disponibles.
Exemples de TIC mobilisées	-Prioritairement des technologies communicationnelles simple : messagerie, sites Web, appareil photo numérique.	-Messagerie, site Web, intranet, extranet, logiciels de planification du Marketing, de la logistique, de la gestion de ressource humaine, ERP, etc.
Utilisation des TIC	-Outil.	-Support de l'organisation de l'entreprise.
Résultats attendus	-Hausse des ventes à l'exportation.	-Amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Source : Management des PME : Mobilisation des TIC et stratégies internationales.

1-2-10. PME et internalisation

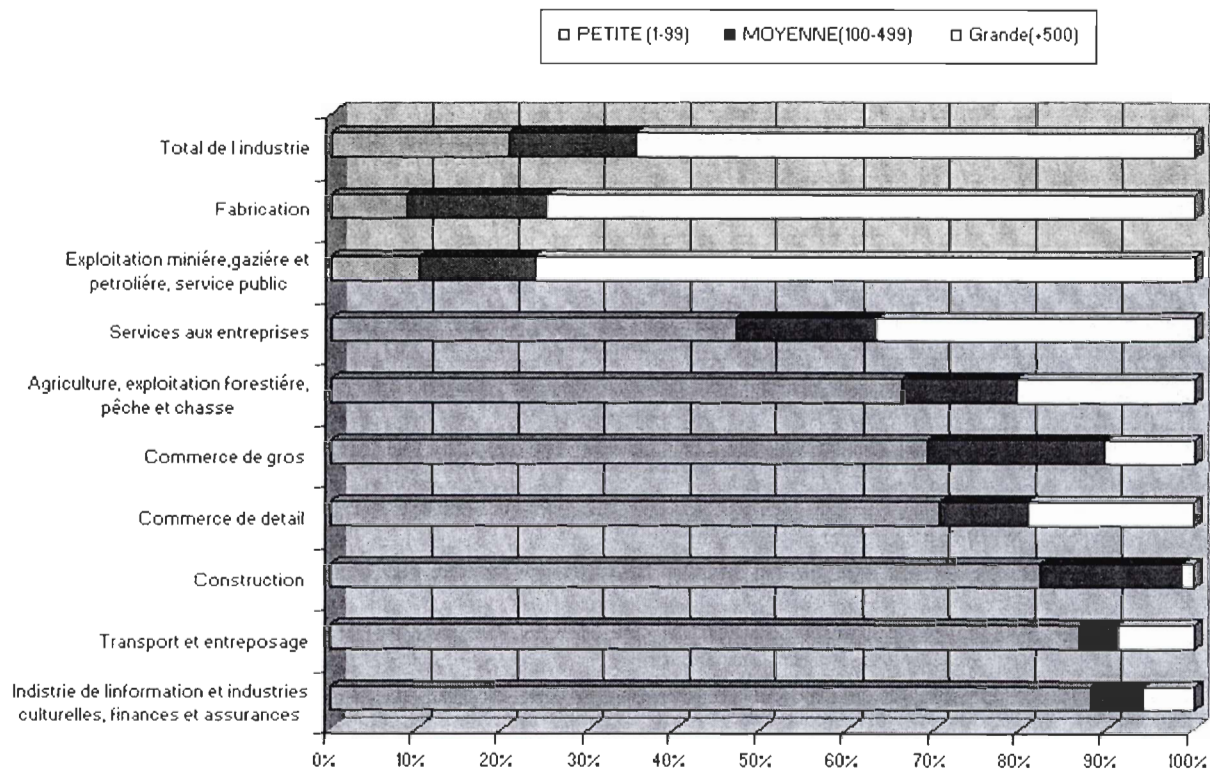
Définition de l'internalisation :

"... la totalité des activités transfrontalières qu'elles soient liées à la production ou au commerce d'actifs, de marchandises ou de services; et qu'elles aient lieu à l'intérieur de la même institution ou entre des agents économiques indépendants". (Dunning, 1989).

Importance des PME internationales :

Suite à un rapport de « la Direction générale de la politique de la petite entreprise d'Industrie Canada (2004) » montre cependant que « Les entreprises contribuent bien plus aux exportations qu'on ne le croyait » (Voir la Figure 9). En 2002, 85% des exportateurs canadiens étaient de petites entreprises (moins de 100 employés) et que leurs exportations représentaient 20% de la valeur totale des exportations. Cette proportion s'accroît même à 36% si on tient compte des exportations des entreprises de taille moyenne (moins de 500 employés), qui représentaient 16% de la valeur totale des exportations en cette même année.

Figure 10 : Répartition des exportations (2002).



Source : Statistique Canada, Registre des exportateurs canadiens, Juillet 2004.

1-2-11. Difficultés vs Facteurs de succès des PME sur les marchés étrangers

Selon l'étude réalisée par Brahim Allali, HEC Montréal, « PME et internalisation », nous pouvons résumer les difficultés et les facteurs de succès des PME sur les marchés étrangers comme suit :

Les difficultés :

- Difficulté liée à la nouveauté : Lorsque les PME pénètrent un marché étranger, elles sont souvent mal informées sur le marché et les pratiques d'affaires qui ont cours. Donc cela présente un handicap certain et les PME qui ne sont pas

persistantes, perdent rapidement leur patience et peuvent même aller jusqu'à se retirer du marché.

- Difficulté liée aux ressources : Généralement, les PME se caractérisent par un manque de ressources de toutes sortes pour réussir leur internationalisation. Cela représente un véritable handicap pour asseoir leur présence sur les marchés étrangers face aux grandes entreprises.
- Difficulté liée à l'étrangeté : Souvent, les PME étrangères sont méconnues du public. Cela est d'autant plus important que, dans un certain nombre de cultures, la préférence pour les produits nationaux est très marquée.
- Difficulté liée aux relations : Généralement, les PME qui n'établissent pas des contacts dans les pays étrangers, se trouvent handicapées, surtout dans ceux où les connaissances et les prescripteurs jouent un rôle clé dans l'acte d'achat.
- Autres difficultés :
 - Difficulté liée à la gestion interculturelle :
 - Difficulté au niveau de la capacité des dirigeants de la PME à comprendre et à gérer les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays étranger.
 - Difficulté liée à l'organisation asymétrique :(Zucchella, 2000)
 - La gestion et l'organisation de la PME sont centralisées alors que ses activités sont internalisées.
 - La PME trouve du mal à protéger son savoir-faire lorsqu'elle collabore avec de grandes entreprises.

Les facteurs de succès :

- Vision claire et partagée du dirigeant et de son équipe : Il semble que la vision claire du dirigeant soit étroitement liée à des bonnes performances sur les marchés étrangers (Allai, 2004).
- Esprit d'équipe : L'esprit d'équipe joue un rôle important dans les PME. Celles qui réussissent le mieux leur mondialisation ont généralement un dirigeant entouré d'une équipe soudée et solidaire.

- Système d'apprentissage et de gestion du savoir : La PME doit souvent s'attacher avec un réseau local ou international pour réussir son mondialisation et faire face à la concurrence souvent farouche des grandes entreprises.
- Les stratégies de concentration : Les PME qui réussissent sur les marchés étrangers sont celles qui adoptent des stratégies basées sur la concentration, nombre limité de produits sur un nombre limité de marchés. Ainsi ces PME utilisent des processus de management et des structures organisationnelles leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés (Shuman et Seeger, 1986).
- La position proactive du dirigeant : Il semble que plus le dirigeant est proactif dans la décision d'internationaliser sa PME, plus que la chance de réussite de ses décisions augmente.

1-2-12. Système d'information dans les P.M.E

Selon la recherche qui a été faite par Mimbwi Bwankaba «L'importance du système d'information pour la planification et le contrôle d'une PME », Mars 1995, nous pouvons conclure ce qui suit :

Lorsque nous parlons de système d'information dans le cadre des entreprises de petite dimension, il est important de remarquer que :

La stratégie d'une petite entreprise n'est pas à la dimension de celle d'une grande entreprise. N'ayant pas la possibilité d'avoir une action de large envergure sur l'environnement, elle limite le plus souvent ses initiatives à une adaptation aussi judicieuse que possible à l'évolution de cet environnement.

Les risques de l'innovation, compte tenu de la masse plus réduite des moyens en œuvre, s'en trouvent réduits, les corrections de cap sont plus faciles.

L'utilisation des techniques économétriques de pointe (recherche opérationnelle, calcul de probabilité, etc.) n'est pas tellement nécessaire. Les relations humaines étant, en général plus directes, plus simples, il est moins difficile de prévenir les conflits sociaux

par des discussions opportunes et lorsqu'ils se déclenchent, néanmoins, d'en réduire la portée.

L'entreprise doit être particulièrement sensible au coût des opérations d'exploitation du système. La compétence des dirigeants est plus technique qu'administrative. Il ressort de tous ces points que le système à développer doit être très simple et pratique.

1-2-13. Les PME, du point de vue des employés

En se référant à l'étude de Bruno Fabi et Richard Lacoursière (2006), «Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME», nous pouvons noter plusieurs points forts et points faibles des PME, du point de vue des employés.

Points forts :

La taille réduite de ce type d'entreprise facilite les contacts humains personnalisés. Les PME favorisent et facilitent les contacts et les communications entre la plupart des membres de l'organisation et surtout avec le propriétaire et les dirigeants.

Points faibles :

Les conditions de travail offertes par les PME sont moins généreuses comparativement aux grandes entreprises en ce qui concerne la rémunération, les avantages sociaux, la formation et les possibilités de cheminement professionnels à long terme au sein de l'entreprise. (Arnold, Schalk, Bosley et Van Overbeek, 2002; Belfield, 1999; Kalleberg et Van Buren, 1996; Wagner, 1997).

Tableau 12: Points forts et points faibles des PME, du point de vue des employés.

Points forts	Points faibles
Contacts humains personnalisés. Meilleure communication avec le propriétaire et les dirigeants. Possibilité de se démarquer rapidement. Plus grande souplesse dans l'organisation du travail (polyvalence). Plus grande autonomie dans l'exécution des tâches. Davantage de réceptivité et de soutien de la part de l'employeur. Plus grande souplesse en vue de concilier travail et vie personnelle.	Rémunération et avantages sociaux moins généreux. Possibilités de formation et de perfectionnement moins nombreuses. Possibilité de promotion moins nombreuse. Faiblesse de l'expertise en GRH ; Entreprises moins prestigieuses.

Source : Fabi, Lacoursière, Vallé et Gélinas, 2006.

1-3. Quelques rares études empiriques relatives à la gestion de projet dans les PME

Réellement, il est difficile de trouver des articles ou des recherches ou même des ouvrages qui traitent la gestion de projet dans les PME. Néanmoins, il existe quelques recherches et articles qui traitent de la gestion de projet dans les PME.

Une première enquête multisectorielle et internationale a été dirigée par Leroy (en France) auprès de 790 professionnels du domaine ainsi que d'autres responsables fonctionnels et hiérarchiques et dont l'objectif était de détecter et analyser les éventuels facteurs contingents du management de projet. Une deuxième enquête a été réalisée par Urli, B. et Urli, D. sur les pratiques du management de projet au Québec en 1999 auprès de plus de 400 projets de différentes natures. Une troisième enquête¹ a été menée par Besner, C. et Hobbs, B. sur l'utilisation de la boîte à outils de la gestion de projet auprès de 750 répondants dont 250 au Canada, 375 à l'USA, 125 dans le reste du monde. Enfin, il y a la recherche de Staali, W. (2009) sur les pratiques de la gestion de projet dans les PME Québécoises.

Par ailleurs, une étude a été réalisée par deux chercheurs canadiens Couillard et Navarre (1993) sur 112 projets militaires et dont les résultats sont apparus comme important à

¹ *Project Management Journal (PMJ, Section Montréal), le Bulletin –vol 12, N 2 Juin-Juillet, 2003.*

intégrer dans une réflexion sur le management de projet. Une autre étude a été menée par Christophe Midler² qui a observé et analysé toutes les étapes de conceptions de la Twingo chez Renault depuis 1989 et ce, en tant que sociologue. Les résultats de cette étude ont été centrés sur l'idée qu'il ne faut pas investir sur comment mettre en œuvre un projet d'une manière cohérente à une équipe de projet mais plutôt investir sur comment les acteurs doivent agir effectivement dans des situations différentes pour réussir un projet. De son côté, le Centre for business Practices (2003) a mené une étude sur l'application de pratiques reconnues de gestion de projet et dont les résultats ont montré une amélioration moyenne de 21 % sur 19 éléments mesurés et, en particulier :

- 38,6 % sur l'estimation des échéanciers
- 37,6 % sur la satisfaction du client
- 37,0 % sur la correspondance avec les objectifs stratégiques
- 32,8 % sur l'estimation des coûts à l'heure
- 32,5 % sur les délais et coûts consommés
- 32,1 % sur le respect des échéanciers
- 31,9 % sur la qualité
- 25,6 % sur la performance par heure travaillée
- 23,8 % sur le respect des budgets
- 23,0 % sur le temps de réaction
- 22,8 % sur la productivité du personnel
- 21,7 % sur le temps d'accès au marché
- 12,9 % sur le taux de défauts
- 12,9 % sur l'estimation du taux de défauts
- 11,9 % sur le nombre de défauts trouvés par les pairs
- 11,8 % sur le temps moyen de réparation d'un défaut
- 7,6 % sur l'estimation de la qualité
- 5,1 % sur l'estimation de la taille des composantes
- 3,9 % sur la taille des composantes

² Christophe Midler, *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, Collection : *Stratégies et management*, Dunod, 2004

Julie Bérubé, dans son étude exploratoire intitulée « Recherche Exploratoire sur les critères de succès des projets des PME », propose les facteurs et les critères suivants qui mènent aux succès des projets des PME :

- Le respect des échéanciers ;
- Le respect des budgets ;
- La satisfaction des parties prenantes ;
- L'innovation ;
- Le respect de la qualité technique ;
- La satisfaction du contexte de projet ;
- L'impact de l'environnement interne et externe.

Dans l'article de Jocelyn Villeneuve. (2002) « obstacles à la gestion participative dans la conduite des projets », nous pouvons retrouver quelques freins face à l'adoption de la GP au sein des PME :

- Les outils de gestion sont trop peu valorisés.
- Certains problèmes internes empêchent les PME d'appliquer la GP. Ces problèmes internes sont : les problèmes de Marketing, les problèmes financiers, les problèmes de productions, les problèmes de gestion et les problèmes logistiques.
- Certains problèmes externes empêchent aussi les PME d'intégrer le concept de GP. Ces problèmes externes sont : les problèmes politiques, les problèmes éthiques, les problèmes culturels, les problèmes techniques et les problèmes administratifs.

En conclusion, nous pouvons constater que les recherches qui traitent de la gestion de projet dans les PME sont très restreintes et limitées. Ceci nous amène à creuser ce domaine de « la gestion de projet dans les PME », en posant la question suivante, et qui représente notre question de recherche :

Quelles sont les facteurs d'adoption ou les freins à l'adoption de la gestion de projet dans les PME ?

Pour répondre à cette question, nous avons mis l'accent sur plusieurs articles qui décrivent les facteurs facilitateurs qui encouragent et les barrières qui empêchent les PME à adopter une bonne gestion au sein des entreprises. Suite à ces nombreux articles et recherches qui traitent de la gestion dans son contexte général, nous avons procédé à une analogie entre la gestion et la gestion de projets. Plus précisément, nous avons utilisé une analogie entre les obstacles, les facteurs facilitateurs dans l'adoption d'une bonne gestion et les facteurs facilitateurs ou les freins dans l'adoption de la gestion de projets au sein des PME.

1-3-1. Les facteurs facilitateurs de l'adoption de la gestion de projet dans les PME

A partir des articles de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais. (2006), « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME. Quels facteurs facilitateurs ? » et de Christophe Bourgeois « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », nous pouvons proposer, par analogie, quelques facteurs qui encouragent les PME à adopter la gestion de projet :

- Subvention de l'état.
- Exonération d'impôt auprès de l'état.
- La disponibilité et l'accessibilité des connaissances et des informations.
- Le niveau de structuration, de standardisation, d'uniformisation et de maîtrise des processus de gestion de projet, impose à l'impartiteur de fournir un service de qualité.
- L'expertise en gestion de projets amène une rigueur, performance au travail et un livrable du projet de qualité.
- La GP permet l'évaluation de la capacité de réalisation des développements cibles en se basant sur : les ressources disponibles, l'expertise requise,.....
- La GP permet la pro activité, la capacité d'anticipation et l'analyse des tendances.
- La GP permet la réduction de la courbe d'apprentissage et facilite l'interchangeabilité.
- La GP permet l'évaluation de la capacité de l'entreprise à réaliser ses projets.

- La GP permet un grand contrôle sur les projets par des actions proactives.
- La GP permet l'identification des goulots d'étranglement sur les ressources et de la capacité de l'entreprise à réaliser son plan financier.

De plus, et à partir de l'étude de Greiner, L.E. (1998). « Evolution and Revolution as organisation Grow », ainsi que de celle de Hoffman W.H et Schlosser R. (2001). « Success factors of strategic alliances in small and medium sized enterprises » , nous pouvons donc ajouter, par analogie à la GP, d'autres faits ou réalités qui favorisent l'adoption de la GP à l'intérieur des PME.

- L'évolution des projets internationaux.
- La recherche du profit (contexte de la diversification des projets).
- La volonté de diversification de risque par la GP.
- La présence d'opportunités dans la gestion de projet.
- Beaucoup d'outils de gestion apparaissent inappropriés ou obsolètes, ce qui nécessite la présence de la GP.
- Le surnombre des procédures, la multiplication des règles (normes ISO, démarche qualité, traçabilité, capitalisation, transfert et...) exigent d'intégrer de nouveaux type de comportements et de régularités tels que ceux qu'imposent la GP.
- Une grande souplesse financière pour les PME : un financement de leur développement par leur cash-flow.
- Une politique rigoureuse au sein des PME afin de mieux adopter la GP.

