

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**L'IMPROVISATION EN GESTION DE PROJET:
ETUDE DE QUELQUES UNS DE SES
DETERMINANTS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

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

PAR

© PRUDENCE OLOU

Juin 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, UQAR

Bruno Urli, directeur de recherche, UQAR

Seydou Sane, membre extérieur, Maître de Conférences à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB), Sénégal

Dépôt initial le 17 Avril 2014

Dépôt final le 15 Juin 2014

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

Ce mémoire de Maitrise est le résultat de deux années de recherches. En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce travail sur un thème pas courant.

Tout d'abord, je rends grâce au Père céleste, par qui tout est possible. Cette œuvre est encore une de tes multiples réalisations dans ma vie.

Ensuite, je tiens à remercier sincèrement Monsieur Bruno URLI, mon directeur de recherche, qui par son expérience, sa rigueur scientifique, ses recommandations et sa disponibilité m'a guidé et soutenu pour mener à bien ce travail de recherche. Un merci aussi pour avoir cru en ce sujet de recherche qui me tenait à cœur.

Je remercie tous mes professeurs en Gestion de projet, pour leur rigueur dans l'enseignement et leur dévouement au travail. Durant ma maîtrise, j'ai acquis des connaissances académiques et professionnelles précieuses et également reçu beaucoup d'enseignement de la part de mes copains de cours.

Je tiens à exprimer ici ma profonde gratitude et mon amour à Enoch Olou et Elisabeth Adimi, mes parents, qui par le modèle de vie, leur inlassable contribution, leurs encouragements, leurs conseils et leur patience depuis ma naissance me permettent d'être chaque jour un peu plus un meilleur homme et de réaliser mes rêves. Merci pour les bénédictions, que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux, le fruit de vos innombrables sacrifices bien que je ne vous en acquitterai jamais assez. Puisse Dieu, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

À mes frères, Sylvanus, Brice, Thierry et Ifè que j'aime profondément, je vous souhaite une vie pleine de bonheur. Que Dieu vous garde, vous guide et nous aide à accomplir nos rêves.

À Diane, ma conjointe, future épouse et bientôt mère de notre premier fils, j'exprime ma gratitude pour ton soutien, ta compréhension durant ces longs moments d'absence. Ce travail est aussi le tien.

À Rose, Habib, Vidal, Ghico, Harry, Anaïs, Merysa, Oloufèmi, Amen, Stéphanie, Auxence, Mojisola, Morènikè, Bianca, Ghislain, Richard, Nadine, mes beaux parents, Euloge, Edgard, Billy, David et Andrés...en souvenir de nos sentiments et moments passés ensemble, veuillez trouver dans ce travail, l'expression de mon profond attachement et mon affection la plus sincère.

RÉSUMÉ

L'improvisation en gestion de projet est un phénomène nouveau dans la littérature. Longtemps ignoré par les chercheurs et auteurs, elle connaît depuis deux décennies un gain d'intérêt. Ce contexte de projets dans un milieu de gestion marqué par la minimisation maximum de l'incertitude peut paraître étrange mais pourtant se retrouve dans la plupart des projets. Dans un milieu de surproduction, de compétition et d'innovation permanente, les organisations qui fonctionnent en mode projet et autres équipes de projets sont amenés à réagir très vite et cela n'est pas sans conséquences.

Récemment, des études exploratoires ont abordé cette problématique mais en mettant l'accent sur les bénéfices d'une conciliation de la formalisation et de la flexibilité des projets. La majorité des travaux sur le concept d'improvisation se retrouvent dans l'improvisation organisationnelle et il y a sans doute encore fort à faire pour ce qui touche la dimension individuelle de l'improvisation.

Notre étude ambitionne donc d'identifier ces situations qui font recourir à une improvisation. Dans ce cadre, et dans la lignée des travaux de recherche qui ont abordé spécifiquement le concept d'improvisation en contexte de gestion de projet (Leybourne, 2006 et 2010) nous souhaitons étudier les relations entre le recours à l'improvisation et le type de projet, l'incertitude, le niveau d'expérience et d'expertise des gestionnaires de projet, leur propension à accepter l'improvisation, l'organisation et l'environnement... Pour ce faire, à partir d'une revue de littérature portant sur l'improvisation et la gestion de projet, un questionnaire a été construit et distribué aux gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet.

Mots clés : improvisation, gestion de projet, projet, management, imprévu

ABSTRACT

The improvisation in project management is a new phenomenon in the literature. Longtime ignored by seekers and authors, she knows two decades gain interest. This context of projects in a management environment marked by the minimization of the maximum uncertainty may seem strange but yet is found in most projects. In an environment of overproduction, competition and constant innovation, organizations that work in project mode and other project teams are reacted very quickly and this is not without consequences.

Recently, exploratory studies have addressed this issue, but focusing on the benefits of conciliation formalization and flexibility of projects. The majority of work on the concept of improvisation can be found in organizational improvisation and there is probably still much to do to that touches the individual dimension of improvisation.

Our study aims to identify those situations that are resorting to improvisation. In this context, and in line with research that specifically addressed the concept of improvisation in the context of project management (Leybourne , 2006 and 2010) we want to study the relationship between the use of improvisation and type of project, uncertainty, level of experience and expertise of project managers , their propensity to accept improvisation, the organization and the environment ... to do this, from a review of literature on improvisation and project management, a questionnaire was constructed and distributed to project managers but also to those working in project context .

Keywords: improvisation, project management, project, management, uncertainty.

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES ET REMERCIEMENTS	VII
RÉSUMÉ	XI
ABSTRACT	XIII
TABLE DES MATIÈRES.....	XV
LISTE DES TABLEAUX.....	XVII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.1 L'IMPROVISATION EN MILIEU DE GESTION DE PROJET.....	3
A- DIMENSIONS TIRÉES DES DÉFINITIONS EXISTANTES	5
B- CARACTÉRISTIQUES DE L'IMPROVISATION.....	7
1.2 LES SITUATIONS EN GESTION DE PROJET	9
1.3 LA GESTION DE PROJET FACE AU RECOURS A L'IMPROVISATION	10
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	12
2.1 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	12
2.2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	14
2.3 LA COLLECTE DES DONNÉES.....	15
CHAPITRE 3 ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	16
3.1 CARACTÉRISTIQUE DES PERSONNES INTERROGÉES	16
3.2 LE MODE DE PENSÉE ET L'ENVIRONNEMENT DU PROJET FACE AU RECOURS A L'IMPROVISATION.....	28

3.3	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES	53
	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES POUR TOUS LES REpondANTS	54
3.4	ANALYSE COMPARATIVE DES DONNEES FAVORISANT LE RECOURS A L'IMPROVISATION	57
	CHAPITRE 4 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	773
	ANNEXES	81
	ANNEXE 1.....	82
	ANNEXE 2.....	83
	ANNEXE 4.....	85
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les dimensions de l'improvisation.....	6
Tableau 2. Distinguer l'improvisation en temps de crise.....	8
Tableau 3. La moyenne des variables liées au mode de pensée des gestionnaires ...	52
Tableau 4. Indice KMO et test de Bartlett	54
Tableau 5. La variance totale expliquée d'ensemble	55
Tableau 6. Matrice des composantes après rotation.....	56
Tableau 7. le secteur d'activité et le recours à l'improvisation-Anova.....	57
Tableau 8. la fonction occupée et le recours à l'improvisation-Anova.....	59
Tableau 9. La longévité dans la fonction occupée et le recours à l'improvisation- Anova	60
Tableau 10. Le nombre de projets auquel on participe et le recours à l'improvisation- Anova	62
Tableau 11. Le cadre des projets et le recours à l'improvisation-Anova	62
Tableau 12. Le genre et le recours à l'improvisation-Anova	63
Tableau 13. La tranche d'âge et le recours à l'improvisation-Anova	64
Tableau 14. La tranche d'âge et le recours à l'improvisation	65
Tableau 15. Le niveau en management de projet et le recours à l'improvisation(a) ..	67
Tableau 16. L'incertitude de l'environnement des projets et le recours à l'improvisation(a).....	69
Tableau 17. L'incertitude de l'environnement des projets et le recours à l'improvisation(b).....	70
Tableau 18. Le recours à l'improvisation en lien avec la rationalité et l'intuition	71
Tableau 19. Diverses situations managériales et le recours à l'improvisation(a)	71
Tableau 20. Diverses situations managériales et le recours à l'improvisation(b).....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Genre des personnes interrogées	17
Figure 2. Tranche d'âge des personnes interrogées.....	18
Figure 3. Répartition par niveau de formation en management de projet	19
Figure 4. Nombre d'années de fonction en gestion de projet	20
Figure 5. Durée dans la fonction.....	21
Figure 6. Nombre de projets participé simultanément.....	22
Figure 7. Secteur d'activité des répondants	23
Figure 8. Secteur d'activité des répondants sans distinction de sexe	24
Figure 9. Fonction assumée actuellement.....	25
Figure 10. Nature des projets.....	26
Figure 11. Nature des projets selon le sexe	27
Figure 12. Réfléchir longuement est quelque chose qui me donne peu de satisfaction 29	29
Figure 13. La sensation de savoir quand une personne a tort ou raison	29
Figure 14. La confiance aux premières impressions.....	30
Figure 15. Base rationnelle pour les décisions que je prends	31
Figure 16. Se fier aux intuitions quand il s'agit de faire confiance aux gens	32
Figure 17. Considérer plusieurs options pour un même but	33
Figure 18. Ne pas aimer avoir à faire beaucoup de réflexion	34
Figure 19. Je préfère faire quelque chose qui m'oblige à développer mes capacités de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion.	35
Figure 20. Je m'appuie sur mon instinct quand je prends une décision	36
Figure 21. Mes premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes 37	37
Figure 22. Revérifier ses sources d'information pour être sûr d'avoir les informations exactes avant de prendre une décision	38

Figure 23.	J'essaie d'éviter les situations qui nécessitent une intense réflexion	39
Figure 24.	Tendance à se fier à son intuition quand on prend des décisions.....	40
Figure 25.	Préférer les problèmes complexes que ceux simples	41
Figure 26.	Avoir confiance en ses intuitions	42
Figure 27.	En général, je prends des décisions qui me paraissent bonnes.....	43
Figure 28.	Lorsque je prends une décision, il est plus important pour moi de sentir que la décision est bonne que d'avoir un raisonnement rationnel qui la supporte 44	
Figure 29.	Prendre des décisions d'une manière logique et systématique	45
Figure 30.	Ma prise de décision nécessite une réflexion approfondie.....	46
Figure 31.	Quand je prends une décision, je fais confiance à mes sentiments et à mes réactions intérieures	47
Figure 32.	La concurrence dans le secteur dans lequel je fonctionne est très intense 48	
Figure 33.	L'impact des développements technologiques sur la performance de mon organisation est très important	49
Figure 34.	Le rôle de la réglementation gouvernementale dans la détermination de la performance de mon entreprise est critique	50
Figure 35.	L'environnement dans lequel je dois réaliser les projets est soumis aux aléas et aux incertitudes.....	51
Figure 36.	Scree Plot d'ensemble	54
Figure 37.	le secteur d'activité et le recours à l'improvisation.....	58
Figure 38.	La fonction occupée et le recours à l'improvisation	59
Figure 39.	La longévité dans la fonction occupée et le recours à l'improvisation ...	60
Figure 40.	Le nombre de projets auquel on participe et le recours à l'improvisation 61	
Figure 41.	Le cadre des projets et le recours à l'improvisation.....	63
Figure 42.	Le genre et le recours à l'improvisation	64

Figure 43. Le nombre d'année de fonction en management de projet et le recours à
l'improvisation66

Figure 44. Le niveau en management de projet et le recours à l'improvisation(b) ..69

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les mutations rapides du marché, le développement des technologies, la concurrence et la quête à l'innovation sont devenues aujourd'hui chose courante dans nos organisations et sociétés. La gestion des divers projets qui traditionnellement était l'occasion d'éviter les imprévus et bien gérer tous les processus visant à la création du produit fini ou d'un service n'est plus tellement d'actualité. Les imprévus se génèrent très souvent voire toujours en cours d'exécution. Les situations qui se présentent sont plus variées que complexes pour la plupart et demande très vite de la part des acteurs de projets une réaction efficace et efficiente.

Maintenant, si la formalisation de la gestion de projet à l'aide des méthodes de planification et de contrôle a été très marquante jusqu'à aujourd'hui, certains chercheurs proposent l'utilisation de l'improvisation organisationnelle pour explorer de nouvelles façons d'atteindre les objectifs des organisations modernes. Ce concept d'improvisation est assez nouveau en management de projet et nous souhaitons étudier plus particulièrement les situations dans lesquelles les gestionnaires de projet y recourent. Depuis quelques années, il y a un intérêt marqué des chercheurs (Cunha et al., 1999; Adrot, 2010; Leybourne, 2006) vers ce courant de l'improvisation. Néanmoins, la majorité des travaux sur le concept d'improvisation se retrouvent dans l'improvisation organisationnelle et il y a sans doute encore fort à faire pour ce qui touche la dimension individuelle de l'improvisation (quelles caractéristiques individuelles facilitent ou non cette improvisation, ...). Le second concept, celui de situation, souffre tout autant d'un manque d'intérêt de la part des auteurs dans la littérature. Comme le notifiât Morgan (cité par Journé et Raulet-Croset, 2008) « les gestionnaires et autres spécialistes qui se montrent efficaces dans leur domaine

doivent apprendre l'art de décoder les situations dans lesquelles ils interviennent », il est pourtant primordial de s'y pencher un peu plus.

Dans le cadre de notre recherche, et dans la ligne récente des travaux de recherche qui ont abordé spécifiquement le concept d'improvisation en contexte de gestion de projet (Leybourne, 2006 et 2010), nous souhaitons mettre en exergue deux points cruciaux pour l'avancement des recherches dans le domaine à savoir:

- identifier les situations de gestion de projet qui font que les acteurs de projets recourent à une improvisation.
- déceler les caractéristiques personnelles qui permettent d'y faire mieux face chez le gestionnaire ou l'acteur de projet.

Pour aborder ces questions, nous pensons élaborer à partir d'une revue de littérature portant sur le terme de l'improvisation en milieu de projets, un questionnaire d'environ une cinquantaine d'items qui sera distribué aux gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet. Par la suite, une étude exploratoire des concepts en présence sera faite ainsi qu'une revue de littérature sur l'improvisation et les situations en milieu de gestion de projet viendra en avant de la problématique de recherche qui servira à mieux comprendre le phénomène étudiée. L'idée principale de recherche, la question de recherche ainsi que la pertinence de la problématique choisie sont exposées, tout comme la méthodologie de recherche qui inclut le terrain d'enquête choisi et l'instrument de collecte des données retenues.

Les derniers chapitres présenteront l'analyse et l'explication des données recueillies à l'aide du questionnaire d'enquête et les recommandations de notre part ainsi que des limites de notre recherche.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 L'improvisation en milieu de gestion de projet

L'improvisation est une notion dont la définition ne s'avère pas facile. Dans la définition littérale, on peut avouer que c'est le fait d'accomplir une action sans s'y être préparé à l'avance. D'après le dictionnaire Larousse, on peut le définir comme le fait de faire quelque chose d'emblée et sans préparation aucune, avec les moyens de bord. Le dictionnaire "Le petit Robert" édifie que le verbe « improviser » vient de l'italien *improvvisare* qui est tiré du latin *improvisus* ou *imprévu* qui signifie l'action d'organiser à la hâte. Dans la littérature managériale, on a remarqué un intérêt de plus en plus croissant pour cette notion même si au départ les premières attentions venaient du domaine artistique (Schuller en Musique en 1968). Ainsi donc plusieurs disciplines telles que la gestion de projet (Leybourne et Sadler-Smith, 2006; Morman et Miner, 1998; Vera et Crossan, 2005), le management (Crossan et Sorrenti, 1997), l'innovation (Kamoche et Cunha, 1998), le management des organisations (Miner et al. 2001) et la stratégie (Mintzberg, 1987) ont bénéficié de travaux pour une meilleure compréhension du phénomène. En gestion de projet, l'improvisation qui est souvent étudiée est celle organisationnelle, la nature individuelle de celle-ci a encore beaucoup à nous en apprendre.

Selon Crossan et Sorrenti(1997), l'improvisation est un fait guidé par l'intuition qui se traduit par une action et s'identifie par la mise en œuvre de cette dernière en temps réel et sa nature délibérée (Vera et Crossan, 2004 et 2007; Cunha et Kamoche,

1999). Pour Crossan(1998), Weick(1998) et Moorman(1997), l'improvisation est caractérisée par sa spontanéité et son caractère impromptu. C'est la pensée et l'acte qui s'agencent simultanément (Baker et al. 2003).

En gestion de projet, l'improvisation peut vouloir signifier le fait de faire concourir les diverses phases à savoir celles de conception, de planification et d'exécution (Moorman & Miner, 1998) suivant un processus continu qui débouche le plus souvent sur une innovation (Miner & al., 2001; Cunha & al., 2007; Gong, Baker & Miner, 2006) sans pour autant s'écarter (trop) des prévisions de départ.

Le caractère imprévu n'identifie pas toujours l'improvisation, ainsi pour Garud & Karnoe (2001) cité par Adrot (2010), elle est aussi parfois le processus d'un résultat intentionnel impliquant un risque sous maîtrise ou des actions conscientes. Aussi l'improvisation implique parfois du bricolage souvent en temps de pression, de crise temporaire ou quand les ressources s'amointrissent (Baker et Nelson, 2005).

Leybourne (2006) nous apprend que dans les années 1960, l'improvisation a été vu par des savants tels que Quinn (1980) comme un dysfonctionnement organisationnel, en ce sens qu'il signifie une déviation du plan de départ. Cependant Weick (1979) a été un des premiers défenseurs de l'improvisation, et l'intérêt croissant et la reconnaissance de cet aspect de la gestion a permis à ce que l'improvisation soit plus acceptée comme une compétence pouvant aider dans les phases de planification de projets.

Ainsi donc, ce temps où l'improvisation était reconnue comme une mauvaise gestion est révolu compte tenu des ouvrages managériaux qui tendent à faire accepter cela comme un moyen par lequel les gestionnaires peuvent gérer et intégrer stratégiquement les changements au sein des changements (Chelariu, Johnston, Young, 2002 cité par Leybourne).

La nécessité de la recherche perpétuelle d'innovation, de promptitude, de dépasser ou d'abattre la concurrence et la quête de nouveaux clients et/ou de

fidélisation de sa clientèle a favorisé une intensification de l'improvisation, et ce dès les années 1990. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises fonctionnant en mode projet permettent aux employés d'expérimenter de nouvelles choses, tant que c'est important pour la bonne exécution du projet. Ce léger laisser-aller a néanmoins la fâcheuse conséquence de biaiser les résultats pour un contrôle efficace des projets mais la formation de ces acteurs permet de les préparer aux défis de l'improvisation.

Ryle(1979) affirme que bien que l'apprentissage soit un bon moyen, il ne peut permettre de gérer totalement au mieux des situations d'improvisation car les situations changent tout le temps et ne sont souvent pas pareilles, l'improvisation nécessite l'utilisation des moyens disponibles, c'est l'essence même du bricolage (Lehner, 2000).

a- Dimensions tirées des définitions existantes

Une vue un peu plus approfondie de la littérature sur le concept de l'improvisation nous indique plusieurs dimensions qui reviennent souvent. Au nombre de cinq selon les effectuées, elles ont pour termes :

- la recombinaison des ressources
- une créativité
- un délai court entre la décision et l'action
- une adaptation d'un collectif et
- une nouveauté

Cependant il est important de ne pas confondre l'improvisation avec des dimensions citées ci-dessus car l'improvisation représente un tout. Ces dimensions ont été présentées par Adrot (2010) dans un tableau:

Tableau 1. Les dimensions de l'improvisation

Définitions de l'improvisation	Dimensions de l'improvisation				
	Contradiction temporelle	Innovation	Créativité	Recombinaison des ressources	Adaptation
A process of introducing changes to an initial model while maintaining continuity in the performance. Preston(1987)					X
“Thinking and action emerge simultaneously and on the spur of the moment” (Ciborra, 1996a)	X				
“Convergence between acting and planning, and reworking of precomposed material in relation to unanticipated ideas” (Vendelø, 2009)	X	X			
“Organizational improvisation refers to the convergence of conception and execution” (Moorman, Miner, 1998a)	X				
“Composing and performing extemporaneously, conception as action unfolds” (Berliner, 1994, cited by Bansler, Havn, 2003)	X	X			
“Unexpected practices, deviation from routines, puzzling or random behaviors calling for interpretation” (Lanzara, 1999)		X		X	
“Action is taken in spontaneous and intuitive fashion” (Crossan, 1998)	X				
“Action that fills the gap between routine organizational procedures and events in the course of daily work” (Suchman, 2007)	X			X	X
“To cope or ingeniously adapt to a set of circumstances” (Preston, 1991, cited by Vera, Crossan, 2005)			X		X

“Decision as action unfolds”. (Moorman, Miner, 1998)	X				
“Devising resourceful solutions to intractable problems”. (Meyer, 1998).				X	X
“The conception of action as it unfolds by an organization and/or its members drawing on available material, cognitive, affective and social resources” (Cunha et al., 1999)	X		X	X	
“Improvisation is the ability to recombine chunks of past experience into new patterns of action” (Rerup, 2001)			X	X	X

b- Caractéristiques de l'improvisation

Jusque là l'improvisation à travers son concept étudié se distingue par deux visions distinctes l'une de l'autre. Il y'a celle qui voit l'improvisation comme une contribution à l'action collective (Weick, 1993; Ciborra, 1996) et la seconde qui la considère comme une anomalie du processus de gestion (Roux-Dufort, 2007). Néanmoins, Cunha(2005) a pu déterminer trois principales caractéristiques du concept d'improvisation.

En premier, selon Cunha, l'improvisation sert à décrire une utilisation innovante des ressources. C'est ainsi que la notion de bricolage (Cunha, Kamoche, 1999 ; Cunha, 2005) dépeint comment les individus font usage de l'existant pour réaliser une action inédite.

La deuxième caractéristique rapporté par Adrot (2010) suppose que l'improvisation peut servir de support à une métaphore du fonctionnement organisationnel (Weick, 1998b ; Hatch, 1999). L'exemple du Jazz band est évocateur. Dans cette musique, l'improvisation repose sur des variations intuitivement menées autour d'enchaînements harmoniques parfaitement maîtrisés. L'apprentissage et la routine sont considérés comme points de départ d'une improvisation. Kamoche et

Cunha(2001) ont fait état de l'existence de «structures minimales de connaissance» qui sont par définition des règles de fonctionnement pour limiter l'incertitude de chacun des membres d'une équipe sur la réponse à donner en cas de situation non habituelle.

Tableau 2. Distinguer l'improvisation en temps de crise

	Routine	Crise
IMPROVISATION	<p>L'improvisation est à la base du fonctionnement organisationnel (Shuchman, 1987 ; Suchman, 1993 ; Hatch, 1999).</p> <p>Innovation produit (Moorman, Miner, 1998 ; Cunha, Kamoche, Cunha, 2003).</p> <p>Stratégie (Mintzberg, Hughes, 1985)</p> <p>Développement de l'improvisation comme une compétence (Crossan, 1998 ; Vera, Crossan, 2004)</p> <p>Gestion des équipes (Vera, Crossan, 2005)</p>	<p>L'improvisation s'avère nécessaire quand les procédures de crise ne sont pas adaptées (Hutchins, 1991)</p> <p>Improvisation nécessaire car pression temporelle et forte complexité (Crossan et al. 2005)</p> <p>L'improvisation est un pont entre les routines et la résilience (Rerup, 2001)</p> <p>L'improvisation n'est pas automatique en crise (Roux-Dufort, Vidaillet, 2003)</p> <p>L'improvisation est une compétence de première nécessité pour assurer la survie (Barnett, Pratt, 2000)</p>
NON IMPROVISATION		<p>Besoin de plans de continuité d'activité (Mitroff, Pearson, Harrington, 1996).</p> <p>Risque de rigidités (Staw, Sandelands, Dutton, 1981 ; Crossan, Lane, White, 1996 ; Barnett, Pratt, 2000)</p>

La dernière veut que l'improvisation soit la réponse à avoir face aux crises. C'est donc une action collective destinée à répondre à une pression temporelle et une

complexité environnementale fortes (Crossan, Cunha, Vera, Cunha, 2005). Le tableau suivant produit par Adrot (2010) démontre que la notion d'improvisation n'est pas systématiquement associée aux périodes de crises mais constitue une dimension de réponse à ces genres de situations. C'est d'ailleurs ces situations qui nous intéressent dans ce travail car le portrait de la gestion mérite une détermination des situations de gestion de projet qui fait recourir à improviser.

2.2 Les situations en gestion de projet

Le concept de situation en gestion souffre un peu comme celui de l'improvisation mais dans une plus grande envergure, d'un manque d'intérêt difficile à comprendre. Les situations de gestion sont étroitement liées à l'improvisation car générateur de ce dernier. La diversité des situations nous pousse à essayer de les comprendre et de déterminer les contextes favorables à l'improvisation.

