



**Les facteurs clés de succès dans le management des projets
collaboratifs avec la participation de parties prenantes internes
et externes au sein d'une entreprise stratégique**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de « Maître ès sciences (M. Sc.) »

PAR

© YETZY CAROLINA RAMIREZ LEVY

Janvier 2019

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, Président du jury, UQAR

Didier Urli, Directeur de recherche, UQAR

Caroline Boivin, examinateur externe, Conseillère stratégies, Hydro-Québec

Malick Touré, examinateur externe, Professeur, IAE de Lille

Dépôt initial le 20 décembre 2018

Dépôt final le 25 janvier 2019

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.

« À tous ceux qui luttent pour
leurs rêves et décident d'entreprendre
un nouveau plan de vie »

REMERCIEMENTS

Je remercie tout spécialement mon garçon Diego Enrique d'être mon partenaire dans ce nouveau début de vie, une expérience difficile et extraordinaire en même temps... Je suis sûre que tous ces efforts vaudront la peine. Je nous dédie ce travail comme preuve que tout est possible avec discipline et engagement. Cependant, il faut être persévérant.

Je remercie mon cousin, tel un frère, pour le support incalculable au cours de cette étape importante de ma vie, ici au Québec. Merci aussi à Jean Alejandro et mon équipe de Rimouski.

Je remercie Urli Didier, mon directeur de mémoire, pour ses judicieux conseils, son enthousiasme contagieux à l'égard de mes travaux et pour m'avoir encadrée pendant mon travail de recherche.

Je remercie l'UQAR de m'avoir ouvert ses portes, et mes professeurs pour l'opportunité de me former et de m'intégrer dans différentes cultures.

Je remercie mon gestionnaire Michel Beaudet, ma marraine Caroline Boivin, et ma chef étoile Claude Villemure de croire en moi, pour l'accueil, pour l'occasion de développer ma première expérience de travail au Québec et pour les conditions de travail privilégiées qui m'ont été offertes. Merci aussi à tous mes collègues Vincent Pineau, Maxime Ouellet, Alexandre Goulet, Daniel Létourneau qui m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de tous les processus et de partager ma culture avec eux.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement ma mère, mon amour Claude Rioux et mes amis Samuel E, Evelyn, Kelmys, Ileana, María Emilia, Omi et Corina qui m'ont toujours encouragée d'avancer dans les moments difficiles. Je vous suis, à tous, très reconnaissante.

RÉSUMÉ

La gestion de projet s'est développée dans le monde entier au cours des dernières décennies au sein de nombreuses entreprises encouragées par la possibilité d'organiser leurs activités en mode projet. Plus récemment, plusieurs entreprises ont eu recours à des projets de type collaboratif pour accroître leur efficacité dans un contexte de développement de stratégies. Dans ce contexte particulier, il nous est apparu intéressant de mieux connaître quels sont les facteurs clés de succès qui sont liés à la performance de tels projets collaboratifs ?

Cette recherche vise donc à identifier les facteurs clés de succès de projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique et qui nécessitent la collaboration de différentes parties prenantes (internes et externes) pour atteindre les objectifs des projets. Au cours de cette recherche, une revue de la littérature a permis d'établir une liste de facteurs clés qui influencent la réussite de ces projets. Ces facteurs ont par la suite été analysés et validés par des experts du domaine.

Afin de pouvoir répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons utilisé des entrevues, des conférences téléphoniques et un questionnaire avec les gestionnaires sélectionnés. Les projets étudiés proviennent du secteur électrique du Québec.

Il est très important de souligner que les analyses des données de cette recherche ont fait ressortir que les facteurs tels que la mission du projet, le soutien de la direction générale, le personnel, la communication, le pouvoir et les enjeux politiques sont ceux qui influencent le plus la performance des projets de type collaboratif au sein d'entreprises stratégiques aux prises avec la collaboration de différentes parties prenantes (internes et externes).

Les résultats de cette étude permettront ainsi aux responsables de ce type de projet collaboratif de focaliser sur les facteurs qui assurent une meilleure performance.

Mots clés : facteurs clés de succès, projet, collaboration, stratégies, performance, communication.

ABSTRACT

Project management has grown worldwide in the last decades across many companies encouraged by the possibility of organizing their activities into projects. Recently, several companies have used collaborative projects to increase their effectiveness in the context of strategy development. In this particular context, it seemed interesting to know better what are the key success factors related to the performance of such collaborative projects?

This research aims to identify the key success factors of collaborative projects that take place within a strategic enterprise and that require the collaboration of different stakeholders (internal and external) to achieve the project objectives. During this research, a literature review identified a list of key factors that influence the success of these projects. These factors were analyzed and validated by experts in the field.

In order to meet the objectives of this research, we used interviews, conference calls and a questionnaire with the selected managers. The projects that were studied come from Quebec's electricity sector.

