







# **Les déterminants de l'externalisation de la gestion de projet**

Mémoire présenté  
dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR  
© **DJEBAR Hicham**

**Octobre 2024**

**Composition du jury :**

**Ali Ghali, président du jury, Université de Québec à Rimouski**

**Bruno URLI, directeur de recherche, Université de Québec à Rimouski**

**Malik Touré, examinateur externe, IAE-Lille, Université de Lille.**

Dépôt initial le 26 Août 2024

Dépôt final le 2 octobre 2024



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 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.

## RÉSUMÉ

De nombreuses entreprises se trouvent confrontées à un manque de ressources pour initier de nouvelles initiatives dans un environnement d'affaires complexe. Afin de réduire les coûts tout en augmentant leur valeur ajoutée, elles optent souvent pour l'externalisation de certains processus internes. Cette approche leur permet de se concentrer sur leurs activités principales et d'améliorer leur compétitivité.

L'externalisation peut prendre diverses formes, telles que la sous-traitance, l'impartition, l'infogérance, ou encore le business process outsourcing (BPO). Parmi ces options, la gestion de projet externalisée est particulièrement populaire auprès des entreprises, en raison de ses nombreux avantages. Toutefois, la littérature sur ce sujet met en évidence un manque de recherche spécifique à la gestion de projet en particulier.

Cette étude a pour objectif de comprendre pourquoi les entreprises choisissent d'externaliser la gestion de projet, malgré son caractère stratégique. Pour cela, des entretiens ont été menés et des questionnaires envoyés à cinq experts en gestion de projet travaillant dans des cabinets de conseil. Les résultats montrent que les entreprises externalisent principalement leur gestion de projet pour accéder à des ressources indispensables et à une expertise spécialisée.

Mots clés : externalisation, gestion de projet, déterminants

## **ABSTRACT**

Many companies are faced with a lack of resources to initiate new initiatives in a complex business environment. In order to reduce costs while increasing their added value, they often opt for outsourcing certain internal processes. This approach allows them to focus on their core activities and improve their competitiveness.

Outsourcing can take various forms, such as subcontracting, contracting out, managed services, or business process outsourcing (BPO). Among these options, project management outsourcing is particularly popular with companies due to its numerous advantages. However, the literature on this topic highlights a lack of specific research on project management in particular.

The aim of this study is to understand why companies choose to outsource project management, despite its strategic nature. To achieve this, interviews were conducted and questionnaires were sent to five project management experts working in consulting firms. The results show that companies primarily outsource their project management to access essential resources and specialized expertise.

Keywords: outsourcing, project management, determinants.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONCEPTS CLÉS DE L'EXTERNALISATION</b> .....	<b>15</b>
1.1. Définitions de l'externalisation : .....	15
1.2. Historique et évolution : .....	16
- Origines et premières formes d'externalisation : .....	16
- Développement de l'externalisation : .....	16
- Expansion de l'externalisation des processus métier (1990 - 2000) : .....	16
- Diversification et maturation de l'externalisation (2010 – à présent) : .....	17
1.3. Autres formes d'externalisation et les principales différences : .....	17
- La sous-traitance: .....	18
- L'infogérance : .....	18
1.4. Principaux thèmes de recherche sur l'externalisation .....	19
1.5 Facteurs influençant le choix de l'externalisation : .....	22
- Les facteurs économiques : .....	23
- Les facteurs organisationnels : .....	23
- Les facteurs liés à la main-d'œuvre : .....	24
- Les facteurs liés à l'environnement externe : .....	25
<b>CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>27</b>
2.1. Problématique : .....	27
2.2. Objectifs de recherche : .....	27
2.3. Méthodologie : .....	28
- La revue de littérature systématique et l'analyse bibliométrique .....	30
- L'enquête auprès des professionnels en gestion de projet .....	32
<b>CHAPITRE 3 : REVUE SYSTÉMATIQUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>31</b>
3. 1. Recueil des articles et analyse des résultats : .....	31
3. 2. Statistiques sur les articles : .....	37
3. 3. Analyse VOSviewer : .....	39
3. 4. Analyse SciMAT : .....	45
- Résultats de la première période (1983-2004): .....	45

- Résultats de la deuxième période (2005-2015) : .....	46
- Résultats de la troisième période (2016-2023) : .....	47
3. 5. Analyse des déterminants selon les auteurs.....	51
3. 6. Regroupement des motifs d’externalisation : .....	58
3. 7. Analyse fréquentielle .....	60
<b>CHAPITRE 4 : ENQUÊTE AUPRÈS DES CONSULTANTS EN GESTION DE PROJET.....</b>	<b>62</b>
4. 1. Les entrevues : .....	62
- Élaboration du guide d’entretien .....	62
- Application, résultats et interprétation : .....	69
4. 2. Le questionnaire .....	78
- Interprétation des résultats .....	86
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>87</b>
ANNEXE1 : LE QUESTIONNAIRE .....	89
ANNEXE 2 : LE CERTIFICAT D’ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	95
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES : .....</b>	<b>99</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: organisation des chapitres.....	30
Tableau 2: stratégie de recherche bibliographique.....	32
Tableau 3: résultats de recherche dans les bases de données.....	33
Tableau 4: motifs d'externalisation selon les auteurs.....	52
Tableau 5: regroupement des motifs d'externalisation.....	59
Tableau 6: analyse par principaux motifs d'externalisation .....	60
Tableau 7: questions abordées .....	64
Tableau 8: liste des participants sélectionnés .....	66
Tableau 9: fréquence d'occurrence des mots.....	71
Tableau 10: impacts positifs et négatifs de l'externalisation de la gestion de projet .....	77
Tableau 11: nombre de mandats de management de projet mené par chaque expert .....	79
Tableau 12: niveau d'implication des experts dans les projets.....	79
Tableau 13: la taille des entreprises traitées par les experts .....	80
Tableau 14: poids des facteurs selon les experts.....	80
Tableau 15: Moyenne des facteurs .....	82
Tableau 16: impacts de l'externalisation .....	84

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: démarche méthodologique de la recherche.....	29
Figure 2 : nombre d'articles publiés par période .....	34
Figure 3: documents par année .....	35
Figure 4: publications par auteur.....	35
Figure 5: documents par pays .....	36
Figure 6: documents par domaine .....	36
Figure 7: classification par méthode de collecte de données.....	37
Figure 8: classification par type de processus.....	38
Figure 9: classification par activité externalisée .....	38
Figure 10: network visualisation .....	39
Figure 11: visualisation du groupe 1 .....	40
Figure 12: visualisation du groupe 2 .....	40
Figure 13: visualisation du groupe 3 .....	41
Figure 14: visualisation du groupe 4 .....	41
Figure 15: visualisation du groupe 5 .....	42
Figure 16: visualisation du groupe 6 .....	42
Figure 17: overlay visualisation .....	44
Figure 18: Overlapping map .....	45
Figure 19: visualisation du groupe « business-services ».....	46
Figure 20: visualisation du groupe « manufacturing ».....	46
Figure 21: visualisation du groupe « outsourcing » .....	47
Figure 22: visualisation du groupe « governance ».....	48
Figure 23: visualisation du groupe « global-factory ».....	48
Figure 24: visualisation du groupe « research and developpement ».....	49
Figure 25: diagramme stratégique de la période 1 (1983-2004).....	49
Figure 26: diagramme stratégique de la période 2 (2005-2015).....	50
Figure 27: diagramme stratégique de la période 3 (2016-2023).....	50
Figure 28: intégration des données dans NVivo .....	69
Figure 29: nuage de mots.....	72
Figure 30: encodage automatique .....	75

Figure 31: grille d'analyse .....	75
Figure 32: nuage de mots thème1: avantages et inconvegnants de l'externalisation.....	76
Figure 33: nuage de mots thème2 : façons à externaliser chez les PME.....	76
Figure 34: poids des facteurs .....	81
Figure 35: classement par degré d'importance .....	83
Figure 36: poids des impacts.....	85

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement commercial en constante évolution et complexe, de nombreuses entreprises sont confrontées à des défis liés à un manque de ressources, d'expertise ou de capital humain nécessaire pour initier de nouvelles actions. En conséquence, les organisations recherchent continuellement de nouvelles pratiques pour dynamiser leurs activités tout en gérant les coûts.

Dans ce contexte, l'externalisation, ou la délégation de certains processus internes à des parties externes, apparaît comme une solution capable de générer des économies et d'accroître la valeur ajoutée. En externalisant certaines tâches à des partenaires extérieurs, les entreprises peuvent concentrer leurs ressources sur leurs activités qui sont au cœur de leur métier, devenant ainsi plus compétitives et améliorant leur performance.

Les organisations matures utilisent souvent l'externalisation pour alléger leurs difficultés financières et améliorer leur performance commerciale grâce à des services spécialisés, ces derniers aidant considérablement les entreprises à concevoir et mettre en œuvre de nouvelles stratégies (Cedecblogfr, 2018). Cette pratique d'externalisation peut se manifester sous différentes formes, telles que la sous-traitance, la franchise, la concession, la licence d'exploitation ou un processus de délocalisation de certaines activités de l'entreprise appelé « Offshoring ».

Il est à noter que l'externalisation de la gestion de projet est de plus en plus reconnue comme une approche de gestion efficace qui soutient les actions stratégiques et respecte les contraintes environnementales. Cette tendance découle de la complexité croissante des projets influencée par la mondialisation, les avancées technologiques rapides et la concurrence accrue sur le marché.

Bien que l'externalisation puisse offrir des avantages opérationnels, elle présente également des défis et des risques spécifiques, tels que la perte de contrôle, des problèmes de communication et une dépendance accrue envers les fournisseurs externes. Par conséquent, les entreprises doivent évaluer soigneusement leurs besoins, objectifs et tolérance au risque avant de choisir d'externaliser la gestion de projets.

L'externalisation a été largement étudiée et ce, sous divers angles, celui des facteurs de succès, des avantages ou des risques, des déterminants comme des stratégies d'externalisation, des impacts à long terme et les pratiques éthiques et la responsabilité sociale des prestataires.

Mais, et malgré l'abondance de la littérature sur les défis liés à la gestion de projets au sein des entreprises, il existe une lacune notable en ce qui concerne la recherche sur le phénomène d'externalisation de la gestion de projet. Identifier les facteurs qui facilitent ou entravent la décision d'externaliser la gestion de projets est crucial et représente l'objectif général au centre de cette recherche.

Pour répondre à cette question, le plan suivant a été adopté :

- Dans un premier chapitre, l'externalisation et ses différentes formes ont été définies, tout en explorant l'évolution de ce concept à travers le temps ainsi que son importance stratégique. Ensuite, quelques études réalisées sur le sujet de l'externalisation ont été exposées, dans le but de fournir une compréhension claire du terme et des enjeux économiques et organisationnels qui y sont liés.
- Dans un deuxième chapitre, la problématique de l'étude a été présentée en détaillant les questions de recherche. La méthodologie adoptée pour cette recherche a ensuite été expliquée, incluant les méthodes de collecte de données, les outils d'analyse, ainsi que les critères de sélection des participants à l'étude.
- Dans un troisième chapitre, une revue de littérature systématique sur les facteurs ou déterminants de l'externalisation des activités en général est réalisée car l'externalisation de la gestion de projet n'est pas un thème abordé dans la littérature scientifique. Ce chapitre analysera, de manière quantitative et qualitative, les principales études empiriques trouvées dans les publications académiques, tout en identifiant les principales raisons qui incitent ou dissuadent les entreprises à l'externalisation. .
- Dans un quatrième chapitre, les résultats d'une enquête menée auprès des consultants en gestion de projet sont présentés. Leurs avis et perspectives sur les facteurs qui favorisent ou qui nuisent à l'externalisation ont été analysés, et des conclusions ont été tirées dans le but d'offrir une vision complète et nuancée du sujet.

L'analyse des facteurs déterminants de l'externalisation de la gestion de projet est d'une grande importance car elle aide à comprendre pourquoi et comment les organisations choisissent d'externaliser cette fonction. Cette compréhension permet une meilleure allocation des ressources en identifiant les conditions où l'externalisation est la plus avantageuse, ce qui

peut conduire à une efficacité opérationnelle accrue et à une réduction des coûts superflus.

De plus, une recherche sur ce sujet pourrait apporter une touche d'originalité en examinant des aspects spécifiques ou des contextes particuliers qui ont été insuffisamment abordés dans la littérature existante.

L'originalité du sujet réside dans sa combinaison unique de deux domaines relativement bien documentés individuellement, mais peu explorés ensemble : le management de projet et l'externalisation (outsourcing).

- En ce qui concerne le management de projet, une recherche dans Scopus montre qu'il existe environ 15 173 articles traitant de ce thème.
- Pour l'outsourcing/externalisation, environ 6 639 articles sont répertoriés.
- Cependant, lorsqu'on combine ces deux domaines, il ne reste que 184 articles, ce qui souligne le fait que la convergence de ces deux sujets est encore peu étudiée dans la littérature académique.

Parmi ces 184 articles, plusieurs thèmes de recherche sont abordés, mais seuls un ou très peu d'articles se concentrent spécifiquement sur l'étude des facteurs influençant l'externalisation de la gestion de projet . Cela montre l'originalité et l'opportunité de contribuer à ce domaine en examinant ces facteurs de manière approfondie.



## CHAPITRE 1 : CONCEPTS CLÉS DE L'EXTERNALISATION

Au cours de ce chapitre, les principaux éléments liés à l'externalisation seront examinés en détail, y compris son évolution dans le temps, ses modèles et formes, ses avantages et défis, ainsi que les facteurs pouvant influencer le recours à cette action. Tout cela dans le but de fournir un aperçu complet de cette stratégie au centre de notre recherche. En explorant les différents aspects de ce processus, une compréhension approfondie des principes sous-jacents à cette pratique sera offerte, ainsi que des implications qu'elle peut avoir pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs.

### 1.1. Définitions de l'externalisation :

Selon Leroy (2008), Il s'agit de restreindre le champ d'action de l'entreprise permettant ainsi aux compagnies de se concentrer sur un plus petit nombre d'opérations, certaines étant confiées à l'externe, cela leur permet d'être plus performantes sur quelques activités en particulier, puisqu'elles ne conservent que les activités dites « clés ».

Barthélémy et Donada (2007), définissent l'externalisation comme un processus qui consiste à « confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne ».

Friedman (2005), offre une perspective globale en déclarant que l'externalisation est "le processus par lequel les individus et les entreprises créent et acquièrent des biens et des services - tant locaux que mondiaux - auprès de sources externes".

Fimbel (2003), voit que l'externalisation est « un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité de la gestion d'un domaine (ou d'une fonction) qu'elle-même assumait auparavant directement en interne au moyen d'une combinaison spécifique de ressources propres... ».

Lacity et Willcocks (1998), dans leur ouvrage "Global Outsourcing of Business Processes", définissent l'externalisation comme "la délocalisation systématique de fonctions d'entreprise vers des fournisseurs externes".

Porter (1980), décrit l'externalisation comme "la délégation d'activités non-essentiels pour se concentrer sur celles qui sont essentielles à l'entreprise".

Drucker (1973), indique que l'externalisation consiste à "la mise en œuvre d'opérations autrefois réalisées à l'intérieur de l'entreprise, mais qui sont maintenant achetées auprès de fournisseurs externes".

Ces définitions offrent un aperçu varié et approfondi des différents aspects de l'externalisation, allant de la simple délégation d'activités non-essentiels à une perspective plus large englobant la délocalisation et l'acquisition de biens et services auprès de sources externes, locales ou mondiales.

## **1.2.Historique et évolution :**

L'externalisation a connu une évolution significative au fil du temps, traversant différentes phases et étapes clés dans son histoire. Voici un aperçu général de son évolution :

### **- Origines et premières formes d'externalisation :**

Les premières formes d'externalisation remontent aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles avec le recours à des artisans et des sous-traitants pour des tâches spécifiques. L'industrialisation au début du XIX<sup>e</sup> siècle a vu l'émergence de contrats à la pièce et de la sous-traitance de la fabrication dans les secteurs tels que l'industrie textile.

### **- Développement de l'externalisation :**

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, l'externalisation a continué à se développer, en particulier avec l'essor de la mondialisation et de l'économie de marché, les entreprises ont commencé à externaliser des processus et des services non-essentiels pour se concentrer sur leurs compétences de base. L'externalisation a été utilisée comme un moyen de réduire les coûts de main-d'œuvre, notamment dans les secteurs de la fabrication.

### **- Expansion de l'externalisation des processus métier (1990 - 2000) :**

Les années 1990 ont vu une expansion significative de l'externalisation des processus métier, en particulier dans les domaines des technologies de l'information et des services informatiques. L'externalisation offshore est devenue de plus en plus populaire, avec des entreprises délocalisant des fonctions telles que le support technique et le développement de logiciels vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre, les progrès technologiques, en particulier dans les communications et les technologies de l'information ; ont facilité cette expansion de l'externalisation à l'échelle mondiale.

### - **Diversification et maturation de l'externalisation (2010 – à présent) :**

Au cours des dernières décennies, l'externalisation s'est diversifiée pour inclure une gamme plus large de services et de fonctions, y compris des domaines tels que la finance, les RH et le marketing. Les entreprises ont adopté des modèles d'externalisation plus sophistiqués, tels que l'externalisation multisourcing et les partenariats stratégiques avec des fournisseurs. L'externalisation est devenue une stratégie commerciale bien établie, intégrée dans les opérations quotidiennes de nombreuses entreprises à travers le monde.

En résumé, l'externalisation a parcouru un long chemin depuis ses débuts modestes, passant d'une pratique de sous-traitance de tâches spécifiques à une stratégie commerciale complexe et intégrée, qui continue d'évoluer pour répondre aux besoins changeants des entreprises dans un environnement mondial en mutation.

### **1.3. Autres formes d'externalisation et les principales différences :**

Plusieurs concepts sont proches ou liés à l'externalisation, chacun ayant des objectifs et des applications spécifiques mais partageant certains principes avec l'externalisation. Voici quelques-uns des concepts les plus pertinents :

#### - **L'impartition :**

L'externalisation implique généralement un transfert de la responsabilité opérationnelle et de la gestion des ressources liées à la fonction externalisée vers le prestataire externe, les contrats d'externalisation sont souvent à long terme et basés sur des accords contractuels détaillés. L'impartition « insourcing » se réfère à la pratique consistant à conserver en interne la responsabilité et la gestion d'une fonction, d'un processus ou d'une activité, l'entreprise maintient la propriété et la supervision directe de cette fonction sans la confier à un prestataire externe.

L'externalisation et l'impartition sont donc deux approches différentes pour gérer les fonctions et les processus d'une entreprise. L'externalisation implique la délégation à un prestataire externe, tandis que l'impartition implique la conservation de la responsabilité en interne.

#### - **La sous-traitance:**

Il est nécessaire de distinguer entre externalisation et sous-traitance. En effet, pour matérialiser cette différence, parfois peu perceptible, je vais citer quelques points de séparations entre les deux opérations :

L'externalisation porte sur une activité qui faisait partie du périmètre de gestion de l'entreprise alors que la sous-traitance peut porter sur des tâches qui n'ont jamais auparavant été gérées dans l'entreprise.

En cas d'externalisation stratégique, l'opération porte sur des activités importantes pour l'entreprise et la relation entre le cédant et le cessionnaire revêt la forme de coopération.

On conçoit que l'externalisation et la sous-traitance poursuivent le même objectif en l'occurrence : la concentration sur le cœur de métier voire la réduction des coûts de production. Néanmoins, l'externalisation est une diligence plus innovante et révolutionnaire Munongo, (2020).

Par ailleurs, Power, (2002), met la lumière sur la différence entre la sous-traitance et l'impartition, la sous-traitance est le fait de confier à une autre entreprise une partie spécifique d'un processus métier ou d'une tâche, tandis que l'impartition fait référence à la délégation de l'ensemble du processus métier à un tiers.

#### - **L'infogérance :**

L'infogérance (outsourcing informatique) est une stratégie d'approvisionnement dans laquelle une entreprise confie la responsabilité de ses activités informatiques à des fournisseurs externes spécialisés. Cela implique la délégation d'une partie ou de la totalité de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance des systèmes d'information et des technologies de l'information à des tiers (Erik Beulen, Pieter Ribbers et Jan Roos, 2009). L'infogérance comprend généralement un transfert de responsabilités et de ressources, ainsi que des activités associées à la gestion des services informatiques, les fournisseurs de services informatiques externalisés peuvent assumer diverses fonctions, telles que la gestion des infrastructures informatiques, le développement et la maintenance des logiciels, la gestion des bases de données, le support technique, la sécurité informatique, etc.

## - **Business Process Outsourcing :**

Qui se traduit en français par "Externalisation des Processus Métier". Le (BPO) est la délégation intentionnelle, à long terme, de processus métier complets à un fournisseur externe, qui exploite, gère et améliore continuellement ces processus, sur la base d'un contrat de service rigoureux et mesurable.", (P. Willcocks et Mary C. Lacity, 2009).

Ces concepts sont souvent interconnectés et peuvent être utilisés de manière complémentaire en fonction des besoins et des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'externalisation peut être intégrée dans une stratégie plus large qui inclut plusieurs de ces approches pour optimiser les opérations et atteindre les objectifs commerciaux.

### **1.4. Principaux thèmes de recherche sur l'externalisation**

L'externalisation a fait l'objet de nombreuses études, qui ont exploré divers aspects, tels :

**Les facteurs de succès de l'externalisation :** Pentland et Butler (1996), explorent les tendances de l'externalisation dans divers secteurs et examinent les facteurs de succès et d'échec des initiatives d'externalisation. Power (2006), fournit un guide pratique pour mettre en œuvre un processus d'externalisation réussi, en examinant les meilleures pratiques, les stratégies de gestion des risques et les défis potentiels.

**Les déterminants de l'externalisation :** Contractor et Kumar (2012), ont proposé une approche intégrée de la théorie et de la stratégie d'externalisation mondiale, en examinant les facteurs économiques, politiques et organisationnels qui influent sur les décisions d'externalisation à l'échelle mondiale. Kakabadse (2000) a examiné les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent d'externaliser certaines fonctions. Selon leur étude, la principale motivation pour l'externalisation est la réduction des coûts opérationnels. Les entreprises externalisent des fonctions pour bénéficier des économies d'échelle et des coûts de main-d'œuvre moins élevés dans certaines régions. Ensuite, c'est l'accès à des compétences spécialisées qui influe sur la décision d'externalisation car elle permet aux entreprises d'accéder à des compétences et à une expertise qui ne sont pas disponibles en interne. De manière réciproque, les entreprises externalisent des fonctions non essentielles pour se concentrer sur leurs compétences clés et améliorer leur compétitivité.

**Les avantages de l'externalisation :** Hausman et Smith (2005) ont examiné les avantages et les inconvénients de l'externalisation, en mettant l'accent sur les défis liés à la gestion des relations avec les fournisseurs externes et à la préservation de la compétitivité de l'entreprise.

Pinedo et Saygin (2005), ont passé en revue les tendances et les pratiques en matière d'externalisation des technologies de l'information, en évaluant les avantages, les risques et les meilleures approches pour gérer les projets d'externalisation informatique. En ce qui a trait aux avantages potentiels pour les entreprises, la littérature identifie les points suivants :

- **Réduction des coûts** : l'externalisation permet souvent de réduire les coûts opérationnels, notamment les coûts de main-d'œuvre, les frais généraux et les investissements en infrastructure.

- **Accès à une expertise spécialisée** : en externalisant certaines fonctions ou processus, les entreprises peuvent accéder à l'expertise spécialisée des fournisseurs externes, ce qui peut améliorer la qualité et l'efficacité des opérations.

- **Focus sur les compétences de base** : en déléguant des tâches non-essentiels à des tiers, les entreprises peuvent se concentrer sur leurs activités principales et stratégiques, ce qui peut renforcer leur position concurrentielle.

- **Flexibilité et agilité** : l'externalisation permet aux entreprises d'ajuster rapidement leurs capacités et leurs ressources en fonction des fluctuations de la demande ou des conditions du marché.

- **Accélération du délai de mise sur le marché** : en externalisant certaines fonctions telles que la recherche et développement ou le développement de produits, les entreprises peuvent accélérer le délai de mise sur le marché de nouveaux produits ou services.

**Les risques et inconvénients de l'externalisation** : Quinn et Hilmer (1994) ont réalisé une étude sur les risques associés à l'externalisation. Leur objectif était d'analyser les risques associés à l'externalisation et les stratégies pour les atténuer. Les principaux risques qu'ils ont mentionnés sont la perte de contrôle sur les processus et la qualité, la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et les risques de confidentialité. Sikora et Hsieh (2008) ont analysé les défis de sécurité et de confidentialité des données dans le cadre de l'externalisation. La littérature sur le sujet propose plusieurs risques ou inconvénients de recourir à l'externalisation d'activités ou processus

- **Perte de contrôle et de visibilité** : en confiant des activités à des tiers, les entreprises peuvent perdre une certaine visibilité et un certain contrôle sur leurs opérations, ce qui peut entraîner des problèmes de qualité ou de conformité.

- **Risque de confidentialité et de sécurité des données** : l'externalisation peut exposer les entreprises à des risques de fuite de données sensibles ou de violation de la confidentialité, en particulier lorsqu'elles externalisent des fonctions telles que le traitement des données ou le support client.

- **Dépendance à l'égard des fournisseurs externes** : les entreprises peuvent devenir dépendantes de leurs fournisseurs externes pour assurer le bon fonctionnement de leurs opérations, ce qui peut poser un problème en cas de défaillance ou de changement de stratégie du fournisseur.

- **Complexité de gestion des relations fournisseurs** : gérer efficacement les relations avec les fournisseurs externes peut être complexe et exiger des ressources importantes en termes de gestion de contrats, de communication et de résolution de problèmes.