Pour Girin (1990), l'un des rares à avoir étudié ce concept, il y'a situation de gestion lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. A travers cette définition, l'action occupe une grande place. En effet, la notion de situation nous indique fermement que la gestion des projets ou des affaires se réalise à travers des actions. Notre recherche trouve son intérêt sur ce thème car, les diverses formes ou caractéristiques de situations possibles en gestion sont aux origines de ce qui provoque l'improvisation. Le contexte, la forme, l'environnement, le temps sont plusieurs de ces variables qui déterminent la manière de fonctionner de chaque gestionnaire ou acteur de projet. Ces variables sont l'essence de notre étude, comment pouvons-nous passer à côté d'un tel attrait? Kant avouait par exemple qu'on ne peut comprendre réellement une action sans en connaître les circonstances de sa réalisation. Ceci est aussi le cas pour les jugements au tribunal où le coupable peut être jugé libre à cause des circonstances atténuantes de son crime, ceci pourrait

être considéré comme un clin d'œil aux gestionnaires et autres chercheurs qui considèrent d'office l'improvisation comme une déviation qui ne peut être admise.

Après l'improvisation et les situations, un troisième concept devrait nous interpeller, celui de la gestion de projet. C'est donc évidemment ce que nous allons essayer de mieux comprendre prochainement.

2.3 La gestion de projet face au recours à l'improvisation

Selon l'AFNOR sous la norme X50-105, le mot projet est défini comme un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates du début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

D'après le Wikipédia, on appelle projet un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans les délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

De par ces deux définitions, on peut remarquer que le projet est donc caractérisé par :

- des actions bien coordonnées
- un objectif clair
- des contraintes
- des ressources et des compétences disponibles pour y arriver et
- une durée fixée. Que voudrait donc signifier la gestion de projet?

Bellanger et Couchaère (1992) expliquent que la gestion de projet consiste à prendre en charge le plan d'action et le plan d'animation, en admettant que le

fondement du projet soit bien établi (objet, motif, objectif ...). Elle revient donc à mettre l'accent sur les aspects humains et organisationnels des projets: il s'agit d'animer un groupe, de planifier, de mettre des moyens (humains, matériels et financiers), de réaliser la mise en place du projet et enfin son suivi et son contrôle (Naaranoja, Haapalainen, Lonka (2007). Par rapport à l'improvisation, Bernard Lalonde dans une discussion affirmait «Il reste que le management de projets est une fonction stratégique dans les organisations et il faut dorénavant des individus compétents en gestion de et par projet. Et il n'y a plus de place pour l'improvisation. C'est une preuve du combat entre la forte formalisation de la gestion des projets (car ceci aidant à réduire les risques de non-respect de délai, budget, ...) et une flexibilité souhaitée d'autre part (Takeuchi et Nonaka (1995). Une chose est certaine, l'improvisation continue toujours et continuera de diviser même si de plus en plus de chercheurs tentent de trouver des méthodes de conceptualiser le concept d'improvisation organisationnelle par exemple. Lewis(2000), tenant des deux théories nous indique les bienfaits de cela. Ainsi donc l'équipe de projet doit rechercher un équilibre entre la discipline, le respect des programmations et l'efficacité, et l'implication, la confiance et la créativité. Iansiti et MacCormack (1997) indiquent que la flexibilité permet d'intégrer facilement toute nouvelle information au projet.

De toute évidence, la gestion des projets dans les domaines à forte turbulence et concurrence (Informatique et Technologie, militaire, ...) est très confrontée à ce débat entre formalisation et flexibilité. L'objet de notre étude pourrait aider les deux parties à voir si le phénomène de l'improvisation a pris de l'ampleur, savoir ce qui le provoque chez les acteurs de projets et aussi les aptitudes nécessaires pour bien gérer de telles phases.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 L'objectif de la recherche

Si les projets existent depuis l'antiquité, les dernières décennies ont vu un développement sans précédent du nombre de projets et ce, dans tous les domaines d'activité humaine. Ce phénomène a entraîné la nécessité d'une systématisation des savoirs propres au management de projets et dans les années 1960, le département de défense américain a fortement contribué à cet effort de systématisation en rassemblant un ensemble de méthodes sous le terme générique de 'Project management'. Cette généralisation des savoirs propres au management de projets a mené à la construction progressive d'un référentiel commun aux professionnels du management de projets de divers secteurs, le PMBOK (Project Management Body Of Knowledge). Ce cadre général, jusqu'à tout récemment, était fortement centré sur un modèle de type cybernétique où le contrôle est axé sur le célèbre trio « temps-coûts-qualité ».

Le temps où l'improvisation était reconnue comme le résultat d'une mauvaise gestion est révolu compte tenu des ouvrages managériaux qui tendent à faire accepter cela comme un moyen par lequel les gestionnaires peuvent gérer et gérer stratégiquement les changements au sein de l'organisation (Chelariu, Johnston, Young, 2002 cité par Leybourne, 2010). Cela évoque donc le besoin de rechercher des voies et moyens pour mieux le cerner.

La gestion de projet est aujourd'hui considérée comme un mode de gestion privilégié permettant à l'organisation de s'adapter et de se réinventer face à l'incertitude, à la complexité des marchés mondialisés et au formidable développement des technologies. Maintenant, si sa formalisation à l'aide des méthodes de planification et de contrôle a été très marquante jusqu'à aujourd'hui,

certaines chercheurs proposent l'utilisation de l'improvisation organisationnelle pour explorer de nouvelles façons d'atteindre les objectifs des organisations modernes.

Ce concept d'improvisation est assez nouveau en management de projet et nous souhaitons étudier plus particulièrement les situations dans lesquelles les gestionnaires de projet y recourent. Depuis quelques années, il y a un intérêt marqué des chercheurs vers ce courant de l'improvisation. La majorité des travaux sur le concept d'improvisation se retrouvent dans l'improvisation organisationnelle et il y a sans doute encore fort à faire pour ce qui touche la dimension individuelle de l'improvisation (quelles caractéristiques individuelles facilitent ou non cette improvisation, etc.).

La majorité des chercheurs se préoccupent de savoir comment intégrer l'improvisation dans la vie des projets. Mais qu'en est-il des causes du recours à l'improvisation? Qu'en est-il des aptitudes à avoir pour y faire face? Qu'en est-il des recherches sur comment les acteurs vivent ces périodes où ils doivent improviser? Comment le perçoivent-ils? Tant d'interrogations qui sont sans réelle réponse dans un sujet qui n'est en vogue, il est vrai que depuis peu de temps.

Dans le cadre de notre recherche, et dans la ligne récente des travaux de recherche(Leybourne, 2006 et 2010) qui ont abordé spécifiquement le concept d'improvisation en contexte de gestion de projet, nous souhaitons donc étudier les situations de gestion qui causent le recours à l'improvisation, les relations entre le recours à l'improvisation et le type de projet, le niveau d'expérience et d'expertise des gestionnaires de projet, leur propension à accepter l'improvisation....

Notre sujet a pour but de faciliter la compréhension de ces interrogations et de contribuer à une avancée des études sur le thème de l'improvisation en gestion de projet.

3.2 La méthodologie de recherche

Pour aborder la question de recherche précédemment énoncée, une démarche d'observation indirecte a été utilisée. Dans notre cas, la démarche pour l'identification des facteurs entraînant le recours à l'improvisation en management de projet a été réalisée à partir d'instruments standardisés tels que des questionnaires (Frone et al., 1997 ; Eagle et al., 1997 ; Tremblay et al., 2007).

Notre recherche se situe au Canada mais la grande majorité des nos répondants sont québécois. Les répondants sont composés d'hommes et de femmes provenant de différents secteurs d'activité et qui ont de l'expérience de travail en gestion de projet, soit comme gestionnaire de projet soit comme membre d'équipe de projet. Cette diversité de répondants nous permet de diminuer les risques d'une pensée commune à l'intérieur d'un secteur d'activité ou d'un domaine d'action, ce qui favoriserait l'émergence d'un stéréotype au sein de cette étude. La taille des entreprises et leur marché sont variables, ce qui est susceptible d'éclairer l'analyse.

L'analyse menée dans cette recherche se divise principalement en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une série de questions ayant trait au mode de pensée des gestionnaires a été conçue, ensuite une série de questions sur l'environnement dans lequel les projets sont réalisés. Dans une troisième étape, une série de situations managériales sont soumises aux gestionnaires afin de déterminer lesquelles faisaient le plus recourir à l'improvisation. Une quatrième étape porte sur la perception qu'ont les gestionnaires sur l'improvisation et une dernière fait la part belle aux informations générales sur les répondants.

La saisie des données ainsi que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS version 20.0.

3.3 La collecte des données

Pour mener cette étude, et à partir d'une revue de littérature portant sur les déterminants du recours à l'improvisation, nous avons bâti un questionnaire qui a été déposé dans le site de sondages en ligne et d'enquêtes par questionnaire *SurveyMonkey*. Le questionnaire a été expédié par courrier électronique et voie postale à des individus de la population visée par notre recherche, donc des gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet. Ces personnes ont été invitées à répondre au questionnaire via un lien électronique fourni ou sur papier que nous avons recueilli après un certain nombre de jours.

Le questionnaire intégrait un formulaire de consentement et précisait les conditions de l'enquête, conditions en accord avec celles que le comité d'éthique de l'UQAR exige. Le formulaire de consentement et de conditions d'enquête ainsi que le questionnaire électronique sont présentés respectivement aux annexes. Après avoir lu le formulaire de consentement et de conditions d'enquête, le répondant pouvait accepter ou refuser de répondre au questionnaire. Le questionnaire a été envoyé à 210 personnes et 145 d'entre elles ont complètement répondu. On a donc un taux de réponse de 69.04 %, ce qui est, pour une enquête un bon résultat et permet de croire au grand intérêt que le sujet a suscité chez les personnes interrogées.

Pour évaluer les modes de pensée de nos répondants, leurs sentiments ainsi que leurs expériences, nous avons eu recours à une forme réduite de l'inventaire Rationnel-Expérimentiel REI (Pacini et Epstein, 1999) comme Leybourne (2006). Le REI est un auto-questionnaire qui se compose de deux échelles distinctes : «besoin de cognition» (rationalité) et « la confiance dans l'intuition » (l'expérience, et à peu près équivalente à intuitive) et sous sa forme originale se compose de 31 articles, 12 expérimentiel et 19 rationnelle.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

4.1 Caractéristique des personnes interrogées

La première partie du questionnaire s'adresse aux caractéristiques des répondants. Elle porte sur des informations relatives au répondant lui-même (formation, sexe, tranche d'âge, etc.), au poste et au travail qu'il exerce.

En figure 1, et parmi l'ensemble des 148 répondants, on peut noter que la majorité d'entre eux est de sexe masculin. Même si le questionnaire avait été envoyé à une proportion quasi égale d'hommes et de femmes, on retrouve chez les répondants une proportion de l'ordre de 68% d'hommes et donc de 32 % de femmes. Les hommes ont eu tendance à répondre en plus grand nombre à notre questionnaire. Est-ce parce que leur intérêt envers le sujet était plus marqué?. Nous ne pouvons répondre formellement à cette question mais selon nos analyses sur le terrain, il semblerait juste que cela soit une coïncidence et non un manque d'intérêt des femmes envers le sujet étudié.

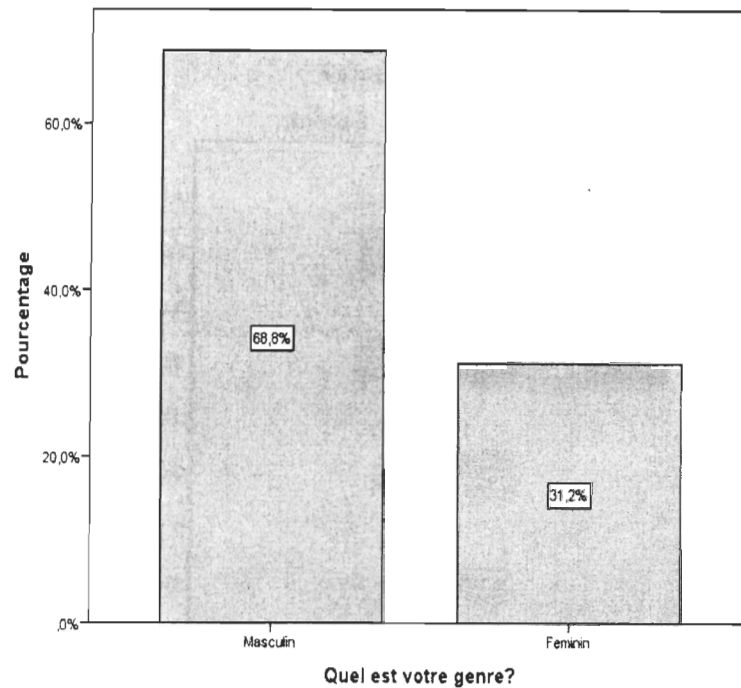


Figure 1. Genre des personnes interrogées

La figure 2 exprime selon le genre, la répartition entre les différentes tranches d'âge. La majorité des personnes interrogées se situe dans la tranche des 39-49ans que ce soit chez les hommes ou les femmes, on note en effet 44.19 % des hommes pour 42.11 % de femmes. Par ailleurs, 40,70 % des hommes et 39.47 % des femmes ont plus de 50 ans. Viennent ensuite les 26-34 ans où on retrouve 13.95 d'hommes pour 13.16 de femmes. Enfin, seul 1.16 % d'hommes ont moins de 25 ans pour 5.26 chez les femmes dans notre population. Ces chiffres semblent presque identiques dans les deux sexes et on remarque un plus grand nombre de répondant ayant plus de 34 ans. Ceci peut se remarquer par la première population visée car il est très difficile de trouver des gestionnaires de projet d'un âge inférieur aux 30 ans.

En faisant un bilan global via le diagramme ci-dessous, on remarque que les 35-49 ans viennent en tête avec 42.19 %, suivi des + de 50 ans avec un taux de 40.63 %. Ensuite viennent les 26-34 ans (14.84 %) et les – 25 ans avec seulement 2.34 %.

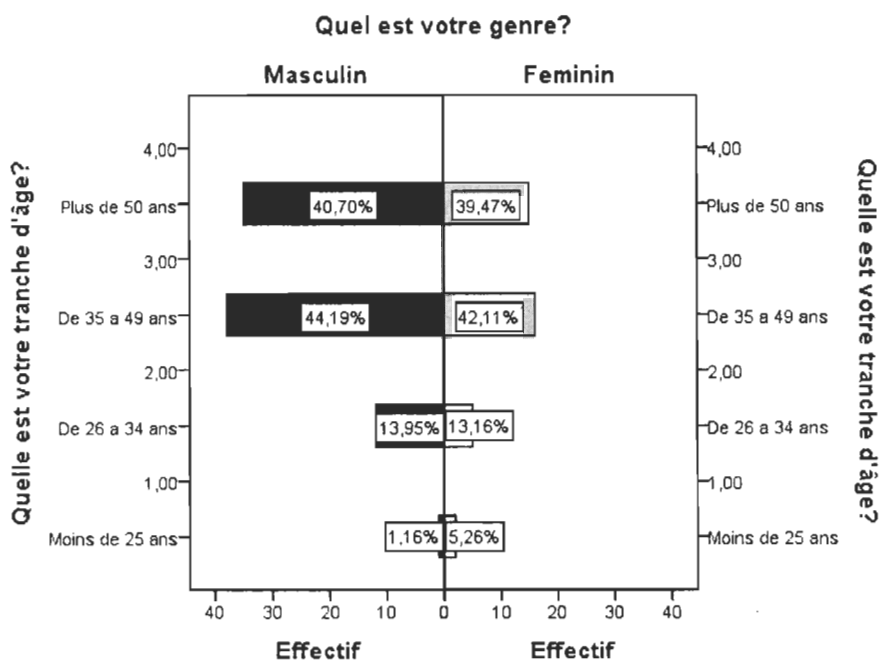


Figure 2. Tranche d'âge des personnes interrogées

La figure 3 exprime la répartition des différents niveaux d'étude de nos répondants. La remarque que l'on fait de ce graphe est que les individus ayant un master en management de projet (24.56 %), ceux ayant 5 à 10 jours de formation (23.68 %), ceux ayant une certification en management de projet (21.93 %) et ceux n'ayant reçu aucune formation dans le domaine (20.18 %) se partagent à pas grande différence la majorité. En dernier, on retrouve ceux ayant eu 1 à 2 jours de formation (9.65 %). Ce graphe a le mérite de nous indiquer néanmoins qu'un grand nombre de la population a une certaine connaissance de la gestion de projet, ce qui est valorisant.

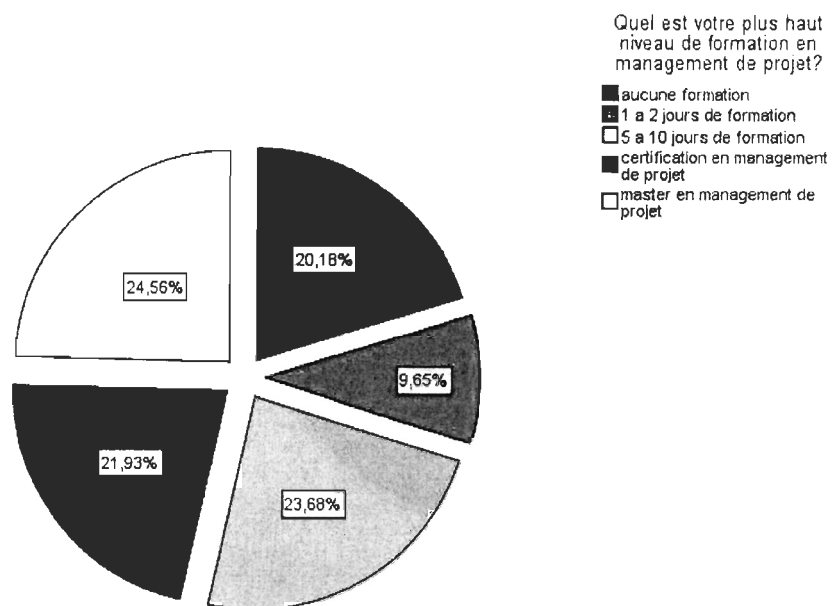


Figure 3. Répartition par niveau de formation en management de projet

Ici on note que 28.68 % des répondants sont dans le management de projets depuis une période qui varie entre 2 et 5 ans. Nous remarquons aussi que 25.58 % des plus de 10 ans et des moins de 2 ans s'en suivent avec le même pourcentage. La dernière tranche est celle de 5 à 10 ans et 25.64% de femmes sont en management de projet depuis une durée comprise entre 5 et 10 ans. Tous ces chiffres traduisent une certaine grande expérience de la part de nos répondants.

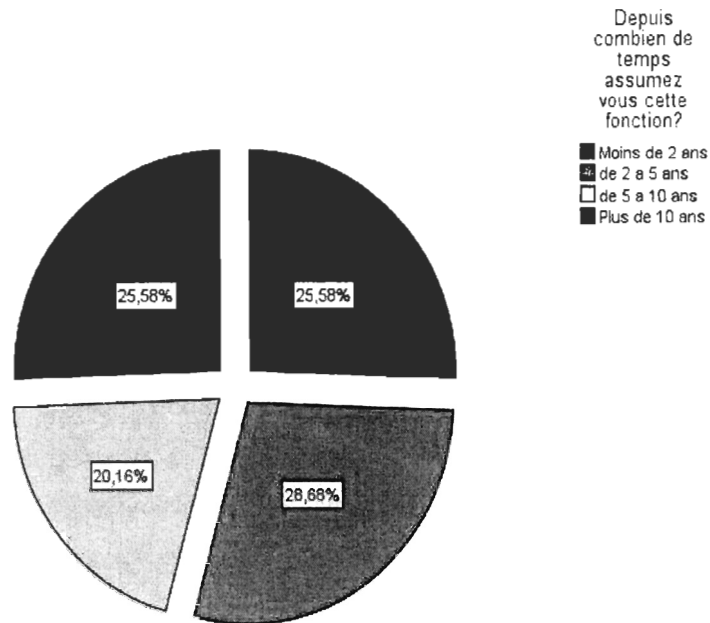


Figure 4. Nombre d'années de fonction en gestion de projet

L'analyse de la durée de temps depuis laquelle nos répondants occupent leur fonction nous révèle bien de choses. Notre échantillon est composée de personnes d'un âge assez mûr, bien formée et occupant en majorité leur fonction depuis une bonne période. En effet plus du $\frac{3}{4}$ a une expérience de plus de 5 ans dans sa fonction car 36.43 % se retrouve dans la catégorie des 10-20 ans, 24.03 % dans celle des plus de 20 ans et 17.05 % dans les 5 à 10 ans d'ancienneté. 19.38 % représente ceux qui ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté quand seulement 3.1 % a moins d'un an de vécu dans sa fonction actuelle.

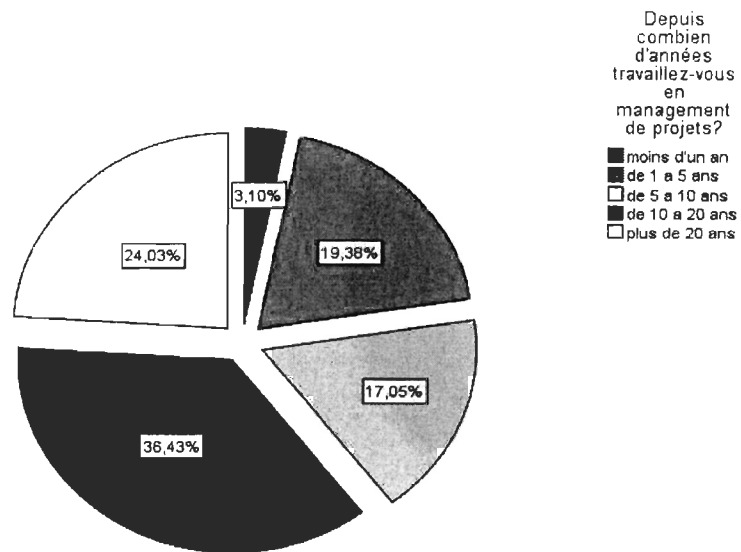


Figure 5. Durée dans la fonction

Le constat frappant d'entrée est que notre échantillon participe le plus souvent, à bien plus de deux projets simultanément (plus de 80%). En effet 55.04% parmi eux participent à entre deux et cinq projets par exemple. Dans la catégorie des plus de cinq projets, on retrouve 32.56 %. Enfin la dernière catégorie représentée à savoir, celle d'un seul projet, ne présente que 12.4 % du total.

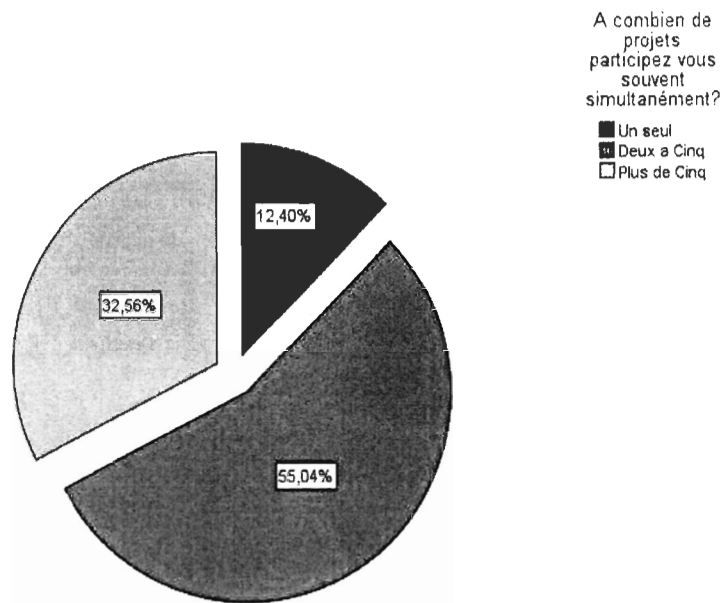


Figure 6. Nombre de projets participé simultanément

Le secteur d'activité des répondants nous indique une forte dominance du secteur technologique, de la construction, la santé et des services professionnelles (banque, administration, ...) chez les hommes. Ensuite, suivent la fabrication, l'industrie de l'information et les finances. Le transport, l'agriculture, la foresterie ou encore le commerce de détail sont très peu représentés. Chez les femmes, la différence n'est pas énorme sauf que la santé (30.77 %) domine bien au détriment du secteur de la construction (2.56 %).

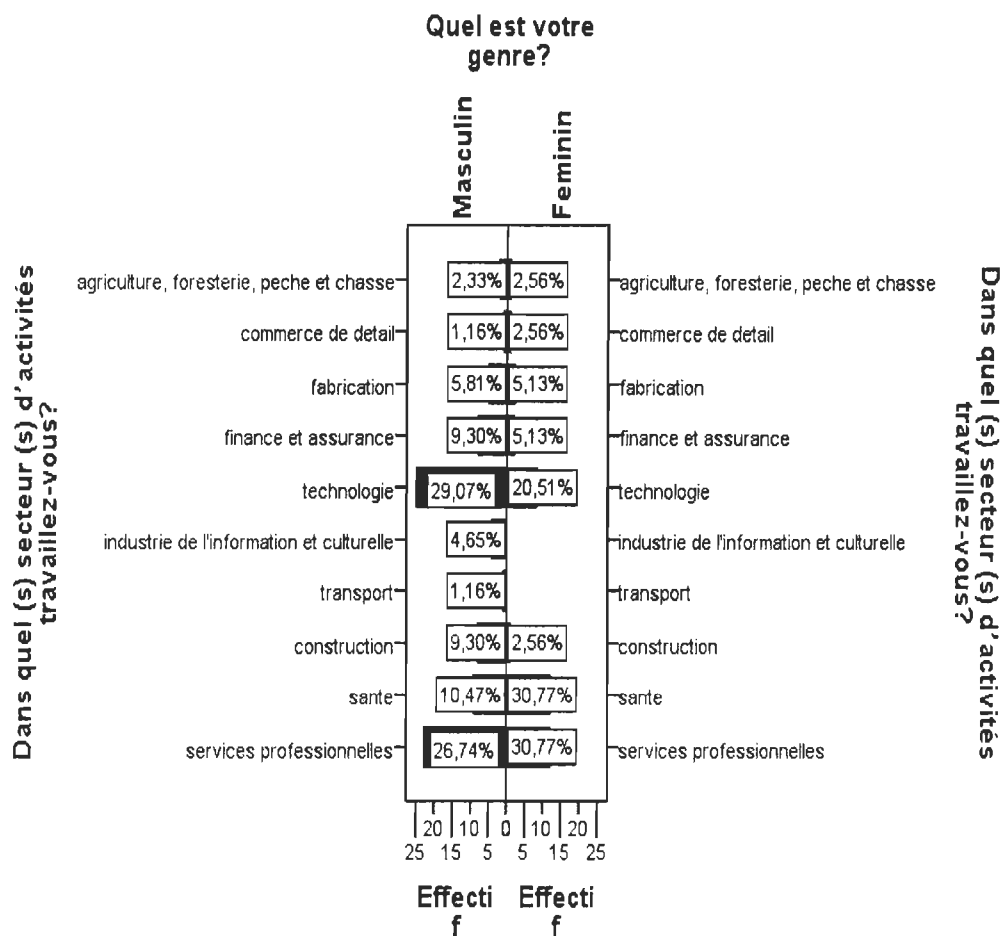


Figure 7. Secteur d'activité des répondants

Les services professionnels (28.89 %) arrivent en tête des secteurs d'activité chez nos répondants, suivi de la technologie (25.19 %), de la santé (19.26 %) et des finances et assurance (7.41 %).

