

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ÉTUDE EXPLORATOIRE DES PRATIQUES DE LA GESTION DE
PROJET AU SEIN DES PME QUÉBÉCOISES

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

PAR

Stali Wael

MAI 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Remerciements

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

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de recherche Bruno Urli qui a pris de bon cœur le soin de m'aider et de m'orienter dans l'élaboration de ce mémoire à travers ses rigoureuses conseils et recommandations ainsi que ses critiques constructives et ses encouragements.

Je remercie également Messieurs Daniel Beaudry, MSc, Agence de Santé et de Services sociaux de Montréal et Farid Ben Hassel, professeur à l'UQAR, pour leurs remarques et commentaires fort pertinents, et pour avoir accepté d'agir comme membre du comité d'évaluation.

Je souhaite également remercier l'UQAR (campus de Lévis) et son personnel pour les moyens mis à disposition et la disponibilité des différents professeurs et à titre exceptionnel je tiens à remercier le personnel de la bibliothèque de l'UQAR pour leurs grande disponibilité et leurs entière collaboration et dont je cite : Marie-Eve Edmond Beaulieu et Anne-Marie Roy.

Je tiens également à remercier les différentes personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire mis en ligne. Sans ces personnes l'étude n'aurait pu être complétée.

Par la même occasion, je tiens à remercier profondément ma chère mère source impuissant d'amour et d'affection tout au long de mon cursus universitaire ainsi que mon cher père qui m'a toujours servi de modèle et le sera toute ma vie et qui aucun remerciement ne serait exprimer mon immense amour et mon éternel attachement envers eux.

En pensant à eux, je pense aussi à mes frères Inmar, Sofienne, Ahmed, Hachem et ma très chère unique sœur Noussa qui m'ont apporté tout le soutien nécessaire pendant ce travail et que je leurs souhaite une vie pleine de bonheur.

Je tiens aussi à remercier ma très chère grande mère qui m'a toujours comblé d'affection et que ce travail n'est que l'aboutissement de ses prières.

Aussi dans ce mémoire, j'aimerais remercier ma chère Houda Idriss pour son précieux soutien et ses encouragements tout au long de ce mémoire.

Finalement, je tiens aussi à remercier toute personne qui à contribuer à la réalisation de ce mémoire ainsi que je tiens aussi à remercier par la même occasion mes chers amis qui m'ont soutenu tout au long de ce travail malgré la distance qui nous sépare et dont je remercie exceptionnellement Hama, Ali Kodoss et Kimou qui n'ont pas cessé de m'encourager ainsi que je remercie énormément tous mes amis que si je veux les énoncer ça me prendra des pages et des pages.

Résumé

Les projets constituent aujourd'hui la pierre angulaire de toute action stratégique, économique ou managériale et ce, notamment au sein des entreprises qui se trouvent confrontées à un environnement complexe et incertain (Courtot, 1998). Ces entreprises considèrent la gestion de projet comme un nouveau mode de gestion qui leur permet d'être plus réactive face à un environnement complexe (Arcade, 1998), changeant (Voropajev, 1998), compétitif (Hauc, 1998) et de gérer adéquatement tous types de contraintes : les réglementations, le climat politique, les avancées technologiques, etc... (Courtot, 1998). La gestion de projet joue donc un rôle primordial dans le fonctionnement des entreprises et les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce corpus de connaissances. Cependant, alors que beaucoup de chercheurs ont adressé les questions entourant la gestion de projet au sein de grandes sociétés (White & fortune, 2002), peu, jusqu'à aujourd'hui, se sont intéressés à la gestion des projets au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Il s'avère alors intéressant de se poser des questions du genre : Est ce que les PME recourent à la gestion de projet indépendamment de la nature de leurs activités? Est ce que les Outils et Méthodes de la gestion de projet sont utilisés de la même façon dans les grandes entreprises que dans les PME ?

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

- Décrire ce qu'est la gestion de projet au sein des PME
- Comparer cette description avec les rares données disponibles à ce sujet

Comme il s'agit d'une étude de type descriptive, nous avons recouru à un outil de collecte de données qui est le questionnaire. Pour bâtir ce dernier, nous nous sommes inspiré de ceux qui ont été développés ces dernières années (Leroy, 2004, Urli and Urli, 2000, Besner and Hobbs, 2006) et nous y avons ajouté des dimensions particulières aux PME. Les PME proviennent de différents secteurs d'activités et sont situées au Québec. La plupart des entreprises interrogées sont des petites entreprises étant donné que la plupart des entreprises au Québec sont des petites entreprises. Une invitation à répondre au questionnaire (sur Web) a été envoyée par courriel à une liste de près de 200 PME québécoises, mais malgré plusieurs relances téléphoniques et par courriel, le nombre de répondants est resté assez faible, soit une quarantaine. L'analyse des résultats de cette étude a consisté en 3 volets :

- Une analyse descriptive des données
- Une analyse des relations potentielles entre certaines variables du questionnaire comme, par exemple, l'existence ou non d'une relation entre la nature des activités de la PME et le recours à un certain type d'outils du management de projet.
- Une analyse comparative avec les données concernant certaines PME en France.

Enfin, et après avoir souligné les limites de notre étude, nous proposons quelques pistes de recherche qui feraient suite à cette première étude exploratoire sur la gestion de projet dans les PME au Québec.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Résumé	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
Liste des Tableaux	vi
Liste des Figures	vii
Introduction Générale	1
Chapitre I : Recension des écrits	4
I.1 Introduction	4
I.2 Les PME au Québec, caractéristiques générales	4
<i>1.2.1 Définitions et Caractéristiques des PME</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2 Les critères d'identification des PME</i>	<i>8</i>
A) <i>Les critères quantitatifs</i>	<i>8</i>
a) <i>Le chiffre d'affaires</i>	<i>8</i>
b) <i>La valeur ajoutée (VA)</i>	<i>9</i>
c) <i>Le nombre d'employés</i>	<i>9</i>
d) <i>Les capitaux propres (CP)</i>	<i>10</i>
B) <i>Les critères qualitatifs</i>	<i>10</i>
a) <i>Les approches fondées sur la propriété de l'entreprise</i>	<i>10</i>
b) <i>Les approches fondées sur la nature des objectifs poursuivis par les dirigeants</i>	<i>11</i>
c) <i>Les approches fondées sur le capital</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3 Aperçu des PME au Québec</i>	<i>11</i>
A) <i>La plupart des entreprises au Québec sont très petites :</i>	<i>11</i>
B) <i>Les PME emploient près de la moitié des travailleurs au Québec</i>	<i>12</i>
C) <i>Le secteur de la PME crée la majeure partie des nouveaux emplois au Québec</i>	<i>13</i>
D) <i>Les origines des PME au Québec</i>	<i>14</i>
E) <i>L'emplacement des PME au Québec</i>	<i>14</i>
F) <i>Types de financement des PME</i>	<i>15</i>
I.3 La gestion de projet	16
<i>1.3.1 Définitions et Historique :</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 La notion de Projet</i>	<i>19</i>
A) <i>Définitions</i>	<i>19</i>
B) <i>Les différentes phases du cycle de vie d'un projet :</i>	<i>22</i>
C) <i>Les caractéristiques d'un projet :</i>	<i>25</i>
D) <i>Les types de projets</i>	<i>26</i>
E) <i>Les formes de structure organisationnelle en gestion de projet</i>	<i>27</i>
I.4 L'évolution de la gestion de projet : quelques rares études empiriques	34
I.5 Conclusion	40
Chapitre II : Méthodologie de la recherche et Analyse des résultats	41
II.1 Méthodologie de la recherche	41
II.2 Analyse descriptive des données	43

II.2.1	Identification du répondant.....	43
II.2.2	Profil de l'entreprise.....	44
II.2.3	Entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et méthodes de gestion de projet.....	47
II.2.4	Entreprise utilisant des outils et méthodes de gestion de projet :.....	48
	- Pour quelles fonctions jugez vous utile et important la certification des collaborateurs de votre entreprise en gestion de projet ?	64
II.2.5	Outils et méthodes en gestion de projet.....	71
II.2.6	Culture " gestion de projet ".....	89
II.3	Analyse des relations entre les variables	98
II.3.1	Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode d'affectation des chefs de projets.....	99
II.3.2	Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets :.....	100
II.3.3	Relation entre le mode d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise.....	102
II.3.5	Relation entre le secteur d'activité et la formation en gestion de projet.....	104
II.3.6	Relation entre le secteur d'activités et le degré d'utilisation des outils de la gestion de projet	105
	A) Le management de l'intégration	105
	B) Le management du contenu.....	107
	C) Le management des coûts	109
	D) Le management des délais.....	111
	E) Le management de la qualité	113
	F) Le management des risques	115
	G) Le management des approvisionnements	117
	H) Le management de la communication	119
	I) Le management des ressources humaines :	121
II.4	Analyse comparative avec l'étude française de Leroy (2004).....	123
II.5	Conclusion	128
	Conclusion générale.....	129
	Références.....	132
	Annexe 1 : Lettre d'invitation.....	135
	Annexe 2 : Questionnaire en français	137
	Annexe 4 : Tableau croisé de la relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets :	159
	Annexe 5 : Tableau croisé de la relation entre le mode d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise :	161
	Annexe 6 : Tableau croisé de la relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode de rattachement des acteurs sur les projets :	163
	Annexe 7 : Tableau croisé de la relation entre le secteur d'activité et la formation en gestion de projet :	164

Liste des Tableaux

<i>Tableau 1 : La répartition des nombres des salariés des PME selon les pays.....</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 2 : La variation du critère de la Valeur ajoutée selon les pays.....</i>	<i>9</i>
<i>Tableau 3 : Le développement des techniques et outils au 20ème siècle</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 4 : Les différences entre l'activité « projet » et l'activité « opération »</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 5 : Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle.....</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 6 : Les avantages et les inconvénients de la structure par projet</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 7 : Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle</i>	<i>33</i>

Liste des Figures

Figure 1 : Répartition par fonction	43
Figure 2 : Répartition par niveau de scolarité.....	44
Figure 3 : Répartition selon le nombre des salariés	45
Figure 4 : Répartition selon le chiffre d'affaire	46
Figure 5 : Répartition par domaine d'activité.....	46
Figure 6 : Le degré d'utilisation de la gestion de projet.....	47
Figure 7 : Le type de projet gérer (tout l'échantillon)	48
Figure 8 : Le type de projet gérer (PME).....	49
Figure 9 : L'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (tout l'échantillon) .	50
Figure 10 : L'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (PME)	51
Figure 11 : La nature de l'expérience obtenue en gestion de projet (tout l'échantillon)	52
Figure 12 : La nature de l'expérience obtenue en gestion de projet (PME).....	52
Figure 13 : Le nombre de chef de projet dans l'entreprise (tout l'échantillon).....	53
Figure 14 : Le nombre de chef de projet dans l'entreprise (PME)	54
Figure 15 : Le mode d'affectation des chefs de projets (tout l'échantillon)	55
Figure 16 : Le mode d'affectation des chefs de projets (PME).....	55
Figure 17 : Le mode d'affectation des ressources aux projets (tout l'échantillon)	56
Figure 18 : Le mode d'affectation des ressources aux projets (PME).....	56
Figure 19 : Formation des chefs de projets (tout l'échantillon)	57
Figure 20 : Les types d'intervenants dans les formations (tout l'échantillon).....	58
Figure 21 : Formation des chefs de projets (PME).....	58
Figure 22 : Les types d'intervenants dans les formations (PME)	59
Figure 23 : Les moyens efficaces pour développer les compétences des collaborateurs en gestion de projet (tout l'échantillon)	60
Figure 24 : Les moyens efficaces pour développer les compétences des collaborateurs en gestion de projet (PME).....	61
Figure 25 : Le contrôle et le suivi des projets (tout l'échantillon).....	62
Figure 26 : Le contrôle et le suivi des projets (PME)	62
Figure 27 : L'autorité hiérarchique des chefs de projets sur l'équipe de projet (tout l'échantillon).....	63
Figure 28 : L'autorité hiérarchique des chefs de projets sur l'équipe de projet (PME)	64
Figure 29 : L'utilité de la certification en gestion de projet (tout l'échantillon).....	65
Figure 30: L'importance de la certification de certaines fonctions en gestion de projet (tout l'échantillon)	65
Figure 31 : L'utilité de la certification en gestion de projet (PME)	66
Figure 32 : L'importance de la certification de certaines fonctions en gestion de projet (PME).....	67
Figure 33 : La disposition d'un bureau de projet (tout l'échantillon)	68
Figure 34 : Les tâches soumises sous la responsabilité du bureau de projet (tout l'échantillon).....	69
Figure 35 : La disposition d'un bureau de projet (PME).....	70
Figure 36 : Les tâches soumises sous la responsabilité du bureau de projet (PME)....	71
Figure 37 : La Boite à outils du management de l'intégration (tout l'échantillon).....	73
Figure 38 : La Boite à outils du management de l'intégration (PME)	73

Figure 39 : La Boite à outils du management du contenu (tout l'échantillon)	75
Figure 40 : La Boite à outils du management du contenu (PME).....	75
Figure 41 : La Boite à outils du management des coûts (tout l'échantillon)	77
Figure 42 : La Boite à outils du management des coûts (PME).....	77
Figure 43 : La Boite à outils du management des délais (tout l'échantillon)	78
Figure 44: La Boite à outils du management des délais (PME)	79
Figure 45: La Boite à outils du management de la qualité (tout l'échantillon).....	80
Figure 46: La Boite à outils du management de la qualité (PME)	80
Figure 47 : La Boite à outils du management des risques (tout l'échantillon).....	82
Figure 48 : La Boite à outils du management des risques (PME)	83
Figure 49 : La Boite à outils du management des approvisionnements (tout l'échantillon).....	84
Figure 50 : La Boite à outils du management des approvisionnements (PME).....	85
Figure 51 : La Boite à outils du management de la communication (tout l'échantillon)	86
Figure 52 : La boîte à outils du management de la communication (PME)	87
Figure 53 : La Boite à outils du management des ressources humaines (tout l'échantillon).....	88
Figure 54 : La Boite à outils du management des ressources humaines (PME).....	89
Figure 55 : Les apports de la gestion de projet (tout l'échantillon)	90
Figure 56 : Les apports de la gestion de projet (PME).....	91
Figure 57 : Les types d'actions internes réalisé ou envisagé d'être réalisé à court ou moyen terme (tout l'échantillon).....	92
Figure 58 : Les types d'actions internes réalisé ou envisagé d'être réalisé à court ou moyen terme (PME).....	93
Figure 59 : Aspects sur lesquels la méthode de gestion de projet a permis de progresser (tout l'échantillon)	95
Figure 60 : Aspects sur lesquels la méthode de gestion de projet a permis de progresser (PME).....	96
Figure 61 : Réponses aux attentes de l'organisation quant à ses méthodes de gestion de projet (tout l'échantillon).....	97
Figure 62: Réponses aux attentes de l'organisation quant à ses méthodes de gestion de projet (PME).....	98
Figure 63 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode d'affectation des chefs de projets.....	99
Figure 64 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets	101
Figure 65 : Relation entre le mode d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise.....	102
Figure 66 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode de rattachement des acteurs sur les projets	103
Figure 67 : Relation entre le secteur d'activité et la formation en gestion de projet .	104
Figure 68 : Le degré d'utilisation des outils du management de l'intégration selon le secteur de l'activité.....	106
Figure 69 : Le degré d'utilisation des outils du management du contenu selon le secteur de l'activité	108

<i>Figure 70: Le degré d'utilisation des outils du management des coûts selon le secteur de l'activité</i>	110
<i>Figure 71 : Le degré d'utilisation des outils du management des délais selon le secteur de l'activité</i>	112
<i>Figure 72 : Le degré d'utilisation des outils du management de la qualité selon le secteur de l'activité</i>	114
<i>Figure 73 : Le degré d'utilisation des outils du management des risques selon le secteur de l'activité</i>	116
<i>Figure 74 : Le degré d'utilisation des outils du management des approvisionnements selon le secteur de l'activité</i>	118
<i>Figure 75 : Le degré d'utilisation des outils du management de la communication selon le secteur de l'activité</i>	120
<i>Figure 76 : Le degré d'utilisation des outils du management des ressources humaines selon le secteur de l'activité</i>	122

Introduction Générale

De nos jours, de nombreuses entreprises ont des défis financiers, techniques à relever, à l'échelle nationale ou internationale et ce, dans un contexte où la concurrence est devenue de plus en plus féroce et où le désir d'innover est conçu comme un élément vital pour leur survie.

Pour donner un nouveau souffle à l'entreprise, entreprendre des nouveaux projets est aujourd'hui une réalité incontournable. Le projet est un moteur qui catapulte l'entreprise vers des résultats concrets. Dans le monde industriel, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'entamer des nouveaux projets que ce soit des projets d'innovation ou des projets de mise à niveau avant de pouvoir être des leaders dans leurs domaines et surtout de pouvoir maintenir et élargir leurs parts de marché. Les projets constituent aujourd'hui la pierre angulaire de toute action stratégique, économique ou managériale et ce, notamment au sein des entreprises qui se trouvent confrontées à un environnement complexe et incertain (Courtot, 1998).

Ces entreprises considèrent la gestion de projet comme un nouveau mode de gestion qui leur permet d'être plus réactive face à un environnement complexe (Arcade, 1998), changeant (Voropajev, 1998), compétitif (Hauc, 1998) et de gérer adéquatement tous types de contraintes : les réglementations, le climat politique, les avancées technologiques, etc... (Courtot, 1998).

Partout à travers le monde, la gestion de projet est de plus en plus reconnue comme une compétence essentielle pour l'entreprise. C'est une discipline à part entière permettant la mise en place d'une gestion rigoureuse pour une planification efficace de l'ensemble des activités visant à assurer le bon déroulement des projets. Elle utilise des outils et des techniques pour coordonner de façon structurée et systématique les ressources humaines, financières et matérielles au cours de la réalisation des projets.

En Amérique du nord, le développement de la gestion de projet comme profession se réalise avec un taux de croissance moyen de 23 % annuellement et ce, quel que soit la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise. La gestion de projet est un mode de fonctionnement qui va prendre encore plus de place dans le futur car, avec la croissance rapide de la technologie dans tous les domaines, la réalisation de nouveaux projets est devenue une chose impérative pour les entreprises afin de garantir leur survie.

L'objectif de ce mémoire est de se pencher sur les pratiques de la gestion de projet dans les PME au Québec dans le but d'évaluer jusqu'à quel point la gestion de projet est présente dans le mode de gestion de ces entreprises.

En ce qui concerne sa structure, le mémoire débute par l'aspect théorique. En effet, la définition et l'explication du concept de la « gestion de projet », de son histoire et de ses caractéristiques avec un passage en revue de la littérature existante est essentiel pour concevoir l'objet du mémoire.

La deuxième partie sera consacrée à une analyse descriptive des données collectées auprès de PME québécoises quant à leurs pratiques de gestion de projets. Cette étude a été basée sur un questionnaire inspiré du cadre référentiel du PMI et abordant tous les domaines de connaissances en gestion de projet. Afin d'avoir une vision plus large, le secteur d'activité des entreprises n'était pas une variable dans le choix notre l'échantillon. Les PME ont été choisies en fonction des critères retenus pour la définition d'une PME.

La gestion de projet joue donc un rôle primordial dans le fonctionnement des entreprises et les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce corpus de connaissances. Cependant, et alors que beaucoup de chercheurs ont adressé les questions entourant la gestion de projet au sein de grandes sociétés (White & fortune, 2002), peu, jusqu'à aujourd'hui, se sont intéressés à la gestion des projets au sein des petites et moyennes entreprises (PME).

Pour certains, la gestion de projet est destinée avant tout aux grandes entreprises, ce qui pourrait être justifié par le fait que ces dernières années, le taux d'incorporation des pratiques de la gestion de projet au sein des grandes entreprises est en croissance constante et que ces dernières sont les utilisateurs principaux de la gestion de projet.

La PME est un sujet de recherche relativement récent en gestion de projet et par conséquent peu d'études semblent avoir été réalisées sur les pratiques de la gestion de projet dans les PME et c'est pourquoi il s'avère intéressant de se poser des questions du genre:

- Est ce que les PME recourent à la gestion de projet indépendamment de la nature de leurs activités?
- Est ce que les Outils et Méthodes de la gestion de projet sont utilisés de la même façon dans les grandes entreprises que dans les PME ?

Considérant l'importance des PME au Québec et ce qui semble être la faible pénétration de la gestion de projet comme mode de gestion des PME, notre étude visera à :

- Décrire ce qu'est la gestion de projet au sein des PME québécoises
- Comparer cette description avec les rares données disponibles à ce sujet.

Chapitre I : Recension des écrits

I.1 Introduction

Vue l'importance des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique, il s'avère nécessaire pour ces dernières d'adopter une gestion saine de leurs projets afin de faire face à la concurrence intense qui menace leur existence. La gestion de projet apparaît aujourd'hui comme un mode de gestion efficace pour assurer la survie de ces PME.

La gestion de projet existe dans tous les domaines de l'activité industrielle et économique et est devenue un mode de gestion incontournable des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, privées ou publiques. Pour aborder le thème général de notre recherche, nous allons, dans une première partie, présenter un portrait général des PME québécoises. Pour ce faire, nous proposerons différentes définitions et caractéristiques des PME. Par la suite, les critères d'identification des PME que nous avons retenus seront discutés et un aperçu des PME au Québec, de leurs forces comme de leurs faiblesses, sera présenté.

La deuxième partie s'articule autour de la notion de la gestion de projet. Dans un premier temps, nous présenterons le concept de projet et de gestion de projet. Nous aborderons alors l'historique de la gestion de projet, pour en arriver aux caractéristiques des projets comme les phases du cycle de vie d'un projet, les caractéristiques et les types de projet ainsi que les formes de structures organisationnelles en gestion de projet.

I.2 Les PME au Québec, caractéristiques générales

I.2.1 Définitions et Caractéristiques des PME

Les PME constituent la base du tissu industriel du fait de sa mobilité et de son adaptation à l'évolution de la conjoncture économique. Cependant, la définition universelle de cette catégorie d'entreprise est absente, la notion de la PME varie dans le

monde, d'un pays à un autre. En effet, chaque auteur suggère une définition qui lui est spécifique et qui ne s'accorde pas nécessairement avec celles des autres car elle n'englobe pas tous les aspects de la PME. Ainsi, P.Y. Barreyre¹ a défini la PME comme étant : « Une firme dans la quelle la propriété du capital s'identifie à la direction effective et qui satisfait à des critères dimensionnels liés à des caractéristiques de comportement et de pouvoir économique ». Dans cette même voie, L.Gingembre² a défini les PME comme étant : « Celles qui sont exploitées par des patrons qui dans leurs affaires risquent leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel ». D'après Quere, J.C. (2003)³, une PME appartient à une personne indépendante et elle possède une petite part de marché ainsi qu'elle représente un fort potentiel de développement et les décisions importantes sont prises par un maximum de trois personnes.

Sous un autre angle, dans le rapport de synthèse établi par le comité de l'industrie de L'OCDE (organisation de coopération et de développement économiques), on a retenu le critère des effectifs salariés. Celle-ci, bien qu'elle ne soit pas très satisfaisante sous plusieurs aspects, a l'avantage de pouvoir être calculée facilement et d'être comparable du point de vue international. La répartition des nombres des salariés dans les différents pays est donnée comme suit :

Pays	Nombre d'employé
Autriche, Belgique, Suède, Suisse	Inférieur < 50
Danemark, Irlande, Norvège	< 20
Allemagne, Italie	< 10
Royaume-Uni, Canada	< 500
France	10 < employé < 500

¹ Pierre Yves Barreyre, « Stratégie d'innovation des PMI », édition Hommes & Techniques, 1975.

² Léon Gimembre, *Encyclopédie Française*, tome IX, Larousse, 1960.

³ Quere, J. C. (2003). *Quelle formation à la gestion pour les PME? La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 204, 119-128.

Tableau 1 : La répartition des nombres des salariés des PME selon les pays

Néanmoins, dans d'autres pays comme Finlande, on combine deux critères à savoir le nombre d'employés et la production annuelle. Dans ce pays, on entend par petite entreprise industrielle une entreprise n'employant pas plus de 100 personnes et dont la production annuelle ne dépasse 3 millions de marks.

Au Japon, la loi sur les PME fixe trois critères à savoir : le nombre de personnes employées, le capital et le secteur d'activité. En effet dans le secteur des industries manufacturières japonaises, une PME doit avoir un capital < à 50 millions de yens ou bien un nombre de personnes employées < à 300. Dans le secteur de commerce ou de service, la PME doit avoir un capital n'excédant pas 10 millions de yens ou bien un nombre de personnes employés < à 50.

Statistique Canada (2001)⁴ a défini une petite et moyenne entreprise comme une entreprise de 500 employés ou moins et ayant un revenu annuel inférieur à 50 millions de dollars.

Cependant, dans la majorité des pays du monde, il n'existe pas de statut ou cadre juridique légal qui soit spécifique aux PME et par conséquent, la définition varie d'un pays à l'autre et à titre d'exemple, parmi les définitions qu'on trouve en Tunisie, nous citons celle retenue par L'API (Agence de Promotion de L'industrie) : « est considéré comme petite et moyenne entreprise celle dont le capital ne dépasse pas actuellement 3 millions de dinars. En se basant sur le critère du nombre de personne, dans la PME, le nombre ne doit pas être inférieur à 10 personnes, c'est-à-dire 10 personnes et plus »⁵.

Une PME présente généralement certains atouts qui peuvent être résumés comme suit :

⁴ Statistiques Canada (2001). *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises*, Récupéré le 13 mars 2006.

⁵ API (Agence de Promotion de L'industrie), note interne Juin 2004.

- ✓ La souplesse. En effet, la PME se caractérise par une grande souplesse d'adaptation du marché, de la demande et une grande étendue de la collectivité locale.
- ✓ L'unicité de la direction et la rapidité de la décision.
- ✓ Les PME n'exigent pas la mobilisation de capitaux trop importants en comparaison aux grandes entreprises.
- ✓ Le pouvoir est généralement entre les mains de son propriétaire et elle n'est pas dirigée par une structure managériale formalisée.
- ✓ Favorise l'inventivité et l'esprit d'entreprise ainsi qu'elle permet la mise à profit des idées créatives.

La PME joue un rôle important dans le développement, pour plusieurs raisons :

- ✓ Sa création nécessite généralement un investissement modeste
- ✓ Sa vocation et la nature de son activité exigent peu de moyens de production et s'adaptent sans problème à une main d'œuvre même non qualifiée.
- ✓ Sa capacité de production est le plus souvent limitée ce qui ne lui pose pas de graves problèmes de commercialisation.
- ✓ Sa structure permet son implantation dans les zones décentralisées, ce qui est de nature à permettre de favoriser le développement économique et régional du pays.
- ✓ Sa gestion peut être assurée par le promoteur lui-même, ce qui limite les frais d'exploitation souvent inévitables pour les unités de grande taille.
- ✓ s'adaptent mieux aux structures économiques de la plupart des pays.

Cependant, les PME souffrent de plusieurs handicaps :

- ✓ Les PME ont souvent, par manque de moyen, des difficultés et des réticences à attirer un personnel technique hautement qualifié.
- ✓ L'emploi de personnel généralement de faible formation.

✓ Des problèmes se posent sur le plan de l'information et de la communication avec l'extérieur étant donné que les coûts d'acquisition des informations sont élevés.

✓ Les PME éprouvent de beaucoup plus de difficultés à se procurer des fonds par l'innovation.

✓ Une PME en terme économique est étroitement liée au marché local, elle ne possède qu'un part relativement petit du marché.

1.2.2 Les critères d'identification des PME

P.A. Julien⁶ énonce deux catégories de critères permettent de distinguer les PME des autres catégories d'entreprises, à savoir :

- ❖ Les critères quantitatifs
- ❖ Les critères qualitatifs

A) Les critères quantitatifs

Comme leur nom l'indique, ces critères reposent sur des données chiffrées et ils sont utilisés pour plusieurs motifs dont notamment la facilité de leur utilisation, leur mesurabilité, leur précision ainsi que la rapide accessibilité de l'utilisateur.

Ces critères sont les suivants :

a) Le chiffre d'affaires

Ce critère est un critère intéressant et simple à calculer puisqu'il permet de mesurer par un seuil chiffré l'activité d'une entreprise mais il ne peut être utilisé pour caractériser les PME dans tous les secteurs car le chiffre d'affaires varie en fonction du secteur d'activités et du marché.

Ainsi, la répartition de ce critère varie d'un pays à un autre et à titre d'exemple :

- Au Maroc, une PME a un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas 50 millions dirhams.

⁶ Pierre-André Julien, « Les PME : bilan et perspectives », édition Economica, Paris, 1994.

- Au Japon, ce critère est réparti selon le secteur d'activité :
 - L'industrie de l'information : 100 millions de yens
 - Secteur de commerce de gros : 30 millions de yens
 - Secteur de commerce de détail et de service : 10 millions de yens

- Aux USA, une entreprise est considérée comme une PME lorsque son chiffre d'affaires est compris entre 2 et 9.5 millions de dollars

b) La valeur ajoutée (VA)

Elle constitue un critère significatif et qu'il faudrait connaître et prendre en considération. L'idée de l'utilisation de la notion de la valeur ajoutée comme critère d'identification de la PME laisse supposer que ce critère ne peut être utilisé que pour les entreprises qui opèrent dans le secteur industriel étant donné que l'entreprise ne contribue à la réalisation de la valeur ajoutée que dans le cadre de l'industrie.

Ce critère varie aussi d'un pays à un autre comme suit :

Pays	Nombre d'entreprise	Nombre de personne	Valeur ajoutée
France	96.1	53.1	46.2
Espagne	98.5	71.6	62
Allemagne	94.8	47.6	40.5
Japon	97.9	60.2	41.4
Italie	98.6	72	67.9

Tableau 2 : La variation du critère de la Valeur ajoutée selon les pays

c) Le nombre d'employés

Ce critère est concret et facilement mesurable, il constitue le critère le plus utilisé pour mesurer la taille d'une entreprise. Néanmoins, on reproche à ce critère qu'il ne précise pas s'il s'agit des employés qui occupent des postes de façon permanente dans l'entreprise ou des employés saisonniers.

d) Les capitaux propres (CP)

Ce critère est très significatif et il est sans doute le meilleur paramètre pour mesurer le « poids des entreprises ». Roux⁷ affirme que « le capital social n'est pas un élément significatif pour mesurer l'importance d'une entreprise.

On préfère utiliser le critère des capitaux propre c'est à dire les moyens financiers qui appartiennent en propre à la firme par opposition aux capitaux étrangers ». A titre d'exemple, en Tunisie, selon le critère du capital il est à noter que pour 93.3% des PME, les transactions ne dépassent pas 5 millions de dinars.

B) Les critères qualitatifs

Ce sont des critères non mesurables qui prennent en considération « la relation de l'entreprise avec son environnement ». Par ailleurs, ces critères sont orientés essentiellement vers une voie « managériale ». Les critères qualitatifs peuvent être subdivisés en trois catégories à savoir :

- **Les approches fondées sur la propriété de l'entreprise.**
- **Les approches fondées sur la nature des objectifs poursuivis par les dirigeants.**
- **Les approches fondées sur le capital.**

a) Les approches fondées sur la propriété de l'entreprise

⁷ Dominique Roux ., « Analyse économique et gestion de l'entreprise », Tom1 Dunod 1987.

Selon cette approche, la propriété de l'entreprise affecte énormément sa dimension. En effet, on a souvent tendance à considérer que la PME est sous la tutelle d'un propriétaire-dirigeant contrairement à la grande entreprise qui est reconnue par la diversité de ses associés. Toutefois, la majorité des PME sont des entreprises à caractère familial et la prise de décision et la gestion de l'entreprise sont à l'initiative d'une seule personne qui est le propriétaire du capital ou le représentant de la famille.

b) Les approches fondées sur la nature des objectifs poursuivis par les dirigeants

Cette approche est fondée sur l'idée que les grandes entreprises diffèrent des PME selon la nature des objectifs poursuivis par les dirigeants. En effet dans les grandes entreprises, les objectifs sont souvent stratégiques et visent à long terme contrairement aux PME dont les objectifs visés par les dirigeants sont à court terme.

c) Les approches fondées sur le capital

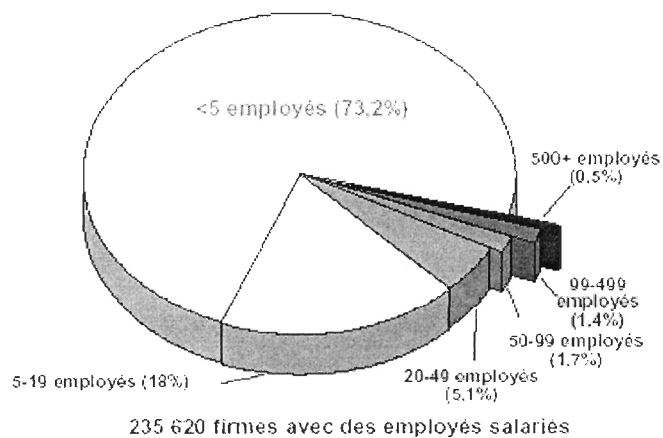
Cette approche considère que dans les PME, l'apport en capital est généralement effectué par une ou plusieurs personnes qui appartiennent à la même famille étant donné leur aspect familial dominant. Les critères des PME sont assez diversifiés et il est difficile d'identifier les PME en utilisant un seul critère ce qui peut expliquer les multitudes des définitions avancées et l'absence d'une définition formelle et universelle.

1.2.3 Aperçu des PME au Québec

A) La plupart des entreprises au Québec sont très petites :

Les petites entreprises représentent à elles seules plus de 97% de toutes les entreprises canadiennes. Plus de 98% des entreprises de la province comptent moins de 100 employés alors que moins de 2% des entreprises comptent plus de 100 employés et près de trois quarts des entreprises au Québec emploient moins de cinq personnes. D'après

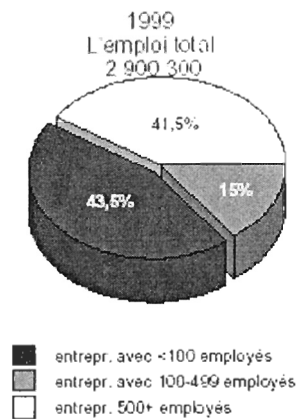
une estimation, la part des petites entreprises dans le PIB se situerait aux alentours de 24%.



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

B) Les PME emploient près de la moitié des travailleurs au Québec

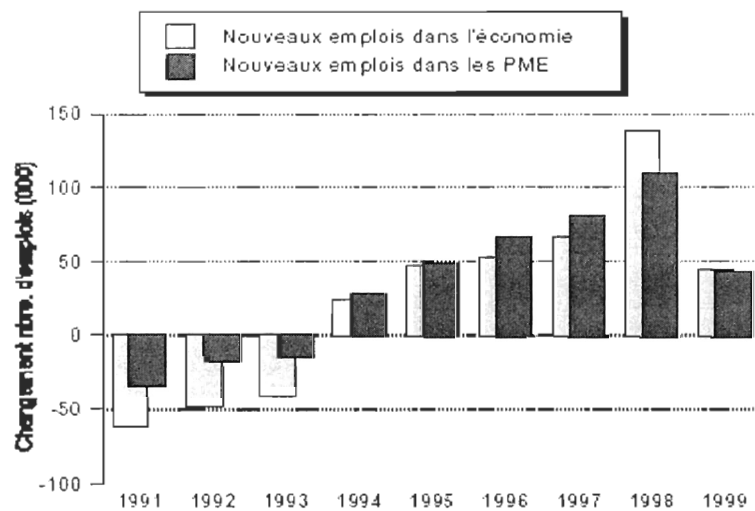
Le secteur des PME est celui qui emploie le plus de main d'œuvre au Canada, 32% des canadiens employés travaillent au sein des petites entreprises qui embauchent moins de 500 employés tandis que 24% travaillent au sein des moyennes entreprises ayant entre 50 et 500 employés. Au Québec, 15% de l'emploi total est formé par les firmes comptant de 100 à 499 employés alors que celles de 500 employés et plus représentaient 41,5%. En 1999, les petites et moyennes entreprises représentaient 43,5% de l'emploi total au Québec.



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

C) Le secteur de la PME crée la majeure partie des nouveaux emplois au Québec

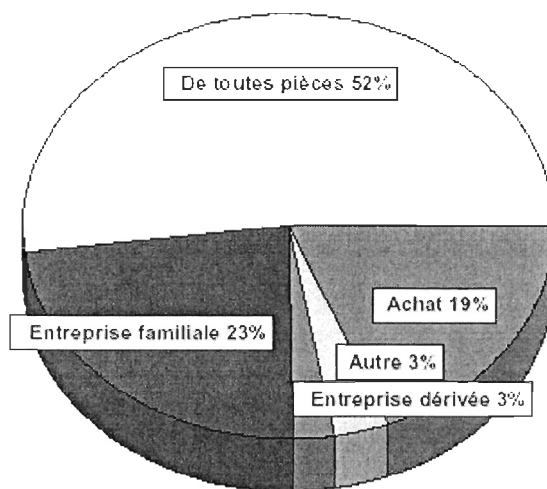
Les PME ayant un nombre d'employés moins de 100 représentaient le moteur de l'économie. En effet en 1999, les PME ont créé presque la totalité des nouveaux emplois. En 2002, on estime que les PME ont contribué à générer près de 90% des nouveaux emplois dans l'économie.



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

D) Les origines des PME au Québec

Près d'un cinquième des PME du Québec ont démarré à la suite de la reprise de l'entreprise familiale ou aussi à la suite de l'achat d'une entreprise existante. Environ 3% des entreprises ont démarré leurs activités comme entreprises dérivées.



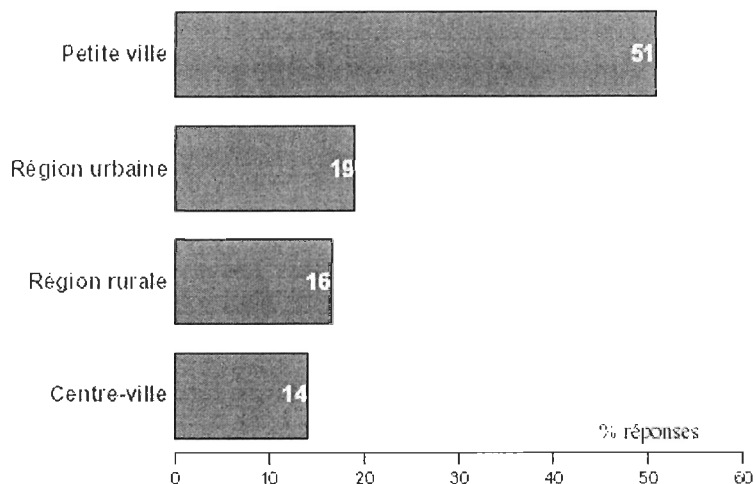
Source : Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante, résultats du sondage Bâtir une meilleure communauté, 1470 réponses au Québec (mars-avril 2001)

E) L'emplacement des PME au Québec

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

Presque une entreprise sur sept se trouve dans les centres villes ce qui représente un pourcentage très faible.

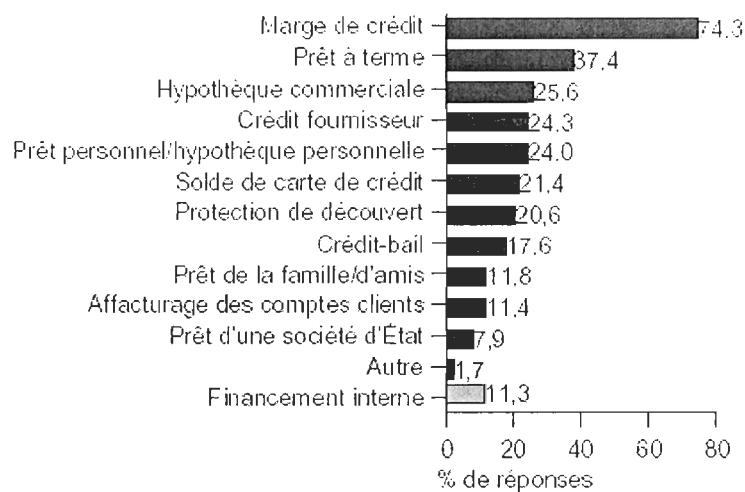
Les petites entreprises sont relativement plus nombreuses dans l'Ouest du Canada, au Yukon et à l'île-du-prince-Édouard que dans les autres provinces et territoires.



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

F) Types de financement des PME

Les hypothèques commerciales et personnelles, les prêts personnels, les crédits fournisseurs ainsi que les cartes crédits sont utilisées par une entreprise sur quatre alors que les marges de crédit et les prêts aux entreprises sont les deux principales sources de financement par emprunt des petites entreprises



Source : Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante (mai 2003)

I.3 La gestion de projet

I.3.1 Définitions et Historique :

Alain Asquin, Christophe Falcoz et Thierry Picq⁸, auteurs du livre "Ce que manager par projet veut dire" écrivent : « Nos sociétés modernes sont devenues des "société à projets". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société,...) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, existentiels,...). Cette omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble alors devenu un instrument qui donne l'espoir à l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon.»

À partir des années 1930, la gestion de projet se rationalise sans pour autant être conçue comme un modèle de gestion particulier. Mais ce n'est qu'à la fin des années 1950 que la gestion des projets d'ingénierie conduit la standardisation des pratiques et des outils et s'érige en véritable modèle de gestion.

Jusqu'aux années 1960, différentes formes de projets d'ingénierie se développent tel que les projets militaires, plates formes pétrolières, construction autoroutières.... C'est dans les années 1960 que la gestion de projet se développait et se normalisait ainsi que les référentiels se structuraient pour entrer dans l'ère de la rationalisation standardisée.

À partir des années 1960, la gestion de projet se structure au travers de puissantes associations professionnelles et d'outils de gestion. Créée aux Etats –Unis en 1969, le

⁸ Alain Asquin, Christophe Falcoz, Thierry Picq, *Ce que manager par projet veut dire éditions d'organisation, 2005.*

PMI (Project Management Institute) est une association qui organise et regroupe les professionnels du projet et selon le PMI⁹, la gestion de projet se définit comme étant :

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matériels tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriés pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- *d'envergure du produit ou service
- *de coûts
- *de délais
- *de qualité
- *de satisfaction du client et des participants ».