- **Risque de perte de savoir-faire interne** : en externalisant certaines fonctions, les entreprises peuvent perdre progressivement leur savoir-faire interne, ce qui peut les rendre moins compétitives à long terme.

En conclusion, bien que l'externalisation puisse offrir plusieurs avantages significatifs, elle comporte également des risques et des inconvénients qu'il est important de prendre en compte lors de la prise de décision. Une évaluation minutieuse des avantages et des inconvénients spécifiques à chaque entreprise est nécessaire pour déterminer si l'externalisation est la bonne stratégie.

**L'impact à long terme de l'externalisation et la gestion des prestataires:** Dibbern et al. (2004) ont mené une étude sur l'impact de l'externalisation sur la performance organisationnelle. Leurs principales conclusions sont que lorsque l'externalisation est bien gérée, elle peut améliorer la performance organisationnelle en permettant aux entreprises de se concentrer sur leurs activités principales et en augmentant l'efficacité des opérations mais que les résultats de l'externalisation varient en fonction de la nature des fonctions externalisées, de la qualité du prestataire, et de la gestion des relations. Lee & Kim (1999) se sont intéressés aux critères de sélection des prestataires et des meilleures pratiques pour choisir les bons partenaires. Harrison et van Hoek (2008) ont exploré les méthodes de gestion de la performance des prestataires et les contrats de service.

**La durabilité et la responsabilité sociale :** Porter et Kramer (2006) ont examiné les pratiques éthiques et la responsabilité sociale des prestataires dans le cadre de l'externalisation. Hart (1995) a exploré les impacts environnementaux de l'externalisation et les efforts pour minimiser cet impact.

D'autres travaux récents se sont penchés sur des aspects nouveaux de l'externalisation comme :

- L'externalisation sélective : Plutôt que d'externaliser massivement, les entreprises ont tendance à adopter une approche plus sélective, en externalisant seulement certaines fonctions où les avantages sont clairement identifiés.
- Le rapatriement (insourcing) : Certaines entreprises choisissent de rapatrier des fonctions précédemment externalisées en raison de problèmes de qualité, de sécurité, ou pour retrouver un contrôle stratégique.
- L'externalisation nearshore : Le choix de prestataires situés dans des pays proches (nearshoring) est de plus en plus populaire pour réduire les barrières culturelles et les différences de fuseaux horaires.

Ces études fournissent des perspectives variées sur l'externalisation, sur les tendances, les pratiques et les défis liés à l'externalisation, tout en fournissant des conseils pratiques pour les entreprises envisageant d'externaliser leurs activités ou leurs processus. Les activités couramment externalisées incluent les services généraux, l'administration, les technologies de l'information et les processus d'affaires (Dima et al., 2021). Les organisations externalisent généralement les activités de faible valeur stratégique, telles que l'impression, la logistique et la maintenance, tout en conservant les fonctions essentielles comme la recherche et le développement (Everaert & Sarens, 2005).

Notre étude se concentrera sur les déterminants des organisations de l'externalisation de la gestion de projet. Bien que la littérature scientifique identifie plusieurs facteurs influençant la décision d'externalisation, aucune revue de littérature exhaustive, à notre connaissance, ne s'est spécifiquement penchée sur l'externalisation de la gestion de projet.

### **1.5 Facteurs influençant le choix de l'externalisation :**

Notre étude se consacre à l'étude des déterminants de l'externalisation et la littérature a proposé un certain nombre de facteurs pouvant influencer le choix de l'externalisation. Ils sont



regroupés en grandes familles de facteurs : économiques, organisationnels, de main d'œuvre ou encore ceux liés à l'environnement externe de l'organisation.

- **Les facteurs économiques :**

Les facteurs économiques jouent un rôle crucial dans la décision d'externaliser certaines fonctions ou processus. Voici quelques-uns des principaux facteurs économiques qui influencent cette décision selon Porter (1980) :

- **Coûts de main-d'œuvre** : les différences de coûts de main-d'œuvre entre les pays peuvent inciter les entreprises à externaliser vers des régions où les salaires sont plus bas, permettant ainsi des économies significatives.
- **Économies d'échelle** : l'externalisation peut permettre aux entreprises de bénéficier d'économies d'échelle en regroupant les activités avec d'autres clients du fournisseur, réduisant ainsi les coûts unitaires.
- **Fluctuations des coûts** : les entreprises peuvent externaliser pour atténuer les risques liés aux fluctuations des coûts, comme les fluctuations des taux de change ou des matières premières.
- **Investissements en capital** : l'externalisation peut permettre aux entreprises de réduire les investissements en capital nécessaire pour les équipements et les infrastructures, en transférant ces responsabilités au fournisseur externe.

- **Les facteurs organisationnels :**

Voici quelques-uns des principaux facteurs organisationnels qui influencent cette décision selon Nolan (1990) :

- **Concentration sur les compétences principales** : les entreprises externalisent souvent les fonctions non-essentiels pour se concentrer sur leurs activités principales et stratégiques, augmentant ainsi leur compétitivité. Cette stratégie permet à l'entreprise de se spécialiser dans ses domaines d'expertise et d'allouer ses ressources de manière plus efficace.
- **Flexibilité opérationnelle** : l'externalisation peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité pour ajuster leurs capacités et leurs ressources en fonction des fluctuations de la demande ou des conditions du marché. Cela permet à l'entreprise

de s'adapter plus rapidement aux changements du marché et de réduire les risques liés à la sous-utilisation ou à la surutilisation des ressources internes.

- **Capacités internes limitées** : si une entreprise n'a pas les compétences internes nécessaires pour effectuer certaines tâches, elle peut choisir l'externalisation comme moyen d'accéder à l'expertise spécialisée dont elle a besoin. Externaliser permet à l'entreprise de combler les lacunes de compétences et de bénéficier des connaissances et de l'expérience des fournisseurs externes.
- **Réduction des investissements en infrastructure** : l'externalisation peut permettre aux entreprises de réduire les investissements en infrastructure informatique ou en équipements, en utilisant les ressources du fournisseur externe. Cela permet à l'entreprise d'économiser des coûts en évitant les investissements initiaux importants et en se libérant des contraintes liées à la gestion de l'infrastructure.
- **Optimisation des processus** : l'externalisation peut inciter les entreprises à revoir et à optimiser leurs processus internes afin de les aligner sur les pratiques exemplaires du secteur ou sur les normes de qualité du fournisseur externe. Cela peut conduire à des améliorations de l'efficacité opérationnelle et à une meilleure performance globale de l'entreprise.

- **Les facteurs liés à la main-d'œuvre :**

Voici les principaux facteurs liés à la main-d'œuvre qui influencent la décision d'externalisation selon Barney (1991) :

- **Compétences spécialisées** : l'externalisation peut permettre aux entreprises de bénéficier de compétences spécialisées qu'elles n'ont pas en interne. Si une fonction nécessite des compétences spécifiques qui ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise, externaliser cette fonction peut être une solution pour accéder à l'expertise nécessaire.
- **Gestion des ressources humaines** : externaliser certaines fonctions peut soulager la charge de gestion des ressources humaines pour l'entreprise. La responsabilité de la gestion du personnel, y compris le recrutement, la formation, la supervision et la rémunération, peut être transférée au fournisseur externe.

- **Flexibilité de la main-d'œuvre** : l'externalisation peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité pour ajuster leur main-d'œuvre en fonction des besoins fluctuants. Plutôt que d'avoir une main-d'œuvre permanente, elle à l'entreprise de recourir à des ressources externes selon les besoins, ce qui peut réduire les coûts liés à l'emploi à temps plein.
- **Accès à une main-d'œuvre mondiale** : l'externalisation permet aux entreprises d'accéder à une main-d'œuvre mondiale et diversifiée. En externalisant vers des régions où les compétences sont disponibles à moindre coût, les entreprises peuvent réduire leurs coûts de main-d'œuvre tout en accédant à un bassin de talents plus large.
- **Gestion des effectifs saisonniers ou temporaires** : l'externalisation peut être utilisée pour gérer les fluctuations saisonnières ou temporaires de la demande de main-d'œuvre. Plutôt que de maintenir un personnel permanent pour faire face à des pics de demande temporaires, l'entreprise peut externaliser ces fonctions à des fournisseurs externes qui peuvent ajuster leur capacité en conséquence.

- **Les facteurs liés à l'environnement externe :**

Voici quelques-uns des principaux facteurs liés à l'environnement externe qui influencent la décision d'externalisation selon D'Aveni (1994) :

- **Pressions concurrentielles** : les pressions concurrentielles dans l'industrie peuvent inciter les entreprises à externaliser pour réduire les coûts et améliorer leur efficacité opérationnelle afin de rester compétitives sur le marché.
- **Réglementations gouvernementales** : les réglementations gouvernementales, telles que les normes de conformité ou les restrictions sur les activités, peuvent influencer le choix de l'externalisation pour se conformer aux exigences légales. Par exemple, certaines réglementations peuvent imposer des normes de sécurité strictes ou des exigences en matière de confidentialité des données, ce qui peut encourager les entreprises à externaliser ces fonctions à des fournisseurs spécialisés.
- **Tendances du marché** : les tendances du marché, telles que l'évolution des technologies ou les changements dans les préférences des consommateurs, peuvent influencer les décisions d'externalisation pour s'adapter à un environnement

commercial en évolution. Par exemple, l'essor de nouvelles technologies peut rendre certains processus obsolètes ou nécessiter des compétences spécialisées que l'entreprise ne possède pas en interne, ce qui peut encourager l'externalisation de ces activités à des fournisseurs externes.

- **Risques géopolitiques** : les risques géopolitiques, tels que l'instabilité politique ou les tensions internationales, peuvent influencer les décisions d'externalisation en modifiant les conditions commerciales ou en introduisant des risques supplémentaires. Par exemple, les conflits politiques dans une région donnée peuvent perturber les opérations d'une entreprise, ce qui peut inciter l'entreprise à externaliser certaines fonctions à des fournisseurs situés dans des régions plus stables.
- **Innovation et évolution technologique** : l'innovation et l'évolution technologique peuvent influencer les décisions d'externalisation en introduisant de nouvelles possibilités ou en rendant certaines fonctions obsolètes. Par exemple, l'émergence de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ou l'automatisation peut transformer la manière dont certaines tâches sont effectuées, ce qui peut inciter les entreprises à externaliser ces fonctions à des fournisseurs spécialisés dans ces technologies.

Finalement, les entreprises doivent évaluer soigneusement l'ensemble de ces facteurs pour déterminer si l'externalisation est la meilleure stratégie pour atteindre leurs objectifs.

Dans cette section, les concepts clés de l'externalisation et les facteurs influençant la décision des entreprises d'externaliser certaines fonctions ou processus ont été explorés en détail. Ces concepts sont fondamentaux pour comprendre cette pratique complexe et dynamique, alors que les entreprises continuent d'explorer de nouvelles opportunités et de relever de nouveaux défis dans un environnement en constante évolution.

## **CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE**

Dans cette partie, la problématique de cette étude sera définie, englobant l'ensemble des questions, des enjeux et des controverses entourant le sujet. Parallèlement, la méthodologie adoptée pour mener à bien le travail de recherche sera exposée. Cette méthodologie inclut les choix théoriques, les outils analytiques, ainsi que les techniques de collecte et d'analyse des données qui permettront d'explorer et de répondre aux questions posées.

### **2.1. Problématique :**

L'externalisation de la gestion de projet est devenue une pratique de plus en plus courante dans le monde des affaires, offrant aux entreprises la possibilité de concentrer leurs ressources internes sur leurs activités principales tout en bénéficiant de l'expertise et des compétences spécialisées des prestataires externes. Cependant, cette stratégie n'est pas adoptée de manière uniforme par toutes les entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) semblent souvent hésiter à externaliser leur gestion de projets. Venkatesan (1992), souligne que les PME sont souvent préoccupées par la perte de contrôle sur les activités lorsqu'elles externalisent leur gestion de projet, il met en avant le fait que les PME ont tendance à être plus proches de leurs projets et qu'elles craignent de perdre cette proximité. Quinn et Hilmer (1994), mettent en évidence les préoccupations financières des PME concernant l'externalisation, il explique que les PME peuvent craindre que les coûts associés à l'externalisation dépassent les économies réalisées, surtout si elles considèrent leurs ressources financières comme limitées. Julien, P.-A. (1998), met en avant le manque de compétences internes des PME comme un facteur qui contribue à leur hésitation à externaliser la gestion de projet. Il souligne que les PME ont souvent une équipe restreinte avec des compétences polyvalentes et qu'elles peuvent être réticentes à externaliser si elles estiment pouvoir gérer les projets en interne. De ce débat, découle une question essentielle : quels sont les déterminants qui influencent la décision des PME en matière d'externalisation de la gestion de projet ?

### **2.2. Objectifs de recherche :**

Cette étude se concentre sur l'analyse des facteurs internes et externes influençant les décisions d'externalisation de la gestion de projet. Elle repose sur une revue approfondie de la littérature pour identifier les principaux déterminants de cette pratique et évaluer son impact sur

les stratégies des entreprises québécoises. Pour bien appréhender cette problématique, il est essentiel de répondre aux questions qui suivent :

(Q<sub>1</sub>)- Quels sont les déterminants de l'externalisation en général selon la littérature scientifique ?

(Q<sub>2</sub>) - Quels sont les facteurs internes et externes qui motivent ou freinent cette externalisation au sein de ces entreprises ?

(Q<sub>3</sub>)- Quelle est l'importance relative des facteurs d'externalisation de la gestion de projet chez les entreprises québécoises?

(Q<sub>4</sub>)- Quel est l'impact de l'externalisation du management de projet sur les entreprises québécoises?

### **2.3. Méthodologie :**

La méthodologie de cette recherche suit un ensemble d'étapes structurées. La première étape consiste en une revue systématique de la littérature, visant à comprendre les déterminants de l'externalisation à travers les études scientifiques existantes. Cette étape est suivie d'une analyse bibliométrique qui permet d'identifier les tendances majeures et de définir les variables et facteurs clés à considérer lors de l'externalisation d'une activité ou d'un processus au sein d'une organisation.

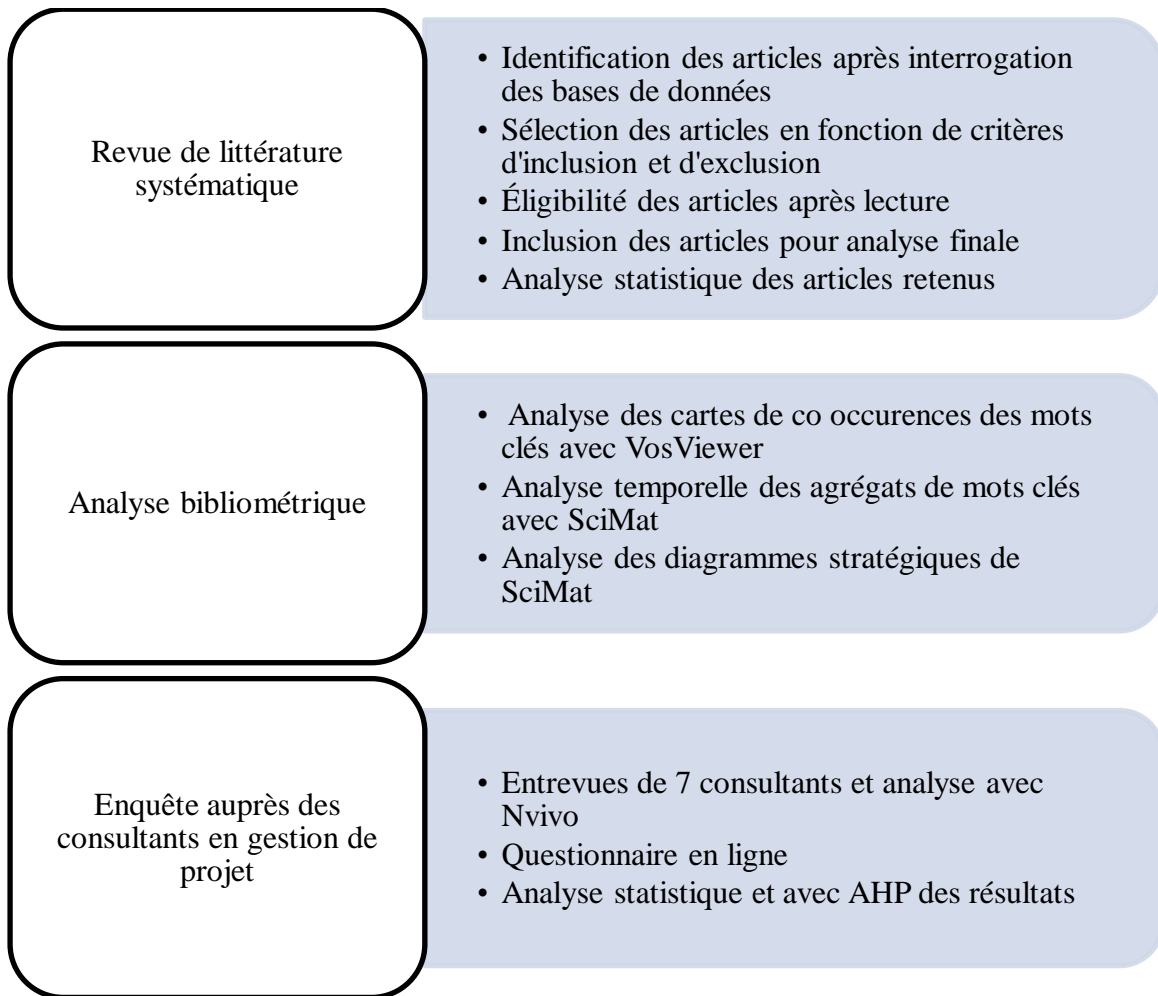
Dans une deuxième étape, une enquête est réalisée auprès d'un groupe restreint de consultants en gestion de projet après avoir reçu le certificat d'éthique de la recherche (voir annexe2). Ces consultants, ayant mené de nombreux mandats pour des PME québécoises, possèdent une connaissance approfondie des motivations qui poussent les entreprises à externaliser la gestion de leurs projets. Cette enquête suit une approche mixte : d'une part, un questionnaire structuré est conçu pour recueillir des données quantitatives sur les déterminants de l'externalisation; d'autre part, un guide d'entretien semi-structuré est élaboré pour approfondir les résultats quantitatifs, en explorant les processus décisionnels et en saisissant les perceptions des décideurs.

La collecte des données s'effectue par l'envoi des questionnaires aux consultants sélectionnées et la conduite d'entretiens avec les gestionnaires de projets ou les décideurs impliqués. Il est essentiel de garantir la fiabilité et la validité des données recueillies.

L'analyse des données débute avec une analyse quantitative, à travers des statistiques descriptives (telles que fréquences, moyennes, pourcentages), afin de mieux comprendre les

déterminants de l'externalisation. L'utilisation de l'Analyse Hiérarchique des Processus (AHP) peut également être envisagée. En parallèle, une analyse thématique des données qualitatives est réalisée à l'aide de l'outil Nvivo, permettant d'identifier et de coder les thèmes récurrents des entretiens, et d'extraire des perspectives sur les motivations et les freins à l'externalisation. Cette démarche est résumée dans la figure qui suit :

Figure 1: démarche méthodologique de la recherche



La présente recherche sera principalement de nature descriptive car :

- L'objectif est de décrire et documenter les caractéristiques spécifiques des déterminants de l'externalisation. La recherche descriptive fournit une image claire et structurée des aspects observés, permettant d'identifier et de quantifier les déterminants déjà connus et bien définis.
- Elle utilise des méthodes structurées telles que des enquêtes, des questionnaires, et des analyses statistiques pour recueillir et organiser des données précises sur les déterminants. Cela

permet de quantifier et de comparer les déterminants de manière systématique et de fournir des données factuelles sur la fréquence et l'importance des différents facteurs.

- Elle est appropriée lorsque l'on cherche à structurer et détailler les connaissances existantes sur un phénomène bien défini. Si les déterminants de l'externalisation sont déjà identifiés dans la littérature ou en pratique, une recherche descriptive peut les documenter en profondeur et fournir une vue d'ensemble précise

Le tableau suivant montre les questions de recherche qui seront traitées dans chaque chapitre et les outils utilisés pour y répondre.

*Tableau 1: organisation des chapitres*

<b>Questions spécifiques de recherche</b>	<b>Chapitre Concerné</b>	<b>Démarche méthodologique</b>	<b>Outil utilisé</b>
Q <sub>1</sub>	Chapitre 3	Revue de littérature systématique	Vosviewer
Q <sub>2</sub>			SciMAT
	Chapitre 4	Entrevue Questionnaire	Regroupement et analyse fréquentielle des motifs d'externalisation
Q <sub>3</sub>			Nvivo
Q <sub>4</sub>			Excel

#### - **La revue de littérature systématique et l'analyse bibliométrique**

Une revue de littérature systématique est une approche méthodique et rigoureuse utilisée pour identifier, évaluer et synthétiser toutes les recherches pertinentes existantes sur une question ou un sujet spécifique. Contrairement à une revue de littérature classique, elle suit un processus structuré qui vise à minimiser les biais et à fournir une vue d'ensemble complète et fiable des preuves existantes. L'une des méthodes les plus reconnues pour structurer cette revue est le cadre PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Le cadre PRISMA fournit des directives pour la réalisation et la présentation des revues de littérature systématiques et des méta-analyses. Il comprend les étapes clés suivantes :

- Identification : Recherche de toutes les études pertinentes à partir de bases de données électroniques, de références croisées, et d'autres sources.



- Sélection : Filtrage des études en fonction de critères d'inclusion et d'exclusion prédéfinis.
- Éligibilité : Évaluation détaillée des études pour vérifier si elles répondent aux critères d'inclusion.
- Inclusion : Intégration des études sélectionnées dans l'analyse finale

L'analyse bibliométrique, quant à elle, est une méthode quantitative qui permet de mesurer l'impact de la recherche scientifique en analysant des indicateurs comme le nombre de publications, les citations, et les collaborations entre auteurs. Elle fournit une vue d'ensemble des tendances de recherche, des auteurs les plus influents, et des réseaux de collaborations internationales. C'est un outil puissant pour identifier les domaines sous-explorés ou les thèmes en plein essor. L'analyse bibliométrique repose sur divers outils spécialisés qui permettent de collecter, analyser, et visualiser des données bibliographiques issues de publications scientifiques. Ces outils sont essentiels pour explorer les tendances de recherche, mesurer l'impact des travaux, et comprendre les réseaux de collaboration dans un domaine scientifique. Dans notre recherche, Voswier et Scimat ont été utilisés. VOSviewer est un logiciel gratuit utilisé pour créer et visualiser des cartes bibliométriques. Il est particulièrement utile pour l'analyse des réseaux de co-citation, de co-occurrence de mots-clés, et de co-auteurs. SciMAT (Scientific Mapping Analysis Tool) est également un logiciel open-source conçu pour l'analyse et la visualisation de la production scientifique dans le cadre de l'analyse bibliométrique. Il est utilisé pour effectuer des analyses de co-occurrence de mots-clés, de co-citation, et de collaboration, permettant ainsi de cartographier les connaissances et d'identifier les tendances émergentes dans un domaine de recherche. Il est particulièrement utile pour créer des cartes stratégiques dans le cadre de l'analyse bibliométrique. Les cartes stratégiques sont des visualisations qui permettent de cartographier les thèmes de recherche selon leur importance et leur développement au fil du temps. Ces cartes sont précieuses pour comprendre la structure d'un domaine de recherche, identifier les thèmes dominants, et reconnaître les tendances émergentes. Une carte stratégique divise les thèmes de recherche en quatre quadrants basés sur deux axes :

- Centralité (axe horizontal) : Mesure l'importance ou l'influence d'un thème dans un domaine de recherche. Un thème avec une forte centralité est bien connecté avec d'autres thèmes et joue un rôle central dans le réseau de la recherche.
- Densité (axe vertical) : Mesure le développement interne ou la maturité d'un thème. Un thème avec une forte densité a des concepts ou des sous-thèmes bien développés et des connexions internes solides.

Il y a 4 quadrants dans cette carte stratégique :

- Thèmes Moteurs (Haute centralité et haute densité). Ce sont des thèmes bien développés qui sont centraux au domaine de recherche. Ils sont souvent à la fois influents et autonomes.
- Thèmes Spécialisés (Basse centralité et haute densité). Il s'agit de thèmes bien développés mais qui ne sont pas centraux dans le domaine global. Ils représentent souvent des sous-disciplines ou des spécialisations.
- Thèmes Émergents ou Déclinants (Basse centralité et basse densité). Ce sont des thèmes peu développés et non centraux. Ils peuvent être soit des domaines en émergence, soit des sujets en déclin qui perdent de leur pertinence.
- Thèmes Transversaux ou de Base (Haute centralité et basse densité). Ces thèmes sont centraux pour le domaine, mais ils ne sont pas encore pleinement développés. Ils peuvent servir de fondement à d'autres recherches.