It is very important to note that the analysis of the data from this research revealed that factors such as project mission, branch support, staffing, communication, power and political issues are the ones that influence the most the performance of collaborative-type projects in strategic companies that collaborate with different stakeholders (internal and external).

The results of this study will allow those responsible for this type of collaborative projects to focus on factors that ensure better performance.

Key words: key success factors, project, collaboration, strategies, performance, communication.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES FIGURES	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE – GESTION DE PROJET ET STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE.....	3
1.1. LES PROJETS ET LES ORGANISATIONS	3
1.2. LA GERANCE DE PROJET ET LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE.....	5
1.2.1. La stratégie et les organisations	5
1.3. LA GESTION STRATÉGIQUE	8
1.4. LA COLLABORATION	9
1.4.1. La définition de la collaboration.....	10
1.4.2. Les formes de la collaboration.....	12
1.5. LE MANAGEMENT DES COLLABORATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	16
1.6. LA COLLABORATION AU SEIN DES PROJETS	17
1.7. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS LE MANAGEMENT DE PROJET	19

1.7.1.	La définition de succès	19
1.7.2.	La définition des facteurs clés de succès.....	21
1.7.3.	Les facteurs clés de succès et le cycle de vie d'un projet	23
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		31
2.1.1.	Le type de recherche.....	31
2.2.	LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	32
2.3.	LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	32
2.4.	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	34
2.5.	LA COLLECTE DE DONNÉES	35
2.5.1.	L'échantillonnage	36
2.5.2.	Les types d'entrevues	37
2.5.3.	Les limites de la recherche.....	39
2.5.4.	L'éthique de la recherche et la diffusion des résultats	39
CHAPITRE 3 RÉSULTATS		41
3.1.	LA SÉLECTION DES PROJETS.....	41
3.2.	LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE STRATÉGIQUE - HYDRO-QUÉBEC	42
3.3.	LA PRÉSENTATION DES PROJETS ÉTUDIÉS.....	44
3.4.	LES RÉSULTATS	47
3.5.	LES RÉSULTATS GÉNÉRAUX	51
3.5.1.	Le personnel.....	52
3.5.2.	La communication	52
3.5.3.	La mission du projet	53
3.5.4.	Le pouvoir et les enjeux politiques.....	53
3.5.5.	Le soutien de la direction générale	54
3.6.	LES FACTEURS CLÉS À PLUS FAIBLE INCIDENCE.....	54
3.7.	LES RÉSULTATS SELON LES PHASES DU PROJET.....	56

3.7.1. La phase de développement	58
3.7.2. La phase de réalisation	60
3.7.3. La phase opérationnelle.....	62
CHAPITRE 4 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	65
ANNEXES.....	68
ANNEXE 1 RÉSULTATS DES ENTREVUES	69
ANNEXE 2 RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE.....	73
ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE	77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principales caractéristiques de la gestion de projet	8
Tableau 2 : Définition de la collaboration	10
Tableau 3 : Types de collaboration	15
Tableau 4 : Définition du succès	20
Tableau 5 : Définition des facteurs clés de succès	21
Tableau 6 : Facteurs clés de succès selon le cycle de vie d'un projet (Slevin et Pinto, 1988)	25
Tableau 7 : Tableau synthèse des facteurs clés de succès	26
Tableau 8 : Quatre dimensions des facteurs clés de succès selon la revue de la littérature.....	28
Tableau 9 : Projets étudiés.....	42
Tableau 10 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Développement	48
Tableau 11 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Réalisation	49
Tableau 12 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Opérationnelle	50
Tableau 13 : Résultats généraux.....	51
Tableau 14 : Facteurs clés à plus faible incidence sur les projets étudiés	55
Tableau 15 : Résultats généraux – Phases du projet	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les formes de la collaboration suivant l'intensité d'engagement.....	14
Figure 2 : Le cycle de vie d'un projet	24
Figure 3 : Les facteurs clés qui agissent sur la performance des projets collaboratifs	30

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

GP	Gestion de projet.
NATF	North American Transmission Forum.
PIP	Projet Implementation Profile.
PMI	Projet Management Institute.
PDVSA	Petróleos de Venezuela.
CORPOELEC	Corporación eléctrica nacional.
HQ	Hydro-Québec.
NERC	North American Electric Reliability Corporation.
FERC	Federal Energy Regulatory Commission.
TRIND	Transmission Index.
CT	Centre de Télé conduite.
TADS	Transmission Availability Data System.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gestion de projet s'est développée dans le monde entier au cours des dernières décennies dans plusieurs entreprises encouragées par la possibilité d'organiser leurs activités dans des projets. De nombreuses entreprises ont souvent recours au projet collaboratif pour accroître leur efficacité dans un contexte de développement de stratégies, de manière à répondre aux objectifs fixés et aux exigences accrues de la clientèle. Cela a engendré la nécessité de rechercher des mécanismes pour assurer l'alignement des projets aux stratégies des entreprises avec succès. La recherche sur le succès des projets, spécifiquement sur les facteurs clés de succès, est l'un des enjeux les plus importants des chercheurs en gestion de projet (Slevin, Cleland et al., 2000, cité dans Bérubé, 2006).