A côté du PMI, d'autres institutions professionnelles ont identifié des bonnes pratiques et ont contribué à la diffusion d'un modèle instrumental de la gestion de projet. Notons par exemple l'AFITEP en France (Association française des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification) connue aujourd'hui sous le nom de « L'Association Francophone de Management de Projet » et qui participe à partir de 1982 au développement de la gestion de projet. Nous pouvons aussi penser à l'international Project Management Association (IMPA) qui fédère une quinzaine d'associations européennes dont L'AFITEP.

C'est au début des années 1990 que la gestion de projet a pu s'approprier une place dans le domaine des sciences de gestion comme un mode global de management et d'organisation des entreprises orientées projets(Peter 1993) (Gareis 1989) et plus largement comme une nouvelle théorisation des organisations et des régulations concurrentielles (Bréchet et Desreumaux,1999, 2004).

Le domaine de la gestion de projet n'a vraiment pris son essor, comme discipline distincte, qu'au cours de ces vingt-cinq dernières années mais, cela n'empêche pas que

⁹ Traduction de la définition publiée par le PMI dans sa publication « Project Management Journal », août 1986, page21.

des projets de grande envergure ont été réalisés depuis des temps immémoriaux (par exemple « la pyramide de CHEOPS » construite en Égypte plus de deux milles ans avant notre ère ou la mission APOLLO qui a été l'exemple type de la réussite de la gestion de projets).

Au cours du 20^{ème} siècle, on peut constater dans l'évolution des techniques et outils de gestion de projet quatre périodes ¹⁰ :

Période	Appellation	Variable critique dominante
1900-1960	Émergence	Délais
1960-1980	Accélération	Coûts
1980-1990	Propagation	Qualité
1990-2000	Universalisation	Toutes

Tableau 3 : Le développement des techniques et outils au 20^{ème} siècle

Aujourd'hui la gestion de projet est devenue un domaine professionnel et scientifique à part entière ainsi qu'un outil utile pour tous et applicable par tous, tant par les individus qui désirent entreprendre un projet personnel que par les entreprises de tous les secteurs d'activité et de toutes tailles qui visent à organiser l'ensemble de leurs activités de façon efficace et surtout efficiente.

La gestion de projet est une discipline de gestion fortement distincte de la gestion traditionnelle en raison d'une part des caractéristiques particulières des projets et d'autre part de l'ensemble des techniques et outils pour les gérer.

Dans un contexte d'évolution et d'amélioration des performances ainsi que dans un contexte où les nécessités concurrentielles sont fortement présentes, la démarche de gestion de projet permet de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises.

¹⁰ Pierre M. Ménard. « La gestion de projet : la voie de l'efficacité », la corporation professionnelle des comptables généraux licenciés du Québec, 1994.

Elle permet aux entreprises de s'adapter aux évolutions du marché dans un environnement de plus en plus complexe, elle n'est plus réservée aux grandes firmes d'ingénierie, de construction et d'informatique, elle concerne aujourd'hui de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles. C'est pourquoi, la contextualisation et l'adaptation des pratiques de la gestion de projet est devenue un aspect primordial pour les entreprises.

Aujourd'hui, la gestion de projet s'est progressivement structurée pour devenir une véritable philosophie de management adaptée au contexte des entreprises actuelles et futures. Elle est devenue une culture particulière, indépendante, basée sur une approche client, mettant l'accent sur la tâche et les résultats. Elle prône un esprit d'équipe et de collaboration au travers d'un mode d'organisation axé sur l'atteinte des objectifs du projet et la satisfaction des clients.

1.3.2 La notion de Projet

A) Définitions

Selon Pierre Ménard : « Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités. ».

Dans ce même courant, Wilson O'Shaugnessy¹¹ a présenté une définition plus complète d'un projet qui le définit comme étant : « Un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrait spécifique répondant à un ou plusieurs objectifs précis, à l'intérieure de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

¹¹ Wilson O'Shaugnessy, « La faisabilité de projet », les éditions SMG, 1992.

De même, l'AFITEP-AFNOR¹² a défini un projet comme étant : « Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » et ajoute qu'un projet « est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données ».

Pour Andy Bruce & Ken Langdon (2001), un projet « est un ensemble d'activités destinées à atteindre un objectif dans le cadre d'un budget et d'un délai donnés ».

Jean-Pierre Boutinet¹³ (sociologue, psychologue et l'auteur de nombreux ouvrages sur la relation de l'homme au projet dont une anthropologie du projet) définit le projet comme un concept incantatoire : « le projet, parce qu'il valorise l'inédit, l'idéal recherché, l'inexistant désiré, devient justement ce concept incantatoire ».

Roger P.Declerck¹⁴ (professeur d'université et Senior Adviser à la banque mondiale) définit un projet en se référant au projet d'investissement : « Un projet d'investissement (industriel, minier, commercial) est une concaténation d'actions, circonscrites dans l'espace et dans le temps, orientées et organisées en vue de mettre à la disposition de la firme l'outil nécessaire (l'ouvrage, l'usine, les infrastructures) aux activités opérationnelles (production et distribution) de celle-ci. La concaténation (série /parallèle), y compris les feedbacks indispensables, se déroule dans les phases : identification, conception, formulation, analyse, décision, exécution de l'ouvrage. Il est aisé d'étendre la définition précédente à des domaines tels que : projets psychologiques, sociaux politiques,... ».

Dans le dictionnaire de management de projet¹⁵, un projet est défini comme étant : « un ensemble d'action à réaliser pour atteindre un objectif défini, dans le cadre d'une

¹² AFITEP-AFNOR, *Dictionnaire de management de projet (correspondant à la norme AFNOR NF X 50-107)*, 2^e édition Paris, AFNOR, 1992.

¹³ J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, coll. *Psychologie d'aujourd'hui*, 5^e édition. 2003.

¹⁴ R.P.Declerck, J.-P. Declerck, J.-C. Declerck, *le management stratégique –Contrôle de l'irréversibilité*, Les éditions ESC Lille, 1997.

¹⁵ AFITEP, *Dictionnaire de management de projet, dictionnaire multilingue*, AFNOR, 2000.

mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début ,mais aussi une fin ».

R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre¹⁶ ont illustré un positionnement de la gestion de projet par rapport à la gestion traditionnelle fondée sur quelques différences essentielles entre l'activité « projet » et l'activité « opération ».

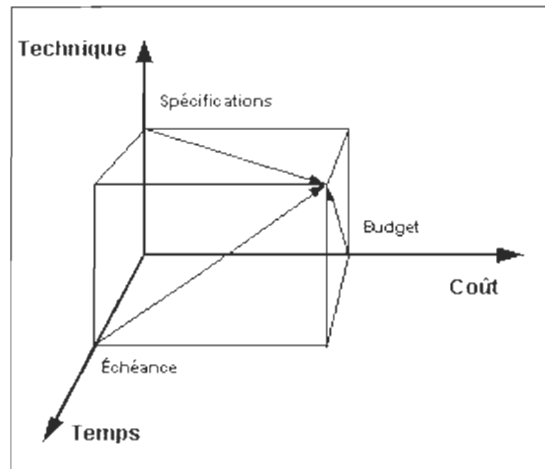
Activité projet	Activité opération
Activité à caractère non répétitive	Activité à caractère répétitive
décisions irréversibles	réversible
incertitude forte	incertitude faible
Activité reliée au budget d'investissement	Activité reliée au budget d'opération de l'entreprise
cash flow négatifs	cash flow positifs

Tableau 4 : Les différences entre l'activité « projet » et l'activité « opération »

Jack R. Meredith et Samuel J. Mantel (1989)¹⁷ ont adapté un schéma qui illustre l'idée qu'un projet est soumis à trois contraintes fondamentales à savoir : le temps, le coût et la qualité ou technique.

¹⁶ R. Declerck, J.-P. Debourse et C. Navarre, *Méthode de Direction générale : le management stratégique, Hommes et Techniques*, 1983.

¹⁷ Meredith, Jack R., Mantel, Samuel J. Jr.; *Project Management, A Managerial Approach*; John Wiley & Sons; Second Edition; 1989.



En effet, pour bien gérer un projet il faut savoir maintenir l'équilibre entre ces trois contraintes élémentaires. La satisfaction du client est directement reliée au respect du regroupement de ces trois contraintes c'est à dire que le projet doit respecter la contrainte de coût (Budget) établi à l'étape de la planification du projet, le respect du temps (échéance) c'est à dire la capacité de l'équipe de projet à respecter les échéanciers fixés au début du projet ainsi que le respect des spécifications fonctionnelles (qualité) du produit/service exigé par le client dès le départ du projet.

Mais cela n'empêche que ces contraintes varient considérablement d'un projet à l'autre selon la nature du projet par exemple, dans le domaine de l'informatique, le client a toujours tendance à privilégier les contraintes de coûts et de temps alors que dans d'autres projets tels que les projets de recherche, il a tendance à privilégier la contrainte technique (performance et qualité).

B) Les différentes phases du cycle de vie d'un projet :

Chaque projet se caractérise par un cycle de vie qui prend naissance dans l'émergence d'un besoin d'un demandeur et qui généralement se termine par la livraison d'un produit (ou service) à ce demandeur.

Dans l'autre partie, on trouve le réalisateur qui est le mandataire à qui le demandeur confie la réalisation du projet et qui est appelé " le gérant de projet ".

Cette relation entre le demandeur et le réalisateur est concrétisée par un mandat (ou un contrat).

Afin de répondre aux demandes clients qui sont devenues de plus en plus personnalisées et innovantes à réaliser dans des contraintes serrées, le réalisateur (gérant de projet) doit suivre une démarche structurée en phases qui lui permet non seulement de conduire le projet jusqu'à son achèvement mais aussi de contrôler son avancement.

Pour mener à bien cette succession chronologique d'actions, il est nécessaire de valider chacune de ses phases par ordre chronologique en veillant à ce que les objectifs de chacune soient atteints. Pour Pierre Beaudoin (1984, p.31), la gestion de projet compte deux grande phases : la définition et la réalisation du projet alors que pour Jacques Boy, Christian Dudek et Sabine Kuschel¹⁸ (2000, p.33), la gestion de projet comprend quatre phases à savoir :

- **La phase de définition**
- **La phase de planification**
- **La phase de réalisation**
- **La phase de clôture**

↳ **La phase de définition** : Il s'agit dans cette phase de déterminer le bien fondé du projet et de le clarifier ainsi que de développer un échéancier de base, un budget et identifier une équipe de projet. Le chef de projet doit au cours de cette phase déterminer les risques associés à la réalisation du projet étant donné que les risques au début de projet sont nombreux et peu contrôlés. Cette phase se termine par des études de faisabilité (étude de marché, étude technique et étude financière) qui peuvent être

¹⁸ Boy, Jacques, Dudek, Christian et Kuschel, Sabine, « Management de projet : fondements, méthodes et techniques ». De Boeck Université, 2000.

menées soit par le demandeur lui même, soit par l'équipe de projet et qui sert à déterminer s'il est possible de réaliser le projet en respectant les contraintes exigés par le demandeur, c'est à cette étape qu'une décision doit être prise concernant la réalisation du projet étant donné qu'un projet peut être abandonner suite à un manque de financement ou à des problèmes techniques énormes. Cette première phase du projet fait apparaître un document clé dans la vie du projet qui est le Mémoire d'identification de projet et qui va servir à l'évaluation stratégique du projet.

☞ **La phase de planification** : Dans cette phase, le contenu du projet est défini de façon plus détaillée et plus précise. Au cours de cette phase, le gérant de projet définit et affine les objectifs du projet ainsi qu'il planifie le déroulement des actions nécessaires pour l'atteinte des objectifs et prépare un plan d'exécution qui contient une description des mécanismes de suivi et de contrôle du projet. Afin de réussir la planification du projet, le gérant de projet se sert d'outils informatiques tels que le logiciel Microsoft Project qui facilite l'affectation des ressources ainsi que la répartition du budget. Dans cette phase, des prototypes sont fabriqués et testés.

☞ **La phase de réalisation** : Il s'agit dans cette phase de mettre en œuvre le travail à exécuter en conformité avec les exigences du demandeur pour la réalisation du projet ainsi que d'apporter les modifications nécessaires étant donné que dans la pratique aucun projet ne se déroule conformément au plan initial, il y a toujours des circonstances imprévues. Dans la phase d'exécution, le gérant de projet est responsable d'intégrer les ressources humaines qui entrent réellement en action ainsi que les ressources matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs du projet et il doit s'assurer du contrôle des coûts, de l'échéancier et de la qualité.

☞ **La phase de clôture** : C'est au cours de cette phase que le bien livrable est remis au demandeur après avoir été évalué et la fermeture administrative du projet est effectué. A la fin de cette phase et après avoir clôturé le projet sur le plan comptable et l'archive, le gérant de projet est chargé de libérer les ressources humaines et autres ressources ainsi

que de rémunérer le personnel et surtout de tirer les leçons à apprendre du projet réalisé qui serviront de modèle pour les projets futures.

Lorsqu'un projet est de petite envergure, il arrive que la phase d'identification et la phase de planification soient fusionnées en une seule phase, alors que dans d'autres projets de grande envergure, il arrive qu'une autre phase d'évaluation soit ajoutée à fin d'apprécier l'impact du projet.

C) Les caractéristiques d'un projet :

En tenant compte de leur nature et des contraintes sous lesquelles ils sont soumis, les projets se différencient mais cela n'empêche qu'ils possèdent des caractéristiques particulières communes qui les distinguent de la gestion traditionnelle. Parmi ces caractéristiques, on peut citer :

↳ **La nouveauté** : Chaque projet implique une idée nouvelle qui n'a pas été entreprise ou qui a été entreprise de façon différente.

Le degré de nouveauté varie d'un projet à un autre selon les objectifs sur lesquels est fondé le projet. Plus que le projet représente une idée nouvelle plus qu'il est soumis à un degré d'incertitude élevé.

↳ **La temporalité** : Cette caractéristique signifie que chaque projet a un début et une fin prédéterminés. Un projet n'est pas une démarche continue mais c'est une démarche à durée limitée.

↳ **L'assujettissement à des contraintes** : Chaque projet est soumis à des contraintes rigoureuses qui reflètent les exigences du client.

La satisfaction du client suppose que le projet a respecté les contraintes de coûts, de délais et de qualité imposés par le client avant le début du projet.

↳ **L'élaboration progressive** : Cette caractéristique signifie que le développement et l'avancement du projet se fait par étape et d'une manière progressive.

Cette élaboration progressive du projet est basée sur le plan de management du projet qui définit d'une manière détaillée et précise comment le travail sera réalisé.

↳ **Un contexte d'incertitude** : Chaque projet est soumis à un contexte d'incertitude étant donné que l'atteinte des objectifs visés n'est pas souvent évidente et que des situations indésirables et inattendues peuvent parfois surgir au cours de l'avancement du projet. Ce contexte d'incertitude dépend de plusieurs facteurs qui peuvent influencer le projet. Par exemple, l'utilisation de la technologie peut créer de l'incertitude en ce sens qu'elle n'est pas stable et que son développement peut être erratique. Cela peut avoir des conséquences sur l'envergure du projet, sur les délais de livraisons et même sur les coûts du projet.

D) Les types de projets

Eddie Obeng a décrit dans son ouvrage " All change, the project Leader's Secret Handbook " (1995) quatre types de projets dont chaque type de projet concerne un changement bien défini à savoir¹⁹ :

↳ **Le projet « mots croisés »** : Ici on parle de la situation où le gérant de projet sait ce qu'il fait c'est à dire que les objectifs sont précis et claire et sait aussi comment il va le faire c'est à dire que les étapes et les tâches à effectuer sont bien définies alors il est en présence d'un projet « mots croisés »ou aussi appelé « projet fermé ».

↳ **Le projet « quête »** : Dans ce type de projet, le gérant de projet sait ce qu'il veut faire mais il ne sait pas comment le concrétiser. Dans cette situation, le gérant de projet se trouve dans l'obligation d'explorer des possibilités hors des opérations actuelles et des méthodes de travail utilisées c'est à dire que le gérant de projet se montre ici comme un révolutionnaire. Ce type de projet est appelé aussi « projet semi-fermé ».

¹⁹ Robert Buttrick, « Gestion de projet », 2ème édition, France, 2005

↳ **Le projet « Scénario »** : Dans ce type de projet, le gérant de projet sait comment faire mais il ne sait pas quoi faire. Le gérant est donc un évolutionniste, il doit valoriser les compétences existantes dans l'entreprise pour atteindre les objectifs désirés. Ce type de projet est appelé aussi projet Semi-ouvert.

↳ **Le projet « Brouillard »** : Dans ce type de projet, le gérant de projet ne sait ni comment faire pour réaliser le projet ni quoi faire, ce type de projet est appelé aussi un projet Ouvert. Comme le projet « quête », le gérant de projet doit se montrer comme un révolutionnaire pour agir rapidement.

	Vous ne savez Pas comment	Vous savez comment
Vous savez quoi	Quête	Mots croisés
Vous ne savez pas quoi	Brouillard	Scénario

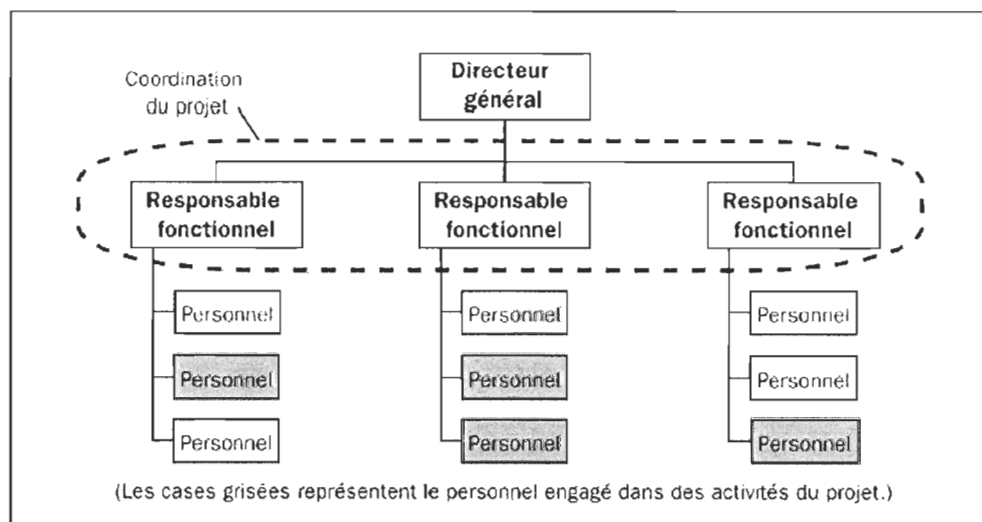
E) Les formes de structure organisationnelle en gestion de projet

Toute entreprise dont la mission principale est de réaliser des projets, doit adopter une forme de structure bien déterminée à fin de structurer et d'organiser ses ressources pour la réalisation de ses projets. Il s'agit de répartir des tâches, des pouvoirs, des responsabilités et des systèmes de communications à l'intérieur de l'entreprise. Selon Mintzberg²⁰, la structure se définit comme étant « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches ». Dans le choix de la structure, la prise en compte de certains critères est évidente tel que : la taille de l'entreprise, les caractéristiques et l'envergure des projets à réaliser, de la technologie utilisée ainsi que de la stratégie poursuivie par l'entreprise. On distingue habituellement 3 types de structures en gestion de projet et aucune d'entre elle n'est transférable d'une entreprise à une autre :

²⁰ H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, éd. d'organisation, Paris, 1982, p.26

- ❖ Structure fonctionnelle
- ❖ Structure par projet
- ❖ Structure matricielle

•**La structure fonctionnelle** : La structure fonctionnelle réside dans le principe de spécialisation. C'est une structure dans laquelle les ressources humaines assigné au projet sont regroupé par spécialité (commerciale, comptabilité, marketing, production,.....). Le besoin de spécialisation dans des secteurs techniques constitue la principale besoin pour la création de ce type de structure. Dans les organisations à structure fonctionnelle, la voie hiérarchique se traduit par le fait que chaque unité de spécialisation ne dépend que d'un seul supérieur qui appartient à la même spécialité ce qui facilite la supervision et centralise la prise de décision ainsi que la communication entre les unités est à la fois verticale et horizontale. Dans une structure fonctionnelle, le chef de projet est placé sous l'autorité de la direction générale et il appartient généralement à une unité de spécialisation qui est chargé de la réalisation du projet . Néanmoins, le chef de projet a une autorité limitée sur le personnel de projet.



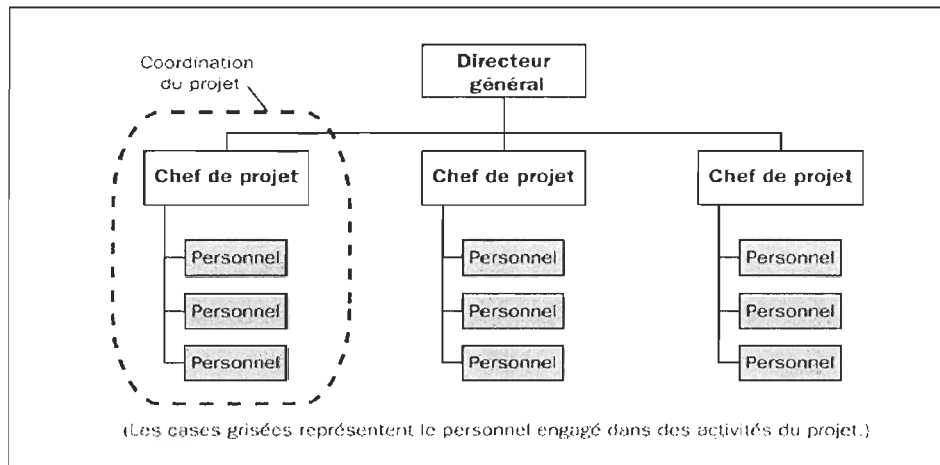
Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

Comme toute forme de structure, la structure fonctionnelle a des avantages et des inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - structure simple. - présence de spécialités à tous les niveaux de management. - définition claire des responsabilités et des rôles. -stabilité des relations interpersonnelles -économie dans l'utilisation de la main d'œuvre. -mécanisme de contrôle efficace et simple de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> -conflits entre les spécialités. -manque d'ouverture sur l'environnement du projet. -manque de visibilité pour le client. -négligence de la variable temps. -négligence des problèmes stratégiques. -manque de visibilité pour les différentes facettes du projet. -difficultés de résistance au changement. -incapacité à s'adapter. -manque de coordination entre fonctions.

Tableau 5 : Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle

•**La structure par projet** : La structure par projet est une structure temporaire qui prend naissance lorsqu'une organisation se voit livrer la responsabilité de réaliser un projet de grande envergure et de longue durée. Dans la structure par projet, le gérant de projet est responsable de l'atteinte des objectifs du projet et il a le plein pouvoir sur ses ressources qui représentent une diversité d'expertises techniques et administrative nécessaires pour assurer la réussite du projet. La mise en place d'une structure par projet est évidente lorsqu'on est en présence d'un environnement complexe et multidimensionnel ou lorsque la technologie envisagée dans le projet est nouvelle ou complexe.



Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

Les avantages et les inconvénients de la structure par projet sont les suivants :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - permet une vision claire et globale du projet. - facilite la liaison avec le client et les autres intervenants externes. - établir un compromis efficace entre les variables qualité, temps et coût. 	<ul style="list-style-type: none"> - problème de continuité : insécurité de l'emploi pour les ressources à la fin du projet. - structure temporaire : conçue à chaque nouveau projet. - sous utilisation des ressources : le degré d'utilisation d'une ressource varie selon le stade d'évolution du projet.

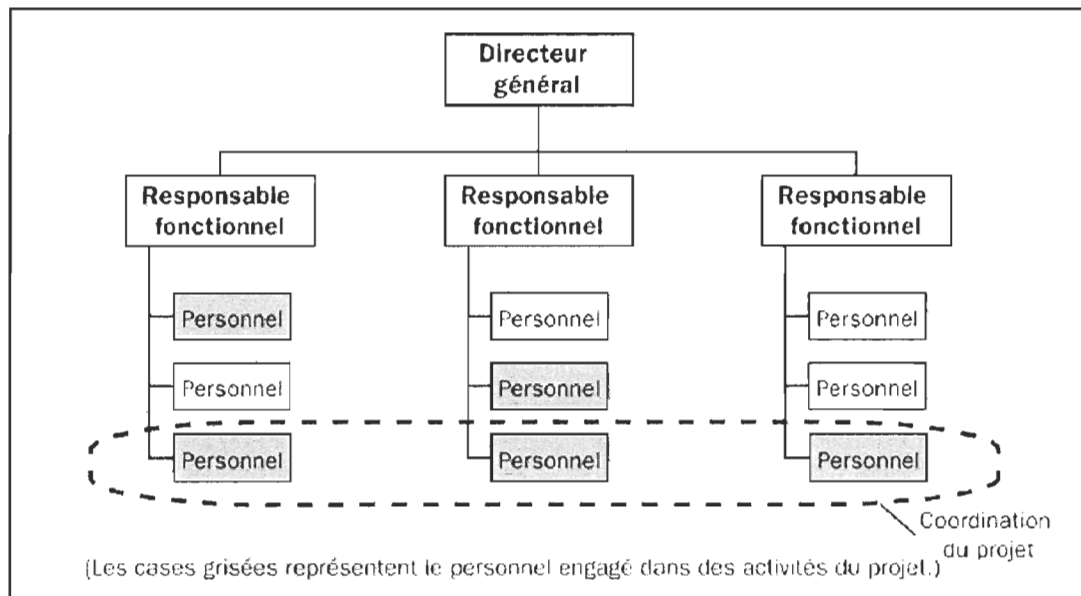
Tableau 6 : Les avantages et les inconvénients de la structure par projet

•**La structure matricielle** : La structure matricielle correspond à une combinaison de la structure fonctionnelle et de la structure par projet qui se présentent comme deux structures interdépendantes dans la réalisation du projet sans pour autant être dépendante sur le plan hiérarchique. Dans la structure matricielle, cette combinaison doit émerger dans la collaboration ce qui implique un recours fréquent à la négociation entre le chef de projet et le chef fonctionnel étant donnée que le projet sera réalisé en majeure partie par des ressources des unités fonctionnelles et, par conséquence, le chef fonctionnel sera responsable de la disponibilité de ces ressources pour la réalisation du

projet donc il doit négocier avec le chef de projet le contenu des lots de travail à fin d'identifier les ressources requises. Dans les projets complexes et de grande envergure, on trouve un coordinateur des ressources dont le rôle est de coordonner et d'intégrer les coopérations des diverses spécialités techniques impliquées dans le projet.

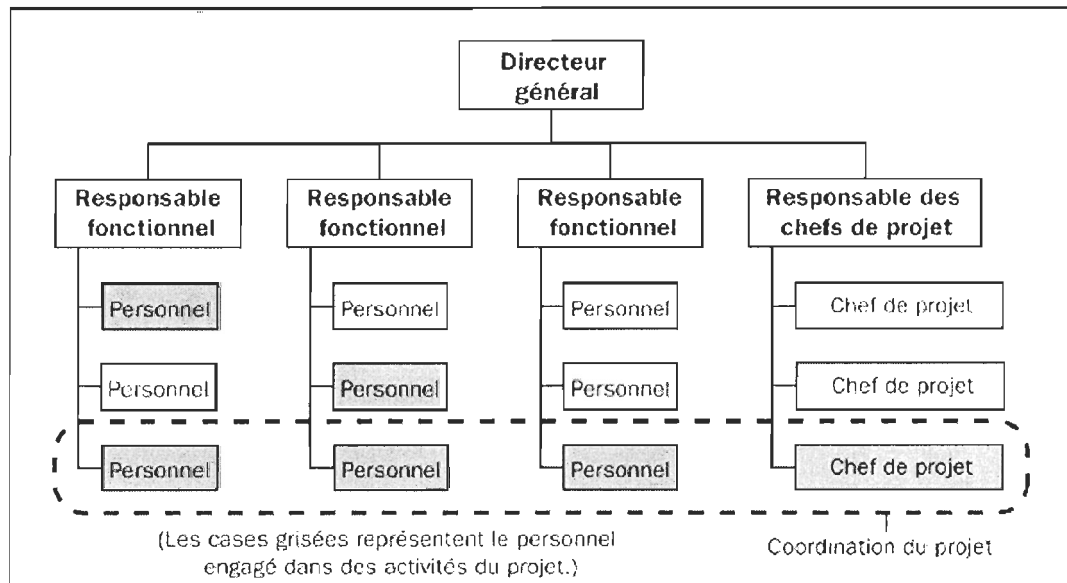
Généralement, il existe trois types de structure matricielle :

- ❖ **La structure matricielle faible** : elle est caractérisée par une présence dominante des caractéristiques des organisations fonctionnelles et dans laquelle le chef de projet n'a pas totalement le rôle d'un manager mais plutôt un rôle de coordinateur ou d'un facilitateur.



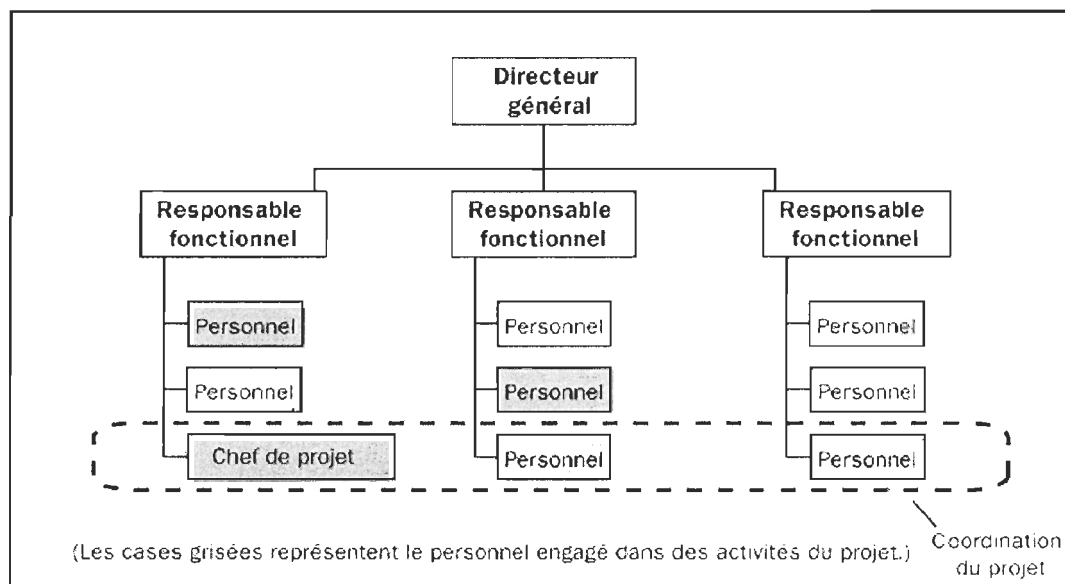
Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

- ❖ **La structure matricielle forte** : Contrairement à la structure matricielle faible, la structure matricielle forte est marquée par la dominance des caractéristiques des organisations par projet. Dans la structure matricielle forte, les chefs de projets sont à plein temps et ils ont une autorité importante sur le personnel administratif impliqué dans les projets à plein temps.



Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

- ❖ **La structure matricielle équilibrée** : La structure matricielle équilibrée est un mélange entre la structure matricielle faible et la structure matricielle forte et dont l'objectif est d'instaurer un équilibre entre les caractéristiques des organisations fonctionnelles et les caractéristiques des organisations par projet. Dans la structure matricielle équilibrée, le chef de projet a un rôle de manager mais il n'a pas une autorité totale sur le projet et son financement.



Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

Comme toute autre forme de structure, la structure matricielle dévoile des avantages et des inconvénients tout en combinant les avantages des structures fonctionnelle et par projet et en évitant leurs inconvénients :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - une vision claire et détaillée des objectifs du projet. - le maintien du développement de la compétence technique. - favoriser l'implication du client et des intervenants externes dans le projet. -la bureaucratie est remplacée par le contact direct. - améliorer la motivation des managers grâce à une meilleure implication dans les décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - problèmes de coordination et de management du personnel. -dangers de conflits projets-fonctions. -lourdeur dans la prise de décisions -difficulté de contrôle sur les ressources. -manque de clarté dans le partage des tâches et ambiguïté des responsabilités. -instabilité des relations interpersonnelles.

Tableau 7 : Les avantages et les inconvénients de la structure matricielle

En conclusion, le tableau suivant présente une vue d'ensemble sur les caractéristiques des différentes formes de structure organisationnelles sur les projets :

Caractéristiques du projet	Structure organisationnelle	Matricielle			Par projets
	Fonctionnelle	Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Responsable du budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Personnel administratif du management de projet	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

Source : Guide PMBOK (Troisième édition)

1.4 L'évolution de la gestion de projet : quelques rares études empiriques

L'évolution de la gestion de projet ainsi que l'utilisation des outils et méthodes en gestion de projet ont été abordés dans la littérature selon 2 points de vue :

- * le point de vue des académiciens
- * le point de vue des praticiens

Dans ce qui suit je vais m'intéresser au point de vue des praticiens et spécifiquement aux études déjà réalisées sur les pratiques de la gestion de projet au sein des entreprises. Il y a peu d'études qui ont été menées sur les pratiques de la gestion de projet ainsi que sur les outils et méthodes les plus utilisés. Néanmoins, on peut mentionner les études suivantes :

Une enquête multisectorielle et internationale a été dirigée par Leroy (en France) auprès de 790 professionnels du domaine ainsi que d'autres responsables fonctionnels et

hiérarchiques et dont l'objectif était de détecter et analyser les éventuels facteurs contingents du management de projet. Les résultats identifiés par Leroy sont :

↳ D'après Leroy quatre caractéristiques des projets qui influencent énormément leurs modes d'organisation de gestion :

*la distinction entre les projets internes et externes

*La distinction entre les projets top down (de direction) et les projets bottom up

*Différence substantielle selon que le livrable sera à substrat matériel ou non.

*La forme de formalisation du management de projet dépend de l'existence d'une trésorerie à dépenser pour le projet ou pas.

➡ D'après Leroy, les projets qui sont de nature « bottom up » et à trésorerie faible, font peu recours à la « boîte à outils » traditionnelle de la gestion de projet.

↳ Il existe une différence dans la pratique de management de projet entre le secteur public et le secteur privé étant donné que les répondants du secteur public ont bien noté le rôle des projets dans la gestion de changement dans le cadre d'une autonomie organisationnelle forte alors que les répondants du secteur privé ont mis d'avantage l'axons sur les contraintes de coûts et de délais.

↳ D'après l'analyse de cette enquête 61% des cas adoptent une structure de projet à caractère matriciel alors que la structure par projet n'est utilisée que pour 19% des cas.

↳ Le facteur 'programmation et planification' ne se situe qu'en 9^{ème} rang pour les très petites entreprises et en 6^{ème} rang pour les entreprises ayant un effectif entre [10,49] et au 4^{ème} rang pour les entreprises ayant un nombre de salarié supérieur à 50 salariés.

↳ L'écoute des clients est située au premier rang pour les entreprises de moins de 10 salariés.

↳ Le patron de l'entreprise est la plupart du temps le gérant du projet et aussi l'interlocuteur direct des clients.

Une deuxième enquête a été réalisée par Urli, B. et Urli, D. sur les pratiques du management de projet au Québec en 1999 auprès de plus de 400 projets de différentes natures.

Les résultats de cette enquête montrent :

↳ Le recours aux outils traditionnels du management de projet est largement présent dans la pratique de ce métier.

↳ Dans l'analyse des résultats de l'enquête, les auteurs ont effectué un regroupement des thèmes étudiés sous trois catégories :

➤ Dans une première catégorie, on constate qu'une grande importance est accordée en premier lieu à la gestion de temps dans la pratique du management du projet alors qu'une importance moindre est accordée à la gestion du changement.

➤ Une deuxième catégorie du regroupement correspondre à une optique de secteurs d'activités :

- 1/ **Secteur informatique**
- 2/ **Secteur de construction**
- 3/ **Secteur de génie civil**

➤ Une troisième catégorie porte sur les domaines des projets (dominance du domaine informatique)

Une troisième enquête²¹ a été menée par Besner, C. et Hobbs, B. sur l'utilisation de la boîte à outils de la gestion de projet vis-à-vis de 750 répondants dont 250 au Canada, 375 à l'USA, 125 dans le reste du monde.

- 58,6%** des projets TI et télécommunication
- 12,3%** des projets d'ingénierie et de construction
- 11,8%** des projets de service d'affaire

²¹ *Project Management Journal (PMJ, Section Montréal), le Bulletin –vol 12, N 2 Juin-Juillet, 2003.*

- 4,2% des services industriels
- 0,6% des projets de services personnels
- 12,5% constitue d'autre secteur d'activité

La méthodologie de Claude Besner et Brian Hobbs était d'établir une liste d'outils et de techniques précises et spécifiques à la gestion de projet. Cette liste a été inspirée du PMBOK, du glossaire de Max Wideman et ainsi de la revue d'autres recherches sur les outils en gestion de projet notamment celles de Hargrave & Singley (1998), Raz & Michael (2001), Thamhain (1998) et Zeitoun (2000). Ainsi cette liste contient 72 outils qui couvrent chaque phase des projets et chaque domaine de connaissance en gestion de projet. D'après ces auteurs, les principaux résultats de cette enquête sont :

- ↳ Tous les outils de la gestion de projet sont utilisés dans le cadre de l'amélioration.
- ↳ La différence entre des projets internes et des projets externes. En effet, les projets pour lesquels le client est interne font appel à des outils différents de ceux utilisés pour les projets externes dont le client est externe. La gestion des projets externes est plus focalisée sur l'estimation et le suivi des coûts et de la qualité ainsi que sur l'échéancier.
- ↳ La différence entre les projets de grande et de petite taille, cette différence est justifiée sur le plan des budgets (budget supérieur ou inférieur à un million) ainsi que sur le plan de la durée (durée supérieur ou inférieur à un an). Les projets les plus grands (budget supérieur à un million et une durée supérieur à un an) utilisent davantage les outils et techniques de la gestion de projet. Les grandes différences se trouvent dans l'utilisation accrue des outils de gestion de changement, de gestion contractuelle, de la gestion de la configuration et de suivi de l'échéancier et de contrôle.
- ↳ La différence entre organisation mature et immature, les organisations dans lesquelles travaillent les répondants se situent à un des cinq niveaux de maturité de l'échelle classique du CMM (Capability Maturity Model). En effet l'analyse des résultats montre que le tiers des organisations se situe au niveau le plus faible ce qui explique que la gestion de projet est informelle, un 2^{ème} tiers est au 2^{ème} niveau et un 3^{ème} tiers sont réparti sur les trois niveaux supérieurs de maturité. Par conséquence, les organisations

les plus matures font une plus grande utilisation de tous les outils de la gestion de projet. La réunion de lancement et les logiciels de GP sont parmi les outils les plus fortement utilisés alors que l'analyse Monte-Carlo est parmi les outils les moins utilisés et qui ont très peu de potentiel ainsi que la « chaîne critique » qui représente un outil plus récent mais sa nouveauté rend son utilisation peu fréquente.

Toutefois, le faible degré de l'utilisation des bases de données sur les risques peut être expliqué par l'absence de support de la part de l'organisation.

Par ailleurs, une étude a été réalisée par deux chercheurs canadiens Couillard et Navarre (1993) sur 112 projets militaires et dont les résultats sont apparus comme important à intégrer dans une réflexion sur le management de projet. Ces résultats font apparaître que les projets les mieux réussis sont ceux qui ne suivent pas le protocole formel de la démarche de projet au niveau de la planification, de contrôle ainsi qu'au niveau de l'utilisation des outils « hard » tels que le PERT mais plutôt sont ceux qui utilisent des outils « softs » focalisés sur des problématiques de communication, d'organisation et de gestion d'ou l'idée que l'usage des outils formels constitutifs de la démarche classique de projet ne constitue pas un facteur de succès.

Une autre étude a été menée par Christophe Midler²² qui a observé et analysé toutes les étapes de conceptions de la Twingo chez Renault depuis 1989 en tant qu'un sociologue. Les résultats de cette études ont été centré sur l'idée qu'il ne faut pas investir sur comment mettre en œuvre un projet d'une manière cohérente à une équipe de projet mais plutôt investir sur comment les acteurs doivent agir effectivement dans des situations différentes pour réussir un projet.

De même une recherche exploratoire a été menée par Bérubé, J. sur les critères de succès des projets des petites et moyennes entreprises. L'échantillon a été constitué des PME qui comptent moins de 500 employés et qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dollars annuellement. Dans cette recherche, quatre entreprises ont été retenues dont trois localisées à Gatineau et une située dans la région de Montréal. Les

²² Christophe Midler, *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, Collection : Stratégies et management, Dunod, 2004

résultats de cette recherche ont montré des divergences entre les critères de succès des projets utilisés par les grandes entreprises et ceux utilisés par les PME. Les gestionnaires rencontrés dans les PME accordent moins d'importance aux critères de respect des échéanciers et de respect des budgets ce qui a été justifié par la limitation des ressources contrairement aux grandes entreprises. Alors que le respect des échéanciers et du budget n'ont pas été identifiés comme critères de succès des projets, les critères de la qualité, de la satisfaction des clients et de l'innovation dans les projets semble être des critères de succès des projets très important pour les personnes interrogés. Pour les entreprises rencontrées, le facteur de l'innovation est perçu non pas comme un critère de succès mais plutôt comme un outil pour atteindre le succès plus facilement.

La rentabilité des projets est un critère qui s'avère aussi important pour les PME interrogées et cela est expliqué par la situation financière précaire des PME. La situation des PME est souvent moins stable en comparaison avec les grandes entreprises d'où l'importance du critère de la visibilité qui s'avère à son tour un critère de succès des projets principale pour les PME qui ne bénéficient pas de la réputation. Toutefois, les entreprises rencontrées provenaient de deux régions du Québec, la localisation n'a pas affecté les critères de succès des projets des PME rencontrées.