- **L'enquête auprès des professionnels en gestion de projet**

Le choix des entrevues dans cette étude a apporté une valeur ajoutée significative en fournissant des perspectives pratiques et des informations issues de l'expérience directe des praticiens. L'utilisation combinée des entretiens et des questionnaires dans cette étude offre plusieurs avantages qui renforcent la rigueur et la profondeur de la recherche. Les entretiens permettent d'explorer en profondeur les perceptions, expériences et motivations des participants. Ils offrent un cadre flexible où les répondants peuvent s'exprimer librement, ce qui permet d'obtenir des informations riches et nuancées. Cette méthode est particulièrement utile pour comprendre les raisons sous-jacentes et les contextes spécifiques qui influencent les décisions d'externalisation. Les questionnaires, en revanche, sont idéaux pour recueillir des données quantitatives auprès d'un plus ou moins grand échantillon de participants. Ils permettent de standardiser les réponses, facilitant ainsi la comparaison et l'analyse statistique des données. L'utilisation simultanée des entretiens et des questionnaires permet une triangulation des données, c'est-à-dire la validation des résultats obtenus par différentes méthodes. Cela renforce la fiabilité des conclusions de l'étude en croisant les données qualitatives (provenant des entretiens) avec les données quantitatives (provenant des questionnaires). En combinant les deux méthodes, les chercheurs obtiennent à la fois des données qualitatives détaillées via les entretiens et des données quantitatives via les questionnaires, ce qui offre une vision plus complète et intégrée du phénomène étudié.

Ce chapitre a détaillé les diverses étapes et approches méthodologiques employées pour examiner la problématique des déterminants de l'externalisation de la gestion de projet au sein des entreprises québécoises. Une analyse minutieuse et approfondie a guidé la sélection de

méthodes rigoureuses et adaptées à ce sujet de recherche. La combinaison d'une revue de littérature exhaustive, d'entretiens semi-structurés, et de questionnaires adressés aux cabinets de conseil a permis d'adopter une approche globale et complète de cette question.

## **CHAPITRE 3 : REVUE SYSTÉMATIQUE DE LA LITTÉRATURE**

La revue systématique de la littérature est une méthodologie de recherche rigoureuse, visant à synthétiser et analyser de manière exhaustive l'ensemble des connaissances disponibles sur un sujet spécifique (Munn, 2018). Dans ce chapitre, j'ai entrepris une revue systématique de la littérature portant sur les déterminants de l'externalisation. L'objectif principal de cette revue est de fournir une analyse approfondie et objective des articles pertinents, en mettant en évidence les tendances et les avancées dans ce domaine. Pour ce faire, une analyse exhaustive des articles publiés dans des revues académiques pertinentes a été effectuée.

Elle a été réalisée en explorant des bases de données scientifiques telles que Web of Science, Scopus, ABI/Inform, et Cairn.info, en utilisant des mots-clés et des critères de sélection prédéfinis. Pour la sélection des documents à inclure dans l'analyse, ont été retenus des articles scientifiques publiés entre 1980 et 2023, dans les domaines des sciences de gestion, des sciences commerciales et des sciences économiques, en français et en anglais. Par la suite, une analyse scientométrique a été menée pour évaluer l'impact et la visibilité des articles sélectionnés.

Cette analyse a permis d'identifier les auteurs les plus prolifiques, les revues les plus influentes, et les tendances de publication au fil du temps, offrant ainsi un aperçu de la dynamique du domaine. De plus, une analyse statistique approfondie des données extraites des articles sélectionnés a été réalisée. Celle-ci a permis de repérer des tendances significatives, les activités, fonctions ou processus les plus externalisés, ainsi que les fréquences relatives aux déterminants d'externalisation. Enfin, une analyse de la fréquence relative a été conduite pour mettre en lumière les thèmes récurrents et les concepts clés abordés dans la littérature examinée, cartographiant ainsi la distribution des idées et des arguments dans le domaine étudié.

### **3. 1. Recueil des articles et analyse des résultats :**

Pour présenter de manière claire et détaillée la stratégie de recueil des articles, les éléments suivants ont été inclus :

Tableau 2: stratégie de recherche bibliographique

Mots-clés utilisés	Critères d'inclusion / exclusion
factor cause déterminant subcontracting impartition externalisation outsource activity fonction service	(1) – filtrer les documents publiés entre la période de 1980 et 2023. (2) – exclure les documents qui ne sont pas publiés en français ou en anglais. (3) – exclure les documents qui ne sont pas en libre accès. (4) – exclusion personnalisée, les documents qui ne traitent pas les déterminants de l'externalisation. (5) - exclure les articles non revus par les pairs.

Pour interroger les quatre bases de données, les connecteurs logiques « ET » et « OU » ont été utilisés de la manière suivante :

« factor\* » OR « cause\* » OR « déterminant\* » AND « subcontracting » OR « impartition » OR « externalisation\* » OR « outsource\* » AND « activity\* » OR « fonction\* » OR « service\* ».

Mettre une étoile devant un mot-clé indique qu'il s'agit du mot-clé principal ou le plus pertinent pour la recherche, cela peut aider à mettre en évidence les termes les plus importants.

Lors du processus de recherche dans les bases de données, l'accent a été mis sur les mots-clés des auteurs, car ils offrent une meilleure description du contenu. Un premier résultat de recherche a détecté un total de (706) articles dans les quatre bases de données, après filtrage et exclusion des articles qui ne sont pas en libre accès, (339) documents ont été enregistrés dans EndNote pour les traiter.

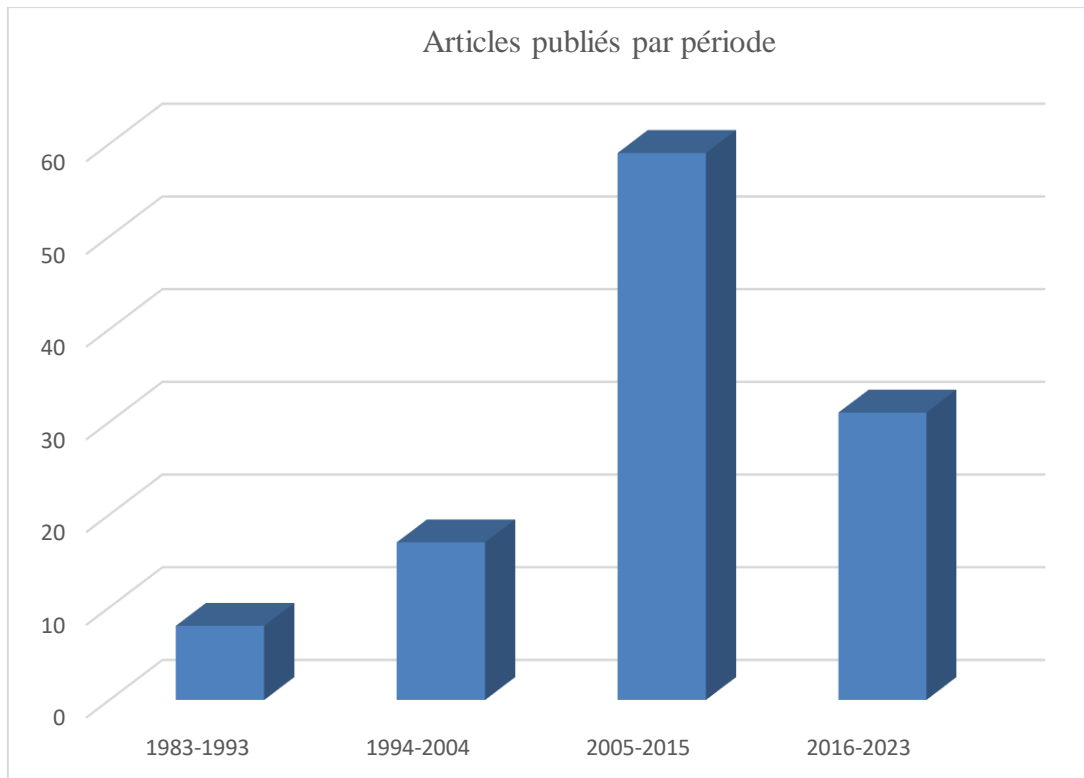
Le tableau suivant représente de manière bien détaillée les résultats de recherche pour chaque base de données.

*Tableau 3: résultats de recherche dans les bases de données*

<b>Filtre appliqué</b>	<b>Scopus</b>	<b>ABI / inform</b>	<b>Web of science</b>	<b>Cairn.info</b>
<b>Résultat primitif</b>	288	100	192	126
<b>Filtre 1980-2023</b>	285	98	191	89
<b>Articles en Anglais</b>	254	85	180	3
<b>Articles en Français</b>	31	13	11	86
<b>Articles libres Accès</b>	78	79	74	108
<b>Articles doublons</b>	41	45	46	43
<b>Articles exclus pour raison 4 et 5 du tableau (3)</b>	14	9	11	5
<b>Résultat Final</b>	23	25	17	60
<b>Articles retenus 125</b>				

Après avoir appliqué les autres critères d'exclusion et éliminé les doublons dans EndNote, une sélection finale de 125 articles provenant de différentes bases de données a été retenue. Cette sélection offre une documentation complète sur les déterminants de l'externalisation. À travers cette analyse approfondie, il ressort que, bien que de nombreux articles abordent divers aspects de l'externalisation dans différents secteurs, l'externalisation de la gestion de projet n'est pas un thème spécifiquement abordé dans la littérature scientifique existante. Cette absence de traitement direct souligne un vide théorique et une opportunité de recherche dans ce domaine, en particulier pour comprendre les facteurs spécifiques à l'externalisation de la gestion de projet.

Figure 2 : nombre d'articles publiés par période

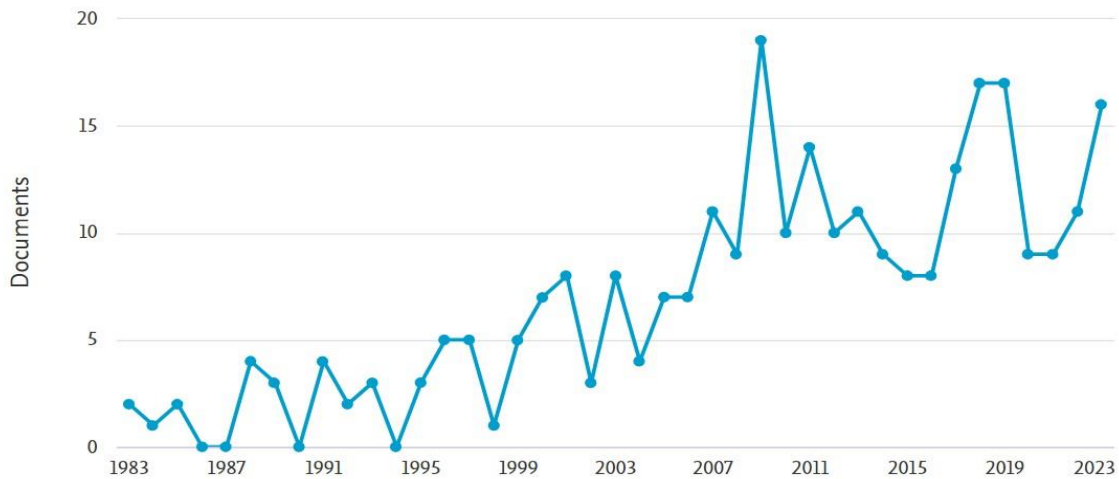


Il est observé que la période de 2005 à 2015 a enregistré un grand nombre de travaux de recherche sur les déterminants de l'externalisation, cela est principalement dû au contexte économique post-crise financière de 2008 et ses répercussions ; qui ont poussé les entreprises à explorer davantage de stratégies d'externalisation pour rester compétitives sur le marché.

Ce phénomène a suscité l'intérêt des chercheurs pour étudier les déterminants de l'externalisation.

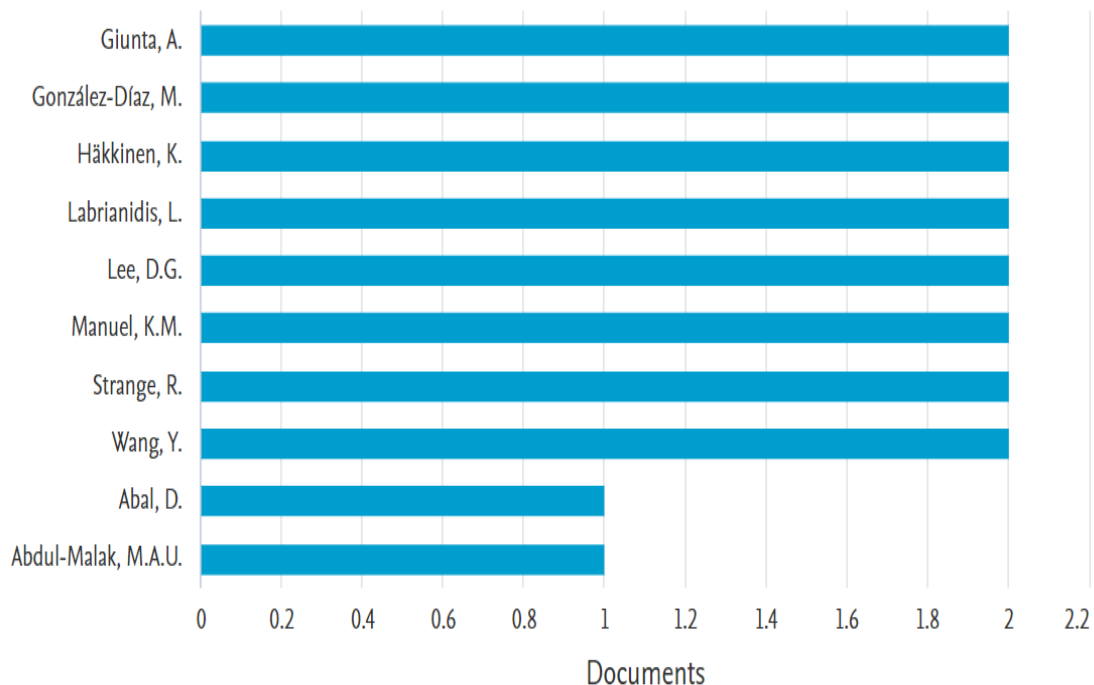
Afin d'approfondir les analyses, les différents détails fournis par « Scopus » concernant les données bibliographiques existantes sur la question de l'externalisation ont été présentés.

Figure 3: documents par année



Selon la figure ci-dessus, il est observé qu'à partir de l'année 2017, le sujet de l'externalisation a de nouveau suscité l'intérêt des chercheurs. Cela peut s'expliquer par le besoin de mise à jour des connaissances dans ce domaine, dans une ère de mondialisation marquée par des changements dans le paysage économique mondial et l'évolution des pratiques.

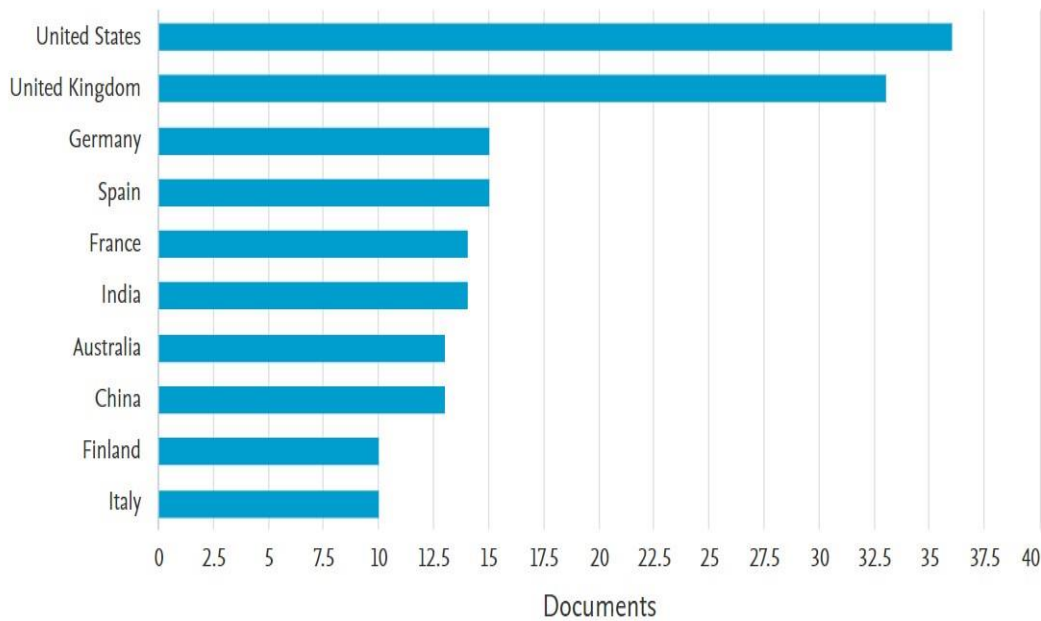
Figure 4: publications par auteur



La figure 4 montre les 10 principaux auteurs qui ont publiés sur le sujet de l'externalisation.



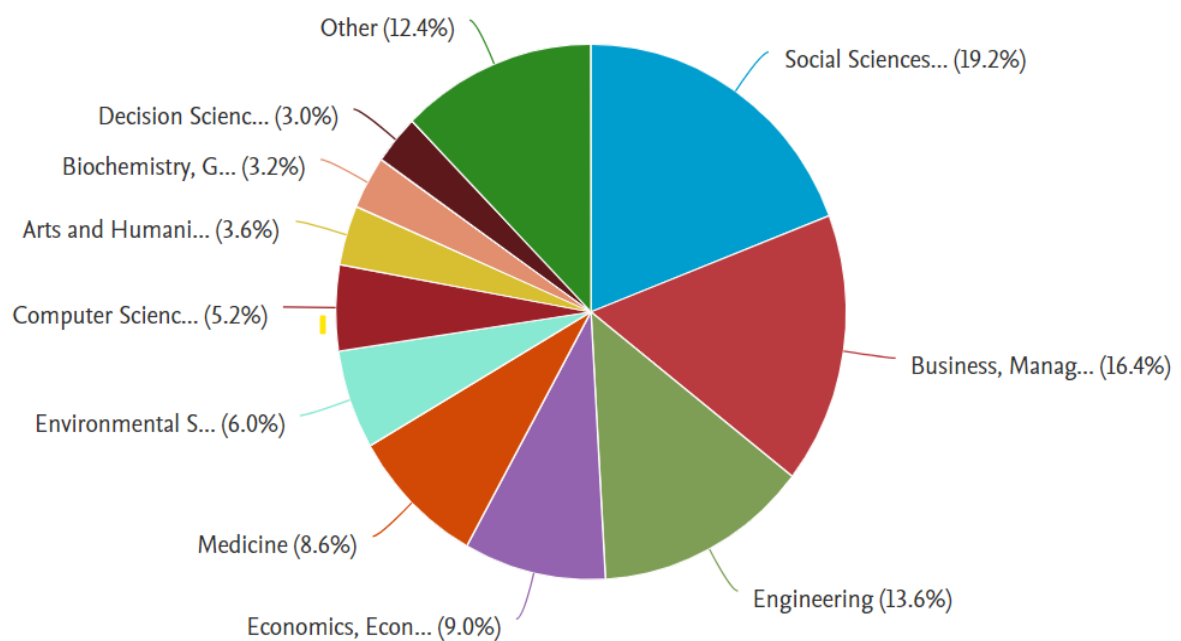
Figure 5: documents par pays



Ci-dessus, on voit les territoires auxquels appartiennent les principales recherches qui ont été effectuées sur la question de l'externalisation.

Figure 6 : documents par domaine

Figure 6: documents par domaine



Selon la figure précédente, il est constaté que le phénomène d'externalisation a été davantage exploré par les chercheurs issus des sciences sociales, ainsi que par ceux spécialisés en management, affaires, et comptabilité.

### 3. 2. Statistiques sur les articles :

Une analyse quantitative des articles retenus, à travers quelques statistiques utiles, témoigne de la vitalité et de la diversité de la recherche sur le sujet de l'externalisation.

*Figure 7: classification par méthode de collecte de données*

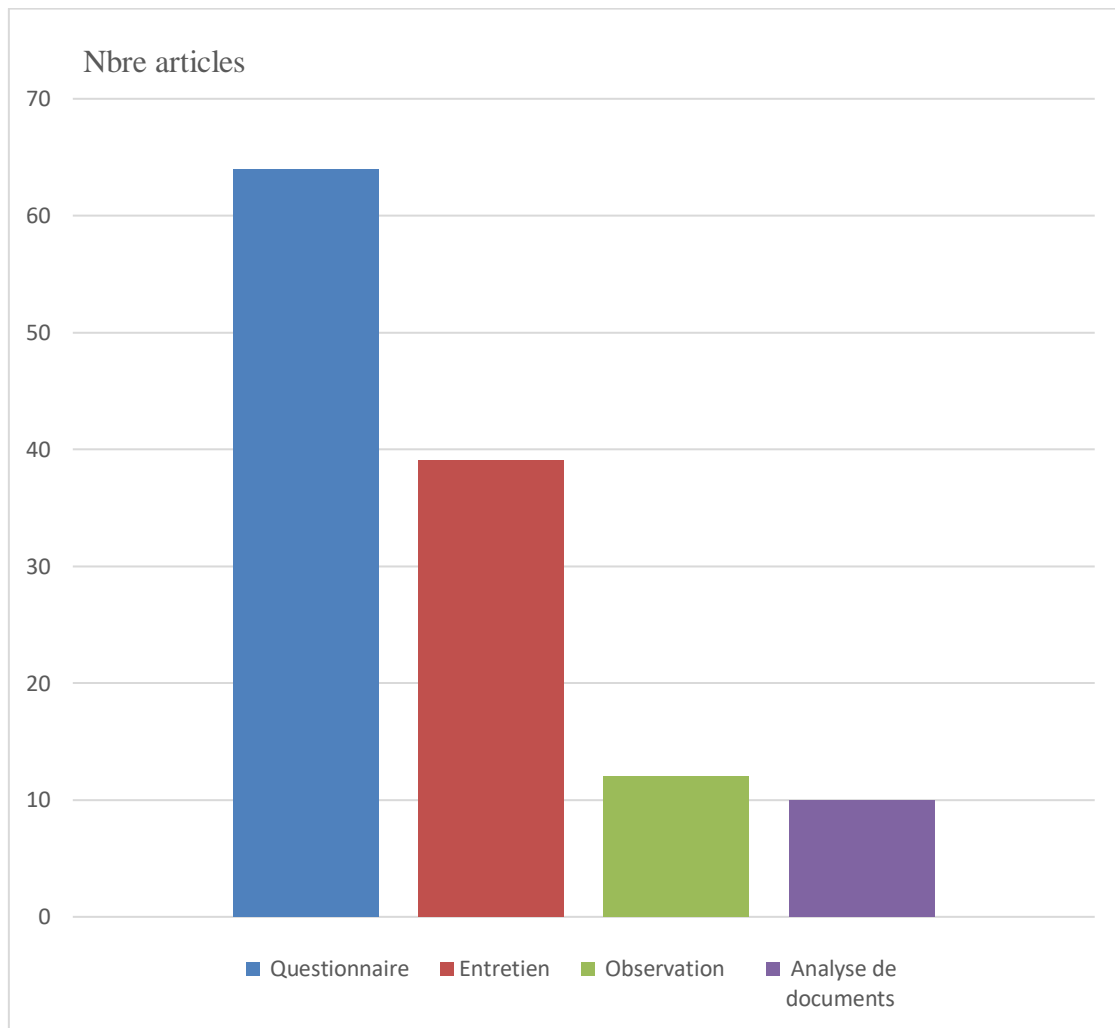


Figure 8: classification par type de processus

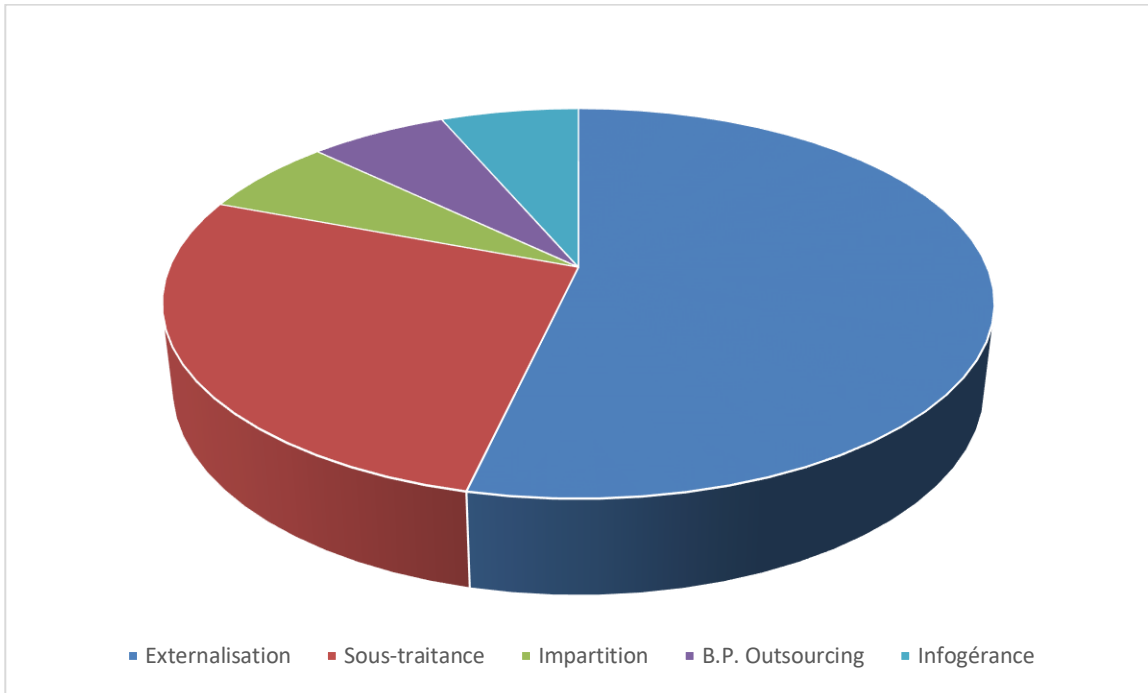
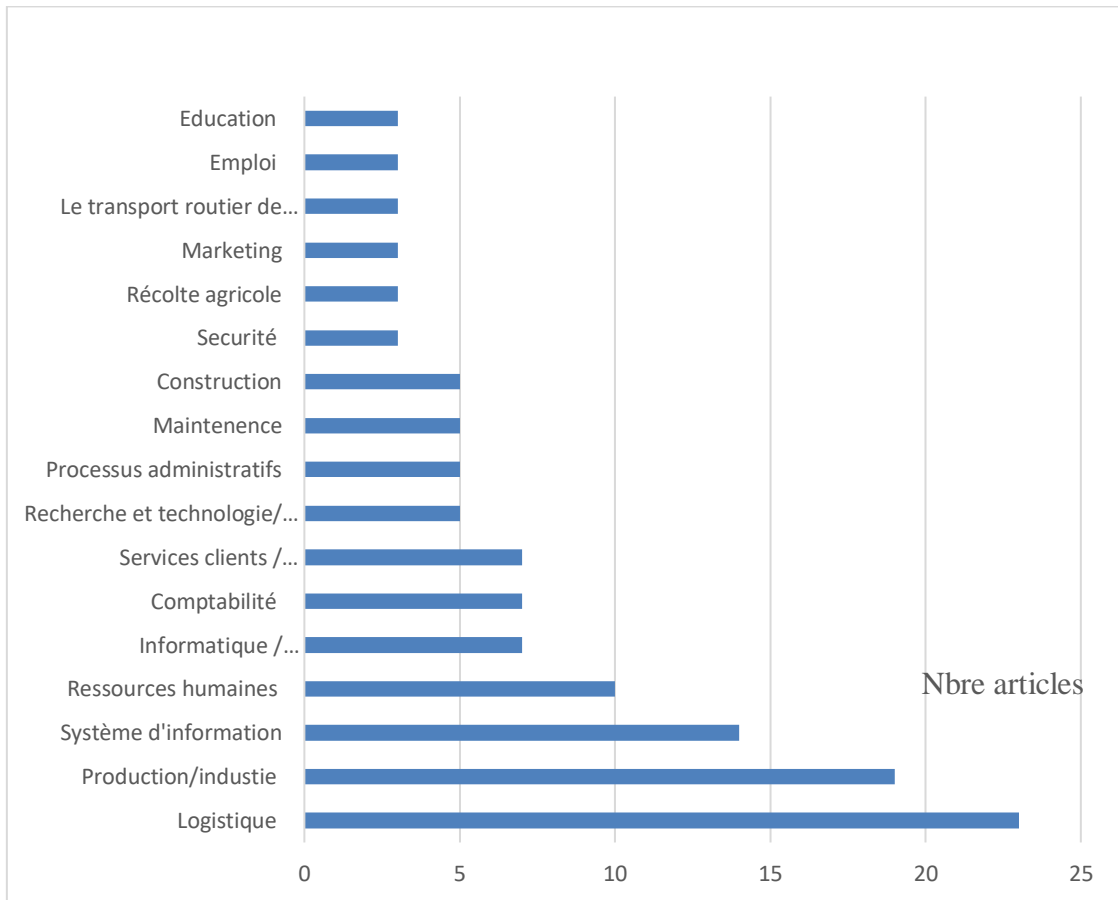