Développer des projets collaboratifs consiste à travailler ensemble pour en tirer profit. À travers la collaboration, les entreprises peuvent chercher à partager et à réduire les risques, à diminuer les coûts, à augmenter leurs parts de marché, à offrir un service à la clientèle de qualité, etc. (Parung et Bititci, 2006). Plus simplement, elles cherchent à atteindre un niveau de performance supérieur. Par ailleurs, ces organisations peuvent être aussi bien publique, privée ou à but non lucratif et dans le même temps être complémentaires.

L'étude des facteurs clés de succès permet à l'organisation d'identifier et de développer des aptitudes qui assureront « la maîtrise de la performance » (Hazebrouck, 1993). Ces facteurs, comme le stipule Anderson (1984), cité dans Nguyen, Ogunlana et Lan (2004), guident les gestionnaires dans la réalisation des objectifs de performance. Cette recherche vise à examiner une facette importante de ces facteurs : les facteurs qui font le succès des projets dans divers domaines et diverses sociétés sont-ils applicables au domaine

des projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique avec la collaboration d'un organisme externe ? En somme, il s'agit de déterminer ce qui, au sein de ce type de projet, favorise le succès.

L'originalité de cette recherche repose sur l'identification des facteurs clés de succès de projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique avec la collaboration d'un organisme externe. Malgré l'intérêt grandissant pour l'étude de la collaboration et des partenariats, peu de recherches ont examiné la complexité des relations multiples dans les projets collaboratifs et une recherche par mots clés nous a permis le faible nombre de publications pertinentes.

L'absence de littérature traitant de projets collaboratifs avec la participation d'un organisme externe à l'entreprise stratégique a influencé notre façon d'aborder le problème et conséquemment le type de recherche qui a été menée. L'approche qualitative a été ici privilégiée. Afin de pouvoir répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons utilisé des entrevues, des conférences téléphoniques et un questionnaire avec les gestionnaires d'expérience sélectionnés. Les projets étudiés proviennent du secteur électrique du Québec.

Le document se compose de quatre chapitres, structurés de la manière suivante :

Le premier chapitre présente la revue de la littérature en rappelant les principaux concepts de gestion de projet (ou management de projet), de stratégie organisationnelle, de collaboration et des facteurs clés de succès qui constituent l'objet de l'étude.

Dans le chapitre 2, nous indiquons la méthodologie à appliquer pour pouvoir répondre aux objectifs de la recherche, la problématique et les objectifs de la recherche, la façon de recueillir les données demandées et les limites de la recherche.

Ensuite, dans les chapitres 3 et 4, nous présentons les résultats et la conclusion générale qui souligne également les pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE – GESTION DE PROJET ET STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

Ce chapitre fait une mise en contexte de la recherche et établit une revue des écrits sur le sujet. Les différents éléments de la recherche sont présentés afin de mieux comprendre la problématique. L'objectif de cette recherche est l'identification des facteurs clés de succès de projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique et qui ont besoin de la collaboration de différentes parties prenantes (internes et externes).

La revue de la littérature commence par un éclaircissement des notions de projet et d'organisation ; une présentation et une analyse des différentes définitions sont faites. La notion de facteur clé de succès renvoie aux facteurs clés de projets collaboratifs.

1.1. LES PROJETS ET LES ORGANISATIONS

Le Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) (cinquième édition, 2013) définit un projet comme étant « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet ont été satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas ou ne pourront pas être atteints, ou lorsque le projet n'est plus utile ».

Les projets, dans les organisations, ont une grande importance. La préparation et l'évaluation de projet cherchent à compiler, à créer et à analyser l'ensemble des antécédents qu'on peut ensuite juger qualitativement et quantitativement, ainsi que les avantages et les désavantages d'assigner des ressources à une initiative déterminée.

Toutes les organisations gèrent des projets de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes. Les grandes décisions ne peuvent être prises sans avoir d'étude préalable qui nous indique quand, où, comment et surtout pourquoi elles doivent être appliquées, et quelles actions nous voulons entreprendre. C'est ainsi que les projets nous permettent premièrement de résoudre les problèmes identifiés afin d'améliorer les conditions de vie du groupe dans une étude. De plus, ils permettent d'accéder à diverses sources de financement, lesquelles basent leurs décisions sur un dessin de stratégies et sur le flux de ressources qui, bien administrés, vont permettre d'obtenir des résultats menant à la récupération du capital. En ce qui concerne la gestion, les projets permettent de développer une manière rigoureuse d'entamer des démarches et d'organiser les ressources investies sur la base des résultats attendus, tout cela en établissant une logique d'exécution.