De sa part, le Centre for business Practices (2003) a mené une étude sur l'application de pratiques reconnues de gestion de projet et dont les résultats ont montré une amélioration moyenne de 21 % sur 19 éléments mesurés :

- 38,6 % sur l'estimation des échéanciers
- 37,6 % sur la satisfaction du client
- 37,0 % sur la correspondance avec les objectifs stratégiques
- 32,8 % sur l'estimation des coûts à l'heure
- 32,5 % sur les délais et coûts consommés
- 32,1 % sur le respect des échéanciers
- 31,9 % sur la qualité
- 25,6 % sur la performance par heure travaillée

- 23,8 % sur le respect des budgets
- 23,0 % sur le temps de réaction
- 22,8 % sur la productivité du personnel
- 21,7 % sur le temps d'accès au marché
- 12,9 % sur le taux de défauts
- 12,9 % sur l'estimation du taux de défauts
- 11,9 % sur le nombre de défauts trouvés par les pairs
- 11,8 % sur le temps moyen de réparation d'un défaut
- 7,6 % sur l'estimation de la qualité
- 5,1 % sur l'estimation de la taille des composantes
- 3,9 % sur la taille des composantes

1.5 Conclusion

Au XXI^{ème} siècle, il semble impensable qu'une organisation, qu'elle soit grande ou petite, puisse fonctionner adéquatement sans une saine gestion de ses projets. La gestion de projet apparaît alors comme un mode de gestion primordial dans le fonctionnement des organisations afin d'assurer leur pérennité dans un monde de plus en plus compétitif et complexe.

Afin de vérifier les données déjà avancées et de répondre à la problématique émise au début de notre travail de recherche, nous avons tenu à réaliser une enquête auprès d'un certain nombre de PME Québécoises, enquête que nous présenterons dans le deuxième chapitre de ce travail de recherche.

Chapitre II : Méthodologie de la recherche et Analyse des résultats

II.1 Méthodologie de la recherche

La partie empirique de la recherche s'articule autour de deux axes : une analyse descriptive des données et une analyse des relations potentielles entre certaines variables du questionnaire comme par exemple l'existence ou non d'une relation entre la nature des activités de la PME et le recours à un certain type d'outils du management de projet.

Comme il s'agit d'une étude de type descriptive, nous allons recourir à un outil de collecte de données en adéquation avec le contexte de la recherche, ses buts et la nature des données à recueillir : le questionnaire.

Pour bâtir ce dernier, nous nous sommes inspiré de ceux qui ont été développés ces dernières années (Leroy, 2004, Urli et Urli, 2000, Besner et Hobbs, 2006, Centre de recherche public Henri Tudor, 2007) et nous y ajouterons des dimensions particulières aux PME.

Ainsi, le questionnaire comporte six grandes sections (voir Annexe I) :

1. Identification du répondant
2. Profil de l'entreprise
3. Entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et méthodes de gestion de projet
4. Entreprise utilisant des outils et méthodes de gestion de projet
5. Outils et méthodes en gestion de projet
6. Culture « gestion de projet »

Au total, le questionnaire comprend environ 66 questions distribuées sur les six grandes sections citées plus haut. La première section comporte des questions sur le nom du répondant, la fonction assumée et le domaine de formation. La deuxième section

s'articule autour du secteur d'activité de l'entreprise, le nom de l'entreprise, le nombre de salariés et le chiffre d'affaires. La troisième section, quant à elle, comporte les raisons principales pour lesquelles certaines entreprises ne font pas recours à la gestion de projet. La quatrième présente les questions relatives à l'utilisation de la gestion de projet. La cinquième section est en rapport avec le degré d'utilisation des outils et méthodes de la gestion de projet qui ont été regroupé par domaine de management de projet (les 9 domaines de management), la sixième section pose des questions sur le degré satisfaction de l'utilisation de la gestion de projet.

L'échantillon de cette étude descriptive est constitué de 44 répondants dont 36 appartenant à des PME et 8 appartenant à des entreprises de plus de 500 employés. Afin de mieux répondre aux objectifs de la recherche et de pouvoir recueillir des informations pertinentes, les PME ont été choisies en fonction des critères retenus pour définir une PME à savoir : les PME devaient compter moins de 500 employés et avoir un chiffre d'affaire inférieure à 50 millions de dollars annuellement. Les entreprises interrogées sont situées au Québec et proviennent de différents secteurs d'activités puisque le secteur d'activité n'est pas une variable retenue dans le choix de notre échantillon.

Une invitation à répondre au questionnaire (sur web) (voir Annexe 1) a été envoyée par courriel à une liste d'auprès de 200 PME québécoises et le questionnaire a été déposé sur le web en utilisant le logiciel "SurveyMonkey" (www.surveymonkey.com). Par ailleurs, certaines grandes entreprises (plus de 500 employés) ont néanmoins répondu à notre questionnaire, ce qui nous a poussé à traiter les données selon deux situations : la première situation sera consacrée à l'analyse de l'ensemble des données recueillies (y compris les 8 grandes entreprises) alors que la deuxième situation sera réservée à l'analyse des données recueillies sur les PME après avoir éliminé les 8 grandes entreprises de notre échantillon d'analyse. Ces réponses sont peut être dues au fait au fait que ces entreprises, identifiées comme PME il y a quelques temps, sont devenues des entreprises de plus de 500 employés aujourd'hui.

Dans ce qui suit, vous trouvez le détail des résultats, question par question. Nous avons opté de présenter les résultats en pourcentage plutôt qu'en nombre mais le lecteur se souviendra que nous avons de fait 44 répondants. Dans la conclusion finale, un résumé de ces résultats est repris.

II.2 Analyse descriptive des données

II.2.1 Identification du répondant

Cette étude concerne l'ensemble des PME québécoises opérant dans tous secteurs d'activités. Dans les 44 répondants de cette enquête, 40,5% des répondants occupent des postes de gestionnaire de projet alors que 24,3% ont des postes de direction et gestionnaire de projet, 21,6% ont des postes de directions générale et gestionnaire de projet, 8,1% des postes de direction et 5,4% occupant des postes de direction générale.

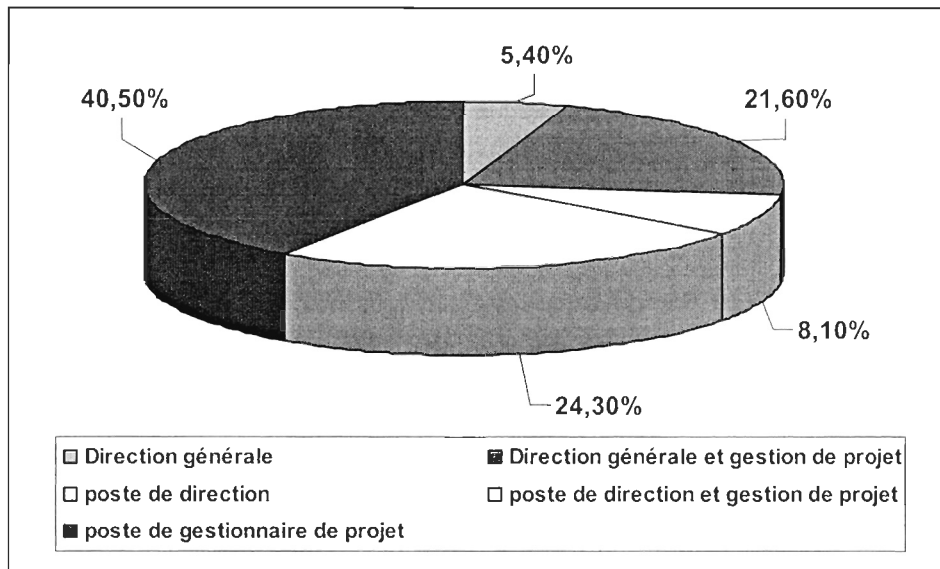


Figure 1 : Répartition par fonction

Dès le départ, on peut constater la forte pénétration de la gestion de projet dans ces PME québécoises au cours de ces dernières années vu que le grand pourcentage des répondants représente des gestionnaires de projet.

Concernant le niveau de scolarité de ces répondants, le résultat était très stupéfiant étant que 34,1% (15 répondant) sont des bacheliers, 31,8% (14 répondants) détiennent une maîtrise et 4,5% ont un doctorat alors que le plus bas niveau de scolarité obtenu correspond au cegep-collégial (15,9%) et cela explique le haut niveau de maturité des répondants non seulement par rapport à la dimension « gestion de projet » mais aussi par rapport à la place importante qu'occupe la gestion de projet ces dernières années.

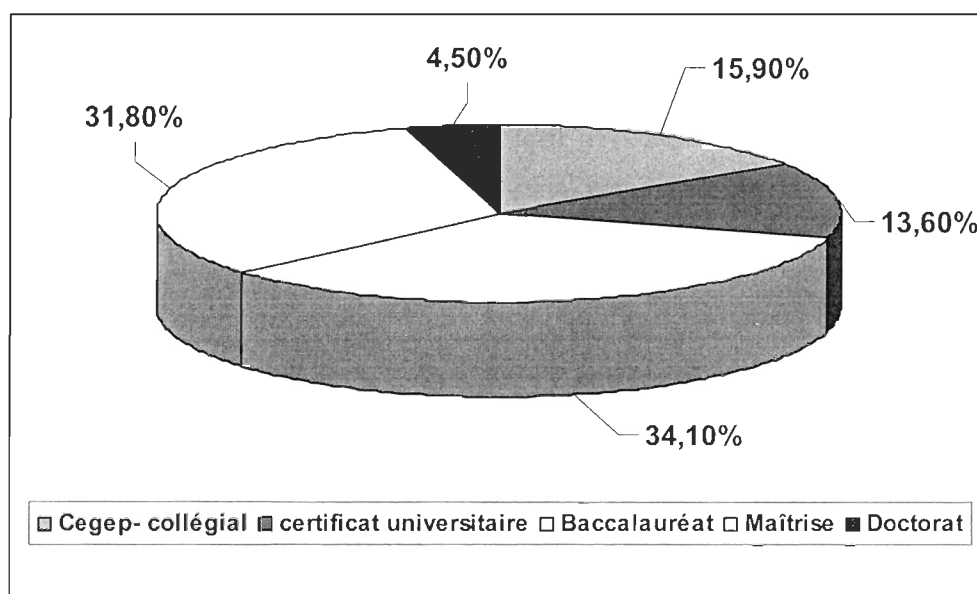


Figure 2 : Répartition par niveau de scolarité

II.2.2 Profil de l'entreprise

La plupart des PME de cet échantillon sont soumises aux critères retenus pour définir une PME et qui sont principalement le critère du nombre d'employés et le critère du chiffre d'affaires. Mais cela n'empêche qu'il y a quelques grandes entreprises qui ont répondu à cette enquête étant donné que le questionnaire a été mis sur le web. De fait, 22,7% des entreprises ont de 1 à 9 salariés alors que 25% ont de 10 à 49 salariés, 20,5% ont de 50 à 99 salariés et 2,3% des entreprises ont un nombre de 400 à 499 salariés.

Par ailleurs, 8 entreprises de cet échantillon ont plus de 500 salariés et par conséquent d'après la définition des PME avancée par Statistique Canada (2001), ces entreprises seront considérées comme des grandes entreprises.

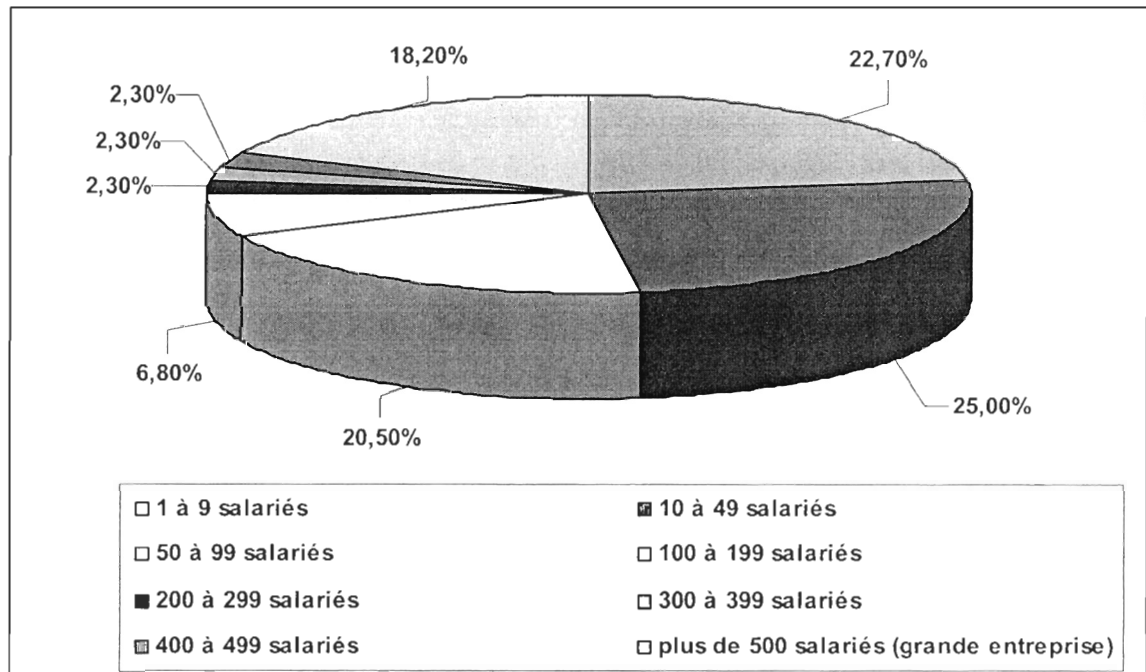


Figure 3 : Répartition selon le nombre des salariés

Concernant le chiffre d'affaire, 28,6% des entreprises ont un chiffre d'affaire moins de 1 million de dollars ainsi qu'avec le même pourcentage il ya celle qui ont un chiffre d'affaire qui varie de 1 à 10 million de dollars et 11,9% des entreprises dont le chiffre d'affaire varie de 10 à 30 million de dollars alors que seulement 2,4% des entreprises qui ont un chiffre d'affaire de 30 à 50 million de dollars. Néanmoins, 4 entreprises de cet échantillon qui ont un nombre inférieur à 500 salariés ont enregistré un chiffre d'affaires qui est supérieure à 50 millions de dollars et cela peut dépendre de l'ampleur de leurs secteurs d'activités. Il est aussi évident que les 8 grandes entreprises de cet échantillon aient un chiffre d'affaire supérieure à 100 millions de dollars.

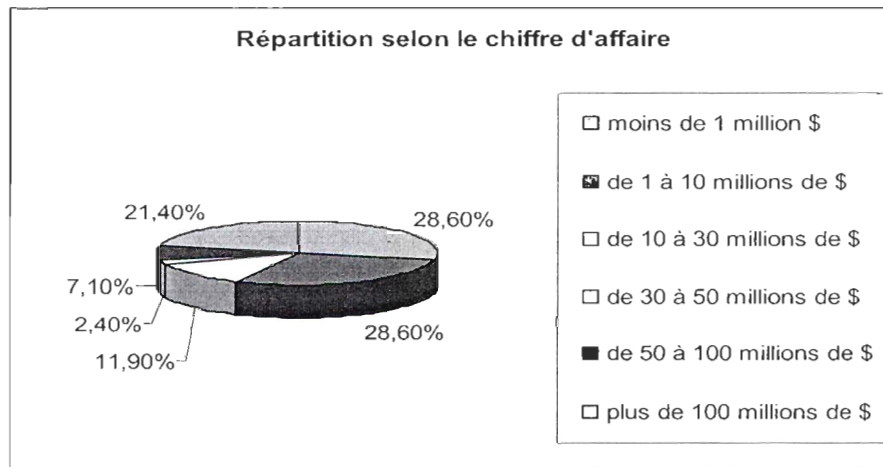


Figure 4 : Répartition selon le chiffre d'affaire

Dans cette étude, le secteur d'activité n'était pas un critère de choix dans l'échantillon ce qui explique l'hétérogénéité des domaines d'activités des entreprises répondantes.

Le domaine des NTIC (nouvelles technologies de l'information et des communications) était le domaine le plus présent dans cette étude avec 40% de l'ensemble des entreprises et qui est succédé par le domaine de la construction et de service respectivement avec 19% et 13,60%.

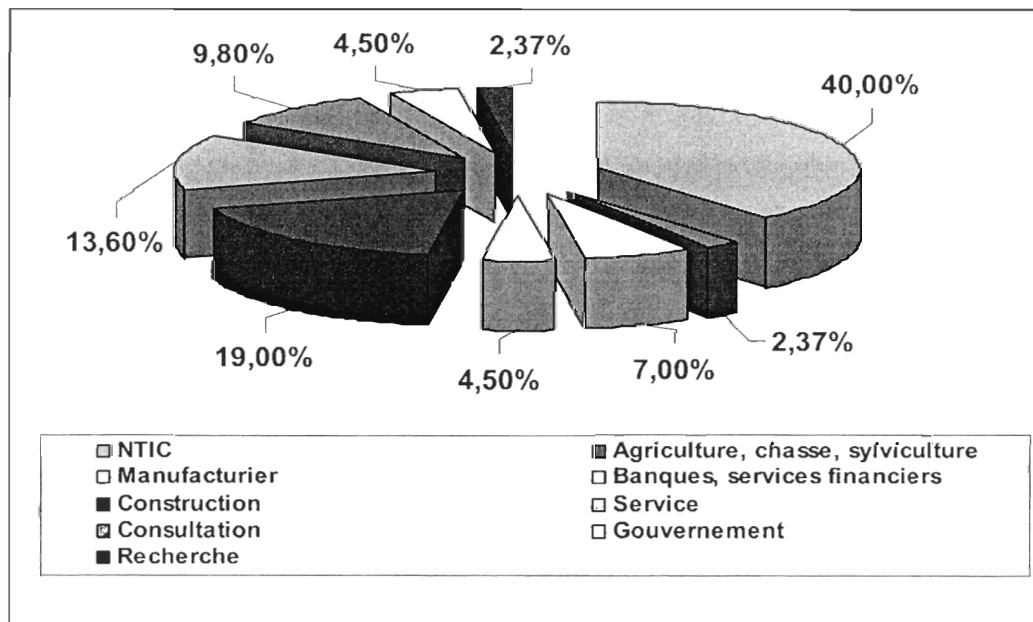


Figure 5 : Répartition par domaine d'activité

Concernant le recourt à gestion de projet, le résultat était très intéressant vu que 95,5% des répondants (42répondants) ont affirmé que leurs entreprises gèrent des projets alors que 4 ,5% (2répondants) seulement ne gèrent pas de projet.

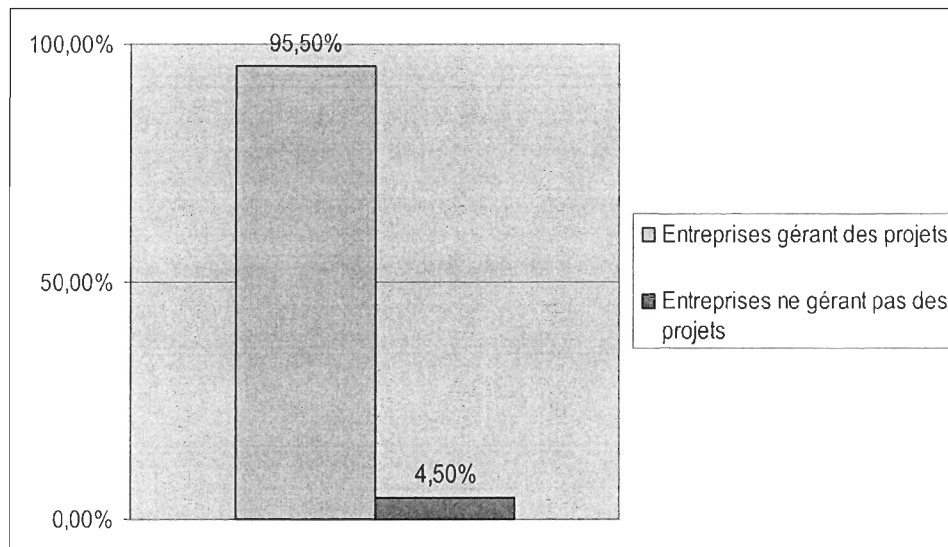


Figure 6 : Le degré d'utilisation de la gestion de projet

Si on retire les 8 grandes entreprises de l'échantillon, on va trouver que 77,2% des entreprises qui gèrent des projets sont des PME ce qui explique l'évolution progressive de la gestion de projet dans les PME québécoises.

II.2.3 Entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et méthodes de gestion de projet

Dans cette partie du questionnaire, deux répondants seulement ont répondu à cette partie. Le premier à répondu qu'il n'envisage pas la mise en place d'une méthode de gestion de projet étant donnée que la gestion de projet n'est pas adaptée à son activité alors que le deuxième répondant a affirmé qu'il envisage la mise en place d'une méthode en gestion de projet à moyen terme (6mois à 2 ans) .

II.2.4 Entreprise utilisant des outils et méthodes de gestion de projet :

Dans cette partie, il s'avère intéressant de faire une description des résultats obtenus selon deux situations différentes. Dans une première situation, nous ferons une description des résultats enregistrées par les 44 entreprises alors que dans une deuxième situation, nous retirerons de cet échantillon les 8 grandes entreprises à fin de se focaliser sur les PME qui son l'intérêt de cette étude ainsi que de voir si l'intervention des ces grandes entreprises a eu un impact sur les résultats de cette étude.

Question 1 : On distingue généralement les « projets externes » où c'est pour un client externe que le projet est réalisé, des projets internes où le client appartient de fait à l'entreprise. Votre expérience en projet est relative à :

- des projets externes
- des projets internes
- des projets internes et externes

1^{ère} situation :

Pour les 38 entreprises répondantes à cette question, 42,1% gèrent des projets externes, 13,2% des projets internes et 44,7% gèrent des projets internes et externes.

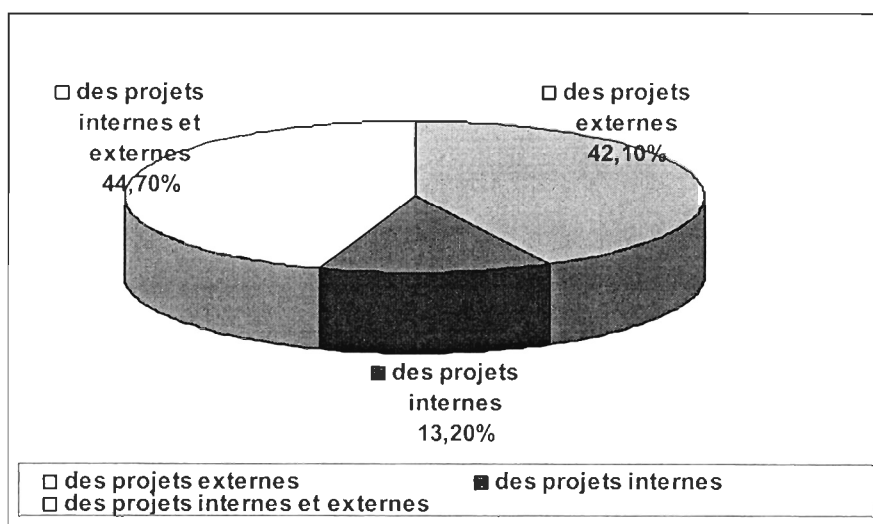


Figure 7 : Le type de projet gérer (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on retire les 8 grandes entreprises de cet échantillon, on va trouver que 45,16% des PME au Québec gèrent des projets externes soit autant que celles qui gèrent des projets internes et externes alors que 9,68% gèrent des projets internes.

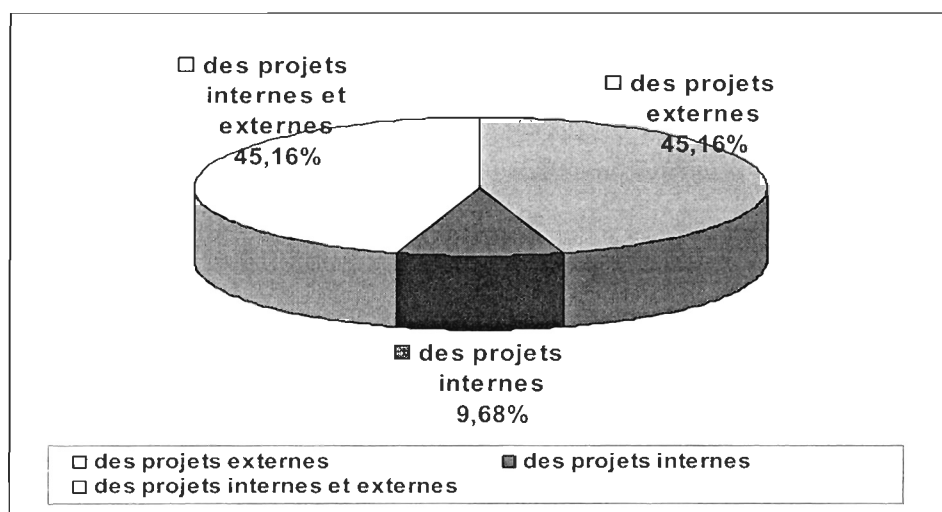


Figure 8 : Le type de projet géré (PME)

Question 2 : Depuis combien de temps utilisez vous des outils ou méthodes de gestion de projet dans votre entreprise ?

1^{ère} situation :

Les intervalles de temps ont été segmentés en 5 catégories :

- moins 1 an
- de 5 à 10 ans
- de 5 à 10 ans
- de 10 à 20 ans
- plus que 20 ans

Sur l'ensemble des entreprises de l'échantillon ,37 entreprises ont répondu à cette question dont 45,9% sont situées dans l'intervalle de temps de 1 à 5ans ,29,7% dans

l'intervalle de 5 à 10 ans et 8,1% ont plus que 20 ans qu'elles utilisent les outils et méthodes de gestion de projet alors que 2,7% seulement ont moins d'un an qu'elles ont commencé à utiliser les méthodes et outils de la gestion de projet . Ces pourcentages expliquent que l'utilisation des outils et méthodes de la gestion de projet ont augmenté au cours de ces dernières années.

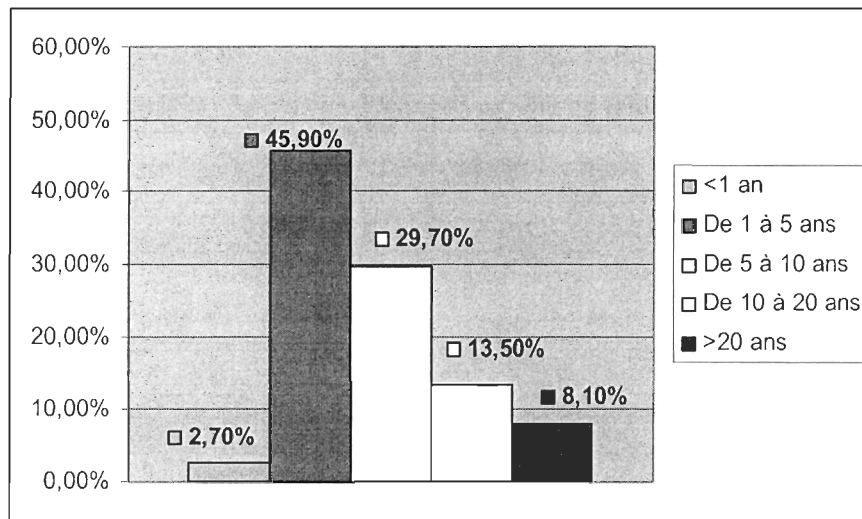


Figure 9 : L'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

En retirant les 8 grandes entreprises de cet échantillon, il semble qu'il y a une grande progression dans la pénétration de la gestion de projet dans les PME québécoises étant donnée que 6,45% seulement des PME utilisent les outils de la gestion de projet plus que 20 ans, 9,68% se situent dans l'intervalle de temps de 10 à 20 ans, 32,26% de 5 à 10 ans alors que 48,39% se situent dans l'intervalle de 1 à 5 ans. D'après ces pourcentages, on peut déduire que l'utilisation de la gestion des projets dans les PME québécoises est un mode de gestion assez récent.

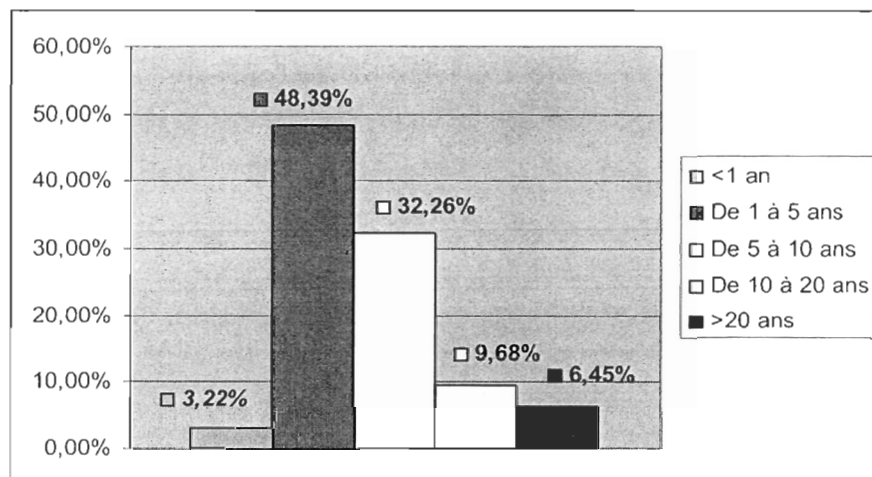


Figure 10 : L'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (PME)

Question 3 : Votre expérience en gestion de projet a été obtenue en tant que :

- Maître d'ouvrage (client) : donneur d'ordre au profit de qui le projet est réalisé
- Maître d'œuvre : entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage
- Chef ou gestionnaire de projet
- Membre d'une équipe de projet

1^{ère} situation :

55,3% des personnes ayant répondu sont des chefs ou gestionnaires de projet alors que 15,8% sont des membres des équipes de projet et 26,3% sont des maîtres d'œuvre.

Ce pourcentage des répondants occupant des postes des chefs de projet ou gestionnaires de projet reflète l'importance et l'évolution de cette profession qui est devenue une profession à part entière.

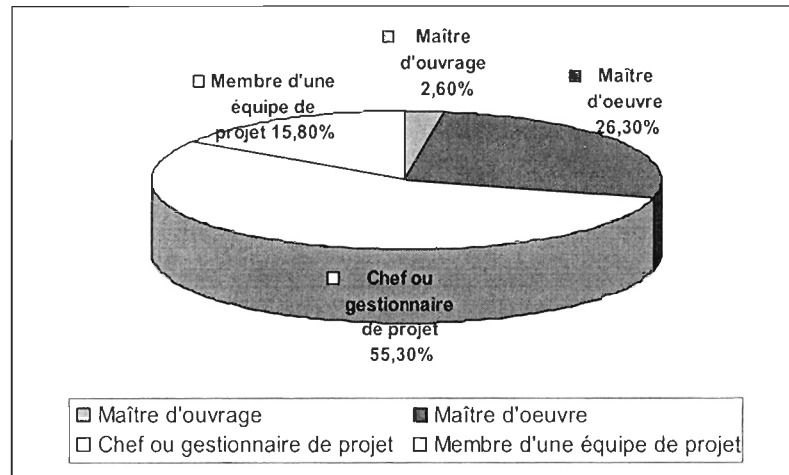


Figure 11 : La nature de l'expérience obtenue en gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on retire maintenant les 8 grandes entreprises de cet échantillon, on trouve que 48,39% des répondants sont des chefs ou gestionnaires de projet qui appartiennent à des PME ce qui explique une autre fois la forte pénétration des pratiques de la gestion de projet au cours de ces dernières dans les PME québécoises.

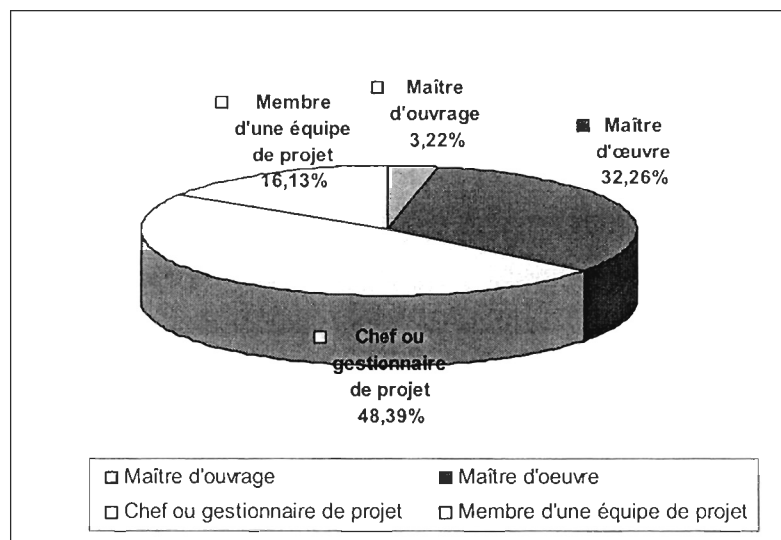


Figure 12 : La nature de l'expérience obtenue en gestion de projet (PME)

Question 4 : Quel est le nombre de personnes occupant une fonction de chef de projet (ou l'équivalent) dans votre organisation ?

Le nombre de personnes occupant une fonction de chef de projet a été réparti sur une échelle de 1 à 10.

1^{ère} situation :

21,6% des répondants ont affirmé que leur organisation renferme plus que 10 personnes occupant des postes de chef de projet. Parmi ces entreprises, il est évident qu'on trouve 5 grandes entreprises de l'ensemble des 8 grandes entreprises de cet échantillon en tenant compte qu'il y a deux grandes entreprises n'ont pas répondu à cette question.

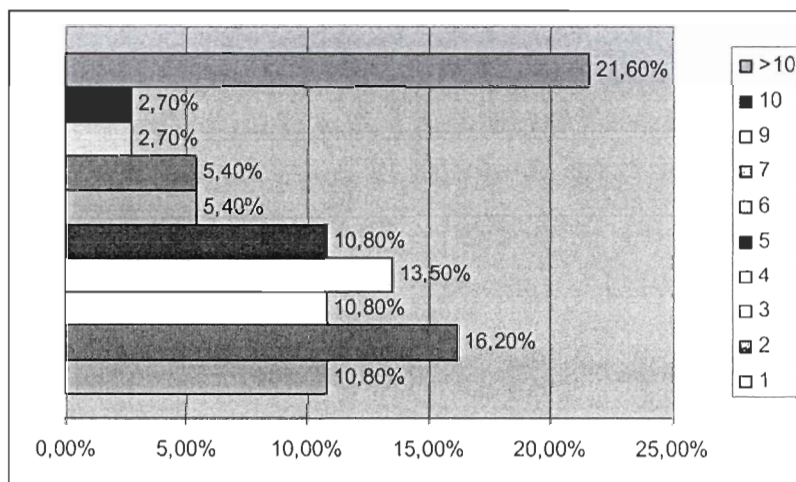


Figure 13 : Le nombre de chef de projet dans l'entreprise (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Contrairement aux grandes entreprises, 9,68% seulement des répondants (3 répondants) appartenant à des PME ont affirmé que leurs entreprises ont plus que 10 postes de chef de projet alors que 19,36% (le pourcentage le plus élevé) ont 2 personnes occupant une fonction de chef de projet dans leurs organisations. Cela semble indiquer que la gestion

de projet est un mode de gestion en voie de développement dans les PME québécoises mais le faible nombre de poste de chef de projet enregistré dans les PME peut être expliqué par le manque de financement des projets.

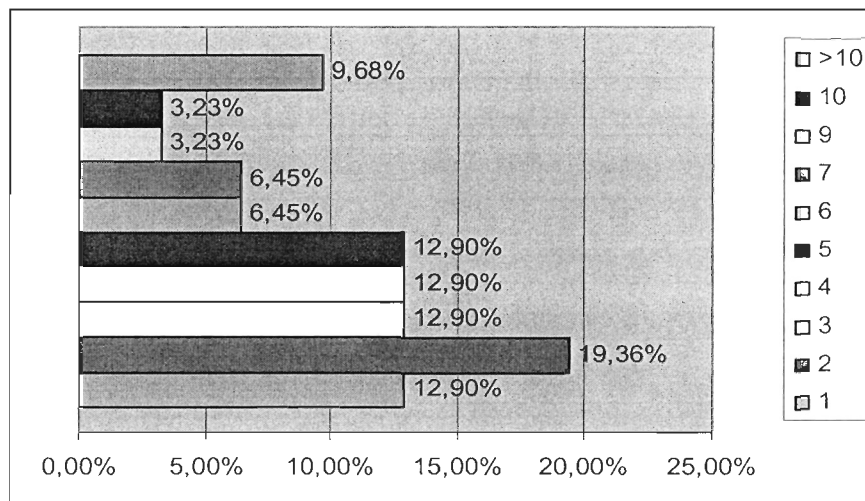


Figure 14 : Le nombre de chef de projet dans l'entreprise (PME)

Question 5 : Les chefs de projets sont-ils affectés à temps plein à la gestion de projet ?

1^{ère} situation :

Pour 59,5% des répondants, les chefs de projets sont affectés à temps plein alors que 40,5% ne le sont pas et cet écart peut être expliqué non seulement par le type de structure organisationnelle adoptée par leurs entreprises mais aussi par l'ampleur des projets à réaliser.

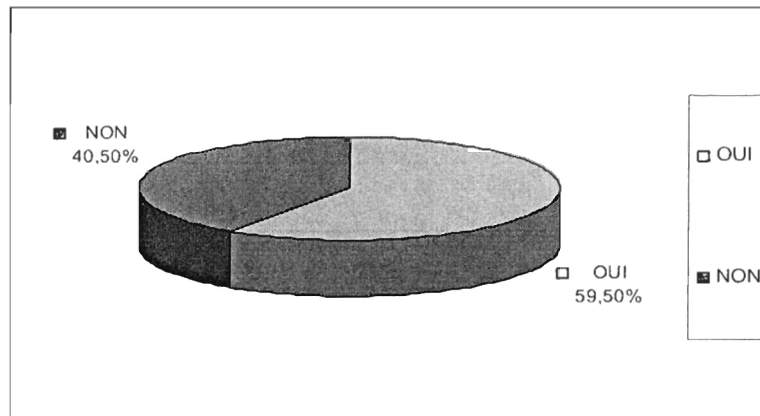


Figure 15 : Le mode d'affectation des chefs de projets (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Pour les 8 grandes entreprises de l'échantillon, 3 entreprises seulement ont répondu « oui » ce qui représente 8,1% et par conséquent on constate que 61,29% des entreprises qui ont des chefs de projets affectés à temps plein à la gestion de projet sont des PME alors que 38,71% des PME ont des chefs de projets qui ne sont pas affectés à temps plein à la gestion de projet.

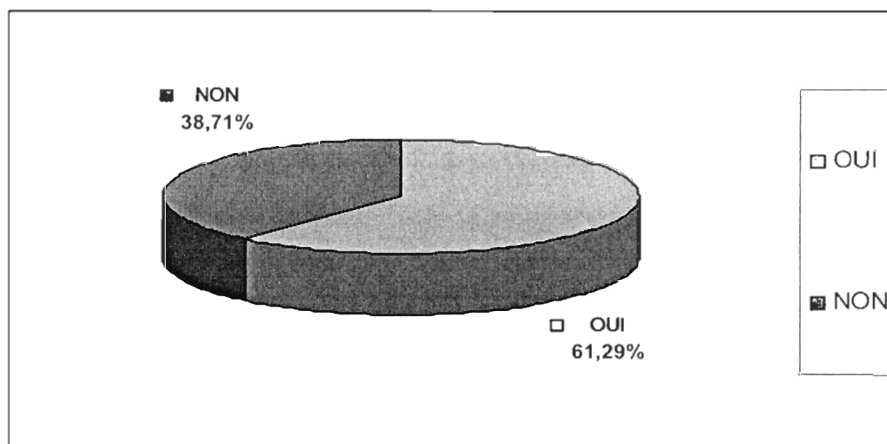


Figure 16 : Le mode d'affectation des chefs de projets (PME)

Question 6 : Dans votre organisation, selon quel mode les ressources sont-elles affectées aux projets ?

1^{ère} situation :

36 personnes ont répondu à cette question dont 52,8% ont les acteurs sont rattachés durablement aux projets alors que 47,2% dont les acteurs sont rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets.

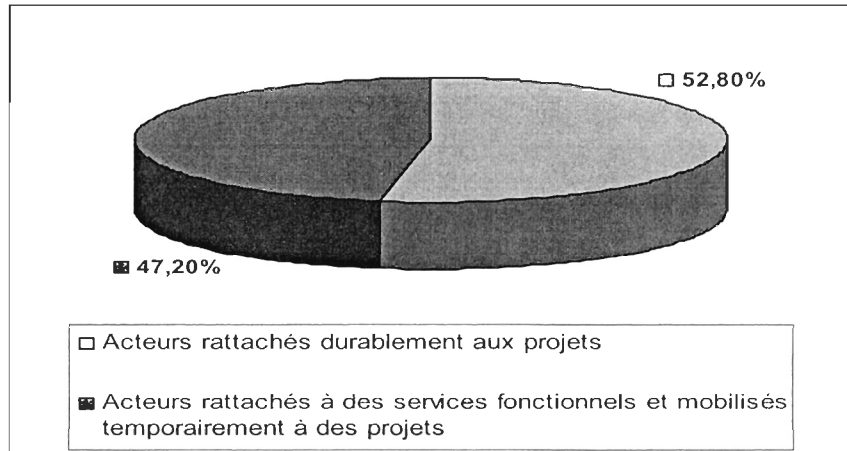


Figure 17 : Le mode d'affectation des ressources aux projets (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

51,72% des PME ont des acteurs rattachés durablement aux projets alors que 48,28% dans lesquels les acteurs sont rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets.

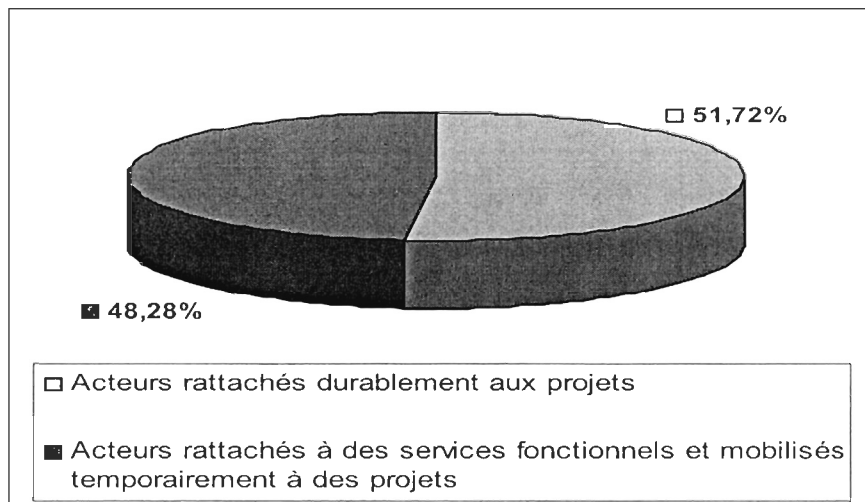


Figure 18 : Le mode d'affectation des ressources aux projets (PME)

Question 7 et 8 : Les chefs de projet de votre organisation ont-ils suivi des formations en gestion de projet ?