Selon l'article de Julien, P, A (1990). «Vers une typologie multicritère des PME », nous pouvons aussi déduire, par analogie à la GP, d'autres facteurs qui seraient basés sur les remarques suivantes :

- La GP permet un partage harmonieux des connaissances.
- La GP assure la préservation des compétences.
- La GP accroît la capacité d'innover des organisations.

Par analogie avec l'étude de Baron A.R. (2006), « Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs Connect the Dots to identify new Business Opportunity », nous pouvons considérer ces autres facteurs d'adoption :

- La GP développe une meilleure connaissance des savoirs organisationnels.
- Les PME n'hésitent pas à recourir aux partenariats dans l'élaboration et le déploiement des solutions retenues, ce qui facilite l'intégration de la GP.
- La GP crée une culture de partage des savoirs s'appuyant notamment sur une bonne qualité de vie au travail.

De l'étude de Lorino P. (2002) «Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion», nous pouvons déduire, par analogie à la GP, ces autres facteurs qui facilitent l'adoption de la GP au sein des PME :

- La GP assure un suivi continu des progrès réalisés.
- La GP soutient l'équipe de gestion dans le virage souhaité.
- La GP gère de façon optimale la diversité.
- La GP mise sur la communication et le partage.

Enfin, dans la recherche de Mazars, A (2000), « Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion: Quels facteurs de succès? », nous avons repris quelques uns des constats qui, par analogie à la GP, pourraient traduire des facteurs facilitant ou non l'adoption de la GP dans les PME :

- La GP favorise le développement des ressources.
- La GP adapte la relation de supervision en fonction des besoins individuels et collectifs.
- La GP favorise l'émergence d'un climat propice au transfert du savoir.
- La GP favorise les « Partenariats » à l'interne et à l'externe.

1-3-2. Les barrières à l'adoption de la gestion de projet dans les PME

Selon l'article de Christophe Bourgeois(2006), «Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », nous pouvons déduire par analogie quelques barrières qui empêchent les PME d'adopter la gestion de projet :

- La capacité d'absorption des nouveaux personnels (gestionnaires de projet, équipe de projet, bureau de projet,...) est limitée.
- La culture organisationnelle est rigide.
- La culture et le comportement des dirigeants et de la haute direction sont rigides et complexes.
- Pas d'ouverture sur l'environnement externe.
- L'information n'est pas disponible et accessible à tous les niveaux hiérarchiques à cause de la confidentialité.
- Le manque de confiance.
- La capacité financière limitée.
- La faible expérience avec les consultants et les intervenants externe.
- L'absence de crédibilité envers les consultants externes, avec lesquels l'entreprise a eu des relations.
- La difficulté à convaincre de la valeur ajoutée et de l'utilité des services offerts.
- La résistance aux changements envers les nouvelles méthodes et pratiques est forte.
- Le manque de ressources, de temps et la charge de travail entravent considérablement la communication et les occasions d'échanges formels ou informels entre les personnels et l'intervenant externe.
- La faible exploitation des connaissances disponibles au niveau informationnel.
- La perception du gestionnaire de projet n'est pas encore bien comprise.
- Les gestionnaires sont un peu rébarbatifs à l'idée de rendre des comptes et apprécient encore moins d'être contrôlés et suivis de très près.
- La gestion globale de l'intégration et de la communication présente encore des difficultés dues à la fréquence des mises à jour du cadre d'exécution et à la multitude des intervenants.
- La mauvaise perception du personnel par rapport aux outils fournis.
- Malgré les efforts fournis au niveau de la conservation des historiques des projets, les leçons apprises, et la standardisation de la codification des connaissances, il reste beaucoup de chose à faire pour exploiter davantage le stock de connaissances disponible, ce qui entraîne des difficultés, pour l'entreprise, à adopter de plus un nouveau mode de gestion comme la gestion de projet.

- La quantification des résultats et leur imputabilité à la gestion des connaissances restent difficilement vérifiables.
- Les risques liés à la gestion de projet :
 - ✓ Risques internes dont : l'imprécision des tâches, l'incohérence des cahiers de charges du projet, les risques techniques et d'industrialisation, les risques liés au manque de maîtrise des processus de développement et de suivi des projets.
 - ✓ Risques externes liés à : l'obsolescence commerciale, la réglementation des spécifications.
 - ✓ Les risques qui concernent la prévision d'utilisation des ressources relativement à : la prévision des ressources requises, la disponibilité des ressources requises.
 - ✓ Les risques de détection tardive tels : la disponibilité de l'information, le traitement de l'information.
 - ✓ Les risques de diagnostic erroné relatifs : à l'analyse de cause erronée, à la sur ou sous-estimation d'un problème.
 - ✓ Les risques de réponses inappropriées dont ceux relatifs à : la logique locale, la logique d'indicateurs, la création de nouvelles règles.

De plus, avec l'étude de Jean Claude Querre, Décembre 2003, dans son article « Quelle formation à la gestion pour les PME ? », nous pouvons, par analogie à la GP, mentionner d'autres obstacles à l'adoption de la GP au sein des PME :

- L'attitude des gestionnaires à l'égard de la GP (Intérêt, mentalité, culture, etc.)
- La technologie interne de la PME, la disponibilité des ressources, ainsi que les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise (caractéristiques internes, gestion Marketing...), ne sont pas susceptibles de s'adapter à la GP.
- Le processus interne de communication et de coordination entre les niveaux hiérarchiques apparaît trop peu formalisé, trop flou.

L'étude de Bayad M et Garand D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », permet, par analogie à la GP, d'identifier d'autres obstacles à l'adoption de la GP au sein des PME :

- Les handicaps psychologiques des propriétaires-dirigeants (méconnaissances des avantages et du contexte de la GP).
- La crainte de certains propriétaires-dirigeants d'intégrer une nouvelle discipline, (la GP), au sein de l'entreprise.
- Les cadres ne sont pas suffisamment formés à la gestion de projet.

Enfin, avec la recherche de Storey J. (2002), « The Management of Innovation Problem », nous pouvons, par analogie à la GP, ajouter d'autres barrières face à l'intégration de la GP dans les PME:

- Mauvaise gestion au niveau de l'organisation du travail, des technologies :
Donc ceci peut créer un risque face à l'adoption de la GP.
- Démarche hiérarchique pas vraiment systématisée.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique de la recherche et Analyse des résultats

2-1. Cadre méthodologique de la recherche

Afin de faciliter sa réalisation, cette étude qualitative-exploratoire se base sur un modèle formel de recherche. Elle est divisée en trois parties à la fois distinctes et complémentaires, soit la phase conceptuelle, la phase méthodologique et la phase empirique.

2-1-1. La phase conceptuelle

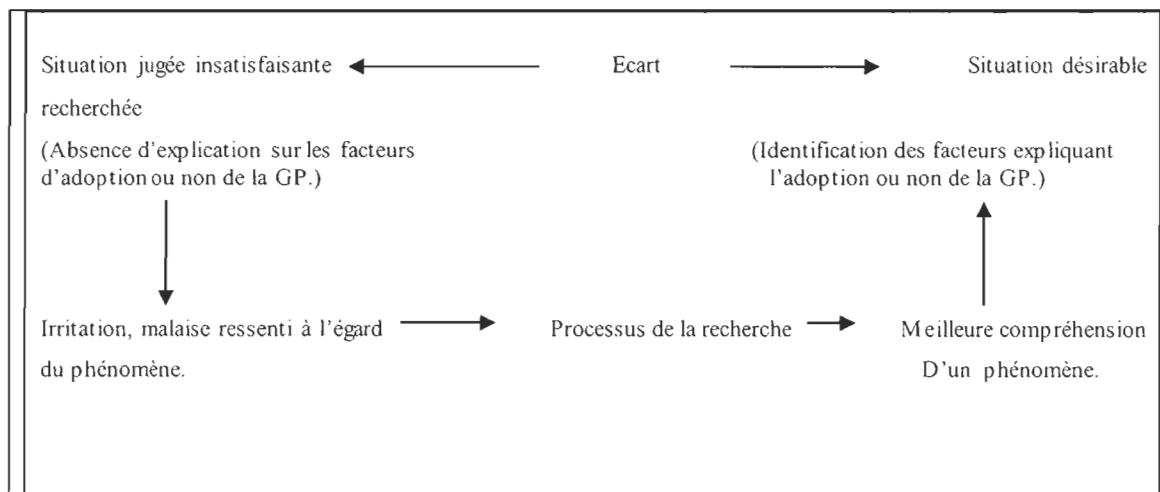
Dans la phase conceptuelle, il est possible de choisir et de formuler un problème de recherche, en plus d'analyser les écrits pertinents et d'élaborer une question de recherche, de même qu'un cadre de référence.

A. Formulation du problème de recherche :

Selon Fortin et al. (1996), toute recherche a pour point de départ une situation considérée comme problématique qui exige une explication ou, du moins, une meilleure compréhension du phénomène observé. Ce mémoire de recherche ne fait pas exception à cette règle. En effet, encore aujourd'hui, un nombre considérable d'entreprises recourent à aucune méthode particulière pour gérer leur projet, l'accent étant mis davantage sur un retour sur l'investissement rapide plutôt que sur la qualité du travail effectué. Même si on observe plusieurs écrits intéressants dans le domaine de gestion de projet, notamment en ce qui concerne les méthodes et outils les plus utilisés, on retrouve peu de recherches, quantitatives ou qualitatives, qui se sont penchées sur les véritables raisons pouvant expliquer pourquoi certaines entreprises choisissent de recourir à la gestion de projet, et, à l'inverse, pourquoi d'autres entreprises n'utilisent pas ce mode de gestion pour gérer leurs projets. Dans cette optique, une intervention sur le terrain s'avère nécessaire afin d'obtenir des éléments de réponses à ces interrogations.

Le schéma suivant explique le déroulement du processus de recherche qui consiste à fournir des connaissances utiles à la compréhension et à l'amélioration de la situation problématique décrite précédemment.

Figure 11: Le problème de recherche :



Source : schéma adapté de Fortin (1996, p.48)

Les données recueillies sur le terrain permettront, entre autre, de contribuer à l'avancement des connaissances en gestion de projet. Le moyen privilégié pour effectuer une telle enquête est de visiter un nombre limité d'entreprises et d'y réaliser des entrevues semi-dirigées afin d'obtenir le plus d'information possible. Ainsi, en recourant à une approche de type qualitatif-exploratoire, on s'assure d'explorer au maximum toute question potentiellement intéressante, au lieu de se limiter à des réponses rigides comme dans l'utilisation de questionnaires.

A cet effet, Fortin et al. (1996), affirment que l'entrevue est l'outil privilégié pour les études exploratoire-descriptives pour lesquelles le chercheur utilise une approche dite qualitative. Ce mode de communication remplit généralement trois fonctions :

- Servir de méthode exploratoire pour examiner des concepts et concevoir des hypothèses.
- Servir d'instrument de mesure principal à une recherche.
- Servir de complément à d'autres méthodes, notamment pour valider les résultats obtenus.

De plus, l'entrevue facilite la détection des erreurs d'interprétation issues des réponses obtenues.

B. La Question de recherche :

Après avoir exposé les différentes théories existantes concernant la gestion de projet, cette étude qualitative-exploratoire doit répondre à la question de recherche suivante :
Quelles sont les facteurs d'adoption ou de non adoption de la GP dans les PME ?

A cet effet, l'étude répondra à la question de recherche sous l'angle suivant :

- Quelles sont les facteurs qui motivent les PME à adopter la gestion de projet?
- Quelles sont les barrières qui découragent les PME à adopter la gestion de projet ?

2-1-2. Phase méthodologique

La phase méthodologique fournit l'occasion de choisir un devis de recherche approprié pour ce type d'intervention sur le terrain, de définir la population et l'échantillon, en plus de sélectionner la méthode de collecte et d'analyse des données de l'étude.

A. Devis de recherche

Le tableau 13 présente une vue d'ensemble de la hiérarchie des niveaux de recherche et de la méthodologie proposée selon cette hiérarchie. A cet effet, différents devis de recherche peuvent être désignés sous le vocable d'étude exploratoires-descriptives ou d'études explicatives- prédictives, dans lesquelles se classent à la fois les études corrélationnelles et les études expérimentales. Ainsi, les problèmes de recherche (qualitative ou quantitative) se présentent sous diverse formes, correspondent à différents niveaux de connaissance et exigent plus d'une méthode pour les résoudre.

➤ *Etude d'exploration et de description des phénomènes (niveau1)*

Les études de niveau 1, au cours desquelles des méthodes d'entrevue sont utilisées, prennent le nom d'études exploratoires-descriptives ou descriptives. Pour ce niveau, les entrevues non structurées conviennent aux approches qualitatives, alors que les

entrevues structurées peuvent servir à décrire les caractéristiques d'une population. La décision d'utiliser une méthode qualitative ou une méthode quantitative relève de la question de recherche, selon que celle-ci suggère l'exploration de l'expérience humaine ou l'exploration et la vérification de relations.

➤ *Etude de description de relations entre les phénomènes (niveau 2)*

Au niveau 2, le devis descriptif peut servir à décrire des phénomènes et à trouver des relations entre des variables. Ce type de devis est utilisé quand les variables ont déjà été déterminées au niveau précédent, mais n'ont pas été étudiées en rapport avec d'autres variables ou auprès d'autres populations.

A ce niveau, les relations entre les variables sont établies afin de donner une image complète du phénomène étudié. Les devis issus de ce niveau de recherche varient en complexité, alors qu'on y distingue l'étude d'un phénomène, l'étude d'une population et l'étude de cas.

➤ *Etudes d'exploration et d'explication de relations entre les phénomènes (niveau 3)*

Le devis corrélationnel est utilisé quand les concepts et leurs relations ont été déterminés. L'étape suivante consiste à examiner de façon systémique la relation qui existe entre deux variables ou plus, de manière à pouvoir fournir des explications. Les variables ne sont pas aléatoires, comme dans l'étude descriptive simple, mais choisies de façon précise en fonction du cadre théorique. On distingue à ce niveau l'étude descriptive-corrélationnelle, dans laquelle on décrit des relations entre des variables et l'étude corrélationnelle, dont le but est d'expliquer des changements dans une variable en se basant sur la connaissance que l'on a d'autres variables.

➤ *Etude de vérification de relations de causalité (niveau 4)*

Ce devis est aussi explicatif et prédictif. Il se caractérise essentiellement par l'établissement d'une relation de causalité entre les phénomènes. Il est utilisé lorsque le chercheur désire savoir si l'effet attendu d'une variable indépendante se produit dans une situation contrôlée. On parle ici d'études expérimentales, dans lesquelles une variable est manipulée et contrôlée selon des conditions précises. Le

chercheur introduit un traitement ou une intervention de telle sorte qu'un groupe de sujet reçoit le traitement, alors que l'autre groupe ne le reçoit pas.

Dans le cas de la présente étude qualitative-exploratoire, le devis de recherche retenu se rapporte aux études de description et d'exploration des freins et des facteurs facilitateurs pour l'adoption de la gestion de projet dans les PME, soit le niveau 1 que l'on retrouve dans le tableau suivant. Ce choix de devis se justifie par l'importance de recueillir des informations offrant la possibilité d'explorer et de décrire un phénomène non étudié. La méthode qualitative de type exploratoire nous semble mieux en adéquation avec le contexte de la recherche, ses buts, sa cible et la nature des données à recueillir.

Babbie (1992) désigne la recherche quantitative comme la représentation et la manipulation numérique d'observations en vue de décrire et d'expliquer le phénomène dont rendent compte ses observations, alors que la recherche qualitative renvoie à l'examen et l'interprétation non numériques d'observations, en vue de découvrir des explications sous-jacentes et des modes d'interrelation.

Le but de la méthode qualitative de type exploratoire méthode est d'investiguer un phénomène peu connu ou nouveau et de générer des hypothèses pour des recherches futures. Comme les études exploratoires portent sur des phénomènes nouveaux et peu connus, le chercheur s'accommode généralement d'une question de recherche large qui pose le problème de recherche de façon plus ou moins spécifique. Il peut s'agir d'identifier certaines étapes de son processus. Quivy et Campenhoudt (1995), Evrard, Pras, et Roux (1997) soutiennent également que cette méthode est la plus adaptée pour permettre de tester la théorie ou de générer de la théorie.

Tableau 13: Hiérarchie des niveaux de recherche :

Niveau	Question pivot	Cadre de référence	But	Caractéristiques du devis	Méthodes	Analyses
1	Quoi ? Qui ? Quel(l) e est ? Quels sont les facteurs, les perceptions ?	Peu ou pas d'écrit dans le domaine ; Domaine ayant une mince base théorique ou conceptuelle.	Reconnaître, Nommer, Décrire, Découvrir.	Exploration de facteurs : -exploratoire -de formulation -descriptif.	Méthodes qualitatives et données non structurées ou méthodes quantitative ou mixte.	Analyses de contenu et comparaisons ou Analyses descriptives, tableaux et graphiques.
2	Existe-t-il des relations entre les facteurs ?	Ecrits variés dans le domaine choisi, Variables déterminées ; Cadre conceptuel.	Décrire les variables et les relations découvertes.	Découvertes des relations possibles entre les variables : -descriptif -descriptif corrélational -enquête -étude de cas.	Méthode quantitative ou qualitative de collecte de données ; Instrument de mesure structurés ou non structuré.	Analyse descriptives ; Enumérations ; Descriptions ; Comparaison ; Recherche de liens entre les facteurs.
3	Qu'arrive-t-il si telle relation existe ? Pourquoi ?	Ecrits qui laissent supposer qu'une association existe entre des variables ; Cadre théorique.	Expliquer la force et la direction des relations.	Vérification d'hypothèses d'association entre des variables : -corrélational -prédictif.	Méthodes quantitatives de collecte des données ; Fidélité et validité des instruments de mesure.	Analyses de corrélation ou d'association ; Différence entre les scores.
4	Pourquoi ? Qu'arrive-t-il si tel traitement est appliqué ?	Ecrits nombreux dans le domaine ; Cadre théorique.	Prédire une relation causale ; Expliquer ; Contrôler.	Vérification d'hypothèses causales : -expérimental -quasi-expérimental.	Méthodes quantitatives de collecte des données ; Fidélité et validité des instruments de mesure.	Différences entre les groupes, les ensembles de scores ; Vérification de la théorie.