Figure 9: classification par activité externalisée

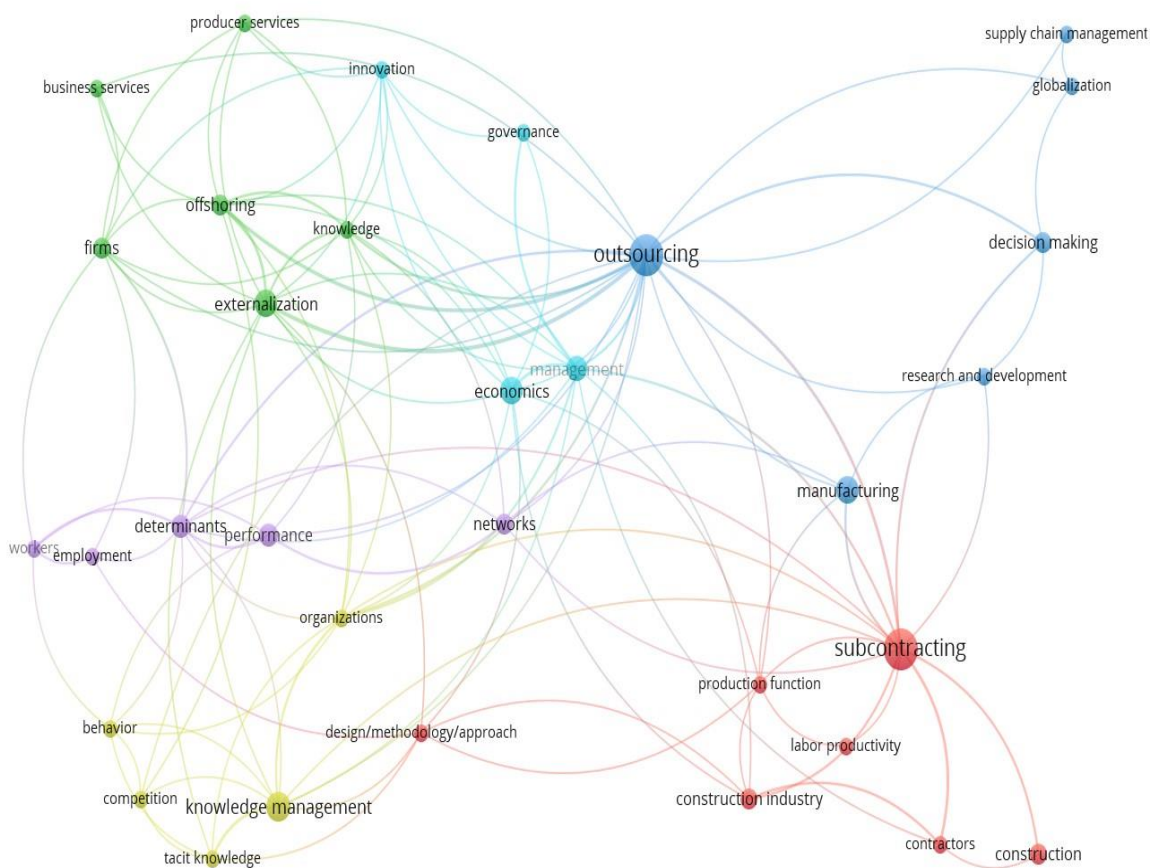


### 3. 3. Analyse VOSviewer :

Dans cette étape, une analyse de co-occurrence a été réalisée avec VOSviewer en fixant un seuil de 3 mots-clés. VOSviewer, un logiciel spécialisé dans la visualisation de réseaux et les analyses bibliographiques, y compris les analyses de co-occurrence, permet de vérifier les relations entre les mots-clés dans un corpus en ne considérant que les termes qui apparaissent ensemble au moins 3 fois.

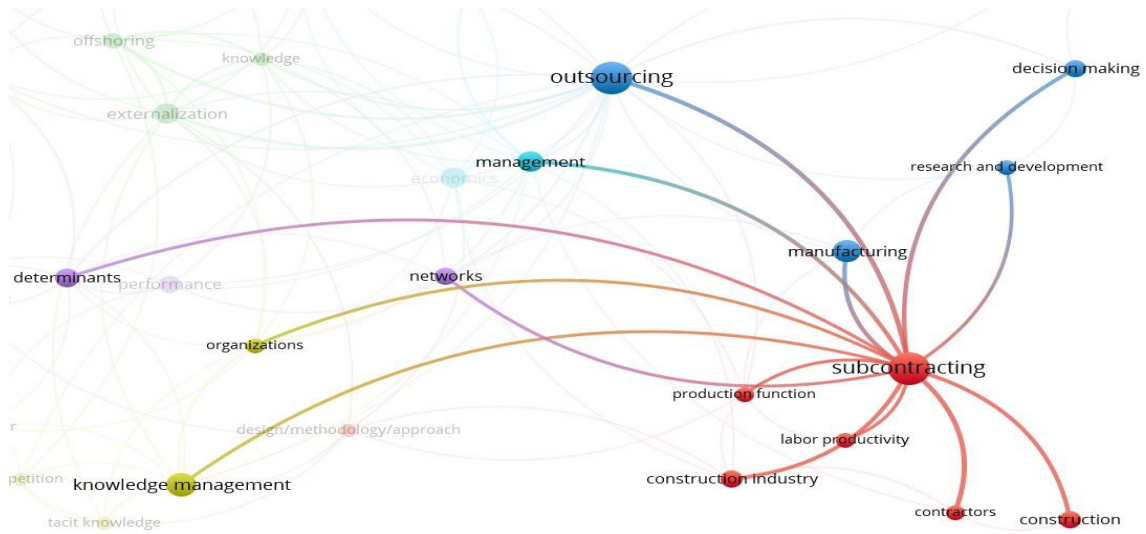
En appliquant ce paramètre, le logiciel a détecté un total de 38 mots-clés et 6 groupes. La figure suivante présente le réseau complet.

*Figure 10: network visualisation*



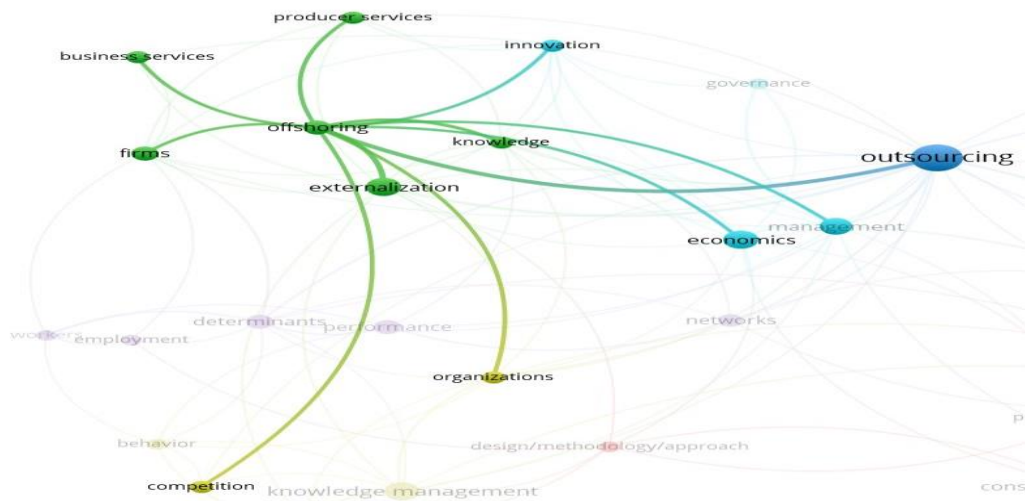
- Le groupe 1 (en couleur rouge), représenté par la figure 12 est composé de 7 mots-clés, (subcontracting, production function, labour productivity, construction industry, construction, design), ce sont des mots qui tournent autour de la sous-traitance dans le domaine de l'industrie de construction.

Figure 11: visualisation du groupe 1



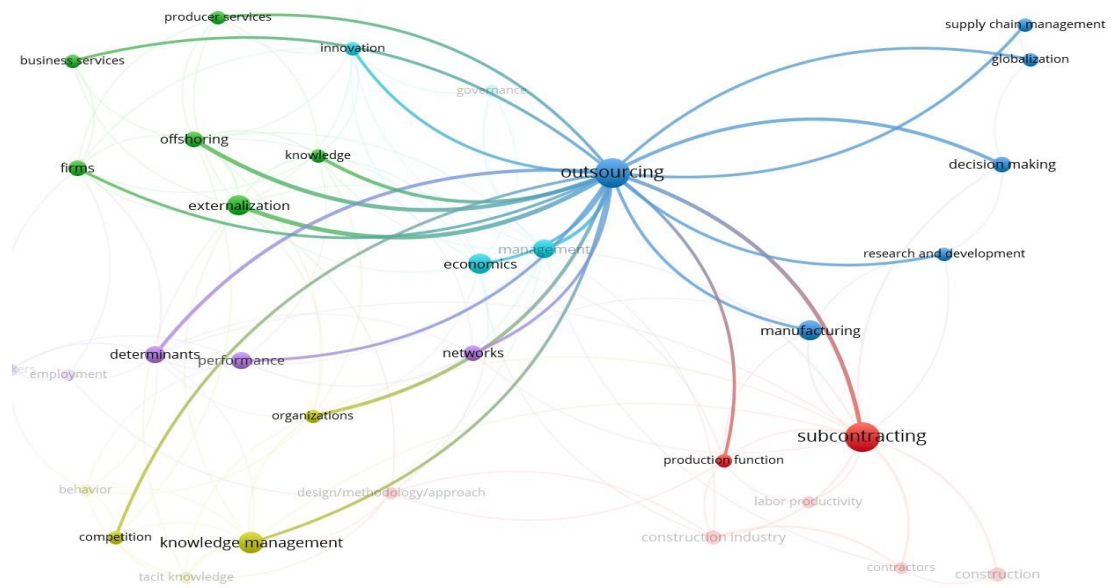
- Le groupe 2 (en couleur verte) représenté par la figure 13 est composé de 6 mots-clés, (business services, producer services, firms, offshoring, knowledge, externalization) ce sont des mots qui tournent autour des services aux entreprises et la délocalisation de certaines activités commerciales ou de production.

Figure 12: visualisation du groupe 2



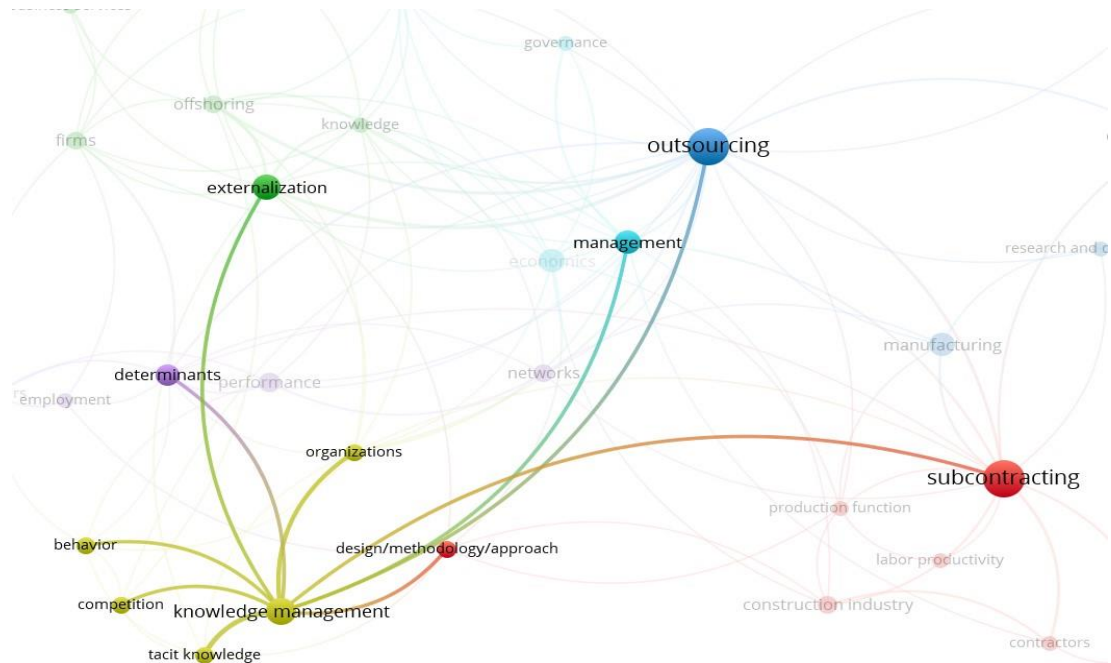
- Le groupe 3 (en couleur bleue), représenté par la figure 14 est composé de 6 mots-clés, (outsourcing, supply chain management, globalization, decision making, research and developpement, manufacturing), ce sont des mots qui tournent autour de la gestion des opérations et la stratégie d'entreprise, avec un accent sur la mondialisation et l'innovation.

Figure 13: visualisation du groupe 3



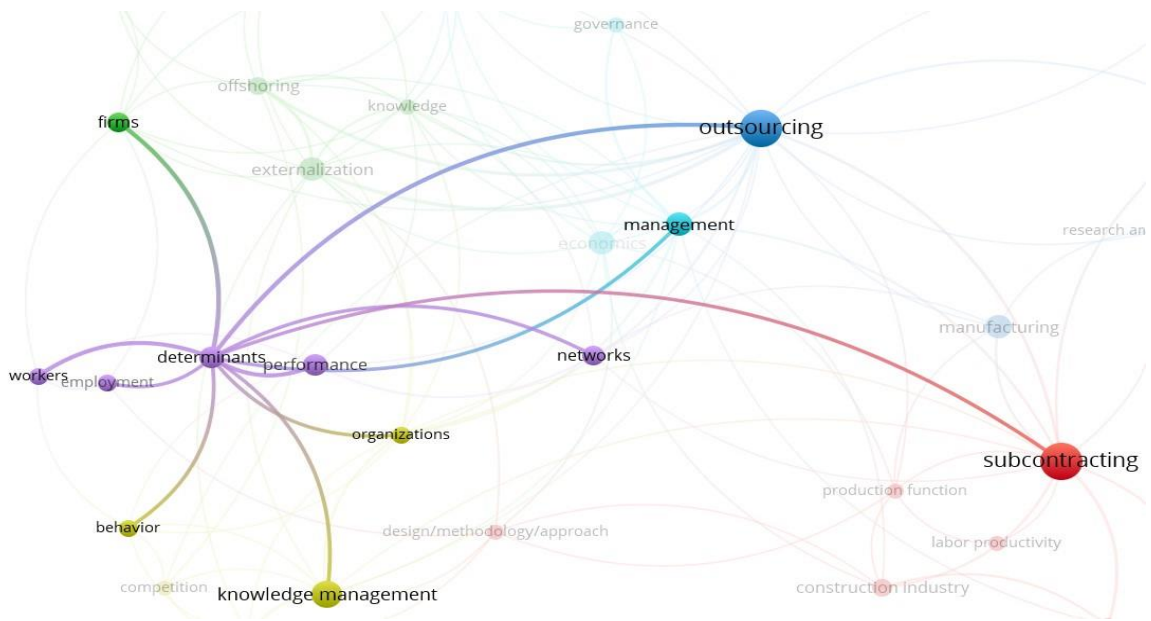
- Le groupe 4 (en couleur jaune) représenté par la figure 15 et composé de 5 mots-clés, (organizations, knowledge management, competition, behavior, tacit knowledge), ce sont des mots qui tournent autour de la gestion des connaissances et la stratégie organisationnelle.

Figure 14: visualisation du groupe 4



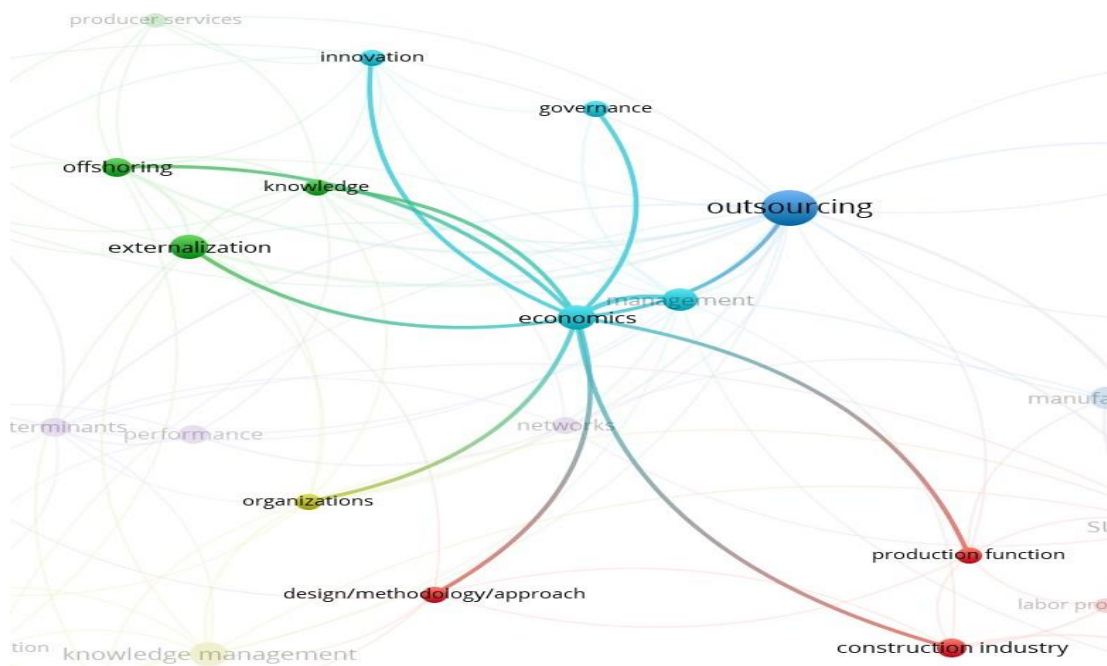
- Le groupe 5 (en couleur mauve) représenté par la figure 16 et composé de 5 mots-clés, (déterminants, employment, workers, performance, networks), ce sont des mots qui tournent autour de l'économie du travail et la gestion des ressources humaines.

Figure 15: visualisation du groupe 5



- Le groupe 6 (en couleur bleu clair) représenté par la figure 17 et composé de 4 mots-clés, (innovation, gouvernance, economics, management) ce sont des mots qui tournent autour de la gestion des affaires et la création d'applications nouvelles.

Figure 16: visualisation du groupe 6



Les trois mots-clés les plus retrouvés sont : « outsourcing », « subcontracting » et « externalization ».

La présence des modes de gestion suivants peut également être remarquée :

- La gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management) ;
- La gouvernance (governance) ;
- Le management (management) ;
- La gestion des connaissances (knowledge management) ;
- La compétition (competition) ;
- La performance (performance) ;
- L'innovation (innovation) ;
- Les connaissances tacites (tacit knowledge).

Au regard des données provenant des figures 12 à 17, les différentes techniques de management sont souvent utilisées afin de favoriser la réussite d'un processus d'externalisation.

Des domaines d'application d'un processus d'externalisation peuvent également être recensés, tels que :

- Les services commerciaux (business services) ;
- Les services aux producteurs (producer services) ;
- La production (production function);
- Les ressources humaines (employment, workers) ;
- La recherche et développement (research and developpement) ;
- La construction (construction industry) ;
- La fabrication (manufacturing).

L'évolution temporelle ou l'émergence des mots-clés est représentée par la figure 18. Sur cette carte similaire à la carte représentant l'occurrence des mots-clés (figure 11) la couleur d'un mot-clé représente la période où il est le plus cité.

Cette représentation permet donc d'apprécier la nouveauté ou l'ancienneté d'un mot-clé, l'échelle de temps sur cette figure va de 2000 à 2015, de ce fait, les anciens termes (subcontracting, manufacturing, construction industry, employment, firms, business services, research and développement) représentent une gamme d'activités et de processus liés à la production, à la prestation de services, à l'emploi et à l'amélioration dans le monde des affaires et de l'industrie.



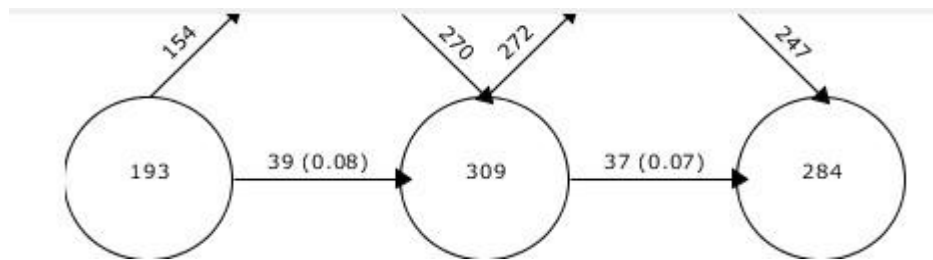


### 3. 4. Analyse SciMAT :

Pour effectuer une analyse SciMAT et améliorer la visibilité des résultats, les données ont été réduites en fixant une fréquence minimale d'occurrence des éléments à 2. Les diagrammes résultant de cette analyse de la base de données sont présentés dans la figure 15.

Pour chaque période, il est ainsi possible d'identifier les thèmes moteurs, ainsi que les thèmes émergents ou en déclin dans la recherche.

Figure 18: Overlapping map



Cette figure montre les mesures de stabilité sur les différentes périodes. Les cercles représentent une période ainsi que le nombre de groupes associé, les flèches représentent le flux des mots-clés ou des thèmes conservés d'une période à l'autre, le chiffre entre parenthèses représente le taux de similitude entre les deux périodes concernées. 39 mots-clés ont transité de la période 1 (1983-2004) à la période 2 (2005-2015), représentant des thèmes moteurs, tandis que les 154 mots-clés qui n'ont pas été repris sont considérés comme des thèmes en déclin. De plus, 270 nouveaux mots-clés ont émergé pour la période 2, identifiant ainsi des thèmes émergents, tandis que 272 mots-clés sont sortis. Une interprétation similaire s'applique pour le passage à la période 3 (2016-2023), où 37 mots-clés ont transité avec 247 nouveaux thèmes émergents.

#### - Résultats de la première période (1983-2004):

Les thèmes «geography» et «business-services» sont présentés comme les éléments moteurs de cette sous-période avec de fortes centralités et densités. Les services aux entreprises à travers le monde sont des vecteurs d'intérêt de la part des chercheurs, puisqu'ils sont indispensables pour maintenir la croissance économique, faciliter les échanges internationaux et aider les entreprises à croître dans un environnement commercial en constante évolution.

Figure 19: visualisation du groupe « business-services »



- **Résultats de la deuxième période (2005-2015) :**

Les thématiques motrices de cette période sont « manufacturing » et « outsourcing », cela montre qu'il y a un intérêt croissant de la part des chercheurs ; pour comprendre comment les décisions en matière de fabrication et d'externalisation affectent les entreprises, l'emploi, et les communautés locales.