1^{ère} situation :

80,6% des répondants ont affirmé que les chefs de projets de leurs organisations ont suivi des formations en gestion de projet tant dis que pour 19,4% des répondants, les chefs de projets n'ont pas suivi des formations en gestion de projet.

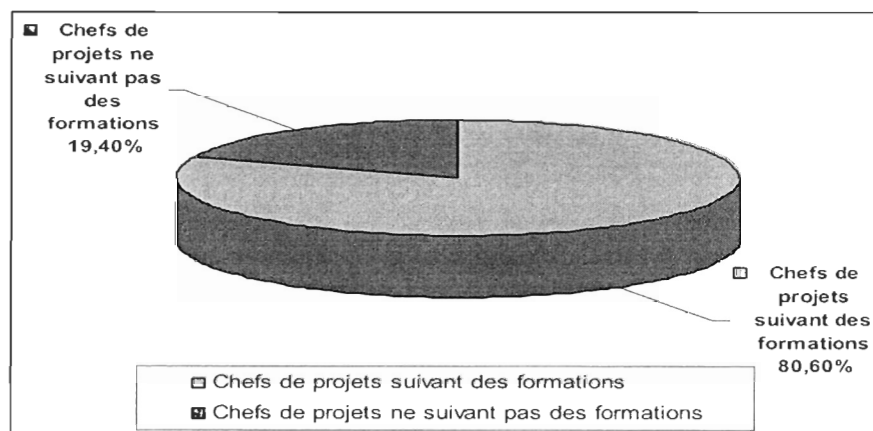


Figure 19 : Formation des chefs de projets (tout l'échantillon)

Pour les répondants qui ont affirmé que les chefs de projets de leurs entreprises ont suivi des formations en gestion de projet, 87,10% ont mentionné que les formations suivies par les chefs de projets ont été données par des intervenants externes dans des organismes externes (université, collège, entreprise de formation...) alors que 6,45% ont déclaré que les formations ont été données par des intervenants internes et il est semble que ces formations portent sur des outils et méthodes utilisées au sein de leurs organisations.

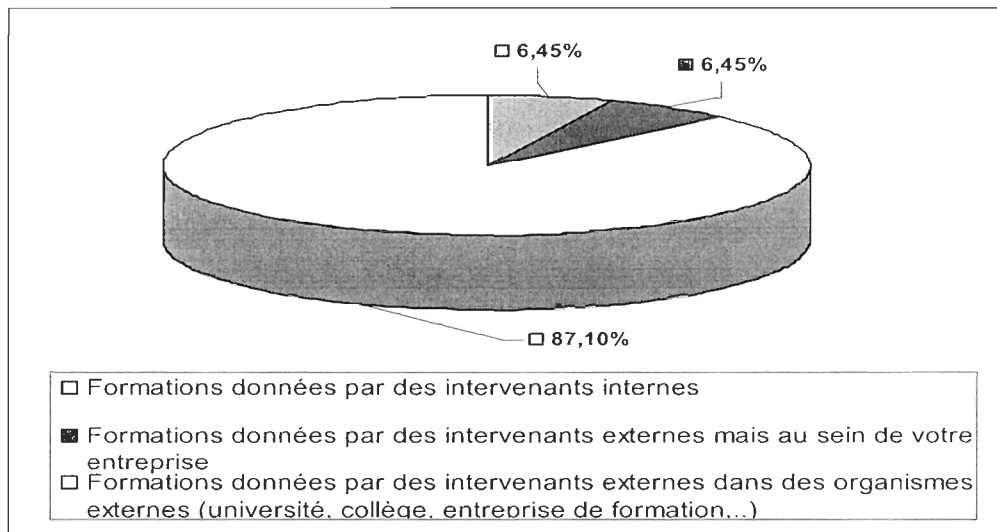


Figure 20 : Les types d'intervenants dans les formations (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Dans 79,31% des PME répondantes, les chefs des projets ont suivi des formations en gestion de projet tandis que dans 20,69% des PME, les chefs de projets n'ont pas suivi des formations.

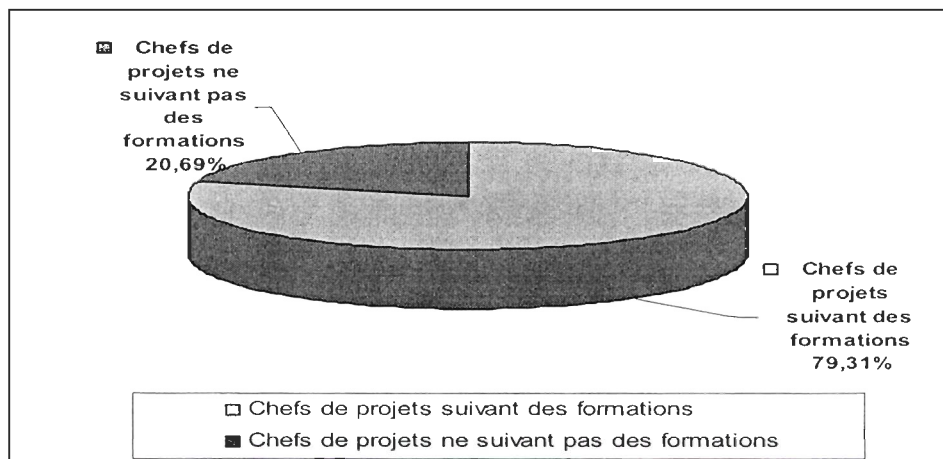


Figure 21 : Formation des chefs de projets (PME)

Pour 84,60% des PME, les formations ont été données par des intervenants externes dans des organisations externes alors que pour 7,7%, les formations ont été données par des intervenants internes.

Malgré la petitesse de l'échantillonnage, ces chiffres peuvent expliquer la nécessité de la gestion de projet dans les PME québécoises qui est devenue un mode de gestion incontournable pour la survie de plusieurs PME, ce qui pousse ces PME à investir davantage dans les formations de leurs chefs de projets.

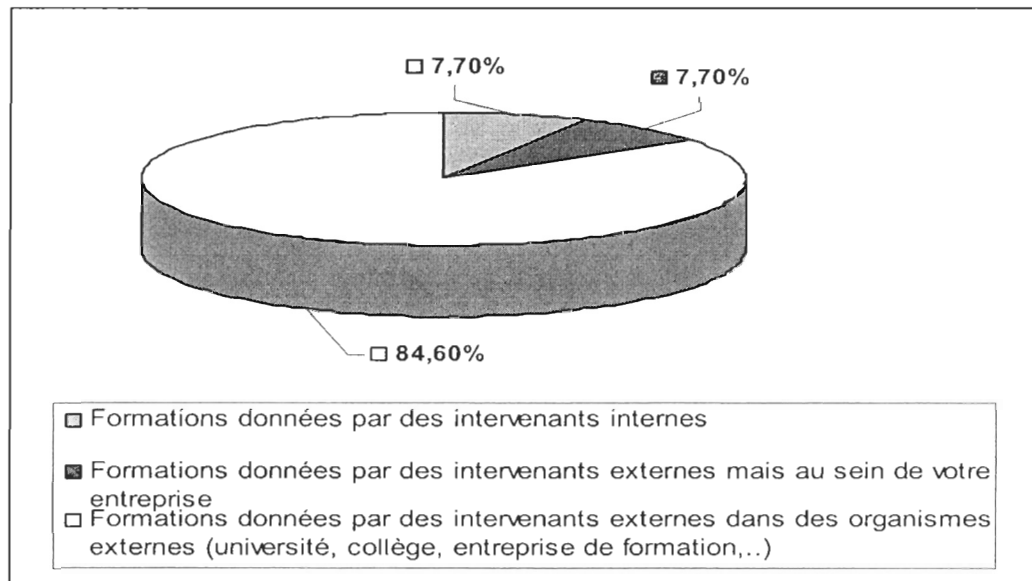


Figure 22 : Les types d'intervenants dans les formations (PME)

Question 9 : Selon vous, quels sont les 3 moyens les plus efficaces pour développer et maintenir les compétences des collaborateurs en gestion de projet ?

1^{ère} situation :

Pour les 36 répondants à cette question, les 3 moyens les plus efficaces pour développer et maintenir les compétences des collaborateurs en gestion de projet sont :

-L'expérience acquise en participant à des projets : **30,3%**

-La participation à des formations : 22,2%

-L'utilisation d'une méthode de gestion de projet applicable à l'ensemble de l'entreprise : 20,2%

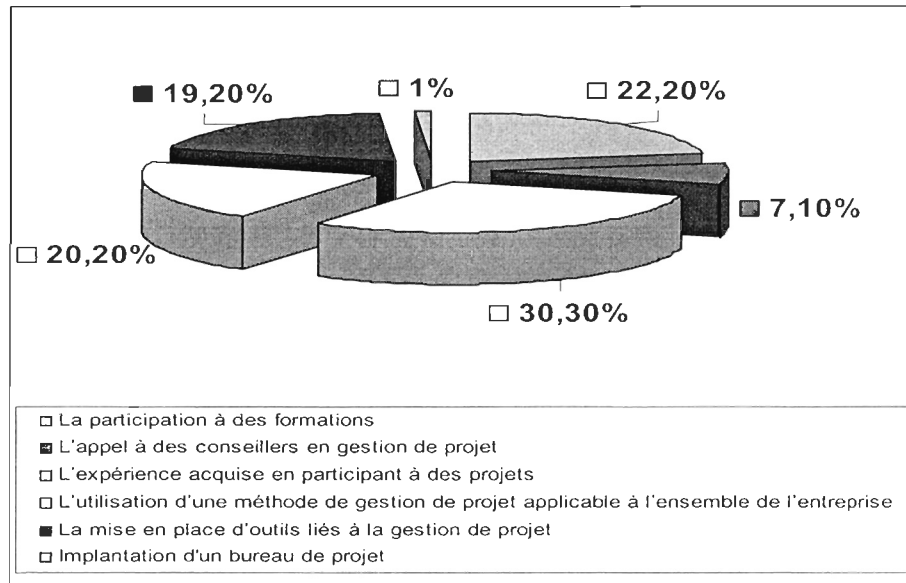


Figure 23 : Les moyens efficaces pour développer les compétences des collaborateurs en gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on élimine les 8 grandes entreprises à fin d'avoir un échantillon constitué des PME, on constate qu'il n'y a pas une différence significative avec la première situation puisque l'on trouve le même résultat relativement aux moyens les plus efficaces pour développer et maintenir les compétences des collaborateurs en gestion de projet.

-L'expérience acquise en participant à des projets : **30,8%**

-La participation à des formations : 23,1%

-L'utilisation d'une méthode de gestion de projet applicable à l'ensemble de l'entreprise : 20,5%

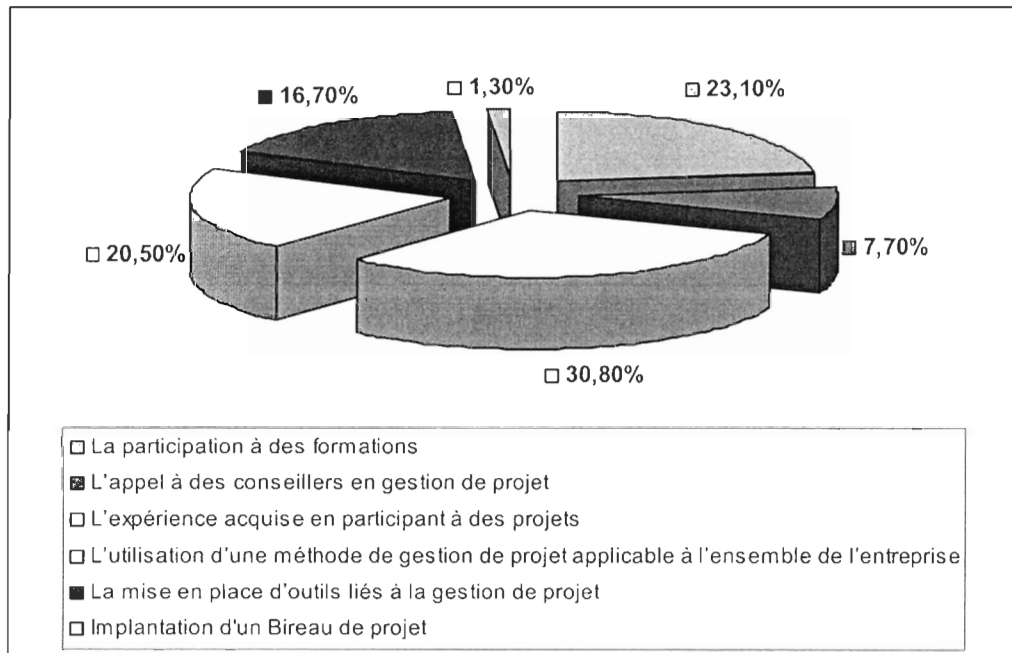


Figure 24 : Les moyens efficaces pour développer les compétences des collaborateurs en gestion de projet (PME)

Question 10 : Le contrôle et le suivi des projets sont –ils exercés (généralement)

par :

- Le chef de projet
- La direction
- L'ensemble de l'équipe de projet

1^{ère} situation :

D'après les 37 répondants à cette question, il s'est avéré que pour 62,2% des répondants le contrôle et le suivi des projets sont exercés par le chef de projet et que pour 27% des répondants le contrôle et le suivi des projets sont exercés par l'ensemble de l'équipe de projet alors que pour 10,8% le contrôle et le suivi des projets sont exercés par la direction.

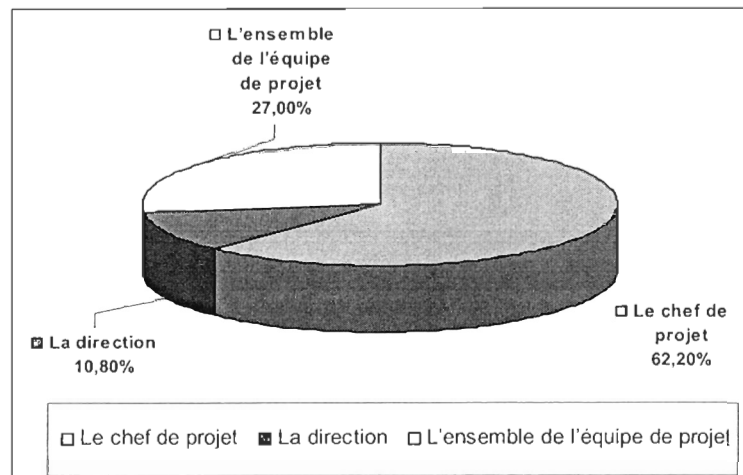


Figure 25 : Le contrôle et le suivi des projets (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Concernant le ressort des PME, 60% des PME affirment que le contrôle et le suivi des projets sont exercés par le chef de projet et pour 30% le contrôle et le suivi des projets sont exercés par l'ensemble de l'équipe de projet alors que pour seulement 10% des PME, le contrôle et le suivi des projets sont exercés par la direction. Cette autonomie de pouvoir du chef de projet confirme le développement et la conscience de l'importance de la gestion de projet dans les PME de notre échantillonnage.

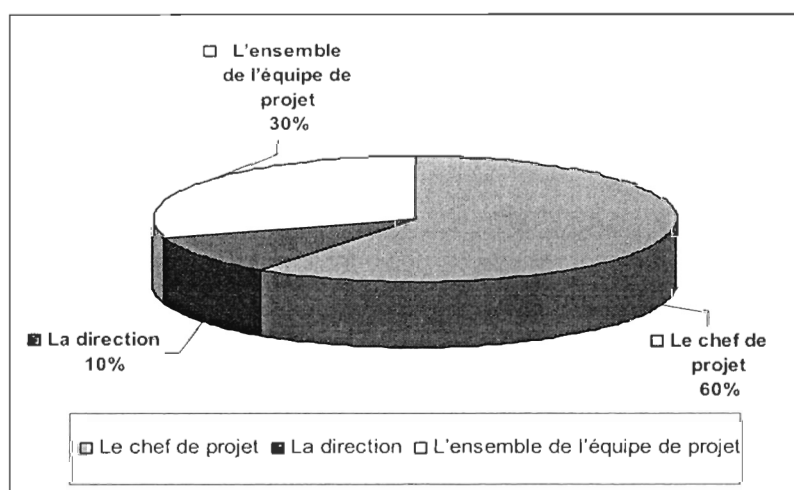


Figure 26 : Le contrôle et le suivi des projets (PME)

Question 11 : Le chef de projet a-t-il une autorité hiérarchique sur les membres de l'équipe de projet ?

1^{ère} situation :

36 personnes ont répondu à cette question et 61,1% (22 personnes) des répondants ont affirmé que le chef de projet a une autorité sur les membres de projet alors que pour 38,90% (14 personnes), le chef de projet n'a pas une autorité sur les membres de projet.

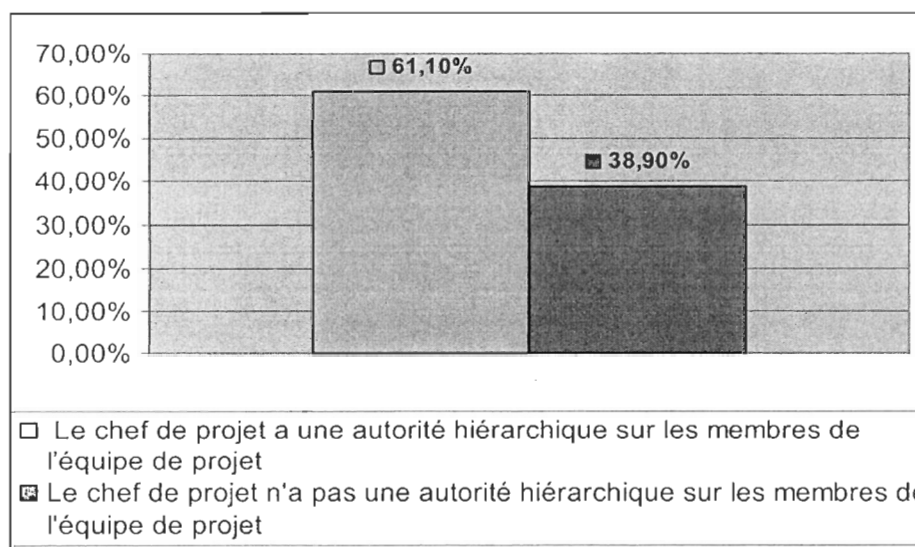


Figure 27 : L'autorité hiérarchique des chefs de projets sur l'équipe de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on observe les PME, on trouve que pour 56,67% des PME, le chef de projet a une autorité sur les membres de projet alors que pour 43,33%, le chef de projet n'a pas une autorité sur les membres de projet. Malgré qu'il y a une légère différence par rapport à la première situation au niveau du pourcentage des répondants qui ont affirmé que le chef de projet a une autorité sur les membres de projet, différence due à l'existence des grandes entreprises dans l'échantillon, nos résultats semblent confirmer le rôle important qu'occupe aujourd'hui le chef de projet dans les PME.

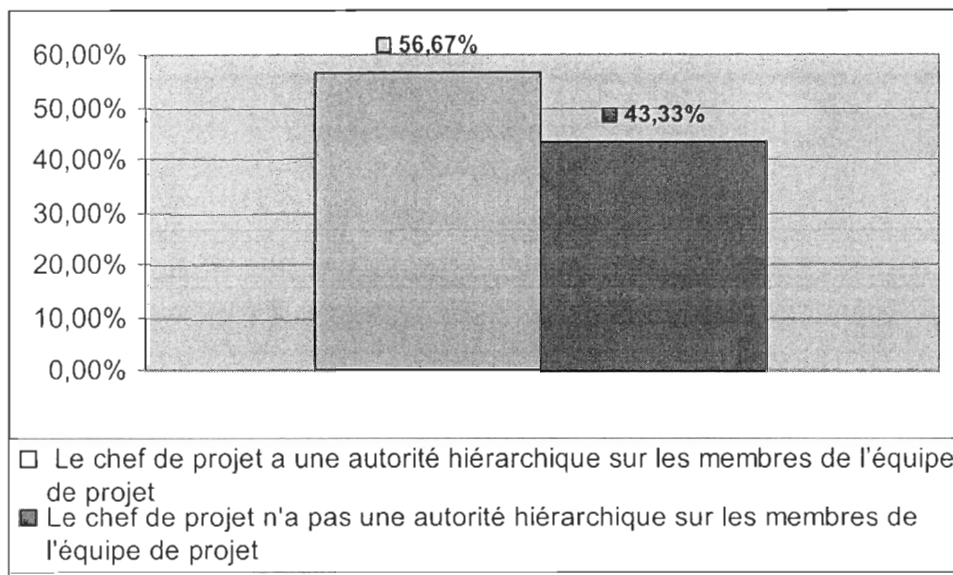


Figure 28 : L'autorité hiérarchique des chefs de projets sur l'équipe de projet (PME)

Question 12 et 13 : Jugez-vous utile et important que les collaborateurs de votre entreprise possèdent une certification en gestion de projet ?

- Pour quelles fonctions jugez vous utile et important la certification des collaborateurs de votre entreprise en gestion de projet ?

1^{ère} situation :

37 personnes ont répondu à cette question dont 13 personnes (35,1%) ont affirmé que la possession d'une certification en gestion de projet pour les collaborateurs n'est pas utile mais que c'est répondants la compétence des collaborateurs est plus importante alors que pour les 24 personnes restante, la certification des collaborateurs est utile pour divers raisons. Parmi les raisons pour lesquelles ces 24 répondants ont jugé que la certification des collaborateurs est utile, on trouve que pour :

- 24, 3%, elle permet de donner confiance aux parties prenantes dans les projets.
- 21,6%, elle représente un gage de compétences
- 16,2%, elle permet de se distinguer des autres entreprises
- 2,7%, elle permet un réseautage avec d'autres entreprises.

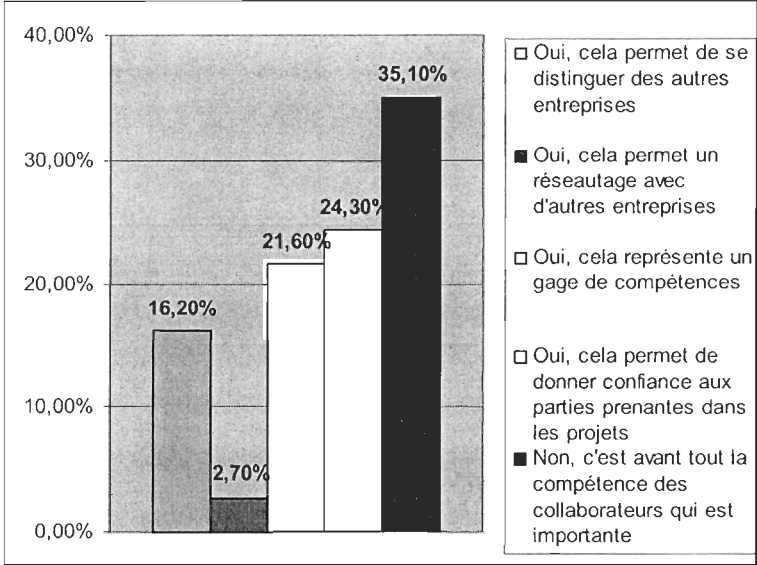


Figure 29 : L'utilité de la certification en gestion de projet (tout l'échantillon)

32 répondants (62,7% des réponses) jugent utile et important la certification pour le chef ou gestionnaire de projet alors que 12 répondants (23,5% des réponses) jugent utile la certification en gestion de projet pour les collaborateurs associés aux projets et 7 répondants (13,8% des réponses) présument l'utilité de la certification en gestion de projet pour la direction de l'entreprise.

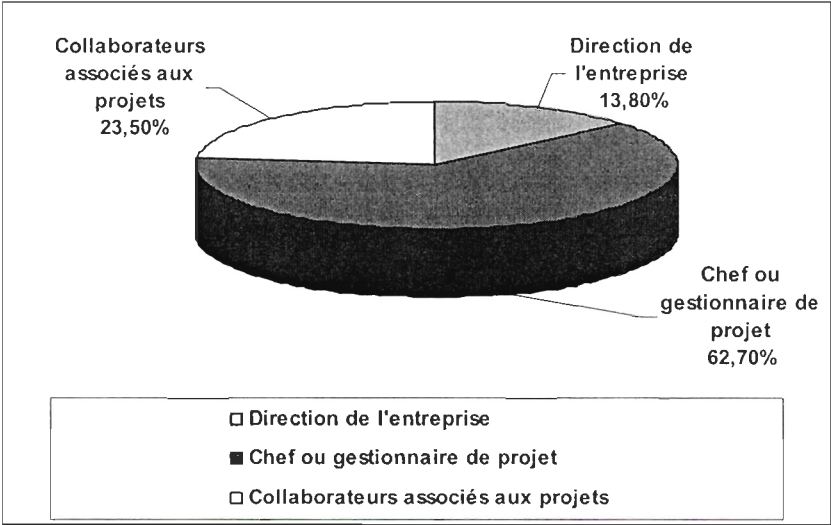


Figure 30: L'importance de la certification de certaines fonctions en gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on observe l'échantillon des PME après avoir retiré les 8 grandes entreprises, on trouve que 30 PME ont répondu à cette question dont 13 PME (43,33%) ont affirmé que la possession d'une certification en gestion de projet pour les collaborateurs n'est pas utile sous prétexte que la compétence des collaborateurs est plus importante que la certification. En comparant avec la première situation, on constate que tous les répondants qui présumant que la certification en gestion de projet n'est pas utile pour leurs collaborateurs sont des PME et cela peut être justifié d'une part par la nouveauté de ce mode de gestion dans les PME et d'autre part par le manque des moyens financiers étant donné que la certification engendre des coûts de formation élevés pour la PME. Pour les restes des PME (17répondants), la certification en gestion de projet est utiles pour leurs collaborateurs étant donnée que pour :

- 20%, elle permet de se distinguer des autres entreprises
- 3,33%, elle permet un réseautage avec d'autres entreprises
- 16,67%, elle représente un gage de compétences
- 16,67%, elle permet de donner confiance aux parties prenantes dans les projets

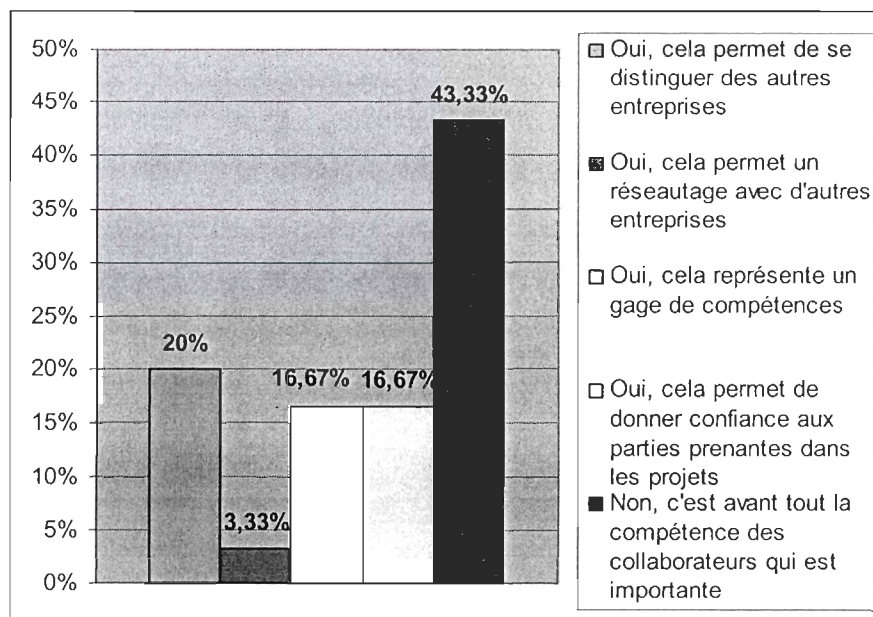


Figure 31 : L'utilité de la certification en gestion de projet (PME)

En observant l'échantillon des PME, on trouve que pour 60,5% des réponses, la certification en gestion de projet est utile et importante pour le chef ou gestionnaire de projet alors que pour 23,5% des réponses, elle est utile pour les collaborateurs associés aux projets et pour 13,8% elle est utile pour la direction de l'entreprise.

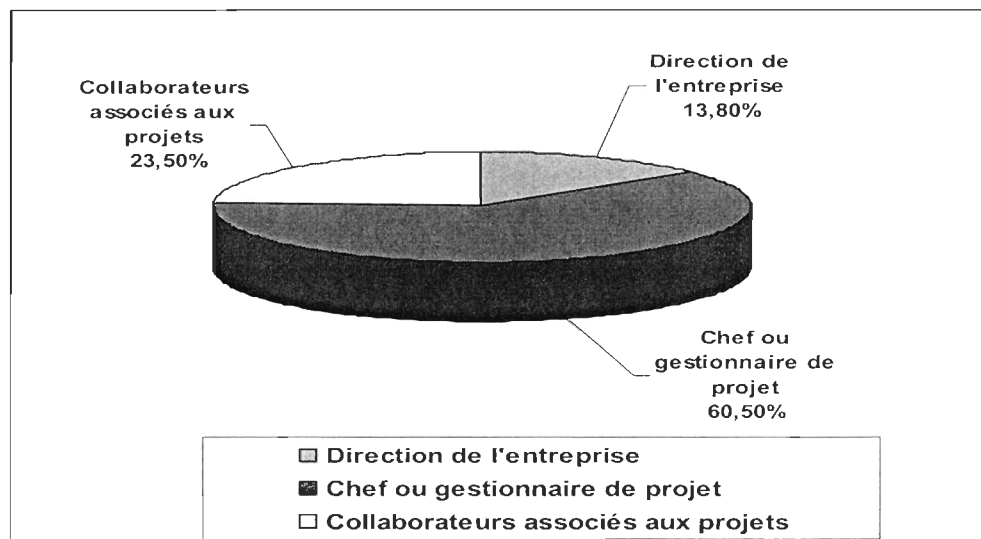


Figure 32 : L'importance de la certification de certaines fonctions en gestion de projet (PME)

A partir de ce résultat, on constate que les PME cherchent d'avantage à améliorer les compétences et les connaissances de leurs chefs de projet ce qui montre que les PME cherchent non seulement à améliorer la qualité de leurs projets mais aussi à maîtriser davantage ce nouveau mode de gestion.

Questions 14 et 15 : Disposez-vous d'un bureau de projet dans votre organisation?

Quelles sont les tâches qui sont sous la responsabilité du Bureau de projet ?

1^{ère} situation :

Pour la question 14, on trouve que 70,3% des répondants (26 personnes) ne disposent pas de bureau de projet dans leurs organisations alors que 29,7% des répondants (11 personnes) disposent d'un bureau de projet.

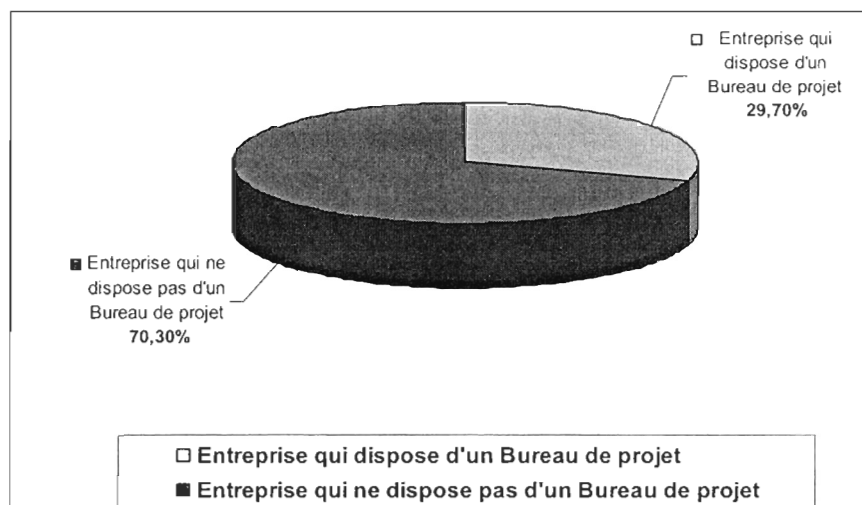


Figure 33 : La disposition d'un bureau de projet (tout l'échantillon)

Pour la question 15, question à choix multiples, on constate d'après les réponses enregistrées qu'il y a une grande diversité des tâches qui sont sous la responsabilité du bureau de projet à savoir :

- Promotion des activités de gestion de projet auprès de la haute direction et des gestionnaires de projets : 14,3%
- Présentation du déroulement des projets auprès de la haute direction : 15,5%
- Gestion et Suivi de projets : 17,8%
- Gestion d'un référentiel de documentation de projets : 16,7%
- **Mise à jour et amélioration du processus de gestion de projet : 21,4%**
- Formation et Mentorat auprès des gestionnaires de projets : 14,3%

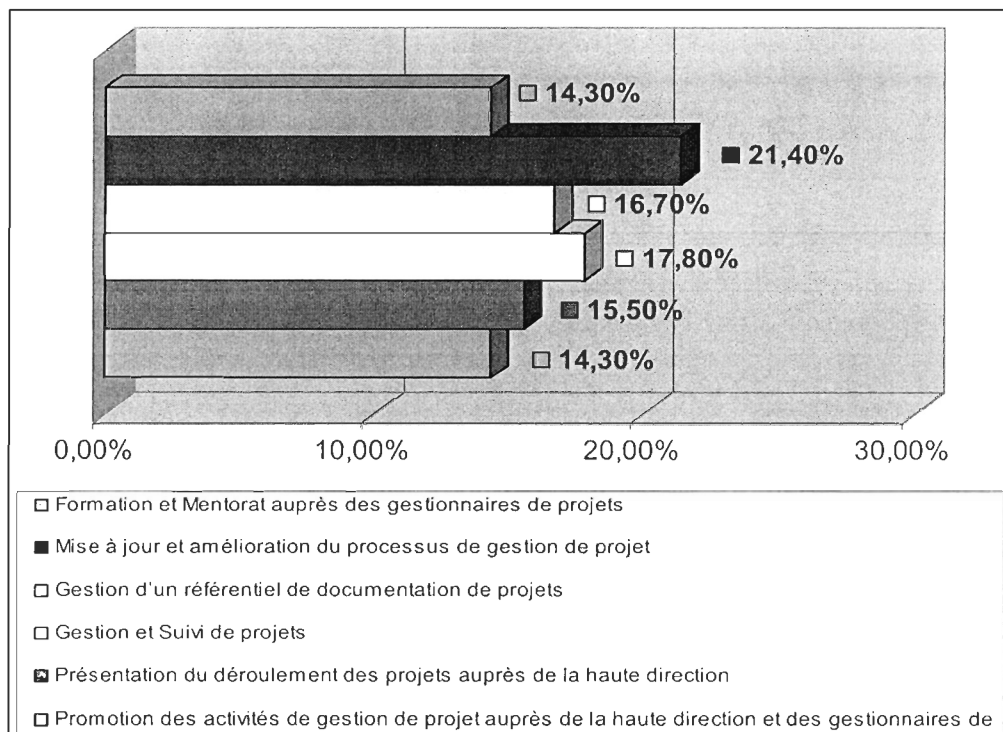


Figure 34 : Les tâches soumises sous la responsabilité du bureau de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on s'intéresse aux seules PME, on trouve que 73,3% des répondants (22 personnes) ne disposent pas de bureau de projet dans leurs organisations alors que 26,7% des répondants (8 personnes) disposent d'un bureau de projet dans leurs organisations. Le faible degré de pénétration du bureau de projet dans les PME québécoises qui ont répondu au questionnaire peut être expliqué d'une part par les coûts élevés engendrés par l'implantation d'un bureau de projet, et d'autre part, par les coûts d'acquisition des compétences nécessaires pour le déroulement des activités du bureau de projet tel que le directeur du bureau de projet, l'expert méthodologique, le coordonnateur de projet ou encore le gestionnaire de projets internes.

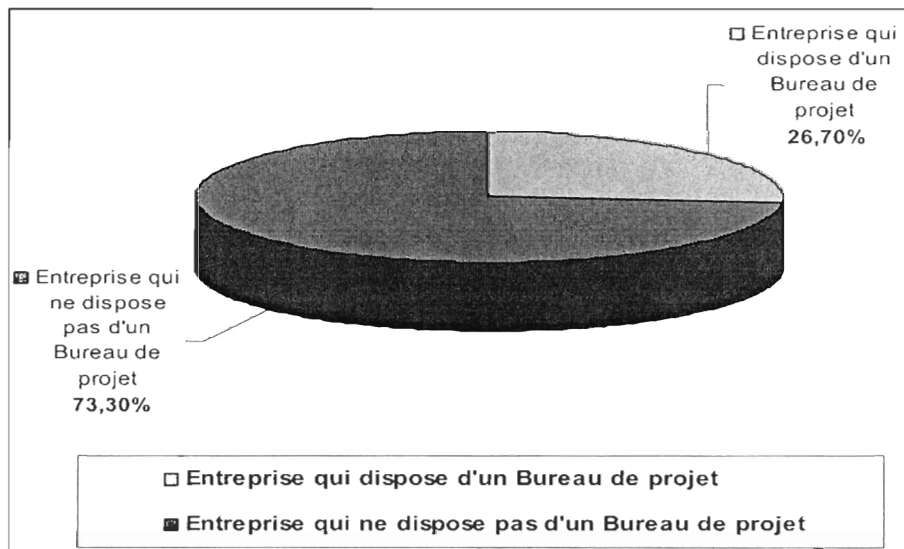


Figure 35 : La disposition d'un bureau de projet (PME)

Parmi les activités considérées comme nécessaires au bureau de projet, on trouve :

- Promotion des activités de gestion de projet auprès de la haute direction et des gestionnaires de projets : 14,7%
- Présentation du déroulement des projets auprès de la haute direction : 16,2%
- Gestion et Suivi de projets : 19,1%
- Gestion d'un référentiel de documentation de projets : 16,2%
- **Mise à jour et amélioration du processus de gestion de projet : 20,6%**
- Formation et Mentorat auprès des gestionnaires de projets : 13,2%

On constate que pour certaines PME (14 répondants), **la mise à jour et l'amélioration du processus de gestion de projet** est l'activité qui est jugée la plus importante d'être sous la responsabilité du bureau de projet et cela reflète l'insistance des PME québécoises de l'échantillonnage à maîtriser ce nouveau mode de gestion.

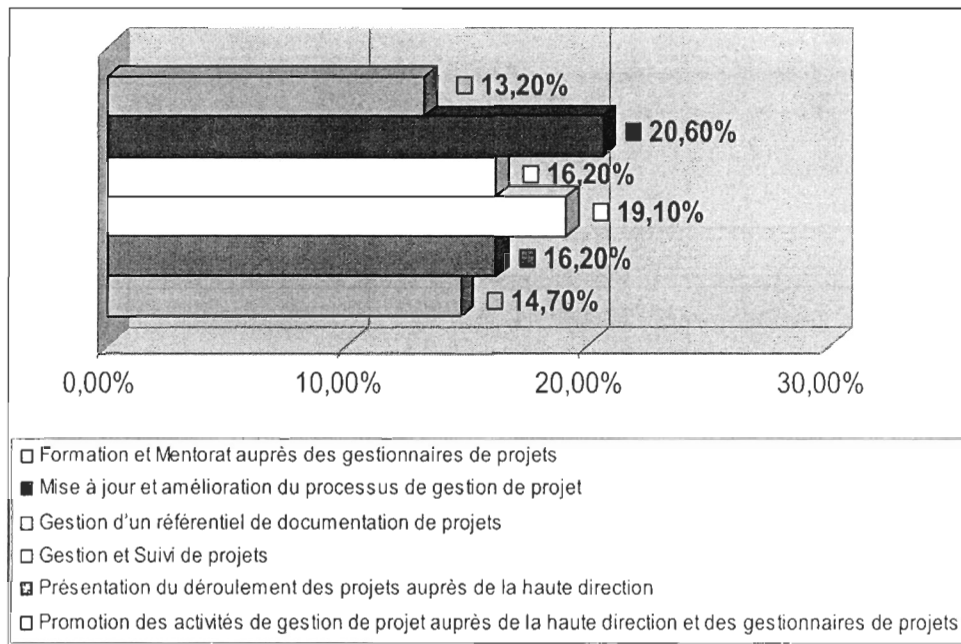
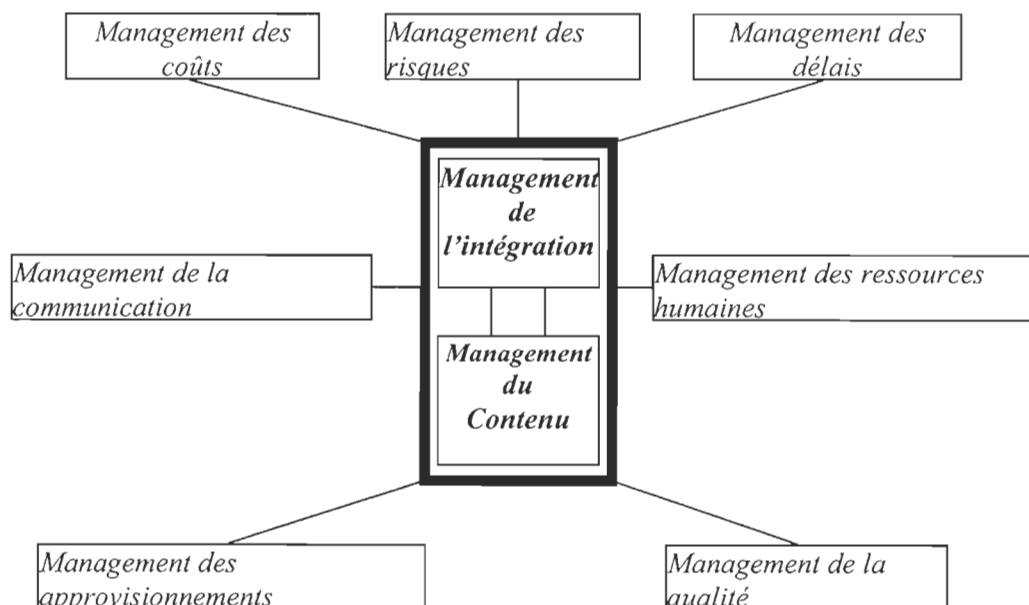


Figure 36 : Les tâches soumises sous la responsabilité du bureau de projet (PME)

II.2.5 Outils et méthodes en gestion de projet

Selon le référentiel de management de projet établi par le Project management Institute, le management de projet peut être décomposé en 9 domaines d'activités. Notre questionnaire reprendra les outils et méthodes de gestion de projets par domaines d'activités.