B. Population et échantillon

Le tableau suivant présente les dix PME qui ont accepté de participer à l'étude. Le fait, d'avoir opté pour des entreprises œuvrant dans différents secteurs d'activité a permis de récolter des données riches en interprétation qui seront utiles, non seulement pour de futures recherches en gestion de projet, mais aussi pour les organisations participantes à cette recherche.

Tableau 14 : Identification des PME

<i>Les entreprises</i>	<i>Leurs activités</i>
A	Une compagnie de service-conseil en technologie de l'information. Ce projet consiste à développer des systèmes d'application informatique pour un segment particulier de marché.
B	Une entreprise qui œuvre dans le domaine informatique. C'est une entreprise qui fait le développement ainsi que les services liés aux applications qu'elle développe et qu'elle met à la disposition de ses clients. Ces applications sont des applications de recrutement pour les PME et les grandes entreprises. Ces applications sont des logiciels qui gèrent et suivent les candidatures à partir de l'application jusqu'à l'embauche. Cette entreprise est composée d'un département de recherche et de développement, département de production, et département de services qui interfacent avec les clients et qui définissent les besoins de ses clients.
C	Cette compagnie est spécialisée dans la création d'instruments précis de mesure dans le domaine de la télécommunication.
D	Cette entreprise est spécialisée dans la distribution des échantillons et de circulaires. Cette entreprise est fondée depuis 6 ans et elle est en croissance d'activités.
E	C'est une compagnie spécialisée en technologie de l'information, qui offre des services-conseils en technologies, en développement de systèmes et en conseils en gestion.
F	C'est une entreprise qui offre des services de formation et de consultation dans la réalisation de projet pour améliorer la compétence des employés et la productivité des organisations.
G	C'est une compagnie qui offre des services de déploiement d'infrastructures informatiques, de développement de solutions et de gestion du support après-vente de ces environnements. Dans ce domaine, la gestion de projet fait donc partie de tous les projets d'implantation.
H	C'est une entreprise de services-conseils en agriculture (agroenvironnement, agroalimentaire, productions animales et gestion de projets).
I	C'est une compagnie qui a pour mission le développement économique des PME dans leurs projets.
J	C'est une entreprise qui œuvre dans le domaine des technologies de l'information depuis plus de vingt ans, et qui s'affirme comme un chef de

	<p>file des communications interactives depuis dix ans. Présente sur trois continents, l'entreprise accompagne ses clients, marques ou organisations prestigieuses, dans le développement international de leurs affaires. L'entreprise « J » exploite tout le potentiel des médias interactifs et des nouvelles technologies pour concevoir, implanter et évaluer la performance de services et de solutions qui assurent un retour sur investissement tangibles à ses clients.</p> <p>Domaine d'activité principal : Technologie. Secteur d'activité principal : Services informatiques Prestations services informatiques : service e-commerce, sécurité, intégration, développement, création de sites web.</p>
--	---

C. Critères de sélection

Afin de mieux répondre aux objectifs de la recherche et de pouvoir recueillir des informations pertinentes, une série de critères de sélection des organisations a été arrêtée. Ces organisations peuvent être des institutions financières ou des entreprises relevant du secteur public ou des NTIC.

Nous les présentons comme suit :

- Des organisations dont le siège se situe à Québec.
- Des organisations qui pratiquent ou non la gestion de projet.
- Des organisations qui manifestent un intérêt à participer à cette recherche.
- Des organisations dont les principaux acteurs offrent une disponibilité pour les entretiens.

D. Méthode de collecte des données

Les méthodes et instruments de cueillette des données associées à la recherche qualitative-exploratoire peuvent être classés sous trois titres principaux : les observations, les entretiens et l'étude de comptes rendus écrits. Comme avec les observations, les entretiens peuvent être classés selon leur degré de structure prédéterminée (Britten, 1995). L'entretien structuré consiste à administrer des questionnaires ; le chercheur peut avoir été formé pour poser des questions d'une manière standardisée et les réponses aux questions peuvent subir une sélection fixée.

Les entretiens semi-structurés ont différents programmes fixés de questions, mais aussi permettent que l'enquêteur fasse un certain choix dans la sélection des lignes de questionnements. Les réponses sont ouvertes et peuvent être explorées en détail ; elles

peuvent être notées durant l'entretien, écrites par prise de notes ou enregistrées en audio ou vidéo.

Les entretiens approfondis peuvent avoir un thème programmé, mais l'enquêteur et le sujet sont libres de répondre et d'explorer toutes les questions qu'ils jugent pertinentes. Les entretiens sont enregistrés en audio ou vidéo et retranscrit ultérieurement. Pour notre recherche, la cueillette des données est basée sur des entretiens semi-dirigés où nous avons procédé par une prise de notes des réponses des répondants. Cet instrument est de nature à générer une grande quantité d'informations, à fournir une meilleure qualité d'information et est plus adapté aux organisations sélectionnées. Donc, l'instrument de collecte de données utilisé pour cette enquête est l'entrevue semi-dirigée auprès des directeurs expérimentés dans le domaine de la gestion de projet, avec des questions ouvertes la plupart de temps. Ce choix s'explique par le fait que l'un des objectifs de cette recherche est de cibler certains facteurs facilitateurs et freins pour l'adoption de la gestion de projet au sein des PME. De plus, la présence de questions ouvertes permet d'aller chercher une information plus détaillée, utile dans les recherches qualitatives, afin de tenter d'expliquer un phénomène observé, ou à tout le moins, un certain comportement parmi des acteurs donnés.

2-1-3. Phase empirique

Durant la phase empirique, on vise à collecter, analyser, interpréter et à communiquer les données recueillies sur le terrain.

A. Collecte des données

Les données nécessaires pour mener à terme cette étude qualitative-exploratoire ont été recueillies dans le cadre de différentes entrevues réalisées auprès des dix PME sur une période de dix mois, soit de Janvier 2008 à Octobre 2008.

B. Traitement des données

Les personnes rencontrées en entrevue travaillent depuis un certain nombre d'années dans le secteur de la gestion de projet et certaines d'entre elles ont des connaissances avancées en ce qui concerne la gestion de projet. A partir des renseignements récoltés

sur le terrain, il a été possible d'obtenir des réponses à certaines interrogations en lien avec cette recherche. La méthode appliquée pour l'analyse des données issues des entretiens a été l'analyse de contenu.

L'analyse de contenu

L'analyse du contenu a été développée dans les années 1920 aux Etats-Unis pour étudier les articles de presse et les discours politiques. L'objectif est l'analyse du contenu manifeste d'une communication. Les formes sont nombreuses mais elles suivent toutes les mêmes étapes. On peut les utiliser pour des analyses linguistiques, des articles de presse, des communications non verbales etc. Nous allons nous concentrer sur celles relatives aux recherches en gestion.

Selon Bardin (2001), l'analyse de contenu repose sur le principe voulant que la répétition d'unités de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) révèle les préoccupations des auteurs. Ainsi, le document écrit est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier. Les unités d'analyse sont classées en un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de la recherche et c'est sur ces catégories que se feront des analyses quantitative ou qualitative.

2-1-4. Considérations éthiques

Toute recherche, qualitative comme quantitative, doit respecter certaines considérations éthiques dans sa réalisation, plus particulièrement en ce qui a trait aux personnes qui y participent. Selon Fortin et al. (1996), toute recherche effectuée auprès d'êtres humains soulève des questions morales et éthiques. Le choix même du type de recherche détermine directement la nature des problèmes qui peuvent se poser. Dans la description des phénomènes naturels, ceux-ci pouvant être la cause d'effets favorables ou défavorables, la responsabilité du chercheur en ce qui concerne le bien être des sujets est plutôt réduite. Cependant, pour les autres aspects de la recherche, incluant la manière de susciter la participation des sujets, les problèmes éthiques sont tout aussi présents que dans les études expérimentales. Si les concepts à l'étude, la méthode de collecte de données et la diffusion des résultats peuvent contribuer à l'avancement des

connaissances scientifiques, ils peuvent aussi léser les droits fondamentaux des personnes. L'éthique pose des problèmes particuliers aux chercheurs en raison des exigences morales qui, dans certaines situations, peuvent entrer en conflit avec la rigueur de la recherche. Dans la poursuite de l'acquisition des connaissances, il existe une limite qui ne doit pas être franchie : le respect de la personne et la protection de son droit de vivre librement et dignement en tant qu'être humain. Dans cette optique, Fortin et al. (1996), soutiennent que si une étude, par ses méthodes d'expérimentation ou de collecte de données, les concepts étudiés ou la publication des résultats, ne respecte pas ce droit ou est susceptible d'y porter atteinte, elle est moralement inacceptable, autant pour les sujets que pour les chercheurs eux-mêmes.

Dans cette optique, une relation de confiance avec les répondants a été développée pendant le déroulement de ce mémoire de recherche. Ainsi, aucune donnée normative n'a été dévoilée. De plus, les participants ont reçu l'assurance confidentielle que leur anonymat serait préservé et que les réponses qu'ils fourniraient demeureraient confidentielles. De surcroît, l'importance de la collaboration des répondants à la recherche et les avantages qu'ils pouvaient en tirer ont été soulignés. Finalement, les questions posées l'ont été de façon à faire preuve de neutralité afin d'éviter de biaiser les résultats obtenus.

2-2. Analyse des résultats

Pour cette partie, nous avons réalisé l'analyse en procédant question par question. Plus précisément nous avons analysé, pour chaque question, les réponses de chacun des répondants pris individuellement puis, à la fin de chaque question, nous avons élaboré une conclusion des réponses pour l'ensemble des répondants en se basant sur des graphiques.

2.2.1. L'utilisation d'un processus gestion de projet

Cette section traite de la question 2 qui s'énonce comme suit : *Pourriez-vous nous indiquer si votre organisation élabore un processus de gestion de projet ?*

Les réponses qui ont été enregistrées pour cette question convergent, presque toutes, vers la même réponse :

Répondant A : Le directeur de cette entreprise a affirmé que sa compagnie pratique la gestion de projet dans la majorité des projets, en disant « **Oui, on adopte la gestion de projet pour un grand pourcentage de nos projets** ».

Répondant B : Le directeur de cette organisation a attesté que son entreprise adopte la gestion de projet, en disant « **C'est sûr et certain qu'on pratique la gestion de projet** ».

Répondant C : Le directeur de cette compagnie a confirmé que sans doute son entreprise applique la gestion de projet, en disant « **C'est clair que la gestion de projet est au cœur de tous nos processus utilisés** ».

Répondant D : Le directeur de cette firme a clarifié avec certitude que son entreprise pratique la gestion de projet, en disant « **Oui, certainement qu'on pratique la gestion de projet** ».

Répondant E : Le directeur de cette organisation a affirmé que « **la gestion de projet fait partie du savoir-faire de nos mandats** », ce qui implique que son entreprise adopte la gestion de projet.

Répondant F : Cette entreprise est en divergence avec les autres compagnies, car son directeur a confirmé que sa compagnie n'appliquait pas la gestion de projet, en disant « **Actuellement non, mais un processus de gestion de projet sera primordial si le nombre de projets à réaliser devient plus important** ».

Répondant G : Le directeur de cette compagnie a répondu tout simplement, en disant « **Oui, c'est certain** ».

Répondant H: Le directeur de cette entreprise a répondu clairement, en disant « **Oui, c'est certain** ».

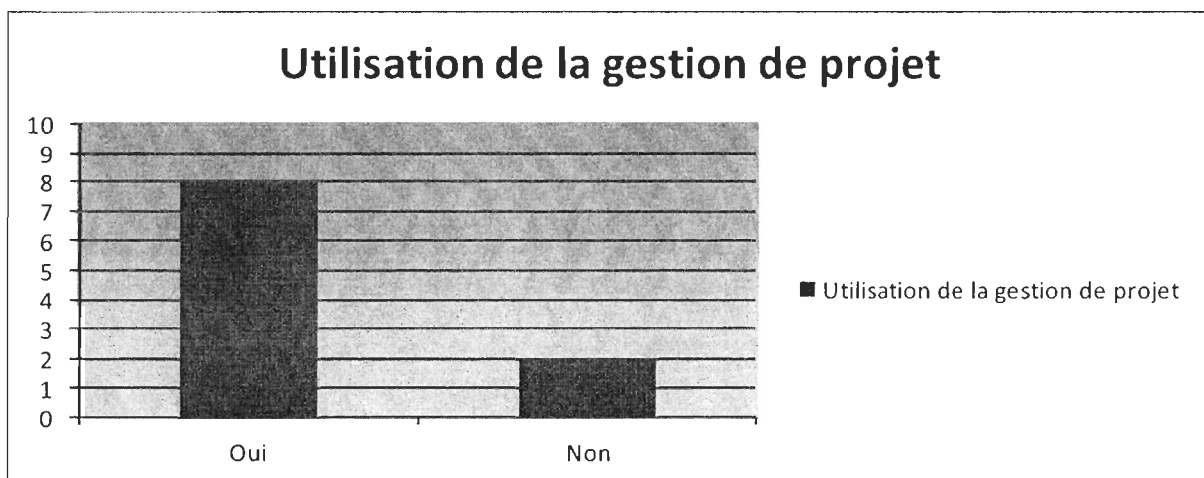
Répondant I: La directrice de cette organisation a annoncé que son entreprise utilise la gestion de projet occasionnellement selon le degré d'importance et l'intensité des projets, en disant « **Plus ou moins** ».

Répondant J: Le directeur de cette firme a confirmé avec fierté que son entreprise adopte un processus de gestion de projet, en disant « **Nous sommes fier d'avoir implanté un processus de gestion de projet, qui nous permet de réaliser des économies** ».

Conclusion

En agrégeant les réponses à cette question, nous pouvons en conclure que 8 entreprises sur 10 ont affirmé adopter un processus de gestion de projet, alors que 2 entreprises sur 10 ont affirmé le contraire.

Figure 12 : Utilisation de la gestion de projet.



- *Comment vous avez eu l'idée d'implanter un processus de GP (bouche à oreille, les concurrents, exigences des clients : diagramme de Gantt, MS Project....) ?*

Répondant A : Pour cette entreprise, l'idée d'implanter un processus de gestion de projet s'introduit par le fait que pour eux la gestion de projet est une activité de saine gestion et sans laquelle ils ne peuvent s'en sortir dans leur secteur d'activité, soit pour le développement de système informatique .

Répondant B : Pour cette firme, la GP n'est pas une idée mais plutôt un processus que la compagnie a choisi parce que le domaine dans laquelle elle est implantée est très concurrentiel. Cette entreprise travaille avec des compagnes de grandes tailles qui suivent des standards et des normes d'où l'obligation d'implanter un processus de gestion de projet, « **Si on veut réussir à convaincre ces grandes compagnies d'acheter et d'utiliser notre produit, il faut adopter un bon processus de gestion de projet** ».

Répondant C : Pour cette compagnie, il y a trois facteurs importants qui ont donné l'idée d'implanter un processus de gestion de projet : la complexité des projets, les exigences des clients et les divergences des visions des gestionnaires.

Répondant D : De même, pour cette entreprise il y a aussi trois facteurs qui ont donné l'idée d'implanter un processus de gestion de projet : les répartitions des tâches, le respect des échéances et la minimisation des coûts.

Répondant E : Pour cette entreprise l'adoption de la gestion de projet n'est pas une idée mais c'est plutôt une exigence car tous ses concurrents adoptent la gestion de projet, donc pour faire face à ses concurrents ainsi que pour s'assurer une part de marché cette entreprise adopte la gestion de projet.

Répondant F : Cette entreprise n'adopte pas la gestion de projet.

Répondant G : Pour cette entreprise, le choix s'est imposé de lui-même par la nécessité des règles communes dans le domaine de la gestion de projet pour régir les projets. Cette entreprise s'est toujours comportée de manière proactive pour implanter de nouveaux processus de gestion afin d'améliorer sa performance. Son implication avec plusieurs groupes de concertation comme le PMI l'ont amené à faire ces choix.

Répondant H: Le directeur a répondu par un proverbe « **Le besoin crée l'organe** », ce qui implique que pour obtenir plus de précision et d'efficacité dans les objectifs de l'entreprise, ce processus s'est installé naturellement.

Répondant I: Cette entreprise utilise des outils en gestion de projet car certains de ses employés en connaissent l'utilité.

Répondant J: Pour cette firme, l'adoption de la gestion de projet est une exigence pour toute entreprise qui exerce dans le domaine des technologies de l'information. La pratique de la gestion de projet vise principalement à s'assurer de l'atteinte des objectifs (réalisation dans les délais préalablement fixés, maîtrise des coûts, assurance qualité du livrable final).

- *depuis combien de temps pratiquez-vous le processus de la GP ?*

Toutes les entreprises interrogées ont adopté et pratiquent la gestion de projet depuis leur création, sauf l'entreprise « F » qui n'adopte pas la gestion de projet, ainsi que l'entreprise « I » qui pratique la gestion de projet occasionnellement.

- *Pourquoi vous avez choisi d'adopter un processus de GP ?*

Répondant A: Cette entreprise a choisi d'adopter la gestion de projet, tout simplement, pour gérer le temps, les coûts et les ressources.

Répondant B: Cette entreprise a adopté la gestion de projet vu l'envergure et l'importance des projets qu'elle gère.

Répondant C: Cette firme a adopté la gestion de projet pour 3 raisons : chercher des parts de marché, le degré d'importance des projets qu'elle gère « **Il y a une quantité des projets assez importante** », et la dernière raison c'est que la gestion de projet permet d'avoir une bonne gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Répondant D: Par contre, cette organisation a adopté la gestion de projet pour les raisons suivantes : Pour que tous les acteurs puissent avancer ensemble, pour que tout le monde soit rendu à la même étape et enfin pour améliorer ses outils de gestion.

Répondant E: Cette entreprise a adopté la gestion de projet car cette dernière assure leur survie ainsi que leur existence.

Répondant F: Pas de réponse, l'entreprise n'adopte pas la gestion de projet.