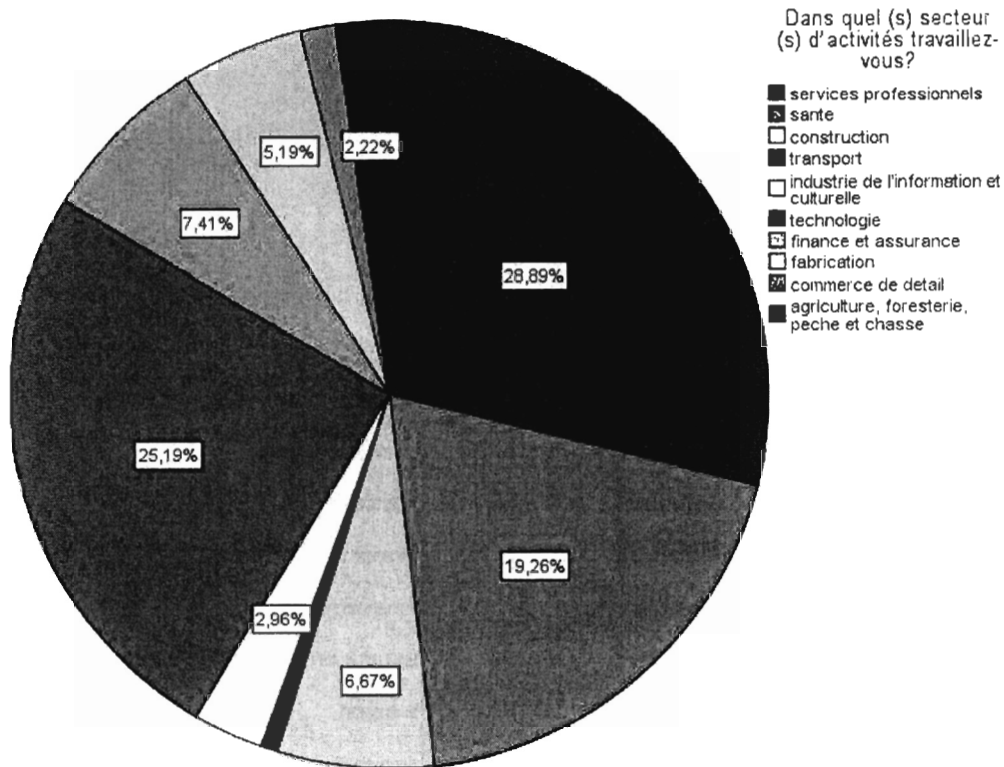


Figure 8. Secteur d'activité des répondants sans distinction de sexe

La proportion de chefs de projets féminins est bien supérieure aux hommes. En effet, 80.65 % de femmes se présentent comme chef de projets contre 65.28 % chez les hommes. Par contre le pourcentage de membres d'équipe de projet est supérieur chez les hommes que chez les femmes. 34.72 % d'hommes la compose contre 19.35% pour les femmes. Le diagramme suivant nous indique encore bien qu'on a dans notre échantillon une plus grande majorité de chefs de projet, ceci valorise bien notre échantillon. En effet, il y'a 69.81 % de chefs de projet contre 30.19 % de membres d'équipe de projets.

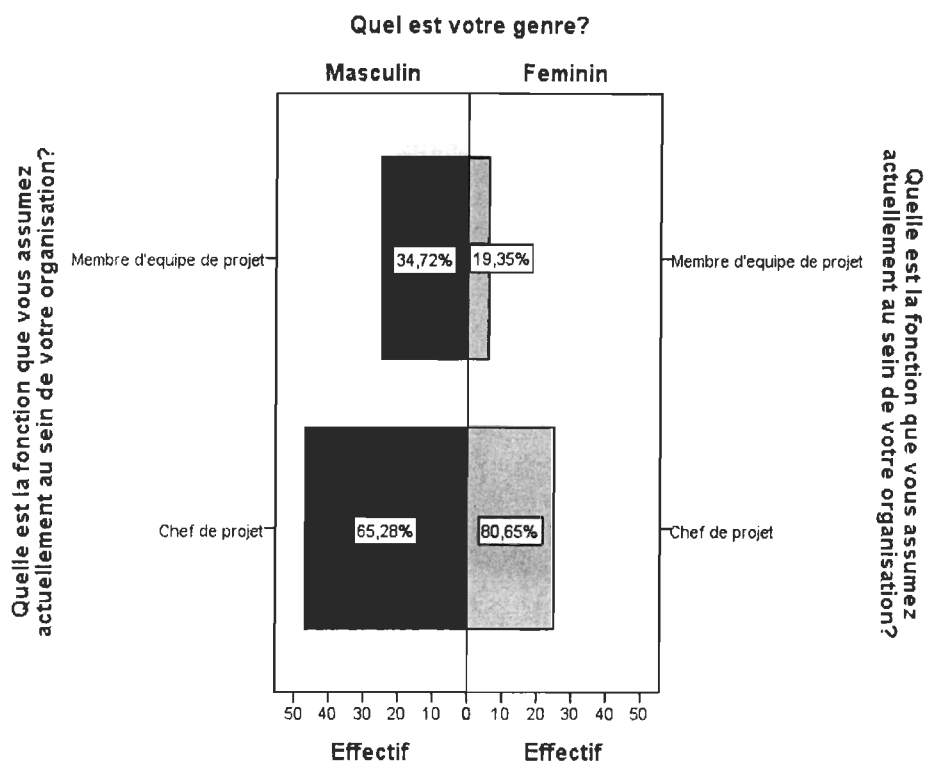


Figure 9. Fonction assumée actuellement

On remarque à travers le graphe suivant que les projets externes dominent légèrement parmi nos répondants. En effet ils représentent 52.71 % contre 47.29 % pour les projets internes. Quand on sait que les secteurs de la technologie, de la santé et des services professionnels dominent, on peut avoir du mal à se l'expliquer mais peut-être que nos répondants voudraient indiquer par là que la plupart des projets sont destinés à un public extérieur à l'entreprise.

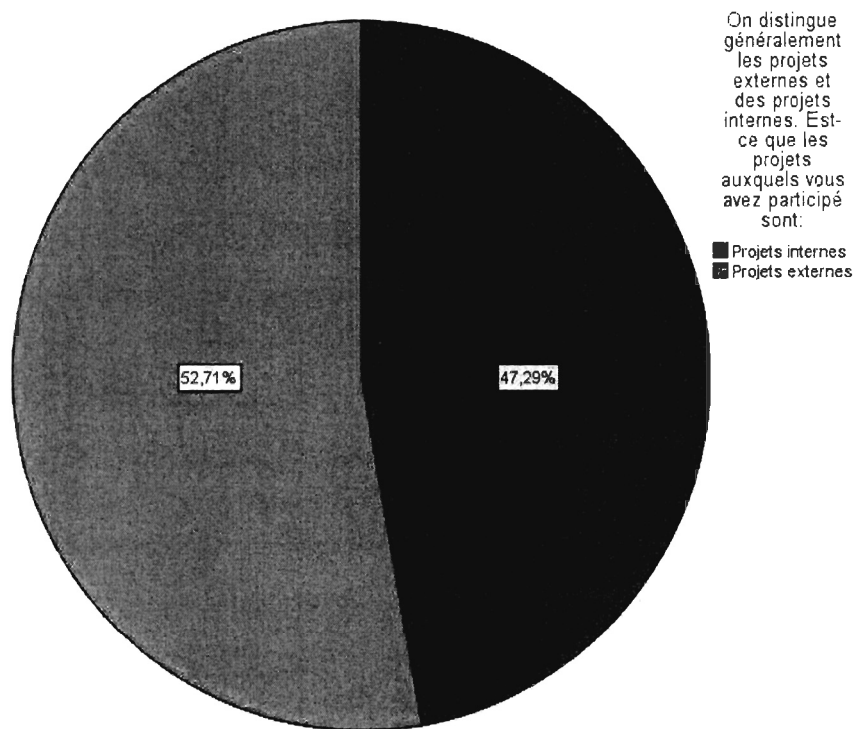


Figure 10. Nature des projets

Une évaluation selon le genre nous a plu ici. Dans la catégorie des projets externes, nous dénombrons chez nos répondants 58.14 % d'hommes contre 41.03 % de femmes. Pour ce qui est des projets internes, les femmes représentent 58.97 % pour 41.86 % d'hommes.

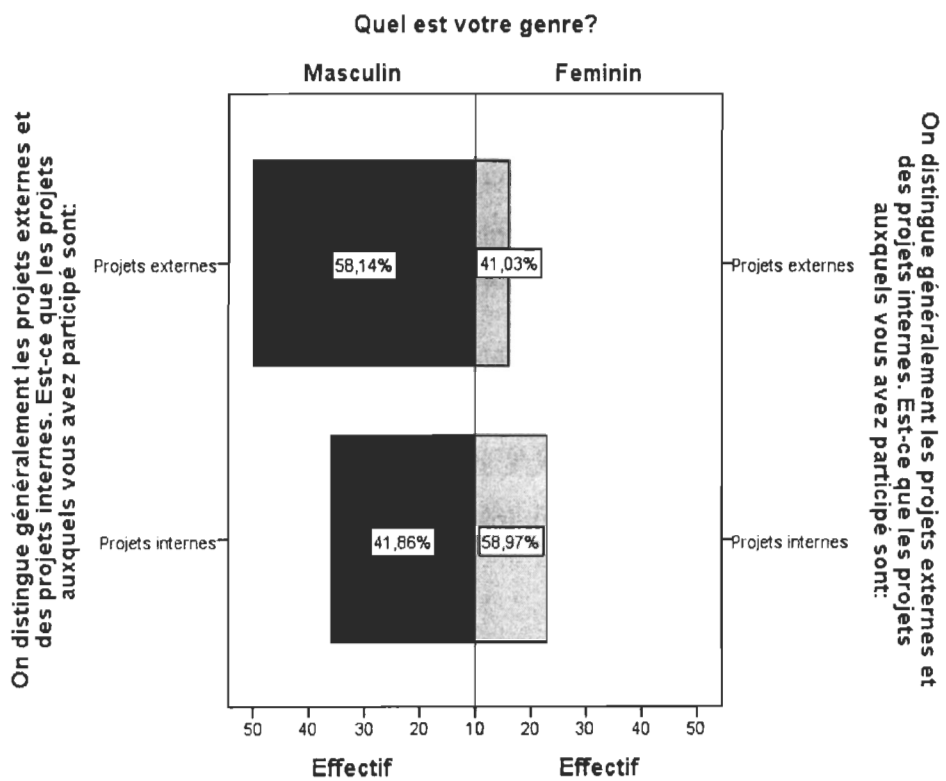


Figure 11. Nature des projets selon le sexe

4.2 Le mode de pensée et l'environnement du projet face au recours à l'improvisation

Cette partie du questionnaire vise à exposer les modes de pensée et la façon dont en tant que gestionnaire de projet, ils recourent à l'improvisation. Aussi, elle nous permettra d'exposer quatre questionnaires traitant de l'environnement des projets. Le questionnaire comprend 20 items mesurés à l'aide de l'échelle à 7 variables de Likert. Nous présenterons les résultats obtenus à chacune des questions. Les figures 12 à 34 décrivent le degré d'approbation des participants à l'étude.

On remarque que 32.65 % des répondants ont indiqué que réfléchir longuement donnait peu de satisfaction. Seulement 2.72 % sont totalement en accord avec ça, 6.12 % le pensent presque toujours, 13.61 % le pensent souvent quand 15.65 % et 18.37 % le pensent successivement rarement et très rarement. Enfin 10.88 % réfutent cette affirmation.

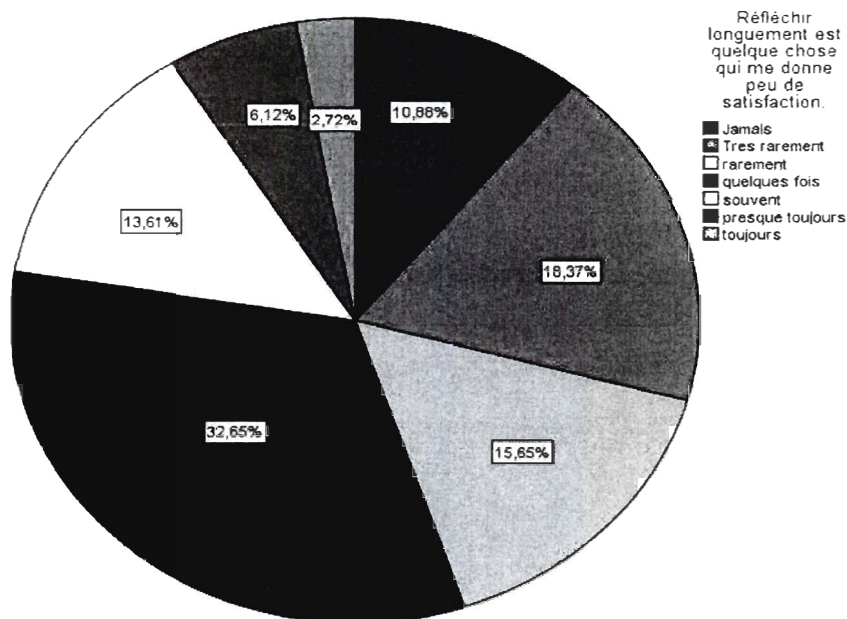


Figure 12. Réfléchir longuement est quelque chose qui me donne peu de satisfaction

On remarque que seulement 5.44 % des répondants ont indiqué pouvoir toujours sentir généralement sans pour autant l'expliquer, qu'une personne a raison ou tort. Par contre 28.57 % affirment avoir cette capacité presque toujours, 25.17 % l'ont souvent quand 29.25 % l'ont quelques fois. 5.44 % le sentent rarement, 3.4 %, très rarement et 2.72 % ne sont aucunement de cet avis. La remarque faite est que la majorité de nos répondants est de cet avis, donc sent généralement quand une personne a raison ou tort.

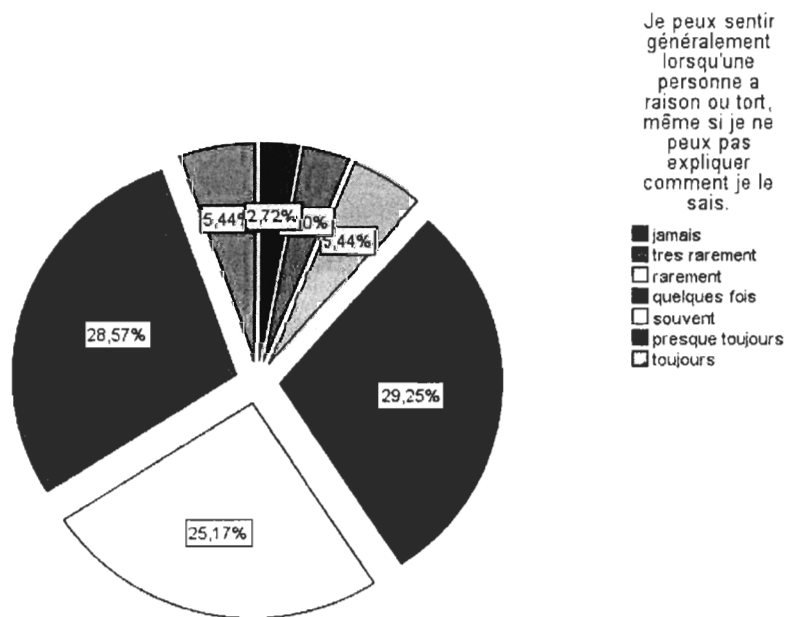


Figure 13. La sensation de savoir quand une personne a tort ou raison

Plus de 60 % (5.48 % + 25.34 % + 37.67 %) de notre échantillon admet faire confiance plus souvent aux premières impressions sur les gens. Très peu sont les répondants qui ont avoué faire confiance à leurs premières impressions sur les gens.

Les données présentées à la figure 15 suivante indiquent que plus de 80 % considèrent avoir une base rationnelle pour les décisions qu'ils prennent. Moins de 20 % sont en désaccord avec cette affirmation. Nous pouvons conclure que le degré de réflexion avant les prises de décisions est bien plus évident que le contraire. Le degré de rationalité de notre échantillon est bien élevé.

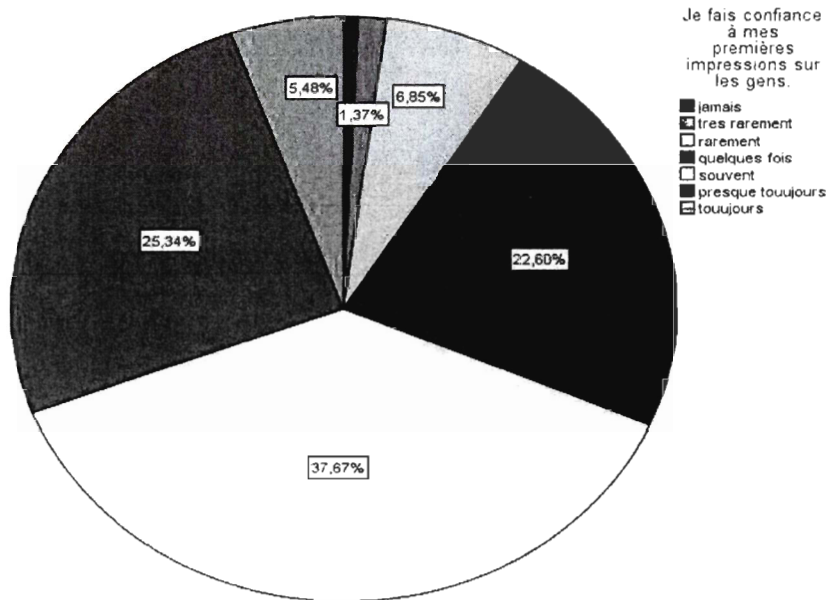


Figure 14. La confiance aux premières impressions

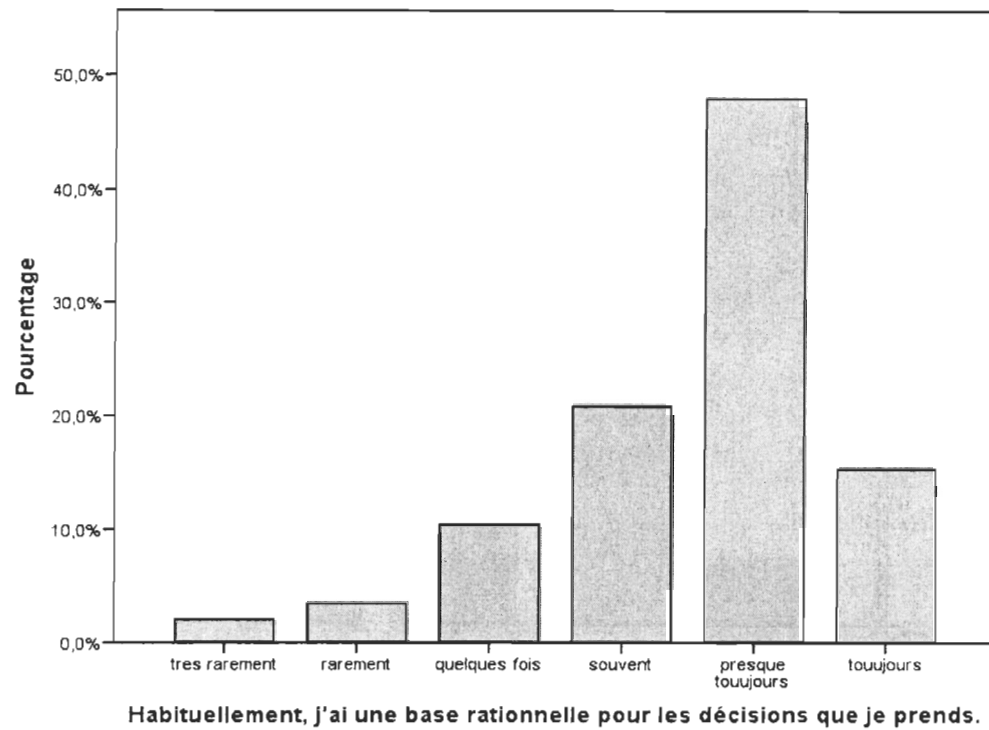


Figure 15. Base rationnelle pour les décisions que je prends

Plus du $\frac{3}{4}$ des répondants affirment se fier à leurs intentions tout au moins souvent quand il s'agit de faire confiance aux gens. La confiance en leur intuition est très développée en majorité.

Le graphe suivant nous édifie un peu plus.

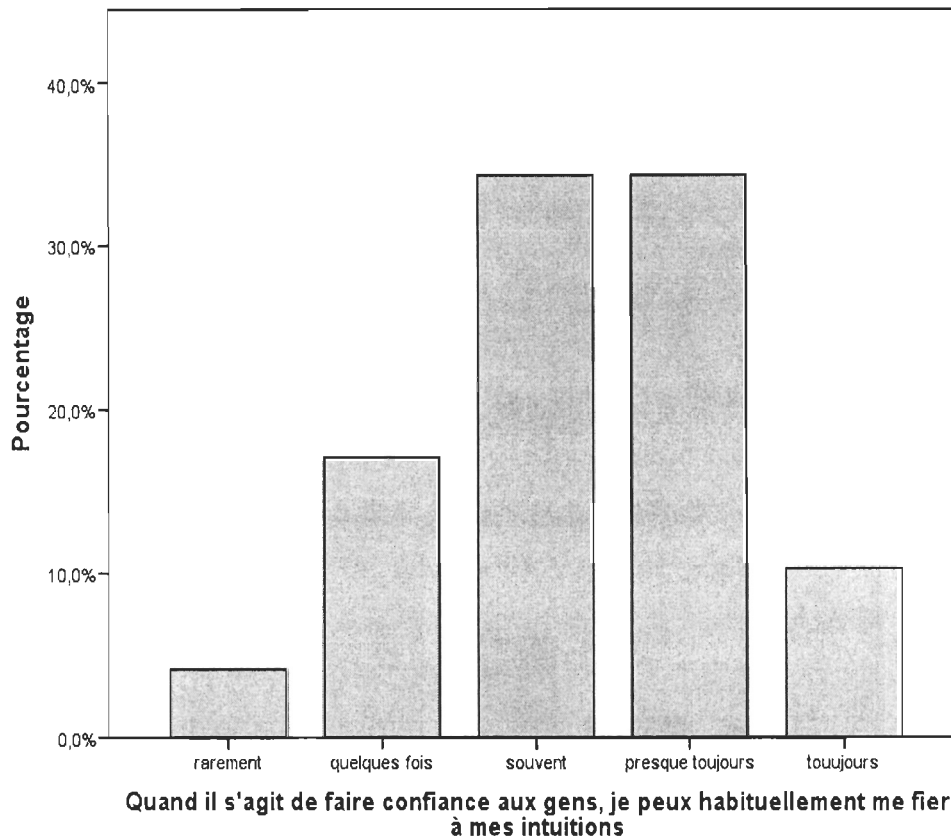


Figure 16. Se fier aux intuitions quand il s'agit de faire confiance aux gens

Ici, nous remarquons que sur les 7 variables de mesure, il n'en reste plus que cinq selon les réponses obtenues. 32.64 % avouent toujours prendre plusieurs options pour un but en prenant une décision, 38.19 % le font presque toujours quand 18.75 le font souvent. 6.94 considèrent plusieurs options en prenant une décision quelques fois et 3.47% le font rarement. Ceci prouve donc que nos gestionnaires font tout pour éviter d'improviser, en prenant d'avance diverses options pour chaque décision.