Comme dans l'analyse de la partie précédente du questionnaire, le recours à une analyse descriptive selon deux situations, la première comportant toutes les entreprises de l'échantillon et la deuxième comportant seulement les PME, s'avère importante étant donné que l'utilisation des méthodes et outils en gestion de projet peut différer entre les PME et les grandes entreprises.

Management de l'intégration

Le management de l'intégration recouvre les processus nécessaires pour s'assurer d'une bonne intégration de tous les éléments du projet, de l'élaboration à la mise en œuvre du plan de projet (suivi de tableaux de bord et la maîtrise d'ensemble des modifications). Les outils et méthodes du Management de l'intégration qui ont été retenus pour ce questionnaire sont :

- Règle des phases et des jalons.

-Tableaux de bord : Approche systématique qui intègre le développement simultané des produits et processus associés, incluant la fabrication et le soutien logistique.

-Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai.

-Ingénierie concourante ou simultanée : Approche systématique qui intègre le développement simultané des produits et processus associés, incluant la fabrication et le soutien logistique.

-Analyse et modélisation systémique : Dès lors qu'un projet peut être considéré par un système (ensemble finalisé d'éléments en interaction dynamique) on peut utiliser la démarche d'analyse systémique pour gérer des projets présentant des caractéristiques fortes de complexité (prédictibilité faible du comportement des variables au cours du temps), d'incertitude, d'interdépendance avec d'autres systèmes.

1^{ère} situation :

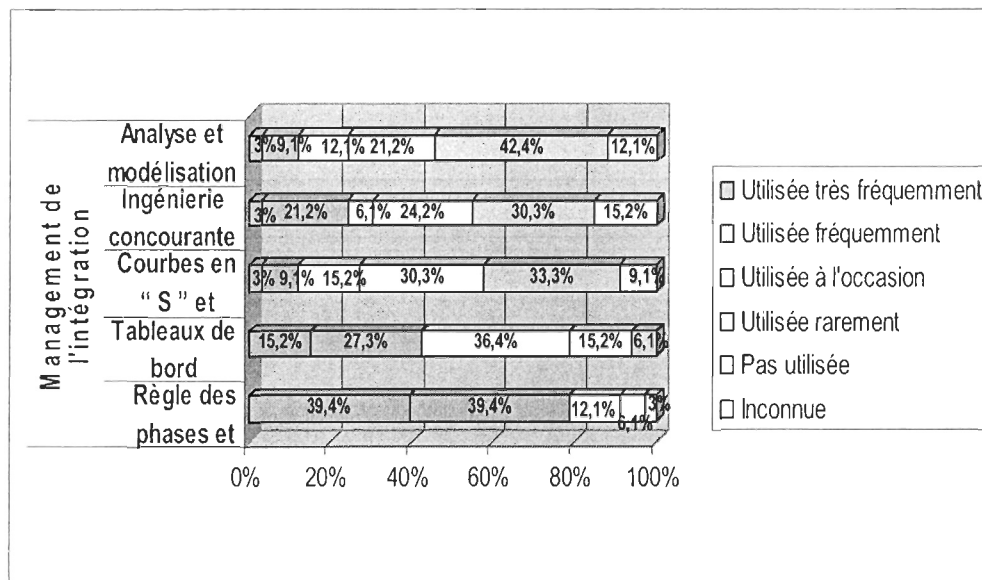


Figure 37 : La Boîte à outils du management de l'intégration (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

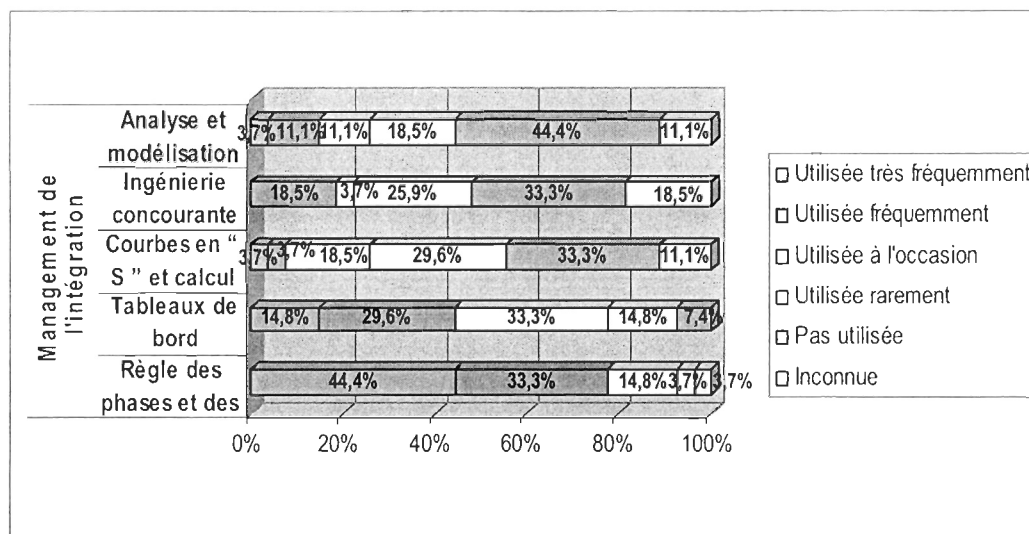


Figure 38 : La Boîte à outils du management de l'intégration (PME)

On constate que pour les PME, l'analyse et modélisation systémique est la plus perdante étant donnée qu'elle n'est pas utilisée par la plupart des répondants (44,4%)

mais aussi elle est inconnue pour 11,1% des répondants. **L'Ingénierie concourante ou simultanée** (33,3%) et **la Courbes en "S" et calcul des écarts de coût et de délai** (33,3%) sont aussi peu utilisés par la plupart des répondants qui leurs reconnaissent peu de potentiel ainsi qu'on constate que **l'ingénierie concourante ou simultanée** est l'outil le plus inconnue (11,1%). L'utilisation peu fréquente de ces outils s'explique peut-être, au moins en partie, par leur nouveauté du côté des PME. **La règle des phases et des jalons** est l'outil le plus utilisé par les répondants (44,4%) ce qui témoigne de l'évolution des pratiques de la gestion de projet dans les PME québécoises. En comparant avec la première situation (y compris les 8 grandes entreprises), on constate qu'il n'y a pas une grande différence dans le résultat obtenu ce qui explique que l'intervention de ces 8 grandes entreprises n'a pas eu d'influence sur les résultats.

Management du contenu

Décrit les processus qui permettent d'assurer que le projet prévoit toutes les activités nécessaires, et seulement elles, pour réaliser le projet avec succès.

Les outils et méthodes du management du contenu retenus à ce ni niveau du questionnaire sont :

-Gestion de la documentation : La documentation du projet est constituée par l'ensemble des documents produits et recueillis au cours du projet. Ils doivent être gérés avec soin c'est-à-dire identifiés, diffusés, vérifiés, mis à jour, archivés de manière à assurer une bonne traçabilité du projet et à en faciliter la capitalisation

-Organigramme technique : Il constitue le principal élément de synthèse du projet. Basé sur une décomposition hiérarchique du contenu du projet, il va permettre de gérer et d'intégrer les différentes dimensions du projet (coûts, délais, qualité, risques, ressources, etc.), structurer le système de délégation de responsabilités et le système d'information et de gestion spécifique au projet.

-Organigramme des tâches.

-Gestion de la configuration : Elle est constituée par l'ensemble des moyens et procédés par lesquels les différents constituants du projet et leur documentation restent mutuellement identifiés. Elle permet à l'ensemble des acteurs du projet de travailler sur la base des mêmes informations mises à jour continuellement.

1^{ère} situation :

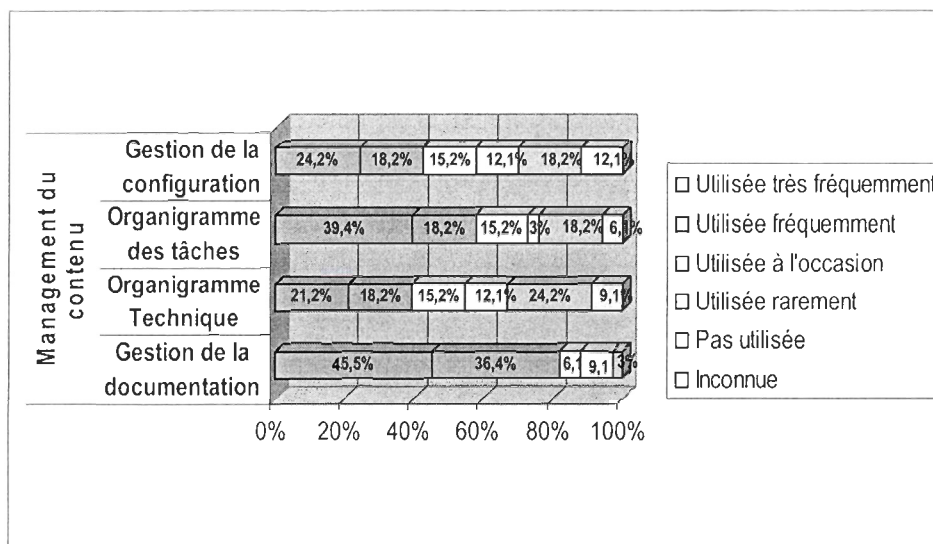


Figure 39 : La Boite à outils du management du contenu (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

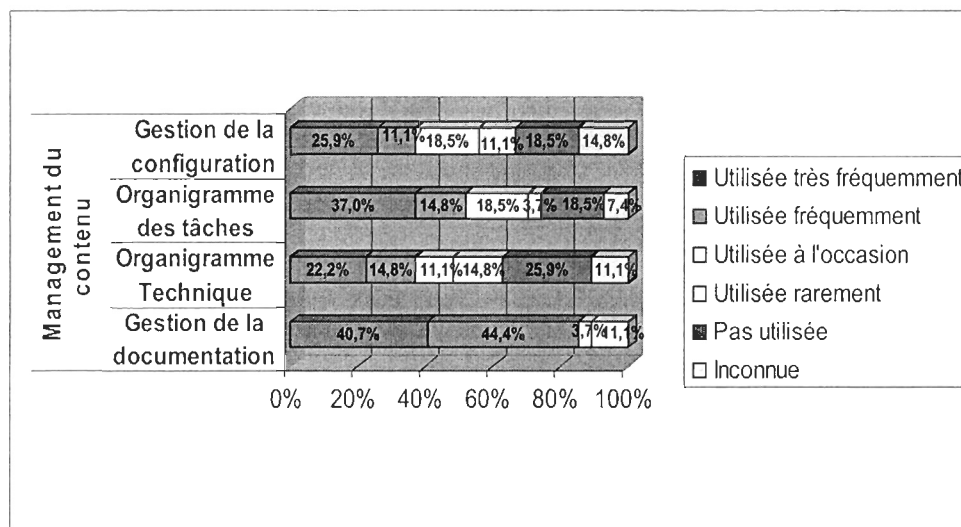


Figure 40 : La Boite à outils du management du contenu (PME)

Pour les méthodes et outils du management du contenu, on constate que l'organigramme technique, la gestion de configuration et l'organigramme des tâches sont utilisés fréquemment ou très fréquemment ou bien non utilisés ou inconnus

dans des proportions presque équivalentes. Donc les gens connaissent ou non et quand ils connaissent, ils recourent à ces outils. Par contre, **la gestion de la documentation** est l'outil le plus utilisé (85,1%) chez les PME.

Management des coûts

Recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que le projet est bien réalisé dans les limites budgétaires. Il comprend la planification des ressources, l'estimation des coûts, la budgétisation et la maîtrise des coûts. Les méthodes et outils du management des coûts retenus dans cette partie sont :

- **Techniques d'estimation de coûts** : Ensemble des méthodes permettant de prédire le résultat économique final d'un programme d'engagement financier ; l'estimation conduit à l'élaboration d'un budget dont le niveau de précision s'affine au cours des phases du projet. Elle permettra d'en dégager les besoins de trésorerie prévisionnelle ainsi que les éléments de calcul économique et financier.

- **Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle** : Sur la base de l'estimation des coûts du projet, on va évaluer la rentabilité prévisionnelle du projet en étudiant les flux de trésorerie nette qu'il va générer pendant son horizon économique d'utilisation grâce à certains critères financiers tels que le taux interne de rendement, la valeur actuelle nette, le délai de récupération, etc.

- **Gestion des ressources** : Techniques qui permettent d'essayer d'optimiser l'utilisation des ressources associées aux différentes activités du projet en fonction de leur disponibilité, de leur productivité, de leurs courbes d'expérience, de leur coût...

- **Conception à coût objectif global** : Méthode de gestion de projet visant à maintenir le coût global inférieur ou égal à un niveau souhaité et/ou à faire les arbitrages entre plusieurs solutions. C'est une extension de la notion de conception à coût objectif à l'ensemble des dépenses sur la durée de vie du produit.

1^{ère} situation :

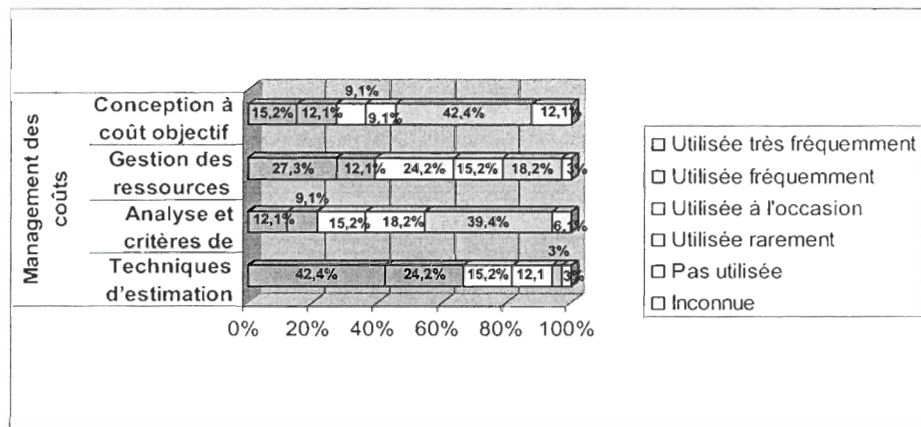


Figure 41 : La Boite à outils du management des coûts (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

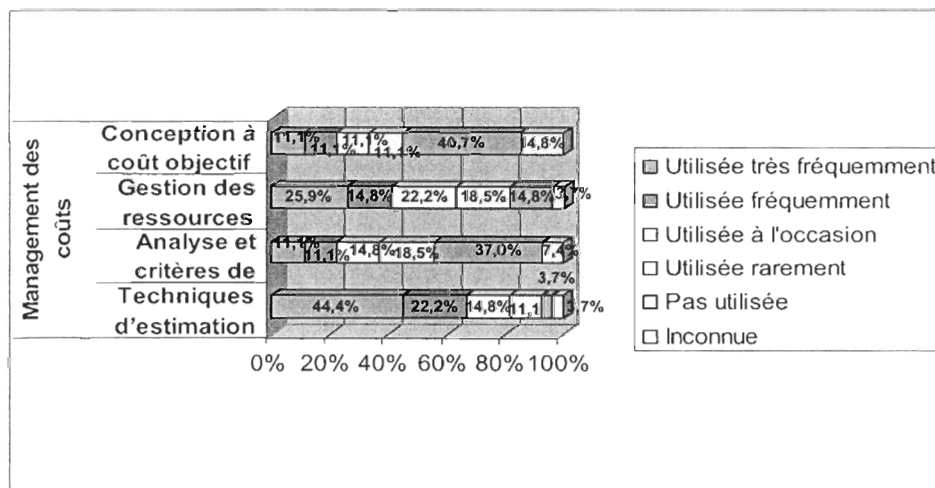


Figure 42 : La Boite à outils du management des coûts (PME)

La **Techniques d'estimation de coûts** est l'outil le plus utilisé (44,4%) chez les PME alors qu'on constate que pour 40,7% des répondants, la technique de la **Conception à coût objectif global** n'est pas utilisée et pour 37% des répondants, l'**analyse et critères de rentabilité prévisionnelle** n'est pas aussi utilisé.

Management des délais

Recouvre les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu. Cela comporte l'identification, le séquençement, l'estimation de la durée des activités et la maîtrise du planning. Parmi les méthodes et outils du management des délais, on trouve :

- **Planning - Gantt** : Mode de représentation graphique permettant de situer dans le temps la réalisation des différentes tâches à exécuter au cours du projet. On peut (dans le cas du Gantt logique) à l'aide de flèches figurer les relations logiques entre les diverses tâches (début-début, fin-début, début-fin, fin-fin) et en déduire le chemin critique ainsi que leurs marges associées (marge de sécurité dont on dispose avant de retarder tout ou partie du projet).

- **Méthodes P.E.R.T., Chemin critique, Potentiels** : Techniques de recherche opérationnelle permettant d'optimiser l'ordonnancement des tâches entre elles en fonction de leurs durées et de leurs relations logiques. On en déduit, par l'application d'algorithmes, la durée totale du projet, les tâches composant le chemin critique, les marges totale et libre associées.

1ère situation :

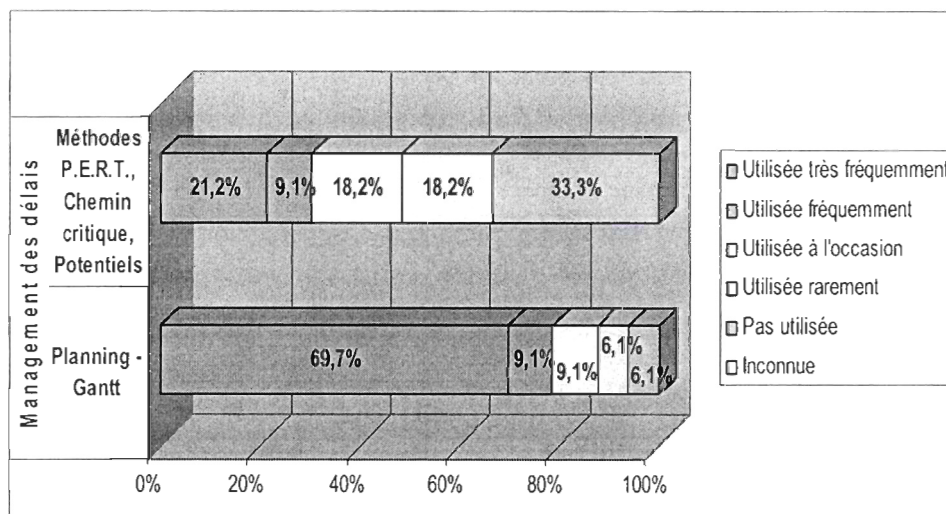


Figure 43 : La Boîte à outils du management des délais (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

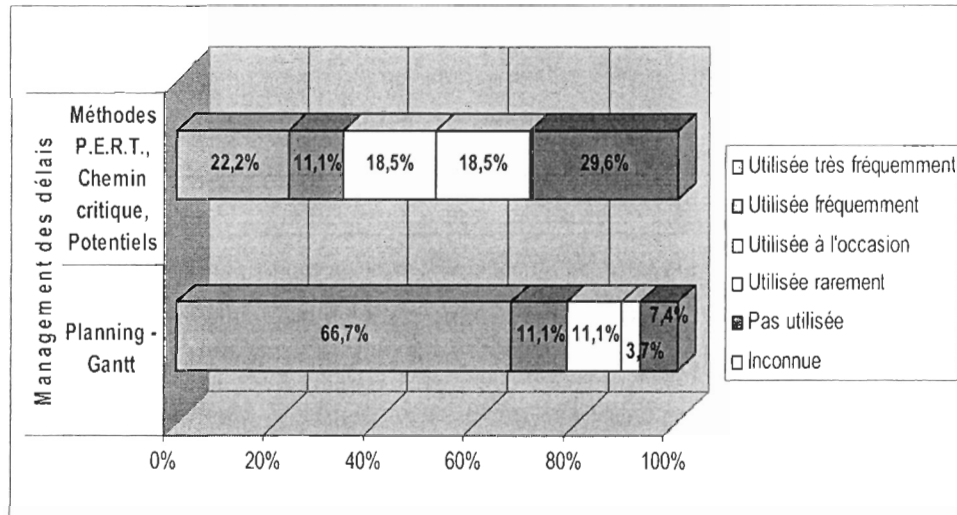


Figure 44: La Boîte à outils du management des délais (PME)

Pour 29,6% des répondants, la **Méthodes P.E.R.T., Chemin critique, Potentiels** ne sont pas utilisés malgré qu'elles sont bien connu mais peut être qu'elles sont perçue comme inutile par ces répondants alors que pour 66,7% des répondants l'outil **Gantt** est l'outil le plus utilisé chez les PME.

Management de la qualité

Cela recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que les résultats du projet satisferont les besoins pour lesquels le projet a été entrepris (ex : indicateurs objectivement vérifiables et leurs moyens associés).

Concernant les méthodes et outils du management de la qualité on trouve :

-**Assurance et plan qualité** : Ensemble des techniques et procédés qui permettent d'obtenir que la réalisation des différentes activités du projet (approvisionnements, prestations internes et externes,...) s'effectue selon les niveaux de qualité exigés contractuellement. L'ensemble des dispositifs est synthétisé dans un plan qualité qui servira de support de contrôle au cours du déroulement du projet.

- **Cahier des charges fonctionnel** : Document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions, de services et de contraintes. Pour chacun d'eux, sont

définis des critères d'appréciation et leurs niveaux. Chacun de ces niveaux est assorti d'une flexibilité.

- **Analyse de la valeur** : Méthode de compétitivité, organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire

1ère situation :

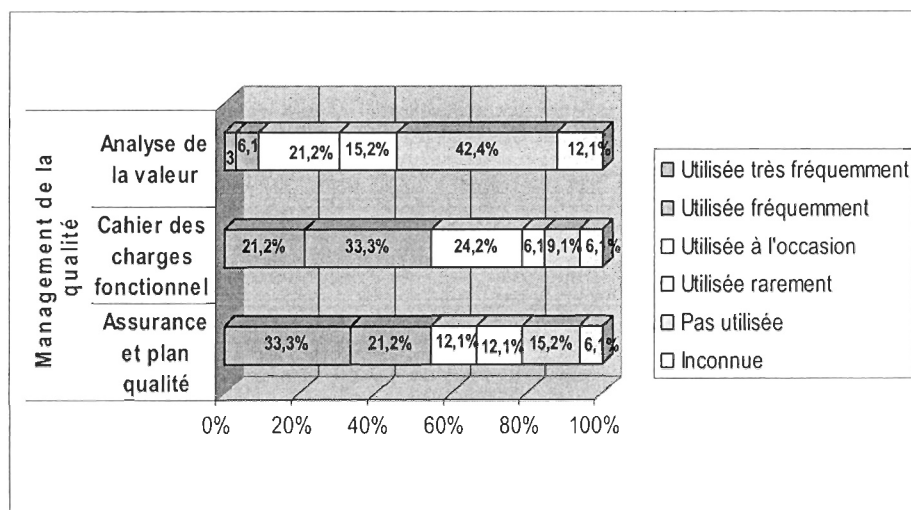


Figure 45: La Boîte à outils du management de la qualité (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

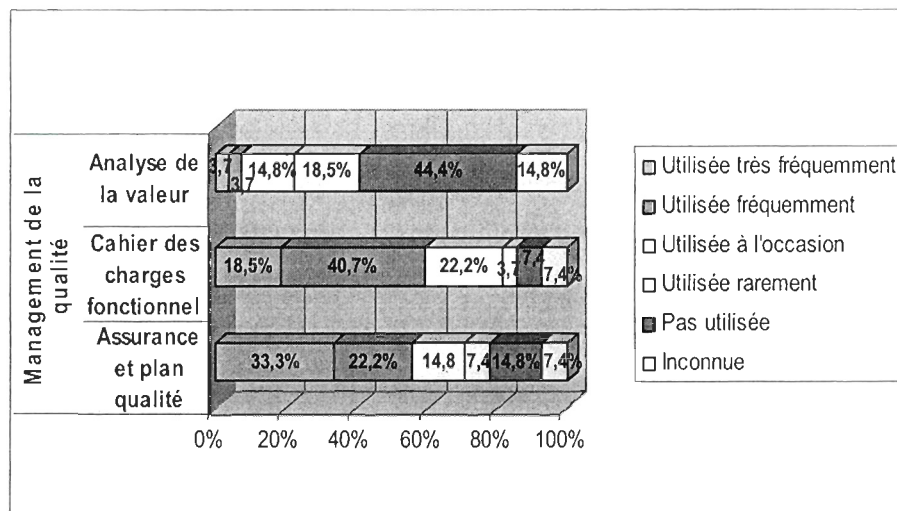


Figure 46: La Boîte à outils du management de la qualité (PME)

Pour le management de la qualité, **l'assurance et plan qualité** sont les techniques les plus utilisées à l'égard de 33,3% des répondants ce qui peut expliquer l'importance accordée par les PME à la qualité de leurs projets tandis que pour 44,4% des répondants **l'analyse de la valeur** n'est pas utilisée voir même que pour 14,8% des répondants elle n'est pas connue et cela peut être expliqué par sa nouveauté étant donné que c'est un outil qui est assez récent par rapport à certains outils et méthodes de la gestion de projet.

Management des risques

Recouvre les processus permettant d'identifier, d'analyser et de parer les risques du projet, c'est-à-dire de mettre en place un plan d'actions préventives et correctives. Parmi les méthodes et outils du management des risques les plus courants utilisés dans cette partie du questionnaire on trouve :

-Méthode d'évaluation et de mitigation des risques.

-Méthode APR (analyse préliminaire des risques).

-Méthode des arbres de défauts.

-Méthode AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités).

-Diagramme de causes-effets.

-Méthodes de Monte Carlo.

Ce sont des méthodes qui permettent d'identifier, d'analyser, de quantifier les risques pouvant survenir au cours du projet et dont la réalisation menacerait tout ou partie des objectifs du projet ainsi qu'elles comprennent également l'élaboration de plans d'action alternatifs.

1ère situation :

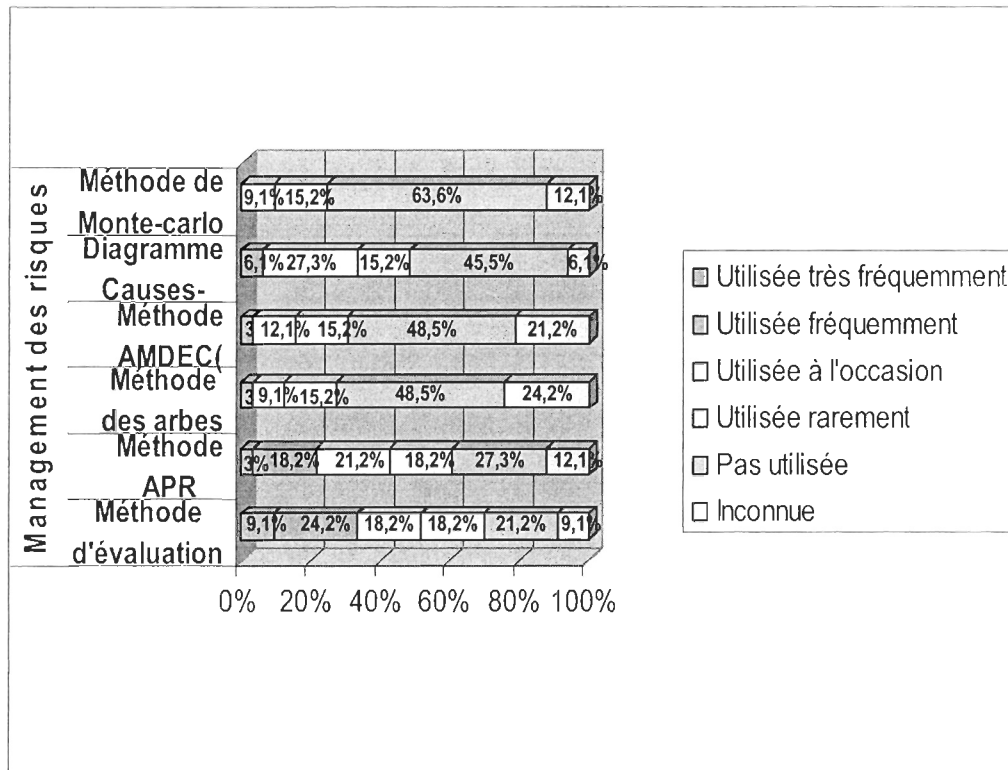


Figure 47 : La Boîte à outils du management des risques (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

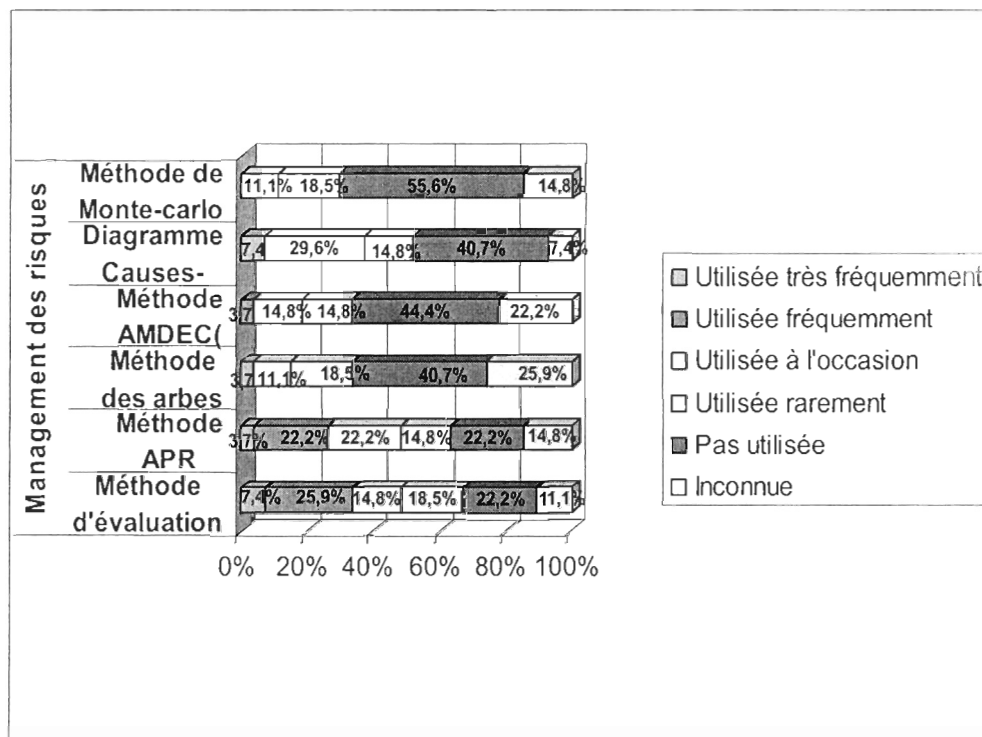


Figure 48 : La Boîte à outils du management des risques (PME)

Concernant le management des risques, on constate que la majorité des outils ne sont pas utilisés ou ne sont pas connus et donc le faible degré d'utilisation de ces outils. Si on cherche à évaluer les risques, il semblerait que dans la majorité des cas, on en reste à cette étape. Est-ce la nécessaire réactivité des PME qui fait en sorte qu'une fois évalués, on ne cherche pas à prendre le temps de les gérer avec des outils formels? Est-ce parce que le coût en temps, en argent de cette gestion des risques est trop élevé?

Management des approvisionnements

Recouvre les processus nécessaires pour gérer les biens et les services fournis par d'autres organisations que celle en charge du projet.

Parmi les méthodes et outils les plus courants du management des approvisionnements, on trouve :

- **Techniques de négociation** : Que ce soit pour emporter " l'affaire ", pour obtenir des services internes les ressources nécessaires, pour contractualiser avec les prestataires

externes, pour orienter le processus de décision en sa faveur, fréquentes sont les situations en projet où il faut mobiliser à bon escient les techniques de négociation (du point par point, du donnant/donnant, du faux pivot, de la globalisation, du bilan, des quatre marches, de l'encerclement...).

- **Soutien Logistique intégré** : Ensemble coordonné et itératif des tâches de gestion et des tâches techniques nécessaires pour assurer que le soutien est pris en compte dans l'énoncé des exigences relatives au système principal et dans la définition de celui-ci, spécifier et définir le système de soutien en optimisant l'ensemble système principal/système de soutien, réaliser et mettre en place le système de soutien ainsi défini, le maintenir pendant la durée de vie du système principal.

- **Appel d'offres, consultation** : Document émis sur la base d'un cahier des charges, pour obtenir des éléments de comparaison de qualité, de prix et de délais qui permettront de choisir un intervenant ; à ce dernier sera ultérieurement confiée, par contrat ou commande, la réalisation d'une étude, d'un équipement, d'un matériel, d'une opération, d'une construction ou d'un ouvrage.

1ère situation :

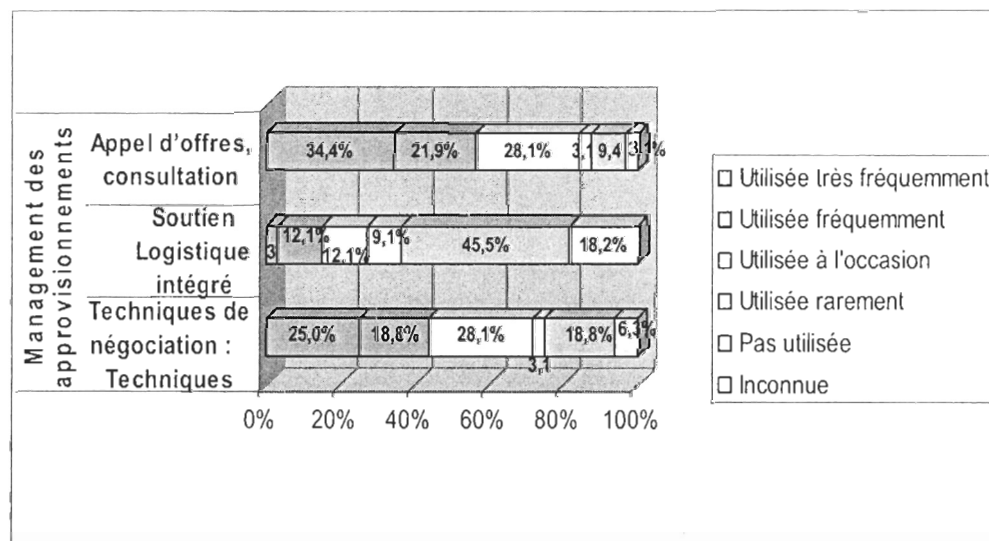


Figure 49 : La Boîte à outils du management des approvisionnements (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

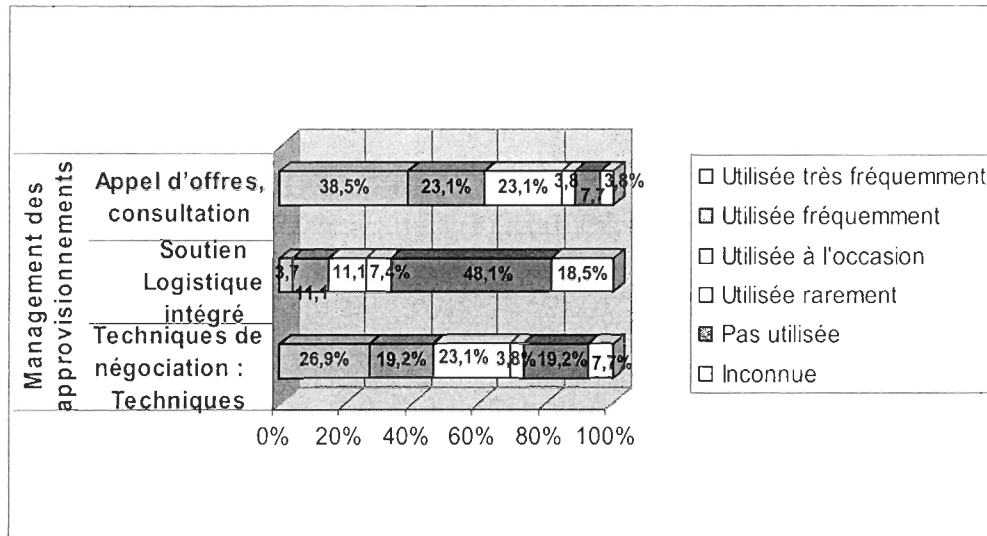


Figure 50 : La Boîte à outils du management des approvisionnements (PME)

Pour 38,5% des répondants appartenant à des PME, l'**appel d'offres** est l'outil le plus utilisé dans le management des approvisionnements ce qui explique que les PME s'intéressent d'avantage aux critères de coût, de délais et surtout de la qualité dans le choix des soumissionnaires pour la réalisation de leurs projets tandis que 48,1% des répondants n'utilisent pas la technique du **Soutien Logistique intégré** alors que pour 18,5% des répondants cette technique est inconnue ce qui explique au moins en partie que l'utilisation de certains outils dans les PME nécessite un niveau de maturité et de connaissance en gestion de projet assez élevé.

Management de la communication

Le management de la communication recouvre l'organisation interne et externe en matière de communication sur le projet c'est-à-dire la manière dont les acteurs ont communiqué, les moyens utilisés, les modes de communication choisis.

Les méthodes et outils du management de la communication utilisés dans ce questionnaire sont :

- **Reporting** : Il consiste, pour le chef de projet, à rendre compte, à intervalles définis, aussi bien à sa hiérarchie qu'à son client, de la façon dont le projet se déroule sur tous les plans, en particulier délais, avancement, coût, par rapport aux prévisions précédentes
- **Plan de communication** : Ensemble planifié des actions permettant de mettre en œuvre la stratégie de communication vis à vis des différentes parties prenantes qui influenceront l'atteinte des objectifs du projet (définition des cibles, des messages, des medias, du timing, du contrôle de l'impact,...)

1ère situation :

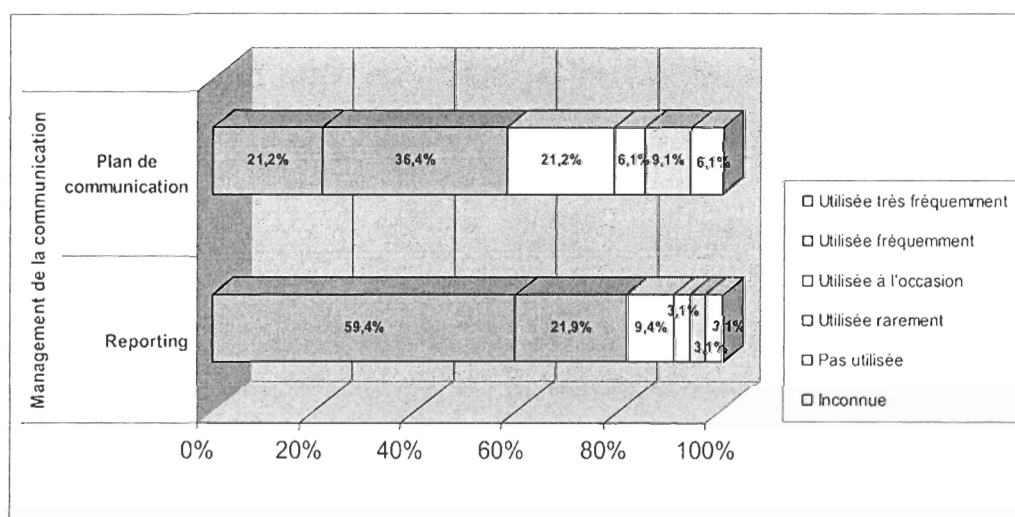


Figure 51 : La boîte à outils du management de la communication (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

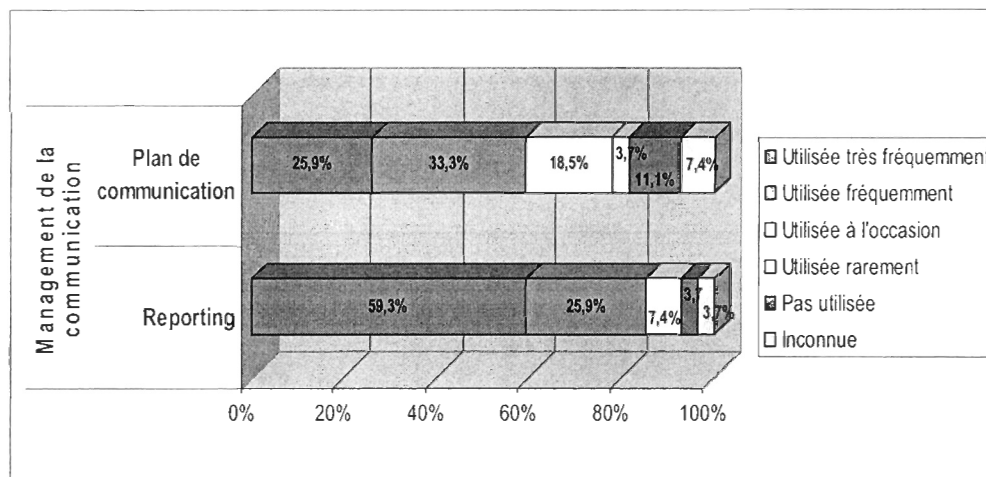


Figure 52 : La boîte à outils du management de la communication (PME)

Pour les outils et les méthodes du management de la communication, on constate que ces derniers sont assez utilisés par les PME étant donné que 59,3% des répondants utilise la technique du **Reporting** contre 3,7% seulement des répondants qui n'utilisent pas cet outil et que 25,9% des répondants utilisent le **plan de communication** contre 11,1% qui ne l'utilisent pas. Néanmoins, on trouve que pour 7,4% des répondants, le **plan de communication** n'est pas connu et que pour 3,7% des répondants, la technique du **Reporting** n'est pas aussi connue. En effet, on peut conclure que les PME donnent assez d'importance aux outils et méthodes de management de la communication par rapport aux outils et méthodes d'autres domaines de management.