Répondant G: Cette organisation a adopté la gestion de projet pour les raisons suivantes : L'envergure du portfolio de projets nécessitait l'établissement de politiques et de procédures communes en gestion de projet pour être en mesure d'évaluer sur une même base l'ensemble des projets et d'évaluer l'état de santé de l'ensemble du portfolio de projets. Il y avait aussi une volonté de la compagnie d'établir la gestion de projet comme une profession avec des niveaux de compétences et une description des tâches et des responsabilités propres à chacun de ces niveaux. Il fallait donc définir un ensemble d'outils et de procédures standard pour la communauté de gestion de projet d'où l'adoption d'un processus de gestion de projet. »

Répondant H: Cette firme a adopté la gestion de projet dans le but de mieux planifier l'avenir de leur corporation.

Répondant I: Cette entreprise adopte la gestion de projet pour faire face à la complexité des projets et répondre aux exigences de ses clientèles.

Répondant J: Cette organisation pratique la gestion de projet afin de se conformer aux exigences de marché.

2.2.2. Les facteurs facilitateurs et les freins d'adoption de la gestion de projet

Cette section traite de la question 3.a. du guide d'entrevue qui s'énonce comme suit :
Pourriez-vous identifier certains facteurs facilitateurs pour la mise en place d'un processus de gestion de projets au sein de votre entreprise ?

Répondant A : Le directeur de cette firme a défini certains facteurs facilitateurs pour l'adoption de la gestion de projet au sein de son entreprise qu'on peut résumer comme suit :

- La flexibilité et la disponibilité des ressources financières, ce qui confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).
- L'implantation d'un processus de gestion de projet permet de dégager des opportunités pour l'entreprise et cela au niveau de l'analyse de l'environnement interne et externe qu'elle offre la gestion de projet au niveau de l'étude de marché. Ceci appuie encore les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant B : Le directeur de cette organisation a parlé de plusieurs facteurs facilitateurs pour l'implantation de la gestion de projet au sein de son entreprise qu'on peut les synthétiser comme suit :

- Les visions des gestionnaires, les orientations à suivre, les stratégies à appliquer et la compréhension des objectifs à atteindre : peuvent influencer et exiger l'adoption d'un processus de gestion de projet.
- Etre bien structuré au niveau des équipes, de travail, des livrables influence beaucoup l'adoption de la gestion de projet.
- La rentabilité joue un rôle très important pour assurer l'adoption de la gestion de projet, ceci rejoint les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant C : Le directeur de cette compagnie a proposé certains facteurs facilitateurs pour l'adoption de la gestion de projet au sein de son entreprise et que l'on peut résumer comme suit :

- Un support solide auprès de la haute direction facilite beaucoup l'intégration d'un processus de gestion de projet.
- Déléguer une certaine autorité, un certain pouvoir aux gestionnaires dans leurs choix, leurs décisions d'implanter des nouveaux processus de gestion.
- L'importance de respecter les échéanciers, de minimiser les coûts et de bien répartir les ressources et les tâches : « **Nous devons avoir une politique rigoureuse au sein de l'entreprise** ». Tout ceci est en concordance avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).
- La présence des gestionnaires compétents et qui ont une bonne expérience dans le domaine de la gestion de projet.

Répondant D: Le directeur de cette entreprise a présenté d'autres facteurs facilitateurs pour l'implantation d'un processus de gestion de projet au sein de son entreprise:

- Une bonne formation des gestionnaires et de tous ceux qui prennent les décisions au cœur de l'entreprise « **Si on a des dirigeants qui ont des bonnes bases en gestion de projet, cela facilitera beaucoup l'utilisation du processus de gestion de projet** ».
- Une bonne expérience renforcera la décision d'adopter un processus de gestion de projet.
- La taille de projet influence clairement l'adoption de la gestion de projet « **Plus le projet est grand, plus il va prendre des outils perfectionnés dans la gestion de projet** ».

Répondant E: Le directeur de cette organisation a proposé les facteurs facilitateurs suivants:

- L'engagement de la direction envers une telle implantation.
- Une bonne formation de tout le personnel impliqué.
- La mise en place d'un bon plan de gestion du changement dans l'organisation.

Répondant F: Malgré que cette entreprise n'adopte pas la gestion de projet, son directeur a cité certaines raisons qui lui permettraient d'instaurer un processus de gestion de projet au sein de son entreprise :

- La flexibilité de la culture organisationnelle de l'entreprise aide énormément à l'implantation de la gestion de projet.
- Le type de l'organisation.
- La formation des cadres en gestion de projet.
- Les demandes du marché pour réaliser des projets exigent à l'entreprise d'avoir un processus de gestion de projet.

Répondant G: Pour cette firme, les facteurs facilitateurs pour instaurer un processus de gestion de projet, se manifestent comme suit :

- La volonté de la direction de se munir d'outils afin de supporter les équipes de livraisons et un engagement à investir dans l'élaboration des principes de base du processus de la GP.
- Un investissement au niveau de la formation des gestionnaires de projet et la volonté de ces derniers à promouvoir et à démystifier la GP face aux autres fonctions de l'entreprise. Il faut en faire une profession.
- La mise en place d'un bureau de projets est certes aussi un facteur qui facilitera continuellement la mise à jour et l'adaptation des processus de la GP en considérant l'évolution des marchés et un environnement sans cesse en effervescence.
- Utiliser des professionnels externes ayant une connaissance adéquate dans le domaine de la mise en place de processus de la GP. Et même si l'entreprise possède les ressources compétentes pour faire le travail, il peut s'avérer judicieux d'avoir une vision externe ayant d'autres expériences que les ressources de l'entreprise. Cela confirme les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien P.A (1990) et Barron A.R (2006).

Finalement, le répondant G mentionne une communication adéquate avec les autres fonctions de l'entreprise et les parties prenantes.

Répondant H: Le directeur de cette entreprise a cité un certain nombre de facteurs qui, selon lui, encouragent l'adoption de la gestion de projet au sein de son entreprise:

- Ouverture d'esprit des membres (Actionnaires, dirigeants,.....).
- Une discipline professionnelle bien structuré et bien organisé, « **La meilleure chose est d'avoir une politique rigoureuse pour assurer l'implantation de la gestion de projet** », ce qui appuie les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).
- Le haut niveau de responsabilisation.
- Le service qualité-clients.

Répondant I: Pour la directrice de cette compagnie, le facteur facilitateur le plus important pour instaurer un processus de gestion de projet, c'est la vision globale des projets afin que la direction puisse prendre de meilleures décisions quant aux implantations des projets.

Répondant J: Parmi les facteurs facilitateurs pour la mise en place d'un processus de gestion de projets, le répondant J cite :

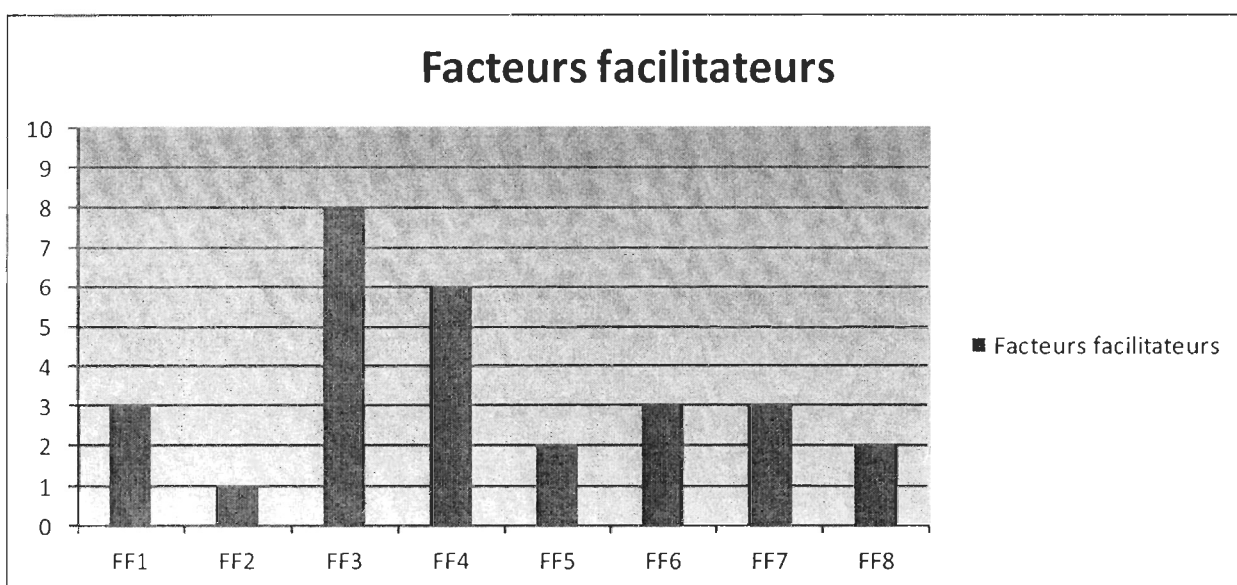
- Budget disponible pour la mise en place d'un pareil processus au sein de l'organisation.
- Acceptation du risque de la part de la haute direction.
- Implication et motivation de la haute direction à l'adoption d'un pareil processus.
- Ressources humaine disponibles pour mener à terme une démarche de mise en place de ce processus.
- Culture d'entreprise favorable à un changement sur le plan organisationnel. »

Conclusion de la question n° 3.a

La figure 13 traduit les différentes réponses à cette question. Il est à noter que les chiffres de 0 à 10 sont relatifs aux nombres des répondants et que « FF » signifie Facteurs Facilitateurs :

- FF1 : Flexibilité et disponibilité des ressources.
 FF2 : La gestion de projet offre des opportunités pour l'entreprise.
 FF3 : Les compétences, les expériences et les bonnes formations des gestionnaires.
 FF4 : Bonne organisation des équipes, de travail et des livrables.
 FF5 : La délégation du pouvoir.
 FF6 : Taille de projet.
 FF7 : Flexibilité de la culture organisationnelle.
 FF8 : Les demandes du marché.

Figure 13 : Facteurs facilitateurs.



Cette partie traite de la question 3.b. qui s'énonce comme suit : *Pourriez-vous identifier certains freins pour la mise en place d'un processus de gestion de projets au sein de votre entreprise ?*

Répondant A : Les freins qui se manifestent pour cette firme sont en nombre de deux :

- Facette de contrôle : généralement, les responsables et les gestionnaires ne veulent pas être contrôlés et dirigés. Ces derniers préfèrent toujours l'autocontrôle et l'autonomie de travail, alors qu'en gestion de projet, on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources, y compris les ressources humaines comme les gestionnaires et les responsables. Ceci contredit les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Lorino P. (2002).

- Les risques liés à la gestion de projet peuvent bouleverser l'avancement des projets que gère l'entreprise. Ceci confirme les affirmations de Christophe Bourgeois(2006) et Storey J. (2002).

Répondant B : Pour cette organisation, il y a 4 freins qui ont été mentionnés par le directeur et que l'on résume comme suit :

- La complexité à cause d'une mauvaise utilisation de certains outils et méthodes de gestion. Ceci est clairement dû à un manque de connaissances et d'information.

- Obstacles Humains : il y a toujours une tendance chez l'humain à résister aux changements. « **Lorsque tu veux changer ou standardiser un ancien environnement, certainement que tu vas avoir des résistances** ».

- Manque de formation au niveau de la gestion de projet pour les acteurs impliqués dans l'étude et la réalisation de projet.

Ceci est en concordance avec les affirmations de Mohamed Bayad et Garand D.J (1998).

Répondant C : Pour cette entreprise nous avons identifié un frein face à l'implantation d'un processus de gestion de projet :

- Mauvaise compréhension du rôle de la gestion de projet auprès de la haute direction, qui est due à une mauvaise formation en la gestion de projet. Ceci confirme les affirmations de Mohamed Bayad et Garand D.J (1998).

Répondant D: Il y a un frein majeur pour cette firme au niveau de l'adoption de la gestion de projet :

- Mauvaise circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques, absence des connaissances, de formation et d'expérience pour les acteurs engagés dans le projet : « **Il faut pouvoir vraiment bien expliquer les choses pour que la gestion de projet puisse être mené à bien** ». Ce constat rejoint les affirmations de Christophe

Bourgeois(2006) et Storey J. (2002), ainsi que les affirmations de Mohamed Bayad et Garand D.J (1998).

Répondant E : « Principalement, certaines réserves pour des gens qui n'ont jamais eu l'habitude de travailler encadré par un tel processus. L'absence d'outils adéquats permettant de faciliter l'utilisation de ce processus en est un deuxième. »

Répondant F : Le directeur de cette firme a parlé de 2 freins majeurs qui ont empêché d'implanter un processus de gestion de projet :

- L'ignorance des cadres en ce qui a trait à la gestion de projet.
- Une structure d'entreprise peu développée.

Répondant G : Pour cette entreprise, nous avons résumé les freins face à l'implantation d'un processus de gestion de projet comme suit :

- Une direction qui ne s'engage pas à supporter, en ressources, les équipes impliquées dans la poursuite et la mise en place de processus de gestion de projet.
- Le niveau de maturité de l'entreprise en regard à la gestion de projet. De façon générale, si l'entreprise n'a aucune connaissance dans ce domaine et ne considère pas vraiment la gestion de projet comme une profession, il sera alors plus ardu et même peut être impossible d'atteindre les objectifs de mise en place d'un processus de gestion de projet.
- Des gestionnaires de projet ne possédant pas les compétences et les connaissances requises pour une telle implantation et pour appliquer ces processus dans l'exercice journalier de la fonction de gestionnaire de projets.
- Une mauvaise communication avec les autres fonctions de l'entreprise et les parties prenantes.

Répondant H : Le directeur de cette firme a parlé de 2 freins majeurs au sein de son entreprise:

- le désir de copier les autres au niveau de l'adoption de la gestion de projet, donc l'implantation de la gestion de projet sera juste une imitation aux concurrents et non pas un objectif en soi-même.
- le manque de flexibilité face aux changements auprès des membres de l'organisation.

Répondant I : La directrice de cette organisation a mis l'accent sur un seul frein qui se présente comme suit :

- Les responsables refusent d'être contrôlés et dirigés par un nouveau processus de gestion de projet, alors qu'ils préfèrent l'autocontrôle et l'indépendance au niveau de leurs prises des décisions.

Ceci contredit les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Lorino P. (2002).

Répondant J : Parmi les freins à la mise en place d'un processus de gestion de projets, le directeur cite :

- Budget insuffisant, ce qui confirme les affirmations de Christophe Bourgeois(2006).
- Non disponibilité de ressources humaines requises.
- Non motivation de la haute direction a la mise en place d'un processus de gestion de projet.
- Culture d'entreprise rigide pour la mise en place d'un processus de GP », ce qui appuie les affirmations de Christophe Bourgeois(2006) et Jean Claude Querre. Décembre (2003).

Conclusion de la question n° 3.b

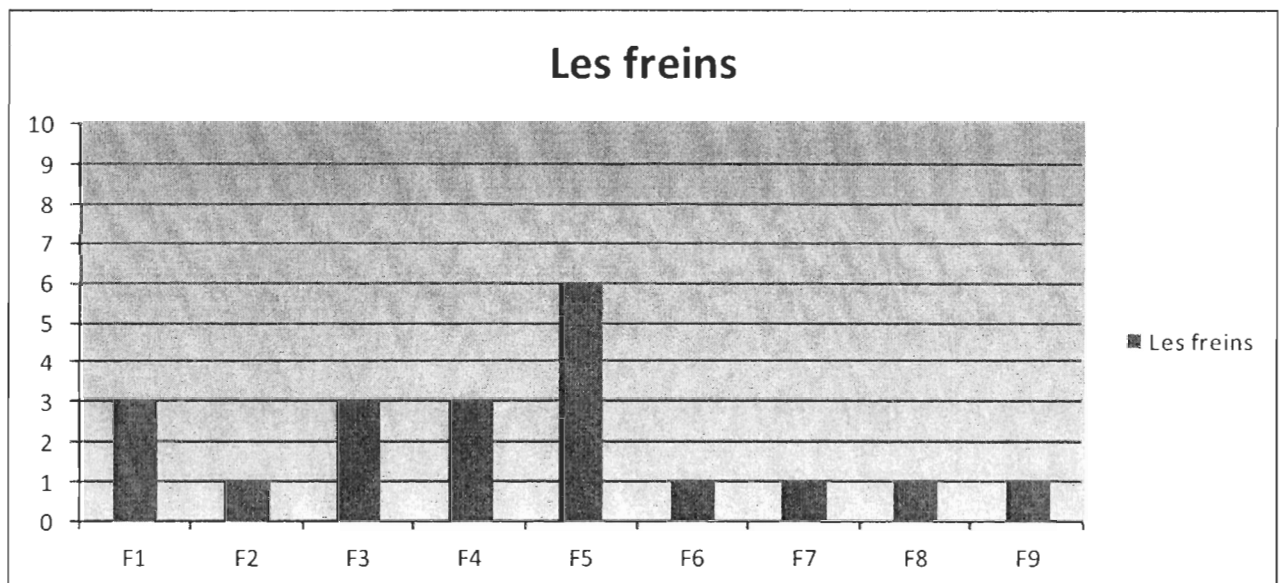
La figure ci-dessous traduit les différentes réponses .

Il est à noter que les chiffres de 0 à 10 sont relatifs aux nombres des répondants. De plus, il est à noter que « F » signifie Les Freins:

F1 : Le contrôle.

- F2 : Les risques liés à la gestion de projet.
 F3 : La complexité de certains outils de gestion de projet.
 F4 : Obstacles humains.
 F5 : Manque de formation.
 F6 : Structure d'entreprise peu développée.
 F7 : Manque de flexibilité.
 F8 : Budget insuffisante.
 F9 : Culture organisationnelle rigide.

Figure 14 : Les freins.



2.2.3. La clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations

Cette section traite de la question 4 qui s'énonce comme suit : *Selon vous la clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations représentent-elles un facteur facilitateur ou un frein pour l'implantation d'un processus de GP au sein de votre entreprise ?*

Répondant A : « **Bien sûr, c'est clair, que c'est un facteur facilitateur** », cette variable qui est, *la clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des*

informations, est la clé de succès pour cette entreprise. Cette variable assure la coordination et la complémentarité entre tous les acteurs impliqués dans le projet au sein de l'entreprise.