Gray et Larson (2006) précisent que les principales caractéristiques d'un projet sont les suivantes :

- Un objectif clairement établi ;
- Une durée déterminée qui comprend un commencement et une fin ;
- Habituellement, la participation de plusieurs services et spécialistes ;
- En général, l'exécution d'un travail jamais effectué auparavant ;
- Des exigences en matière de temps, de coûts et de rendement.

De façon générale, un projet est important parce que c'est la forme concrète par laquelle on peut donner réponse à un objectif. Il aide à prendre une décision complexe qui assurera la survie d'une entreprise ou le succès de plans à exécuter, qui satisfera les besoins du consommateur avec un nouveau produit ou un service, qui stimulera l'entrepreneuriat. Il aide à prendre la décision de poursuivre ou non un plan de construction, à déterminer si les possibilités de mise en œuvre d'un plan sont suffisantes. Les projets et leur gestion sont très

importants parce qu'ils constituent un appui à la prise de décisions. Ils génèrent une meilleure vision et offrent l'information vitale dont on a besoin pour réussir à augmenter la probabilité de succès (Estrada, 2015).

1.2. LA GERANCE DE PROJET ET LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

L'intérêt porté aux projets et à leur utilisation pour la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle s'est considérablement accru ces dernières années dans le monde. Ahmed et al, 2002 ; Pan et Tse, 2000 ; Werner et al, 1996 ; Brouthers, 1995). Par conséquent, disposer d'un système de gestion de projet qui répond aux exigences d'adaptabilité et de flexibilité d'une part, et d'efficacité dans l'allocation des ressources d'autre part, est d'une importance vitale pour une gestion réussie.

La gestion de projet (GP) s'est développée dans le monde entier au cours des dernières décennies dans plusieurs industries (PIPC, 2005 ; PricewaterhouseCoopers, 2004), encouragées par la possibilité d'organiser leurs activités à travers des projets (Whittington et al., 1999, cité dans Söderlund, 2004) établis en tant que véhicules pour la mise en œuvre stratégique (Arto et Wikström, 2005 ; Grundy, 1998 ; McElroy, 1996). Cela a engendré la nécessité de rechercher des mécanismes pour assurer l'alignement des projets aux stratégies des organisations, même si sur ce point, les progrès n'ont pas été encourageants (Srivannaboon, 2006) et alors que de nombreuses organisations développent des projets fructueux.

1.2.1. LA STRATÉGIE ET LES ORGANISATIONS

La gestion stratégique comprend à la fois la prise de décision stratégique et la mise en pratique de la stratégie. Dans la littérature sur la formation en gestion, trois éléments

normatifs sont généralement inclus : 1) analyse stratégique, 2) sélection stratégique et 3) mise en œuvre stratégique (Johnson et Scholes, 1997). Ce dernier élément concerne la planification et l'allocation des ressources, la conception organisationnelle, l'orientation du changement stratégique (Johnson et Scholes, 1997), l'établissement d'objectifs annuels et de politiques de soutien, et la gestion de conflit, entre autres aspects (David, 1997 ; Mintzberg, Quinn et Voyer, 1997).

Malgré la littérature abondante sur le sujet de la gestion stratégique, des études récentes prouvent encore que la mise en œuvre de stratégies représente la plus grande limitation dans la pratique des organisations (p. ex. Neilson, Martin et Powers, 2008). Par conséquent, les possibilités de planification et de contrôle de l'approche Gestion Projet ont trouvé un écho dans les besoins de mise en œuvre stratégique.

Différentes approches liées à la manière dont les stratégies sont formulées ont également été reconnues ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) identifient dix écoles qui vont du normatif au descriptif. L'un de ces courants, appelé « D'apprentissage », conçoit l'émergence de la stratégie comme un processus émergent dans lequel les stratégies évoluent lorsque ses architectes parviennent à connaître à la fois les exigences du contexte et la capacité de l'organisation à les gérer (Mintzberg et al., 1997), en opposition à la vision classique qui la décrit comme un processus délibéré de pensée consciente.

Une possibilité d'ajuster, de compléter et/ou de spécifier les intentions stratégiques d'une organisation dans le temps et, par extension, de ses stratégies, plans, programmes, projets et tâches déclarés, est née des niveaux opérationnels de l'organisation. Cela suggère un sentiment d'émergence ascendante qui reconnaît l'existence d'une base de connaissances disséminée dans l'ensemble de l'organisation et, en même temps, le manque d'accès à l'information de la part de la direction pour élaborer une stratégie délibérée (Mintzberg et al., 1997).