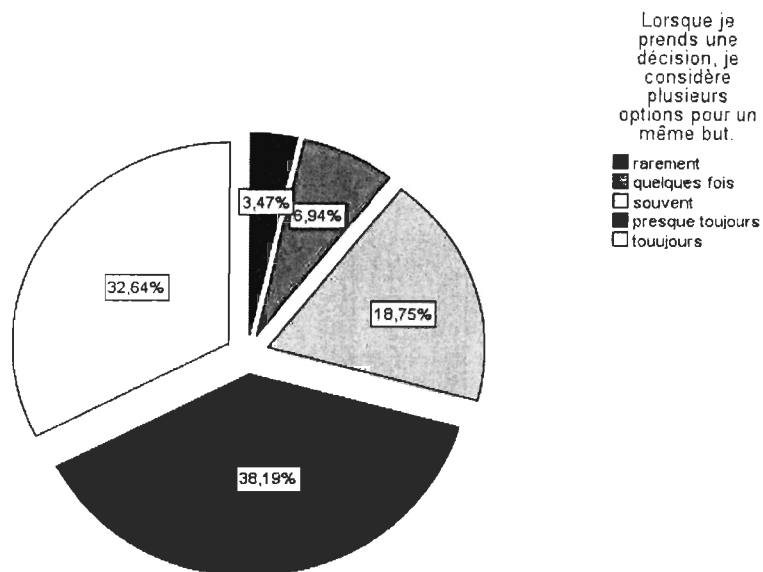


Figure 17. Considérer plusieurs options pour un même but

La négation étant utilisée pour cet item, les réponses positives sont donc dans le sens opposé aux précédents items étudiés. Ainsi donc, nous remarquons que très peu de nos répondants trouvent passionnant le fait de réfléchir très longtemps. Ceci est un peu évident car dans les projets, où l'efficacité et l'effcience représentent des vertus souhaitées, il serait bizarre de vouloir réfléchir longuement sur toutes les phases ou actions des projets à mener. Nos répondants étant dans la tendance générale, ceci est un atout pour notre recherche.

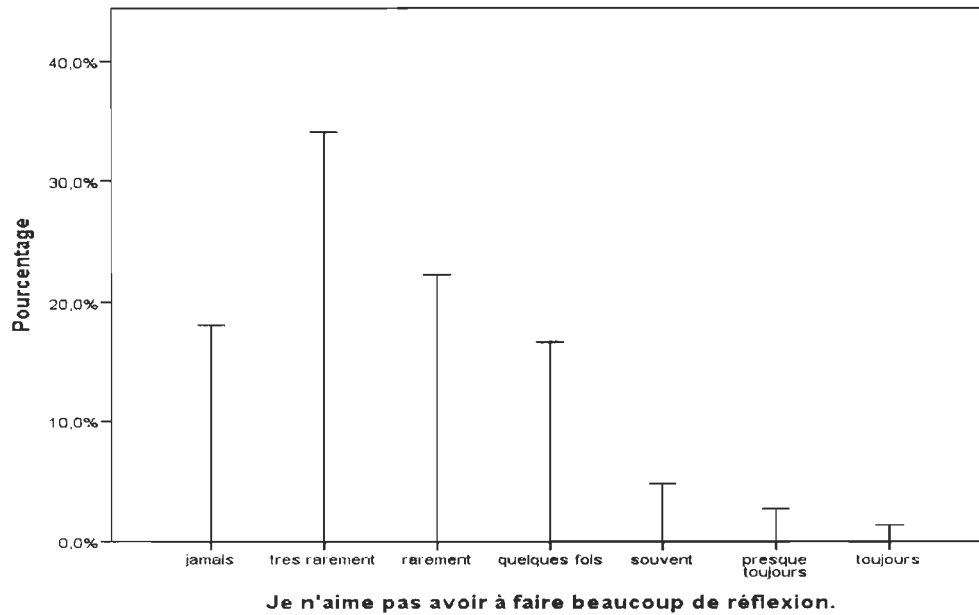


Figure 18. Ne pas aimer avoir à faire beaucoup de réflexion

Ici, on remarque une majorité de gens préférant quelque chose qui oblige à développer leur capacité de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion. En contradiction avec la précédente question, ces chiffres peuvent sembler bizarres mais quand on analyse bien, cela signifierait certainement une envie d'apprendre de leur part, on souhaite ne pas avoir trop de soucis mais on voudrait aussi des enjeux pour développer ses talents et savourer le succès. Ne dit-on pas que plus le combat est dur, plus la victoire est belle?

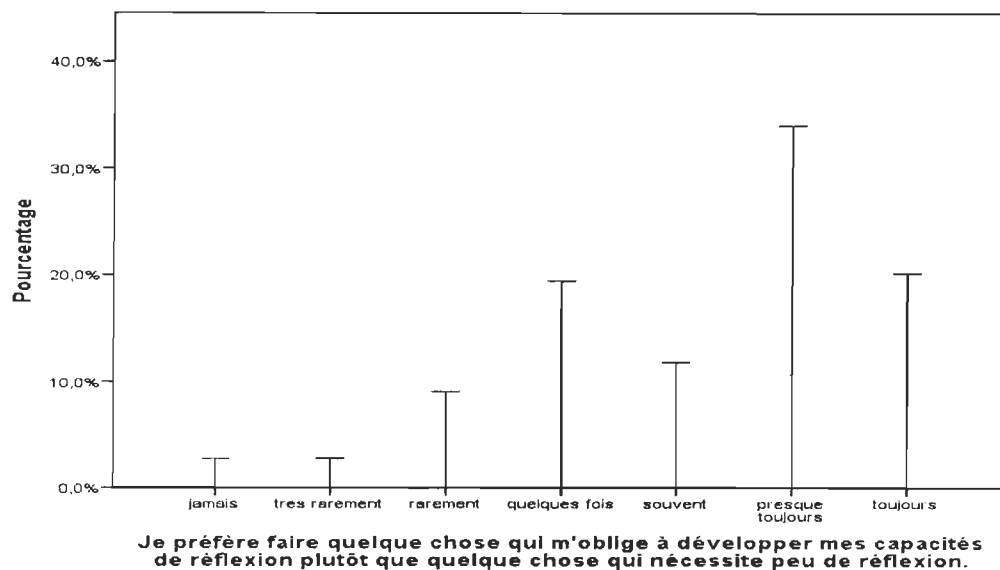


Figure 19. Je préfère faire quelque chose qui m'oblige à développer mes capacités de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion.

Ici les opinions sont bien partagées. Entre ceux qui agissent instinctivement quand il faut prendre une décision et ceux qui préfèrent se reposer sur une base rationnelle. En effet, ils sont 2.08 % à toujours s'appuyer sur leur instinct quand ils prennent une décision, 13.19 % le font presque toujours, 28.47 % le font souvent et 27.08 % le font quelques fois. Ceux qui s'appuient rarement sur leur instinct représentent 14.58 %, quand 10.42 % le font très rarement et seulement 4.17 % disent ne jamais se baser sur leur instinct pour prendre une décision.

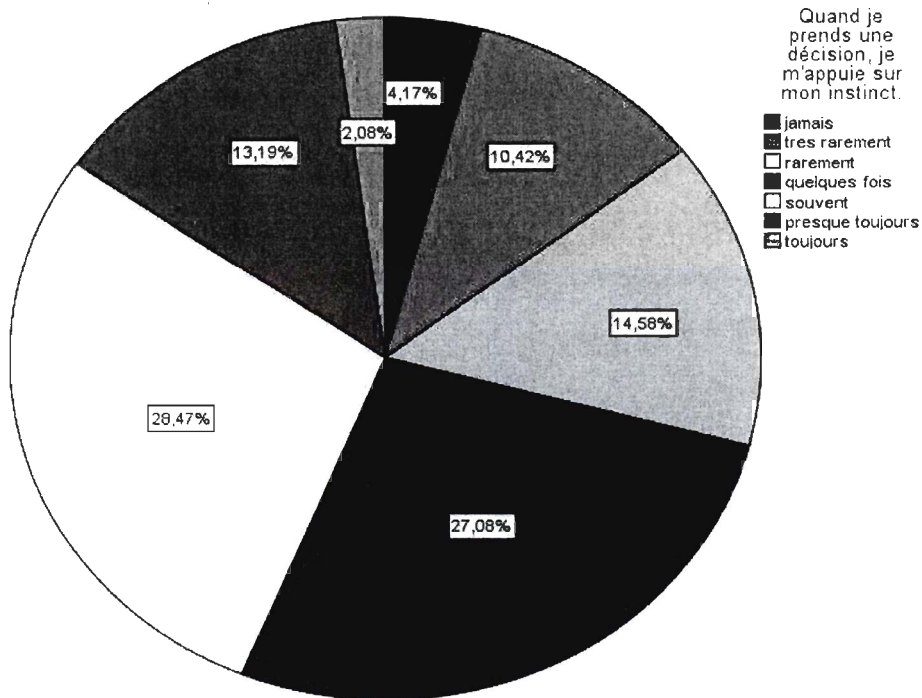


Figure 20. Je m'appuie sur mon instinct quand je prends une décision

Ici on mesure la fiabilité de l'instinct de nos répondants. Ainsi donc on dénombre que seulement 5.52 % jugent toujours bonnes leurs premières impressions, 34.48 % les jugent presque toujours bonnes, 30.34 % les disent souvent bonnes quand 21.38% avouent avoir raison quelques fois, 6.21 % rarement et 2.07 % jugent leurs premières intentions très rarement bonnes. En grande majorité, nos gestionnaires jugent plutôt bonnes leurs premières impressions.

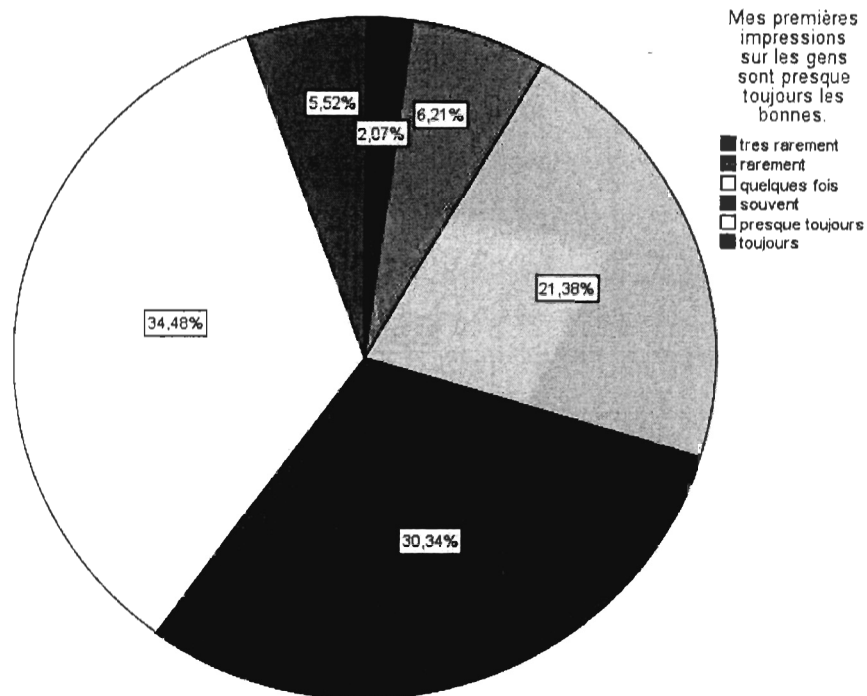


Figure 21. Mes premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes

Il est intéressant de noter ici que la plupart des acteurs de projets interrogés vérifie les informations reçues avant de s'en servir. Ce tact a le mérite de réduire au maximum les risques de mauvaises décisions. Ainsi d'après les informations recueillies, 20.14 % revérifient toujours les sources d'informations, 36.81 % revérifient presque toujours, 21.53 % le font souvent et 14.58 % le font quelques fois. Ceux qui ne revérifient pas ne dépassent même pas 5 %.

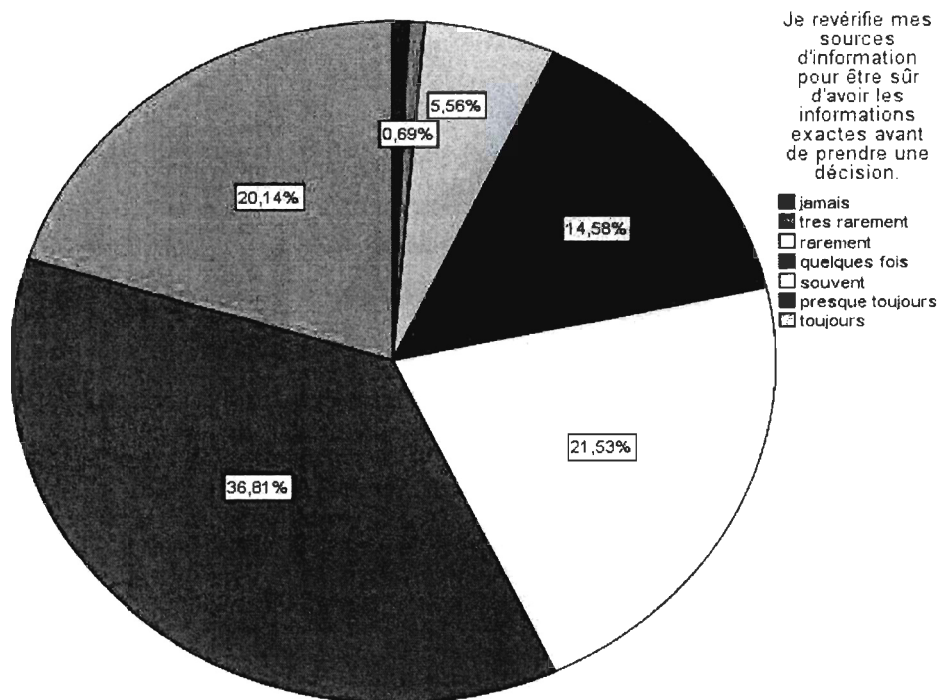


Figure 22. Revérifier ses sources d'information pour être sûr d'avoir les informations exactes avant de prendre une décision

Comme la figure 17, cet item traite de réflexion intense. Il a été inséré pour vérifier un tant soit peu la véracité des réponses. Bien que les taux soient un peu différents, les tendances globales sont identiques.

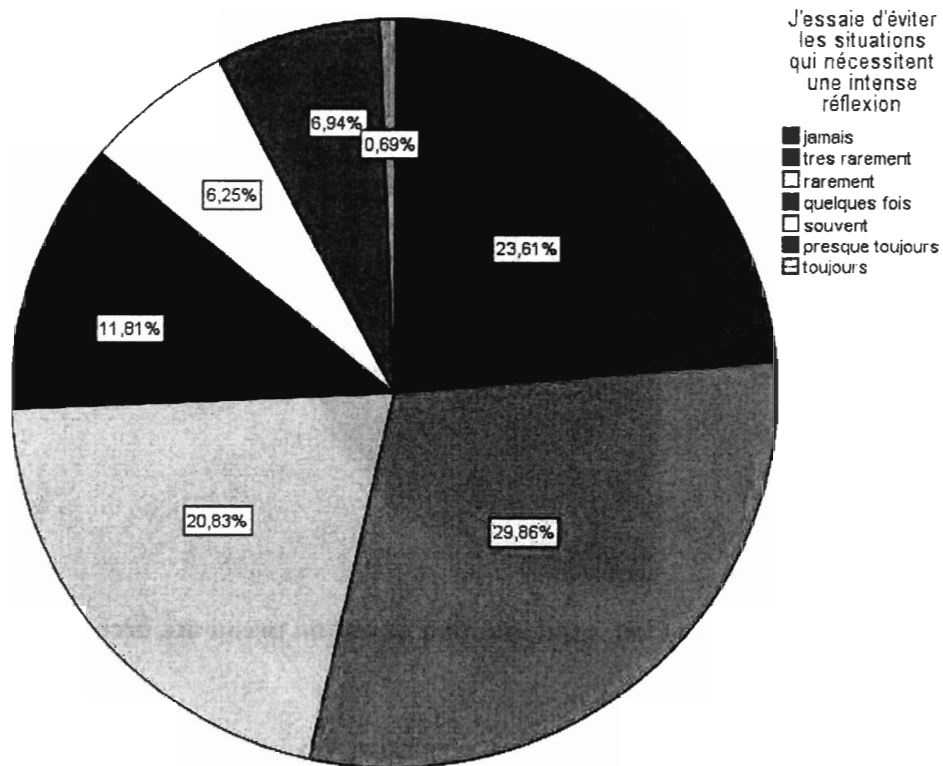


Figure 23. J'essaie d'éviter les situations qui nécessitent une intense réflexion

Comme l'énoncé de la figure 20, le graphe précédent présente les mêmes résultats à quelques différences non notables près. Ceci est le deuxième item inséré pour vérifier la concordance des résultats reçus, et ces chiffres nous confortent bien sur l'intérêt que portent les répondants au sujet...

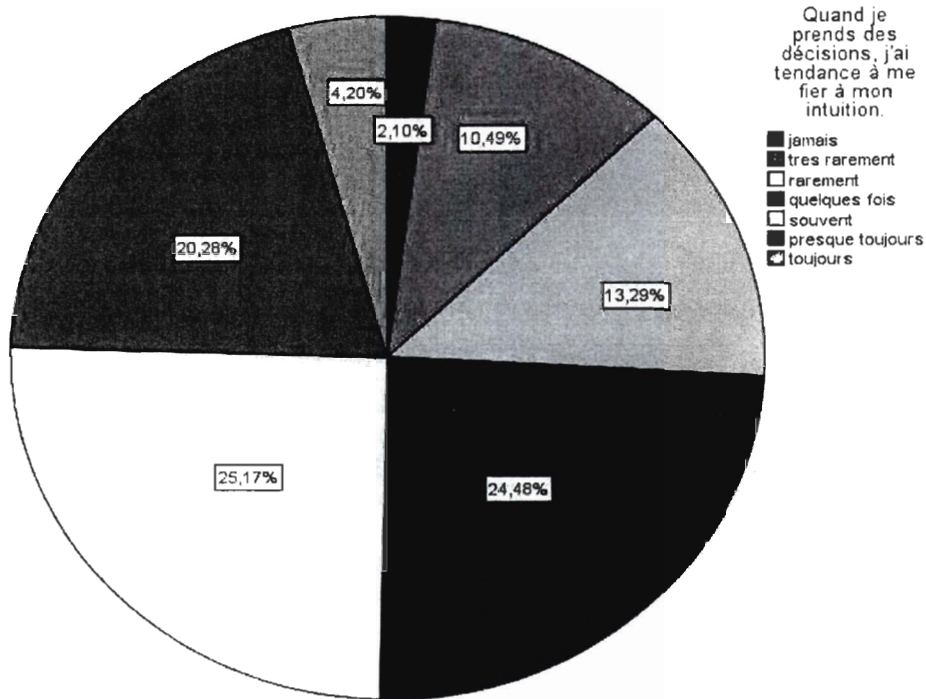


Figure 24. Tendance à se fier à son intuition quand on prend des décisions

Parmi nos répondants, le profil d'approbation a été plus souvent évoqué. Comme nous l'évoquions plus haut, à la figure 18, cela voudrait certainement signifier que nos gestionnaires et acteurs de projets se considèrent en perpétuelle quête de savoir, et ce malgré leur âge avancé en général et leurs années d'expériences édifiantes.

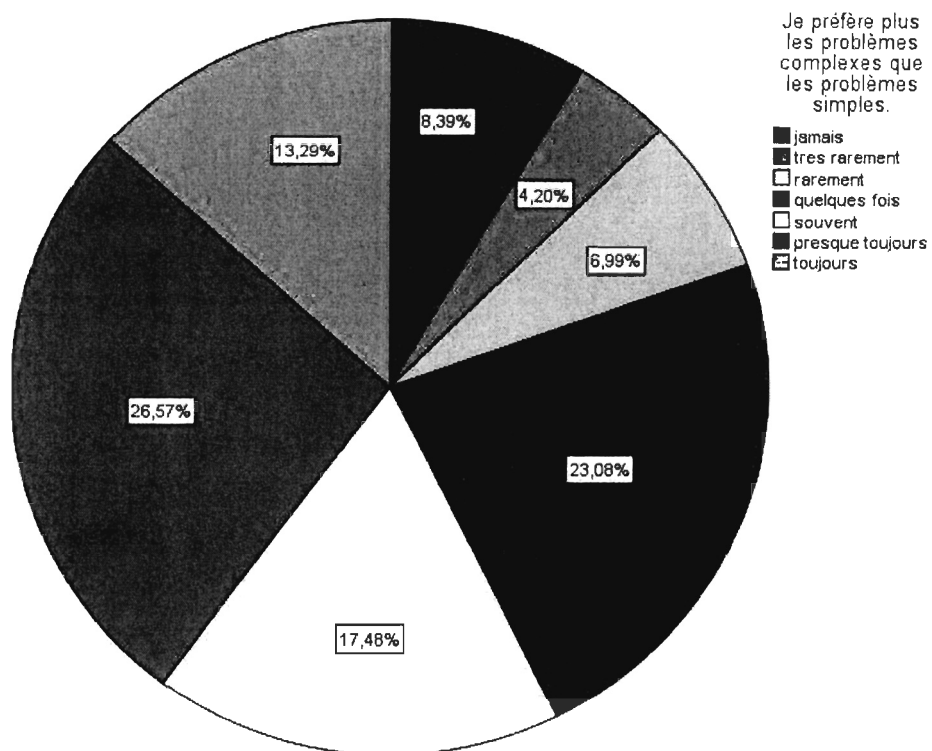


Figure 25. Préférer les problèmes complexes que ceux simples

Comme à la figure 14, on remarque que les répondants sont restés dans l'esprit de leurs réponses avec quelques différences qui n'entachent pas la validité de ces dernières.

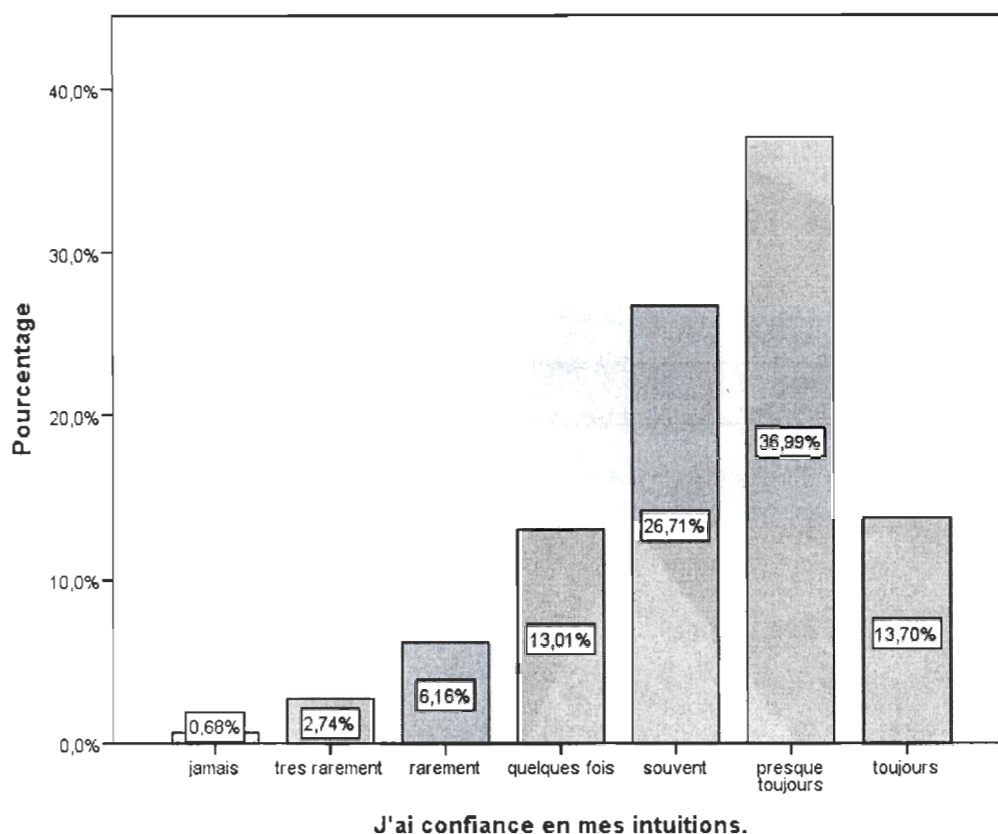


Figure 26. Avoir confiance en ses intuitions

On remarque ici que les gestionnaires et acteurs de projets avouent à 17.36 % prendre des décisions qui leur paraissent bonnes, 61.81 % remarquent cela presque toujours et 16.67 % souvent. Seulement moins de 5 % jugent prendre de bonnes décisions en général avec le recul. Ces chiffres laissent transparaître un manque de remords de la part des répondants.