Donc, le directeur a bien clarifié que cette variable représente un facteur facilitateur pour l'adoption de la gestion de projet vu qu'elle garantit une relation solide entre toutes les étapes et les chaînes de travail à établir, afin de réaliser le projet.

Ce constat confirme les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant B : « **C'est sûr et certain que le but de la gestion de projet est de rendre les informations et les connaissances claires et disponibles à tous les acteurs** », le directeur de cette firme a mentionné que si cette variable est absente au sein de son organisation, il y a un fort doute pour que son entreprise s'écarte des objectifs planifiés et que le projet échoue. Finalement, que son entreprise perd sa crédibilité envers ses clients.

On peut conclure que cette variable est un facteur facilitateur pour adopter un processus de gestion de projet. Ce constat appuie les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

En contrepartie, le directeur a mentionné qu'en cas où les sources d'information étaient absentes cela représentait un frein pour l'adoption de la gestion de projet.

Répondant C : « **Oui, oui, absolument un facteur facilitateur** », une bonne communication interne de projet, *la clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations*, permet d'accélérer le projet et même de terminer avant l'échéancier.

De plus cette variable assure que tous les acteurs convergent vers les mêmes avis et les mêmes principes. Elle permet donc d'éviter toutes sortes des conflits, de retards et d'augmentation des coûts : « **La clarté et la disponibilité des informations et des**

connaissances, est un rôle important de la gestion de projet d'où elle facilite son adoption ».

Ce constat est en concordance avec les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant D: « **Oui, absolument c'est l'un des facteurs les plus importants pour implanter la gestion de projet ».**

Cette variable, selon le directeur est clairement « un facteur facilitateur pour instaurer un processus de gestion de projet. Cette variable assure le partage des informations et l'avancement du projet, ainsi qu'un échange direct entre les membres de l'entreprise et permet de mettre tous les éléments en commun». Ce constat rejoint les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006). »

Répondant E: Le directeur a mentionné que cette variable est indépendante de l'implantation d'un processus de GP et qu'elle ne peut donc pas être considérée comme un facteur facilitateur ou un frein. Ce constat contredit les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant F: Selon le directeur de cette firme, la disponibilité et la clarté des connaissances et l'information facilitent les premières phases dans le processus de gestion de projet comme celles de lancement et de planification. Cette variable est donc un facteur facilitateur pour l'adoption de la gestion de projet selon ce répondant. Ce constat confirme les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Barron A.R (2006).

Répondant G: « L'information communiquée de façon claire et transparente ainsi que la disponibilité de cette information seront sans aucun doute des facteurs facilitateurs pour aider l'ensemble de l'entreprise à bien comprendre les avantages de mettre en place un processus de GP ». cette affirmation du répondant G appuie les affirmations de

Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant H : Le directeur a confirmé que cette variable est sûrement « un frein car pourquoi instaurer la gestion de projet dans une entreprise où tout semble très évident et facile. Ce sera sûrement plus difficile d'implanter le processus de GP si les projets de l'entreprise n'éprouvent aucune difficultés. Encore une fois, **le besoin crée l'organe**». Ce constat contredit les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant I : Les responsables de cette entreprise ne veulent pas être contrôlés par un processus de gestion de projet, ils cherchent l'autocontrôle et l'indépendance vis-à-vis à n'importe quelle processus de gestion. Donc, cette variable est un frein car ils ne se sentent pas prêts à partager l'information à une tierce partie (comme un bureau de projets). Ce constat contredit les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

Répondant J : La clarté, la transparence ainsi que la disponibilité des connaissances et d'informations sur un projet représentent des facteurs facilitateurs à l'implantation d'un processus de la GP au sein d'une entreprise. En effet, pour une bonne gestion de projet, il est primordial de disposer des facteurs suivants :

- Une clarté au niveau de la détermination de l'objectif à atteindre ;
- Une bonne étude des besoins des utilisateurs ;
- Un suivi adapté, précis et régulier de l'avancement des activités ;
- Une disponibilité des moyens humains, matériels et financiers et informationnels reconnus nécessaires pour l'implantation.

Ce constat rejoint les affirmations de Mohamed Bayad, Christophe Schmitt et Marie Gallais (2006) ; Julien. P.A (1990) et Baron A.R (2006).

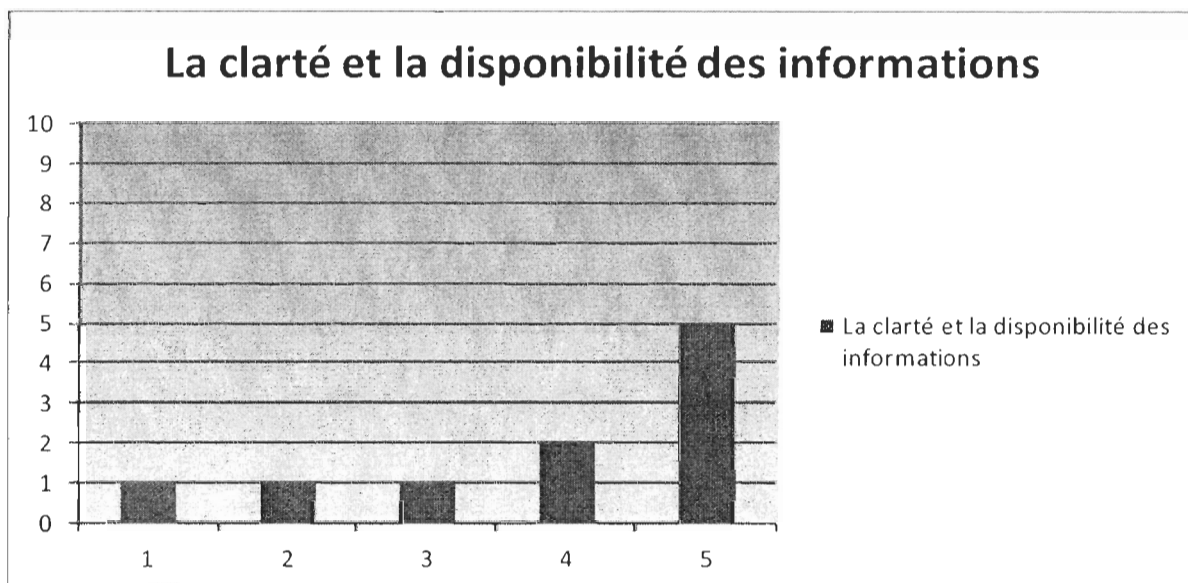
Conclusion de la question n° 4

En agrégeant les réponses à cette question, nous pouvons en déduire que 5 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « très important », 2 entreprises sur 10 ont

accordé un degré d'importance «important», une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance «Assez important», une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance «Peu important», et une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance «Pas important». La figure 15 décrit le degré d'importance de cette variable, «*la clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations*». Il est à noter que pour l'ensemble des figures, les chiffres de 1 à 5 sont relatifs au degré d'importance et signifient :

- 1 : Pas important.
- 2 : Peu important.
- 3 : Assez important.
- 4 : Important.
- 5 : Très important.

Figure 15 : La clarté et la disponibilité des informations.



2.2.4. La politique rigoureuse au sein de l'entreprise

Cette section traite de la question 5 qui s'énonce comme suit : *Pensez-vous qu'une politique rigoureuse (respecter l'échéancier, les délais, les contraintes, le contrôle...)*

au sein de votre entreprise, représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP?

Répondant A : Pour cette entreprise, il est clair qu'une politique rigoureuse est le chemin qui mène à implanter un processus de gestion de projet. Pour cette entreprise une politique rigoureuse se présente par le fait de savoir bien gérer, placer et orienter les ressources disponibles d'une manière efficace et efficiente tout au long de la réalisation d'un projet, à court ou à long terme.

De plus, le directeur de cette firme a précisé que la politique rigoureuse «se manifeste aussi par l'établissement d'un plan de projet précis et bien détaillé qui clarifie et décortique tout le processus de projet dès le début jusqu'à la fin». Nous pouvons sans doute conclure que tout ce qui a été dit par le directeur montre que la politique rigoureuse pour cette entreprise facilite énormément l'adoption de la gestion de projet, et ce constat appuie les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant B : « **C'est le contraire, ça peut freiner le déploiement de la gestion de projet** », le directeur de cette compagnie a précisé que pour son entreprise, une politique rigoureuse ne facilite pas l'adoption de la gestion de projet et qu'elle peut même présenter un obstacle. Pour lui, une politique rigoureuse c'est une politique rigide, stricte qui ne donne jamais une marge de tolérance à la prise de décision, ainsi qu'une marge d'erreur et de retard. Il a mentionné que l'équipe de travail est composée en premier lieu d'êtres humains et que l'on doit leur accorder une certaine indépendance vis-à-vis d'une politique rigoureuse.

Le directeur a ajouté « qu'une politique rigoureuse sévère peut facilement rendre l'équipe de travail non susceptible de s'adapter à un processus de gestion de projet. ». Ce constat contredit les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant C : « **C'est important d'avoir une politique rigoureuse afin d'instaurer un processus de gestion de projet** ». Pour cette entreprise, une politique rigoureuse

permet à l'entreprise d'être plus performante sur le marché et surtout au niveau de l'échéancier, des délais et de la qualité du travail. De plus, le directeur a souligné qu'une politique rigoureuse aide beaucoup à obtenir des meilleurs résultats et à atteindre les objectifs prévus dans les délais.

Nous pouvons conclure que ce directeur, une politique rigoureuse pour cette entreprise facilite l'adoption de la gestion de projet et ce constat confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant D: « **Oui, sûrement que c'est quelque chose de positif** ». Le directeur de cette entreprise a affirmé que le projet peut subir une certaine modification au cours de sa réalisation, que des nouveaux acteurs peuvent y intervenir et que d'autres peuvent se retirer. Donc pour bien gérer ces nouvelles modifications, pour bien orienter les nouveaux acteurs, il faut adopter une politique rigoureuse qui assure, garantit et facilite l'implantation d'un processus de gestion de projet. Ces commentaires rejoignent les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant E: Pour cette firme, la politique rigoureuse se traduit par le respect des budgets, des échéanciers qui sont jugés comme des éléments clés de succès dans l'implantation d'un processus de gestion de projet efficace. Ce constat est en concordance avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant F: Le directeur de cette organisation a mentionné que la politique rigoureuse au sein de son entreprise est un facteur facilitateur, car elle est très importante et nécessaire pour mener à bien un processus de gestion de projet qui exige énormément de rigueur. Ceci appuie les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant G: Le directeur de cette entreprise a déclaré que tout dépend de la rigueur que l'on voudra mettre en place. Une politique trop rigoureuse en démarrage pourrait restreindre les efforts des équipes de projet et en décourager plusieurs et donc, agir comme un frein. Il serait plus approprié d'avoir une politique plus flexible en

implantation pour se diriger vers un environnement de pratique de projet plus rigoureux. Ceci est en porte à faux avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant H: Le directeur de cette firme a précisé « que la politique rigoureuse est un facteur facilitateur car la stratégie de l'entreprise exige une politique pareille pour faciliter et accélérer l'implantation d'un processus de gestion de projet ». Cela confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant I: La directrice de cette entreprise a dit que la politique rigoureuse au sein de son entreprise permet d'avoir une meilleure vision des projets en cours et de leurs répercussions sur l'organisation, ce qui facilite l'adoption d'un processus de gestion de projet. Cette conclusion est en concordance avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant J: Pour cette entreprise, une politique rigoureuse représente sûrement un facteur facilitateur pour une bonne adoption d'un processus de GP. Pour une bonne conduite d'un projet il est impératif, pour notre répondant, de tenir compte des facteurs suivants :

- Un bon suivi : un suivi adapté, précis et régulier de l'avancement de la réalisation des différentes phases du projet ;
- Un respect de la démarche : se conformer à la démarche préalablement établi en ce qui concerne, principalement, l'enchaînement des phases et des points de contrôle ;
- Une gestion efficace : une gestion rigoureuse des changements et des modifications en cours de projet.

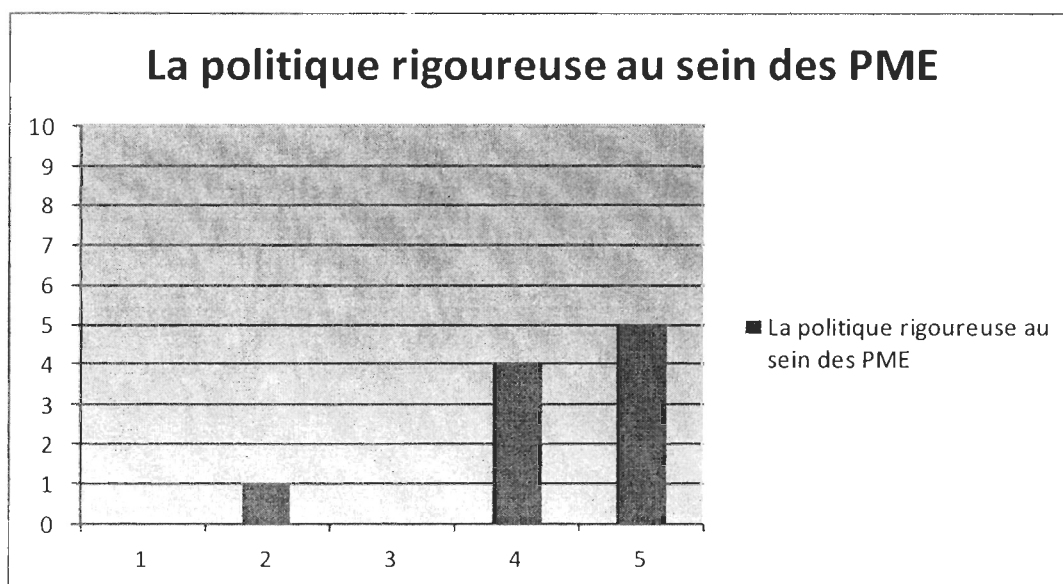
Ces constats rejoignent les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Conclusion de la question n° 5

De l'ensemble des répondants, nous pouvons en déduire que 5 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « très important », 4 entreprises sur 10 ont accordé un

degré d'importance « important », et une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance « Peu important » comme l'illustre la figure 16.

Figure 16 : La politique rigoureuse au sein des PME.



2.2.5. La réalisation des profits et des gains, l'analyse de l'environnement interne, externe, organisationnel et concurrentiel de l'entreprise

Cette section traite de la question 6 qui s'énonce comme suit : *La GP aide à réaliser des profits et des gains, et analyser l'environnement interne, externe, organisationnel et concurrentiel de l'entreprise, Est-ce que selon vous cela représente un Facteur facilitateur ou un Frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?*

Répondant A : « Les services qui découlent de la gestion de projet aident beaucoup à son implantation », le directeur de cette entreprise a rappelé que l'objectif de son entreprise est de réaliser des profits. Pour cela, il a adopté la gestion de projet car celle-ci cherche souvent à analyser l'environnement interne, externe et concurrentiel de l'entreprise afin d'assurer les profits et ainsi faciliter l'atteinte de ses buts.

Nous pouvons en déduire que les services offerts par la gestion de projet : réalisation des profits, analyse des environnements, facilitent énormément son adoption au sein de cette entreprise. On rejoint ici les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant B : « **C'est certain** », le directeur de cette firme mentionne que la majorité des entreprises visent à réaliser des gains et des profits afin d'assurer leur survie. Il a ajouté que pour atteindre cet objectif, qui est le profit, il faut adopter une méthode de gestion efficace et efficiente afin d'analyser les différents environnements d'où l'étude de marché. Enfin, le directeur a affirmé que, pour lui, le seul outil de gestion susceptible de justifier tout ce qui a été dit, est sans doute la gestion de projet. Nous pouvons conclure que les rôles fournis par la gestion de projet facilitent son implantation au sein de cette entreprise, ce qui appuie les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant C : Le directeur de cette entreprise a également rappelé que l'objectif principal de son entreprise est la réalisation des gains et des profits, et qu'alors, l'étude d'un projet au sein de son établissement commence par l'analyse de l'environnement interne, externe et concurrentiel afin de documenter le projet. Cette tâche se fait généralement par un autre département, qui s'occupe de la phase de préféabilité du projet, et non de la gestion de projet. Donc pour cette entreprise la gestion de projet n'a aucun rôle à ce stade. Nous constatons que les rôles offerts par la gestion de projet comme l'analyse des environnements, sont réalisés par un autre département, ce qui freine son adoption au sein de cette entreprise. Ce constat est différent des affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant D : « **Dans notre compagnie, on ne se sert pas de la GP pour analyser les environnements** », le directeur a mentionné clairement que pour une étude de marché, il s'adresse souvent à la sous-traitance à travers des intervenants externes afin de minimiser les coûts. A ce stade, la gestion de projet est exclue par cette entreprise au niveau de l'étude de marché. Ceci nest pas en accord avec les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant E : Le directeur de cette entreprise a précisé que la gestion de projet, au sein de son entreprise, est plus focalisée et centrée sur le contrôle des coûts et des échéanciers. Nous constatons alors qu'il n'accorde pas, à la gestion de projet, une grande importance en termes de réalisation des profits ou d'analyse des environnements. Là encore, le répondant n'est pas en accord avec les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant F : Le directeur de cette organisation a précisé que ces variables, que sont la réalisation des profits, l'analyse de l'environnement interne, externe et l'analyse concurrentiel, représentent un facteur facilitateur puisqu'elles constituent des éléments critiques à gérer en gestion de projet. Ce constat rejoint les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant G : Le directeur de cette entreprise a affirmé que ces éléments font partie de la gestion de projet et sont en aucun cas des facteurs qui facilitent ou freinent l'adoption d'un processus de la GP. Tout au plus, ces éléments pourraient être des extrants positifs de la mise en place d'un processus de GP pour en justifier l'adoption. Ceci ne rejoint pas les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant H : Le directeur de cette firme a déclaré que la gestion de projet est le cœur de son entreprise afin de réaliser les projets et atteindre les objectifs. Il affirme aussi que les rôles offerts par la GP, tels que la réalisation des profits et l'analyse détaillée des environnements, poussent souvent l'entreprise à instaurer un processus de gestion de projet. Il confirme ainsi les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