Figure 20: visualisation du groupe « manufacturing »

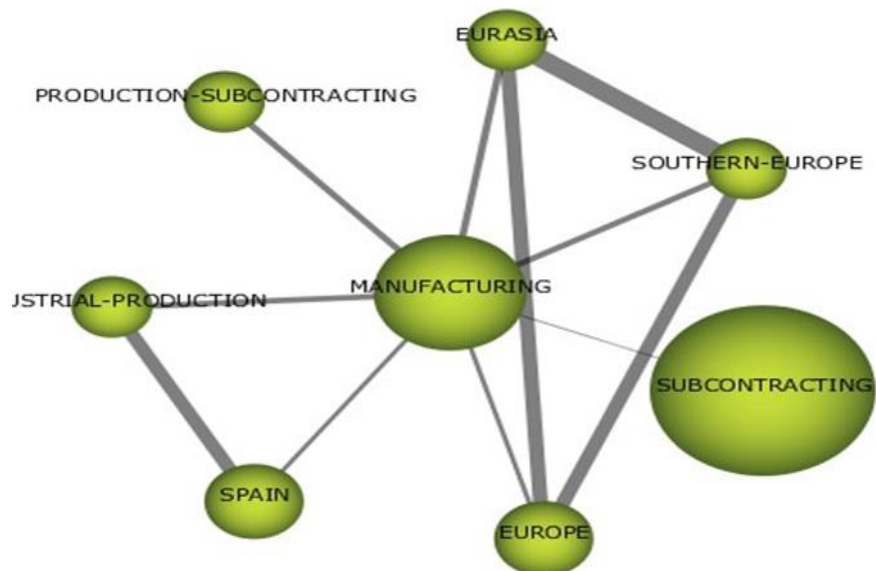
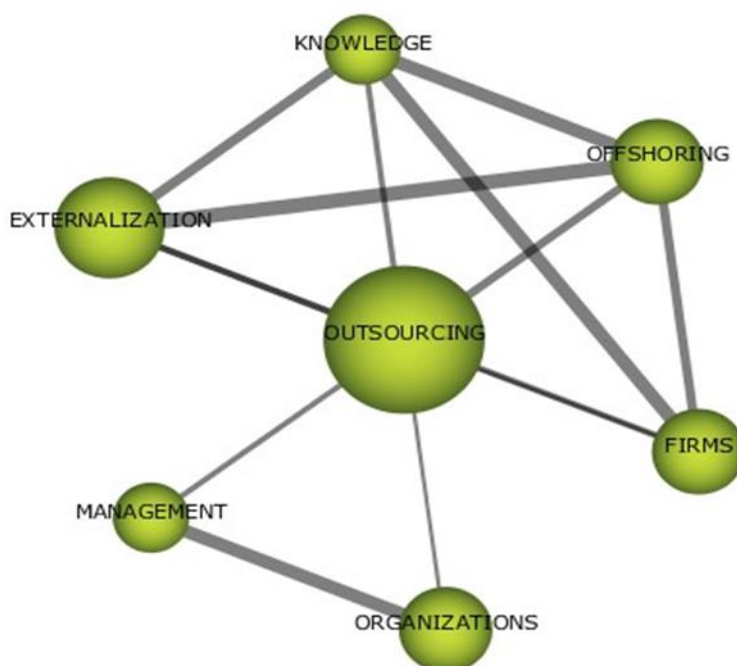


Figure 21: visualisation du groupe « outsourcing »



**- Résultats de la troisième période (2016-2023) :**

Les thèmes les plus importants pour cette période sont « global-factory », « gouvernance » et « research and développement », ces mots-clés sont liés à des défis économiques et sociétaux urgents tels que la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement, la délocalisation du travail, la dépendance technologique et le transfert de connaissances, et les exigences de gouvernance et de régulation ; dans un contexte de révolution numérique, de l'automatisation, et de la transformation rapide de l'économie. Les chercheurs s'intéressent à ces sujets pour analyser les dynamiques complexes de l'économie mondiale, proposer des solutions aux défis émergents et contribuer à la création de politiques et de stratégies qui favorisent le développement durable et la prospérité de toutes les parties.

Figure 22: visualisation du groupe « governance »

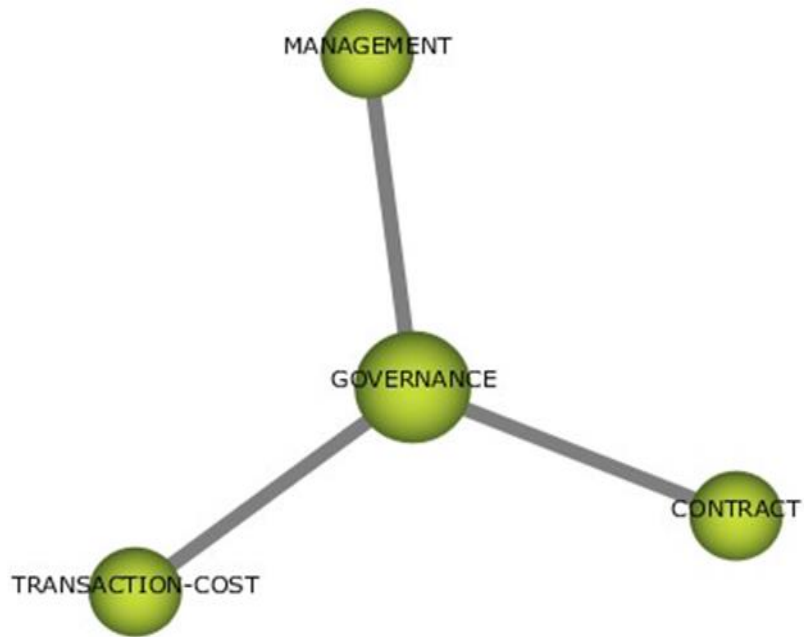


Figure 23: visualisation du groupe « global-factory »

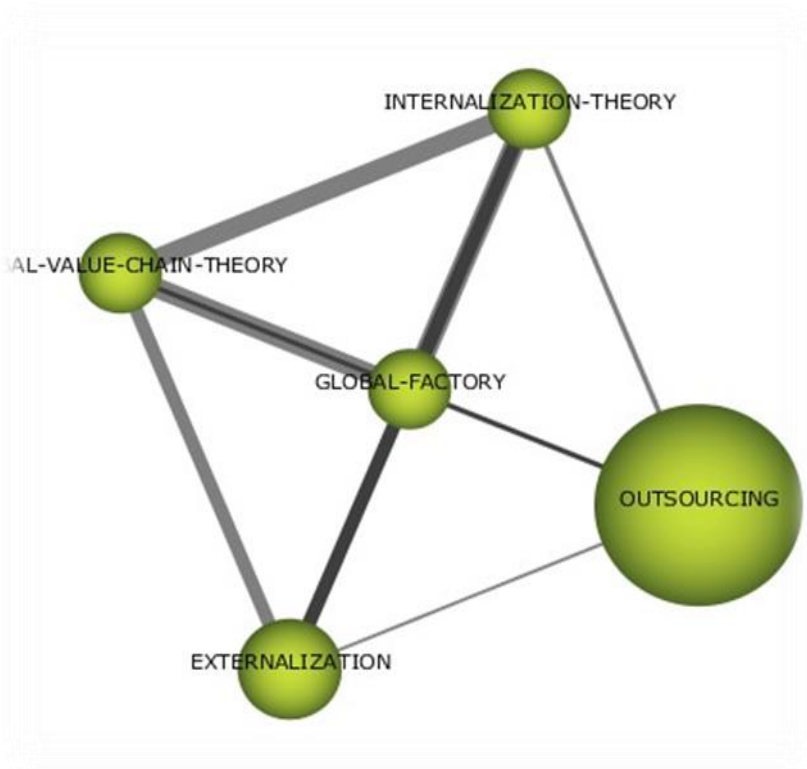


Figure 24: visualisation du groupe « research and development »



Figure 25: diagramme stratégique de la période 1 (1983-2004)

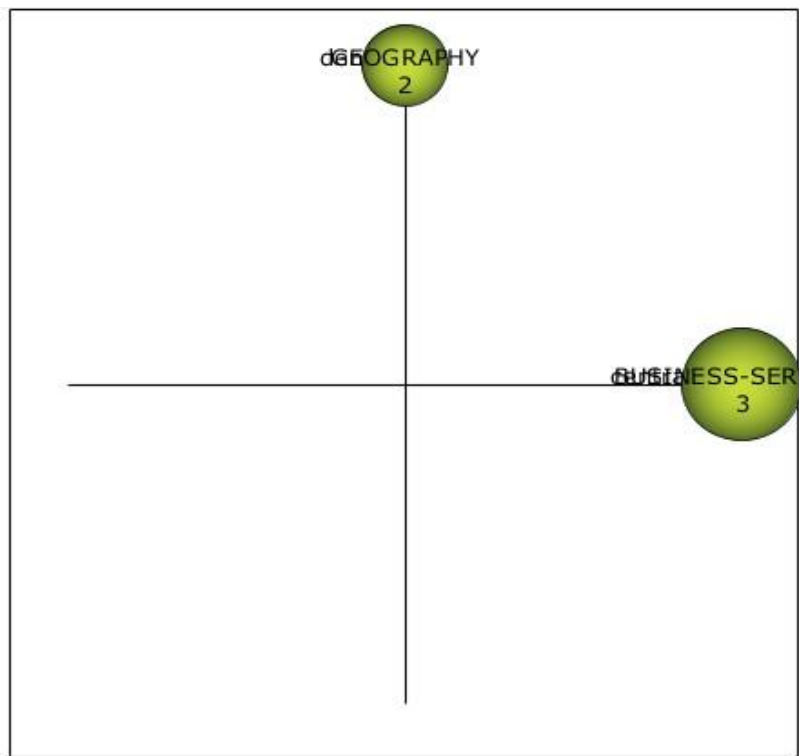


Figure 26: diagramme stratégique de la période 2 (2005-2015)

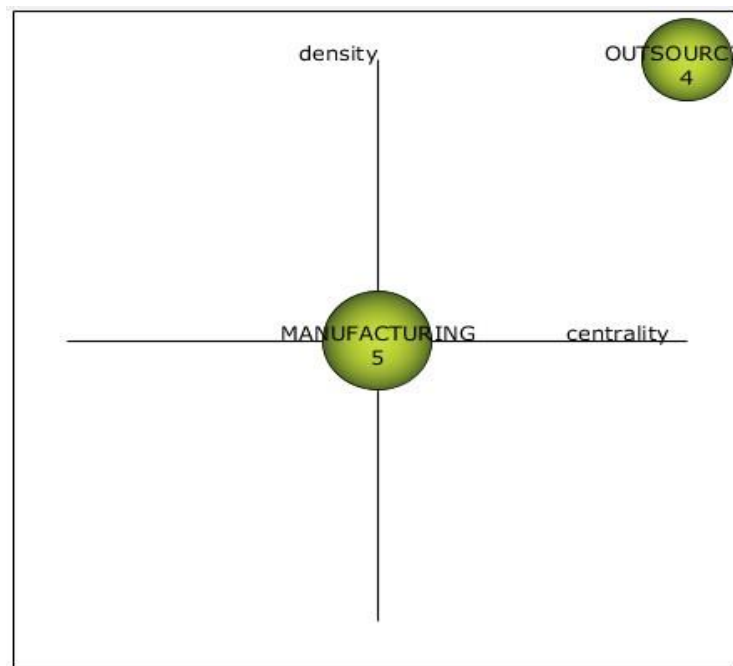
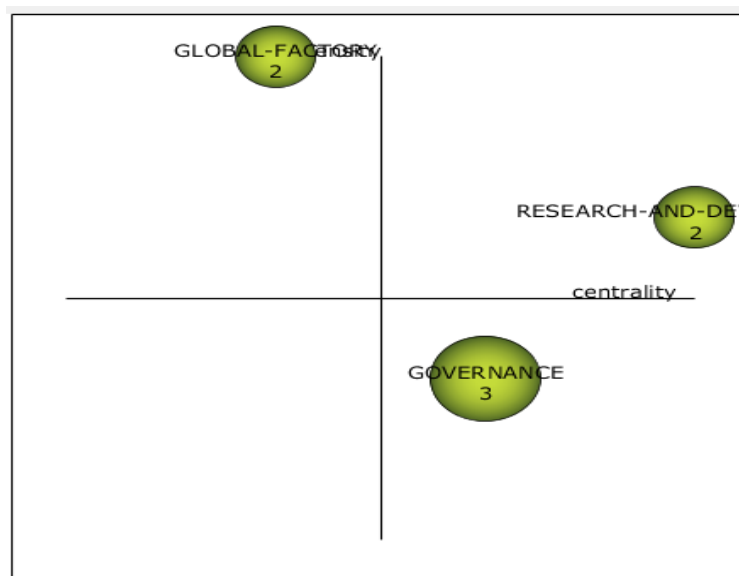


Figure 27: diagramme stratégique de la période 3 (2016-2023)



L'analyse SciMAT a fourni une vue d'ensemble précieuse du paysage de la recherche scientifique dans ce domaine, les diagrammes stratégiques ont permis de repérer les thèmes les plus importants et les plus pertinents, cela a aidé à comprendre les tendances émergentes et les sujets d'intérêt majeur pour la communauté scientifique. Cette analyse a également permis

d'observer l'évolution des thèmes de recherche au fil du temps, les fluctuations d'intérêt, et les changements dans la direction de la recherche sur le sujet de l'externalisation.

En examinant les connexions entre ces différents thèmes, il a été possible de comprendre comment ils interagissent et se renforcent mutuellement, ce qui a permis de repérer les domaines interdisciplinaires et les opportunités de collaboration entre différentes disciplines.

### **3. 5. Analyse des déterminants selon les auteurs**

Une analyse des déterminants de l'externalisation, fondée sur la littérature existante, nécessite un traitement des données bibliométriques. Cette approche présente un intérêt particulier, car elle permet de mieux appréhender les tendances de participation et les dynamiques de recherche dans ce domaine. À titre d'exemple, le tableau 4 documente les principaux déterminants de l'externalisation identifiés par divers auteurs. Ce tableau recense 36 déterminants couramment cités, accompagnés d'une brève description de chaque motif, ainsi que du nombre de citations associé à chacun d'eux.



Tableau 4: motifs d'externalisation selon les auteurs

<b>Motifs</b> \ <b>Auteurs</b>	Jmal et Halioui 2011	Barthelemy 2004	Barthelemy, Carole 2007	Üsdiken, B. Sözen, Z. Enbiyaoglu, H. 1988	Woodall, J. Scott-Jackson, W. Newham, T. Gurney, M. 2009	Rowe, Frantz, Habib, Johanna, Caby-Guillet, Laurence. 2014	Tarzjan, J. Brahm, F. 2014	Sahu, P. P. 2010	Finbel 2003	Gottschalk, Petter Solli-Sæther, Hans 2005	Howells, J. 1999	Olivier Meier et Jean-Claude, Pacitto. 2002	Holl, Adelheid 2008	Gandja, Serge Valant. 2012	Gavaud, O. Brehier, O. Guilbault, M. Nierat, P. 2011
recentrage sur le cœur du métier.	X	X	X		X	X				X		X			
réduction des coûts.	X	X	X		X	X			X	X		X	X	X	X
les coûts de transaction.	X					X		X					X		
accéder à l'expertise/ressources	X		X		X	X			X	X				X	X
flexibilité opérationnelle	X								X		X	X	X		
flexibilité org/ mgt	X				X				X	X		X			
temps/délais	X		X												
risque / incertitude			X			X							X		
amélioration des performances	X	X				X									
qualité de service			X						X						
qualité de produit															
raisons techniques / rech de technicité															
normes / réglementation agréments /référentiel	X				X						X			X	
réputation / Identité/ fiabilité									X						
effet de mode en management															
opportunisme															

expérience antérieure avec externalisation															
pressions de la compétition								X		X					
pression usagers/clients															
la taille				X			X							X	
technologie / innovation			X										X		
la formation				X										X	
la complexité/ interdépendance						X	X					X			
internationalisation											X				
exploitation des relations/alliances/liens.										X					
la charge du Travail							X	X							
réaffectation des ressources	X									X					
répondre aux conditions d'expansion							X		X				X		
existence de marché de sous-traitants mature	X					X	X								
raisons géographiques							X								
Recherche de solution	X					X									
imposée par un donneur d'ordres															
influence politique															
la bureaucratisation de l'organisation															
spécificité des actifs															
conviction de la réversibilité						X									

Suite du tableau 4

Auteurs	Motifs	M. C. Lacity et al., 2011	Saba, T. Ménard, A. 2000	Fimbel, Eric 2003	Chukwunweike, N. V. Ani, M. I. Ocheje, F. J. Akunna, O. V. 2015	Chanson, Guillaume 2014	Lieb, Kristin J. et Robert C. Lieb 2010	Emel Aktas, Berrin Agaran, Fusun Uleengin, Sule Onsel. 2011	Ahokangas, P. Haapanen, L. Golgeci, I. Arslan, A. Khan, Z. Kontkanen, M. 2002	El Fadila, Jalal 2016	Keupp, M. M. Gassmann, O. 2009	Gosse, Bérengère Sargis-Roussel, Caroline Pierre-Antoine, Sprimont 2002	Davis-Blake, Alison Uzzi, Brian 1993	Ortiz, Sutti Aparicio, Susana Tadeo, Nidia 2013	Esparza, A. 1992	Memili, E. Chrisman, J. J. Chua, J. H. Chang, E. P. C. Kellermanns, F. W. 2011
		recentrage sur le cœur du métier.	X	X	X	X	X			X			X	X		
réduction des coûts.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X
les coûts de transaction.		X		X		X										
accéder à l'expertise/ressources		X	X	X						X	X				X	
flexibilité opérationnelle		X														
flexibilité org/ mgt temps/délais		X		X	X			X			X					
risque / incertitude		X		X					X		X		X			
amélioration des performances		X		X					X							
qualité de service							X	X								
qualité de produit							X	X								
raisons techniques / rech de technicité												X				
normes / réglementation agréments /référentiel		X														
réputation / Identité/ fiabilité				X												
effet de mode en management				X									X			
opportunisme		X														
expérience antérieure avec externalisation		X		X												

pressions de la compétition						X			X			X		
pression usagers/clients				X		X						X		
la taille		X		X										X
technologie / innovation	X			X		X						X		X
la formation														X
la complexité/interdépendance						X								X
internationalisation														X
exploitation des relations/alliances/liens.	X													
la charge du Travail							X							
réaffectation des ressources														X
répondre aux conditions d'expansion						X			X					X
existence de marché de sous-traitants mature														
Raisons géographiques												X		
recherche de solution							X					X		
Imposée par un donneur d'ordres						X								
influence politique														
la bureaucratisation de l'organisation														
spécificité des actifs														X
conviction de la réversibilité												X		

Selon les résultats de traitement, les motifs les plus cités par les auteurs sont : (réduction des coûts, accéder à l'expertise, recentrage sur le cœur du métier, flexibilité organisationnelle, les coûts de transaction, risque/incertitude, et technologie/innovation). Voici une explication détaillée de chacun de ces motifs.

**-Réduction des coûts** : l'un des principaux avantages souvent associés à l'externalisation est la réduction des coûts, en déléguant certaines fonctions à des fournisseurs externes, les entreprises peuvent bénéficier d'économies d'échelle, de réduction des coûts de main-d'œuvre et d'infrastructures, ainsi que de possibilités d'optimisation des processus.

**-Accéder à l'expertise** : externaliser certaines activités permet aux entreprises d'accéder à l'expertise spécialisée qu'elles pourraient ne pas posséder en interne, cela peut être particulièrement bénéfique pour des domaines techniques ou spécialisés où il est plus efficace de faire appel à des fournisseurs externes qui possèdent déjà les compétences requises.

**-Recentrage sur le cœur du métier** : en externalisant des fonctions non-essentiels, les entreprises peuvent se concentrer sur leurs activités principales, ce qui peut améliorer leur efficacité opérationnelle et leur permettre de se différencier sur le marché.

**-Flexibilité organisationnelle** : l'externalisation peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité dans leur structure organisationnelle. Elles peuvent ajuster plus facilement leurs ressources en fonction des fluctuations de la demande ou des changements dans l'environnement commercial, en évitant les coûts fixes associés à l'expansion ou à la contraction de l'activité.

**- Les coûts de transaction** : les coûts de transaction, tels que les coûts de recherche de fournisseurs, de négociation de contrats et de gestion des relations avec les fournisseurs, peuvent être réduits grâce à l'externalisation. Les entreprises peuvent bénéficier d'économies d'échelle et de meilleures conditions contractuelles en consolidant leurs achats auprès de quelques fournisseurs.

**-Risque/Incertaineté** : externaliser certaines activités peut permettre aux entreprises de réduire leur exposition aux risques et à l'incertitude. Par exemple, en confiant des processus sensibles à des partenaires externes spécialisés, les entreprises peuvent partager ou déléguer les risques associés à ces activités.

**-Technologie/Innovation** : en externalisant des fonctions telles que la R&D ou le développement technologique, les entreprises peuvent accéder à des technologies de pointe et

à des compétences innovantes sans avoir à supporter les coûts et les risques associés à leur développement en interne. Ces motifs reflètent les diverses considérations et motivations qui sous-tendent la décision d'une entreprise d'externaliser certaines de ses activités. Cependant, il est important de noter que ces derniers peuvent varier en fonction du contexte spécifique de chaque entreprise et de chaque situation.

### **3. 6. Regroupement des motifs d'externalisation :**

Regrouper les motifs d'externalisation permet de mieux comprendre les différentes raisons qui poussent les entreprises à adopter cette stratégie. De cette manière, une vue d'ensemble plus claire des différentes raisons qui incitent à externaliser certaines fonctions ou activités est obtenue. Notamment, le regroupement facilite l'anticipation des tendances futures dans ce domaine. Le tableau suivant regroupe tous les motifs d'externalisation recensés dans les articles retenus pour cette étude.

Tableau 5: regroupement des motifs d'externalisation

1	Facteurs stratégiques	Recentrage sur le cœur du métier Réaffectation des ressources Répondre aux conditions d'expansion Réputation, Identité, fiabilité Exploitation des relations, alliances et liens L'opportunisme Spécificité des actifs Technologie et innovation La taille L'internationalisation
2	Facteurs opérationnels	La flexibilité opérationnelle Le Respect des délais Amélioration des performances Qualité de service La charge du travail Qualité du produit
4	Facteurs financiers	Réduction des coûts Les coûts transaction
5	Facteurs techniques	Raisons techniques et recherche de technicité La complexité et interdépendance Recherche de solution
6	Facteurs liés au marché	Existence de marché de sous-traitants mature Imposée par un donneur d'ordres Pression usagers/clients Pressions de la compétition
7	Facteurs liés aux standards	Normes / réglementation / agréments / référentiel
8	Facteurs géographiques	Raisons géographiques
9	Facteurs politiques :	Influence ou raisons politiques
10	Facteurs liés à l'environnement	Risque et incertitude
11	Facteurs liés aux expériences et croyances	Conviction de La réversibilité de l'externalisation Expérience antérieure avec l'externalisation

Selon le tableau ci-dessus, certains facteurs ou dimensions apparaissent comme plus prédominants. Cela s'explique par leur importance et leur impact significatif sur la décision d'externaliser. Ces facteurs sont principalement liés à la stratégie, l'organisationnel, l'opérationnel, le marché et les finances

### 3. 7. Analyse fréquentielle

L'analyse de fréquence relative est une méthode statistique utilisée pour étudier la distribution des variables dans un ensemble de données. Cette analyse permet de déterminer la fréquence à laquelle chaque motif apparaît par rapport au total des observations, exprimée en pourcentage.

À partir de la base finale qui se compose de 125 articles, cinq principaux motifs ayant le plus grand niveau d'importance ont été sélectionnés, ces facteurs ont été observés dans différents documents avec des noms différents qui décrivent le même phénomène. Par exemple, le motif de "Recentrage sur le cœur du métier" mentionné par Jmal et Halioui (2011) est désigné sous le terme de "Se concentrer sur les capacités de base". Dans le document de Lacity (2011), ce motif apparaît sous la dénomination de "Gestion des compétences de base". De même, dans le document de Finbel (2003), il est désigné sous l'appellation "Se concentrer sur les compétences stratégiques".

Cette méthode a été appliquée aux cinq principaux motifs d'externalisation pour calculer la fréquence d'apparition de chaque motif par rapport à l'ensemble globale d'observations.

*Tableau 6: analyse par principaux motifs d'externalisation*

Facteurs	Fréquence relative	%
Réduction des coûts	0,122340426	12,23
Accéder à l'expertise	0,079787234	7,97
Recentrage sur le cœur du métier	0,069148936	6,91
Flexibilité Org/ mgt	0,04787234	4,78
Les coûts de transaction	0,037234043	3,72

Les 5 facteurs présentés dans le tableau (6) sont les plus fréquents et représentent 36 % de tous les motifs d'externalisation recensés dans les articles retenus pour cette étude et identifiés par les 36 facteurs mentionnés dans le tableau (5).



Dans ce chapitre, une approche méthodologique mixte, utilisant à la fois des analyses quantitatives et qualitatives, a été utilisée. Le recueil des articles et l'analyse des résultats a permis de recueillir des données pertinentes et de comprendre les tendances dans le domaine étudié. L'utilisation d'outils tels que VOSviewer, SCIMAT, Motifs-auteurs, et l'analyse statistique des articles a approfondi la compréhension des relations entre les différentes variables, des schémas émergents et des liens entre les auteurs et les sujets abordés.