Management des ressources humaines

Recouvre la gestion des membres de votre équipe projet, les différentes affectations, l'organisation de votre groupe, l'évaluation des membres de l'équipe, les modes de leadership, d'animation, de motivation, etc.

Parmi les méthodes et outils du management des ressources humaines utilisés dans cette partie du questionnaire, on cite :

- **Lettre de mission** : Dans le cas des projets "internes" ou maître d'ouvrage (décideur) et maître d'œuvre (chef de projet) appartiennent à la même entité juridique, la lettre de mission va constituer l'acte de naissance officiel du projet. Son contenu va

éclairer le contenu de la mission temporaire et exceptionnelle qui est confiée au chef de projet (contexte, objectifs, contraintes, type d'organisation, ressources allouées, mode de contrôle,...).

- **Gestion des conflits** : Par nature, le projet va susciter l'émergence de conflits (d'objectifs, de jugement, de répartition, de valeurs, de relations,) qui risquent de compromettre l'atteinte de tout ou partie des objectifs du projet. Il faut donc les identifier, les gérer et les résoudre à temps de manière à minimiser leur impact sur le projet en utilisant les techniques appropriées au contexte (fuite, lutte, délégation, compromis, consensus, ...).

- **Techniques de "team building"** : Techniques d'animation et de gestion de dynamique de groupe permettant de forger une identité à l'équipe projet et à lui faire adopter les comportements adéquats par rapport aux différentes phases du projet. On peut être amené à utiliser des techniques de créativité, de conduite de réunions, de communication, de prise de décision, d'organisation...

1ère situation :

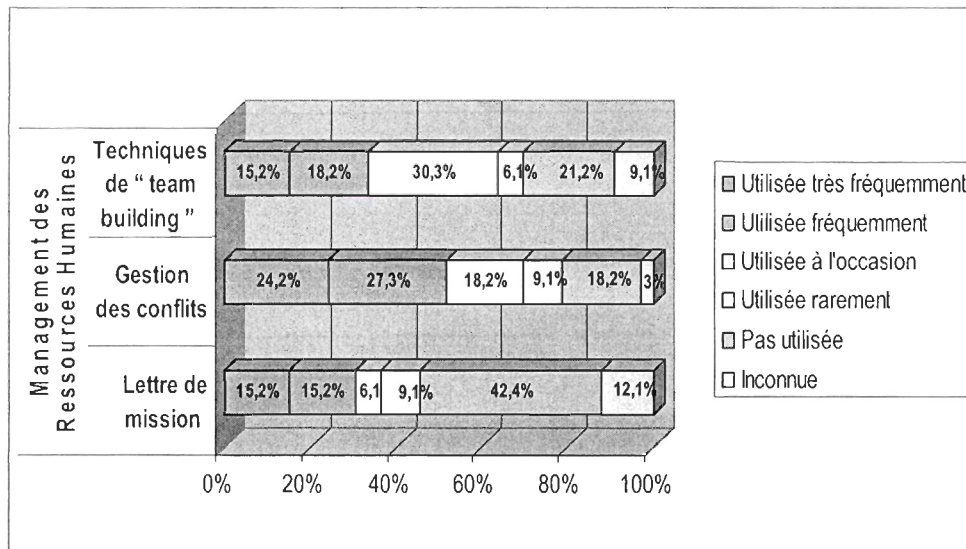


Figure 53 : La Boîte à outils du management des ressources humaines (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

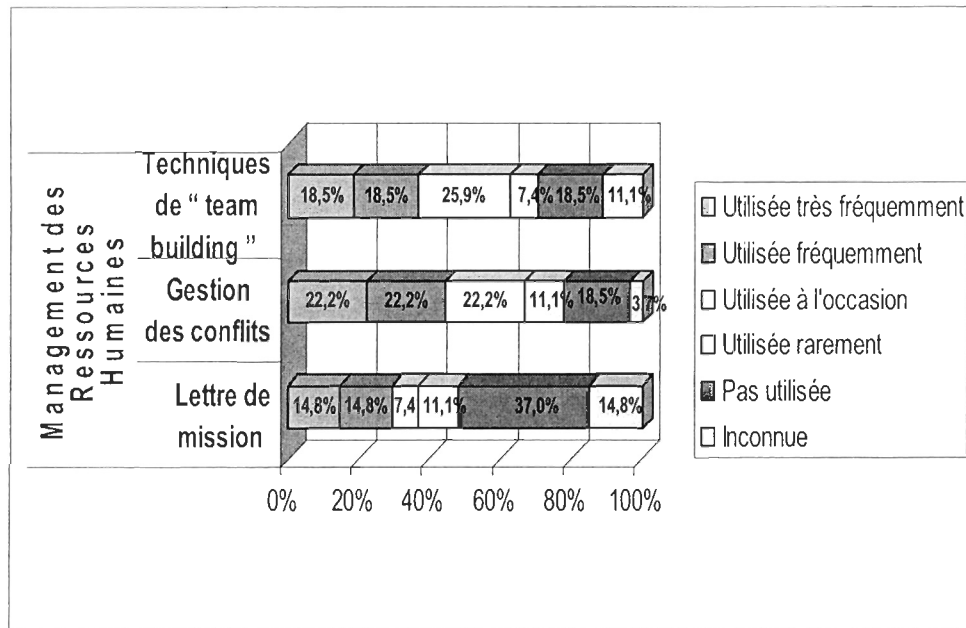


Figure 54 : La Boîte à outils du management des ressources humaines (PME)

On constate selon le graphique que pour les PME, il n'y a pas une forte utilisation des outils et méthodes du management des ressources humaines étant que même pour **la lettre de mission** qui est un outil très connu, il n'est pas utilisé pour 37% des répondants voir même qu'il est inconnue pour 14,8%des répondants.

Cependant **la gestion des conflits** est l'outil le plus utilisé pour 22,2% des PME répondantes malgré que pour 18,5% des répondants cet outil n'est pas utilisé et que pour 3,7% des répondants il est inconnu.

II.2.6 Culture " gestion de projet "

Question 1 : Selon vous, la gestion de projet permet de :

- Augmenter la compétitivité de votre entreprise
- Améliorer l'image de votre entreprise auprès de vos clients
- Améliorer le fonctionnement de votre entreprise
- Augmenter les compétences des collaborateurs
- Contrôler les coûts de vos projets

- Respecter les délais de vos projets
- Améliorer la qualité de vos projets

1ère situation :

On constate que les répondants de cet échantillon reconnaissent beaucoup de potentiel à l'ensemble de ces propositions, ce qui explique l'utilité et la nécessité de la gestion de projet dans les entreprises québécoises comme un mode de gestion incontournable permettant la réalisation des projets avec efficacité et efficience.

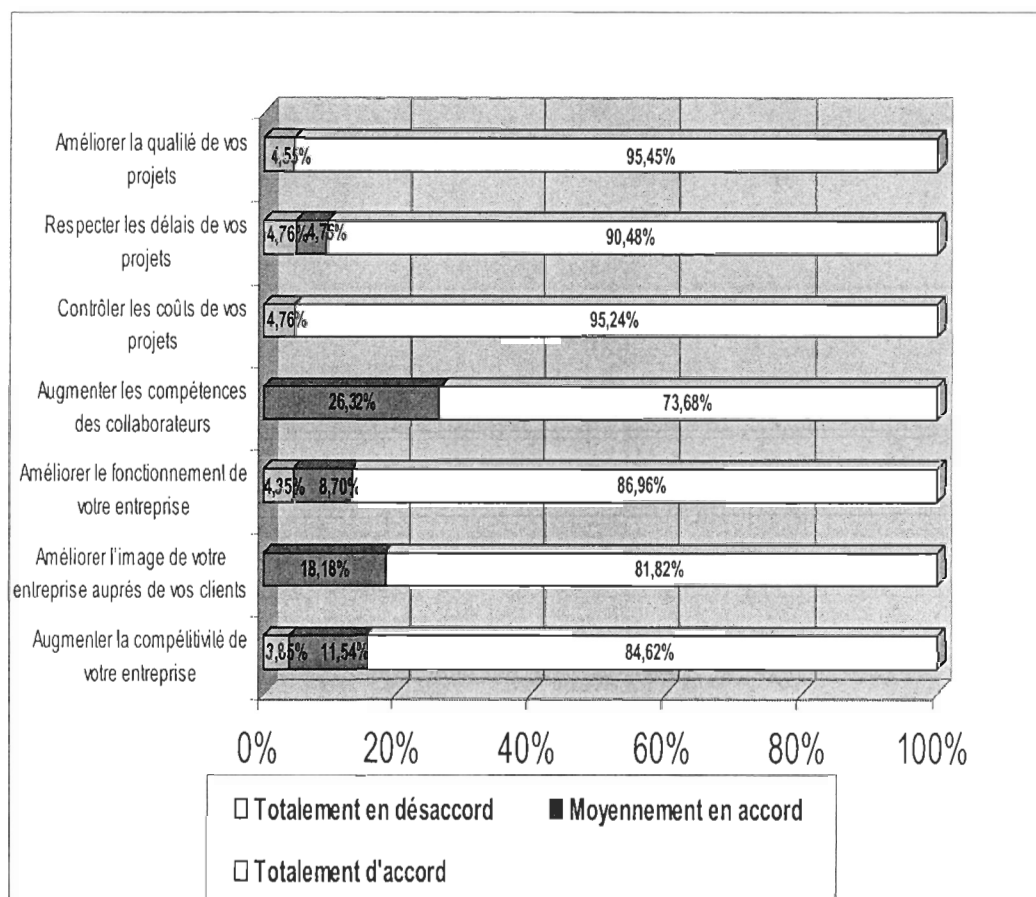


Figure 55 : Les apports de la gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

On constate qu'il n'y a pas une grande différence par rapport à la première situation étant donnée que même du côté des PME, on trouve beaucoup de potentiel en vers

l'ensemble de ces propositions et cela explique d'avantage l'insistance des PME sur l'importance de la pénétration de la gestion de projet dans leurs modes de gestion.

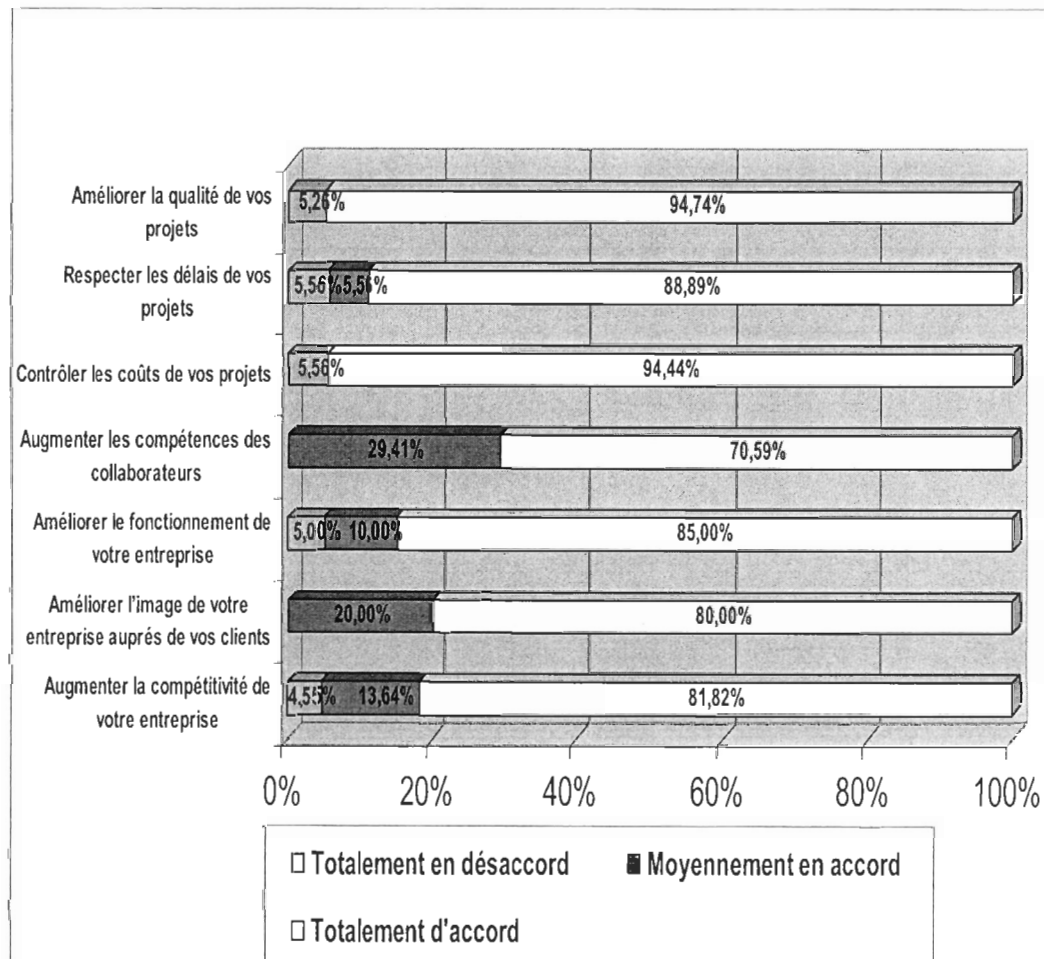


Figure 56 : Les apports de la gestion de projet (PME)

Question 2 : Votre organisation a-t-elle déjà réalisé ou envisage-t-elle de réaliser à court ou moyen terme d'autres types d'actions internes?

1ère situation :

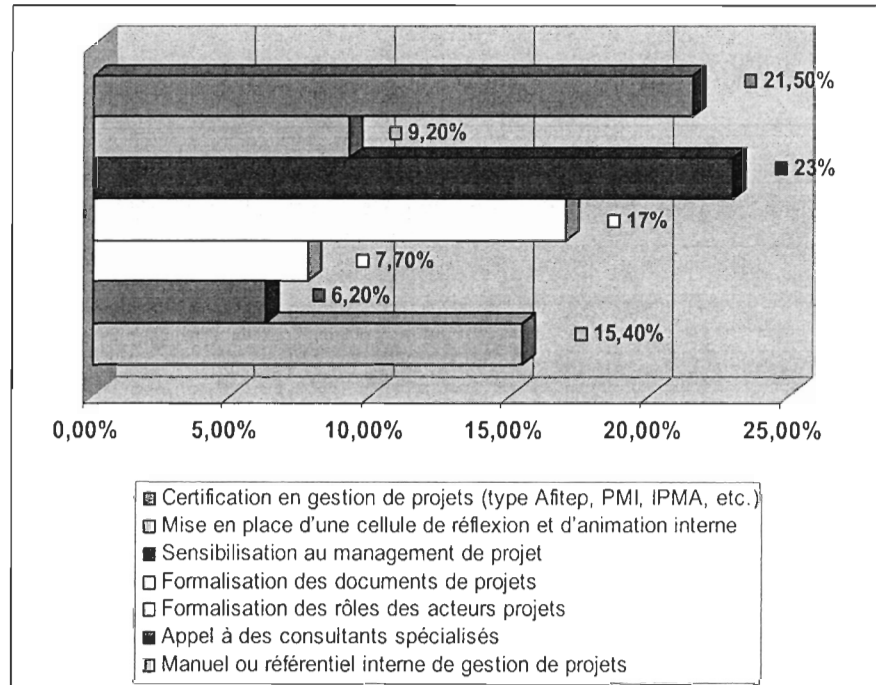


Figure 57 : Les types d'actions internes réalisé ou envisagé d'être réalisé à court ou moyen terme (tout l'échantillon)

Parmi les actions internes qui ont été réalisées ou qui ont été envisagées d'être réalisées à court ou moyen terme dans les organisations répondantes, on trouve que **la sensibilisation au management de projet** (23% des réponses) et **la certification en gestion de projet** (21,5% des réponses) ont le plus de potentiel auprès des répondants ce qui montre davantage la nécessité et l'importance de la gestion de projet dans le mode de gestion des entreprises Québécoises.

2^{ème} situation :

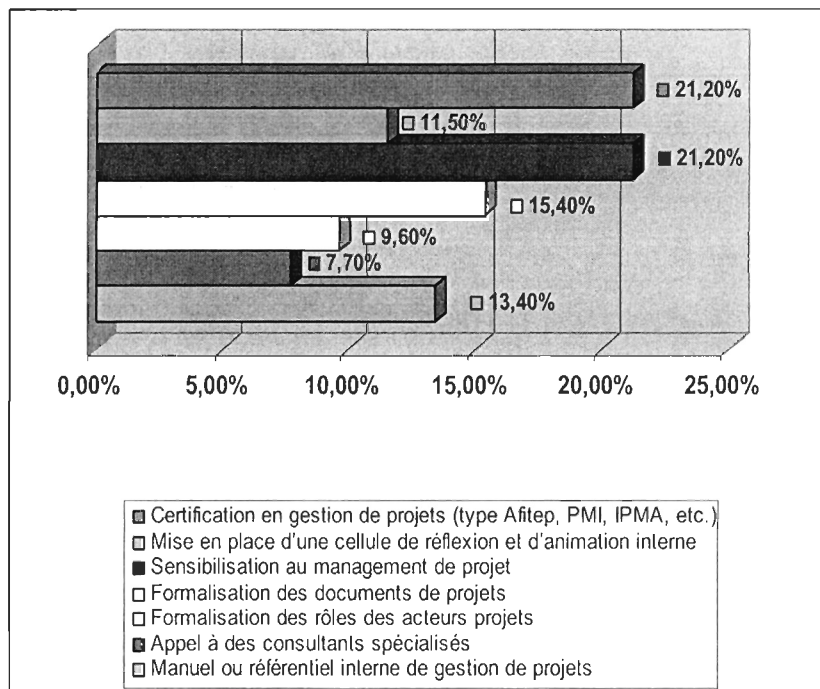


Figure 58 : Les types d'actions internes réalisé ou envisagé d'être réalisé à court ou moyen terme (PME)

Si on regarde du côté des PME, on trouve le même résultat par rapport à la première situation c'est-à-dire que **la sensibilisation au management de projet** (21,2% des réponses) **et la certification en gestion de projet** (21,2% des réponses) sont les deux activités qui ont aussi le plus de potentiel par rapport aux autres activités et cela témoigne de la conscience des PME québécoises à la nécessité et l'utilité de la gestion de projet dans leurs modes de gestion comme un outil incontournable à la survie de ces PME surtout dans un contexte où la concurrence est devenue de plus en plus intense.

Question 3 : Sur lesquels de ces aspects votre méthode de gestion de projet vous a-t-elle permis de progresser ?

Ière situation :

On constate que pour les entreprises répondantes, la gestion de projet leur a permis de progresser de façon très significative sur plusieurs aspects importants tel que :

- Efficience, optimisation (88,89% des réponses).
- La satisfaction de leurs clients (85,71%).
- La qualité de leurs produits ou services (83,62%).
- Le respect des délais (83,33%).
- Le respect des coûts (76,92%).

Toutefois, on remarque que la gestion de projet est devenu un mode de gestion incontournable non seulement parce qu'elle permet l'amélioration de certains aspects de gestion mais aussi parce qu'elle est devenu un outil primordiale pour la survie de certaines entreprises dans un environnement où la concurrence est devenue très intense et cela a été démontré par les résultats obtenu où la gestion de projet permet aux entreprises de progresser et de maîtriser certains aspects qui constituent les piliers de la réussite de toute entreprise.

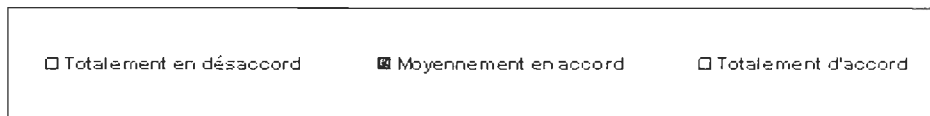
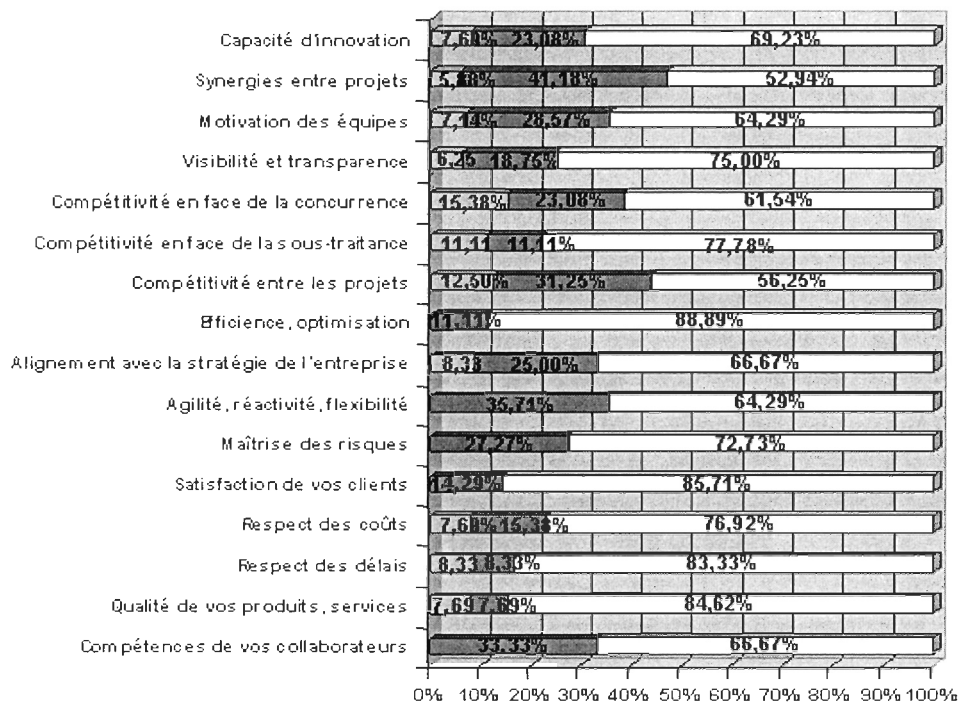


Figure 59 : Aspects sur lesquels la méthode de gestion de projet a permis de progresser (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

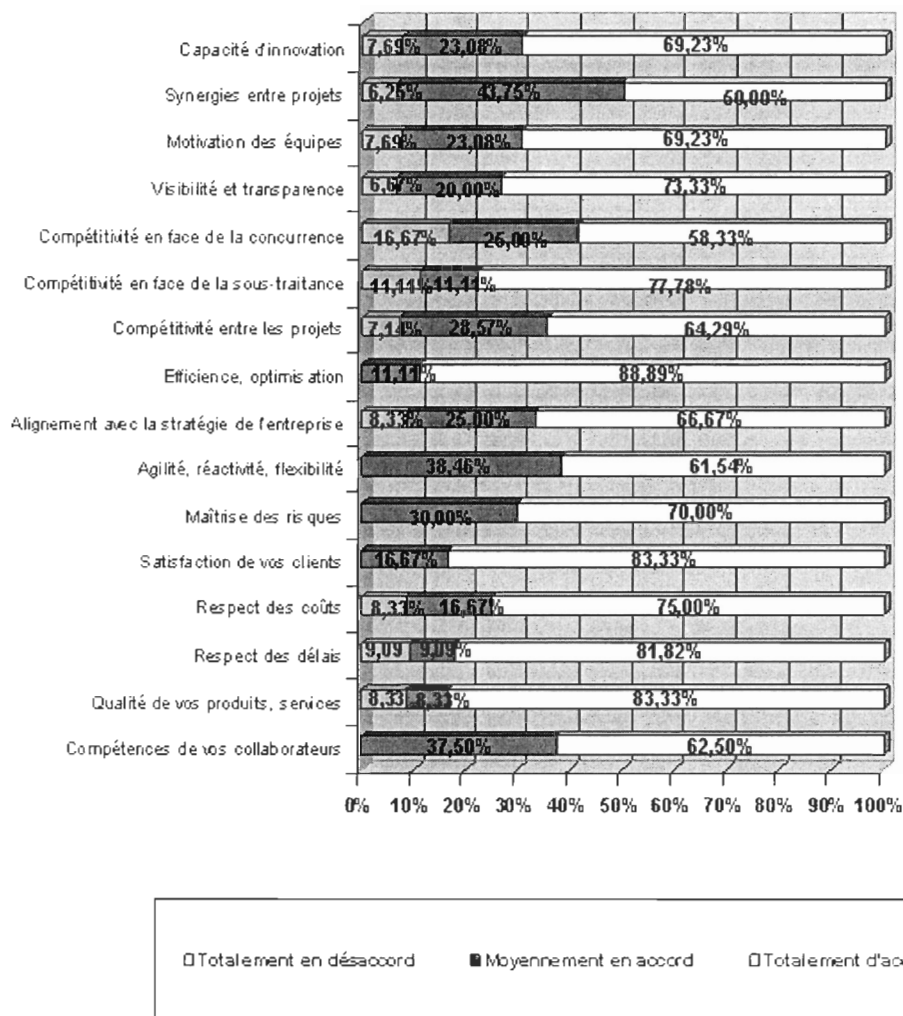


Figure 60 : Aspects sur lesquels la méthode de gestion de projet a permis de progresser (PME)

Si on écarte les 8 grandes entreprises de notre échantillon et on observe les PME, on constate que le recourt à la gestion de projet permet aussi aux PME de progresser sur certains aspects importants influençant directement la survie d'une PME tel que :

- Efficience, optimisation (88,89% des réponses).
- La satisfaction de leurs clients (83,33%).
- La qualité de leurs produits ou services (83,33%).
- Le respect des délais (81,82%).
- Le respect des coûts (75,00%).

D'après ces résultats, on déduit que ces dernières années la gestion de projet n'est plus un mode de gestion approprié seulement aux grandes entreprises mais aussi aux PME et cette forte pénétration de la gestion de projet dans les PME témoigne de la nécessité de la présence de ce mode de gestion dans les PME à fin de pouvoir résister à l'évolution et au changement du marché et surtout de faire face à la concurrence.

Question 4 : Vos méthodes de gestion de projet répondent-elles à vos attentes?

1ère situation :

Le résultat de cette dernière question du questionnaire était très intéressant étant donné qu'il montre jusqu'à quel point la gestion de projet permet de répondre aux attentes des utilisateurs ce qui reflète une autre fois la place importante qu'occupe la gestion de projet dans les entreprises de notre échantillon. Si on observe le graphique, on constate que pour 62,5% des répondants, la gestion de projet répond **globalement** à leurs attentes et pour 28,1% des répondants, la gestion de projet répond **partiellement** à leurs attentes alors que pour seulement 3,1% des répondants (un seul répondant) elle ne répond pas à leurs attentes (**pas du tout**).

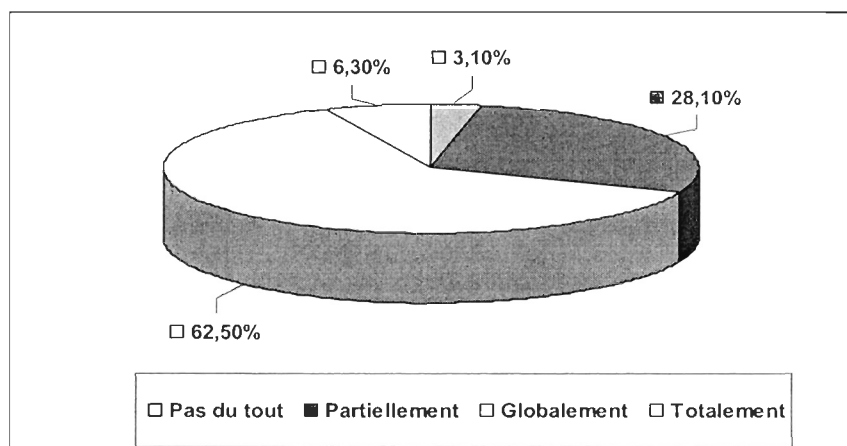


Figure 61 : Réponses aux attentes de l'organisation quant à ses méthodes de gestion de projet (tout l'échantillon)

2^{ème} situation :

Si on observe l'échantillon des PME après avoir retiré les 8 grandes entreprises de l'échantillon, on constate que même pour les PME le recours à la gestion de projet leurs permet de répondre à leurs attentes d'une façon très significative ce qui démontre d'avantage la forte pénétration de la gestion de projet au cours de ces dernières années dans les PME québécoises et par conséquent on trouve que pour 57,60% des PME, le recours aux méthodes de la gestion de projet leurs permet de répondre **globalement** à leurs attentes et que pour 34,7% des PME, elle leurs permet de répondre **partiellement** à leurs attentes alors que pour 7,7% des PME, le recours à la gestion de projet leurs permet de répondre **totalemment** à leurs attentes. Si on fait une comparaison avec la première situation, on déduit que le seule répondant qui a affirmé que la gestion de projet ne répond pas à ses attentes n'appartient pas à une PME mais au contraire il appartient à une grande entreprise et que pour les deux seules répondants qui ont affirmé que la gestion de projet leurs permet de répondre **totalemment** à leurs attentes sont des répondants qui appartiennent à des PME.

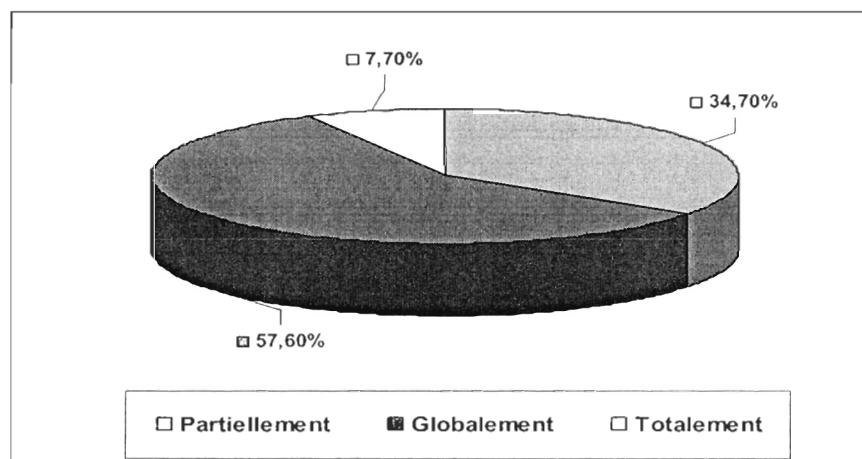


Figure 62: Réponses aux attentes de l'organisation quant à ses méthodes de gestion de projet (PME)

II.3 Analyse des relations entre les variables

Le but derrière ce chapitre est d'analyser des relations qui pourront exister entre certaines variables du questionnaire. En effet, il ne s'agit pas de faire des corrélations étant donné

le nombre restreint des répondants mais il s'agit plutôt de faire des tableaux croisés (voir Annexe 2) à fin de déduire certaines relations intéressantes.

II.3.1 Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode d'affectation des chefs de projets

Il s'agit dans cette partie d'analyser le type de relation qui existe entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet au sein des PME (IV.2)* et le mode d'affectation des chefs de projets c'est-à-dire s'ils sont affectés à temps plein ou non à la gestion de projet (IV.5).

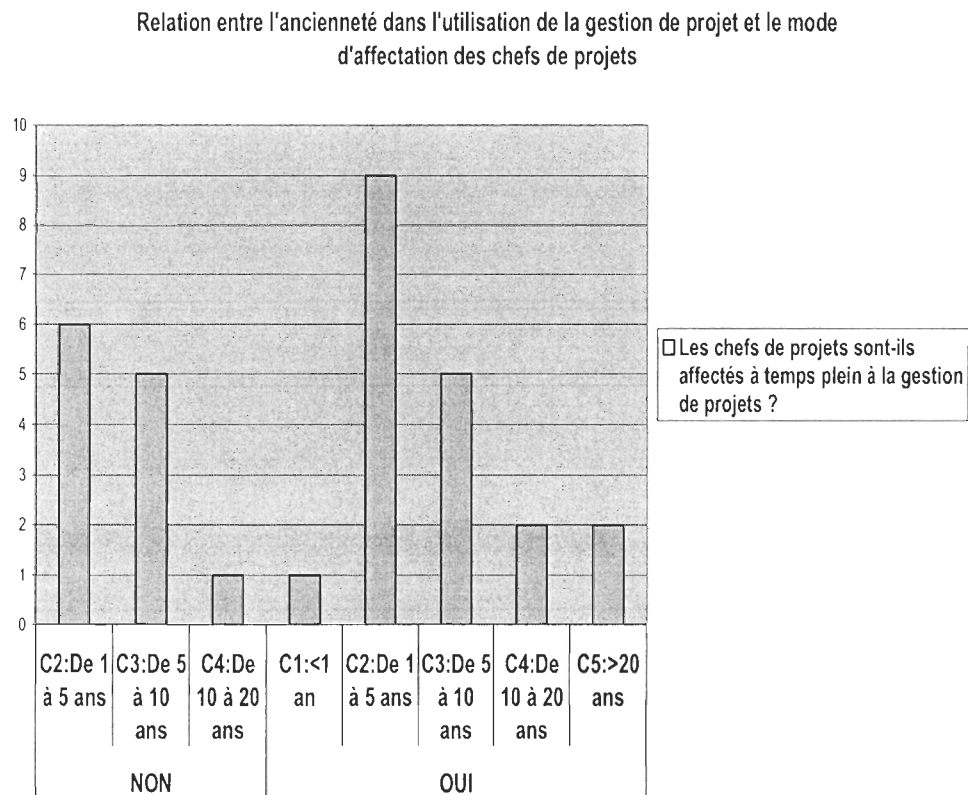


Figure 63 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode d'affectation des chefs de projets

* Cette notation identifie la section et la question de notre questionnaire. Dans ce cas ci, il s'agirait de la question 2 de la section 4 de notre questionnaire.

D'après le graphique, on observe qu'il existe une relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode d'affectation des chefs de projets. Si on observe à gauche du graphique, on constate que plus une PME n'a pas d'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet plus les chefs de projet ne sont pas affectés à temps plein. Si on observe maintenant du côté des répondants qui ont affirmé qu'au sein de leurs PME les chefs de projets sont affectés à temps plein (à droite du graphique), on trouve que les PME qui ont moins d'un an d'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (C1), il y a moins de chefs de projets qui sont affectés à temps plein comparativement aux autres PME. Néanmoins, les PME qui ont une ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet qui varie entre 1 à 5 ans (C2) ont plus de chefs de projets qui sont affectés à temps plein à la gestion de projet.

II.3.2 Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets :

Dans cette deuxième section, il s'agit d'analyser la nature de la relation qui existe entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (IV.2) et la formation des chefs de projets (IV.7).

Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets

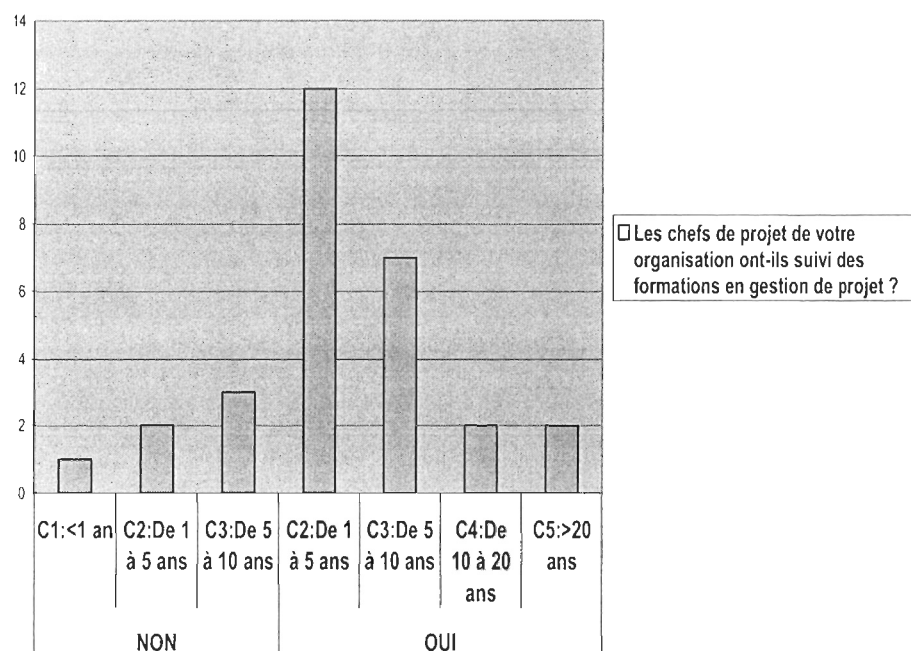


Figure 64 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de projets

Si on observe le graphique, on constate que moins les PME ont d'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet plus qu'elles font recours aux formations. Par exemple, on trouve que les PME qui ont une ancienneté en gestion de projet qui varie de 1 à 5 ans font plus de recours à la formation de leurs chefs de projets comparativement aux PME qui ont une ancienneté en gestion de projet de plus de 20 ans. Cela explique davantage que la gestion de projet est devenue un effet de mode dans les PME ce qui les pousse à maîtriser davantage ce nouveau mode de gestion à travers la formation de leurs chefs de projets.

II.3.3 Relation entre le mode d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise

Il s'avère ici intéressant d'analyser la relation entre le mode d'affectation des chefs de projets c'est-à-dire s'ils sont affectés à temps plein ou non (IV.5) avec le degré de satisfaction de l'entreprise (VI.4). Il s'agit en fait d'analyser jusqu'à quel point le mode d'affectation des chefs de projets influence la satisfaction de l'entreprise.

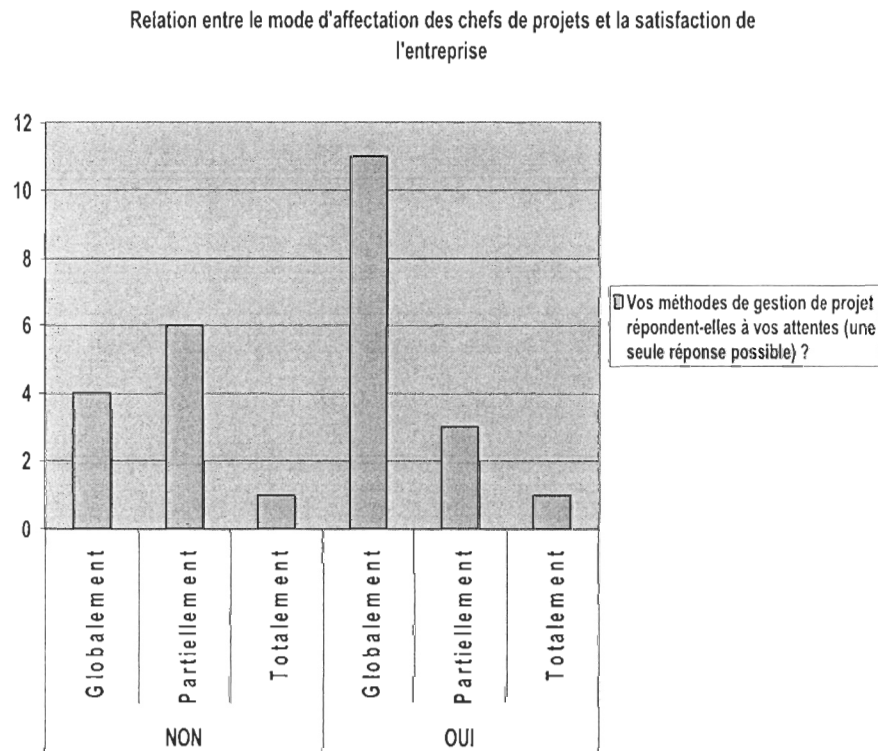


Figure 65 : Relation entre le mode d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise

En observant le graphique, on déduit qu'il existe une relation entre le mode d'affectation des chefs de projet et la satisfaction de l'entreprise. En effet on constate que dans les PME où les chefs de projets ne sont pas affectés à temps plein, la gestion de projet répond partiellement à leurs attentes alors que dans les PME où les chefs de projets sont affectés à temps plein, la gestion de projet répond globalement à

leurs attentes. Ceci explique que le mode d'affectation des chefs de projets a un impact sur la satisfaction de l'entreprise.

II.3.4 Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode de rattachement des acteurs sur les projets

Il s'agit dans cette partie d'analyser la nature de relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet (IV.2) et le mode de rattachement des acteurs sur les projets (IV.6) c'est-à-dire de concevoir si le mode de rattachement des acteurs sur les projets varie selon l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet.

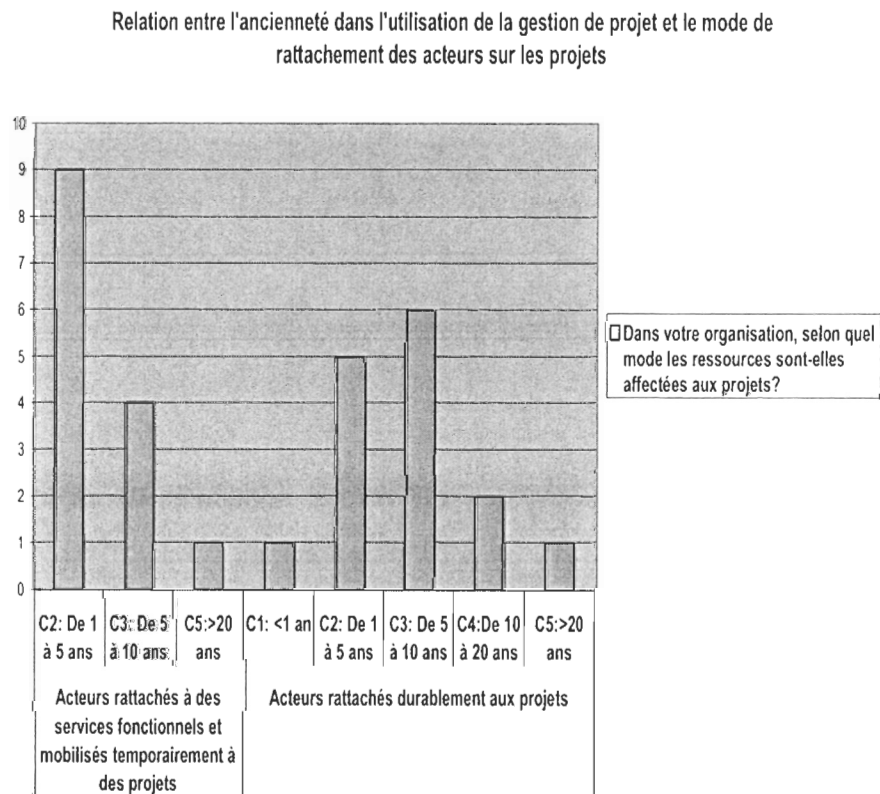


Figure 66 : Relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode de rattachement des acteurs sur les projets

Si on observe le graphique, on constate qu'il y a une variation du mode de rattachement des acteurs aux projets selon l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet. En effet, on trouve que dans les PME qui ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet, les acteurs sont plus rattachés durablement aux projets contrairement aux PME qui ont une ancienneté qui varie de 1 à 5 ans où les acteurs sont plus rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets.