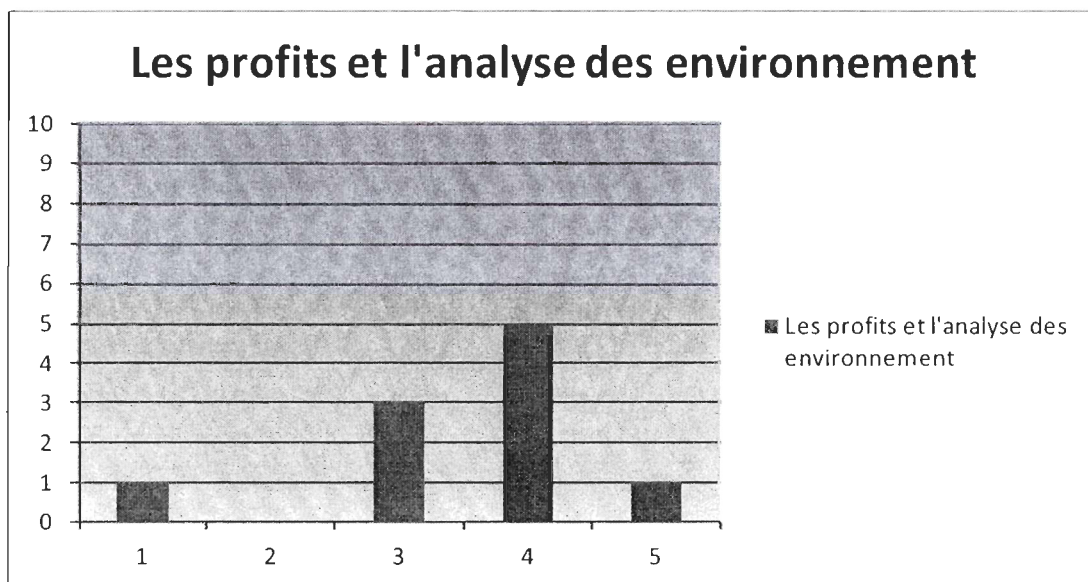
Répondant I : La directrice de cette entreprise a spécifié que pour son entreprise, la tâche la plus importante est l'analyse des environnements et ceci, afin d'assurer un bon suivi des projets. De plus, elle a ajouté que cette tâche est exécutée suite à un bon processus de gestion de projet. Elle est en accord avec les affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant J : Le directeur de cette firme a mentionné que la haute direction perçoit souvent les coûts de ces analyses comme un investissement qui sera rentable à moyen et court terme. Ainsi, on peut sans doute conclure que ce répondant acquiesce aux affirmations de Julien. P.A (1990), Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Conclusion de la question n° 6

Les résultats agrégés pour cette question se retrouvent en figure 17.

Figure 17 : Les profits et l'analyse des environnements.



2.2.6. Le budget financier

Cette section traite de la question 7 qui s'énonce comme suit : *Pensez-vous que le budget financier de l'organisation a un effet sur l'adoption d'un processus de la GP au sein de votre entreprise ?*

Répondant A : « **Bien sûr** », le directeur a mentionné que le budget financier est l'une des principales dimensions que l'entreprise considère pour adopter la gestion de projet.

Le directeur a ajouté que son entreprise accorde toujours une attention particulière au budget financier afin de réserver une part de la rentabilité pour l'implantation d'un processus de gestion de projet et pour assurer la couverture de toutes les charges qui découlent de la gestion de projet. Nous constatons que le budget financier pour cette entreprise est un facteur facilitateur pour instaurer un processus de gestion de projet et ceci appuie les résultats de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant B : « **Certain** », le directeur de cette firme a indiqué que pour implanter un processus de gestion de projet efficace et efficient qui assurera à l'entreprise une bonne rentabilité tout au long le cycle de vie de ses projets, il faut sans doute investir une partie non négligeable du budget financier de l'entreprise. Nous pouvons en déduire que le budget financier est important dans la décision, pour cette entreprise, d'implanter la gestion de projet. Ce répondant est donc en accord avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant C : « **C'est un élément clair** ». Le directeur a mentionné que la souplesse financière aide énormément l'entreprise à surmonter les difficultés monétaires et facilite l'amélioration de la qualité de travail et l'intégration d'autres acteurs et outils de gestion comme la gestion de projet. Son constat est donc en concordance avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant D : « **Non, ce n'est pas dans notre cas** », le directeur a mentionné que l'entreprise utilise des outils simples de gestion de projet qui sont nécessaires et importants pour son fonctionnement. Il a ajouté que ces outils doivent être implantés dans l'entreprise indépendamment du budget financier. Nous pouvons résumer les propos de ce répondant en disant que pour cette firme, le budget financier n'a pas d'influence sur l'adoption d'un processus de gestion de projet. On est ici en désaccord avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant E : Le directeur de cette organisation a clairement indiqué que l'implantation d'un processus de gestion de projet est une obligation qui ne doit en aucun cas dépendre de la variation de budget financier, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Celle-ci doit se justifier par l'importance des retombées positives tant au niveau des budgets, du

contrôle et de la qualité des services livrés qu'elle fournit. Ce constat contredit également les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant F: Le directeur a mentionné que la gestion de projet ne nécessite pas des investissements importants pour être implantée au sein d'une entreprise. Ce qui implique l'indépendance de la gestion de projet par rapport au budget financier et ce, contrairement aux affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant G: Pour cette entreprise l'adoption d'un processus de GP nécessite un investissement en ressources humaines, matérielles et financières. Si la direction n'est pas d'accord pour dégager les fonds nécessaires pour adopter un processus de GP, il sera alors très difficile, voire impossible de procéder. Ce constat confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant H: Pour cette entreprise, tout dépend des objectifs financiers. Elle ne fait pas recours à la gestion de projet lorsqu'elle fait face à de sérieux problèmes monétaires. En contrepartie, cette entreprise devrait agir en prévention en adoptant de bonnes pratiques de gestion tel qu'un processus de gestion de projet lorsqu'elle jouit d'une grande souplesse financière. Ce constat met en doute les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

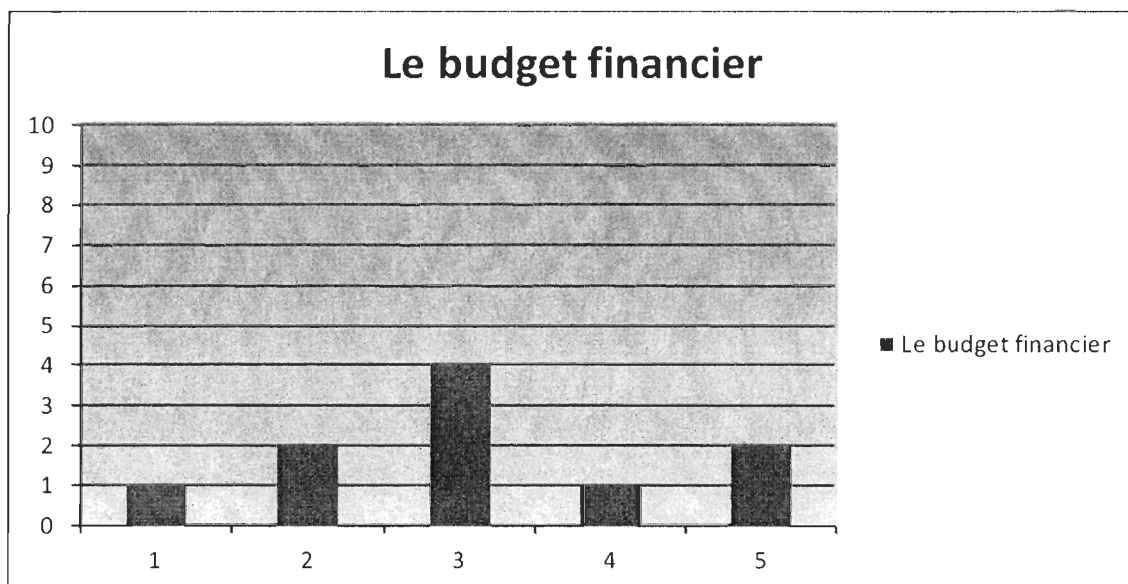
Répondant I: « **Tout est déjà très bien répertorié dans le budget** ». Le directeur de cette firme a expliqué que le budget financier consacré à l'adoption de la gestion de projet est planifié dès l'élaboration du plan de travail. Le budget destiné à l'implantation d'un processus de gestion de projet est bien déterminé avant le début de la réalisation de projet. Le directeur a ajouté que n'importe quelle variation que peut subir le budget financier n'a pas d'effet sur l'intégration de la gestion de projet. Ceci vient à dire que le budget financier de cette entreprise n'a pas d'influence sur l'adoption de la gestion de projet et donc contredit les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant J : Pour cette entreprise, l'adoption de la gestion de projet est indépendante du budget financier de l'organisation. En effet, comme entreprise évoluant dans le secteur du TI, elle n'a pas de choix, elle doit gérer toutes ces interventions comme des projets. La concurrence dans ce secteur d'activité se base en grande partie sur la maîtrise du coût, chose qui ne peut être assurée qu'avec l'adoption de la gestion de projet. Ce constat s'oppose partiellement aux affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Conclusion de la question n° 7

En agrégeant les réponses à cette question de tous les répondants, nous pouvons en déduire que 2 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « très important », une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance « important », 4 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « Assez important », 2 entreprises ont accordé un degré d'importance « Peu important », et une entreprise a accordé un degré d'importance « Pas important ». La figure 18 décrit donc le degré d'importance de la variable, « *budget financier* », pour les 10 répondants.

Figure 18 : Le budget financier.



2.2.7. La gestion de projet et les ressources humaines

Cette section traite de la question 8 qui s'énonce comme suit : *La GP accorde une grande importance aux ressources humaines disponibles au sein de l'organisation, selon vous est ce que cela représente un Facteur facilitateur ou un Frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?*

Répondant A : « Le directeur a mentionné que les ressources humaines dans l'entreprise ont besoin d'un mode de gestion qui participe à leur formation. Il a ajouté que ses ressources humaines ont besoin d'un outil de gestion qui les valorisent et les encadrent tout au long le cycle de vie de projet afin d'atteindre les objectifs prévus. Enfin, il a affirmé que le seul 'outil' de gestion capable d'assurer tout ce qui a été dit ne peut-être que la gestion de projet. Nous constatons que l'importance accordée par la gestion de projet aux ressources humaines (formation, valorisation et encadrement) au sein de cette entreprise facilite son adoption. Ce constat confirme les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant B : Le directeur de cette firme a expliqué que le recrutement des ressources humaines se base sur un certain nombre de critères, de normes et de standards à respecter. Ceci implique que les ressources humaines recrutées sont bien formées et expérimentées. Il a ajouté que ses ressources humaines n'ont pas besoin de la gestion de projet pour se développer. Cette dernière ne présente pour eux qu'un outil d'aide pour réaliser le projet dans les délais et avec les moindres coûts. Nous pouvons déduire que pour cette organisation, l'importance accordée par la gestion de projet aux ressources humaines ne facilite pas son adoption. Ce constat contredit alors les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant C : Le directeur a mentionné que les ressources humaines au sein de l'entreprise ont toujours besoin de formation, de suivi et de contrôle car la technologie se développe et s'améliore chaque jour, que des nouveaux outils de gestion apparaissent, outils qui sont sophistiqués mais pertinents pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il a affirmé qu'il faut accorder une grande importance aux ressources humaines et que le mode de gestion choisi doit permettre de satisfaire cela. Le directeur a ajouté que ce mode de gestion était sans aucun doute la gestion de projet.

Répondant D: Le directeur de cette organisation a précisé que les ressources humaines doivent souvent être formées car elles représentent le noyau central qui garantit le succès du projet. Il a ajouté que les ressources humaines sont le moteur qui active le projet et qui assure son avancement. Le directeur a affirmé que son entreprise devait accorder une grande importance aux ressources humaines lors de l'adoption d'un processus de gestion de projet. Ce constat est en concordance avec les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant E: Pour cette firme, l'attention et l'importance accordées par la gestion de projet aux ressources humaines (formation, valorisation, suivi, encadrement et contrôle) facilitent énormément son adoption au sein de l'entreprise. Ce répondant est en accord avec les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant F: Le directeur de cette organisation a affirmé que l'importance accordée aux ressources humaines par la gestion de projet représente un facteur facilitateur pour son adoption car ces ressources sont divisées en équipes de travail qui devront être soutenues et suivies par un bon outil de gestion tel qu'un processus de gestion de projet. Ce constat rejoint les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant G: Il a mentionné que cette importance vis à vis aux ressources humaines fait partie de la gestion de projet. Donc ce n'est en aucun cas un facteur qui facilite ou freine l'adoption d'un processus de la GP, tout au plus, cette importance offerte aux ressources humaines pourrait être un extrant positif de la mise en place d'un processus de GP. Ce constat met en doute les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant H: Pour cette entreprise, les ressources humaines représentent la pierre angulaire du succès de tout projet. L'importance accordée par la gestion de projet à ces ressources en facilite donc son adoption. Le directeur a affirmé aussi que les entreprises sensibles à leurs ressources humaines sont souvent très ouvertes à la GP et il est donc en accord avec les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant I: Pour cette organisation, ce n'est pas l'importance accordée par la gestion de projet aux ressources humaines qui facilite son adoption mais c'est plutôt la

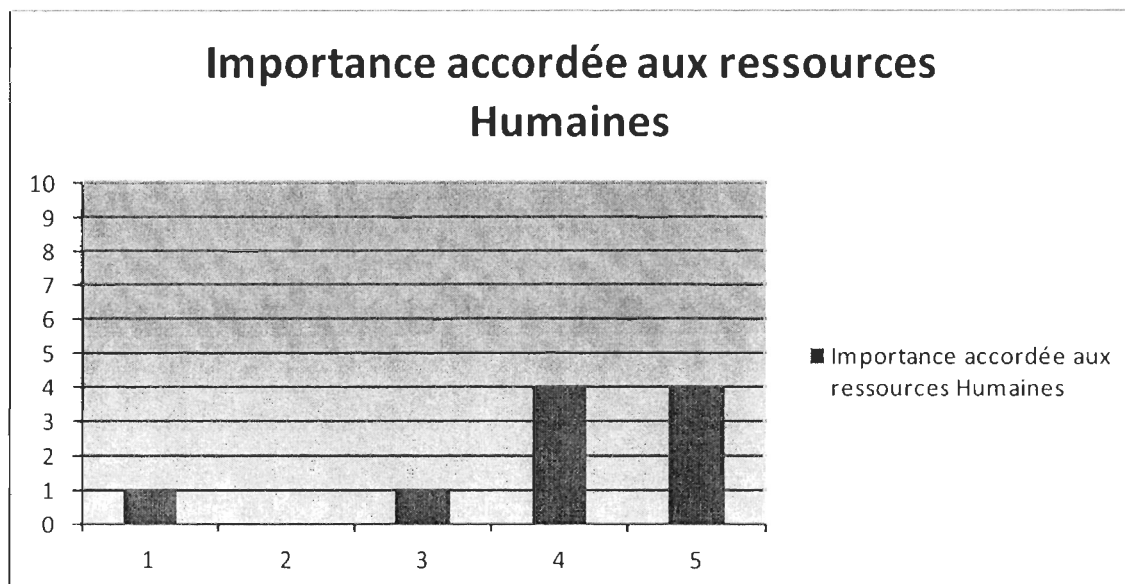
complexité et la durée du projet ainsi que les besoins de l'entreprise. Ces derniers facteurs représentent les motifs primordiaux qui mènent l'entreprise à adopter un processus de gestion de projet. Ceci ne confirme pas les affirmations de Mazars. (2000).

Répondant J : L'importance qu'accorde la GP aux ressources humaines disponibles au sein de l'organisation pourrait être considérée comme un facteur facilitateur pour adopter un processus de GP. En effet, le fait de valoriser ses ressources permettra de contrer toutes réticences au changement que pourrait engendrer l'adoption d'un processus de gestion de projet. Généralement les employés, particulièrement les plus jeunes, cherchent dans le travail une façon de se dépasser. En adoptant un processus de gestion de projet, tout en proposant aux ressources humaines une formation spécifique en gestion de projet et en les impliquant dans la mise en place de ce processus, elles se sentiront valorisées et seront motivées. Ainsi, les dirigeants s'assureront d'une plus grande chance de réussite dans leurs projets. Ce constat rejoint les dires de Mazars. (2000).

Conclusion de la question n° 8

La figure 19 décrit le degré d'importance de la variable «importance accordée aux ressources humaines», pour l'ensemble des répondants.

Figure 19 : Importance accordée aux ressources humaines.



2.2.8. Certains outils de gestion sont inappropriés et obsolètes

Cette section traite de la question 9 qui s'énonce comme suit : *Certains outils de gestion utilisés par une entreprise sont inappropriés et obsolètes. Est-ce que selon vous cela représente un Facteur facilitateur ou un Frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?*

Répondant A : Le directeur a mentionné que, dès la création de l'entreprise, il a adopté la gestion de projet. La gestion de projet, au sein de cette entreprise, facilite beaucoup la réalisation des projets. Cela montre bien l'absence des outils de gestion qui sont inappropriés et obsolètes. Il a ajouté qu'il n'a jamais rencontré un problème ou une difficulté au niveau de l'utilisation du processus de gestion de projet. Nous constatons que la gestion de projet est déjà implantée par cette entreprise et que ce n'est pas l'existence d'outils de gestion obsolètes qui a amené cette entreprise à adopter la gestion de projet ou qui a facilité son adoption. Ce constat contredit les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant B : Le directeur a mentionné que si des outils de gestion n'étaient plus pertinents, la première chose à faire consiste à chercher les causes de la défaillance et de l'erreur tout en essayant de corriger et de remédier la situation. Il a ajouté que c'est coûteux et onéreux de remplacer un outil de gestion qui est obsolète. De plus, il faut établir une étude afin de s'assurer de la rentabilité et l'efficacité fournie par ce nouvel outil de gestion, d'où une perte de temps qui peut provoquer un retard sur le projet. Nous pouvons en déduire que la présence des outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise, ne facilite pas l'adoption de la gestion de projet et cette conclusion est en désaccord avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant C : Le directeur a expliqué que chaque outil de gestion arrive à un certain stade de maturité et par la suite passe à un stade de déclin. Cela est dû aux changements, au degré de complexité des projets, aux exigences des clients et aux développements

technologiques. Il a ajouté qu'il existe certains outils de gestion qui ne peuvent plus supporter l'évolution de l'entreprise car ils sont « **Dépassés** ».