Même en supposant une stratégie délibérée initialement pertinente, un désalignement est possible une fois que les projets ont démarré. Alors que les intentions stratégiques d'une organisation viennent d'en haut, les projets démarrent au milieu et, par conséquent, les gestionnaires ne voient qu'une partie de l'image globale, ce qui limite l'articulation de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation et réduit la clarté autour des intentions stratégiques (Benko, 2003, cité dans Keller, 2002).

Les organisations ont des stratégies diffusées à différents niveaux, reflétant différents types de préoccupations. Généralement, trois niveaux stratégiques sont mentionnés : l'entreprise (portée mondiale, adressage, structuration, financement et allocation des ressources), la stratégie concurrentielle ou stratégie commerciale (concurrence, produits, services, clients, croissance du marché) et les stratégies opérationnelles (Johnson et Scholes, 1997, p. 9).

En matière de projets, ces niveaux peuvent trouver une correspondance relative avec la gestion de portefeuille, la gestion de programme et la gestion de projet, respectivement.

Tableau 1 : Principales caractéristiques de la gestion de projet

Gestion de projet	Gestion de programme	Gestion de portefeuille
Projets individuels	Collection de projets liés à un objectif commun (Andersen et Jessen, 2003)	Divers projets simultanés à différents degrés d'avancement (Patanakul et Milosevic, 2009).
Objectifs, temps et ressources prédéfinies, orientés vers l'obtention d'un résultat spécifique (Pellegrinelli, 1997)	Gestion des dépendances et des connaissances, alignement des objectifs et des stratégies (Lycett, Nassau et Danson, 2004)	Succès organisationnel, sélection stratégique, relation organisation-environnement
Initiation, planification, exécution et contrôle, et fermeture (PMI, 2004)	Évolution au niveau des besoins de l'entreprise (Pellegrinelli, 1997)	Considérations stratégiques, évaluation individuelle, sélection du portefeuille, maintenance du portefeuille (Levine, 2005 ; Archer et Ghasemzadeh, 1999)

1.3. LA GESTION STRATÉGIQUE

Selon Fred R. David, la gestion stratégique est un processus par lequel des actions sont formulées, exécutées et évaluées, et permettront à une organisation d'atteindre ses objectifs.

La gestion stratégique nécessite l'identification des menaces et des opportunités externes d'une entreprise, ainsi que des faiblesses et des forces internes, la création de missions d'entreprise, la définition d'objectifs, le développement de stratégies alternatives, l'analyse de ces alternatives et la décision de choisir.

La gestion stratégique est un processus passionnant qui aide une organisation à être proactive plutôt que réactive. Il permet d'organiser des informations qualitatives et quantitatives utiles pour prendre des décisions efficaces dans les conditions actuelles

d'incertitude caractérisées par le changement que toute organisation opérant dans un marché mondial et confrontée à d'énormes défis doit assumer.

L'application de la gestion stratégique permet de surveiller en permanence les faits et les tendances internes et externes dans lesquels les organisations se développent, s'adaptent, préviennent les changements et recherchent une croissance soutenue. En outre, la gestion stratégique fournit le cadre théorique pour l'action qui se trouve dans la mentalité des organisations et de leurs employés, permettant d'analyser les situations dans un langage commun et de décider des actions à entreprendre dans un délai raisonnable. Goodstein (1997 : 9) affirme que la gestion stratégique permet aux dirigeants d'organisations de libérer de cette énergie derrière une vision partagée et d'avoir la conviction qu'ils peuvent réaliser cette vision. La gestion stratégique offre la possibilité de s'adapter constamment aux événements et aux actions en cours.

1.4. LA COLLABORATION

Les changements survenus ces dernières années au niveau économique, ponctués par la mondialisation et la globalisation des marchés, ont poussé les organisations à repenser leur façon d'opérer. Au cours des trois décennies passées, les académiciens ont porté un intérêt croissant envers les relations inter-organisationnelles et la collaboration (Wilson et Boyle, 2005). Le nombre des initiatives de collaboration a aussi augmenté de la part des organisations (Parung et Bititci, 2006) dans le but de se procurer un avantage compétitif. Plusieurs formes de collaboration ont alors émergé et différentes définitions ont été proposées.

1.4.1. LA DÉFINITION DE LA COLLABORATION

Dans la littérature, la définition de la collaboration est variée. Le tableau 2 présente quelques définitions. Les définitions du tableau 2 révèlent plusieurs points en commun qui ont été cités par plusieurs auteurs en définissant la notion de collaboration. La majorité des auteurs s'accordent que la collaboration consiste à travailler ensemble. Ce travail collectif doit réunir deux ou plusieurs « entités ». Ce terme fait référence aux partenaires impliqués dans la relation de collaboration. En effet, les auteurs utilisent différentes terminologies. Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) parlent « d'administrations distinctes » ; Simatupang et Sridharan (2004) évoquent le terme « membres » ; alors que pour Wilson et Boyle (2005), il s'agit « d'organisations ». Il semble plus pertinent d'utiliser l'expression « parties prenantes », puisque la collaboration peut s'établir entre organisations, administrations publiques ou privées ou même entre individus (Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007).