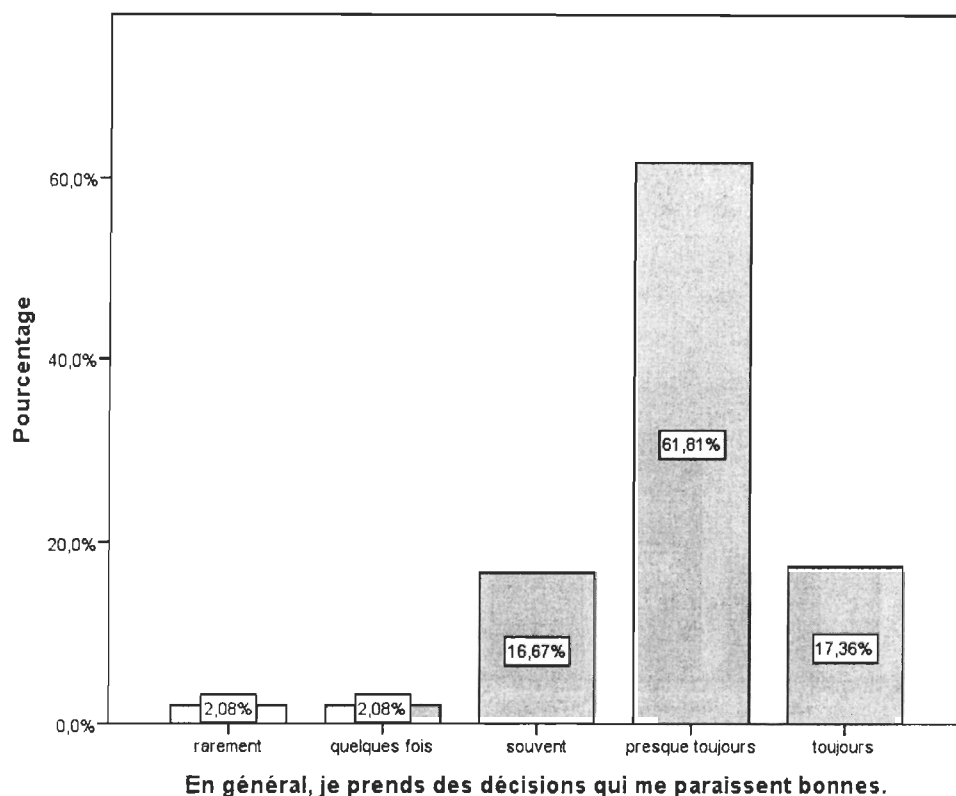


Figure 27. En général, je prends des décisions qui me paraissent bonnes

Cet item qui tente de mesurer le degré d'intuition, nous révèle bien de choses. On remarque donc que 9.09 % des répondants avouent faire primer leur intuition au raisonnement rationnel. 24.48 % et 13.99 % sont successivement presque toujours et souvent de cet avis. 22.38 % le sont quelques fois quand 15.38 % le sentent rarement. Seulement 9.79 % font primer leur intuition sur le raisonnement très rarement et seul 4.9 % disent ne jamais être de cet avis. Ces résultats nous démontrent que les décisions prises souvent se font intuitivement, la raison peut certainement être à cause du facteur temps qui ne permet pas très souvent aux gestionnaires de projets, le temps de bâtir un raisonnement rationnel pour toutes leurs décisions.

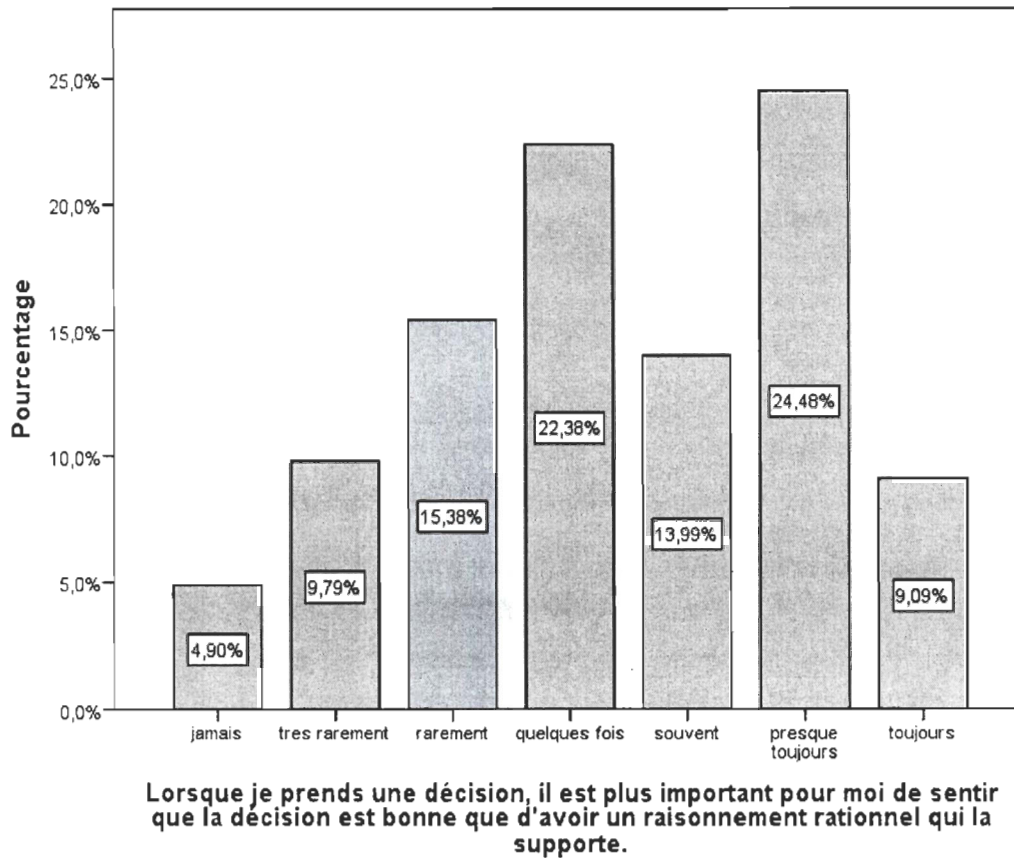


Figure 28. Lorsque je prends une décision, il est plus important pour moi de sentir que la décision est bonne que d'avoir un raisonnement rationnel qui la supporte

Prendre des décisions de manière logique et systématique suppose que la décision ait bénéficié d'un raisonnement basé sur les faits précédents et non sur une intuition... On remarque donc que 14.38 % avouent toujours prendre de telles décisions, 36.62 % presque toujours, 26.03 % souvent, 20.55 % quelques fois et moins de 5 % pour ceux désavouant cette affirmation. Cela est logique car pour ne pas se tromper et prendre des décisions idoines, il faut se baser sur des faits.

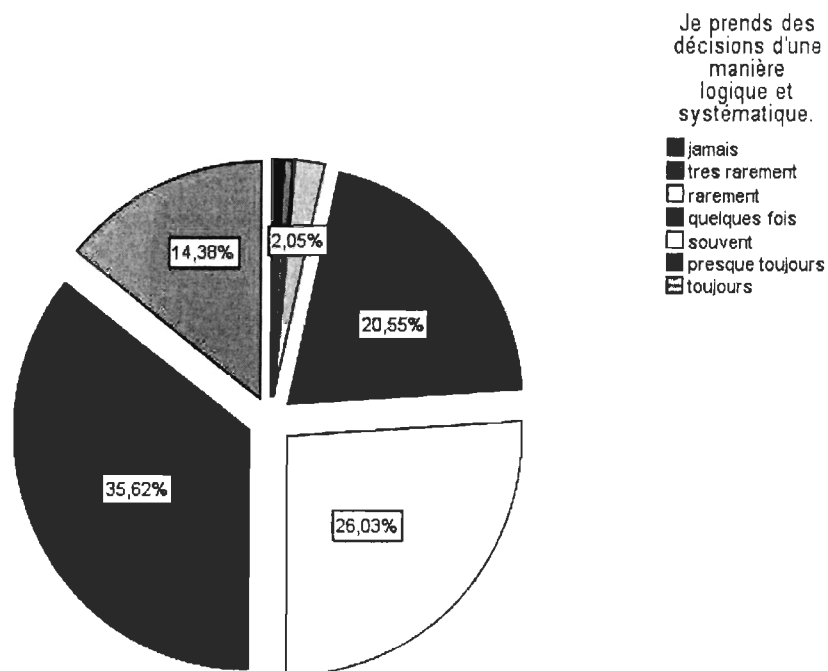


Figure 29. Prendre des décisions d'une manière logique et systématique

Ici, on voudrait étudier la rationalité des répondants. 9.03 % seulement affirment toujours réfléchir profondément avant de prendre une décision, 18.75 % affirment le faire presque toujours quand 29.17 % affirment le faire souvent. La prise de décision nécessite quelques fois une réflexion approfondie pour 27.08 % de notre population et pour 14.58 %, elle nécessite rarement une réflexion approfondie. Moins d'1 % affirment ne jamais sinon très rarement réfléchir profondément avant de prendre une décision. Ceci voudrait donc dire que nos répondants prennent le temps de bien évaluer les problèmes avant de décider des actions à mener. Dépendamment du cas, ils peuvent bien faire preuve de rationalité ou de leur intuition.

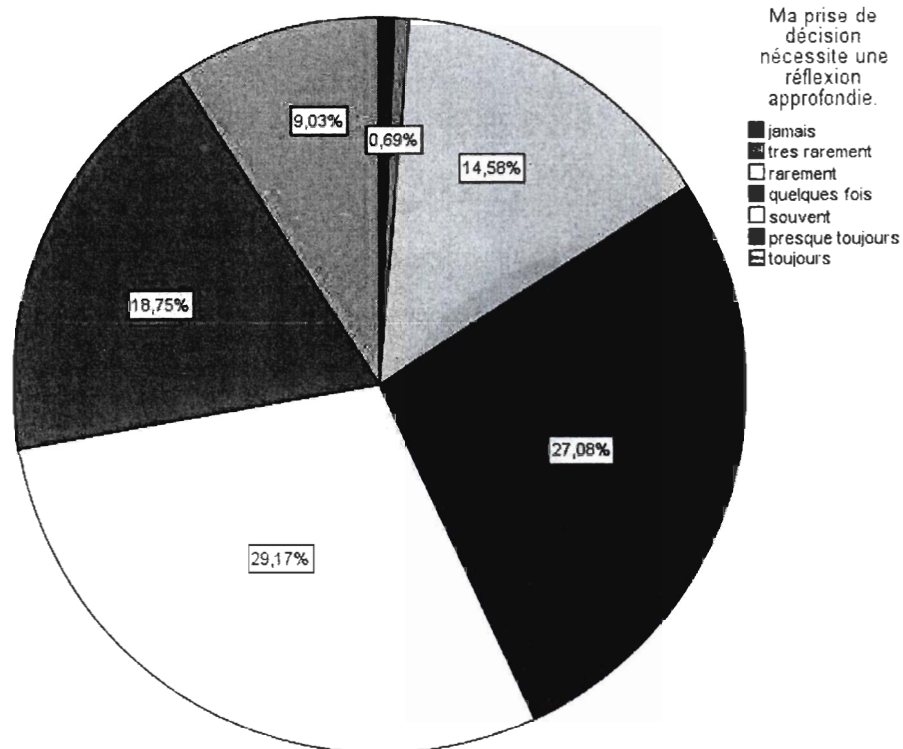


Figure 30. Ma prise de décision nécessite une réflexion approfondie

La tendance qui domine ici est celle des acteurs de projets qui font confiance plus souvent à leurs sentiments et réactions intérieures. En effet même si seulement 8.33 % affirment toujours le faire, 27.08 % et 26.39 % le font successivement presque toujours et souvent en gestion de projet. 20.83 % font quelques fois confiance à leurs sentiments et réactions intérieures.

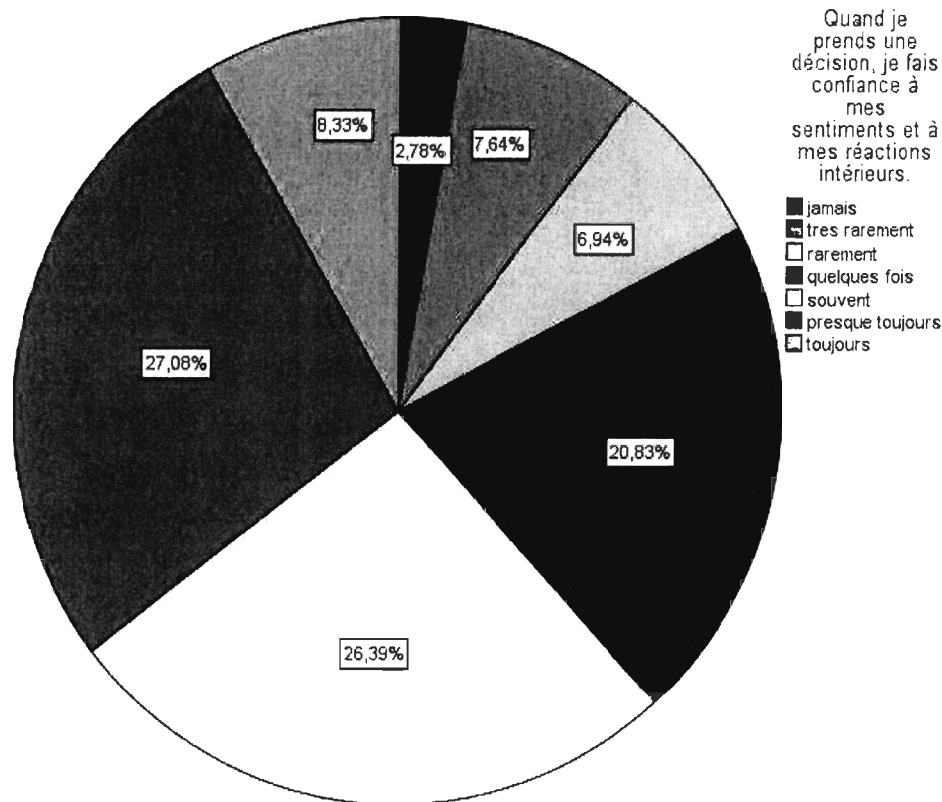


Figure 31. Quand je prends une décision, je fais confiance à mes sentiments et à mes réactions intérieures

Nos répondants en grande majorité jugent le milieu de leurs projets soumis à une grande concurrence. En effet, la proportion des gens qui identifient le secteur où ils travaillent comme toujours soumis à la concurrence est de 20,83 %. Ceux qui les jugent presque toujours concurrentiel représentent 31,25 %. 19,44 % jugent leur secteur de projets souvent soumis à la concurrence contre 17,36 % qui les jugent quelques fois soumis à la concurrence. Enfin seulement 2,08 % disent être dans un secteur où il n’y a aucune concurrence. Le constat qu’on fait est évidemment que le recours à l’improvisation a un lien avec la forte concurrence du milieu dans lequel on exerce.

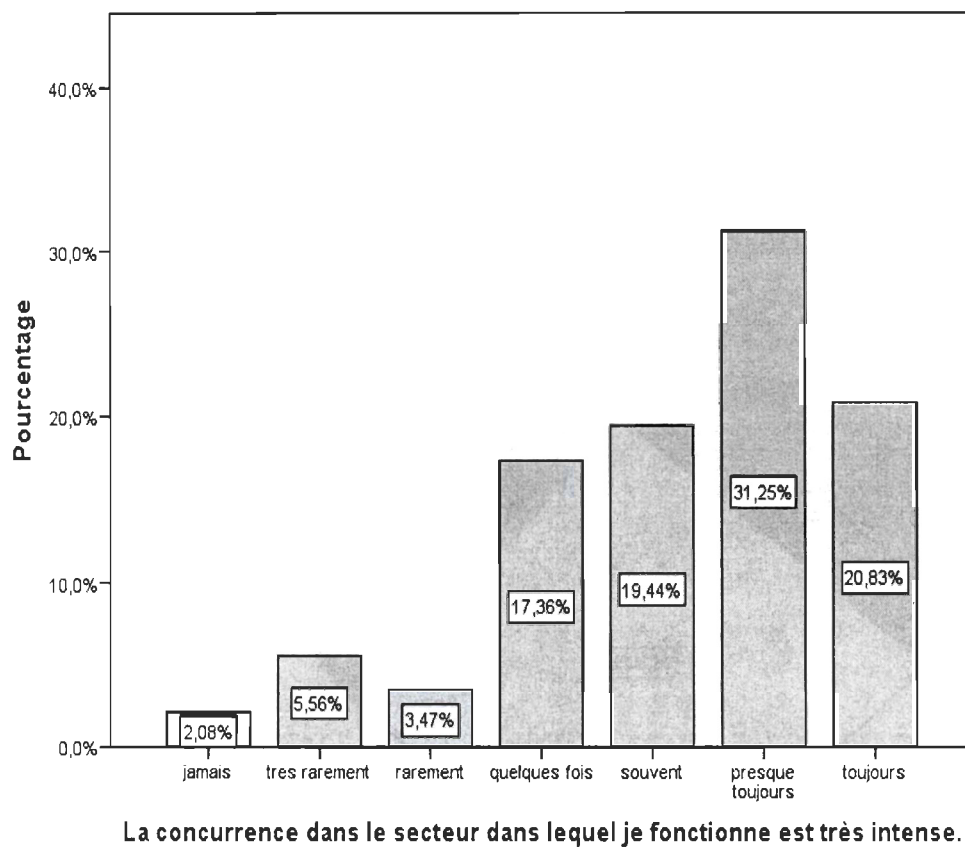


Figure 32. La concurrence dans le secteur dans lequel je fonctionne est très intense

Ici nous remarquons qu'une bonne partie de nos répondants exercent dans des milieux où la technologie occupe une place prépondérante. Un milieu qui bouge beaucoup est souvent le nid du recours à l'improvisation.

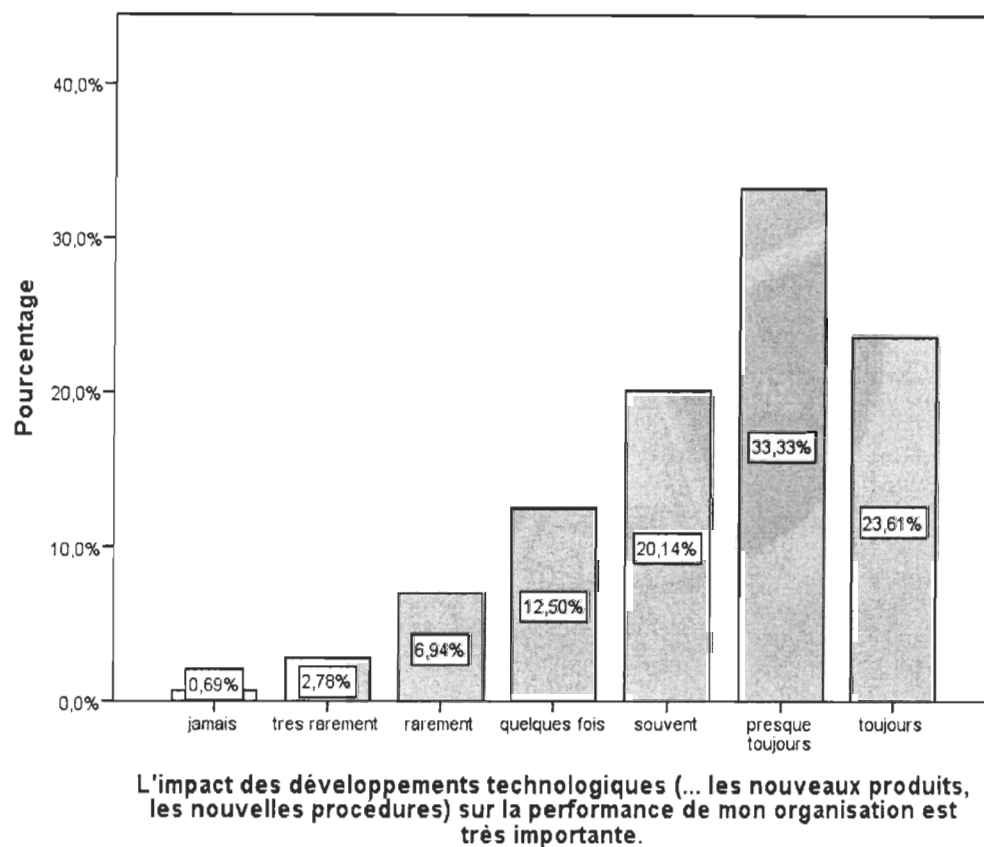


Figure 33. L'impact des développements technologiques sur la performance de mon organisation est très important

Ici nous remarquons qu'une bonne partie de nos répondants exercent dans des milieux où les réglementations gouvernementales sont critiques envers la performance de leurs entreprises. En effet 17.93 % l'estiment toujours ainsi dans leur entreprises, 26.21 % presque toujours, 13.79 % souvent, 17.93 % quelques fois, 8.97 % rarement, 11.72 % très rarement et seulement 3.45 % jamais.

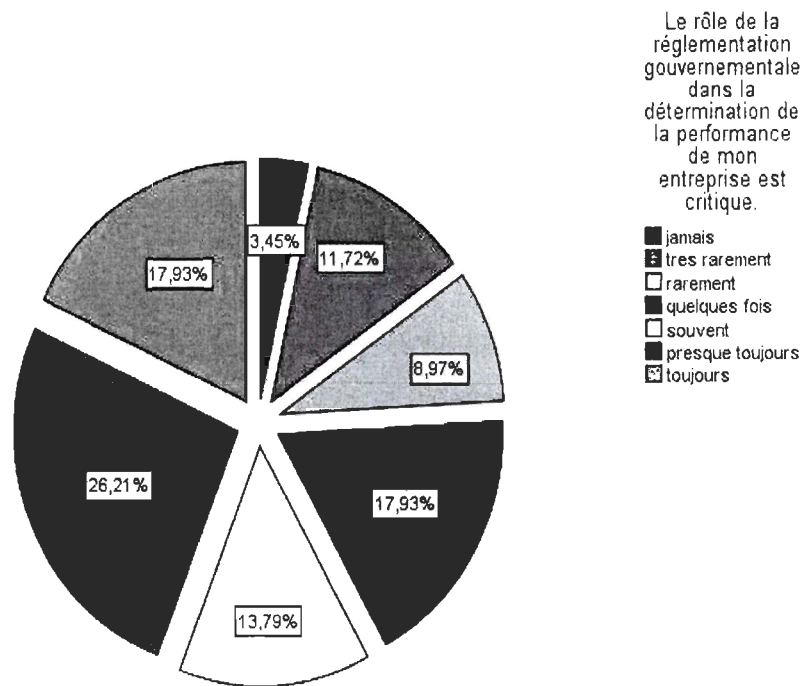


Figure 34. Le rôle de la réglementation gouvernementale dans la détermination de la performance de mon entreprise est critique

Nous remarquons que pour la plupart des répondants considèrent leur environnement de projets est plus que souvent soumis aux incertitudes et autres aléas (21.38 % + 31.03 % + 24.14 %).

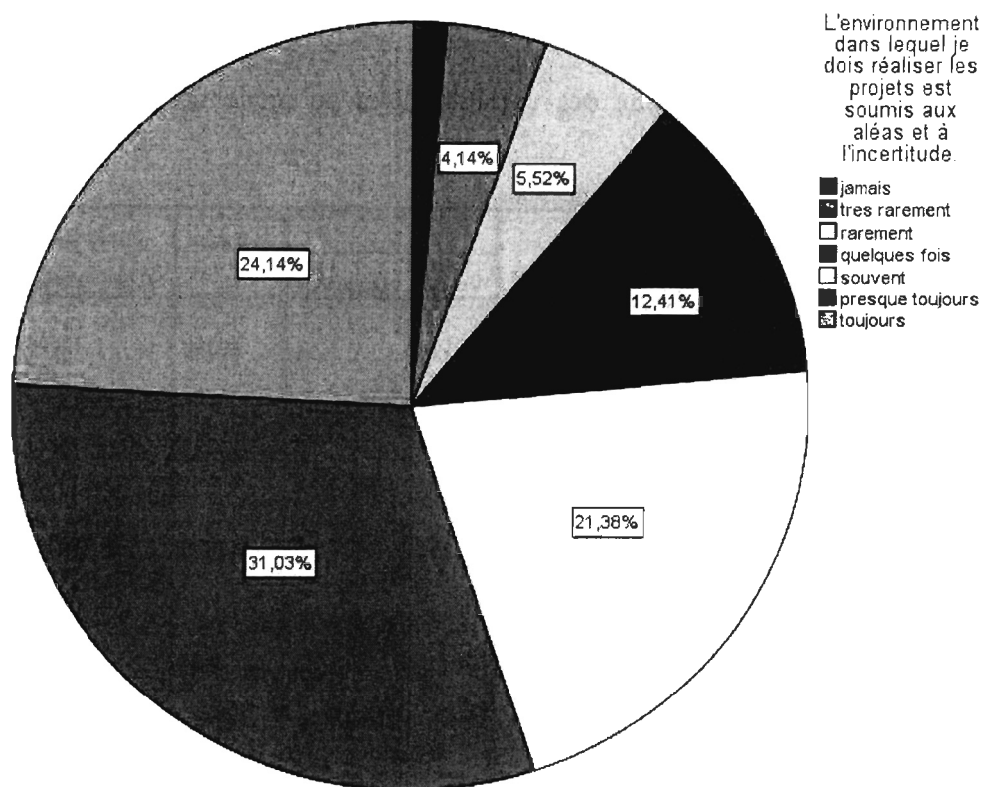


Figure 35. L'environnement dans lequel je dois réaliser les projets est soumis aux aléas et aux incertitudes

Dans le tableau 3 ci après, on retrouve un classement qui permet de ranger les modes de pensée ainsi que les questions reliées à l'environnement des projets afin de voir quels sont les facteurs les plus importants en fonction de leur moyenne. Les chiffres 1 à 7 sont utilisés dans le questionnaire pour représenter les options de réponse "jamais" à "toujours". Dépendamment de la question posée, la valeur des chiffres peut avoir des significations différentes. Ainsi, avec cette analyse, on peut observer les facteurs qui ont obtenu un taux d'accord élevé parmi nos répondants. Avec un accord moyen de 5.43, les gens s'entendent à reconnaître un impact des nouvelles technologies dans les projets qu'ils pilotent; avec un accord de 5.9, que

leurs décisions prises paraissent bonnes; avec un accord de 5.05, que leurs premières impressions sur les gens paraissent bonnes.