Le directeur a mentionné que ces outils de gestion qui sont devenus inappropriés et obsolètes doivent être remplacés par un autre outil de gestion plus efficient, efficace, pertinent et qui peut faire face à tous ces changements et développements vécus par l'entreprise et les projets. La flexibilité de la gestion de projet la rend un mode de gestion sans nul doute approprié à cette situation. Nous pouvons conclure que pour ce répondant, la présence des outils de gestions inappropriés et obsolètes pourrait faciliter l'adoption de la gestion de projet. Ce dernier constat confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant D: Le directeur a mentionné qu'au cas où il y a des outils de gestion qui sont devenus inappropriés et obsolètes, il faut les remplacer le plus tôt possible par un processus de gestion de projet car ce dernier est l'outil le plus modéré qui peut faire face à la veille technologique, et parce qu'il est flexible et qu'il prend en considération plusieurs aspects et disciplines. Il a ajouté que l'entreprise ne doit pas être trop influencée par les coûts à subir lors de l'adoption d'un processus de gestion de projet, car ceci est un investissement qui sera rentable à moyen et court termes.

Nous pouvons en déduire que la présence d'outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise, facilitent l'adoption de la gestion de projet, et cette conclusion est en accord avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant E: Le directeur a déclaré que l'existence d'outils de gestion inappropriés et obsolètes mènent l'entreprise vers la phase de déclin et donc vers la faillite. Il a affirmé que ceci nécessite l'intervention et l'implantation d'un processus de gestion de projet afin d'assurer la survie des projets et donc de l'entreprise. Nous constatons que la présence d'outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise, facilitent l'implantation d'un processus de gestion de projet comme l'affirmaient Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant F: Le directeur a mentionné que cela représente un facteur facilitateur pour adopter un processus de gestion de projet puisque ce modèle de gestion apporte de nouveaux outils bien développés et répondant aux besoins de l'entreprise et aux exigences du marché. Nous pouvons en conclure que la présence des outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise, facilitent l'adoption de la gestion de projet, ce qui confirme les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant G: Le directeur pense que la présence d'outils de gestions inappropriés et obsolètes représente une opportunité pour moderniser et adopter de nouveaux outils tels que ceux en GP. Donc il est clair que ceci représente un facteur facilitateur pour adopter la gestion de projet et cela rejoint les dires de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant H: Le directeur a mentionné que l'existence d'un outil de gestion obsolète représente pour l'entreprise un trou, un vide dans sa gestion. Elle doit remplacer cet outil par un autre outil de gestion qui est plus développé et modéré. Nous constatons que la présence d'outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise pourrait faciliter l'implantation d'un processus de gestion de projet et de ses outils de gestion. Ce constat est en concordance avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

Répondant I: Pour cette organisation, ce ne sont pas les outils de gestion inappropriés et obsolètes qui facilitent l'adoption de la gestion de projet mais plutôt la capacité financière, la disponibilité des ressources et les besoins de l'entreprise. Ces derniers facteurs représentent les principaux facteurs qui mènent l'entreprise à adopter un processus de gestion de projet. Le répondant est donc en désaccord avec les affirmations de Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001).

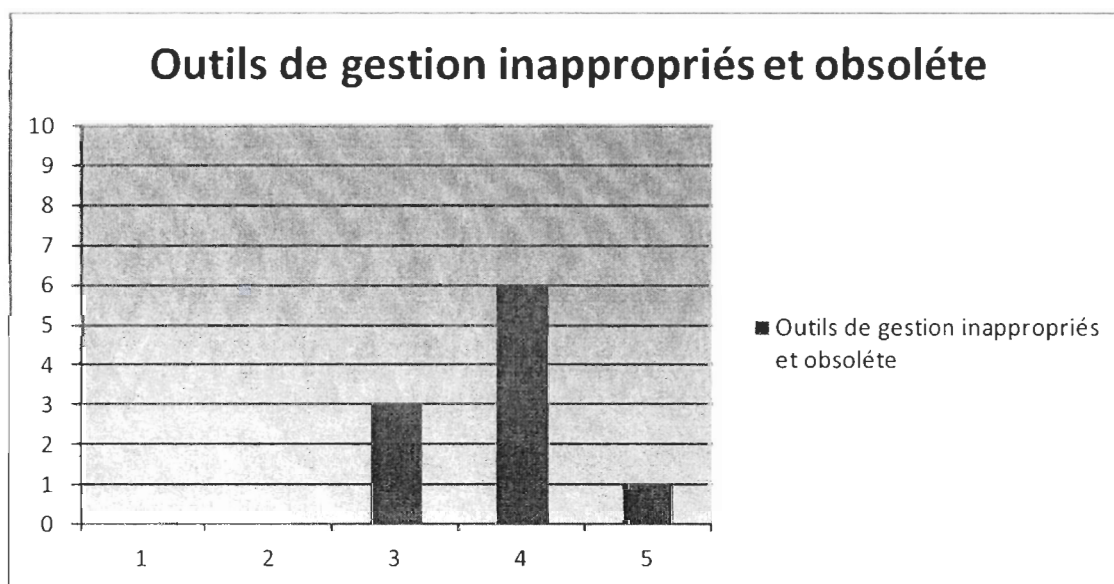
Répondant J: Le directeur a expliqué que l'absence d'efficacité constatée au niveau de certains outils de gestion peut inciter la haute direction à accorder de l'importance aux solutions que pourrait fournir l'adoption d'un processus de GP. Une quête d'efficacité ouvre la voie à l'adoption de nouvelles solutions organisationnelles, parmi lesquelles la

GP. Nous pouvons déduire que la présence des outils de gestions inappropriés et obsolètes au sein de cette entreprise, pourrait faciliter l'adoption de la gestion de projet comme Greiner, L.E. (1998), Hoffman W H et Schlosser R. (2001) l'affirmaient.

Conclusion de la question n° 9

Sur l'ensemble des 10 répondants, une entreprise a accordé un degré d'importance « très important », 6 un degré d'importance « important », et 3 un degré d'importance « Assez important », comme l'illustre la figure 20.

Figure 20 : Outils de gestion inappropriés et obsolètes



2.2.9. La culture organisationnelle

Cette section traite de la question 10 qui s'énonce comme suit : *Pensez-vous que la culture organisationnelle représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?*

Répondant A : Le directeur a mentionné qu'une culture organisationnelle flexible et adéquate pouvant faire face aux changements et aux évolutions du marché facilite en

grande partie l'adoption d'un processus de gestion de projet. Il a ajouté que la culture organisationnelle qui est ouverte sur l'environnement externe et concurrentiel facilite beaucoup plus l'adoption de la gestion de projet. Ce constat pourrait contredire les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant B : Le directeur a expliqué qu'une culture organisationnelle trop rigide et complexe représente un obstacle majeur pour l'adoption de nouveaux processus de gestion tel que celui de la gestion de projet. Il a ajouté que cette culture suit des normes et des standards stricts et solides qui ne tiennent pas compte des autres facteurs, au plan micro ou macro, ce qui freine l'adoption de la gestion de projet. Ce constat confirme les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant C : Le directeur a opérationnalisé le concept de culture organisationnelle en l'énoncé suivant : « Des cadres bien formés, bien expérimentés, des cadres qui sont trop pragmatiques, des cadres qui sont trop proches de la réalité de terrain, tout cela facilite l'implantation d'un processus de gestion de projet. »

Ce constat semble contredire les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant D : Le directeur a expliqué « qu'une culture organisationnelle, qui se base sur

- Une bonne communication entre les différents niveaux hiérarchiques,
- L'échange des avis et des idées,
- Les conseils et les bouches à oreilles,
- Une vision vaste et large des projets à long terme,
- Une relation interpersonnelle solide,
- Une flexibilité au niveau de la prise de décisions et du choix d'un outil de gestion efficace et pertinent

facilitent l'adoption de la gestion de projet». Ce constat ne contredit pas les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant E : Le directeur a mentionné que la culture organisationnelle qui manque d'ouverture sur l'environnement externe, est une culture fermée qui dépend uniquement de son environnement interne. Donc c'est une culture qui n'accepte pas l'évolution et l'implantation des nouveaux processus tel que celui de la GP. Nous pouvons déduire que ces éléments représentent un frein pour implanter un processus de gestion de projet et ce constat rejoint les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant F : Pour cette entreprise, une culture organisationnelle très hiérarchisée constitue le principal obstacle pour adopter un modèle de gestion décentralisé comme la gestion de projet. Cette affirmation rejoint les dires de Christophe Bourgeois(2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant G : Le directeur a dit qu'implanter un processus de gestion de projet sera en fait irréalisable si les communications au niveau de l'organisation sont inadéquates et d'autant plus si l'on ne tient pas compte de la culture de l'entreprise. Il faudra absolument faire l'analyse de la culture actuelle et de bien comprendre les étapes nécessaires pour amener la culture organisationnelle de l'entreprise au niveau voulu. Ce facteur peut donc être un frein si l'écart entre la culture actuelle et la cible est très grand. Ce constat est en concordance avec les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant H : Pour cette entreprise la culture organisationnelle peut être un facteur facilitateur si l'écart entre la culture actuelle et la cible est très minime, « **C'est ce que je qualifierais de maturité de l'entreprise** ». Ce constat pourrait contredire les affirmations de Christophe Bourgeois(2006) et de Jean Claude Querre (2003).

Répondant I : La directrice de cette entreprise a parlé de deux dimensions importantes afin d'assurer et de faciliter l'adoption de la gestion de projet : Certainement la culture organisationnelle doit être ouverte sur l'environnement externe et de plus, elle doit être jeune et non envahie par des encadrements obsolètes.

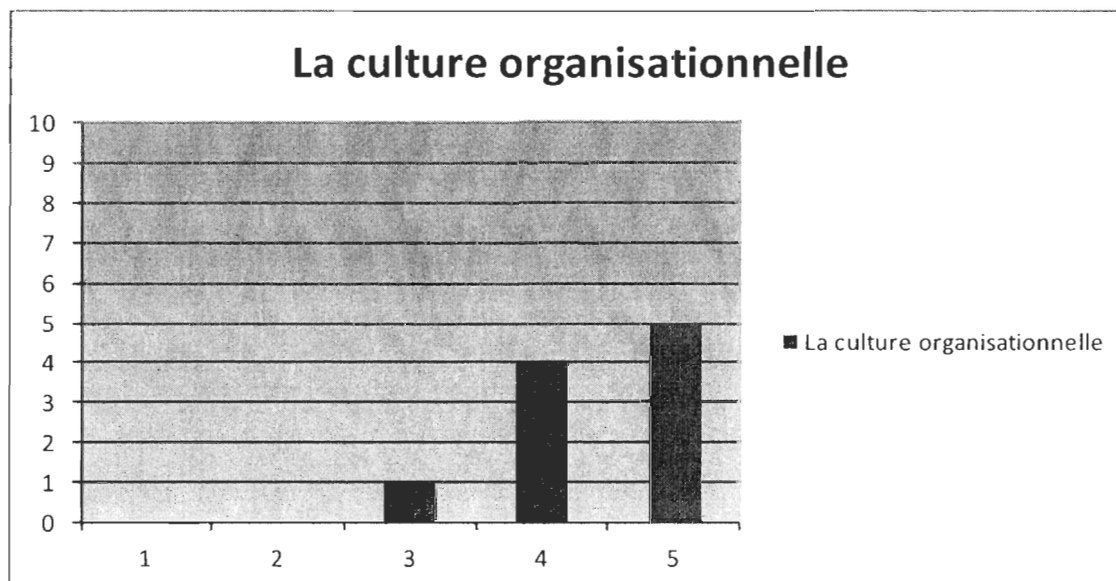
Ce constat contredit les affirmations de Christophe Bourgeois(2006), Jean Claude Querre (2003).

Répondant J: Le directeur a mentionné que l'adoption d'un processus de gestion de projet est généralement perçue comme un changement majeur au sein de l'organisation. Dans ce cas de figure, la culture de l'entreprise peut agir comme un frein, soit par un manque de solidarité entre les différents acteurs de l'entreprise, soit par une opposition au changement que causera ce nouveau processus. Cette conclusion confirme les affirmations de Christophe Bourgeois(2006), Jean Claude Querre (2003).

Conclusion de la question n° 10

La figure 21 décrit les résultats de l'ensemble des répondants quant à l'importance de la variable, « culture organisationnelle ».

Figure 21 : La culture organisationnelle.



2.2.10. Les risques liés aux projets

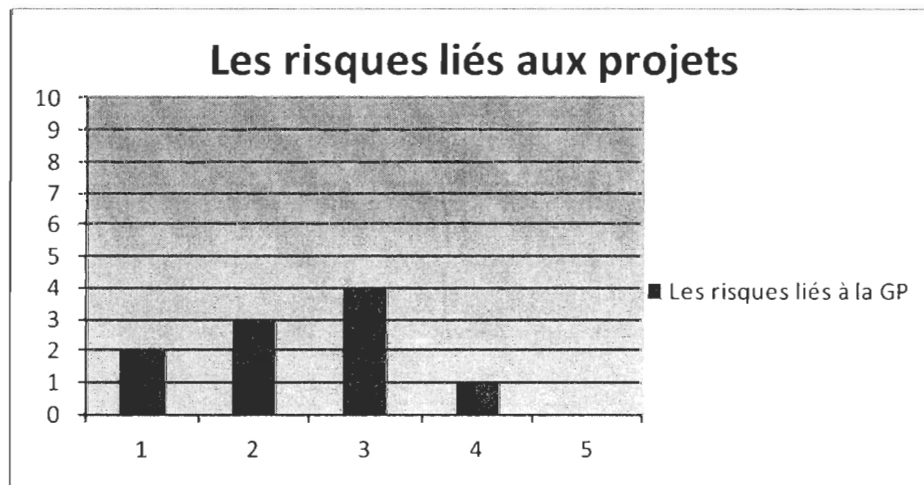
Cette section traite de la question 11 qui s'énonce comme suit : *Pensez-vous que les risques liés aux projets peuvent être considérés comme un obstacle à l'adoption de la GP ?*

Toutes les réponses pour cette question convergent vers la même chose : la gestion des risques fait partie de la gestion de projet, et c'est l'une de ses 9 domaines. Nous constatons que cela représente donc un facteur facilitateur pour adopter un processus de gestion de projet et ce constat contredit les affirmations de Christophe Bourgeois (2006), Storey.J. (2002) bien que certains répondants ont mentionné qu'une défaillance dans la gestion des risques pourrait bien devenir un obstacle à l'adoption de la GP.

Conclusion de la question n° 11

En conclusion, une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance « important », 4 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « Assez important », 3 entreprises ont accordé un degré d'importance « Peu important », et 2 entreprises ont accordé un degré d'importance « Pas important ». Ceci est illustré dans la figure 22 qui décrit le degré d'importance de la variable, «*les risques liés aux projets*».

Figure 22 : Les risques liés aux projets.



2.2.11. La normalisation de la gestion de projet

Cette section traite de la question 12 qui s'énonce comme suit : *La normalisation de la gestion de projet influence-t-elle l'adoption d'un processus de GP au sein de votre entreprise?*

Répondant A : Le directeur a exprimé que la normalisation de gestion de projet renforce l'adoption d'un processus de gestion de projet, vu que cette standardisation offre à l'entreprise plus de crédibilité et de transparence envers ses clientèles.

Répondant B : Le directeur a mentionné que la normalisation de gestion de projet encourage l'adoption d'un processus de gestion de projet mais que ce n'est pas suffisant. Il a ajouté que cette standardisation ne présente qu'un avantage et qu'elle n'a pas d'influence sur l'adoption ou non de la gestion de projet.

Répondant C : Le directeur a dit que la normalisation de la gestion de projet facilite faiblement l'adoption d'un processus de gestion de projet, mais qu'il existe d'autres facteurs beaucoup plus importants dans l'implantation de la gestion de projet.

Répondant D : Le directeur a mentionné que la normalisation de la gestion de projet présente pour l'entreprise un signe de crédibilité et de confiance pour une grande partie de marché et facilite ainsi l'adoption d'un processus de gestion de projet.

Répondant E : Le directeur a exprimé que la normalisation de gestion de projet est considérée comme un point positif qui renforce la crédibilité de l'entreprise envers ses clients et qui développe la confiance de la clientèle envers l'organisation. Mais, il a affirmé qu'il n'y a pas de rapport entre la standardisation de gestion de projet et son adoption.

Répondant F : Pour cette entreprise, la normalisation de gestion de projet présente un avantage et non pas une exigence ou un facteur majeur pour adopter un processus de gestion de projet.

Répondant G : Pour cette entreprise, la normalisation de gestion de projet est définitivement un signe de maturité de l'entreprise, du département, de la pratique ou de la fonction. Cela est très encourageant et donnera un levier à l'entreprise dans le développement des affaires.

Répondant H : Pour cette entreprise, la normalisation de la gestion de projet est l'un des facteurs majeurs qui facilite et encourage l'adoption d'un processus de gestion de projet.