Tableau 2 : Définition de la collaboration

Auteur	Définition
David D. Chrislip (2002)	La collaboration se situe au-delà de la communication, de la coopération et de la coordination. Comme ses racines latines (<i>com</i> et <i>laborare</i>) l'indiquent, elle signifie « travailler ensemble ».
Peterson et Anderson (2001)	La collaboration est l'implication d'une équipe de personnes développant et partageant une vision et des objectifs communs.
Frey et al. (2006)	La collaboration signifie une action coopérative dans laquelle une ou plusieurs entités travaillent ensemble pour réaliser un objectif commun.
Parung et Bititci (2006)	La collaboration, c'est travailler ensemble pour des bénéfices mutuels. Les compagnies collaborent dans le but de partager les données et les informations, les systèmes, les risques et les bénéfices.
Parkinson (2006)	La collaboration est une relation mutuellement bénéfique et bien définie entre deux ou plusieurs organisations dans la poursuite d'objectifs communs.

Un autre questionnement existe par rapport à la définition de la collaboration. Est-elle un processus (Jamal et Getz, 1995 ; Stank et al., 2001), une relation d'accord formel ou un appui mutuel (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001) qui s'établit entre les partenaires ? En fait, les organisations qui adhèrent à une relation de collaboration visent à créer des bénéfices qu'elles ne peuvent atteindre si elles opèrent seules (Wood et Gray, 1991). Quatre des groupes de chercheurs ont d'ailleurs inséré cet aspect directement dans leur définition (tableau 2).

Les organisations cherchent l'appui et la coopération des autres parties prenantes pour l'atteinte de leurs objectifs. D'autre part, la collaboration se présente comme une alternative pour résoudre des conflits et unir les visions divergentes (Jamal et Getz, 1995), à la condition que les parties prenantes reconnaissent les avantages de cette relation. Sous cette perspective, la collaboration peut être considérée comme un processus de prise de décision. Il serait donc possible d'avancer que la collaboration consiste à une relation d'appui mutuel dans laquelle un processus de prise de décision commun aux partenaires est établi. Cette forme d'appui résulte par un accord formel qui s'établit entre les partenaires (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001).

Poursuivant dans cette même idée, parmi les auteurs du tableau 2, certains (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001 ; Frey et al., 2006 ; Parkinson, 2006) affirment qu'en s'engageant dans une relation de collaboration, les organisations visent des objectifs communs. Afin de les atteindre, les partenaires unissent leurs forces pour créer une compétence unique. Ceci se réalise possiblement par la mise en commun des ressources de chaque partie engagée dans la relation de collaboration. Les risques inhérents des marchés de plus en plus concurrentiels incitent les entreprises à s'engager dans un processus collaboratif dans l'objectif de les minimiser. C'est ainsi que les auteurs (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001 ; Parung et Bititci, 2006 ; Wilson et Boyle, 2005 ; Parkinson, 2006) s'accordent pour dire que la collaboration consiste en une relation mutuellement bénéfique.

La collaboration se présente comme une relation d'appui mutuel unissant un ou plusieurs intervenants qui partagent des ressources, des normes et de risques dans la poursuite d'un objectif commun. Les principaux éléments suivants caractérisent la collaboration :

- Un appui mutuel dans lequel un processus de prise de décision s'établit : les partenaires, dans une action collaborative, cherchent à acquérir un avantage compétitif qu'ils ne peuvent atteindre seuls et à trouver des solutions face à la complexité de l'environnement dans lequel ils opèrent ;
- La mise en commun des ressources et le partage des risques : les partenaires unissent leurs compétences ; ils auront recours à de nouvelles ressources tout en ayant accès aux informations utiles pour atteindre leurs objectifs. De plus, les risques du marché constituent un frein pour les entreprises qui opèrent seules ; le partage demeure une motivation en choisissant d'adhérer à un processus collaboratif

1.4.2. LES FORMES DE LA COLLABORATION

La collaboration peut prendre plusieurs formes. Selon Gray (1989), la forme de la collaboration varie suivant les motifs qui poussent les organisations à collaborer. Ils diffèrent de secteur en secteur. Ainsi, la collaboration peut être établie entre deux organisations opérant dans un même secteur privé comme elle peut unir des organisations intersectorielles. Aussi, la collaboration peut impliquer des organismes de différents paliers : gouvernementaux, publics ou privés.

Certains auteurs utilisent des termes variés pour parler de la collaboration : partenariat, coopération, coordination, intégration, alliance. Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) font une distinction entre coordination, coopération et collaboration.