II.3.5 Relation entre le secteur d'activité et la formation en gestion de projet

Il s'agit d'analyser la nature de la relation qui existe entre le secteur d'activité (II.2) et la formation en gestion de projet (IV.7) à fin de déduire dans quel secteur d'activité il y a plus de recours à la formation en gestion de projet.

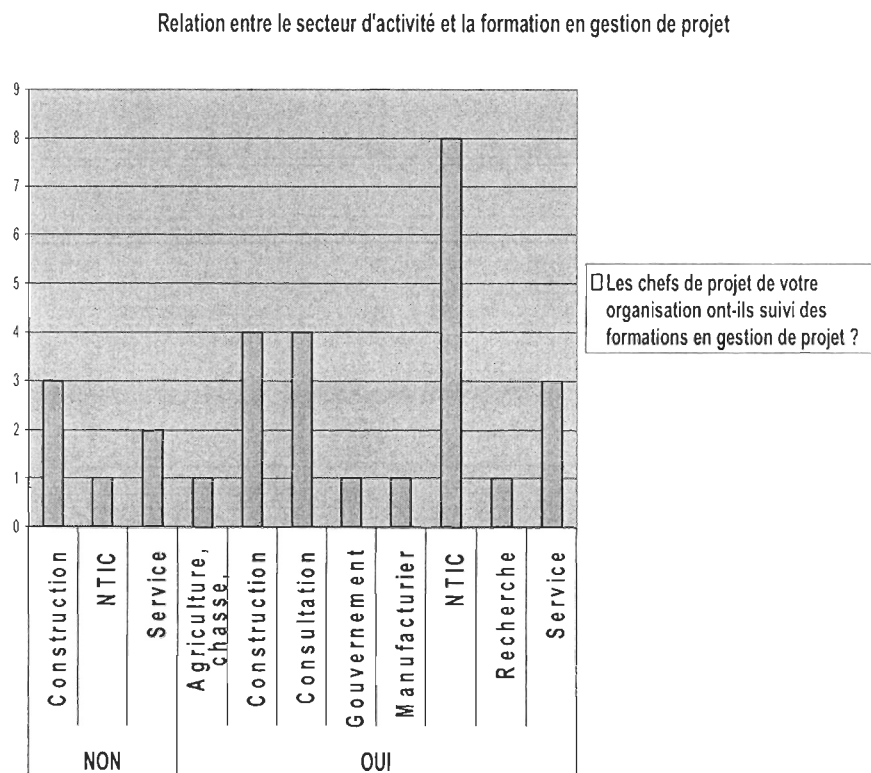


Figure 67 : Relation entre le secteur d'activité et la formation en gestion de projet

Comme on peut le constater sur le graphique, il y a plus de recours à la formation des chefs de projets dans le secteur des NTIC comparativement aux autres secteurs ainsi qu'on trouve cette même tendance dans le secteur de la construction et de la consultation.

Néanmoins, on remarque d'après les résultats recueillis qu'il y a moins de recours à la formation en gestion de projet dans le secteur manufacturier, le secteur gouvernementale et le secteur de recherche.

II.3.6 Relation entre le secteur d'activités et le degré d'utilisation des outils de la gestion de projet

L'objectif de cette partie est de connaître quels sont les outils les plus utilisés c'est-à-dire les outils qui ont les plus de potentiel au près des répondants et ce en fonction de leurs secteurs d'activité. Dans ce qui suit, les outils seront regroupés par domaine de management (les 9 domaines de management) afin de savoir si le degré d'utilisation des outils de chaque management varie selon le secteur d'activité.

A) Le management de l'intégration

Il s'agit en fait de voir quels sont les outils de management de l'intégration qui sont les plus présents dans chaque secteur d'activité. Parmi les outils du management de l'intégration retenu dans ce chapitre, on trouve :

- Règle des phases et des jalons.
- Tableaux de bord
- Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai.
- Ingénierie concourante ou simultanée
- Analyse et modélisation systémique

Le degré d'utilisation des outils du management de l'intégration selon le secteur d'activité

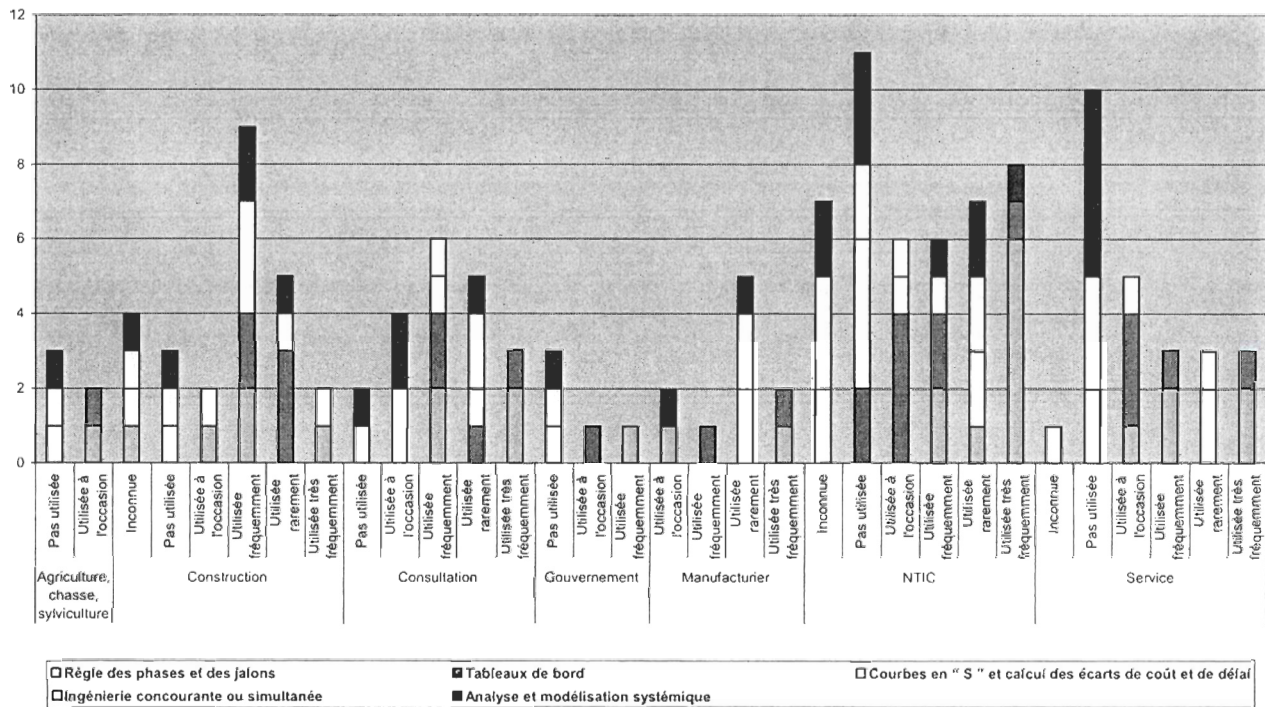


Figure 68 : Le degré d'utilisation des outils du management de l'intégration selon le secteur de l'activité

Le graphique démontre l'extrême diversité dans l'utilisation des outils du management de l'intégration selon le secteur d'activité.

En effet, si on observe le degré d'utilisation des outils, on trouve que l'outil **règle des phases et des jalons** est la plus utilisé dans le secteur de L'NTIC que dans les autres secteurs alors que les outils **Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai** et **Ingénierie concourante ou simultanée** ne sont pas très utilisé dans le secteur de L'NTIC.

Par ailleurs, on déduit que **le tableau de bord** est un outil qui n'est pas utilisé dans la plupart des secteurs. On ne manquera pas de remarquer la faible présence des outils du management de l'intégration est enregistrée dans le secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture.

B) Le management du contenu

Comme la section précédente, il s'agit de voir quels sont les outils du management du contenu les plus utilisés dans chaque secteur d'activité indiqué dans le questionnaire.

Parmi les outils du management des délais retenu pour cette étude, on trouve :

- Gestion de la documentation**
- Gestion de la configuration**
- Organigramme des tâches (WBS)**
- Organigramme technique**

Le degré d'utilisation des outils du management du contenu selon le secteur d'activité

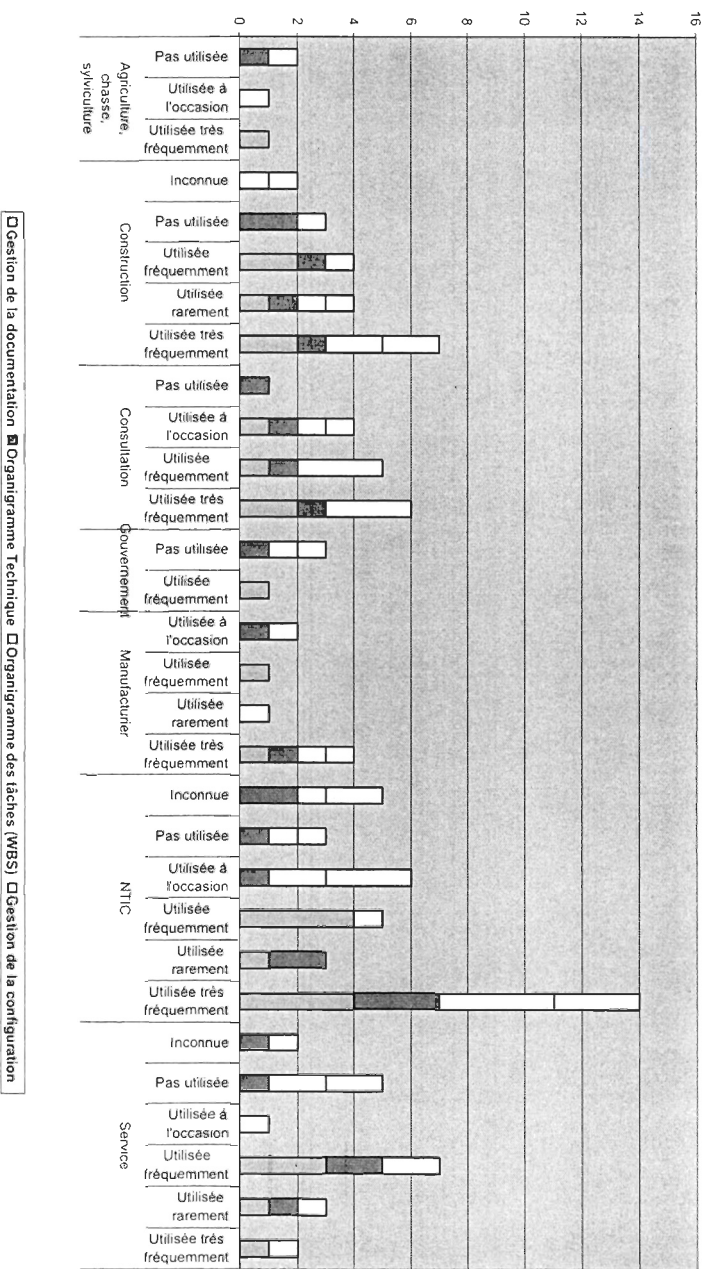


Figure 69 : Le degré d'utilisation des outils du management du contenu selon le secteur de l'activité

D'après le graphique, on constate qu'il y a une forte utilisation des outils dans la plupart des secteurs avec une dominance du secteur de L'NTIC. Où les outils du management du contenu sont utilisés de façon très fréquente. Parmi les outils les plus utilisés dans les différents secteurs, on trouve **la gestion de la documentation** et **l'organigramme des tâches (WBS)**. Néanmoins, on constate que dans la plupart des secteurs, **l'organigramme technique** n'a pas beaucoup de potentiel vu qu'il n'est pas assez utilisé dans la majorité des PME de notre échantillonnage contrairement au secteur de consultation, il constitue un outil essentiel étant donné que pour la majorité des PME cet outil est utilisé fréquemment. Il s'avère aussi intéressant de signaler que le faible degré d'utilisation des outils du management du contenu est constaté dans le secteur gouvernemental et dans le secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture.

C) Le management des coûts

Parmi les outils du management des coûts qui ont été retenus dans cette étude, on trouve :

- **Techniques d'estimation de coûts**
- **Conception à coût objectif global**
- **Gestion des ressources**
- **Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle**

Le degré d'utilisation des outils du management des coûts selon le secteur d'activité

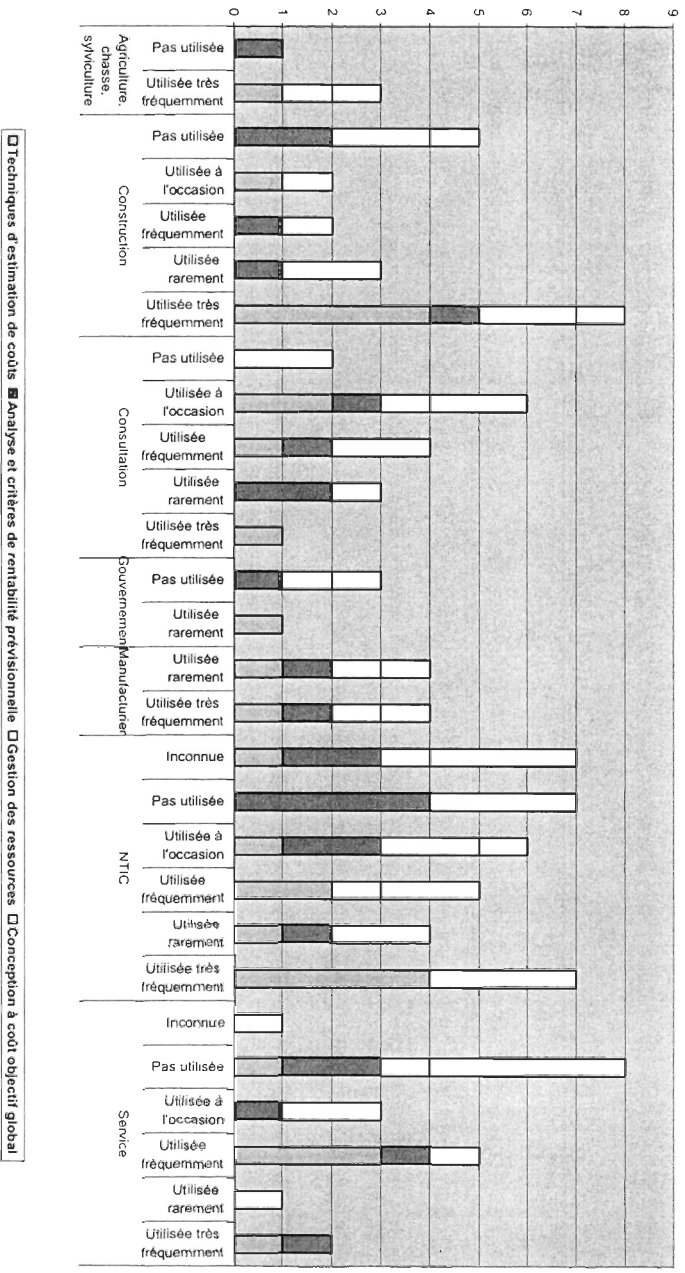


Figure 70: Le degré d'utilisation des outils du management des coûts selon le secteur de l'activité

On constate d'après le graphique que dans les PME québécoises constituant notre échantillon, les outils du management des coûts ne sont pas assez utilisés comparativement aux outils du management du contenu dans les différents secteurs d'activités. En effet, si on observe par secteur on trouve que dans le secteur de L'NTIC, **les techniques d'estimation de coûts et la gestion des ressources** sont utilisés très fréquemment alors que pour la plupart des PME du secteur de L'NTIC, la **technique de conception à coût objectif global** n'est pas utilisée ou elle est inconnue. De même, **les techniques d'estimation des coûts** ont un fort potentiel auprès des PME qui opèrent dans le secteur de construction. On constate aussi que **la technique de l'analyse et critères de rentabilité prévisionnelle** est la plus perdante étant donnée qu'elle constitue la technique la moins utilisée par les différents secteurs d'activités. Toutefois, on constate aussi un très faible degré d'utilisation des outils du management des coûts dans le secteur gouvernemental.

D) Le management des délais

Les outils du management des délais retenus dans cette étude sont :

- **Méthodes P.E.R.T., Chemin critique, Potentiels**
- **Planning - Gantt**

Le degré d'utilisation des outils du management des délais selon le secteur d'activité

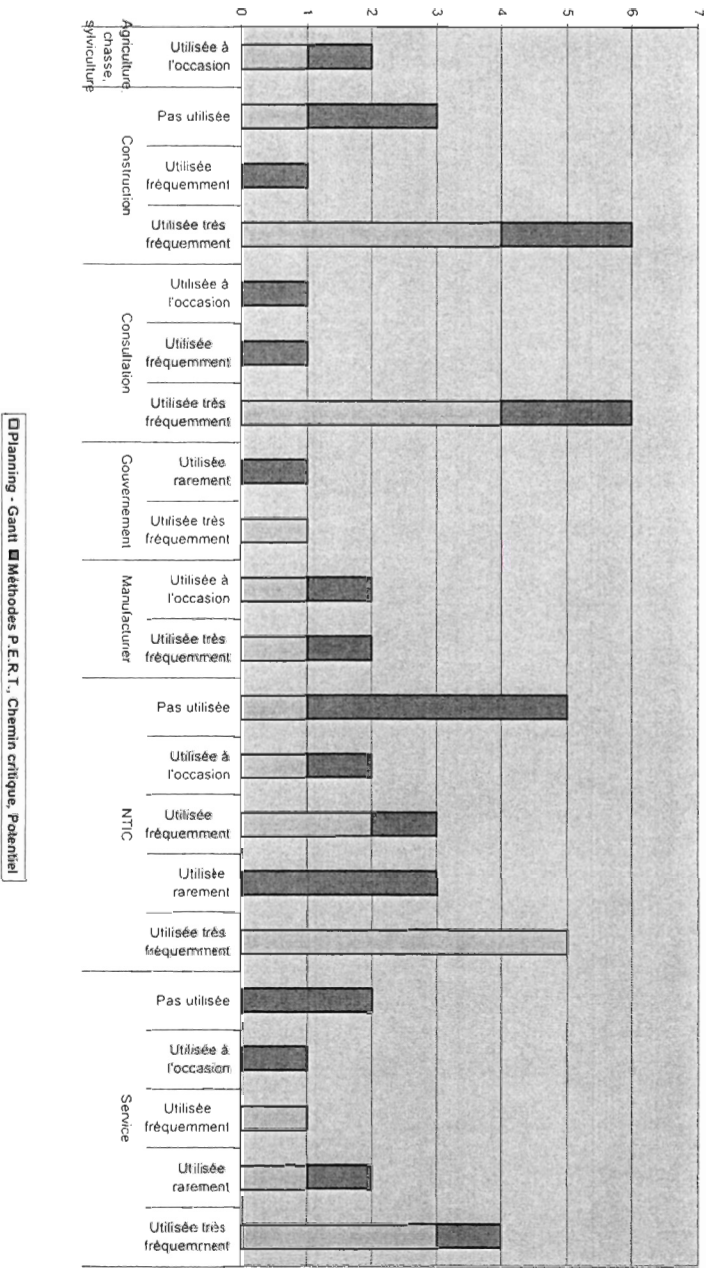


Figure 71 : Le degré d'utilisation des outils du management des délais selon le secteur de l'activité

En observant le graphique, on constate que dans la plupart des secteurs, **la technique de Gantt** est utilisée très fréquemment dans les PME québécoises avec une dominance du secteur de L'NTIC, de construction et de la consultation dans l'utilisation de cette technique. Contrairement à la technique de Gantt, **les méthodes P.E.R.T, Chemin critique, Potentiels** sont absents vu qu'elles sont utilisées rarement ou pas utilisés dans plusieurs secteurs d'activités. Toutefois, on constate aussi que dans le secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture, il y a un très faible degré d'utilisation de ces outils vu que pour les PME répondantes ces outils sont utilisés rarement.

E) Le management de la qualité

Parmi les outils du management de la qualité utilisés dans cette étude, on cite :

- Assurance et plan qualité
- Analyse de la valeur
- Cahier des charges fonctionnel

Le degré d'utilisation des outils du management de la qualité selon le secteur d'activité

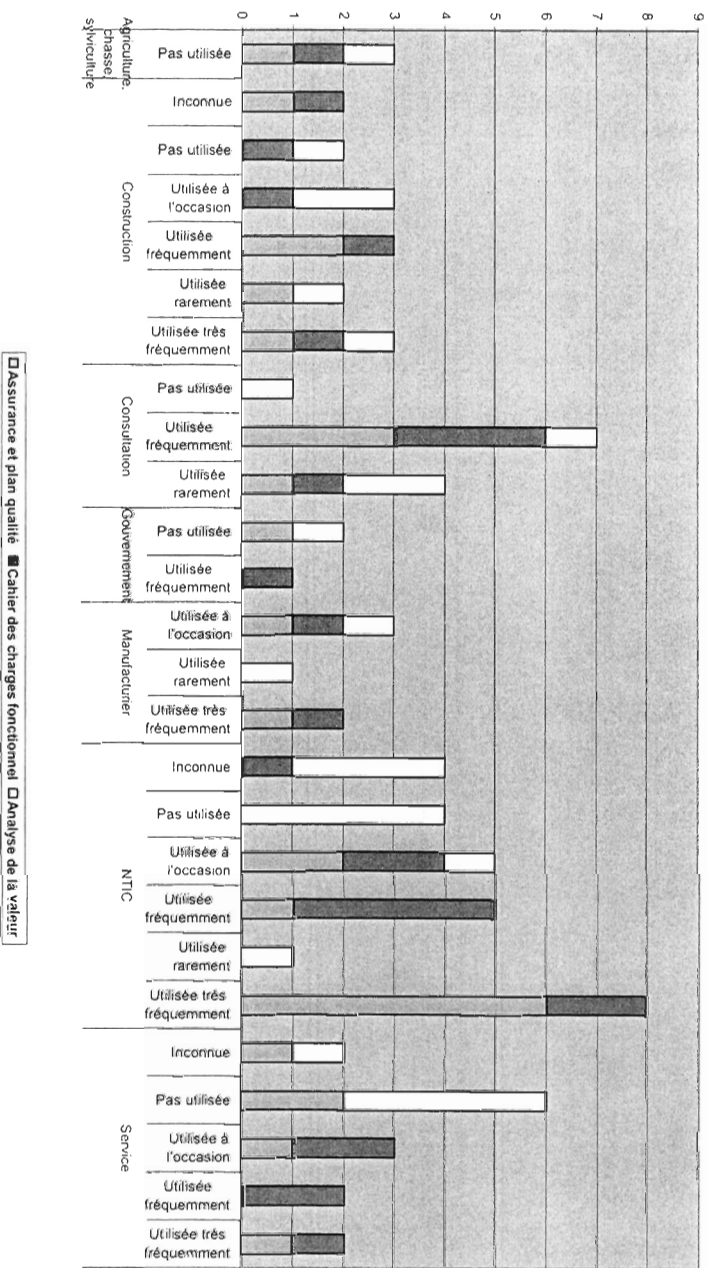


Figure 72 : Le degré d'utilisation des outils du management de la qualité selon le secteur de l'activité

D'après le graphique, le degré d'utilisation des outils du management de la qualité varie d'un secteur à un autre. En effet, on constate que parmi les outils les plus utilisés dans les PME, on trouve **l'assurance et plan qualité** ainsi que **le cahier des charges fonctionnel** qui constitue les deux outils qui ont les plus de potentiels aux prés des PME québécoises surtout dans le secteur de L'NTIC, de construction et de la consultation. Concernant la technique de l'analyse de la valeur, elle constitue l'outil le moins utilisé par les PME québécoises et surtout dans le secteur de L'NTIC et de service.

Néanmoins, on constate d'après le graphique une absence totale de ces outils dans le mode de gestion des PME qui opèrent dans le secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture.

F) Le management des risques

Les outils du management des risques retenus dans cette étude sont :

- Méthode d'évaluation et de mitigation des risques.**
- Méthode APR (analyse préliminaire des risques).**
- Méthode des arbres de défauts.**
- Méthode AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités).**
- Diagramme de causes-effets.**
- Méthodes de Monte Carlo.**

Le degré d'utilisation des outils du management des risques selon le secteur d'activité

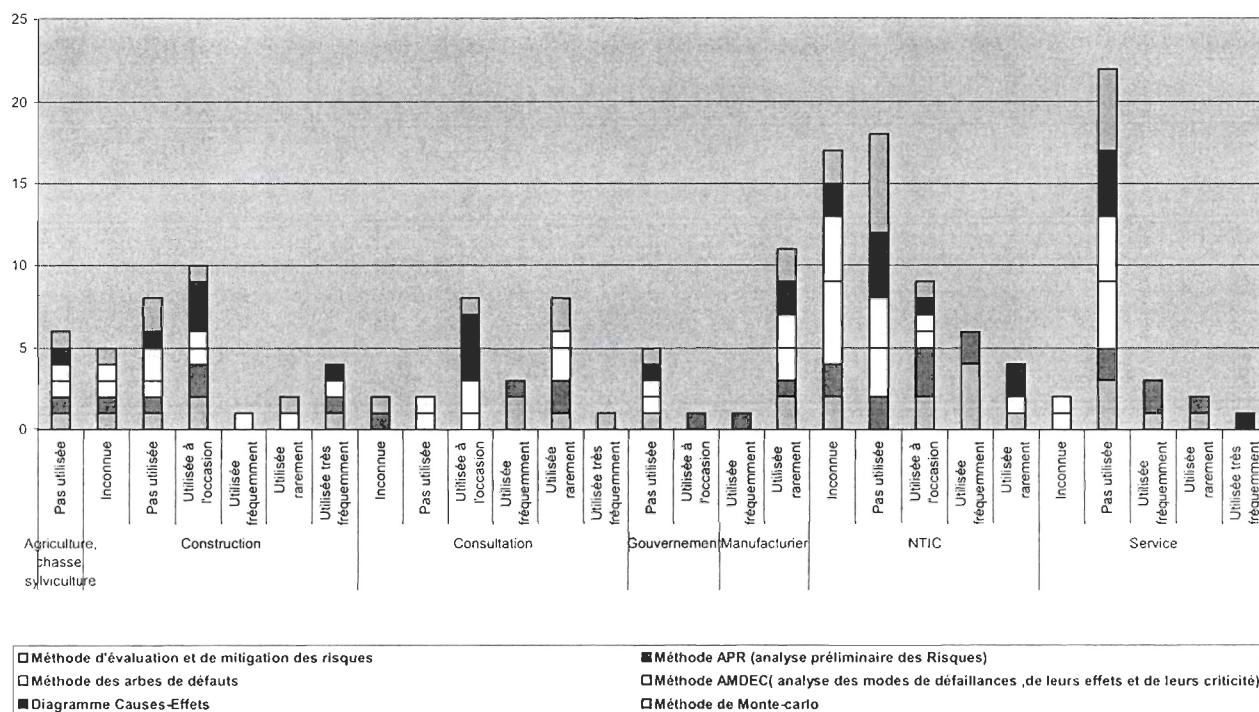


Figure 73 : Le degré d'utilisation des outils du management des risques selon le secteur de l'activité

En observant le graphique, il s'avère très claire que les outils du management des risques ne sont pas assez utilisés dans les PME québécoises indépendamment de leurs secteurs d'activités.

Si on observe le degré d'utilisation des outils de management des risques dans les différents secteurs d'activités, on constate qu'il n'y a pas un secteur démarquer des autres secteurs dans l'utilisation de ces outils et parmi les outils qui ont de potentiel auprès des PME, on trouve **le diagramme de causes-effets, la méthode d'évaluation et de mitigation des risques et la méthode APR (analyse préliminaire des risques)** mais cela n'empêche que le degré d'utilisation de ces outils est très faible.

On constate aussi que dans le secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture, les outils du management des risques ne sont pas utilisés.

G) Le management des approvisionnements

Parmi les outils du management des approvisionnements retenus dans cette étude, on trouve :

- **Techniques de négociation**
- **Appel d'offres, consultation**
- **Soutien Logistique intégré**

Le degré d'utilisation des outils de management des approvisionnements selon le secteur d'activité

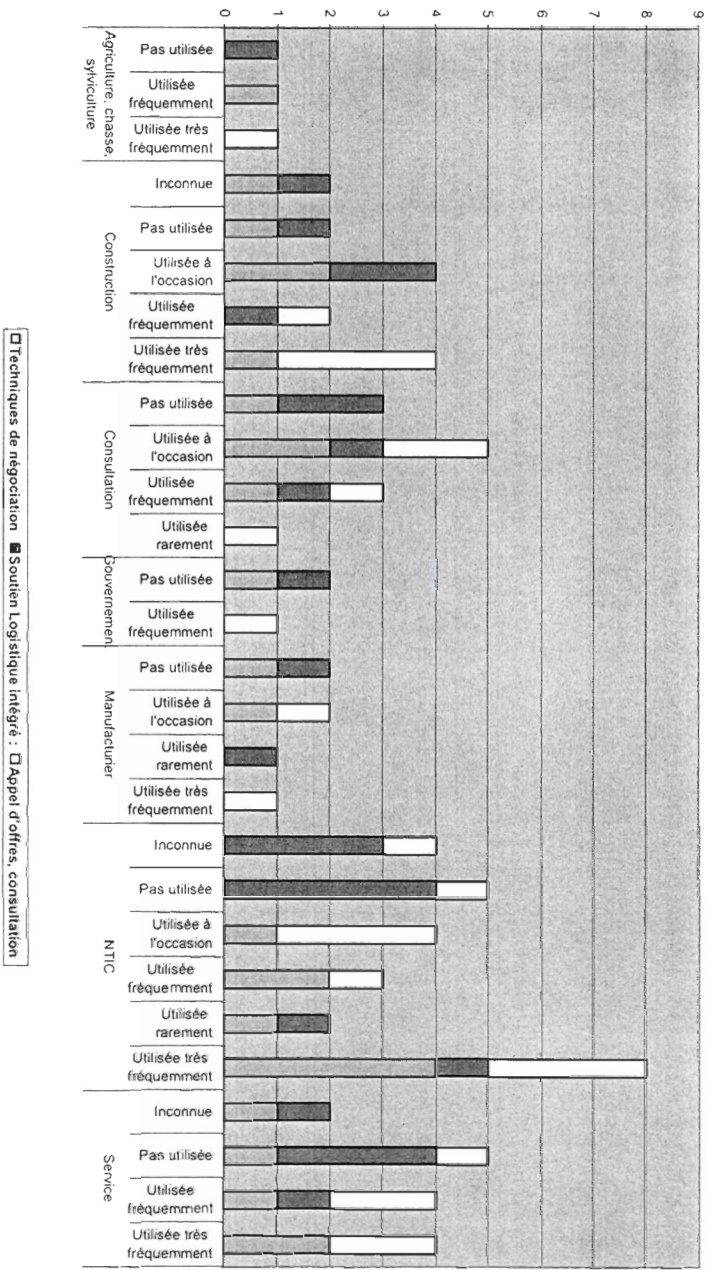


Figure 74 : Le degré d'utilisation des outils de management des approvisionnements selon le secteur de l'activité

D'après le graphique, on constate que **les techniques de négociation** et **l'appel d'offres** sont les outils les plus utilisés par les PME québécoises dans les différents secteurs d'activités avec une dominance du secteur de L'NTIC et de la construction. Par ailleurs, on constate que **le soutien Logistique intégré** est l'outil le plus perdant étant donné qu'il est le moins utilisé par les PME québécoises surtout dans le secteur de L'NTIC et du service.

H) Le management de la communication

Parmi les outils du management de la communication, on cite :

- **Plan de communication**
- **Reporting**

Le degré d'utilisation des outils du management de la communication selon le secteur d'activité

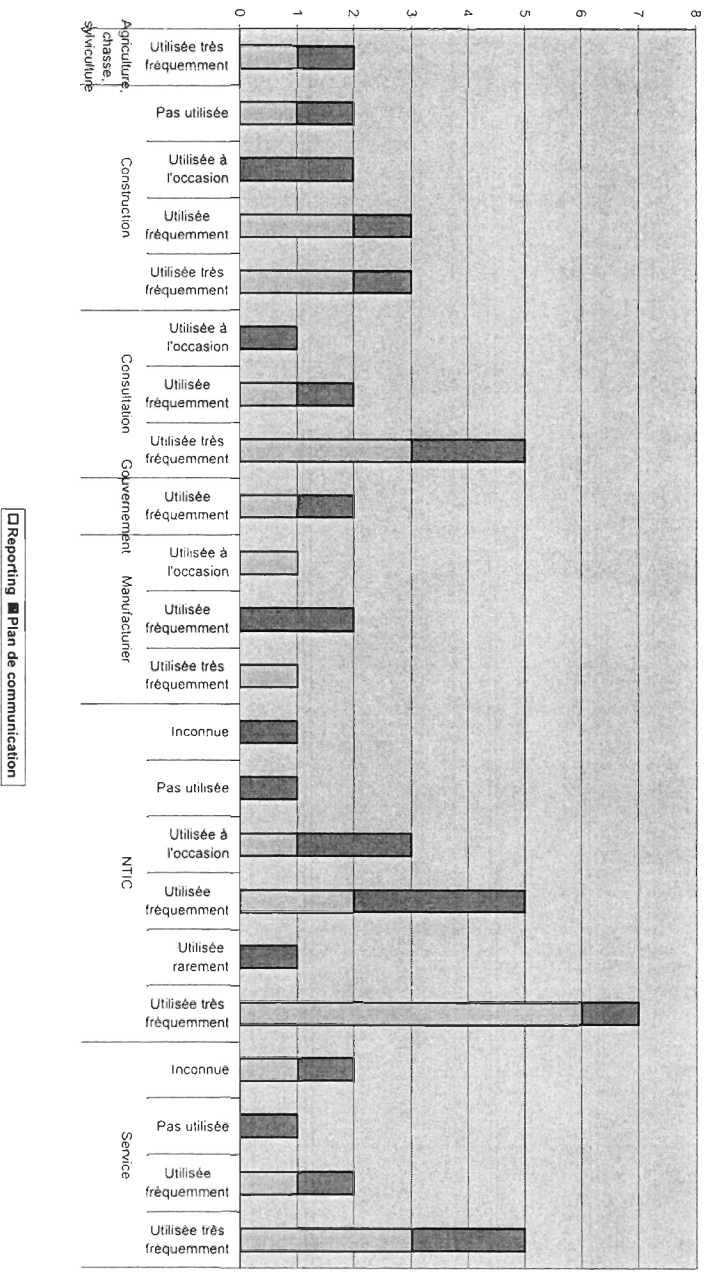


Figure 75 : Le degré d'utilisation des outils du management de la communication selon le secteur de l'activité

En observant le graphique, on aperçoit qu'il y a une forte utilisation des outils du management de la communication par les PME québécoises dans la plupart des secteurs d'activités. On remarque aussi que le degré d'utilisation des ces outils est assez important dans le secteur de L'NTIC, de construction, de service et de consultation.

Dans la plupart des secteurs d'activité, la technique de Reporting est plus utilisée que le plan de communication.

I) Le management des ressources humaines :

Les outils du management des ressources humaines qui ont été retenus à ce stade sont :

- **Lettre de mission**
- **Techniques de " team building "**
- **Gestion des conflits**

Le degré d'utilisation des outils du management des ressources humaines selon le secteur d'activité

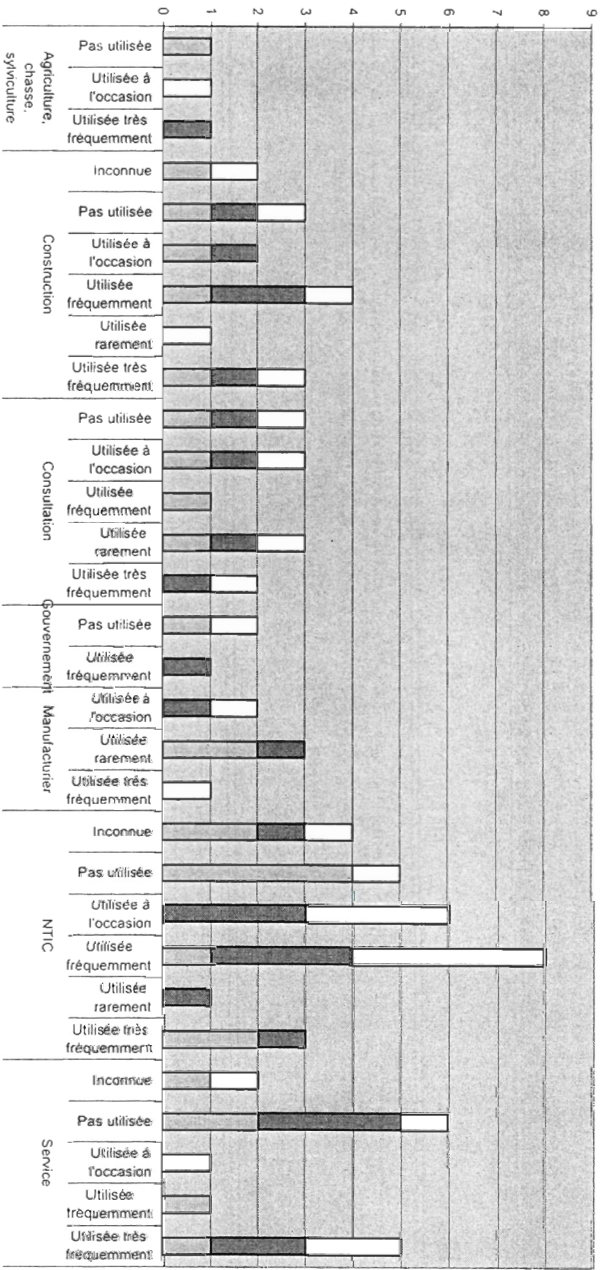


Figure 76 : Le degré d'utilisation des outils du management des ressources humaines selon le secteur de l'activité

On remarque d'après le graphique qu'il y a une variation dans l'utilisation des outils du management des ressources humaines selon le secteur d'activité par exemple on constate que le degré d'utilisation de l'ensemble de ces outils dans le secteur de L'NTIC, service et construction est plus élevé comparativement aux secteurs manufacturier, gouvernemental et au secteur de l'agriculture, chasse et sylviculture et cela semble être justifier par le fait que dans ces secteurs la gestion de projet ne constitue pas un mode de gestion nécessaire au déroulement des activités .

Globalement, on constate qu'il y a une légère dominance du secteur de L'NTIC dans l'utilisation des outils du management des ressources humaines par rapport aux autres secteurs.

II.4 Analyse comparative avec l'étude française de Leroy (2004)

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la méthodologie, une partie de notre questionnaire (*outils et méthodes en gestion de projet*) a été inspiré du questionnaire de Leroy dans le but de faire une comparaison avec les résultats de son étude sur les pratiques de management de projet en France.

Étant donné que l'échantillonnage de l'étude de Leroy était composé non seulement des PME mais aussi en grande majorité de grandes entreprises, nous avons utilisé sa base de données afin de pouvoir faire une comparaison avec les PME françaises. Pour ce faire, nous avons sélectionné de sa base de données les PME françaises qui ont moins de 200 salariés ainsi qu'il est à noter que dans l'analyse de Leroy, on trouve que plus qu'un seul répondant appartenant à la même entreprise ont répondu au questionnaire en fonction des projets qu'ils détiennent et par conséquent nous avons sélectionné un seul répondant de chaque entreprise qui est le détenteur du projet qui a le plus bas chiffre d'affaire. En effet, nous avons sélectionné 200 PME françaises pour faire la comparaison.

Cette comparaison au niveau du degré de l'utilisation de la boîte à outils de la gestion de projet nous permet de proposer les conclusions suivantes:

*** Au chapitre du management de l'intégration :**

Au niveau de la boîte à outils du management de l'intégration, on constate que 49,2% des PME françaises utilisent systématiquement le tableau de bord alors que pour 53,3% des PME françaises, l'analyse et modélisation systémique est un outil qui est complètement inconnu. Comme dans les PME françaises, l'analyse et modélisation systémique constitue aussi l'outil le moins utilisé dans les PME québécoises étant donné que pour 44,4% des PME québécoises, cet outil n'est pas utilisé et que pour 11,1% des PME, il est inconnu alors que le tableau de bord est un outil qui est assez utilisé dans les PME québécoises vu que 29,6% des PME l'utilisent fréquemment alors que pour 7,4% seulement des PME québécoises, cet outil n'est pas utilisé.

*** Au chapitre du management des délais :**

Dans les PME françaises, l'outil Gantt est un outil qui n'est pas assez utilisé étant donné que seulement 30,2% des PME françaises l'utilisent systématiquement alors que pour 28,1% des PME, cet outil est complètement inconnu. Contrairement aux PME françaises, l'outil Gantt a beaucoup de potentiel auprès des PME québécoises vu que 66,7% des PME l'utilisent très fréquemment alors que 7,4% seulement des PME ne l'utilisent pas.

*** Au chapitre du management du contenu :**

Parmi les outils du management du contenu qui ont le plus de potentiel dans les PME françaises, on trouve la gestion de la documentation avec 39,2% des PME qui l'utilisent systématiquement ainsi que l'organigramme des tâches qui est utilisé systématiquement par 38,7% des PME françaises tandis que la gestion de la configuration est l'outil le moins utilisé dans les PME françaises puisqu'il est complètement inconnu pour 46,2% des PME françaises. Comme dans les PME françaises, la gestion de la documentation et l'organigramme de tâches sont les outils qui ont les plus de potentiel au près des PME québécoises étant donné que 40,7% des PME québécoises utilisent très fréquemment la

gestion de la documentation et que 37% utilisent très fréquemment l'organigramme des tâches. Concernant la gestion de la configuration, on constate que cet outil a plus de potentiel dans les PME québécoises que dans les PME françaises vu que 25,9% des PME québécoises l'utilisent très fréquemment alors qu'il est inconnu pour 14,8% des PME françaises .