L'analyse de fréquence relative a mis en évidence les thèmes les plus récurrents et leur importance relative dans le corpus étudié. En regroupant les motifs d'externalisation et en menant une analyse qualitative, une compréhension plus approfondie des nuances et des sous-thèmes a pu être atteinte, offrant ainsi une perspective plus riche et holistique du sujet.

## **CHAPITRE 4 : ENQUÊTE AUPRÈS DES CONSULTANTS EN GESTION DE PROJET**

Ce chapitre examine les méthodes employées pour interroger les consultants en gestion de projet, dans le but de mieux comprendre les facteurs qui, selon eux, incitent à externaliser cette activité. L'étude s'appuie sur deux principales approches de collecte de données : les entrevues et les questionnaires.

Les entrevues offrent une plateforme privilégiée pour explorer en profondeur les perceptions et les expériences des consultants en gestion de projet. Ce chapitre détaillera le processus d'entrevue, depuis l'élaboration du guide d'entretien jusqu'à l'analyse des données à l'aide d'outils spécialisés comme NVivo. Les étapes clés incluent la sélection soignée des participants, la conduite méthodique des entrevues, l'enregistrement et la transcription des entretiens, ainsi que l'analyse systématique du contenu pour dégager des résultats significatifs.

Complémentaire aux entrevues, le questionnaire constitue un moyen efficace de recueillir des données quantitatives sur une échelle plus large. Ce chapitre abordera la conception du questionnaire, en mettant l'accent sur la formulation des questions pour garantir leur pertinence et leur clarté. Les méthodes d'administration du questionnaire, ainsi que l'analyse des données et l'interprétation des résultats pour en extraire des insights significatifs, seront également discutées.

### **4. 1. Les entrevues :**

Selon Bernard Charlier (2005), l'entrevue peut être considérée comme un "dialogue organisé", où le chercheur cherche à obtenir des informations pertinentes en posant des questions spécifiques à un participant ou à un groupe de participants. Charlier met l'accent sur le caractère dynamique de l'entrevue, où la relation entre l'intervieweur et l'interviewé joue un rôle crucial dans la qualité des données recueillies. L'entrevue est un outil essentiel de collecte de données en sciences sociales, offrant la possibilité d'explorer en profondeur les expériences, les opinions et les perceptions des individus sur des sujets variés.

#### **- Élaboration du guide d'entretien**

D'après Quentel (2011), le guide d'entretien sert de cadre pour garantir la cohérence et la rigueur de l'entrevue, tout en permettant une certaine flexibilité pour explorer des sujets

spécifiques en profondeur. Il peut inclure des questions ouvertes pour encourager les participants à s'exprimer librement, ainsi que des questions fermées pour recueillir des informations précises sur des aspects spécifiques du sujet.

L'entretien comportera une partie plus directive, avec des questions à réponses courtes ou fermées sur les facteurs d'externalisation de la gestion de projet, issues de la revue de littérature. Il inclura également une partie semi-directive, centrée sur des questions ouvertes permettant de recueillir des informations détaillées sur les impacts positifs ou négatifs de l'externalisation et sur la manière dont cette externalisation se réalise dans les ENTREPRISE. Ce format d'entretiens est qualifié d'approfondi. De plus, bien que la structure des questions ouvertes soit déterminée a priori, elle peut varier au cours de l'entretien.

**Exemple des questions fermées abordées dans le guide d’entretien :**

Exemple de questions fermées abordées dans le guide d’entretien :

- Combien de mandats de management de projet avez-vous mené ?
- Dans les mandats de management de projet que vous avez menés pour vos clients, étiez-vous généralement impliqués dans la réalisation de :

	Oui	Non
Définition du projet, études d'opportunité et de faisabilité		
Planification du projet retenu		
Exécution du projet		
Clôture du projet		

- Selon vous, quelle est l'importance relative de ces différentes raisons qui peuvent amener une entreprise à recourir à l'externalisation de la gestion de ces projets ?

Tableau 7: questions abordées

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Limitier les charges de personnel (et leur gestion) en les transformant en prestation de service					
Accès aux ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne					
Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien					
Gain de flexibilité en matière du management (éviter les problèmes de communication avec les unités opérationnelles, problèmes liés à la gestion du personnel et comptable qui exigent une préoccupation des responsables)					
Réduction des coûts de transaction (coûts associés à toutes les activités nécessaires pour mener à bien une transaction commerciale, Ex-négociation, coordination, recherche de partenaires potentiels)					
Risque / incertitude (faire face à l'incertitude du marché, éviter des risques financiers considérables)					
Recherche de technologie et/ou innovation (accès à des technologies spécifiques ou avancées qui ne sont pas disponibles en interne, rechercher des innovations permettant d'identifier des solutions qui simplifient les processus )					
Gain de la Flexibilité opérationnelle (la capacité à ajuster les ressources et les processus en temps réel pour s'adapter aux évolutions du projet, la gestion des pics de charge)					
Améliorations des performances des processus métier (obtenir une exécution plus efficace et rentable des opérations qui sont en interne)					
La taille (Les projets de grande envergure ou les activités complexes peuvent nécessiter d'importants investissements en ressources humaines, en technologie et en infrastructure)					
Répondre aux conditions d'expansion (répondre à la demande croissante ou aux opportunités d'expansion de ses activités)					
Pressions de la compétition (recourir à l'externalisation en réponse aux défis posés par la concurrence sur le marché)					
Complexité/ interdépendance (certaines activités ou projets sont si complexes, interdépendantes ou exigeantes en termes d'expertise qu'il est plus avantageux de les confier à des prestataires externes)					
Temps/délais					

- Dans les mandats de management de projet que vous avez menés pour vos clients, quelle était la taille de ces organisations ?

Petites	Moyennes

Exemple de questions ouvertes abordées dans le guide d'entretien :

- Connaissez-vous d'autres motifs d'externalisation qui n'ont pas été mentionnés ci-dessus ? et Si oui, lesquelles ?
- Quelle sont les impacts positifs ou négatifs de l'externalisation de la gestion de projet pour les entreprises ?
- De quelle manière cette externalisation se réalise dans les entreprises ?

### Sélection des participants

La province de Québec compte une multitude d'acteurs dans le domaine du consulting en gestion de projet. En utilisant le répertoire des consultants en gestion de projet du PMI Montréal, l'annuaire des consultants de la Société Québécoise de la Gestion de Projet (SQGP), l'annuaire des membres de l'Association des Professionnels en Gestion de Projet du Québec, le répertoire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Québec (CCIQ), et le répertoire de l'Ordre des Ingénieurs du Québec (OIQ), une liste exhaustive de ces acteurs avec leurs coordonnées a été établie. À partir de cette liste, les étapes suivantes ont été suivies :

Étape 1 : sélectionner les bureaux concernés par l'étude.

À cette étape, la liste a été examinée dans le but de sélectionner quelques entreprises de consultation fortement actives auprès des PME et entreprises québécoises.

Étape 2 : Identification des membres d'équipes.

La direction de ces différents bureaux a été contactée via le secrétariat afin d'obtenir une liste des membres des équipes de consulting et des gestionnaires ayant réalisé plusieurs mandats de consultation en gestion de projet auprès de PME ou entreprises au Québec.

Étape 3 : Prise de contact individuelle avec chaque membre d'équipe

Au cours de cette étape, les membres des équipes de consulting ou les gestionnaires des bureaux identifiés ont été contactés directement par courriel afin de les inviter à participer de manière libre et consentante à l'étude. Il a été précisé que les données recueillies seraient confidentielles et que l'anonymat des participants serait garanti. Les répondants ont également été invités à signer un consentement.

Après avoir suivi les étapes ci-dessus, voici les détails des répondants sélectionnés :

Tableau 8: liste des participants sélectionnés

Emplacement	Expertise	Poste
Québec	Services de consultation en gestion de projets, en fiscalité, en audit et en stratégie.	Regional Leader, Management Consulting
Montréal	vaste gamme de services en gestion de projet et de portefeuilles, spécialisés dans l'évaluation, la formation et la mise en œuvre des méthodologies de gestion de projet Agiles, Waterfall et Hybrides.	ing, PMP, PSM I Vice-President - PMC
Drummondville	stratégie et gestion de projets. Gestion de portfolio de projets. Planification d'affaires. Projets et programmes. Gestion de la transformation.	Consultant , PMP
Québec	gestion de projets immobiliers	ing, PMP, VMA, PA LEED. Fondateur, directeur de projet
Montréal	consulting & Project Management	Ing, M. Ing, PMP. Directeur général
Gatineau	planification stratégique. diagnostic numérique et audit 4.0. sélection technologique. gestion de projet.	Expert en transformation numérique, directeur. Certifié conseiller numérique du PCAN, ITIL Strategic Leader & auditeur « Audit industrie 4.0 » du MEI.
Montréal	plan d'action en gestion de projet, mise en application de la planification stratégique, gestion de la capacité, choisir le meilleur logiciel de gestion de projet estimation de coûts de projet, soutien sur mesure pour élever la gestion de projet à un niveau stratégique.	MGP, MBA, PMP, CPM, OPM, RMP

### Conduite des entrevues

L'entrevue s'est déroulée comme suit :

- La présentation du chercheur ;

- La présentation des objectifs du projet de recherche et des thèmes autour desquels se déroulera l'entretien ;
- Mentionner les coordonnées de la personne interrogée ;
- Un rappel du chercheur à la personne interrogée quant à :
  - La garantie de l'anonymat
  - Le caractère volontaire des réponses
  - Le fait qu'elle peut poser des questions pendant toute la durée de l'entretien.
- Poser les questions de manière claire et concise et écouter attentivement les réponses de la personne interviewée avec l'ajout des questions de suivi pour approfondir les sujets intéressants ou clarifier les points flous.
- S'adapter aux changements de direction de la conversation si nécessaire. Parfois, les réponses inattendues peuvent mener à des discussions plus riches.
- Montrer du respect envers la personne interviewée en lui donnant la parole et en évitant les jugements. Faire preuve d'empathie si elle aborde des sujets sensibles ou personnels.
- Terminer l'entrevue en remerciant la personne pour sa participation et en résumant brièvement les points principaux abordés.
- Si nécessaire, faire le suivi de l'entrevue par des actions convenues, comme l'envoi d'informations supplémentaires.

En suivant ces étapes et en maintenant une attitude ouverte, des entretiens productives et enrichissantes ont été menées. Chacune a duré entre 15 et 20 minutes.

### **Enregistrement et transcription**

Avant le démarrage de l'enregistrement audio, les participants ont été informés de l'intention du chercheur de les enregistrer, et leur consentement a été obtenu verbalement. L'objectif de l'enregistrement a été expliqué, et il a été demandé aux participants s'ils acceptaient d'être enregistrés. Une fois le consentement obtenu, l'enregistrement a pu commencer, en veillant à ce que l'appareil ait fonctionné correctement.

Pendant les entretiens, il a été vérifié que l'outil d'enregistrement capturait clairement la voix de tous les participants. Il a également été veillé à ce que l'enregistrement ait duré suffisamment longtemps pour couvrir l'intégralité de la discussion, avec des pauses prises parfois pour changer de sujet ou permettre aux participants de se reposer.

Une fois l'entrevue terminée, l'enregistrement a été arrêté et les fichiers audio ont été sauvegardés sur le support de stockage. Les fichiers ont été nommés de manière claire et descriptive pour permettre une identification facile lors de la transcription.

Pour transcrire les entrevues, il a d'abord été nécessaire d'écouter attentivement les enregistrements. Ensuite, un logiciel de transcription automatique (comme TurboScribe) a été utilisé pour faciliter le processus initial, suivi d'une révision et correction manuelles pour garantir l'exactitude de la transcription.

Une fois la transcription terminée, le texte a été formaté pour organiser sa présentation visuelle et le rendre plus lisible, compréhensible et esthétiquement agréable. Cela a inclus l'ajout d'en-têtes, de titres, de sous-titres, de listes à puces, de mises en gras ou en italique, ainsi que le réglage de la mise en page.

La transcription a ensuite été relue attentivement pour vérifier son exactitude et sa cohérence, corriger les erreurs ou incohérences, et s'assurer que le texte final reflétait fidèlement le contenu de la discussion.

Enfin, la confidentialité des participants a été respectée en ne partageant pas les transcriptions avec des tiers non autorisés et en stockant les transcriptions dans un endroit sécurisé pour les protéger contre tout accès non permis.

## **Analyse du contenu**

L'analyse du contenu est une méthode de recherche qualitative qui consiste à examiner et à interpréter le contenu d'un ensemble de données, telles que des documents textuels, des entretiens, des articles de presse, des messages sur les réseaux sociaux, etc. NVivo est le logiciel le plus approprié pour cette tâche, c'est un outil puissant qui est capable de faire des analyses qualitatives approfondies, en offrant une suite complète de fonctionnalités pour importer, organiser, coder, analyser et partager les données de recherche. Pour utiliser ce dernier il faut suivre les étapes suivantes :

- Importation de données : NVivo permet d'importer une grande variété de types de données, y compris des fichiers texte, des transcriptions d'entrevues, des vidéos, des fichiers 'audio', des données sur les médias sociaux et bien plus encore.
- Organisation et structuration : Une fois les données importées, NVivo offre des outils pour organiser et structurer les données afin de faciliter l'analyse. À ce stade, des nœuds



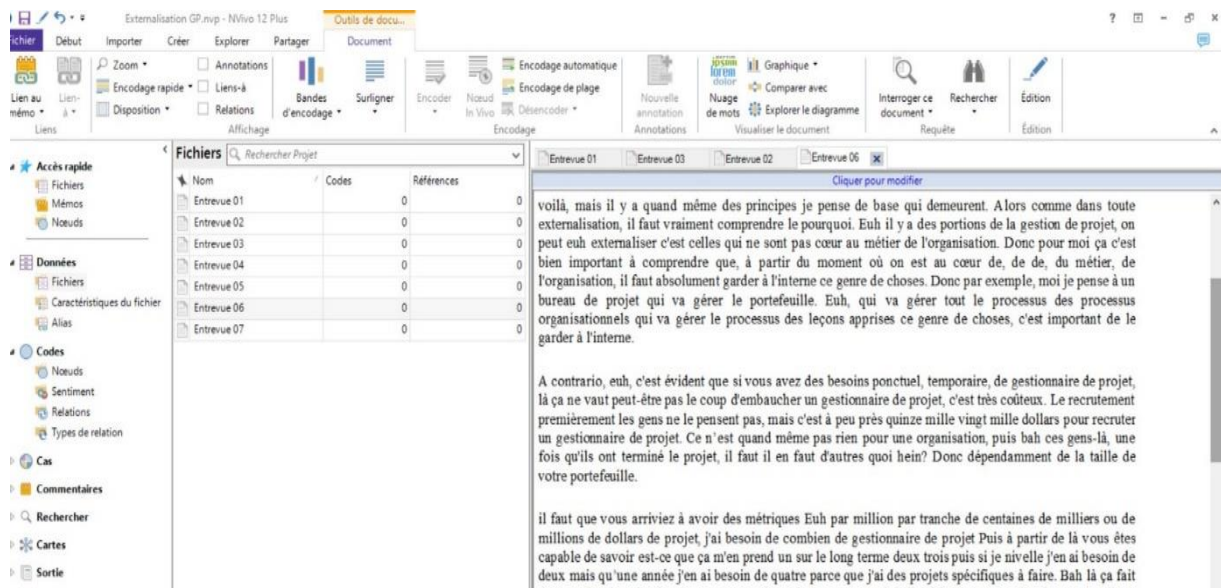
sont créés pour représenter des thèmes, des concepts ou des sujets spécifiques, ainsi que les relations entre eux.

- Codage et annotation : NVivo permet de coder les données en attribuant des codes à des segments spécifiques ; ce qui me permet d'identifier et de catégoriser des motifs, des tendances ou des thèmes récurrents.
- Analyse et exploration : Une fois mes données sont codées, NVivo offre une gamme d'outils d'analyse et d'exploration pour examiner les relations entre les codes, les nœuds et les données, ainsi qu'il permet de mener des analyses de réseaux et des visualisations.

- **Application, résultats et interprétation :**

Après l'introduction des données textuelles (transcriptions) dans NVivo, la première étape est l'analyse textuelle, en particulier la « fréquence de mots ». Ce calcul permet de déterminer combien de fois chaque mot apparaît dans le texte, donnant ainsi la fréquence d'occurrence de chaque mot. En identifiant les mots les plus fréquents, il est possible de déterminer les thèmes principaux, les tendances ou les motifs récurrents dans le texte.

Figure 28: intégration des données dans NVivo



Il est à noter que la transcription introduite n'inclue pas les questions ; mais seulement les réponses des personnes interviewées, cela est dans le but de minimiser la fréquence de mots et le taux de perturbation dans les textes.

Comme seconde tâche, le nettoyage de la liste d'occurrences de mots a été effectué en ignorant les mots tels que "les", "sont", "qui", "car", "sur", "dans", "que", généralement appelés "mots

vides" ou "mots outils" en linguistique. Ces mots, étant extrêmement courants dans la langue et souvent nécessaires pour la construction grammaticale des phrases, ne portent généralement pas beaucoup de signification par eux-mêmes. Ils sont donc souvent exclus lors de l'analyse de la fréquence des mots pour éviter qu'ils ne faussent les résultats en monopolisant les premières places sans fournir une véritable indication du contenu du texte. La liste définitive est présentée dans le tableau suivant

Tableau 9: fréquence d'occurrence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Gestion	7	59	2,21	gestion
Entreprises	11	39	1,46	entreprise, entreprises
Ressources	10	25	0,94	ressource, ressources
Client	6	23	0,86	client, clients
Projets	7	18	0,67	projets
Temps	5	16	0,60	temps
Externaliser	12	15	0,56	externalisant, externalisation, externalise, externaliser
l'entreprise	12	15	0,56	l'entreprise
Coûts	5	14	0,52	coût, coûte, coûts
Avantages	9	13	0,49	avantage, avantages
Besoin	6	13	0,49	besoin
Comment	7	12	0,45	comment
Contrôle	8	12	0,45	contrôle
Gérer	5	12	0,45	gérer
Organisations	13	12	0,45	organisation, organisations
l'interne	9	11	0,41	l'interne
Pme	3	11	0,41	pme
Processus	9	11	0,41	processus
Accès	5	10	0,37	accès
Consultant	10	10	0,37	consultant, consultants
Interne	7	10	0,37	interne, internes
externe	7	9	0,34	externe
service	7	9	0,34	service, services
travail	7	8	0,30	travail, travaillent, travailler
firmes	6	7	0,26	firme, firmes
maturité	8	7	0,26	maturité, maturités
confiance	9	6	0,22	confiance
gestionnaire	12	6	0,22	gestionnaire
portefeuille	12	6	0,22	portefeuille
société	7	6	0,22	société
fournisseur	11	5	0,19	fournisseur, fournisseurs
l'externalisation	17	5	0,19	l'externalisation
manque	6	5	0,19	manque
métier	6	5	0,19	métier
centralise	10	4	0,15	centralisation, centralise, centralisent
compétences	11	4	0,15	compétence, compétences
contrat	7	4	0,15	contrat, contrats
d'externalisation	17	4	0,15	d'externalisation, d'externaliser
experts	7	4	0,15	experts
l'expertise	11	4	0,15	l'expertise

Depuis le tableau ci-dessus, les principaux débats tels que « l'externalisation de la gestion de projet, les entreprises et les PME, les délais, les besoins des clients, l'accès aux ressources, les processus, les coûts, la gestion en interne/externe, les avantages, le contrôle et la gouvernance » sont clairement identifiés.



**La zone 3 :** les nœuds de cette section semblent être appartenir au thème de l'externalisation dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). Ils soulignent la délégation de certaines fonctions ou processus à des fournisseurs externes afin de bénéficier d'avantages tels que la réduction des coûts, l'accès à des compétences spécialisées, et la concentration des ressources internes sur les activités principales de l'entreprise.

**La zone 4 :** les mots qui appartiennent à cette zone représente le thème de de la gestion des ressources et de l'externalisation dans le contexte de l'entreprise. Ils évoquent la nécessité pour une entreprise de gérer ses ressources de manière efficace, notamment en externalisant certains processus ou activités pour répondre aux besoins des clients tout en optimisant les coûts. Les inconvénients potentiels, tels que le risque de perte de contrôle ou de manque de compétences internes, sont également mentionnés dans ce contexte.

Le jeu de couleurs et la taille des mots n'est pas fait au hasard ; ils sont générés en fonction de l'occurrence et de la co-occurrence. À ce stade, il convient d'explorer les mots de même couleur et d'essayer d'identifier les idées ou les thèmes qui se cachent derrière ce regroupement.

**Les mots en bleu foncé :**

Ils semblent être liés à la gestion de projet et à la dynamique organisationnelle dans un contexte commercial. Ensemble, ces termes évoquent des concepts tels que la planification de projet, la gestion du temps, l'allocation de ressources, la satisfaction client, le contrôle de la qualité, l'externalisation des tâches, la concurrence sur le marché, la gestion des besoins, la structuration de l'organisation interne, l'optimisation des processus, l'utilisation de l'expertise et des connaissances, l'accès aux ressources et aux informations, la gestion des contrats et la représentation des intérêts de l'entreprise. En résumé, ces mots représentent l'idée de gestion efficace d'un projet dans un environnement concurrentiel, en tenant compte des besoins du client, des ressources disponibles et des processus internes de l'organisation.

**Les mots en bleu pâle :**

Ces mots évoquent le thème de la gestion stratégique des ressources et des processus dans le contexte de l'externalisation au sein d'une entreprise. L'externalisation implique le recours à des fournisseurs externes pour effectuer certaines tâches ou fonctions qui étaient traditionnellement réalisées en interne. Cela peut être motivé par divers facteurs, notamment la réduction des coûts, la spécialisation, l'accès à des compétences spécifiques, et la concentration sur les activités principales de l'entreprise. La gestion de cette externalisation implique de

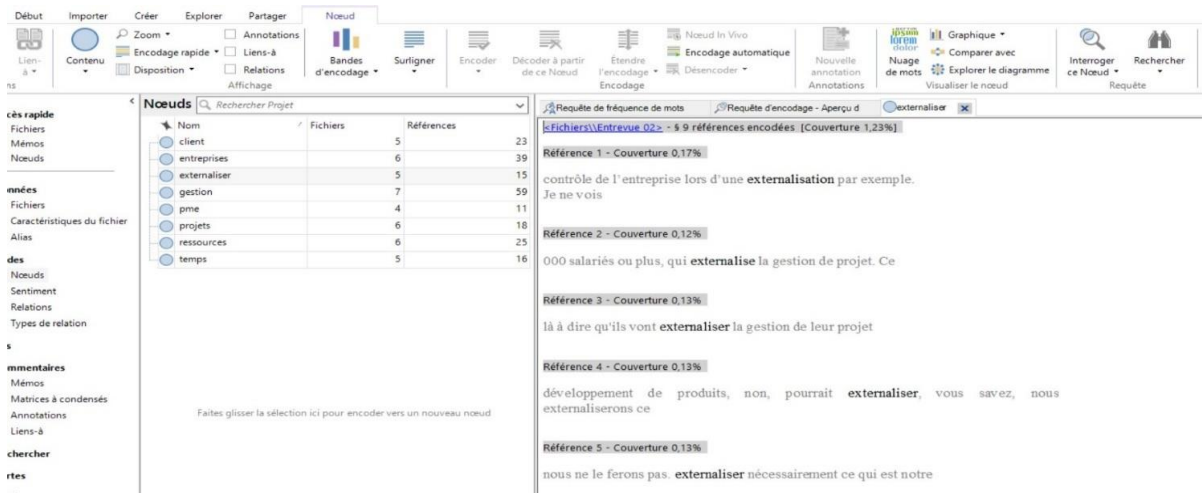
superviser efficacement les fournisseurs, de s'assurer que les besoins de l'entreprise sont satisfaits et que les résultats sont conformes aux attentes. La gouvernance joue un rôle crucial dans ce processus, en établissant les cadres et les mécanismes de contrôle nécessaires pour garantir la qualité et la conformité. En conclusion, ces mots mettent en lumière la gestion stratégique de l'externalisation comme un moyen pour les entreprises de maximiser leur efficacité et leur compétitivité sur le marché.

### **Les mots en orange :**

Ces mots suggèrent le thème de la gestion des ressources et de la compétitivité pour les petites et moyennes entreprises (PME), en mettant l'accent sur l'externalisation comme stratégie potentielle pour surmonter les limitations internes. Les PME peuvent être confrontées à des défis tels que le manque de ressources internes, notamment en termes d'expertise et de compétences spécialisées, ainsi que des contraintes financières et de charge de travail. L'externalisation, c'est-à-dire le recours à des fournisseurs externes pour des services spécifiques, peut être une solution pour combler ces lacunes et accéder à des compétences et des ressources supplémentaires, notamment dans un contexte de concurrence accrue. L'accès à une expertise externe peut permettre aux PME de renforcer leur compétitivité sur le marché, en leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier tout en externalisant des tâches non essentielles ou coûteuses. Cependant, cela peut également entraîner des coûts supplémentaires et une charge de gestion plus élevée, nécessitant une évaluation soignée des avantages et des inconvénients de l'externalisation. Finalement, ces mots soulignent l'importance pour les PME de gérer efficacement leurs ressources internes et d'explorer des stratégies telles que l'externalisation pour rester compétitives dans un environnement concurrentiel.