- La coordination consiste à travailler ensemble d'une manière harmonieuse. Elle repose sur un échange d'information entre deux entités qui alignent leurs activités dans le but d'atteindre des résultats plus efficaces que si elles opéraient seules. La coordination diffère de la collaboration. En effet, dans le cas de la coordination, les deux partenaires peuvent poursuivre chacun un objectif et utilisent leurs propres ressources dans sa réalisation.
- Quant à la coopération, elle nécessite le partage des ressources pour la réalisation d'objectifs compatibles pour les partenaires. Pour Parkinson (2006), la coopération est une relation informelle à court terme, à l'opposé de la collaboration qui est une relation formelle à long terme. La coopération est moins structurée et nécessite moins d'engagement de la part des partenaires par rapport à la collaboration. D'autre part, la prise de décision est individuelle et chaque partenaire demeure autonome et conserve sa propre identité.
- En suivant ces définitions, Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) préconisent que la collaboration évolue en fonction du degré d'intégration des partenaires. Cette idée est également partagée par Parkinson (2006) qui ajoute une nouvelle forme de collaboration, soit l'intégration.
- L'intégration représente la forme de collaboration qui exige une forte intensité d'engagement de la part des partenaires. Comme la collaboration, c'est une relation formelle et à long terme, mais qui entraîne la création d'une nouvelle structure dans laquelle la prise de décision devient un processus collectif. Les

partenaires engagés dans ce processus céderont de leur autonomie au profit de la nouvelle organisation.

Il en ressort des travaux de Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) et Parkinson (2006) que la collaboration suit une typologie selon laquelle elle prend plusieurs formes en fonction du degré d'engagement des partenaires dans la relation.

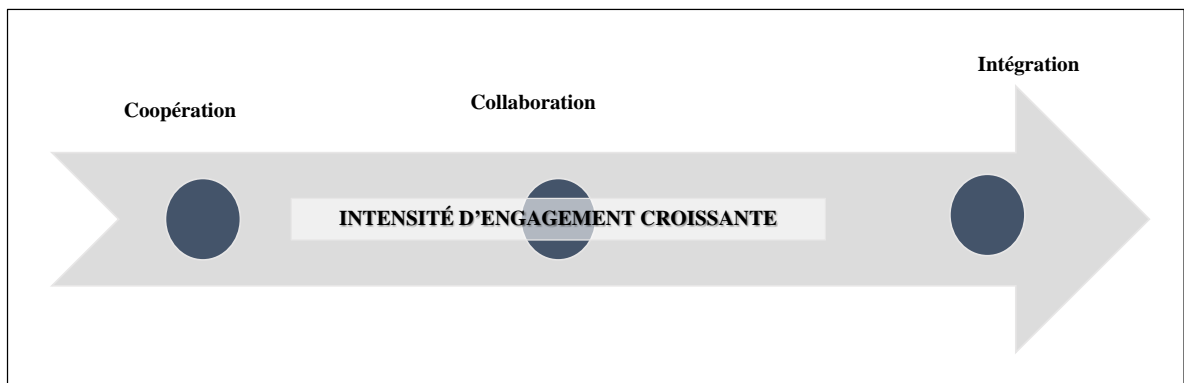


Figure 1 : Les formes de la collaboration suivant l'intensité d'engagement

Le tableau 3 résume les caractéristiques de chaque type de collaboration. Il permet ainsi de distinguer les formes de la collaboration, qui sont souvent confondues. Le niveau d'intensité de l'engagement des membres dans la relation se présente comme un élément différenciateur. Également, le tableau a permis de confirmer des éléments déjà cités dans la définition, à savoir la prise de décision qui est coordonnée entre les membres et le partage des risques.

Tableau 3 : Types de collaboration

Type	Caractéristiques
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Relation informelle ; • Court terme ; • Faible intensité d'engagement ; • Chaque partenaire garde sa prise de décision, son autonomie et son identité.
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Relation formelle ; • Long terme ; • Intensité d'engagement modérée • Prise de décision coordonnée • Perte d'autonomie ; • Partage de risques.
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Relation formelle ; • Long terme ; • Forte intensité d'engagement ; • Création d'une nouvelle organisation structurée ; • Prise de décision au sein de la nouvelle structure ; • Perte de beaucoup d'autonomie ; • Partage de risques.