***Au chapitre du management des coûts :**

Au niveau du management des coûts, on constate que les techniques d'estimation des coûts sont les plus utilisées dans les PME françaises puisque 38,2% des PME françaises utilisent systématiquement les techniques d'estimation des coûts alors que pour 8% seulement des PME, ces outils sont complètement inconnu ainsi qu'on constate que la gestion des ressources est aussi assez utilisé par les PME françaises étant donnée que pour 34,2% de ces PME, cet outil est utilisé systématiquement. Si on compare le degré d'utilisation des outils du management des coûts dans les PME françaises par rapport aux PME québécoises, on constate qu'il ya une grande ressemblance dans l'utilisation de ces outils étant donné que les techniques d'estimation des coûts et la gestion des ressources ont aussi un grand potentiel au près des PME québécoises vu que 44,4% des PME québécoises utilisent très fréquemment les techniques d'estimation des coûts alors que 25,9% des PME utilisent aussi très fréquemment la gestion des ressources.

*** Au chapitre du management des ressources humaines :**

Dans l'ensemble, on constate que dans les PME françaises, les outils du management des ressources humaines ne sont pas assez utilisés étant donné que pour 31,2% des PME, la lettre de mission est un outil qui est complètement inconnue et que pour 21,6% des PME, la gestion de conflit est aussi un outil qui est complètement inconnu mais 32,2% des PME françaises connaissent cet outil (la gestion de conflit) par ailleurs alors qu'elles ne l'ont pas encore utilisé.

La technique de « team building » est aussi un outil qui n'est pas assez utilisé dans les PME françaises puisque pour 52,8% des PME françaises, cette technique est

complètement inconnu alors que 13,1% seulement des PME l'utilisent systématiquement.

Contrairement aux PME françaises, la gestion de conflit est un outil qui est assez utilisé par les PME québécoises vu que 22,2% des PME l'utilisent très fréquemment alors que pour seulement 3,7% des PME québécoises, cet outil est inconnu.

Concernant la lettre de mission et la technique de « team building », ces outils n'ont pas beaucoup de potentiel au près des PME québécoises comme c'est le cas dans les PME françaises puisque 37% des PME québécoises n'utilisent pas la lettre de mission et que pour 14,8% cet outil est inconnue ainsi qu'on constate que pour 18,5% des PME, la technique de « team building » n'est pas utilisé et elle est aussi inconnue pour 11,1% des PME québécoises.

***Au chapitre du management de la qualité :**

Le cahier des charges fonctionnel est l'outil le plus utilisé au niveau du management de la qualité dans les PME françaises étant donné que 47,2% des PME françaises l'utilisent systématiquement alors qu'il est complètement inconnu pour seulement 8,5% des PME françaises. Néanmoins, l'assurance et plan qualité est un outil qui n'a pas beaucoup de potentiel au près des PME françaises vu que 32,7% d'entre elles n'ont pas encore utilisé cet outil mais elles le connaissent par ailleurs et que 30,2% de ces PME l'ont utilisé au moins une fois alors qu'il est incomplètement inconnu pour 14,1% des PME françaises. L'analyse de la valeur est l'outil le plus perdant à l'égard des PME françaises puisqu'il est complètement inconnu pour 31,2% des PME et que 37,2% ne l'ont pas encore utilisé mais elles le connaissent par ailleurs alors que seulement 11,1% de ces PME françaises l'utilisent systématiquement.

Contrairement aux PME françaises, l'assurance et plan qualité est l'outil le plus utilisé dans les PME québécoises étant donné que 33,3% des PME l'utilisent très fréquemment alors que le cahier des charges fonctionnel est un outil qui n'est pas assez utilisé dans les PME québécoises par opposition aux PME françaises vu que 18,5% l'utilise très fréquemment et que 22,2% des PME québécoises l'utilisent à l'occasion.

Comme c'est le cas pour les PME françaises, l'analyse de la valeur est l'outil le moins utilisé dans les PME québécoises étant donné que 44,4% des PME ne l'utilisent pas et que 14,8% ne le connaissent pas tandis que 18,5% des PME québécoises l'utilisent rarement.

*** Au chapitre du management des approvisionnements :**

Concernant la boîte à outils du management des approvisionnements, les techniques de négociation sont assez utilisées dans les PME françaises comme dans les PME québécoises. 30,2% des PME françaises utilisent systématiquement les techniques de négociation alors que 26,6% des PME les ont utilisés au moins une fois et que pour 17,1% des PME françaises, ces outils sont complètement inconnus. En contre partie, 26,9% des PME québécoises utilisent très fréquemment les techniques de négociation alors que 23,1% des PME les utilisent à l'occasion et que pour 7,7% des PME québécoises, ces techniques sont inconnues.

En guise de conclusion, on constate qu'il y a beaucoup de similarités quant au niveau d'utilisation de la boîte à outils de la gestion de projet dans les PME françaises comme dans les PME québécoises mais on ne sera pas sans remarquer que les outils spécifiques de la gestion de projets ne sont pas les plus utilisés dans les PME françaises et dans les PME québécoises.

De même, on constate aussi dans les résultats de Leroy que 62,9% des PME françaises n'envisagent pas des actions de formation à court ou à moyen terme pour améliorer le degré de professionnalisme des acteurs de projet dans leurs organisations alors que dans 79,31% des PME québécoises, les chefs de projets ont suivi des formations en gestion de projet ainsi que 23,1% des PME considère que la participation à des formations est l'un des moyens les plus efficaces pour développer et maintenir les compétences des collaborateurs en gestion de projet ce qui témoigne de la grande sensibilisation à la gestion de projet dans les PME québécoises.

Il est certes vrai que cette brève comparaison entre les PME québécoises et les PME françaises ne nous permet pas de construire une analyse détaillée des différences

existantes entre les PME québécoises et les PME françaises au niveau des pratiques de la gestion de projet en raison du nombre restreint des PME québécoises recueillies au cours de notre travail de recherche (44 PME québécoises par rapport à 200 PME françaises).

II.5 Conclusion

D'après ce qui a été analysé, il s'avère que la majorité des PME québécoises qui ont répondu au questionnaire recourent à la gestion de projet étant donné que 77,2% des PME gèrent des projets ce qui représente 34 PME sur une totalité de 44 entreprises (y compris les 8 grandes entreprises).

En revanche, nous avons constaté durant ce travail de recherche que la gestion de projet n'est pas un mode de gestion destiné seulement aux grandes entreprises mais que c'est un mode de gestion qui semble s'être imposé ces dernières années dans les petites et moyennes entreprises.

:

Conclusion générale

Malgré l'importance de la position qu'occupent les PME dans le tissu économique de plusieurs pays, que ce soit au chapitre de l'emploi comme du développement régional, ces dernières ne cessent de souffrir de difficultés d'ordre financier reliées à la concurrence intense qui menace la survie de la plupart d'entre elles.

Afin de remédier à certaines difficultés, la gestion de projet apparaît de nos jours comme un mode de gestion incontournable et indispensable pour la survie des PME dans un environnement de plus en plus complexe et dominé par une concurrence très féroce.

L'objectif de notre travail était de décrire l'état de la gestion de projet au sein des PME québécoises. Pour ce qui est de l'approche méthodologique, nous avons recouru au questionnaire comme un outil de collecte de données auprès de 44 entreprises.

L'analyse des données recueillies nous a permis de déduire que de nos jours la gestion de projet est devenue un mode de gestion utilisable par tout type d'entreprise qu'elle soit grande ou petite. De fait, les PME québécoises ont de plus en plus recouru ces dernières années à la gestion de projet comme une discipline indispensable à leur croissance et à leur survie. Cette conclusion est motivée par les résultats obtenus dans l'échantillonnage qui a été utilisé pour la rédaction de ce mémoire et dont les principaux résultats sont les suivants :

- 77,2% des PME répondantes au questionnaire gèrent des projets.
- 48,39% des PME ont de 1 à 5 ans d'ancienneté dans l'utilisation des outils et méthodes de la gestion de projet.
- 48,39% des répondants sont des chefs ou gestionnaires de projets appartenant à des PME.

- 19,36% des PME possèdent deux personnes occupant une fonction de chefs de projet (ou l'équivalent) alors que 9,68% possèdent plus que dix personnes occupant cette fonction.
- Dans 61,29% des PME, les chefs de projets sont affectés à temps plein.
- Pour 51,72% des PME, les acteurs sont rattachés durablement aux projets.
- Dans 79,31% des PME, les chefs de projets ont suivi des formations en gestion de projets et dont 84,60% des formations sont données par des intervenants externes dans des organismes externes (université, collège, entreprise de formation,.....).
- Pour 60% des PME, le chef de projet exerce le contrôle et le suivi des projets alors que pour 10% seulement des PME le contrôle et le suivi des projets sont exercés par la direction.
- Dans 56,67% des PME, le chef de projet a une autorité hiérarchique sur les membres de l'équipe de projet.
- Pour 94,74% des réponses (PME), la gestion de projet permet d'améliorer la qualité de leurs projets et pour 94,44%, elle permet le contrôle des coûts de leurs projets alors que pour 88,89%, elle permet le respect des délais de leurs projets.
- Pour 88,89% des réponses, la gestion de projet permet aux PME de progresser au niveau de l'efficacité et l'optimisation de leurs projets alors que pour 83,33% des réponses, la gestion de projet permet de progresser au niveau de la satisfaction de leurs clients ainsi qu'au niveau de la qualité de leurs produits ou services.

Néanmoins, l'analyse des données recueillies nous laisse croire que, malgré la forte pénétration de la gestion de projet au sein des PME québécoises au cours de ces dernières années, certains aspects de la gestion de projet sont ignorés à savoir:

- 43,33% des PME jugent qu'il n'est pas utile et important que leurs collaborateurs possèdent une certification en gestion de projet sous prétexte que c'est avant tout la compétence des collaborateurs qui est la plus importante.
- L'analyse effectuée des données démontre également l'extrême diversité dans le degré d'utilisation des outils et méthodes de la gestion de projets (dominance du secteur de L'NTIC et de construction) et on ne sera pas sans remarquer que les outils et méthodes spécifiques de la gestion de projets ne sont pas les plus utilisés.

- L'exploitation de l'enquête a permis également de constater que 73,30% des PME ne disposent pas d'un bureau de projet.

Maintenant, notre étude souffre, comme toute recherche, de plusieurs limites :

1. Les résultats obtenus suite à cette recherche peuvent difficilement être généralisés vu le nombre restreint des entreprises répondantes à notre questionnaire. Au départ, nous avons envoyé notre questionnaire, déposé sur un site Web (Survey Monkey), à une liste de 200 PME québécoises et cela a été fait par l'envoi d'un courriel contenant le lien direct du questionnaire sur le Web et ce à chaque PME de la liste. Nous avons néanmoins eu très peu de répondants et nous avons été obligés de solliciter des PME québécoises par téléphone pour finalement obtenir un échantillon de 44 PME québécoises. Ce point a constitué une véritable limite à notre travail de recherche car les possibilités de généralisation en sont considérablement diminuées.

2. La grande majorité des PME qui ont répondu à notre questionnaire sont situées dans la région de Québec. Sans doute est-ce le fait de notre appartenance académique à l'université du Québec à Rimouski, campus de Lévis, qui a eu un effet sur cet aspect. Par ailleurs, l'enquête portant sur les pratiques de gestion de projet pour tous types d'entreprises menée par l'UQAM depuis quelques années a possiblement eu un rôle à jouer dans cet état de fait.

Les résultats de cette recherche pourraient néanmoins servir comme point de départ pour d'autres recherches sur ce sujet visant à valider ces résultats à un échantillon plus étendu. De plus, certaines dimensions n'ont pas été abordées dans cette recherche et auraient avantage à l'être dans une recherche future. En particulier, nous pensons qu'il serait intéressant de se pencher sur les facteurs favorisant ou freinant l'adoption de la gestion de projet dans les PME québécoises.

Références

- AFITEP, AFNOR Gestion, 2e édition, 1992, Dictionnaire de management de projet français-anglais.
- AFITEP, AFNOR Gestion, 1991, Le management de projet : principes et pratique.
- AFNOR, 2004, Management de projet », France.
- API (Agence de Promotion de L'industrie), Juin 2004, note interne.
- Aurégan, P. & P. Joffre, 2002, Le projet au cœur de la stratégie. L'Expansion Management Review: 88-97.
- Aurégan, P. & P. Joffre, 2003, Pour une approche stratégique des projets. XVI^e journées des IAE, Economica.
- Barreye, Pierre Yves, 1975, Stratégie d'innovation des PMI, édition Hommes & Techniques.
- Beaudoin, Pierre, 1984, La gestion par projet: Aspects stratégiques : application aux systèmes d'information, Agence d'Arc.
- Bérubé Julie, Recherche exploratoire sur les critères de succès des projets des petites et moyennes entreprises, Programme de maîtrise en gestion de projet, UQO.
- Boy, Jacques, Dudek, Christian et Kuschel, Sabine, 2000, Management de projet : fondements, méthodes et techniques ». De Boeck Université.
- Bréchet, J. P., and A. Desreumaux, 2004, Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations, 13^e Conférence internationale de l'AIMS, Le Havre.
- Bréchet, J.-P., and A. Desreumaux, 1999, Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective – pour une sociologie des projets productifs, Cahier de recherche, IAE de Nantes.
- Buttrick, Robert, 2000, Gestion de projet en action, édition les Echos, France.
- Buttrick, Robert, 2005, Gestion de projet ,2^{ème} édition, France.
- Carbonel, Martine & Renaud, Jean, 2004, Étude de faisabilité d'un projet, AFNOR. Entreprises, Récupéré le 13 mars 2006.
(<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrprppe>).
- Gareis, R., 1989, Management by projects: the management approach of the future, International Journal of Project Management. 7: 243-249.

- Garel Gilles, 2003, Pour une histoire de la gestion de projet, Gérer et comprendre, n° 74, UNIVERSITÉ DE MARNE-LA-VALLÉE, PRISM OEP.
- Giard, Vincent, 1991, Gestion de projet, Édition Economica, Collection gestion.
- Giard, Vincent et Midler, Christophe, 1996, Management et gestion de projet : Bilan et perspectives », l'IAE de Paris, GREGOR.
- Gingembre, Léon, 1960, Encyclopédie Française, tome IX, Larousse.
- Julien, Pierre –André, 1994, Les PME : bilan et perspectives », édition Economica, Paris.
- Lagrange, Didier, 2007, Histoire du Management de projet France.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/deed.fr>)
- Claude Besner, Brian Hobbs, 2003, L'analyse de la boîte à outils du gestionnaire de projet , Le Bulletin, Vol 12, n°2, Juin-Juillet, Project Management Journal, Montréal.
- Le Centre de Recherche Publique Henri Tudor, 2008, les bénéfices de la gestion de projet, PaperJam, Luxembourg.
- Marchat, Hugues, 2003, Kit de conduite de projet, éditions d'organisation, France.
- Midler, Christophe, 2004, L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise, Collection : Stratégies et management, Dunod.
- Mignerat, Muriel et Rivard, Suzanne, 2006, L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information », cahier de recherche n° 06-01, HEC Montréal.
- Nasr, Philippe, 2006, La gestion de projet, les éditions de la Chenelière inc.
([nsf/fr/rd01038f.html#note2](http://www.cheneliere.com/fr/rd01038f.html#note2)).
- O'Shaughnessy, Wilson, 1992, La faisabilité de projet, les éditions SMG.
- Quere, J. C., 2003, Quelle formation à la gestion pour les PME? , La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 204, 119-128.
- Roux, Dominique, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Tom1 Dunod 1987.
- Statistiques Canada, 2001, Enquête sur le financement des petites et moyennes
- Théoret, Yves, 2004, Gérer son projet en science humaines et au quotidien, Presses de l'université du Québec, Canada.
- Turner, J. R., 1993, the handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. London; New York, McGraw-Hill Book Co.

Urli, Bruno et Urli Didier, 1999, Identité du management de projet en Amérique du Nord, évolution et questionnement, UQAR.

Westney, Richard E., 1991, Gestion des petits projets, AFNOR Gestion.

Annexe 1 : Lettre d'invitation

UQAR Université du Québec à Rimouski
Département des Sciences de la Gestion

Madame, Monsieur ;

Je réalise une étude sur la gestion de projet au sein des PME québécoises, étude qui s'adresse aux responsables de projet. C'est pourquoi je vous serai gré de bien vouloir transmettre ce courriel aux personnes concernées (directeur de l'entreprise ou gestionnaire de projet ou personne responsable des projets).

La contribution de votre entreprise est très importante pour la réussite de cette étude et d'avance, je vous remercie pour votre collaboration.

Très sincères salutations.

Invitation à participer à une enquête sur la gestion de projet au sein des PME québécoises

Janvier 2008

La gestion de projet s'est fortement développée au cours des dernières années et ce, tout particulièrement, au sein des grandes entreprises. Cette étude s'intéresse à la pénétration de la gestion de projet au sein des Petites et Moyennes Entreprises et vise à décrire les pratiques actuelles de la gestion de projet dans les PME québécoises.

Cette enquête québécoise est menée par un étudiant de la Maîtrise en Gestion de Projet sous la supervision d'un professeur en Gestion de Projet de l'UQAR. Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 10-15 minutes et toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes. Par ailleurs, les résultats de l'étude seront disponibles à l'automne 2008 pour ceux et celles qui le souhaiteront.

Votre participation à cette enquête est importante car elle permettra d'enrichir le portrait de la gestion de projet au Québec.

Le questionnaire est facilement accessible sur le site Web suivant : [GestionProjetPME](#)

Merci d'avance de votre collaboration

Wael Staali, waelstaali82@yahoo.fr

Bruno Urli, bruno_urli@uqar.qc.ca

Annexe 2 : Questionnaire en français

1. Enquête sur les pratiques de la gestion de projet au sein des PME

La gestion de projet s'est fortement développée ces dernières décennies et ce, tout particulièrement, au sein des grandes entreprises. Cette étude s'intéresse à la pénétration de la gestion de projet au sein des Petites et Moyennes Entreprises et à décrire les pratiques actuelles de gestion de projet dans les PME québécoises.

Cette enquête est menée par un étudiant de la maîtrise en gestion de projet de l'UQAR sous la supervision d'un professeur du département des Sciences de la gestion de l'UQAR. Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 10-15 minutes et toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes.

Votre participation à cette enquête est importante et les résultats de cette étude seront disponibles à l'automne 2008.

Cliquez sur le bouton 'soumettre le questionnaire' lorsque vous l'aurez complété et ne quittez pas le questionnaire avant d'avoir reçu un message indiquant que ce dernier a été transmis avec succès.

2. Identification du répondant

1. Nom du répondant

2. Précisez la fonction que vous assumez dans l'entreprise

- Direction générale
- Direction générale et gestion de projet
- poste de direction
- poste de direction et gestion de projet
- poste de gestionnaire de projet

Autre (précisez SVP)

3. Quel est votre plus haut niveau de scolarité obtenu?

- Secondaire Cegep- collégial certificat universitaire Baccalauréat Maîtrise Doctorat

4. Quel est votre principal domaine de formation?

3. Profil de l'entreprise

1. Quel est le nom de votre entreprise?

2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agriculture, chasse, sylviculture | <input type="checkbox"/> Banques, services financiers |
| <input type="checkbox"/> Pêche, aquaculture | <input type="checkbox"/> Pharmaceutique |
| <input type="checkbox"/> Manufacturier | <input type="checkbox"/> Construction |
| <input type="checkbox"/> NTIC | <input type="checkbox"/> Commerces, réparations automobile |
| <input type="checkbox"/> Assurances | <input type="checkbox"/> Hôtels et restaurants |

Autre (spécifiez SVP)

3. Combien de salariés emploie votre entreprise?

- 1 à 9 salariés
- 10 à 49 salariés
- 50 à 99 salariés
- 100 à 199 salariés
- 200 à 299 salariés
- 300 à 399 salariés
- 400 à 499 salariés
- plus de 500 salariés (grande entreprise)

4. Quel est le CA (chiffre d'affaires) approximatif de votre entreprise?

- moins de 1 million \$
- de 1 à 10 millions de \$
- de 10 à 30 millions de \$

- de 30 à 50 millions de \$
- de 50 à 100 millions de \$
- plus de 100 millions de \$

5. Est-ce que votre entreprise gère des projets

- Oui
- Non, cette notion de projet n'existe pas dans notre entreprise

4. entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et méthodes de gestion de projets

1. Avez vous envisagé la mise en place d'une méthode de gestion de projet (ou de l'un de ses outils)?

- NON
- OUI et à court terme (moins de 6 mois)
- OUI et à moyen terme (6 mois à 2 ans)
- OUI et à long terme (plus de 2 ans)
- Oui mais dans un délai inconnu

5. Entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et méthodes de gestion de projets

1. Pour quelles raisons principales souhaitez vous recourir à la gestion de projet (ou à ses outils)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Contrôle des coûts | <input type="checkbox"/> Amélioration de la réactivité |
| <input type="checkbox"/> Respect des délais | <input type="checkbox"/> Amélioration de l'efficacité |
| <input type="checkbox"/> Amélioration de la qualité | <input type="checkbox"/> Amélioration de la gestion des ressources humaines |

Autre (précisez SVP) _____

2. Pour la mise en place d'un outil ou d'une méthode de gestion de projet, pensez vous recourir à:

- Une société de conseil ou de formation spécialisée en gestion de projet?

L'embauche d'un spécialiste en gestion de projet

Une ressource interne à l'entreprise

Autre (spécifiez SVP) _____

3. Pour quels types de prestations une société de conseil spécialisée en gestion de projet pourrait-elle vous aider ?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diagnostic initial | <input type="checkbox"/> Sensibilisation du personnel | <input type="checkbox"/> Audit/Assessment |
| <input type="checkbox"/> Choix ou fourniture d'une méthode | <input type="checkbox"/> Formation des cadres (chefs de projet notamment) | |
| <input type="checkbox"/> Choix ou fourniture d'un outil | <input type="checkbox"/> Coaching de la direction | |

6. Entreprise n'utilisant pas formellement d'outils et/ou méthodes de gestion de projet

1. Pour quelles raisons principales votre entreprise ne souhaite-t-elle pas recourir à la gestion de projet ou à ses outils ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Manque de moyens financiers | <input type="checkbox"/> Manque d'adhésion du personnel |
| <input type="checkbox"/> Manque de compétences | <input type="checkbox"/> Manque de support de la direction |
| <input type="checkbox"/> Manque d'outils | <input type="checkbox"/> Pas adapté à mon activité |

2. Pour quels types de prestations une société de conseil spécialisée en gestion de projet pourrait-elle vous aider ?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diagnostic initial | <input type="checkbox"/> Sensibilisation du personnel | <input type="checkbox"/> Audit/Assessment |
| <input type="checkbox"/> Choix ou fourniture d'une méthode | <input type="checkbox"/> Formation des cadres (chefs de projet notamment) | |
| <input type="checkbox"/> Choix ou fourniture d'un outil | <input type="checkbox"/> Coaching de la direction | |

7. Entreprise utilisant des outils ou méthodes de gestion de projets

1. On distingue généralement les "projets externes" où c'est pour un client externe que le projet est réalisé, des "projets internes" où le client appartient de fait à l'entreprise.

Votre expérience en projet est relative à:

- des projets externes
- des projets internes
- des projets internes et externes

2. Depuis combien de temps utilisez vous des outils ou méthodes de gestion de projet dans votre entreprise?

- <1 an
- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 10 à 20 ans
- >20 ans

3. Votre expérience en gestion de projet a été obtenue en tant que:

- Maître d'ouvrage (client) = donneur d'ordre au profit de qui le projet est réalisé
- Maître d'œuvre = entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage
- Chef ou gestionnaire de projet
- Membre d'une équipe de projet

4. Quel est le nombre de personnes occupant une fonction de chef de projet (ou l'équivalent) dans votre organisation ?

5. Les chefs de projets sont-ils affectés à temps plein à la gestion de projets ?

- OUI
- NON

6. Dans votre organisation, selon quel mode les ressources sont-elles affectées aux projets?

- Acteurs rattachés durablement aux projets
- Acteurs rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets

7. Les chefs de projet de votre organisation ont-ils suivi des formations en

gestion de projet ?

- OUI
- NON

8. Les chefs de projet de votre entreprise ont-ils ou non suivi des formations en gestion de projet ?

- Oui et données par des intervenants internes
- Oui et données par des intervenants externes mais au sein de votre entreprise
- Oui et données par des intervenants externes dans des organismes externes (université, collège, entreprise de formation,...)
- Non

9. Selon vous, quels sont les 3 moyens les plus efficaces pour développer et maintenir les compétences des collaborateurs en gestion de projet ?

- La participation à des formations
 - L'appel à des conseillers en gestion de projet
 - L'expérience acquise en participant à des projets
 - L'utilisation d'une méthode de gestion de projet applicable à l'ensemble de l'entreprise
 - La mise en place d'outils liés à la gestion de projet
- Autre (précisez) _____

10. Le contrôle et le suivi des projets sont –ils exercés (généralement) par :

- Le chef de projet
- La direction
- L'ensemble de l'équipe de projet

11. Le chef de projet a-t-il une autorité hiérarchique sur les membres de l'équipe de projet ?

- OUI
 NON

12. Jugez vous utile et important que les collaborateurs de votre entreprise possèdent une certification en gestion de projet (choisissez l'énoncé qui correspond le mieux à votre opinion)?

- Oui, cela permet de se distinguer des autres entreprises
 Oui, cela permet un réseautage avec d'autres entreprises
 Oui, cela représente un gage de compétences
 Oui, cela permet de donner confiance aux parties prenantes dans les projets
 Non, c'est avant tout la compétence des collaborateurs qui est importante

13. Pour quelles fonctions jugez vous utile et important la certification des collaborateurs de votre entreprise en gestion de projet (plusieurs choix possibles)?

- Direction de l'entreprise Chef ou gestionnaire de projet Collaborateurs associés aux projets

14. Disposez-vous d'un bureau de projet dans votre organisation ?

15. Quelles sont les tâches qui sont sous la responsabilité du Bureau de projet ?

- Promotion des activités de gestion de projet auprès de la haute direction et des gestionnaires de projets
 Présentation du déroulement des projets auprès de la haute direction
 Gestion et Suivi de projets
 Gestion d'un référentiel de documentation de projets
 Mise à jour et amélioration du processus de gestion de projet
 Formation et Mentorat auprès des gestionnaires de projets

8. Outils et méthodes en gestion de projet

Selon le référentiel par le Project Management Institute (PMI), le management de projet est décomposé en 9 domaines d'activités : Management de l'intégration, Management des délais, Management du contenu, Management des coûts, Management des ressources humaines, Management de la qualité, Management des risques, Management des approvisionnements et Management de la communication. Pour chacun de ces domaines, il existe des outils et méthodes spécifiques et, dans ce qui suit, veuillez indiquer votre préférence quant au degré d'utilisation de l'outil proposé.

Management de l'intégration: Il recouvre les processus nécessaires pour s'assurer d'une bonne intégration de tous les éléments du projet. L'élaboration et la mise en œuvre du plan de projet (suivi de tableaux de bord et la maîtrise d'ensemble des modifications).

1. Règle des phases et des jalons:

Le projet est découpé en étapes bien délimitées par des jalons ou points de décision où le projet fait l'objet d'un examen attentif et contradictoire entre le décideur et maître d'ouvrage et le chef de projet maître d'œuvre afin de décider de la suite à donner.

Pas Utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

2. -Tableaux de bord:

Ce sont des supports informatiques présentant des informations de synthèse (ratios, graphiques, tableaux,...) qui doivent permettre d'évaluer la progression du projet, le reste à faire et le degré d'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateurs pertinents. En management de projet, le contenu des tableaux de bord s'articulera principalement autour des délais, des coûts, des performances et des risques encourus.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

3. Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai :

Techniques graphiques et budgétaires permettant, sur la base de l'application du principe de la valeur acquise, de pouvoir faire le point sur l'avancement du projet et permettant d'en déduire les dérives de coûts et de délais que le projet devra supporter hors mesures correctrices.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

4. Ingénierie concourante ou simultanée :

Approche systématique qui intègre le développement simultané des produits et processus associés, incluant la fabrication et le soutien logistique. Cette approche vise à raccourcir le cycle de vie global du projet en abandonnant une approche strictement séquentielle entre les différentes phases du projet (approche plateau, conception robuste....)

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

5. Analyse et modélisation systémique :

Dès lors qu'un projet peut être considéré comme un système (ensemble finalisé d'éléments en interaction dynamique) on peut utiliser la démarche d'analyse systémique pour gérer des projets présentant des caractéristiques fortes de complexité, d'incertitude, d'interdépendance avec d'autres systèmes. La modélisation permet de simuler l'impact d'actions et de déterminer les modes de régulation adéquats pour faire évoluer le système-projet selon une trajectoire désirée.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

Management des délais: *il recouvre les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu. Cela comporte l'identification, le séquençement, l'estimation de la durée des activités et la maîtrise du planning.*

6. Planning - Gantt :

Mode de représentation graphique permettant de situer dans le temps la réalisation des différentes tâches à exécuter au cours du projet.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

7. -Méthodes P.E.R.T., Chemin critique, Potentiels :

Techniques de recherche opérationnelle permettant d'optimiser l'ordonnancement des tâches entre elles en fonction de leurs durées et de leurs relations logiques. On en déduit, par l'application d'algorithmes, la durée totale du projet, les tâches composant le chemin critique, les marges totale et libre associées.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

Management du contenu : il décrit les processus qui permettent d'assurer que le projet prévoit toutes les activités nécessaires, et seulement elles, pour réaliser le projet avec succès.

8. Gestion de la documentation :

La documentation du projet est constituée par l'ensemble des documents produits et recueillis au cours du projet. Ils doivent être gérés avec soin c'est-à-dire identifiés, diffusés, vérifiés, mis à jour, archivés de manière à assurer une bonne traçabilité du projet et à en faciliter la capitalisation.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

9. -Organigramme Technique :

Il constitue le principal élément de synthèse du projet. Basé sur une décomposition hiérarchique du contenu du projet, il va permettre de gérer et d'intégrer les différentes dimensions du projet (coûts, délais, qualité, risques, ressources, etc.), structurer le système de délégation de responsabilités et le système d'information et de gestion spécifique au projet. Il constitue un préalable indispensable à l'utilisation des techniques de planification, de gestion des ressources, d'estimation, de capitalisation, etc.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

10. -Organigramme des tâches (WBS):

Il s'agit du découpage hiérarchisé et arborescent de l'ensemble des activités à réaliser au cours du projet en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser appelés lots de travaux. Ce sont ces activités qui seront planifiées. Il se déduit

de l'organigramme technique ou peut se substituer à lui dès lors que l'on connaît de façon exhaustive l'ensemble des tâches à accomplir.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

11. Gestion de la configuration :

Elle est constituée par l'ensemble des moyens et procédés par lesquels les différents constituants du projet et leur documentation restent mutuellement identifiés. Elle permet à l'ensemble des acteurs du projet de travailler sur la base des mêmes informations mises à jour continuellement

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

Management des coûts : *il recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que le projet est bien réalisé dans les limites budgétaires. Il comprend la planification des ressources, l'estimation des coûts, la budgétisation et la maîtrise des coûts.*

12. Techniques d'estimation de coûts :

Ensemble des méthodes permettant de prédire le résultat économique final d'un programme d'engagement financier ; l'estimation conduit à l'élaboration d'un budget dont le niveau de précision s'affine au cours des phases du projet. Elle permettra d'en dégager les besoins de trésorerie prévisionnelle ainsi que les éléments de calcul économique et financier.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

13. -Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle :

Sur la base de l'estimation des coûts du projet, on va évaluer la rentabilité prévisionnelle du projet grâce à certains critères financiers tels que le taux interne de rendement, la valeur actuelle nette, le délai de récupération, etc. Sur cette base, on pourra optimiser le mode de financement du projet (project financing).

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

14. Gestion des ressources :

Techniques qui permettent d'essayer d'optimiser l'utilisation des ressources associées aux différentes activités du projet en fonction de leur disponibilité, de leur productivité, de leurs courbes d'expérience, de leur coût... Selon que l'on accepte ou non de retarder les objectifs de fin du projet, on parlera de techniques de nivellement ou de lissage.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

15. -Conception à coût objectif global :

Méthode de gestion de projet visant à maintenir le coût global inférieur ou égal à un niveau souhaité et/ou à faire les arbitrages entre plusieurs solutions.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

Management des Ressources Humaines : il recouvre la gestion des membres de votre équipe projet, les différentes affectations, l'organisation de votre groupe, l'évaluation des membres de l'équipe, les modes de leadership, d'animation, de motivation, etc.

16. Lettre de mission :

Dans le cas des projets "internes", la lettre de mission va constituer l'acte de naissance officiel du projet. Son contenu va éclairer le contenu de la mission temporaire et exceptionnelle qui est confiée au chef de projet (contexte, objectifs, contraintes, type d'organisation, ressources allouées, mode de contrôle,...).

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

17. Gestion des conflits :

Par nature, le projet va susciter l'émergence de conflits qui risquent de compromettre l'atteinte de tout ou partie des objectifs du projet. Il faut donc les identifier, les gérer et les résoudre à temps de manière à minimiser leur impact sur le projet en utilisant les techniques appropriées au contexte (fuite, lutte, délégation, compromis, consensus, ...).

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

utilisée rarement l'occasion fréquemment très
fréquemment

18. Techniques de " team building " :

Techniques d'animation et de gestion de dynamique de groupe permettant de forger une identité à l'équipe projet et à lui faire adopter les comportements adéquats par rapport aux différentes phases du projet. On peut être amené à utiliser des techniques de créativité, de conduite de réunions, de communication, de prise de décision, d'organisation....

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

Management de la qualité : il recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que les résultats du projet satisferont les besoins pour lesquels le projet a été entrepris.

19. Assurance et plan qualité :

Ensemble des techniques et procédés qui permettent d'obtenir que la réalisation des différentes activités du projet (approvisionnements, prestations internes et externes,...) s'effectue selon les niveaux de qualité exigés contractuellement. L'ensemble des dispositifs sont synthétisés dans un plan qualité qui servira de support de contrôle au cours du déroulement du projet.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

20. Cahier des charges fonctionnel :

Document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions, de services et de contraintes. Pour chacun d'eux, sont définis des critères d'appréciation et leurs niveaux. Chacun de ces niveaux est assorti d'une flexibilité.

Pas utilisée Utilisée rarement Utilisée à l'occasion Utilisée fréquemment Utilisée très fréquemment Inconnue

21. Analyse de la valeur :

Méthode de compétitivité, organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

Management des risques : il recouvre les processus permettant d'identifier, d'analyser et de parer les risques du projet.

22. Méthode d'évaluation et de mitigation des risques

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

23. Méthode APR (analyse préliminaire des Risques)

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

24. Méthode des arbres de défauts

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

25. Méthode AMDEC(analyse des modes de défaillances ,de leurs effets et de leurs criticité)

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

26. Diagramme Causes-Effets

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

27. Méthode de Monte-Carlo

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

Management des approvisionnements : il recouvre les processus nécessaires pour gérer les biens et les services fournis par d'autres organisations que celle en charge du projet.

28. Techniques de négociation :

Techniques utilisées pour emporter " l'affaire ", pour obtenir des services internes, les ressources nécessaires, pour contractualiser avec les prestataires externes, pour orienter le processus de décision en sa faveur...

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

29. Soutien Logistique intégré :

Ensemble coordonné et itératif des tâches de gestion et des tâches techniques nécessaires pour assurer que le soutien est pris en compte dans l'énoncé des exigences relatives au système principal et dans la définition de celui-ci, spécifier et définir le système de soutien en optimisant l'ensemble système principal/système de soutien, réaliser et mettre en place le système de soutien ainsi défini, le maintenir pendant la durée de vie du système principal.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

30. Appel d'offres, consultation :

Document émis sur la base d'un cahier des charges, pour obtenir des éléments de comparaison de qualité, de prix et de délais qui permettront de choisir un intervenant ; à ce dernier sera ultérieurement confiée, par contrat ou commande, la réalisation d'une étude, d'un équipement, d'un matériel, d'une opération, d'une construction ou d'un ouvrage.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

Management de la communication : il recouvre l'organisation interne et externe en matière de communication pour le projet.

31. Reporting :

Il consiste, pour le chef de projet, à rendre compte, à intervalles définis, aussi

bien à sa hiérarchie qu'à son client, de la façon dont le projet se déroule.

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

32. Plan de communication :

Ensemble planifié des actions permettant de mettre en œuvre la stratégie de communication vis à vis des différentes parties prenantes qui influenceront l'atteinte des objectifs du projet (définition des cibles, des messages, des medias, du timing, du contrôle de l'impact,...)

Pas utilisée
 Utilisée rarement
 Utilisée à l'occasion
 Utilisée fréquemment
 Utilisée très fréquemment
 Inconnue

9. Culture " gestion de projet "

1. Selon vous, la gestion de projet permet de :

	Totalemment en désaccord			Moyennement en accord			Totalemment d'accord N/A	
Augmenter la compétitivité de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalemment en désaccord			Moyennement en accord			Totalemment d'accord N/A	
Améliorer l'image de votre entreprise auprès de vos clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalemment en désaccord			Moyennement en accord			Totalemment d'accord N/A	
Améliorer le fonctionnement de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalemment en désaccord			Moyennement en accord			Totalemment d'accord N/A	
Augmenter les compétences des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalemment en désaccord			Moyennement en accord			Totalemment d'accord N/A	

	<i>désaccord</i>							
Contrôler les coûts de vos projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
	<i>désaccord</i>							
Respecter les délais de vos projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
	<i>désaccord</i>							
Améliorer la qualité de vos projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	

2. Votre organisation a-t-elle déjà réalisé ou envisage-t-elle de réaliser à court ou moyen terme d'autres types d'actions internes?

- Manuel ou référentiel interne de gestion de projets
- Appel à des consultants spécialisés
- Formalisation des rôles des acteurs projets
- Formalisation des documents de projets
- Sensibilisation au management de projet
- Mise en place d'une cellule de réflexion et d'animation interne
- Certification en gestion de projets (type Afitep, PMI, IPMA, etc.)

3. Sur lesquels de ces aspects votre méthode de gestion de projet vous a-t-elle permis de progresser ?

	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
Compétences de vos collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
Qualité de vos produits, services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
Respect des délais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	
Respect des coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>			<i>Totalement d'accord N/A</i>	

		<i>en désaccord</i>		<i>en accord</i>		<i>d'accord</i>		
Satisfaction de vos clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Maîtrise des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Agilité, réactivité, flexibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Alignement avec la stratégie de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Efficienc e, optimisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Compétitivité entre les projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Compétitivité en face de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Compétitivité en face de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Visibilité et transparence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Motivation des équipes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>
Synergies entre projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Totalement en désaccord</i>			<i>Moyennement en accord</i>		<i>Totalement d'accord</i>		<i>N/A</i>

Capacité d'innovation

Totalément en désaccord Moyennement en accord Totalément d'accord N/A

4. Vos méthodes de gestion de projet répondent-elles à vos attentes (une seule réponse possible) ?

Pas du tout Partiellement Globalement Totalément

10. Fin de l'enquête

Merci de votre participation à cette étude

1. Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, veuillez indiquer, ci-après, votre courriel

**Annexe 3 : Tableau croisé de la relation entre l'ancienneté
dans l'utilisation de la gestion de projet et le mode
d'affectation des chefs de projets**

Page1	(Tous)
-------	--------

Nombre de Valeur		Colonne	
Valeur	Ligne	Les chefs de projets sont-ils affectés à temps plein à la gestion de projets ?	Total
NON	C2:De 1 à 5 ans	6	6
	C3:De 5 à 10 ans	5	5
	C4:De 10 à 20 ans	1	1
Total NON		12	12
OUI	C1:<1 an	1	1
	C2:De 1 à 5 ans	9	9
	C3:De 5 à 10 ans	5	5
	C4:De 10 à 20 ans	2	2
	C5:>20 ans	2	2
Total OUI		19	19
Total		31	31

**Annexe 4 : Tableau croisé de la relation entre l'ancienneté dans
l'utilisation de la gestion de projet et la formation des chefs de
projets :**

Page1	(Tous)
-------	--------

Nombre de Valeur		Colonne	
Valeur	Ligne	Les chefs de projet de votre organisation ont-ils suivi des formations en gestion de projet ?	Total
NON	C1:<1 an	1	1
	C2:De 1 à 5 ans	2	2
	C3:De 5 à 10 ans	3	3
Total NON		6	6
OUI	C2:De 1 à 5 ans	12	12
	C3:De 5 à 10 ans	7	7
	C4:De 10 à 20 ans	2	2
	C5:>20 ans	2	2
Total OUI		23	23
Total		29	29

**Annexe 5 : Tableau croisé de la relation entre le mode
d'affectation des chefs de projets et la satisfaction de l'entreprise :**

Page1	(Tous)
-------	--------

Nombre de Valeur		Colonne	
Ligne	Valeur	Vos méthodes de gestion de projet répondent-elles à vos attentes (une seule réponse possible) ?	Total
NON	Globalement	4	4
	Partiellement	6	6
	Totalement	1	1
Total NON		11	11
OUI	Globalement	11	11
	Partiellement	3	3
	Totalement	1	1
Total OUI		15	15
Total		26	26

**Annexe 6 : Tableau croisé de la relation entre l'ancienneté dans l'utilisation de la gestion de projet
et le mode de rattachement des acteurs sur les projets :**

Page1		(Tous)	
Nombre de Valeur		Colonne	
Valeur	Ligne	Dans votre organisation, selon quel mode les ressources sont-elles affectées aux projets?	Total
Acteurs rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets	C2: De 1 à 5 ans	9	9
	C3: De 5 à 10 ans	4	4
	C5:>20 ans	1	1
	Total Acteurs rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement à des projets	14	14
Acteurs rattachés durablement aux projets	C1: <1 an	1	1
	C2: De 1 à 5 ans	5	5
	C3: De 5 à 10 ans	6	6
	C4:De 10 à 20 ans	2	2
	C5:>20 ans	1	1
Total Acteurs rattachés durablement aux projets	15	15	
Total		29	29

**Annexe 7 : Tableau croisé de la relation entre le secteur d'activité
et la formation en gestion de projet :**

Page1	(Tous)
-------	--------

Nombre de Valeur		Colonne	
Valeur	Ligne	Les chefs de projet de votre organisation ont-ils suivi des formations en gestion de projet ?	Total
NON	Construction	3	3
	NTIC	1	1
	Service	2	2
Total NON		6	6
OUI	Agriculture, chasse, sylviculture	1	1
	Construction	4	4
	Consultation	4	4
	Gouvernement	1	1
	Manufacturier	1	1
	NTIC	8	8
	Recherche	1	1
	Service	3	3
Total OUI		23	23
Total		29	29