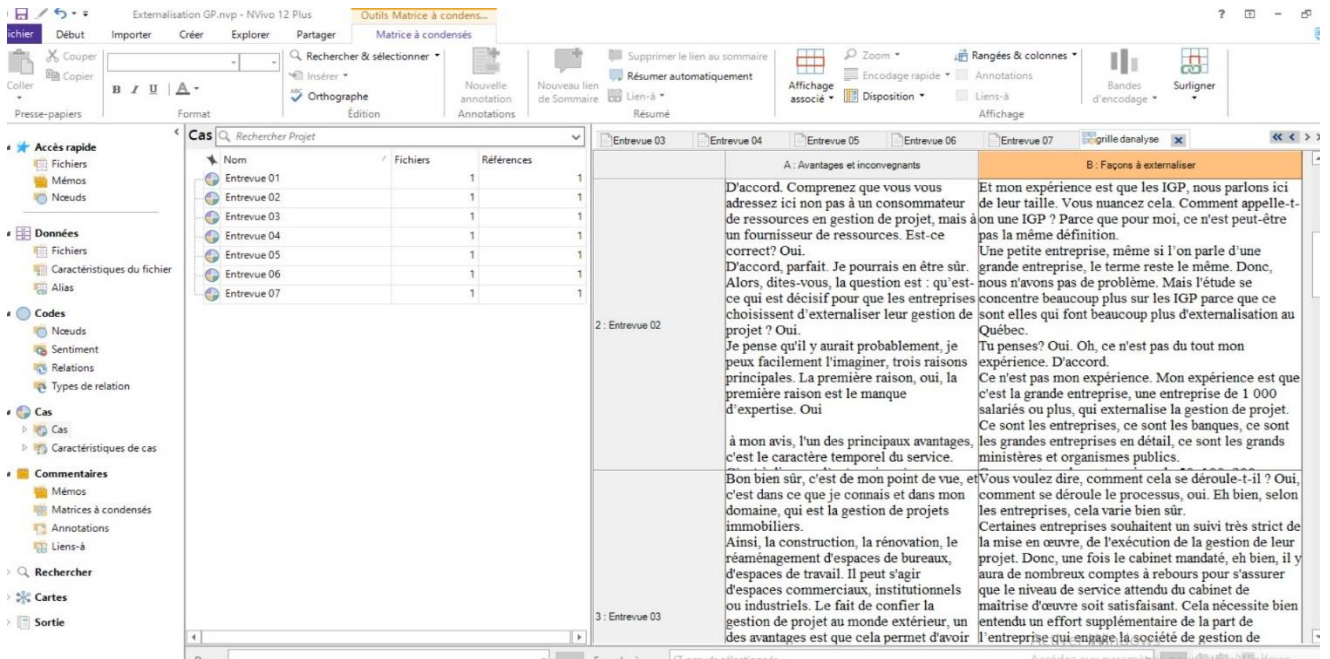
Pour la seconde application, la création des nœuds dans NVivo, également appelée codage automatique, sera réalisée. Les mots ayant enregistré des fréquences plus élevées seront choisis comme nœuds. La figure suivante illustre l'ensemble des nœuds (client, entreprises, externaliser, gestion, PME, temps, projets, ressources), en indiquant le nombre de documents dans lesquels ils sont apparus ainsi que le nombre de références dans les réponses.

Figure 30: encodage automatique



La dernière étape consiste à générer la grille d'analyse (analyse sémantique). Les lignes représentent les éléments principaux de l'analyse, tels que « les participants », tandis que les colonnes représentent les attributs ou les catégories utilisés pour analyser chaque ligne, tels que « les thèmes abordés lors de l'entretien ». En combinant les lignes et les colonnes, une structure est créée pour organiser et analyser les données qualitatives de manière systématique et cohérente. Cela facilite l'identification des tendances et la génération d'insights significatifs.

Figure 31: grille d'analyse



Après la lecture des verbatims pour chaque répondant, il est constaté que les réponses se rapprochent beaucoup les unes des autres. Ce phénomène peut être illustré à travers le nuage de mots pour chaque question ou thème abordé.

Figure 32: nuage de mots thème1: avantages et inconvénients de l'externalisation



Figure 33: nuage de mots thème2 : façons à externaliser chez les PME



Il est clairement visible qu'il y a un plus grand nombre de mots en gras sur les deux



figures précédentes, ce qui reflète un haut degré de consensus ou de concordance parmi les répondants. Autrement dit, les répondants utilisent davantage de termes communs ou très proches, indiquant que les questions posées sont claires et bien comprises, et que les sujets abordés sont perçus de manière relativement homogène par le groupe interrogé.

Pour les impacts positifs ou négatifs de l'externalisation de la gestion de projet chez les PME, les réponses des répondants sont récapitulées dans le tableau suivant.

*Tableau 10: impacts positifs et négatifs de l'externalisation de la gestion de projet*

<b>impact positif</b>	<b>impact négatif</b>
<p>Aller vers un pôle d'expertise, surtout pour les entreprises qui ne gèrent pas des projets au quotidien.</p> <p>Éviter toutes les questions de contrôle, de gestion des changements ou des quantités.</p> <p>Le caractère temporel du service, il y a moins de charges, il y a moins d'exigences et d'implications juridiques, fiscales et autres que d'avoir un employé.</p> <p>Pas à se soucier des considérations, des normes de travail et autres.</p> <p>Permet d'avoir un accès rapide à une expertise déjà établie, plutôt que de devoir embaucher, former du personnel et acquérir un niveau d'expérience qui peut prendre plusieurs années.</p> <p>Réduit les coûts parce qu'il n'y a pas d'employés supplémentaires.</p> <p>Les gestionnaires de projets externes sont souvent mieux équipés pour identifier et atténuer les risques associés à la gestion de projets.</p> <p>L'externalisation offre aux PME une flexibilité accrue pour s'adapter aux fluctuations de la charge de travail.</p>	<p>Les consultants coûtent plus cher que les employés internes. Ainsi, parfois les consultants prennent moins de temps que les employés internes.</p> <p>Un obstacle est l'expertise de l'entreprise elle-même, elle n'en aura certainement pas la connaissance intime de l'organisation, des politiques, de la culture, autant qu'un employé permanent.</p> <p>Il n'y aura pas autant d'attachement ou d'appartenance.</p> <p>Il n'y aura pas nécessairement acquisition de connaissances et de compétences.</p> <p>Prévoir une période où il y aura une intégration des processus de l'entreprise avec la société de gestion de projet elle-même.</p> <p>Perte de compétence, perte de connaissance une fois que le consultant part.</p> <p>Lors de l'externalisation, les PME veulent garder l'information confidentielle et à l'interne, ils ne veulent pas ouvrir leurs données.</p>

En ce qui concerne la façon avec laquelle se réalise le processus d'externalisation chez les PME au Québec, l'ensemble des répondants s'entendent que le processus peut se réaliser de

différentes manières. Généralement le processus commence par l'embauche des consultants, suivi par l'élaboration d'un processus de travail détaillé. Ce processus comprend l'identification des missions du consultant, les attentes des clients, les échéances à respecter. Ensuite, vient la phase de négociation des tarifs, où les parties discutent des tarifs horaires ou des unités de travail. Des suivis hebdomadaires et périodiques sont mis en place pour surveiller l'avancement du projet et évaluer la performance des consultants.

Un des répondants met en lumière trois avenues principales pour l'externalisation de la gestion de projet chez les PME au Québec. La première consiste à lancer un appel d'offres au marché et à sélectionner parmi les réponses obtenues. La deuxième option est de recourir à des firmes de placement de personnel pour des ressources temporaires, ce qui peut être utile pour des besoins ponctuels ou des projets spécifiques. Enfin, la troisième avenue repose sur le réseau qui joue un rôle prépondérant dans la recherche et la sélection de fournisseurs externes.

En résumé, une PME au Québec qui cherche à externaliser sa gestion de projet, les options comprennent l'embauche directe de consultants avec un processus structuré, la passation d'appels d'offres, le recours à des firmes de placement de personnel, ou encore le réseautage pour trouver des partenaires externes. Chaque approche présente ses avantages et ses limites.

#### **4. 2. Le questionnaire**

Un questionnaire est un outil de recherche essentiel pour collecter des données sur les opinions, attitudes, comportements ou autres caractéristiques pertinentes des participants. Kerlinger et Lee (1967) le définissent comme "un outil de collecte de données constitué d'une série de questions ou d'items présentés aux répondants pour recueillir leurs réponses". Selon Lazarsfeld et Frank Stanton (1948), il est "un ensemble structuré de questions conçues pour obtenir des informations sur divers sujets auprès des personnes interrogées".

La conception d'un questionnaire est cruciale pour garantir la qualité et la pertinence des données recueillies. Les étapes de conception comprennent :

- Définir l'objectif : Clarifier les buts de l'enquête, qu'il s'agisse de recueillir des opinions, des données démographiques, ou des préférences.
- Déterminer la population cible : Identifier les personnes à interroger en fonction de leur pertinence par rapport au sujet.
- Choisir le type de questionnaire : Sélectionner le format approprié (en ligne, papier, téléphone, en personne) en fonction du public cible et des objectifs.

- Élaborer un plan : Définir la structure, le nombre de questions, les sections, et l'ordre des questions pour assurer une progression logique et fluide.
- Concevoir les questions : Rédiger des questions claires, concises, et directement liées à l'objectif, en évitant les ambiguïtés.
- Diversifier les types de questions : Utiliser des questions ouvertes, fermées, des échelles de Likert et des échelles sémantiques pour obtenir des données variées.

L'administration du questionnaire implique la distribution du questionnaire aux individus de l'échantillon. Le choix du mode d'administration influence le taux de réponse, les coûts, les délais, la qualité des réponses et les risques de biais. Dans cette étude, les questionnaires ont été envoyés par courriel aux participants de la province du Québec, via un lien électronique sur « [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) », avec une durée estimée de 20 minutes pour la complétion, à convenance des participants. Sur les sept répondants sélectionnés, cinq questionnaires ont été complétés. Bien que le taux de réponse soit inférieur aux attentes, les données disponibles permettent de tirer des conclusions préliminaires.

Au préalable, quelques informations concernant les cinq experts ayant répondu au questionnaire seront présentées.

*Tableau 11: nombre de mandats de management de projet mené par chaque expert*

Expert	Mandats
1	11
2	23
3	19
4	9
5	21

*Tableau 12: niveau d'implication des experts dans les projets*

Expert	Définition du projet, études d'opportunité et de faisabilité	Planification du projet retenu	Exécution du projet	Clôture du projet
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1
3	1	1	1	1
4	1	1	1	1
5	1	1	1	1

Tableau 13: la taille des entreprises traitées par les experts

Expert	micro (moins de 10 salariés)	petite (10 à 49 salariés)	moyenne (50 à 249 salariés)	grande (au moins 250 salariés)
1	0	1	1	1
2	0	0	1	1
3	0	1	1	1
4	0	1	1	1
5	0	0	1	1

Pour analyser les données collectées à partir des questionnaires, une méthode largement répandue pour ce type de recherche sera appliquée : la méthode « AHP » (Analytic Hierarchy Process). Cette dernière est une approche structurée pour la prise de décision développée par Saaty (1980) dans les années 1970. Elle permet de résoudre des problèmes complexes en prenant en compte plusieurs critères et alternatives. En utilisant une hiérarchie de critères et des comparaisons par paires, la méthode AHP aide à déterminer les pondérations relatives des éléments en question, facilitant ainsi la prise de décision rationnelle et éclairée.

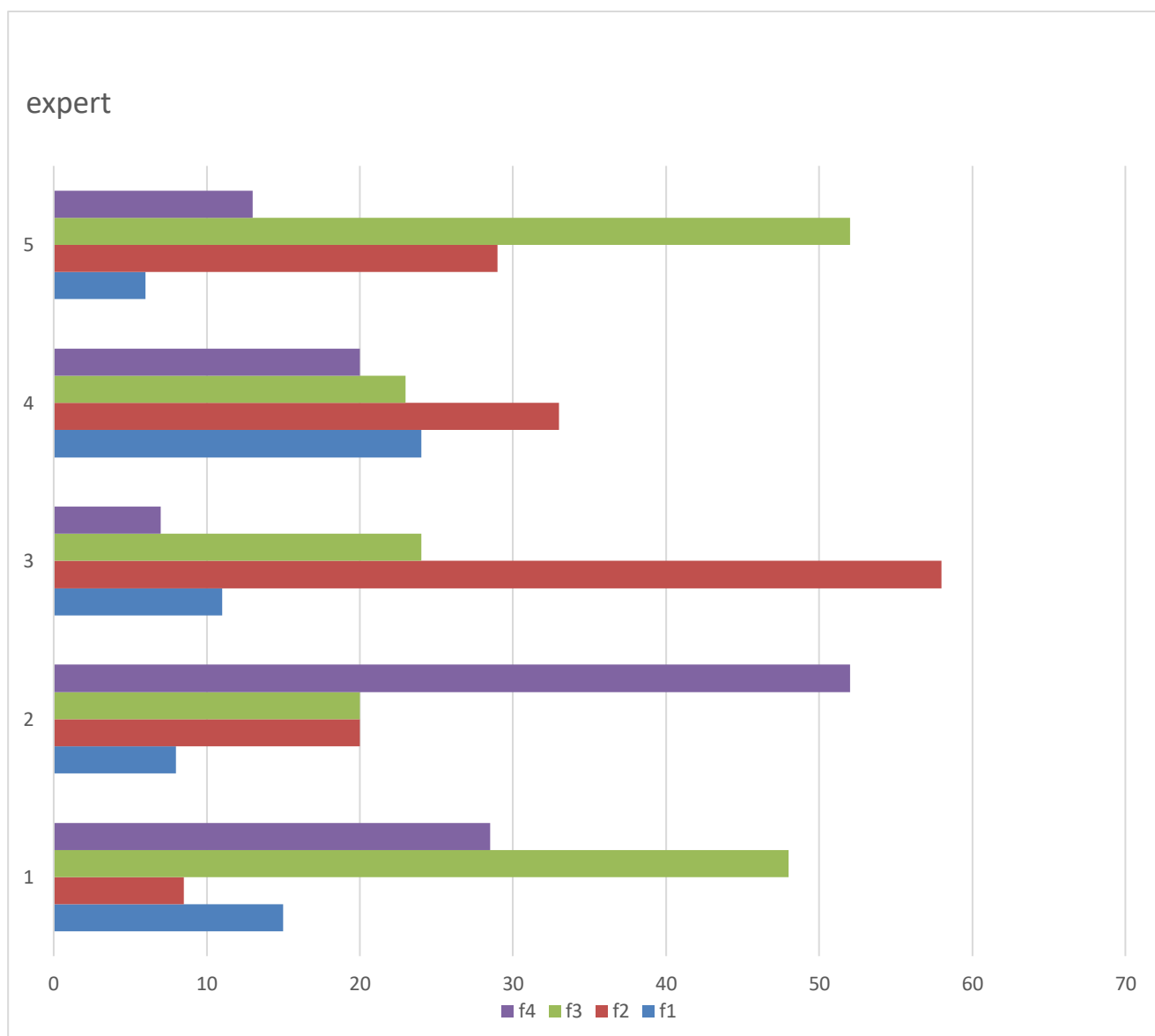
Dans la matrice suivante, le poids de chacun des facteurs est présenté en colonnes (f1 : limiter les charges, f2 : accès aux ressources, f3 : appel aux professionnels, f4 : gain de flexibilité), en fonction de la pondération attribuée par chaque expert (en lignes).

Tableau 14: poids des facteurs selon les experts

expert	f1	f2	f3	f4
1	15	8,5	48	28,5
2	8	20	20	52
3	11	58	24	7
4	24	33	23	20
5	6	29	52	13

Le premier et le cinquième expert trouvent que le recours aux professionnels est le facteur le plus important qui pousse à l'externalisation de la gestion de projet, tandis que le deuxième expert voit que le facteur le plus important est le gain de la flexibilité. Le troisième et le quatrième expert considèrent que l'accès aux ressources est le facteur qui compte le plus pour l'externalisation. La figure suivante montre clairement cela.

Figure 34: poids des facteurs



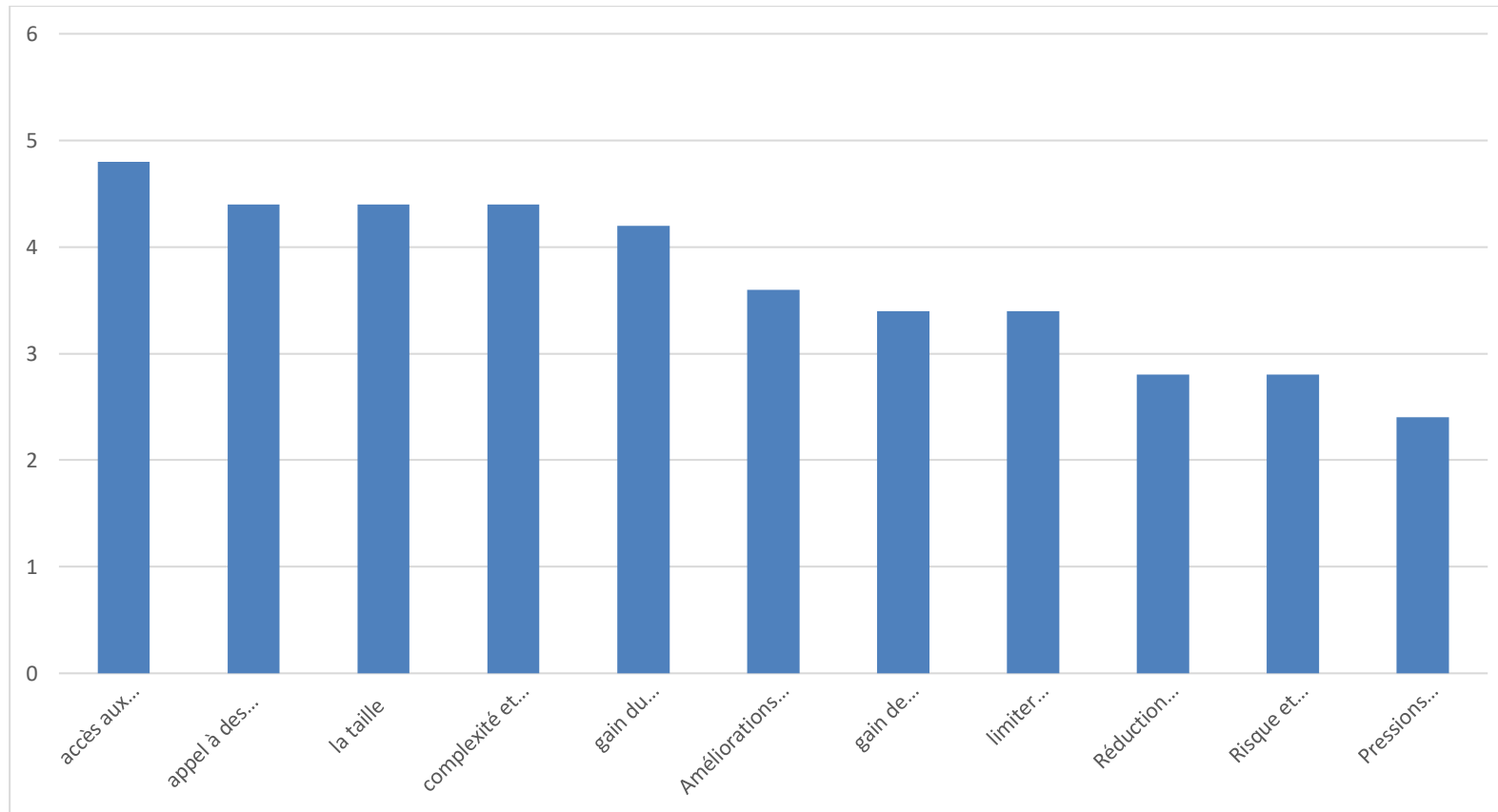
Selon la note moyenne de chacun des facteurs indiqués dans le tableau suivant, les 5 experts ont noté « l'accès aux ressources » comme le facteur primordial à l'externalisation de la gestion de projet, alors que « la pression de la concurrence » est le facteur le moins important selon eux

Tableau 15: Moyenne des facteurs

Expert	limiter les charges	Accès aux ressources	Faire appel à des professionnels	Gain de flexibilité	Réduction des coûts de transaction	Risque / incertitude	Améliorations des performances des processus métier	La taille	Pressions de la compétition	Complexité/ interdépendance	Gagner du temps
1	5	5	4	4	3	2	2	5	3	5	5
2	3	4	4	5	3	4	5	4	2	4	4
3	3	5	5	4	3	3	4	5	2	5	4
4	3	5	4	1	2	3	5	5	4	5	5
5	3	5	5	3	3	2	2	3	1	3	3
Moy	3.4	4.8	4.4	3.4	2.8	2.8	3.6	4.4	2.4	4.4	4.2

La figure suivante présente ces facteurs par ordre d'importance.

Figure 35: classement par degré d'importance



En ce qui concerne

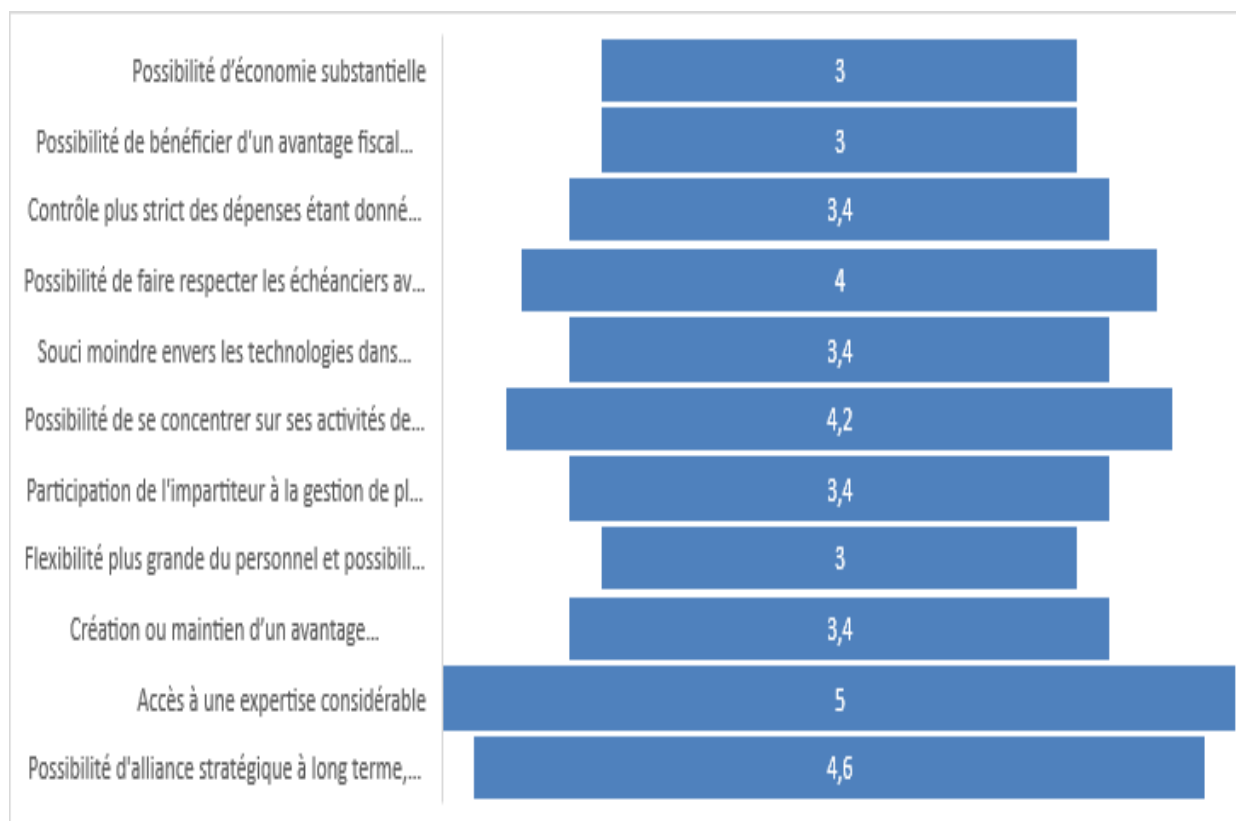
les impacts potentiels de pour une entreprise à externaliser sa gestion de projet, l'ensemble des experts se sont mis d'accord sur le point que « l'accès à une expertise considérable » est l'impact le plus fort à considérer, en second lieu vient « la possibilité d'alliance stratégique à long terme », et en troisième position vient « la possibilité de se concentrer sur ses activités de base ».

*Tableau 16: impacts de l'externalisation*

Expert	Possibilité d'économie substantielle	Possibilité de bénéficier d'un avantage fiscal (entreprise privée)	Contrôle plus strict des dépenses étant donné que des ressources sont investies à l'externe	Possibilité de faire respecter les échéanciers avec une plus grande rapidité d'exécution	Souci moindre envers les technologies dans l'organisation	Possibilité de se concentrer sur ses activités de base	Participation de l'impartiteur à la gestion de plus en plus complexe des ressources humaines	Flexibilité plus grande du personnel et possibilité de coût de personnel moindre	Création ou maintien d'un avantage concurrentiel	Accès à une expertise considérable	Possibilité d'alliance stratégique à long terme, qui peut être bénéfique pour les deux parties
1	4	3	4	3	5	5	2	4	5	5	5
2	2	2	4	5	3	4	4	3	3	5	4
3	3	4	3	5	3	4	5	2	4	5	5
4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	5	4
5	3	3	3	3	3	4	2	4	3	5	5
Moy	3	3	3,4	4	3,4	4,2	3,4	3	3,4	5	4,6



Figure 36: poids des impacts



### - **Interprétation des résultats**

Après consultation de cinq experts ayant une expérience variée dans la gestion de projets à différents niveaux du processus, il apparaît clairement que l'externalisation de la gestion de projet est largement influencée par plusieurs facteurs. Tous les experts ont pratiquement souligné l'importance cruciale de l'accès aux ressources comme principal moteur de cette décision pour les entreprises pour lesquelles ils avaient réalisé des mandats. La capacité à accéder à des ressources spécifiques, qu'elles soient financières, humaines ou technologiques, joue un rôle essentiel dans la décision d'externaliser la gestion de projet.