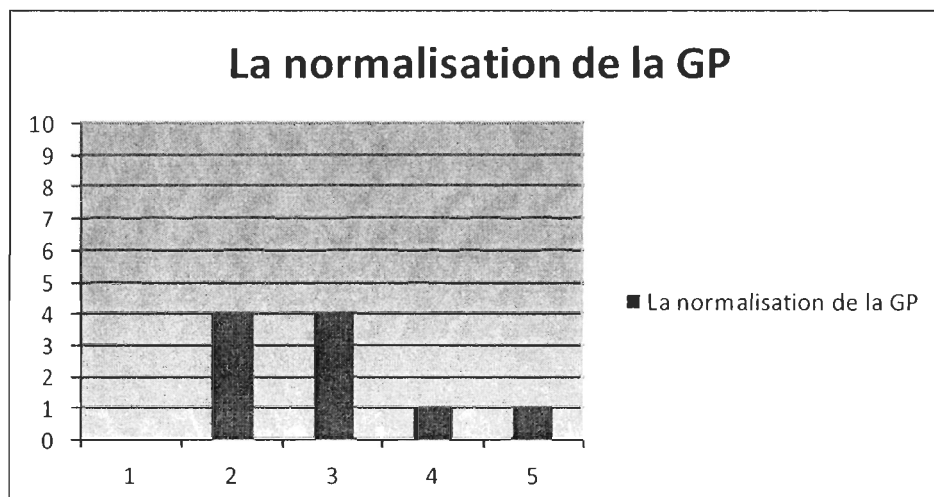
Répondant I : La directrice de cette entreprise a mentionné que la normalisation de la gestion de projet n'a pas d'influence sur l'entreprise afin d'adopter ou non la gestion de projet. Elle a ajouté que la gestion de projet est un outil important et nécessaire pour l'entreprise, qu'elle doit l'adopter indépendamment de la standardisation qu'elle pourra amener.

Répondant J : Le directeur a expliqué que toute organisation qui évolue dans le secteur des TI doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux besoins de sa clientèle et aux exigences réglementaires applicables et c'est pourquoi la normalisation de la gestion de projet est fortement recommandée dans le cadre de toute entreprise prestataire de service. Ainsi, pour lui, la standardisation de la gestion de projet facilitera son adoption.

Conclusion de la question n° 12 :

Donc, une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance « très important », une entreprise sur 10 a accordé un degré d'importance « important », 4 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « Assez important », et 4 entreprises sur 10 ont accordé un degré d'importance « Peu important ». La figure 23 décrit le degré d'importance de la variable, « *la normalisation de la gestion de projet* », pour l'ensemble des répondants.

Figure 23 : La normalisation de la GP.



Conclusion

La gestion de projet joue un rôle primordial dans le fonctionnement des entreprises et les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce corpus de connaissances. Cependant, peu, jusqu'à aujourd'hui, se sont intéressés à la gestion des projets au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Considérant l'importance des PME au Québec et ce qui semble être la faible pénétration, de manière générale, de la gestion de projet dans les PME, notre étude vise à :

- Explorer les facteurs qui favorisent l'adoption de la gestion de projet dans les PME
- Explorer les barrières à l'adoption de la gestion de projet dans les PME

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une revue de littérature concernant les facteurs facilitateurs ou les barrières à l'adoption, dans les PME, de processus ou outils de gestion, dans un premier temps, puis de processus ou d'outils de gestion de projet, dans un second temps. Nous avons été à même de déterminer certaines variables qui pourraient représenter des freins ou des facteurs facilitateurs à l'adoption de la gestion de projet et ces variables ont servies de base à la construction de notre guide d'entrevues. Les variables retenues ont été les suivantes :

- La clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et des informations
- La politique rigoureuse au sein de l'entreprise
- La réalisation des profits et des gains, l'analyse de l'environnement interne, externe, organisationnel et concurrentiel de l'entreprise
- Le budget financier
- La gestion de projet et les ressources humaines
- La présence d'outils de gestion inappropriés et obsolètes
- La culture organisationnelle
- Les risques liés aux projets
- La normalisation de la gestion de projet

Dans le cadre de cette recherche exploratoire et qualitative, nous avons réalisé des entrevues semi-structurées auprès d'une dizaine de chefs d'entreprise. Ce mode de cueillette de données a été retenu car il permet de cerner les propos des personnes interviewées avec plus de précision que ne le permettrait un questionnaire fermé. Les

entrevues ont été enregistrées sur une bande sonore et nous avons procédé à une analyse de contenu basée sur ce matériel qualitatif.

Pour l'analyse des résultats, nous avons procédé question par question. Plus précisément nous avons analysé, pour chaque question, les réponses de chacun des répondants pris individuellement puis, à la fin de chaque question, nous avons élaboré une conclusion des réponses pour l'ensemble des répondants en se basant sur des graphiques. Suite à cette recherche qualitative-exploratoire originale, nous pouvons énoncer ce qui constitue un frein ou plutôt un encouragement à l'adoption de la gestion de projet dans les PME. Ces résultats aident à une meilleure compréhension du faible taux de pénétration de la gestion de projet dans les PME.

Parmi les facteurs facilitateurs à l'adoption de la gestion de projet dans les PME qui ont été validés dans cette recherche, nous pouvons peut citer, à titre d'exemple :

- La vision des gestionnaires, les orientations à suivre, les stratégies à appliquer et la compréhension des objectifs à atteindre.
- Etre bien structuré au niveau des équipes de travail influence beaucoup l'adoption de la gestion de projet.
- Un support solide de la haute direction facilite beaucoup l'intégration d'un processus de gestion de projet.
- Déléguer une certaine autorité, un certain pouvoir aux gestionnaires dans leurs choix, leurs décisions d'implanter des nouveaux processus de gestion facilite l'intégration d'un processus de gestion de projet.
- La présence des gestionnaires compétents et qui ont une bonne expérience dans le domaine de la gestion de projet.
- La flexibilité de la culture organisationnelle de l'entreprise et la mise en place d'un bon plan de gestion du changement aident à l'implantation de la gestion de projet.
- Utiliser des professionnels externes ayant une connaissance adéquate dans le domaine de la mise en place de processus de la GP.
- Avoir un budget disponible et les ressources humaines nécessaires à la mise en place d'un pareil processus au sein de l'organisation.

- L'implication et la motivation de la haute direction à l'adoption d'un pareil processus de gestion.

Parmi les freins à l'adoption de la gestion de projet qui ont été validés par notre étude, nous pouvons citer:

- Les obstacles humains et la résistance au changement.
- Le manque de formation en gestion de projet des acteurs impliqués dans l'étude et la réalisation des projets.
- La mauvaise circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques.
- La peur des responsables d'être contrôlés et dirigés par un nouveau processus de gestion de projet, alors qu'ils préfèrent l'autocontrôle et l'indépendance au niveau de leurs prises des décisions.
- Un budget insuffisant.
- Le manque d'intérêt de la haute direction à la mise en place d'un processus de gestion de projet.
- Une culture d'entreprise trop rigide.

Nos résultats viennent confirmer plusieurs facteurs déjà identifiés dans la littérature et en propose de nouveaux. Les résultats de cette recherche exploratoire sont assez riches pour constituer le point de départ de recherches subséquentes qui viseraient à valider ou infirmer les résultats que nous avons obtenus mais, bien évidemment, par le recours à une approche hypothético-déductive et avec un échantillon plus large et plus diversifié de PME au Québec.

BIBLIOGRAPHIE

Allali, B., (2004), Vision des dirigeants et internalisation des PME : Une étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaires, Paris, Publibook Université.

Athier, E. et Abdelaziz, F., (2003), La vision projets. L'entreprise performante choisit et réalise rapidement ses meilleurs projets, éd.EMS.

Athinson, R., (1999), Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to. *International Journal of Project Management*, 17, 337-342.

Baccarini, D., (1999), the logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30, 25-32.

Bardin, L., (2001), L'analyse de contenu, éd.PUF, 10^{ème} édition.

Boutary, M.(Sous la dir.de), Madrid, C.,Monnoyer,M.C., Omrane, D., Roux, A. et Vacher, B.,(2003),TIC et PME : des usages aux stratégies, Paris, L'Harmattan.

Boutary, M.et Monnoyer, M.C., (2004), TIC, une nouvelle frontière pour les PME ?, colloque histoire et gestion, Toulouse, novembre.

Boy, J.Dudek, C. Et Kuschel, S., (2000), Management de projet : fondements, méthodes et technique, éd .De Boeck.

Bloch, Alain., (2002), Déjouer les pièges de la gestion de projet. Edition d'Organisation.

Baron A. R., (2006), "Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to identify new Business Opportunities", *Academy of Management Perceptives*, pp. 104-119.

Bayad M. et Garand D.J., (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », Communication au 4^o Congrès International Francophone, Metz.

Bérubé Julie, Recherche exploratoire sur les critères de succès des projets des petites et moyennes entreprises, Programme de maîtrise en gestion de projet, UQO.

Courtot, Hervé., (1998), la gestion des risques dans les projets, Gestion Economica, Paris, 290 pages.

Christophe Midler., (2004), L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise, Collection : Stratégies et management, Dunod.

Center for Business Practices. Articles consultés le 2 Juin 2005 « The Value of Project Management », (2001), “ Project Management: The State of the Industry” ,(2003), et “Project Portfolio Management”, (2003), (Adresse URL :(<http://www.cbponline.com>).

Chvidchenko, I. Et Chevalier., (1993), Gestion et conduite de projet principes et pratiques pour les grands projets, éd.Cépadués.

Dye, Lowell, D., Pennypacker, James S., (1999), Project Portfolio Management. Center for Business Practices.

Duizabo, S. Et N, Guillaume., (1997), « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises », Cahier de recherche n°252 Université de Paris Dauphine, 31 p.

Duizabo, S. Et N, Guillaume., (1996), « Les enjeux de transfert de connaissances dans les entreprises », Cahier du GRES, n°9601 Université de Paris Dauphine, 29 p.

Ermine J-L., Chaillot M. Et David B., (1998), La gestion des connaissances dans les entreprises, l'exemple du CEA, éd de la Villette.

Filion .L.J., (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », organisations et territoires, vol.9, n°1, hiver, p.5-16.

Cahier de recherche n°2000-02, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J-A.-Bombardier, HEC Montréal (www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat).

Glard, V., Midler, C, Calvi, R ET Arel, G., (2004), Faire de la recherche en gestion de projet, éd. Vuibert.

Genest, B.A et Nguyen, T.H., (1999), Principes et techniques de la gestion de projets, éd. Sigma Delta, Laval

Gasse, Y. Et Carrier.C., (2004), Gérer la croissance de sa PME, 2ème édition. Cap Rouge(Québec).Editions de l'entrepreneur.

Gouvernement du Canada., (2002), Financement des PME au Canada : Obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs des groupes des femmes, des jeunes, des autochtones et des minorités qui cherchent à obtenir du capital-Phase 1, Revues de la littérature, 37p.

Gouvernement du Canada ., (2005), Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada-2003, publication d'octobre 2005.

Herniaux, G., (1993), Organiser la conduite de projet, INSEP éd.

Industrie Canada., (2004), « Les petites entreprises exportatrices : plus importantes qu'on le pensait », Bulletin trimestriel sur la petite entreprise, vol.6, n° 3.

Ibbs, W., Reginato, J., (2002), Quantifying the value of project Management. Project Management Institute.

Julien, P-A., (2002), Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec. Sainte Foy(Québec), Presses de l'Université du Québec.

Julien, P-A., (2005), Les PME. Bilan et perspectives, 3ème éd. Cap Rouge (Québec).Presses Inter Universitaires.

Kerzner, H., (1998), Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Wiley and Sons, New York.

Lorino, P., (2002), "Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqué aux instruments de gestion", documents de recherché ESSEC.

Lientz, B.P., Rea, K., (1998), Project Management for the 21st Century. Academic Press.

Le Bissonais, J., (1992), Le management de projet de A à Z, AFNOR.

Leroy, D., (1994), Fondements et impact de la gestion de projet, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille.

Menard, P., (1994), « La gestion de projet : La voie de l'efficacité », Revue de l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec, 32 p.

Meredith, J.R ET Mantel, S.J., (1989), Project Management, A Managerial Approach, John Wiley ET Sons, New York.

Midler, C., (1998), L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformations de l'entreprise, Dunod.

Munns, A.K ET Bjeirmi Bassam F., (1996), the role of project Management in achieving project success, International Journal of Project Management, 14, 81-87.

Mazars A ., (2000), «Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion: Quels facteurs de succès? Etude exploratoire », Conférence de l'AIMS, 24-25 et 26 Mai, Montpellier.

Navarre, C. et Schaan J.L., (1988), «Techniques et méthodes spécifique à la gestion de projet, Revue française de gestion, N68, pp 38-57.

O'Shaugnessy, W., (1992), la faisabilité de projet-Une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Université du Québec à Trois Rivières, Les éditions S.M.G., Trois Rivières, 214 pages.

Paquin, J.P., Le méhauté, A., Raynal, S., Kopyay, T., (2004), Le cadre stratégique de projet : comment assurer l'alignement stratégique des projets, 44 p.

Project Management Institute., (2000), Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet.

Project Management Institute., (2004), Guide du corpus des connaissances en management de projet. Newtown Square Project Management Institute.

Quere, J.C ., (2003), Quelle formation à la gestion pour les PME ? La Revue des sciences de gestion : Direction et gestion, 204, 119-128.

Robert, P., (2000), Le nouveau Petit Robert, dictionnaires Le Robert, Paris, 2841pages.

Slevin, D.P., Cleland D.I., et al, (2000), Project Management research at the turn of the millennium: proceedings of PMI Research Conférence 2000.Newtown Square, Penns. Project Management Institute.

Statistiques Canada., (2001), Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, récupéré le 13 mars 2006.

Storey J., (2000), «The Management of innovation problem», International Journal of innovation management, vol.4, No.3, pp347-369.

St-Pierre, J., Beaudoin, R. Et Desmarais, M., (2003), Le financement des PME canadiennes : Satisfaction, accès, connaissance et besoins, Industrie Canada, 129 pages.

Shtub, A., Bard, J.F., Globerson, S., (1994), Project Management: Engineering, Technology and implementation. Prentice Hall.

Slevin, D.P., Cleland, D.I., Pinto, J.K., (2002), The frontiers of Project Management research. Project Management Institute.

Staali, W., (2009), Étude exploratoire des pratiques de la gestion de projet dans les PME québécoises, UQAR.

Urli, B. et Urli D., (1999), Identité du management de projet en Amérique du Nord, évolution et questionnement, UQAR.

Villeneuve, J., (2002), Obstacles à la gestion participative dans la conduite de projet. Objectif prévention vol25, n°1.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'entrevue

1. Pourriez-vous nous présenter votre entreprise ?

2. Pourriez-vous nous indiquer si votre organisation élabore un processus de gestion de projet ?
 - Comment vous avez eu l'idée d'implanter un processus de GP (bouche à oreille, les concurrents, exigences des clients : diagramme de Gantt, MS Project....) ?
 - Pour combien de temps vous pratiquez le processus de la GP ?
 - Pourquoi vous avez choisi d'adopter un processus de GP ?

3. a. Pourriez-vous identifier certains facteurs facilitateurs pour la mise en place d'un processus de gestion de projets au sein votre entreprise ?

3. b. Pourriez-vous identifier certains freins pour la mise en place d'un processus de gestion de projets au sein de votre entreprise ?

4. Selon vous la clarté, la transparence et la disponibilité des connaissances et d'informations représentent-t-elles un facteur facilitateur ou un frein pour l'implantation d'un processus de la GP au sein de votre entreprise ?

5. Pensez-vous qu'une politique rigoureuse (respecter l'échéancier, les délais, les contraintes, le contrôle...) au sein de votre entreprise, représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP?

6. la GP aide à réaliser des profits et des gains, et analyser l'environnement interne, externe, organisationnel et concurrentiel de l'entreprise, Est-ce que selon vous cela

représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?

7. Pensez-vous que le budget financier au sein de l'organisation a un effet sur l'adoption d'un processus de la GP au sein de votre entreprise ?

8. La GP offre une grande importance aux ressources humaines disponibles au sein de l'organisation, selon vous est ce que cela représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?

9. Certains outils de gestion exploités par une entreprise sont inappropriés et obsolète, Est-ce que selon vous cela représente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?

10. Pensez-vous que la culture organisationnelle présente un facteur facilitateur ou un frein pour adopter un processus de GP au sein de votre entreprise?

11. Pensez-vous que les risques liés aux projets peuvent être considérés comme un obstacle face à l'adoption de la GP ?

12. La normalisation de la gestion de projet, influence- telle l'adoption d'un processus de GP au sein de votre entreprise?

Annexe 2 : Echelle d'importance relative.

Variables	Echelle				
	1 : Pas important	2 : Peu important	3 : Assez important	4 : Important	5 : Très important
La clarté et la disponibilité des informations.					
Une politique rigoureuse.					
Les profits et l'analyse des environnements.					
Le budget financier					
Importance accordées aux ressources humaines.					
Outils de gestion inappropriés et obsolète.					
la culture organisationnelle.					
Les risques liés aux projets.					
La normalisation de la GP.					

Annexe 3 : Formulaire De Consentement

*Projet de recherche sur les facteurs d'adoption du management de projet
au sein des PME québécoises*

Cette étude réalisée par Monsieur Inmar Staali et dirigée par le professeur Bruno Urli de l'Université du Québec à Rimouski (UQÀR) a pour but de cerner les facteurs d'adoption ou de résistance au management de projet dans les PME.

Monsieur : _____ a été choisi pour participer à cette étude et informé des conditions de confidentialité ci après :

- À aucun moment votre nom, ni aucune information permettant de vous identifier, ne seront transmis. Ces informations seront traitées pour produire des statistiques pour l'ensemble des participants.
- Ces informations seront uniquement utilisées pour l'étude ci-haut mentionnée et ne seront accessibles qu'aux chercheurs du projet. Les données transmises seront détruites 1 an après la publication du mémoire.
- Vous êtes entièrement libre d'accepter ou non que l'on utilise ces informations. Si vous acceptez, vous serez libre de retirer votre consentement en tout temps.

Je reconnais avoir été informé des objectifs et du déroulement de cette étude et je suis prêt à assurer ma collaboration afin de fournir les renseignements nécessaires à cette recherche.

En foi de quoi, je soussigné, Monsieur xxxxx, consent à participer à cette recherche.

Monsieur xxxxx

Date