Tableau 3. La moyenne des variables liées au mode de pensée des gestionnaires

	Statistiques		Moyenne	Erreur std. de la moyenne
	Valide	Manquante		
Réfléchir longuement est quelque chose qui me donne peu de satisfaction.	147	2	3,4898	,12376
Je peux sentir généralement lorsqu'une personne a raison ou tort, même si je ne peux pas expliquer comment je le sais.	147	2	4,7823	,10815
Habituellement, j'ai une base rationnelle pour les décisions que je prends.	144	5	5,5486	,09236
Je fais confiance à mes premières impressions sur les gens.	146	3	4,9315	,09100
Quand il s'agit de faire confiance aux gens, je peux habituellement me fier à mes intuitions	146	3	5,2945	,08314
Lorsque je prends une décision, je considère plusieurs options pour un même but.	144	5	5,8958	,08744
Je n'aime pas avoir à faire beaucoup de réflexion.	144	5	2,7014	,11240
Je préfère faire quelque chose qui m'oblige à développer mes capacités de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion.	144	5	5,1736	,12862
Quand je prends une décision, je m'appuie sur mon instinct.	144	5	4,1319	,11588
Mes premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes.	145	4	5,0552	,09170
Je revérifie mes sources d'information pour être sûr d'avoir les informations exactes avant de prendre une décision.	144	5	5,4653	,10238
J'essaie d'éviter les situations qui nécessitent une intense réflexion	144	5	2,7083	,12577
Quand je prends des décisions, j'ai tendance à me fier à mon intuition.	143	6	4,3776	,11984

Je préfère plus les problèmes complexes que les problèmes simples.	143	6	4,6993	,14383
J'ai confiance en mes intuitions.	146	3	5,2808	,10412
En général, je prends des décisions qui me paraissent bonnes.	144	5	5,9028	,06486
Lorsque je prends une décision, il est plus important pour moi de sentir que la décision est bonne que d'avoir un raisonnement rationnel qui la supporte.	143	6	4,4056	,13938
Je prends des décisions d'une manière logique et systématique.	146	3	5,3493	,09353
Quand je prends une décision, je fais confiance à mes sentiments et à mes réactions intérieures.	144	5	4,7500	,12289
Ma prise de décision nécessite une réflexion approfondie.	144	5	4,7569	,10301
La concurrence dans le secteur dans lequel je fonctionne est très intense.	144	5	5,2361	,12504
L'impact des développements technologiques (... les nouveaux produits, les nouvelles procédures) sur la performance de mon organisation est très importante.	144	5	5,4306	,11393
Le rôle de la réglementation gouvernementale dans la détermination de la performance de mon entreprise est critique.	145	4	4,7724	,14607
L'environnement dans lequel je dois réaliser les projets est soumis aux aléas et à l'incertitude.	145	4	5,3793	,11989

4.3 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales consiste à transformer des variables liées entre elles en de nouvelles variables décorréelées les unes des autres. Ces nouvelles variables sont nommées "composantes principales". Cette analyse permet au praticien de réduire l'information en un nombre plus limité de facteurs que le nombre initial de variables. Dans notre recherche, elle nous permet de déterminer quelles sont les grandes dimensions qui ont un impact sur le recours à l'improvisation chez les

individus. Cette analyse va être faite pour l'ensemble des répondants au questionnaire.

Analyse en composantes principales pour tous les répondants

Six (6) facteurs ont été extraits suite à l'analyse factorielle sur tous les répondants de notre échantillon. Nous avons eu recours à la règle de Kaiser pour l'extraction. La figure 36 est le diagramme de Scree Plot obtenue suite à notre analyse en composantes principales sur les vingt et quatre (24) variables du tableau 3.

D'après le test de sphéricité de Bartlett, on peut dire que nos données sont bien factorisables. En effet la signification est de 0.000 comme l'indique le tableau 4.

Tableau 4. Indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,749
	Khi-deux approximé	773,681
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

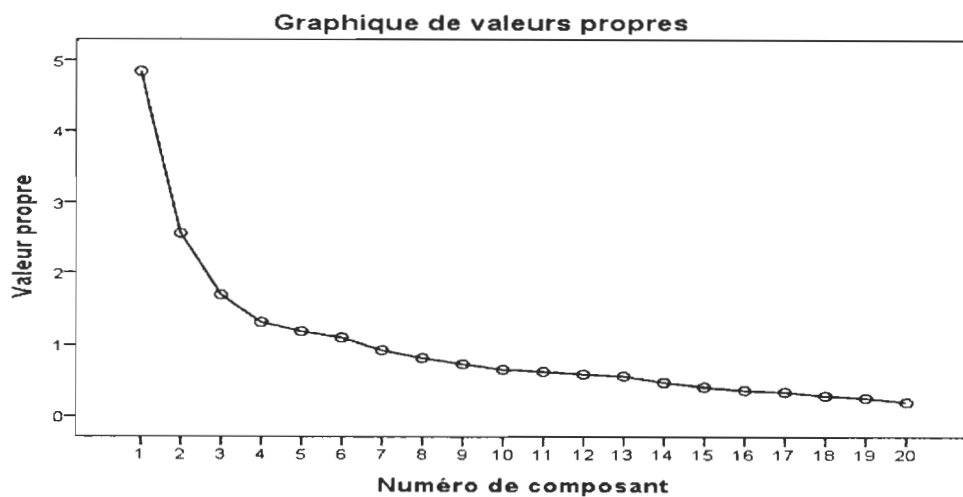


Figure 36. Scree Plot d'ensemble

Tableau 5. La variance totale expliquée d'ensemble

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,846	24,228	24,228	4,846	24,228	24,228
2	2,555	12,775	37,003	2,555	12,775	37,003
3	1,689	8,443	45,446	1,689	8,443	45,446
4	1,313	6,564	52,010	1,313	6,564	52,010
5	1,187	5,937	57,946	1,187	5,937	57,946
6	1,099	5,497	63,443	1,099	5,497	63,443
7	,929	4,644	68,087			
8	,819	4,094	72,182			
9	,735	3,676	75,858			
10	,657	3,287	79,145			
11	,630	3,152	82,296			
12	,594	2,969	85,265			
13	,565	2,823	88,088			
14	,478	2,392	90,480			
15	,416	2,079	92,559			
16	,371	1,853	94,412			
17	,349	1,746	96,158			
18	,297	1,484	97,642			
19	,266	1,330	98,972			
20	,206	1,028	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 6. Matrice des composantes après rotation

Matrice des composantes après rotation ^a						
	Composante					
	1	2	3	4	5	6
J'ai confiance en mes intuitions.	,762	-,076	,044	,224	,030	,086
Je fais confiance à mes premières impressions sur les gens.	,738	-,243	-,006	-,024	,083	,153
Mes premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes.	,708	-,144	-,110	,171	,131	-,152
Quand je prends une décision, je m'appuie sur mon instinct.	,694	,139	,398	,073	-,288	,193
Quand je prends des décisions, j'ai tendance à me fier à mon intuition.	,673	-,258	,269	,081	-,127	,078
Quand je prends une décision, je fais confiance à mes sentiments et à mes réactions intérieures.	,598	,231	,131	,131	-,047	-,331
Quand il s'agit de faire confiance aux gens, je peux habituellement me fier à mes intuitions	,532	-,322	-,393	,273	-,024	-,162
Ma prise de décision nécessite une réflexion approfondie.	-,084	,772	-,234	-,140	,091	-,162
Je revérifie mes sources d'information pour être sûr d'avoir les informations exactes avant de prendre une décision.	-,063	,727	-,077	,029	,104	-,067
Je préfère faire quelque chose qui m'oblige à développer mes capacités de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion.	-,167	,658	-,144	-,031	,026	,327
Je prends des décisions d'une manière logique et systématique.	-,176	,475	-,213	-,331	,050	-,168
Je n'aime pas avoir à faire beaucoup de réflexion.	,168	-,207	,769	,032	-,133	-,155
Réfléchir longuement est quelque chose qui me donne peu de satisfaction.	,099	-,267	,690	-,047	,294	,028
J'essaie d'éviter les situations qui nécessitent une intense réflexion	-,064	-,161	,600	,219	-,271	-,096
Je peux sentir généralement lorsqu'une personne a raison ou tort, même si je ne peux pas expliquer comment je le sais.	,205	-,121	-,081	,760	-,094	,230
Lorsque je prends une décision, il est plus important pour moi de sentir que la décision est bonne que d'avoir un raisonnement rationnel qui la supporte.	,181	-,058	,222	,679	,028	-,219
Lorsque je prends une décision, je considère plusieurs options pour un même but.	-,010	,150	,018	,013	,822	,213
Habituellement, j'ai une base rationnelle pour les décisions que je prends.	-,109	,098	-,408	-,395	,528	-,046
Je préfère plus les problèmes complexes que les problèmes simples.	,128	-,028	-,134	,081	,220	,798
En général, je prends des décisions qui me paraissent bonnes.	,285	,243	-,127	,370	,389	-,432

Il y a 6 facteurs qui ont été extraits en faisant l'analyse dans le groupe des répondants. Ces six facteurs représentent à eux seuls 63.44 % de la variance expliquée et donc de la variation entre les 20 questions sur le mode de pensée et la façon dont on recourt à l'improvisation. Ces six facteurs sont:

1. La confiance aux premières intentions sur les gens;
2. L'appui sur l'instinct en prenant des décisions;
3. Les premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes;
4. La rationalité
5. Les problèmes
6. Le fait d'éviter des réflexions approfondies avant une prise de décision.

4.4 Analyse comparative des données favorisant le recours à l'improvisation

Nous allons nous pencher sur les données recueillies pour évaluer les liens entre le recours à l'improvisation et les divers variables telles que le type de projet, le secteur d'activité des gestionnaires, la fonction, le niveau d'études, le niveau d'expérience des gestionnaires ou encore le nombre de projets assumés en même temps.

Tableau 7. le secteur d'activité et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

improvisation					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,712	8	,464	,356	,941
Intra-groupes	151,076	116	1,302		

Total	154,788	124			
-------	---------	-----	--	--	--

D'après nos résultats, les secteurs d'activités n'ont pas vraiment un lien avec le recours à l'improvisation. Néanmoins nous pouvons notifier que des secteurs tels que les services professionnels et la construction sont plus propices à un recours à l'improvisation que les secteurs agricoles.

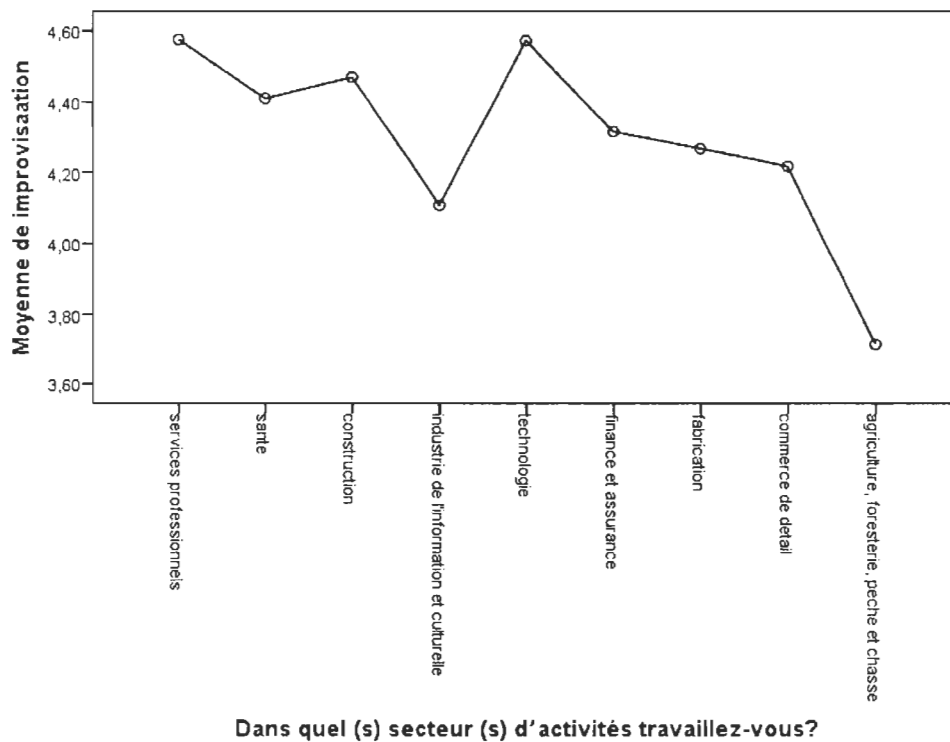


Figure 37. le secteur d'activité et le recours à l'improvisation

Tableau 8. la fonction occupée et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

Improvisation					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,300	1	1,300	,998	,320
Intra-groupes	130,228	100	1,302		
Total	131,528	101			

Bien qu'on ne détecte un lien entre la fonction assumée et le recours à l'improvisation, on remarque tout de même que les chefs de projets recourent moins que les membres d'équipe de projets à l'improvisation.

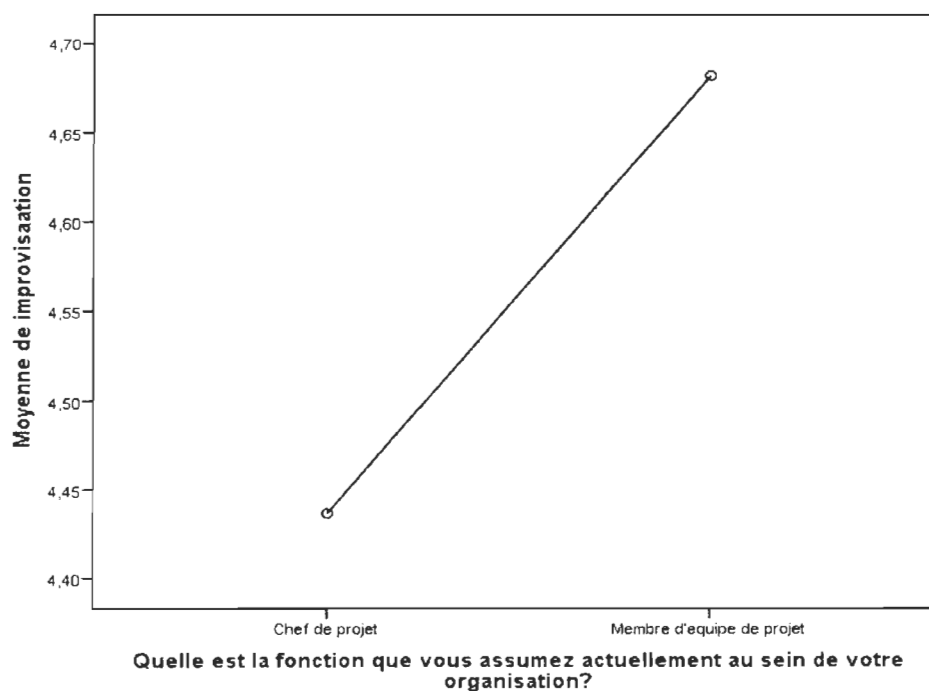
**Figure 38. La fonction occupée et le recours à l'improvisation**

Tableau 9. La longévité dans la fonction occupée et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

improvisation					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,216	3	1,739	1,399	,247
Intra-groupes	147,919	119	1,243		
Total	153,135	122			

On remarque d'après les comparaisons multiples ici, que les acteurs de projet en activité depuis moins de 2 ans à leur fonction ont tendance à plus recourir à l'improvisation que ceux ayant une ancienneté comprise entre 2 et 5 ans. En effet, il est à noter une différence significative de 0.059 entre le – de 2 ans et les 2 à 5 ans.

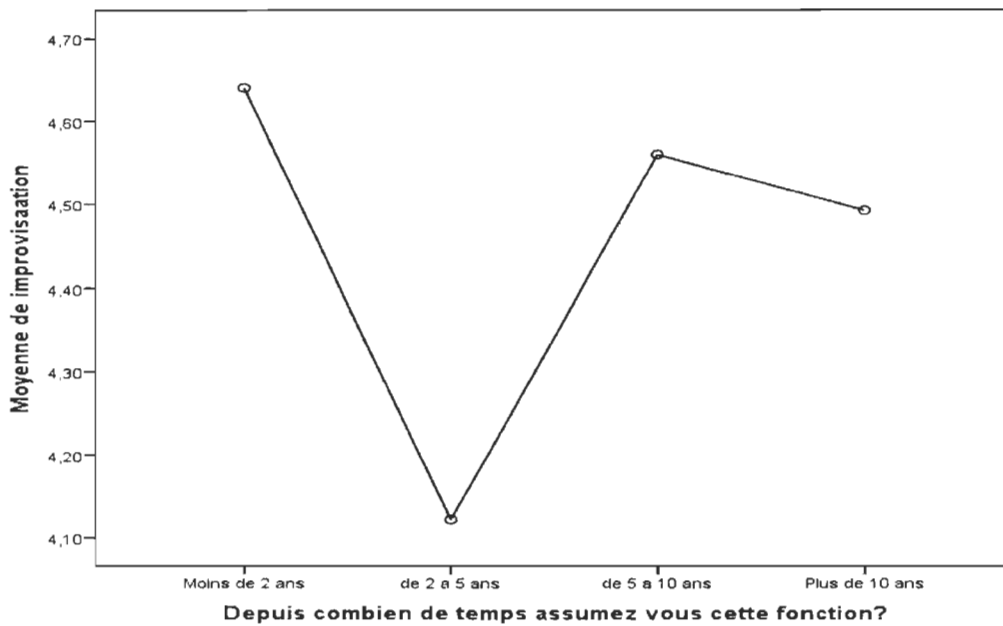


Figure 39. La longévité dans la fonction occupée et le recours à l'improvisation

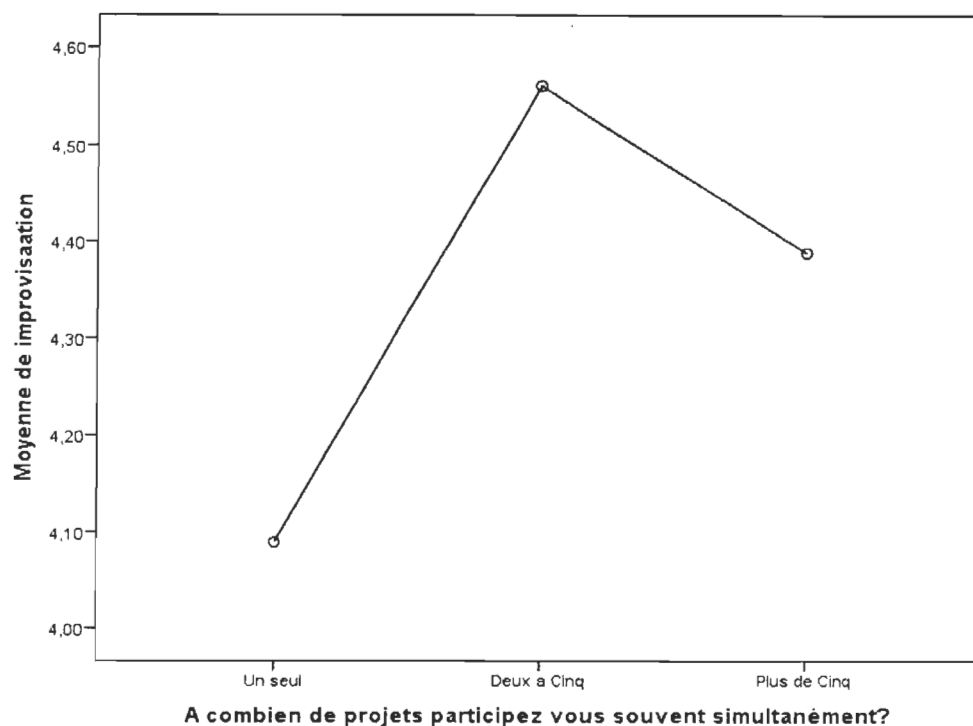


Figure 40. Le nombre de projets auquel on participe et le recours à l'improvisation

Ici, on remarque que l'hypothèse est nulle. Il n'y a pas de différence significative entre les mesures. Néanmoins, d'après le diagramme des moyennes, nous remarquons que les acteurs qui ont un seul projet à réaliser recourent moins à l'improvisation que ceux qui ont plus de deux simultanément. Ce cas est compréhensible car en étant sur un seul projet, on est mieux concentré et mieux soumis à une forte activité que si on est sur plusieurs projets en même temps. Mais ce recours à l'improvisation a tendance à diminuer chez les plus de 5 projets, ce qui semble être difficile à expliquer.

Tableau 10. Le nombre de projets auquel on participe et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

improvisation

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,046	2	1,523	1,218	,299
Intra-groupes	150,089	120	1,251		
Total	153,135	122			

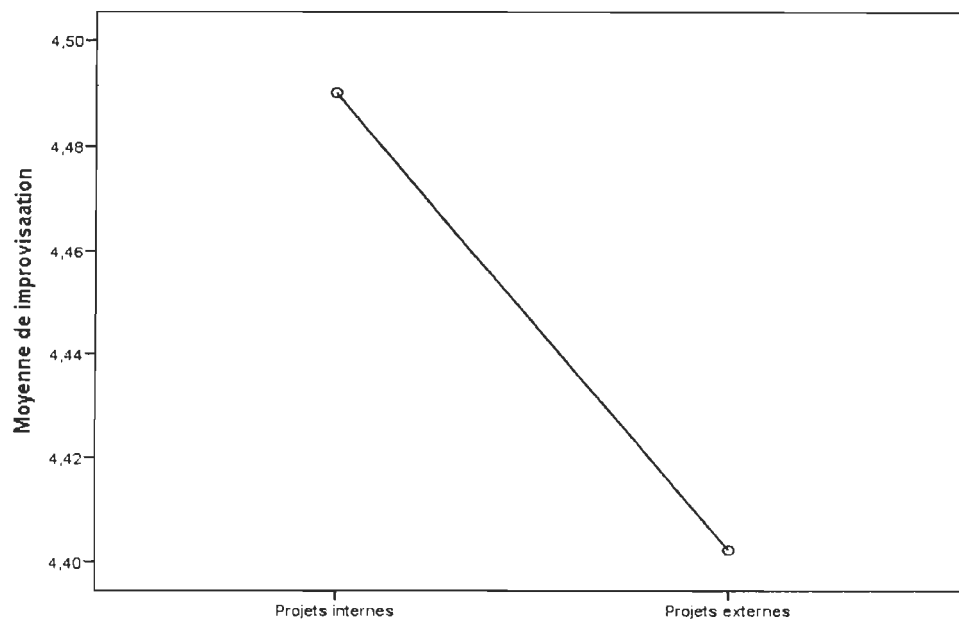
Tableau 11. Le cadre des projets et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

improvisation

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,237	1	,237	,188	,666
Intra-groupes	152,898	121	1,264		
Total	153,135	122			

On remarque que l'hypothèse est nulle. Il n'y a pas de différence significative entre les projets internes et externes et le recours à l'improvisation. Néanmoins, d'après le diagramme des moyennes, nous remarquons une légère domination des projets internes. Ceci peut s'expliquer par le fait que les projets internes sont moins soumis aux regards et avis des acteurs externes donc plus laxiste.



On distingue généralement les projets externes et des projets internes.
Est-ce que les projets auxquels vous avez participé sont:

Figure 41. Le cadre des projets et le recours à l'improvisation

Tableau 12. Le genre et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

Improvisation

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,671	1	1,671	1,335	,250
Intra-groupes	146,472	117	1,252		
Total	148,143	118			

L'hypothèse est nulle et ne permet pas de dire si le genre a un lien avec le recours à l'improvisation. Ceci étant, le diagramme des moyennes nous indique que les femmes ont plus recours à l'improvisation que les hommes.

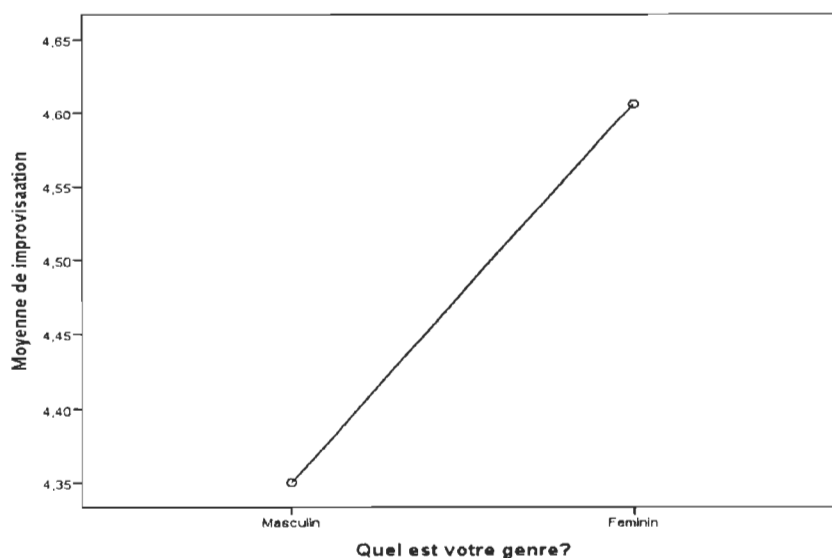


Figure 42. Le genre et le recours à l'improvisation

Tableau 13. La tranche d'âge et le recours à l'improvisation-Anova

ANOVA à 1 facteur

improvisation

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,655	3	2,218	1,807	,150
Intra-groupes	144,853	118	1,228		
Total	151,508	121			

On remarque une grande différence entre le recours à l'improvisation de la catégorie des 26 à 34 ans et celle des plus de 35 ans. On a comme l'impression qu'au début de la profession (les moins de 25 ans) ont tendance à suivre à la lettre les consignes et méthodes donc recourent beaucoup moins à l'improvisation, ce qui est bien normal et plus ils prennent de l'expérience, ils se laissent aller à improviser selon les situations de gestion qui se présentent. Mais ce recours à l'improvisation diminue dès qu'on atteint 35 ans donc environs 10 ans après, certainement parce que les acteurs de projets ont eu le temps de vivre plusieurs situations qui leur permettent de prendre de l'avance et d'inclure plus de données pour leur permettre de mieux piloter les projets sans rencontrer autant de nouvelles situations non prévues.