De plus, il est intéressant de noter que malgré les différences de structures des entreprises, les réponses des experts ont convergé vers une vision commune. La pression de la concurrence bien que souvent, est considérée comme partiellement moins importante en ce qui concerne l'externalisation de la gestion de projet.

L'impact le plus significatif de l'externalisation selon les experts est l'accès à une expertise considérable. Cela met en lumière le fait que les entreprises recherchent non seulement des ressources tangibles mais aussi un savoir-faire spécialisé et une expérience précieuse pour mener à bien leurs projets.

Finalement, les entreprises sont motivées à externaliser la gestion de projet principalement pour accéder aux ressources nécessaires et à une expertise spécialisée. Bien que la pression concurrentielle puisse influencer d'autres décisions commerciales, elle est reléguée au second plan lorsqu'il s'agit de l'externalisation de la gestion de projet. Cette compréhension des facteurs clés guidera les entreprises dans leurs décisions stratégiques en matière d'externalisation de projet à l'avenir.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a exploré l'externalisation de la gestion de projet, un sujet de plus en plus pertinent dans le contexte actuel des entreprises. À travers une analyse détaillée, les divers aspects de ce phénomène ont été examinés, mettant en lumière ses motivations, ses avantages, ainsi que ses impacts.

Dans un premier temps, le contexte et la justification de la recherche ont été établis, soulignant l'importance stratégique de comprendre les dynamiques de l'externalisation dans la gestion de projet. La recherche s'est centrée sur les facteurs influençant le choix de l'externalisation et ses effets sur la performance des entreprises.

L'étude a également clarifié la signification et la pertinence du sujet en soulignant les enjeux économiques, organisationnels et humains associés à l'externalisation. Les objectifs de la recherche ont été définis pour explorer les différents aspects de cette pratique et identifier les diverses approches dans ce domaine.

En utilisant une revue systématique de la littérature et une enquête auprès de professionnels de la gestion de projet, l'étude a permis d'acquérir une compréhension approfondie des concepts clés de l'externalisation, des modèles existants et des facteurs influençant sa mise en œuvre.

Les résultats ont offert une vue d'ensemble des avantages potentiels de l'externalisation tout en mettant en évidence les risques et défis associés. Un constat notable est que, malgré les variations dans les structures organisationnelles, les experts partagent une vision commune : l'accès à une expertise considérable est l'impact le plus significatif de l'externalisation.

Cette observation révèle une réalité importante : les entreprises cherchent non seulement des ressources matérielles, mais aussi un savoir-faire spécialisé et une expérience précieuse pour garantir le succès de leurs projets. Les PME, en particulier, semblent être principalement motivées à externaliser la gestion de projet pour accéder à ces ressources et à une expertise spécialisée.

En conclusion, cette étude aide à éclairer les décisions stratégiques des entreprises concernant l'externalisation de la gestion de projet. Bien que cette pratique puisse offrir des opportunités, il est crucial pour les organisations de considérer les spécificités de leur contexte et les implications de leurs choix.

Néanmoins, la recherche sur les motifs d'externalisation présente plusieurs limites à prendre en compte.

Les motifs déclarés peuvent ne pas toujours refléter les véritables motivations, souvent influencées par la perception des acteurs concernés. Les réponses des experts peuvent être biaisées par des opinions personnelles ou professionnelles, limitant ainsi la généralisation des résultats. De plus, le nombre restreint d'experts consultés peut ne pas représenter pleinement la diversité des opinions et des pratiques dans le domaine de la gestion de projet. Pour approfondir la compréhension des motifs d'externalisation, il serait pertinent de réaliser une étude longitudinale afin de suivre l'évolution de ces motifs au fil du temps, en tenant compte des tendances, des technologies et des contextes économiques changeants. Par ailleurs, il serait intéressant de réaliser un sondage auprès de gestionnaires de projets. Cela permettrait d'obtenir une vision plus équilibrée et complète, en recueillant également les opinions de ceux qui estiment que la gestion de projets ne doit pas être externalisée. En effet, dans cette étude, un biais potentiel pourrait résider dans le fait que les répondants soient majoritairement ceux qui pensent a priori que la gestion de projet doit être externalisée. Un sondage plus large, incluant des gestionnaires ayant des opinions divergentes, permettrait d'explorer les motifs des deux camps et d'offrir une analyse plus nuancée sur les avantages et les inconvénients perçus de l'externalisation de la gestion de projet.

Une autre avenue de recherche pertinente serait de se concentrer exclusivement sur les PME et de les sonder directement afin d'obtenir leur avis spécifique sur l'externalisation de la gestion de projet. Cela permettrait d'explorer plus en profondeur les perceptions, besoins et défis propres aux petites et moyennes entreprises concernant cette pratique. En ciblant directement les PME, on pourrait mieux comprendre leurs motivations, leurs réserves, ainsi que les facteurs qui influencent leurs décisions d'externalisation dans le contexte de la gestion de projet, fournissant ainsi des données plus spécifiques et adaptées à leur réalité.

En identifiant les limites de cette recherche et en suggérant des pistes pour des études futures, l'objectif est de stimuler le débat et d'encourager une réflexion continue sur ce sujet complexe et en constante évolution.

## ANNEXE1 : LE QUESTIONNAIRE

### 1. Introduction

Madame, Monsieur

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion de projet, je réalise une étude afin de mieux comprendre les facteurs qui amènent certaines entreprises à externaliser leur gestion de projet. Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- Identifier les motifs essentiels et les freins à l'externalisation de la gestion de projet dans la littérature scientifique
- Identifier l'importance relative de ces facteurs d'externalisation pour les PME québécoises.
- Identifier les impacts positifs et négatifs de l'externalisation pour les PME québécoises

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre, dans un premier temps, à ce sondage d'une vingtaine de minutes et, dans un second temps et si vous l'acceptez, à un court entretien de quinze à trente minutes qui pourra être réalisé par Zoom ou Microsoft teams et à une date qui vous conviendra.

Vous n'encourez pas de risque ou de désavantage prévisible en participant à cette étude et l'UQAR, institution vouée au développement et à la transmission des connaissances souhaite que ses activités de recherche se déroulent dans un contexte d'intégrité et de conduite responsable. Aussi, avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire le formulaire d'information et de consentement (FIC) en cliquant sur le bouton SUIVANT. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

## 2. Formulaire d'Information et de Consentement

### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont anonymes et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par un code numérique ou un nom fictif. Les résultats de la recherche, qui seront diffusés sous forme d'un mémoire et possiblement d'un article, ne permettront pas d'identifier les participants. Les données recueillies par questionnaire le seront par le recours de Survey Monkey qui est une société de sondage en ligne hébergée aux États-Unis et donc soumise aux lois américaines. Toutes les réponses à l'enquête seront stockées et pourraient être accessibles aux États-Unis en vertu du US Patriot Act qui permet aux autorités d'avoir accès aux dossiers des fournisseurs de services Internet. Si vous choisissez de participer à l'enquête, vous comprenez que vos réponses aux questions seront stockées et accessibles aux États-Unis dont les garanties de confidentialité sont expliquées à cette adresse internet <http://fr.surveymonkey.com/mp/policy/privacy-policy/>.

Les données recueillies lors des entretiens seront conservées sur l'ordinateur, protégé par un mot de passe, du responsable de la recherche. De plus, veuillez noter que les seules personnes qui y auront accès seront le responsable de la recherche et le directeur de recherche. Les données du questionnaire comme des entretiens seront détruites après une période minimale de conservation de 7 ans à partir de l'émission de la lettre de fermeture du dossier et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. La destruction de données sécurisées va inclure la suppression sécurisée des fichiers, et la destruction des documents concernés selon la méthode de destruction qui sera privilégiée par le Service des technologies et de l'information de l'UQAR.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Le consentement donné pour participer au projet ne vous prive d'aucun droit au recours judiciaire en cas de préjudice lié à la recherche. Par ailleurs, aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

### **Personnes-ressources**

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes : Hicham.djebbar@uqar.ca. Tel : +(1)438-402-8767. ou avec le directeur de la recherche: Bruno\_Urli@uqar.ca. Tel : +(1)819-843-9275. Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski [cer@uqar.ca](mailto:cer@uqar.ca)

**Engagement du chercheur** : Moi, DJEBAR Hicham, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant des participants humains.

**Consentement du participant** : En cochant la case OUI, vous indiquez

- avoir lu l'information
- être d'accord pour participer

### **1. Acceptez-vous de participer à cette recherche?**

- Oui
- Non

### 3. Les facteurs d'externalisation de la Gestion de Projet

#### 2. Selon vous, quelle est l'importance relative de ces différentes raisons qui peuvent amener une entreprise à recourir à l'externalisation de la gestion de ces projets.

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Limiter les charges de personnel (et leur gestion) en les transformant en prestation de service : souvent la création de valeur en ayant recours à un prestataire externe qui apportera les compétences à moindre coût.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accès aux ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gain de flexibilité en matière du management : Éviter les problèmes de communication, de gestion de personnel avec les unités opérationnelles qui exigent une préoccupation des responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réduction des coûts de transaction : Les coûts de transaction correspondent à plusieurs types de coûts supportés par l'entreprise qui cherche à externaliser une activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risque / incertitude : Externaliser pour faire face à l'incertitude du marché, éviter des risques financiers considérables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Améliorations des performances des processus métier : Obtenir une exécution plus efficace et rentable des opérations qui sont en interne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La taille : Les projets de grande envergure ou les activités complexes peuvent nécessiter d'importants investissements en ressources humaines, en technologie et en infrastructure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pressions de la compétition : Recourir à l'externalisation en réponse aux défis posés par la concurrence sur le marché.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complexité/ interdépendance : Certains projets sont si complexes, interdépendantes ou exigeantes en termes d'expertise qu'il est plus avantageux de les confier à des prestataires externes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour gagner du temps : Opter pour un chef de projet en externe qui documentera les activités et fera un suivi du projet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si d'autres motifs sont à l'origine de votre décision d'externalisation du management de vos projets, veuillez les préciser SVP

**3. Selon vous, quelle est l'importance relative du facteur ' limiter les charges de personnel (et leur gestion) en les transformant en prestation de service' par rapport aux trois autres facteurs ci dessous. Utilisez une échelle de -9 pour Absolument moins important à 9 pour Absolument plus important avec 1 pour Également important. Par exemple, si ' limiter les charges de personnel' est fortement plus important que ' Accès aux ressources non disponible en interne', choisir 5.**

Accès aux ressources et des compétences non disponible en interne

Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien

Gain de flexibilité en matière du management.

Limiter les charges de personnel (et leur gestion) en les transformant en prestation de service	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
---	----------------------	----------------------	----------------------

**4. Selon vous, quelle est l'importance relative du facteur ' Accès aux ressources et des compétences non disponible en interne' par rapport aux deux autres facteurs ci dessous. Utilisez une échelle de -9 pour Absolument moins important à 9 pour Absolument plus important avec 1 pour Également important.**

Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien

Gain de flexibilité en matière du management.

Accès aux ressources et des compétences non disponible en interne	<input type="text"/>	<input type="text"/>
---	----------------------	----------------------

**5. Selon vous, quelle est l'importance relative du facteur ' Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien' par rapport au facteur ' Gain de flexibilité en matière du management'.**

Gain de flexibilité en matière du management.

Faire appel à des professionnels d'un métier et se concentrer sur le sien	<input type="text"/>
---	----------------------



**6. Veuillez préciser votre niveau d'accord avec les assertions suivantes quant aux impacts potentiels pour une entreprise à externaliser sa gestion de projet**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Possibilité d'économie substantielle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité de bénéficier d'un avantage fiscal (entreprise privée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle plus strict des dépenses étant donné que des ressources sont investies à l'externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité de faire respecter les échéanciers avec une plus grande rapidité d'exécution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souci moindre envers les technologies dans l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité de se concentrer sur ses activités de base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participation de l'impartiteur à la gestion de plus en plus complexe des ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilité plus grande du personnel et possibilité de coût de personnel moindre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Création ou maintien d'un avantage concurrentiel en se concentrant sur ce pourquoi l'entreprise, l'organisation ou le ministère existe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accès à une expertise considérable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité d'alliance stratégique à long terme, qui peut être bénéfique pour les deux parties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Dans les mandats de management de projet que vous avez menés pour vos clients, étiez-vous généralement impliqués dans la réalisation de**

	OUI	NON
Définition du projet, études d'opportunité et de faisabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification du projet retenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exécution du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clôture du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Dans les mandats de management de projet que vous avez menés pour vos clients, quelle était la taille de ces organisations (plusieurs choix possibles)?**

- micro (moins de 10 salariés)   
 petite (10 à 49 salariés)   
 moyenne (50 à 249 salariés)
- grande (au moins 250 salariés)

**\* 9. Merci d'avoir répondu à ce court sondage. Pour compléter notre étude nous aurions deux questions à développement à vous poser. Accepteriez-vous de participer à une entrevue d'un vingtaine de minutes qui pourrait être réalisée par Zoom ou Microsoft teams à votre choix et à une date qui vous conviendra.**

- oui     non

#### 4. Coordonnées pour participer à un court entretien

**10. Afin que je puisse vous contacter pour planifier une entrevue, veuillez indiquer les coordonnées auxquelles vous aimeriez être rejoint (e).**

## ANNEXE 2 : LE CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE



Le 25 mars 2024

### À l'attention de :

Hicham Djébar  
Département des sciences de la gestion - Rimouski

**Titre :** Les déterminants de l'externalisation de la gestion de projet chez les PME québécoises.

**# Projet :** 2024-360

**Objet :** Approbation éthique de votre projet de recherche

---

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par les membres du sous-comité délégué à l'évaluation des demandes soumises au Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR) ainsi que moi-même, à titre de présidente de ce comité. Nous sommes heureux de vous annoncer qu'un certificat d'éthique peut vous être délivré pour votre projet de recherche, à risque minimal, intitulé : Les déterminants de l'externalisation de la gestion de projet chez les PME québécoises.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#) de l'UQAR est émis en date du 25 mars 2024. Vous pouvez dès maintenant débiter vos activités de recherche. Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **25 mars 2025**.

Selon la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#), il est de la responsabilité des chercheurs d'élaborer des projets de recherche qui respectent l'ensemble des principes éthiques et d'assurer le respect et la protection des droits des personnes qui participent à la recherche. Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat. Vous devez soumettre à l'approbation du CER-UQAR, toute modifications dans le déroulement d'une activité qui touche la nature de la participation des personnes. De plus, vous devez signaler tout incident significatif dès qu'il survient ainsi que les modifications apportées à votre projet.

Enfin, puisque votre demande d'approbation pourrait être liée à un financement, le Décanat de la recherche est mis en copie conforme.

Dans le cadre de l'Entente pour la reconnaissance des certificats d'éthique des projets de recherche à risque minimal, il est de votre responsabilité d'informer vos cochercheurs provenant de l'externe afin qu'ils puissent obtenir reconnaissance et/ou certification éthique de leur propre CÉR.

En vous souhaitant le meilleur des succès dans la réalisation de votre recherche, veuillez recevoir nos salutations distinguées.

**Le CER-UQAR**

Janie Bérubé, Ph.D

Présidente du Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CER-UQAR)

Professeure Unité départementale des sciences de la gestion

[cer@uqar.ca](mailto:cer@uqar.ca)

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR), certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

---

**Projet # :** 2024-360

**Titre du projet de recherche :** Les déterminants de l'externalisation de la gestion de projet chez les PME québécoises.

**Chercheur principal à l'UQAR**

Hicham Djebar,  
Département des sciences de la gestion - Rimouski

**Direction / Codirection de recherche**

En provenance de l'UQAR: Bruno Urli

**Financement :** aucun

**Date d'approbation du projet :** 25 mars 2024

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 25 mars 2024

**Date d'échéance du certificat :** 25 mars 2025

*N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.*

- 
- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, veuillez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.
  - Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, veuillez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.
  - Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAR lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.

---

Janie Bérubé

Signé le 2024-03-25 à 11:06

**NAGANO**  
www.seniweb.ca

Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle  
Université du Québec à Rimouski - 300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), G5L 3A1

3 / 4



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Ahokangas, P., Haapanen, L., Golgeci, I., Arslan, A., Khan, Z., & Kontkanen, M. (2022). *Knowledge sharing dynamics in international subcontracting arrangements: The case of Finnish high-tech SMEs [Article]*. *Journal of International Management*, 28(1), Article 100888.
- Aktas, E., Agaran, B., Ulengin, F., & Onsel, S. (2011). *The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey*. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 19(5), 833-852.
- Assid, M., Gharbi, A., & Dhouib, K. (2015, JAN). *Joint production and subcontracting planning of unreliable multi-facility multi-product production systems*. *omega-international journal of management science*, 50, 54-69.
- Balakrishnan, N., & Chakravarty, A. K. (1996). *Managing engineering change: Market opportunities and manufacturing costs [Article]*. *Production and Operations Management*, 5(4), 335-356.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barthélemy, J. (2004). *Comment réussir une opération d'externalisation*. *Revue française de gestion*(4), 9-30.
- Barthélemy, J., & Donada, C. (2007). *Décision et gestion de l'externalisation: une approche intégrée*. *Revue française de gestion*(8), 101-111.
- Bennett, R. (2001). *"Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function [Article]*. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 188-199.
- Beulen, E., Ribbers, P., & Roos, J. (2009). *IT Outsourcing: An Integrated Framework for Effective IT Governance*. *Information Systems Management*, 26(3), 241-254.
- Bialek-Jaworska, A., & Nehrebecka, N. (2016). *the role of trade credit in business operations*. *argumenta oeconomica*, 37(2), 189-231.
- Boysen, N., Emde, S., & Schwerdfeger, S. (2022). *Crowdshipping by employees of distribution centers: Optimization approaches for matching supply and demand [Article]*. *European Journal of Operational Research*, 296(2), 539-556.
- Brewer, B. (2007, DEC). *Citizen or customer? Complaints handling in the public sector*. *international review of administrative sciences*, 73(4), 549-556.
- Bryson, J. R., Keeble, D., & Wood, P. (1997, AUG). *The creation and growth of small business service firms in post-industrial Britain*. *Small Business Economics*, 9(4), 345-360.
- Buxey, G. (2005). *Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry [Article]*.

*International Journal of Operations and Production Management*, 25(2), 100-113.  
<https://doi.org/10.1108/01443570510576985>

- Capasso, M., Cusmano, L., & Morrison, A. (2013, APR 1). *The Determinants of Outsourcing and Offshoring Strategies in Industrial Districts: Evidence from Italy*. *Regional Studies*, 47(4), 465-479.
- Chang, C. M., Hsu, M. H., & Yen, C. H. (2012). *Factors affecting knowledge management success: The fit perspective [Article]*. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 847-861. <https://doi.org/10.1108/13673271211276155>.
- Chanson, G. (2014). *Externalisation et théorie des coûts de transaction: analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique?* *Management international*, 18(2), 181-194.
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Vraimaki, E. (2015). *The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework [Article]*. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1117-1139.
- Chen, L. C. (2014). *Entrepreneurship, technological changes, and the formation of a subcontracting production system: The case of Taiwan's machine tool industry [Article]*. *International Journal of Economics and Business Research*, 7(2), 198-219.
- Chukwunweike, N. V., Ani, M. I., Ocheje, F. J., & Akunna, O. V. (2015). *A Strategy for the Survival of Small and Medium Scale Industries in Nigeria*.
- Contractor, F. J., & Kumar, V. (2012). *Global Outsourcing and Offshoring: An Overview of Theory, Practice, and Evidence*. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 225-238.
- Cuadrado-Ballesteros, B., García-Sánchez, I. M., & Prado-Lorenzo, J. M. (2012). *Effects of different modes of local public services delivery on quality of life in Spain [Article]*. *Journal of Cleaner Production*, 37, 68-81.
- Cusmano, L., Mancusi, M. L., & Morrison, A. (2010). *Globalization of Production and Innovation: How Outsourcing is Reshaping an Advanced Manufacturing Area*. *Regional Studies*, 44(3), 235-252.
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Avellaneda, C. N. (2021). *Environmental and Organizational Antecedents of Plural Sourcing of Public Services [Article]*. *Public Administration Review*, 82(2), 325-337.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993, Jun 1993). *Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors*. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195.
- Deckro, R. F., & Hebert, J. E. (1988). *Polynomial goal programming: A procedure for modeling preference trade-offs [Article]*. *Journal of Operations Management*, 7(3-4), 149-164.



- DeHart-Davis, L., & Bozeman, B. (2001). *Regulatory Compliance and Air Quality Permitting: Why Do Firms Overcomply?* [Article]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 471-508.
- Díaz-Mora, C., & Triguero-Cano, A. (2012). *Why do some firms contract out production? Evidence from firm-level panel data* [Article]. *Applied Economics*, 44(13), 1631-1644.
- Dibbern, J., Gable, G. G., & Hearn, M. (2004). *Information Systems Outsourcing: Theoretical Perspectives and Evidence*. *Journal of Information Technology*, 19(2), 78-98.
- Dima, A., & Kaur, G. (2021). *Advancements in Outsourcing and its Impact on Business Performance*. *Journal of Business Research*, 124, 310-323.
- Dioguardi, G. (1983). *Macrofirms: Construction firms for the computer age* [Article]. *Journal of Construction Engineering and Management*, 109(1), 13-24.
- Doloi, H. (2009). *Analysis of pre-qualification criteria in contractor selection and their impacts on project success* [Article]. *Construction Management and Economics*, 27(12), 1245-1263.
- Dorigatti, L., Mori, A., & Neri, S. (2020). *Public, private or hybrid? Providing care services under austerity: the case of Italy*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(11-12), 1279-1300.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- El Fadil, J., & St-Pierre, J. (2016, 2016). *L'adoption des stratégies de sous-traitance internationale chez les PME, une étude de cas multiple*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(5), 377-400.
- Esparza, A. A. A. (1992). *Small manufacturing firm business services externalization in the Chicago metropolitan region*. *Urban Geography*, 13(1), 68-86.
- Everaert, P., & Sarens, G. (2005). *Risk Management and Internal Control Systems: A Comparative Study*. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2(1), 51-64.
- Evrosimovska, T., Graham, W., & Neuert, J. (2019). *critical success factors and risks for internationalization of smes: comparison between developed and developing countries business management theories and practices in a dynamic competitive environment*.
- Fimbel, E. (2003). *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation*. *Revue française de gestion*(2), 27-42.
- Forcada, N., Macarulla, M., & Love, P. E. D. (2013, APR). *Assessment of Residential Defects at Post-Handover*. *journal of construction engineering and management-asce*, 139(4), 372-378. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000603](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000603)
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.

- Gandja, S. V. (2012). *Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement. Recherches en Sciences de Gestion*(87).
- Gavaud, O., Brehier, O., Guilbault, M., & Niérat, P. (2011). *Subcontracting in French road haulage: how the ECHO survey (2004) helps to understand it. Recherche Transports Securite*, 27, 104-119.
- Harrison, A., & van Hoek, R. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. Pearson Education*.
- Hart, O. (1995). *Corporate Governance: Some Theory and Implications. The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Hausman, W. H., & Smith, M. (2005). *Outsourcing Logistics: The Theory and Practice of Third-Party Logistics. Journal of Business Logistics*, 26(2), 97-113.
- Julien, P.-A. (1998). *The Dynamics of Small Business: Research and Practice. Small Business Economics*, 10(4), 267-282.
- Kakabadse, A. (2000). *Outsourcing: Current and Future Directions. International Journal of Management Reviews*, 2(3), 267-290.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1998). *Reconstructing the outsourcing relationship. Sloan Management Review*, 39(4), 33-51.
- Lacity, M. C. (2011). *Outsourcing and Insourcing in the Global Economy: Strategy and Tactics. Journal of Global Business*, 22(3), 200-215.
- Lee, J., & Kim, Y. (1999). *Outsourcing Strategies in the IT Industry: A Comparative Study. Journal of Management Information Systems*, 15(3), 41-59.
- Leroy, M. (2008). *L'externalisation des fonctions supports : un levier pour la performance des organisations ? Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68, 55-71.
- Munongo, S. (2020). *Outsourcing and its effect on the performance of the public sector: The case of Zimbabwe. Journal of Business Research*, 115, 233-241.
- Nolan, R. L. (1990). *Managing the Information Technology Resource: A Stage Hypothesis. Journal of Management Information Systems*, 7(1), 60-76.
- Pentland, B. T., & Butler, C. R. (1996). *The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage. Sloan Management Review*, 37(4), 53-64.
- Pinedo, M., & Saygin, C. (2005). *Operations Management: Theories and Applications. European Journal of Operational Research*, 167(1), 19-35.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review*, 84(12), 78-

- Power, M. (2002). *Risk Management and Risk Management Systems: A Review of the Literature*. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 3(2), 102-117.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). *Strategic Outsourcing*. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Sikora, R., & Hsieh, T. (2008). *Managing Outsourcing Risks: A Case Study of Outsourcing in the Technology Sector*. *Journal of Strategic Management*, 32(1), 61-77.
- Venkatesan, R. (1992). *The Information Technology and Outsourcing Decision*. *Harvard Business Review*, 70(2), 77-86.
- Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (2009). *The Outsourcing Enterprise: The Business Case for Outsourcing*. Routledge.
- Yazdani, M., & Houghton, T. (2005). *A decision support system for project management using a project life cycle approach*. *International Journal of Project Management*, 23(5), 355-361.
- Zhou, Z., Goh, K. C., Li, Q., & Tan, W. (2013). *The Role of Outsourcing in Enhancing Supply Chain Performance*. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 261-273.