Tableau 14. La tranche d'âge et le recours à l'improvisation

Comparaisons multiples

Variable dépendante: improvisation

	(I) Quelle est votre tranche d'âge?	(J) Quelle est votre tranche d'âge?	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
LSD	Moins de 25 ans	De 26 a 34 ans	-,86555	,69383	,215	-2,2395	,5084
		De 35 a 49 ans	-,20106	,65721	,760	-1,5025	1,1004
		Plus de 50 ans	-,20536	,65937	,756	-1,5111	1,1004
	De 26 a 34 ans	Moins de 25 ans	,86555	,69383	,215	-,5084	2,2395
		De 35 a 49 ans	,66449*	,30813	,033	,0543	1,2747
		Plus de 50 ans	,66019*	,31270	,037	,0409	1,2794
	De 35 a 49 ans	Moins de 25 ans	,20106	,65721	,760	-1,1004	1,5025
		De 26 a 34 ans	-,66449*	,30813	,033	-1,2747	-,0543
		Plus de 50 ans	-,00430	,21979	,984	-,4395	,4309
	Plus de 50 ans	Moins de 25 ans	,20536	,65937	,756	-1,1004	1,5111
		De 26 a 34 ans	-,66019*	,31270	,037	-1,2794	-,0409
		De 35 a 49 ans	,00430	,21979	,984	-,4309	,4395
Bonferroni	Moins de 25 ans	De 26 a 34 ans	-,86555	,69383	1,000	-2,7274	,9963
		De 35 a 49 ans	-,20106	,65721	1,000	-1,9647	1,5625
		Plus de 50 ans	-,20536	,65937	1,000	-1,9747	1,5640
	De 26 a 34 ans	Moins de 25 ans	,86555	,69383	1,000	-,9963	2,7274
		De 35 a 49 ans	,66449	,30813	,198	-,1624	1,4913
		Plus de 50 ans	,66019	,31270	,221	-,1789	1,4993
Plus de 50 ans	Moins de 25 ans	,20106	,65721	1,000	-1,5625	1,9647	
	De 26 a 34 ans	-,66449	,30813	,198	-1,4913	,1624	
	Plus de 50 ans	-,00430	,21979	1,000	-,5941	,5855	
i	De 35 a 49 ans	Moins de 25 ans	,20536	,65937	1,000	-1,5640	1,9747
		De 26 a 34 ans	-,66019	,31270	,221	-1,4993	,1789
		De 35 a 49 ans	,00430	,21979	1,000	-,5855	,5941

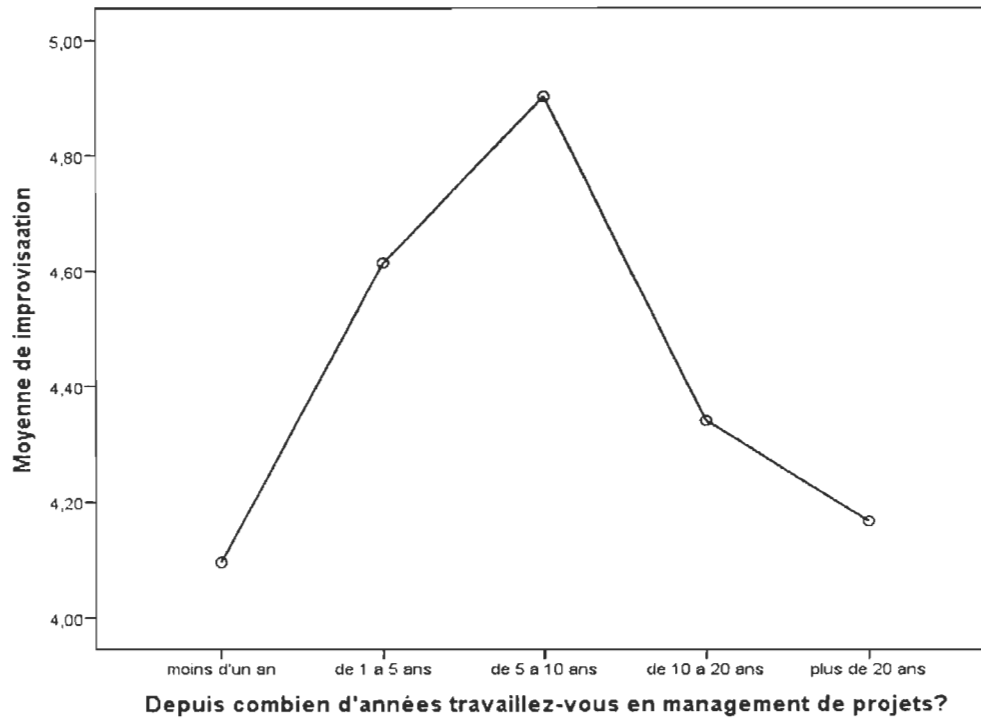


Figure 43. Le nombre d'année de fonction en management de projet et le recours à l'improvisation

Il n'existe pas de différence significative entre les groupes en étude car la signification est supérieure à 0.05. On peut donc conclure que le nombre d'année en management de projet n'a pas grande influence sur le recours à l'improvisation. Néanmoins il existe une certaine chute du recours à l'improvisation après le groupe des 5 à 10 ans en Management de projet.

Tableau 15. Le niveau en management de projet et le recours à l'improvisation(a)

Comparaisons multiples

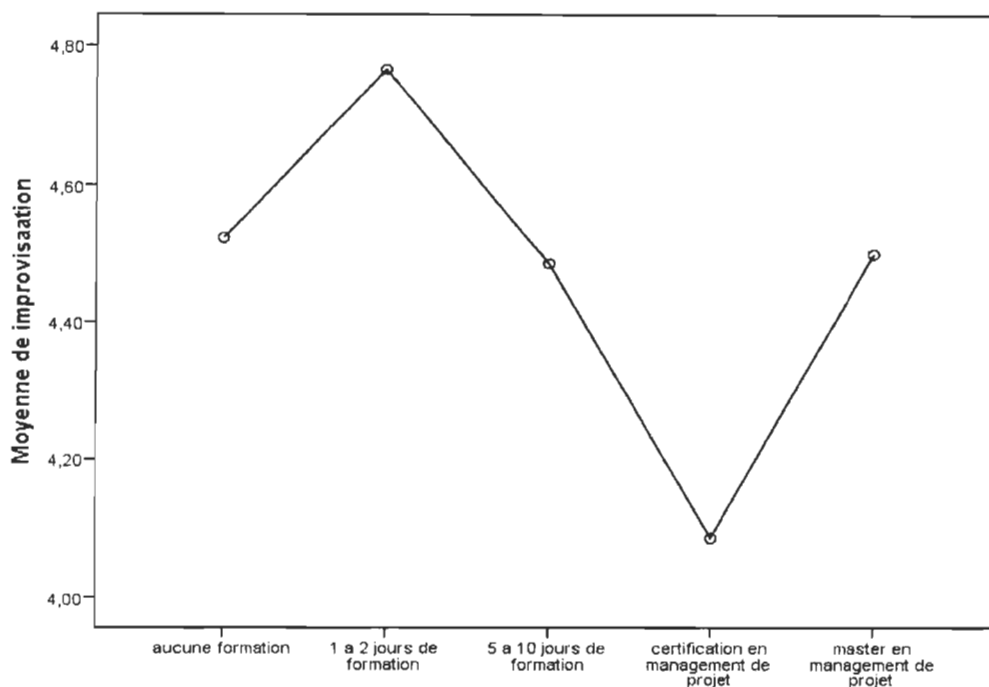
Variable dépendante: improvisation

	(I) Depuis combien d'années travaillez-vous en management de projets?	(J) Depuis combien d'années travaillez-vous en management de projets?	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
LSD	moins d'un an	de 1 a 5 ans	-,51967	,67970	,446	-1,8657	,8263
		de 5 a 10 ans	-,80736	,68148	,239	-2,1569	,5422
		de 10 a 20 ans	-,24444	,66025	,712	-1,5519	1,0630
		plus de 20 ans	-,07143	,67049	,915	-1,3992	1,2563
	de 1 a 5 ans	moins d'un an	,51967	,67970	,446	-,8263	1,8657
		de 5 a 10 ans	-,28769	,33021	,385	-,9416	,3662
		de 10 a 20 ans	,27522	,28382	,334	-,2868	,8373
		plus de 20 ans	,44824	,30688	,147	-,1595	1,0559
	de 5 a 10 ans	moins d'un an	,80736	,68148	,239	-,5422	2,1569
		de 1 a 5 ans	,28769	,33021	,385	-,3662	,9416
		de 10 a 20 ans	,56291	,28805	,053	-,0075	1,1333
		plus de 20 ans	,73593*	,31080	,020	,1205	1,3514
de 10 a 20 ans	moins d'un an	,24444	,66025	,712	-1,0630	1,5519	
	de 1 a 5 ans	-,27522	,28382	,334	-,8373	,2868	
	de 5 a 10 ans	-,56291	,28805	,053	-1,1333	,0075	
	plus de 20 ans	,17302	,26099	,509	-,3438	,6898	
plus de 20 ans	moins d'un an	,07143	,67049	,915	-1,2563	1,3992	
	de 1 a 5 ans	-,44824	,30688	,147	-1,0559	,1595	
	de 5 a 10 ans	-,73593*	,31080	,020	-1,3514	-,1205	
	de 10 a 20 ans	-,17302	,26099	,509	-,6898	,3438	
Bonferroni	moins d'un an	de 1 a 5 ans	-,51967	,67970	1,000	-2,4641	1,4248
		de 5 a 10 ans	-,80736	,68148	1,000	-2,7569	1,1422
		de 10 a 20 ans	-,24444	,66025	1,000	-2,1333	1,6444

	plus de 20 ans	-,07143	,67049	1,000	-1,9895	1,8467
	moins d'un an	,51967	,67970	1,000	-1,4248	2,4641
de 1 a 5 ans	de 5 a 10 ans	-,28769	,33021	1,000	-1,2323	,6570
	de 10 a 20 ans	,27522	,28382	1,000	-,5367	1,0872
	plus de 20 ans	,44824	,30688	1,000	-,4297	1,3262
	moins d'un an	,80736	,68148	1,000	-1,1422	2,7569
de 5 a 10 ans	de 1 a 5 ans	,28769	,33021	1,000	-,6570	1,2323
	de 10 a 20 ans	,56291	,28805	,530	-,2611	1,3870
	plus de 20 ans	,73593	,31080	,195	-,1532	1,6251
	moins d'un an	,24444	,66025	1,000	-1,6444	2,1333
de 10 a 20 ans	de 1 a 5 ans	-,27522	,28382	1,000	-1,0872	,5367
	de 5 a 10 ans	-,56291	,28805	,530	-1,3870	,2611
	plus de 20 ans	,17302	,26099	1,000	-,5736	,9196
	moins d'un an	,07143	,67049	1,000	-1,8467	1,9895
plus de 20 ans	de 1 a 5 ans	-,44824	,30688	1,000	-1,3262	,4297
	de 5 a 10 ans	-,73593	,31080	,195	-1,6251	,1532
	de 10 a 20 ans	-,17302	,26099	1,000	-,9196	,5736

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Il nous apparait ici que les gestionnaires, titulaires d'un certificat sont les moins sujets à recourir à l'improvisation. Bien que ce résultat ne soit pas significatif, il est quand même important de relever cet aspect et on remarque une différence un peu grande entre le groupe 1 à 2 jours de formation et celui de ceux ayant un certificat en management de projet.



Quel est votre plus haut niveau de formation en management de projet?

Figure 44. Le niveau en management de projet et le recours à l'improvisation(b)

Nous remarquons que la valeur du coefficient est de 0.492, ce qui n'est pas excellent puisqu'il ne dépasse pas le seuil minimum requis de 0.7 (Nunnally, 1978). Ce seuil, que d'autres jugent arbitraire, est quand même largement accepté par les scientifiques. Ainsi donc, nous pouvons aussi dire qu'il n'y a pas de cohérence satisfaisante entre nos éléments.

Tableau 16. L'incertitude de l'environnement des projets et le recours à l'improvisation(a)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,492	4

D'après l'élément suivant, nous pouvons dire tout de même que les développements technologiques et les aléas ou incertitudes du milieu de nos projets nous font recourir à l'improvisation plus que la concurrence ou encore quelque rôle de la réglementation gouvernementale.

Tableau 17. L'incertitude de l'environnement des projets et le recours à l'improvisation(b)

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
La concurrence dans le secteur dans lequel je fonctionne est très intense.	15,5845	10,046	,262	,442
L'impact des développements technologiques (... les nouveaux produits, les nouvelles procédures) sur la performance de mon organisation est très importante.	15,4014	9,660	,385	,339
Le rôle de la réglementation gouvernementale dans la détermination de la performance de mon entreprise est critique.	16,0634	9,648	,186	,533
L'environnement dans lequel je dois réaliser les projets est soumis aux aléas et à l'incertitude.	15,4225	9,693	,349	,367

On remarque avec évidence une corrélation entre le recours à l'improvisation et la rationalité tout comme avec la confiance en son intuition. Ces relations sont inverses entre l'improvisation et la rationalité ou l'intuition. En effet, le recours à

l'improvisation et la rationalité ont une signification de 0.015, ce qui est très bon. Ce résultat signifie que les individus rationnels recourent moins à l'improvisation que ceux se basant sur leur intuition (significatif à -0.398).

Ceci nous semble normal car un individu rationnel se base sur les faits et expériences vécues au contraire de celui qui se base sur son instinct, qui lui agit, en fonction de son feeling dans le temps. Se baser sur les expériences et les faits favorise de manière certaine la diminution du risque d'échec.

Tableau 18. Le recours à l'improvisation en lien avec la rationalité et l'intuition

		Corrélations		
		improvisation	Rationalité	ConfianceIntuition
improvisation	Corrélation de Pearson	1	-,231*	,393**
	Sig. (bilatérale)		,015	,000
	N	126	111	116
Rationalité	Corrélation de Pearson	-,231*	1	-,398**
	Sig. (bilatérale)	,015		,000
	N	111	129	123
ConfianceIntuition	Corrélation de Pearson	,393**	-,398**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	116	123	135

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 19. Diverses situations managériales et le recours à l'improvisation(a)

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Eviction d'un collaborateur	129	1,00	5,00	2,0698	1,21312
Suivi de projet	131	1,00	5,00	2,3893	1,14066
Gestion de réunion stratégique	130	1,00	5,00	2,5846	1,19938
Organisation/Priorisation du temps	130	1,00	5,00	2,6077	1,21040

Evaluation d'un collaborateur	131	1,00	5,00	2,6107	1,22520
Négociation avec des acteurs externes	130	1,00	5,00	3,0846	1,18148
Animation/Coordination de collaborateurs transversaux	128	1,00	5,00	3,0859	1,16394
Négociation avec des acteurs internes	130	1,00	5,00	3,1385	1,12583
Gestion de conflits	131	1,00	5,00	3,3435	1,30544
Gestion de crise, d'aléas	130	1,00	5,00	3,3769	1,29558
Gestion de réunion participative	128	1,00	5,00	3,5234	1,10806
Prise de décision en information imparfaite	131	1,00	5,00	3,5420	1,16526
Motivation d'un collaborateur	131	1,00	5,00	3,5496	1,09694
N valide (listwise)	129				

Tableau 20. Diverses situations managériales et le recours à l'improvisation(b)

		ANOVA à 1 facteur				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Evaluation d'un collaborateur	Inter-groupes	55,903	31	1,803	1,293	,174
	Intra-groupes	129,665	93	1,394		
	Total	185,568	124			
Gestion de conflits	Inter-groupes	70,949	31	2,289	1,561	,053
	Intra-groupes	136,379	93	1,466		
	Total	207,328	124			
Organisation/Priorisation du temps	Inter-groupes	71,677	31	2,312	1,912	,009
	Intra-groupes	111,258	92	1,209		
	Total	182,935	123			
Prise de décision en information imparfaite	Inter-groupes	58,614	31	1,891	1,593	,046
	Intra-groupes	110,394	93	1,187		
	Total	169,008	124			
Suivi de projet	Inter-groupes	52,682	31	1,699	1,476	,079
	Intra-groupes	107,110	93	1,152		
	Total	159,792	124			

Négociation avec des acteurs internes	Inter-groupes	48,619	31	1,568	1,394	,114
	Intra-groupes	103,470	92	1,125		
	Total	152,089	123			
Négociation avec des acteurs externes	Inter-groupes	58,147	31	1,876	1,595	,046
	Intra-groupes	108,200	92	1,176		
	Total	166,347	123			
Eviction d'un collaborateur	Inter-groupes	51,309	30	1,710	1,256	,204
	Intra-groupes	125,293	92	1,362		
	Total	176,602	122			
Animation/Coordination de collaborateurs transversaux	Inter-groupes	60,933	31	1,966	1,689	,029
	Intra-groupes	107,091	92	1,164		
	Total	168,024	123			
Gestion de crise, d'aléas	Inter-groupes	75,963	31	2,450	1,739	,023
	Intra-groupes	129,674	92	1,409		
	Total	205,637	123			
Gestion de réunion participative	Inter-groupes	60,203	31	1,942	2,126	,003
	Intra-groupes	82,223	90	,914		
	Total	142,426	121			
Gestion de réunion stratégique	Inter-groupes	63,292	30	2,110	1,726	,025
	Intra-groupes	113,643	93	1,222		
	Total	176,935	123			
Motivation d'un collaborateur	Inter-groupes	64,192	31	2,071	2,463	,000
	Intra-groupes	78,176	93	,841		
	Total	142,368	124			

En observant les tableaux précédents, nous constatons avec évidence les diverses situations qui provoquent le recours à l'improvisation en gestion de projet. Nos résultats se rapprochent de ceux qu'Aristide Vignikin (2010) a eu à énumérer après son étude sur les situations managériales de projet qualifiées d'improvisationnelles.

Nos situations managériales se classent ainsi par ordre d'importance :

- la motivation d'un collaborateur
- la prise décision en information imparfaite

- la gestion de réunion participative
- la gestion de crise, d'aléas
- la gestion de conflits
- la négociation avec des acteurs internes
- l'animation ou la coordination de collaborateurs transversaux
- la négociation avec des acteurs externes
- l'évaluation d'un collaborateur
- l'organisation du temps
- la gestion de réunion stratégique
- le suivi de projet
- l'éviction d'un collaborateur

Les acteurs de projet ont eu à improviser plusieurs fois au cours de leurs divers projets selon les résultats de notre questionnaire. En première position des situations managériales, vient la motivation d'un collaborateur. Ceci est bien compréhensible car quand on travaille en équipe, les motivations et dévouements des collègues jouent un grand rôle dans le succès de nos entreprises. Travailler avec un membre d'équipe qui ne se dévoue pas comme l'on voudrait peut amener à improviser afin d'éviter les retards d'exécution ou autres failles au processus normal.

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis des années, les organisations recourent à la gestion de projets afin de gérer leurs activités et conduire à bien leurs visions. Ceci afin de répondre à un milieu devenu très concurrentiel et dynamique. Que ce milieu de fonctionnement soit informatique, administratif, médical, sportif, ludique ou militaire, la gestion de projet trouve sa place dans le quotidien. La gestion de projet n'est donc plus à présenter, au contraire de plusieurs de ces facettes. Jusque là, la grande partie de la littérature et des recherches en gestion de projet se sont plus concentrées sur des aspects des projets autres que celui du recours à l'improvisation. Le thème de l'improvisation n'a pas bénéficié de nombre d'intérêts. Au nombre de ces auteurs qui s'y sont aventurés, on peut citer entre autres Adrot(2010), Morman et Miner(1998), Kamoche et Cunha(1998) ou Leybourne (2006 et 2010). Ce dernier à travers ces travaux nous a permis d'avoir un socle pour notre recherche.

Jusque là, l'improvisation a beaucoup plus été étudiée dans sa façon organisationnelle, l'aspect individuel souffre encore de travaux. C'est fort de ce constat que nous avons bien voulu nous y lancer et ainsi contribuer à une meilleure caricature de la gestion de projet dans son ensemble. Ainsi, notre objectif a été de répondre aux interrogations que nous nous posions. Ces questions étaient de savoir quelles sont les relations entre le recours à l'improvisation et le type de projet, l'incertitude, le niveau d'expérience ou encore leur propension à accepter l'improvisation. Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons choisi de réaliser un questionnaire avec le site internet *surveymonkey*. Des gestionnaires et

acteurs de projets du Québec principalement mais aussi des autres provinces du Canada et de la France ont répondu à notre requête.

Beaucoup d'enseignements sont ressortis de cette recherche et ceux-ci sont issus d'un échantillon de 149 répondants dont 123 ont terminé le questionnaire, soit un pourcentage de 82.55 %.

Au regard de notre étude sur le recours à l'improvisation en gestion de projet, il est important de noter que cette étude tente d'identifier les déterminants de cette situation. Transposer ces résultats, même s'ils sont issus d'une base de données très riche par la qualité des répondants et par la quantité, n'est pas exempt de tout reproche. Notamment les reproches suivants sont à relever :

- ✓ Les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à un niveau international au vu du nombre de répondants (149) même si ce nombre est quand même beaucoup pour une recherche de cet acabit.
- ✓ La localisation des répondants ne permet pas d'identifier une région ou un pays pour ce qui est du recours à l'improvisation afin de généraliser le résultat selon un cadre de vie. Ce recueil a été fait dans de divers contextes culturels, ce qui fait une disparité culturelle à ne pas négliger.
- ✓ Le secteur d'emploi diversifié des répondants ne nous permet pas de faire une généralisation du recours à l'improvisation par rapport à un secteur d'activité. Les secteurs d'activités sont diversement représentés. Il aurait été bien d'avoir une même proportion pour tous les secteurs d'activité.

Outre ces limites, un certain nombre de résultats intéressants nous est apparu après les études réalisées. Ces principaux résultats nous amènent à établir les conclusions suivantes :

- Les individus rationnels ont tendance à moins recourir à l'improvisation en gestion de projet;

- Les individus faisant confiance à leur intuition ont plus tendance à recourir à l'improvisation;
- L'incertitude des projets, le secteur d'activité, la fonction occupée et le nombre de temps depuis lequel on l'occupe n'ont pas un lien prouvé avec le recours à l'improvisation même si des aspects de ces variables sont plus propices au recours à l'improvisation;
- Le nombre de projets auquel on participe, le genre du projet, le genre du gestionnaire, la tranche d'âge, le nombre d'années depuis qu'on travaille en management de projets ou le niveau de formation en management de projet n'ont pas forcément un lien avec le recours à l'improvisation même si des aspects de ces variables sont plus propices au recours à l'improvisation que d'autres;
- Les situations de gestion telles que la motivation d'un collaborateur, la prise de décision en information imparfaite, la gestion de réunion participative, la gestion de crise ou d'aléas, de conflits, la négociation avec des acteurs internes et la coordination de collaborateurs transversaux sont respectivement des situations propices à un recours à l'improvisation.

Nos résultats de recherche se rapprochent des travaux exploratoires d'Aristide Vignikin (2010) au niveau de l'aspect lié aux situations de gestion favorisant un recours à l'improvisation. Les études qui se sont intéressées au thème de l'improvisation se sont beaucoup plus penchées sur d'autres facettes, ce qui ne nous laisse pas le grand loisir de comparer notre étude.

Nous pensons que le recours à l'improvisation est un sujet qui devrait intéresser d'autres chercheurs. L'improvisation étant un fait de gestion de plus en plus commun à toutes sortes de secteurs, il serait intéressant de faire plus amples recherche sur les divers secteurs d'activité, les divers niveaux d'études ou encore le niveau d'expérience.

Une étude subséquente pourrait intégrer ces autres facteurs et déceler ainsi les

variables personnelles qui sont les plus ou moins importants et ainsi approfondir la connaissance du recours à l'improvisation dans nos projets.

Les résultats de cette recherche peuvent servir de socle à d'autres recherches sur le recours à l'improvisation visant un plus grand échantillon. En plus, à la vue de nos résultats nous pensons qu'on peut aller plus loin en faisant des recherches sur les degrés d'improvisation.

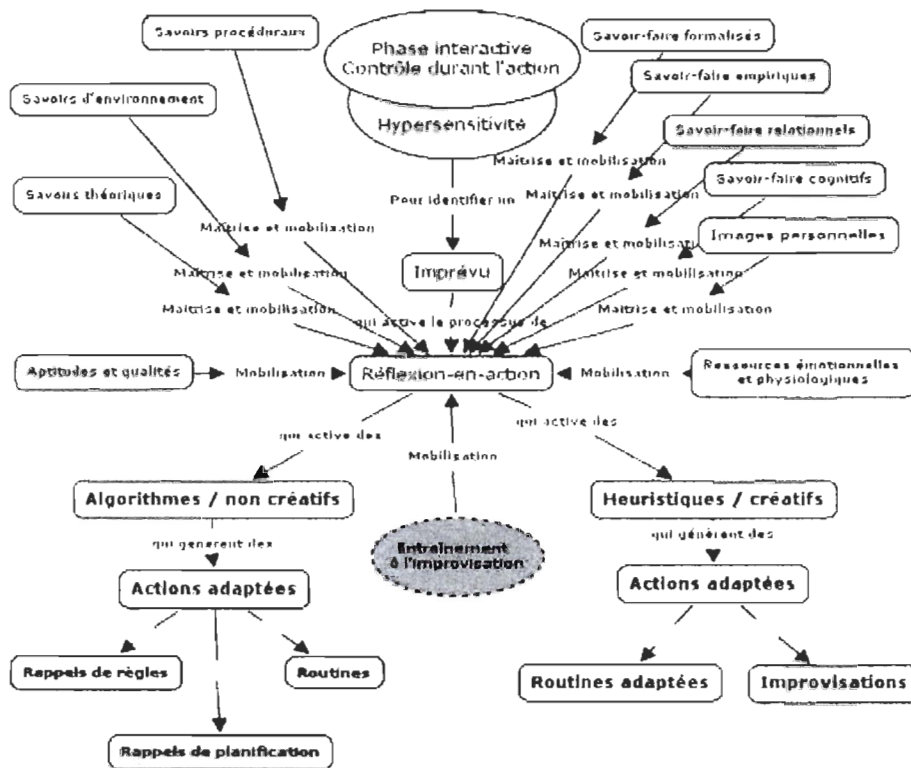
Le champ est ainsi ouvert et nous espérons que d'autres chercheurs étendront cette étude à une recherche plus exhaustive et permettant d'évaluer l'importance relative de différents aspects personnels.

Le sujet sur l'improvisation prend de l'ampleur dans le management de projet et nous ne pouvons qu'espérer que cette étude aura permis de donner une vue plus large sur le sujet et ainsi bénéficier d'un traitement plus en profondeur. Ceci ne serait que bénéfique pour tout amoureux de la gestion de projet.

ANNEXES

ANNEXE I

La gestion des imprévus en salle de classe selon Jean-Pierre Pelletier et France Jutras

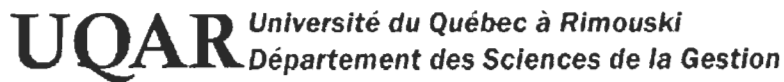


ANNEXE II

Tableau 1: Distinguer l'improvisation en temps de crise

	Routine	Crise
Improvisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'improvisation est à la base du fonctionnement organisationnel (Suchman, 1987 ; Suchman, 1993 ; Hatch, 1999). ▪ Innovation produit (Moorman, Miner, 1998 (b) ; Cunha, Kamoche, Cunha, 2003). ▪ Stratégie (Mintzberg, Hughes, 1985). ▪ Développement de l'improvisation comme compétence (Crossan, 1998 ; Vera, Crossan, 2004). ▪ Gestion des équipes (Vera, Crossan, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'improvisation s'avère nécessaire quand les procédures de crise ne sont pas adaptées (Hutchins, 1991). ▪ Improvisation nécessaire car pression temporelle et forte complexité (Crossan <i>et al.</i>, 2005). ▪ L'improvisation est un pont entre les routines et la résilience (Rerup, 2001). ▪ L'improvisation n'est pas automatique en crise (Roux-Dufort, Vidaillet, 2003). ▪ L'improvisation est une compétence de première nécessité pour assurer la survie (Barnett, Pratt, 2000).
Non Improvisation		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin de plans de continuité d'activité (Mitroff, Pearson, Harrington, 1996). ▪ Risque de rigidités (Staw, Sandelands, Dutton, 1981 ; Crossan, Lane, White, Klaus, 1996 ; Barnett, Pratt, 2000).

ANNEXE III

**Invitation à participer à une étude sur le recours à l'improvisation en gestion de projet**

Monsieur, Madame,

Nous sollicitons votre participation à cette enquête qui traite d'un sujet novateur en gestion de projet : celui de l'improvisation. Cette étude est menée par un étudiant de la Maîtrise en Gestion de Projet sous la supervision d'un professeur en Gestion de l'UQAR. Nous vous invitons à répondre au questionnaire accessible à l'adresse suivante :

<http://fr.surveymonkey.com/s/ImprovisationGP>

Le temps approximatif pour y répondre est de 15 minutes. Toutes les données recueillies seront strictement confidentielles et détruites 6 mois après l'analyse des résultats. Votre participation est importante car elle permettra d'enrichir le portrait de la gestion de projet au Québec et les résultats de l'étude seront disponibles au début de l'été 2013 si vous le souhaitez.

Merci très sincèrement de votre collaboration.

Très cordialement,

Prudence OLOU, oprudence2000@yahoo.fr

Bruno URLI, bruno_urli@uqar.ca

ANNEXE IV

Questionnaire

Merci de participer à ce sondage qui s'adresse aux gestionnaires et membres d'équipes de projets.

Cette recherche traite du sujet de l'improvisation en gestion de projet, sujet important et peu étudié à ce jour. Nous souhaitons investiguer les relations entre le recours à l'improvisation et le type de projet, l'incertitude du projet, le niveau d'expérience et d'expertise des gestionnaires de projet, leur propension à accepter l'improvisation....

Le questionnaire est court et il vous faudra moins de 15 minutes pour le remplir.

Vos réponses resteront bien évidemment confidentielles.

Merci encore de votre participation,

Prudence OLOU (Chercheur)

Bruno URLI (Directeur de recherche)

+ Ajouter une question ▼

Mode de pensée et improvisation dans les projets

Dans cette section, on s'intéresse à vos modes de pensée et aux manières par lesquelles vous utilisez l'improvisation. On se penche sur l'environnement, les styles de pensée au sein de projets et nous examinerons si vous improvisez, si l'improvisation est considérée comme une technique qui aide à gérer le changement et comment elle est intégrée au cours d'un projet.

1. La première série de questions porte sur vos modes de pensée et sur la façon dont, en tant que gestionnaire de projet, vous recourez à l'improvisation. Veuillez cocher la case la plus appropriée en relation avec les affirmations suivantes.

	Jamais	Quelques fois	Toujours
Réfléchir longuement est quelque chose qui me donne peu de satisfaction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux sentir généralement lorsqu'une personne a raison ou tort, même si je ne peux pas expliquer comment je le sais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais confiance à mes premières impressions sur les gens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habituellement, j'ai une base rationnelle pour les décisions que je prends.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand il s'agit de faire confiance aux gens, je peux habituellement me fier à mes intuitions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je prends une décision, je considère plusieurs options pour un même but.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'aime pas avoir à faire beaucoup de réflexion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je préfère faire quelque chose qui m'oblige à développer mes capacités de réflexion plutôt que quelque chose qui nécessite peu de réflexion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je prends une décision, je m'appuie sur mon instinct.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes premières impressions sur les gens sont presque toujours les bonnes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vérifie mes sources d'information pour être sûr d'avoir les informations exactes avant de prendre une décision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie d'éviter les situations qui nécessitent une intense réflexion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je prends des décisions, j'ai tendance à me fier à mon intuition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je préfère plus les problèmes complexes que les problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

simples.

J'ai confiance en mes intuitions.

En général, je prends des décisions qui me paraissent bonnes.

Lorsque je prends une décision, il est plus important pour moi de sentir que la décision est bonne que d'avoir un raisonnement rationnel qui la supporte.

Je prends des décisions d'une manière logique et systématique.

Quand je prends une décision, je fais confiance à mes sentiments et à mes réactions intérieures.

Ma prise de décision nécessite une réflexion approfondie.

2. Dans cette section du questionnaire, on se préoccupe de l'environnement dans lequel vous réalisez vos projets. Veuillez cocher le niveau qui indique le mieux les situations évoquées.

Jamais Quelques fois Toujours

La concurrence dans le secteur dans lequel je fonctionne est très intense.

L'impact des développements technologiques (... les nouveaux produits, les nouvelles procédures) sur la performance de mon organisation est très importante.

Le rôle de la réglementation gouvernementale dans la détermination de la performance de mon entreprise est critique.

L'environnement dans lequel je dois réaliser les projets est soumis aux aléas et à l'incertitude.

Préc.

Suiv.

Q3

3. Veuillez évaluer l'importance de recourir à l'improvisation dans les situations managériales suivantes:

	Aucune		Moyennement important		Très important
Evaluation d'un collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de conflits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation/Priorisation du temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de décision en information imparfaite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Négociation avec des acteurs internes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Négociation avec des acteurs externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eviction d'un collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animation/Coordination de collaborateurs transversaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de crise, d'aléas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de réunion participative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de réunion stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation d'un collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Jamais		Quelques fois		Toujours
J'improvise tout le temps quand je gère des projets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie de suivre d'aussi près que possible les procédures et standards de gestion de projet de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'improvisation est acceptable dans le management de projet, pourvu que le risque soit contrôlé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie de suivre autant que possible les normes de gestion de projet et les procédures de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais tout ce que je pense nécessaire pour la livraison du projet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est bon d'improviser, à condition que les leçons apprises soient enregistrées et utilisées pour améliorer la façon dont les projets sont gérés au sein de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'improvisation implique de s'éloigner du plan de projet, c'est donc une mauvaise gestion du projet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'improvisation est reconnue au sein de mon entreprise comme un moyen valable de réaliser un changement d'orientation dans ce qui était prévu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les chefs de projet au sein de mon organisation sont tenus de respecter les normes et procédures de gestion de projet de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis encouragé, comme chef de projet, à improviser afin de réaliser les projets le plus rapidement possible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le cas échéant, je retiens une improvisation qui a été efficace afin de pouvoir l'utiliser à nouveau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 ans de foot (sur canal +)

Q5 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

5. Dans quel (s) secteur (s) d'activités travaillez-vous?

Services professionnels, administratifs, scientifiques et techniques

Santé

Construction

Transport

Industrie de l'information et culturelle

Technologie

Finance et assurance

Fabrication

Immobilier

Commerce de gros

Commerce de détail

Agriculture, foresterie, pêche et chasse

Hébergement et services de restauration

Autres

[Annuler la copie](#)

[Coller la question ici](#)

[Diviser la page ici](#)

Q6 [Modifier la question](#) ▼ [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

6. Quelle est la fonction que vous assumez actuellement au sein de votre organisation?

Q7 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

7. Depuis combien de temps assumez vous cette fonction?

- Moins de 2 ans De 2 à 5 ans De 5 à 10 ans Plus de 10 ans

[Annuler la copie](#) [Coller la question ici](#) [Diviser la page ici](#)

Q8 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

8. A combien de projets participez vous souvent simultanément?

- Un seul projet Deux(2) à Cinq(5) projets Plus de cinq(5) projets

[Annuler la copie](#) [Coller la question ici](#) [Diviser la page ici](#)

Q9 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

9. On distingue généralement les projets externes (projets réalisés pour un client/décideur externe à l'organisation) des projets internes (projets réalisés pour un client/décideur interne à l'organisation). Est-ce que les projets auxquels vous avez participé sont: (sélectionnez une des 2 possibilités):

- Principalement des projets internes Principalement des projets externes

Q10 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

10. Quel est votre genre?

Masculin

Féminin

[Annuler la copie](#) [Coller la question ici](#) [Diviser la page ici](#)

Q11 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

11. Quelle est votre tranche d'âge?

Moins de 25 ans De 26 à 34 ans De 35 à 49 ans Plus de 50 ans

[Annuler la copie](#) [Coller la question ici](#) [Diviser la page ici](#)

Q12 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

12. Depuis combien d'années travaillez-vous en management de projets?

Moins de 1 an De 1 à 5 ans De 5 à 10 ans De 10 à 20 ans Plus de 20 ans

Q13 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

13. Quel est votre plus haut niveau de formation en management de projet?

- Aucune formation en management de projet
- 1 à 2 jours de formation
- 5 à 10 jours de formation
- une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA..)
- un master en management de projet

Autre (veuillez préciser)

[Annuler la copie](#)

[Coller la question ici](#)

[Diviser la page ici](#)

Q14 [Modifier la question](#) ▼ [Ajouter branchement conditionnel](#) [Déplacer](#) [Copier](#) [Supprimer](#)

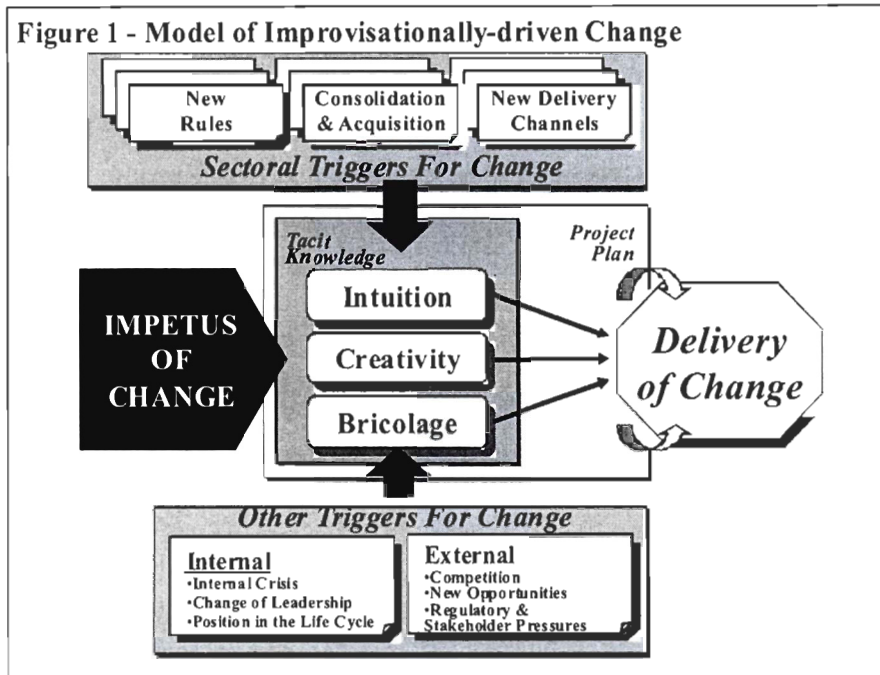
14. Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Votre contribution est grandement appréciée!
Etes-vous intéressé(e) à recevoir les résultats de l'étude?

- Oui Non

Si oui, quel est votre adresse courriel ou adresse postale

ANNEXE V

Modèle d'improvisation selon Leybourne



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADROT A, and GARREAU L (2010) Interagir pour improviser en situation de crise. Le cas de la canicule de 2003. *Revue française de gestion* 36 (203), pp. 119-131..
- ASQUIN Alain., Gilles.GAREL et Thierry. PICQ. «Le Côté Sombre Des Projets.» *Gérer et Comprendre*, no. 90 (2007): 43-54.
- CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT. « Le Client Et L'équipe De Projet, Importantes Sources De Régulation Dans La Gestion Par Projets ». *Restructuration, précarisation et valeurs*, (2007).
- CHELARIU C., JOHNSTON W.J. & YOUNG L. (2002) Learning to Improvise, Improvising to Learn: A process of responding to Complex Environments *Journal of Business Research* Vol.55 No. 1 pp. 141-147.
- CIBORRA C., ANDREU R. (2001), "Sharing Knowledge across Boundaries", *Journal of Information technology*, Vol. 16, No. 2, pp. 73-81
- CIBORRA, C. U. (1999). "Notes on improvisation and time in organizations." *Accounting, management, and information technologies*, Vol. 9, No. 2, pp 77-94.
- CIBORRA C (1996) Improvisation and information technology proceedings in organizations. In ICIS Eds).
- CIBORRA C. (1996), *The labyrinths of information*, Oxford University Press.
- CLEGG S.R., VIEIRA DE CUNHA, J.V., CUNHA M. P. (2002) Management Paradoxes: A Relational View", *Human Relations*, Vol. 55, No. 5, 483-503

- CROSSAN M., CUNHA M.P., VERA D., CUNHA J. (2005), "Time and Organizational Improvisation", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 129-145.
- CROSSAN M (1998) Improvisation in Action *Organization Science* Vol. 9 No. 5 pp. 593-599.
- CROSSAN M. & SORRENTI M. (1997) Making Sense of Improvisation in Walsh J.P. & Huff A.S. (eds.) *Advances in Strategic Management* Vol. 14 Greenwich, CT: JAI Press pp. 155-180.
- CROSSAN M.M. (1996), "The improvising organization: Where planning meets opportunity." *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4
- CROSSAN MM, LANE HW, WHITE RE, and KLUS L (1996) The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics* 24 (4), pp. 16.
- CUNHA M.P. (2005), "Management Improvisation". Working Paper.
- CUNHA M.P., CUNHA J.V., KAMOCHE K. (1999), "Organization Improvisation, What, When, How, Why", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 3, pp. 299-341.
- GAREL, Gilles. « Pour Une Histoire De La Gestion De Projet, Gérer Et Comprendre ». no. 74 (2003): 77-90.
- HAZEBROUCK, Jean-Marie et Olivier BADOT. *Le management de projet*, (1996).
- HATCH MJ (1999) Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies* 20 (1), pp. 75-100.
- HUTCHINS E (1991) Organizing work by adaptation. *Organization Science* 2 (1), pp. 14-39.
- JOFFRE P., AURÉGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A. (2007), *Le management stratégique par le projet*, Economica (Eds), Paris.

- JOURNÉ B., RAULET-CROSET N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, 11: 1, 27-55.
- KAMOCHÉ K., CUNHA M.P (2001), "Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation." *Organization Studies*, Vol. 22, No. 5, pp 733-764.
- LEHNER J.M. (2000) *Bricolage during Implementation of Strategies: Effects on Flexibility* Unpublished Paper presented to the American Academy of Management Conference, Toronto – 4th –9th August.
- LEONE, L. (2010), critical review of improvisation in organizations: open issues and future research directions, Summer conference, DRUID on Opening up innovation: strategy, organization and Technology.
- LEYBOURNE, S. (2010), Project Management and High-Value Superyacht Projects: An Improvisational and Temporal Perspective, *Project Management Journal*, 41.1 .
- LEYBOURNE, S. , SADLER-SMITH, E. (2006), The role of intuition and improvisation in project management, *International Journal of Project Management* 24. 6: 483
Organization Studies, Vol. 25, No. 5, pp. 727-749.
- LEYBOURNE S (2006) Improvisation within the project management of change: Some observations from uk financial services. *Journal of Change Management* 6 (4), pp. 365.
- MEYER A (1998) Organizing for improvisation: The backstage story of the vancouver jazz concert and symposium. *Organization Science* 9 (5), pp. 569-576.
- MEYER A, FROST PJ, and WEICK KE (1998) The organization science jazz festival: Improvisation as a metaphor for organizing -overture. *Organization Science* 9 (5), pp. 540-542.
- MINTZBERG H. (1988) Opening up the Definition of Strategy in Mintzberg H., Quinn J.B. & James R.M. (eds.) *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall pp.13-20
- MOORMAN C, and MINER AS (1998) The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing* 62 (3), pp. 1-20.

- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- Project Management Institute (2000) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- RERUP C (2001) "Houston, we have a problem": Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento organizacional e gestao* 7 (1), pp. 27-44..
- RYLE G. (1979), "Improvisation" dans RYLE G. *On Thinking*, Blackwell London.
- SUCHMAN L (1993) Response to vera and simon's situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive Science* 17 (1), pp. 71-75.
- SUCHMAN L.A. (1987) *Plans and Situated Actions: The problem of Human-Machine Communication* Cambridge: Cambridge University Press.
- VERA D., CROSSAN M. (2005), "Improvisation and Innovative Performance in Teams", *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 203-224.
- VERA, D. et CROSSAN M. (2004), "Theatrical improvisation: Lessons for organizations." *Organization Studies*
- WEICK K. E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing Ltd.
- WEICK, K. E. (1998), "Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 543-555.
- WEICK K. E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations - the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, No. 4, pp. 628-652.).
- WEICK K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd Ed.) Reading, MASS : Addison-Wesley Publishing Company.

- PARÉ, Guy, Michel TREMBLAY et Patrick LALONDE. « The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of It Personnel » *Séries scientifiques*, no. 24 (2001).
- PÉRILLEUX, Thomas. *Les tensions de la flexibilité*, (2001).
- PERLOW, Leslie A. « The Time Famine : Toward a Sociology of Work Time » *Administrative Science Quarterly* 44, no. 1 (1999): 57-81.
- PERRONS, Diane. « Gendered Divisions in the New Economy: Risks and Opportunities » *Geo journal* 56, no. 4 (2002): 271-280.
- PERRONS, Diane. « The New Economy and the Work-Life Balance : Conceptual Explorations and a Case Study of New Media » *Gender, Work and Organization* 10, no. 1 (2003): 65-93.
- PETERSON, Ulla, Evangelia DEMEROUTI, Gunnar BERGSTRÖM, Marie ASBERG et Ake NYGREN. « Work Characteristics and Sickness Absence in Burnout and Nonburnout Groups: A Study of Swedish Health Care Workers » *International Journal of Stress Management*, no. 15 (2008): 153-172.
- PINA E CUNHA, Miguel. « The Best Place to Be. Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge Intensive Company » *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no. 4 (2002): 481-495.
- PRALONG, Jean. « Entre Souhaitable Et Probable : Projet De Mobilité Interne Et Sensemaking » *L'orientation scolaire et professionnelles*, (2009).
- R. BARLEY, Stephen et Gideon KUNDA. « Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy » *Industrial & Labor Relations Review* 59, no. 2 (2004): 326-329.
- RÄISÄNEN, Christine et Anneli LINDE. « Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multiproject Organizations : Hegemony by Consensus » *Organization* 11, no. 1 (2004): 101-121.
- ROBERTSON, Maxine et Geraldine O'MALLEY HAMMERSLEY. « Knowledge Management Practices within a Knowledge-Intensive Firm : The Significance of the People Management Dimension » *European Industrial Training* 24, no. 2-4 (2000): 241-252.

- ROBERTSON, Maxine et Jacky SWAN. « Control – What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm » *Journal of Management Studies* 40, no. 4 (2003): 831-859.
- ROMAN, Habtu. « Travailleurs Des Technologies De L'information » *L'emploi et le revenu en perspective* 4, no. 7 (2003).
- S.ANDERSEN, Erling et Svein ANNE JESSEN. « Project Maturity in Organisations » *International Journal of Project Management* 21, no. 6 (2003): 457-497.
- SIMPSON, Ruth. « Presenteeism, Power and Organizational Change : Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers » *British Journal of Management*, no. 0 (1998): 37-50.
- SINGH, Val, Savita KUMRA et Susan VINNICOMBE. « What Does Commitment Really Mean? Views of UK and Swedish Engineering Managers » *Personnel Review* 29, no. 2 (2000): 228-258.
- INGH, Val, Savita KUMRA et Susan VINNICOMBE. « Gender and Impression Management : Playing the Promotion Game » *Journal of Business Ethics* 37, no. 1 (2002): 77-89.
- SÖDERLUND, Jonas et Fredrik. TELL. « The P-Form Organization and the Dynamics of Project Competence: Project Epochs in Asea/Abb, 1950-2000 » *International Journal of Project Management* 27, no. 2 (2009): 101-112.
- ST-PIERRE, Mélanie « Évolution Des Valeurs Féminines Ou Humaines Dans La Gestion Des Organisations Et Dans Les Programmes D'études Avancées En Gestion » Mémoire de maîtrise à L'université du Québec à Rimouski, 2008.
- STANLEY, MATS Alvesson et Deetz. « Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies » *Handbook of Organizational Studie*, (1996): 191-217.
- STEWART, Thomas A. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations.*, (1999).
- STOREY, John, Graeme SALAMAN et Kerry PLATMAN. « Living with Enterprise in an Enterprise Economy: Freelance and Contract Workers in the Media » *Human Relations* 58, no. 8 (2005): 1033-1054.

- SYMONS, Gladys. « Les Femmes Cadres Dans L'univers Bureaucratique » *L'individu dans l'organisation. les dimensions oubliées.*, (1990): 417-428.
- TAM, Yeuk-Mui May, Marek KORCZYNSKI et Stephen J. FRENKEL. « Organizational and Occupational Commitment : Knowledge Workers in Large Corporations » *Management Studies*, no. 39 (2002): 775-801.
- THOMAS, Janice, Connie DELISLE, Kim JUQDEV et P. BUCKLE. « Selling Project Management to Senior Executives » *Project Management Institute*, , (2002).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. « Temps De Travail Et Organisation Du Travail : Une Source De Stress Et De Difficultés De Conciliation Emploi-Famille ? », (2007).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle « Conciliation Emploi-Famille Et Temps De Travail; De Nouveaux Enjeux Sociétaux. Les Résultats D'une Enquête Dans Plusieurs Secteurs Économiques » (2003).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Elmustapha NAJEM et Renaud PAQUET. « Articulation Emploi-Famille Et Temps De Travail : De Quelles Mesures Disposent Les Travailleurs Canadiens Et À Quoi Aspirent-Ils? » *La conciliation famille-travail : perspectives internationales*, no. 4 (2006): 1-21.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle. « Nouvelles Carrières Nomades Et Défis Du Marché Du Travail. Une Étude Dans Le Secteur Du Multimédia » *Revue de carriérologie*, no. 9 (2003): 1-2.
- TUCKER, Philip et Celia RUTHERFORD. « Moderators of the Relationship between Long Work Hours and Health » *Journal of Occupational Health Psychology* 10, no. 4 (2005): 465-476.
- VALENDUC, Gérard, Patricia VENDRAMIN, Caroline GUFFENS, Anna M. PONZELLINI, Adele LEBANO, Laurence D'OUVILLE, Isabelle COLLET, Ina WAGNER, Andrea BIRBAUMER, Marianne TOLAR et Juliet WEBSTER. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*, (2004).
- VON HELLENS, Liisa A., Sue H. NIELSEN et Eileen M. TRAUTH. « Breaking and Entering the Male Domain. Women in the It Industry » *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery–Special Interest Group on*

computer personnel research(ACM-SIGCPR) Conference, San Diego, (2001): 116-131.

WHITTINGTON, Richard, Andrew PETTIGREW, Simon PECK, Evelyn FENTON et Martin CONYON. « Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study » *Organization Science* 10, no. 5 (1999): 583-600.