1.5. LE MANAGEMENT DES COLLABORATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

La recherche en gestion de projet s'est en effet intéressée récemment à la gestion de projet collaboratif. Cette littérature, essentiellement anglophone et basée sur des recherches empiriques, donne à voir trois grands points de vigilance sur le pilotage humain de la collaboration inter-organisme :

- Tout d'abord, la constitution de l'équipe : Barnes et al. (2002) soulignent la prise en compte de la compatibilité culturelle dans le choix des partenaires. Winter et al. (2007) insistent sur l'importance du processus social entre les acteurs, qui est selon eux à la base de la réussite de ces projets et qui doit être facilité. De leur côté, Kadefors et al. (2007), à partir de l'observation de dix cas de projets collaboratifs dans le domaine de la construction, concluent également à l'importance de la phase de sélection des bonnes compétences techniques, avec les moyens appropriés ;
- Ensuite, la coexistence et la qualité du travail en commun : Dès 2000, Boddy et Macbeth, à partir d'une enquête par questionnaire auprès de cent entreprises engagées dans des projets de collaboration, mettaient en tête des conditions de succès l'accord des parties sur les objectifs. Dans la liste d'ingrédients critiques dont il faut assurer la présence, Hinkin et al. (2007) retrouvent cette congruence des objectifs, mais y ajoutent le respect mutuel, le temps et la confiance. Cette attitude collaborative n'est pas forcément naturelle ; Skander et al. (2006) alertent précisément sur les « mondes » qui sont en jeu et les valeurs différentes, voire contradictoires, qu'ils véhiculent dans certains cas ;
- Enfin, la posture d'apprentissage : Dans un article de 1995, Browning et al. relataient déjà le retour d'expérience du consortium « Sematech » dans

l'industrie des semi-conducteurs. Malgré les ambiguïtés et les désordres initiaux (dus à des objectifs équivoques et des différences de culture), une « communauté morale » avait pu émerger sur la base d'un don sans condition, d'une réciprocité visible et d'actions de communication. Récemment, Ingham et Mothe (2007), à partir de l'observation de plusieurs coopérations en recherche et développement, ont confirmé l'importance d'une telle posture chez les différentes parties, de la motivation à collaborer et d'un engagement dans les processus d'apprentissage.

1.6. LA COLLABORATION AU SEIN DES PROJETS

Tant la littérature sur les réseaux que celle en gestion de projet soulignent donc la réalité des enjeux humains que l'on risque de découvrir dans les organisations, alors même que ces enjeux bénéficient d'une attention encore réduite à l'heure actuelle. Les projets collaboratifs sont notamment présentés au sein des organisations comme une forme de travail évidente et naturelle, alors que l'état de l'art invite à les considérer comme une « boîte noire » à ouvrir largement. L'analyse concrète du pilotage de ces projets collaboratifs et de leur fonctionnement est à entreprendre, d'autant plus que les partenariats d'une manière générale supposent des techniques managériales spécifiques (Segrestin, 2004). Au sein des organisations, comment se constituent les équipes responsables de ces projets collaboratifs ? Quelles sont la réalité et la qualité de ce travail en commun, au carrefour de valeurs et de cultures professionnelles diverses ? Les acteurs engagés développent-ils réellement cette posture d'apprentissage qui est visiblement nécessaire ? En somme, quelle est la réalité de la collaboration au sein des projets, et que peut-on faire pour la développer ?

Ces questions se posent pour toutes les organisations, mais ont une force encore plus grande pour les organisations « stratégiques », sur laquelle la pression des pouvoirs publics pour gagner la bataille de l'innovation est forte et dans lesquels les différents financeurs engagent des fonds très importants.

La littérature disponible alertant sur une collaboration non naturelle mais à construire au sein de ces projets, nous avons forgé une grille d'analyse identifiant trois facteurs de collaboration.

Le premier facteur correspond aux actions délibérées, que nous regroupons sous le vocable de « coordination » : comment le chef de projet structure-t-il et agence-t-il les différentes contributions des partenaires ? De quels modes de coordination se dote-t-il ? Le deuxième facteur réside dans la posture et l'attitude des membres eux-mêmes du projet, leur envie ou non de travailler ensemble, que nous appelons « coopération » dans la lignée des travaux de Picq et Retour (2001). En effet, alors que la coordination est hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures, la coopération se fait par ajustement mutuel et est volontaire : les ressources humaines engagées dans le projet manifestent-elles ainsi le souhait de travailler ensemble malgré les différences de méthodes et de cultures ? Enfin, le troisième facteur est celui des éventuelles actions de support pouvant être mises en place pour constituer l'équipe, gérer les contributions et les rétributions, développer les compétences : y-a-t-il un rôle perçu ou réel pour l'organisation en la matière ?

1.7. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS LE MANAGEMENT DE PROJET

1.7.1. LA DÉFINITION DE SUCCÈS

La notion du succès a fait l'objet de plusieurs recherches dans différents contextes et domaines (le succès dans le domaine des systèmes d'information). Toutefois, la gestion de projet demeure la discipline dans laquelle le succès a été amplement débattu.

Dans la littérature, les premiers auteurs (Gaddis, 1959 ; Avots, 1969) qui ont abordé la notion de succès considèrent un projet comme réussi s'il répond adéquatement aux objectifs fixés sur les plans de la qualité, du délai et du budget. En effet, le projet doit se conformer aux spécificités techniques et fonctionnelles (Baker et al, 1988 ; Morris et Hough, 1987 ; Turner, 1993) fixées par l'équipe du projet. Il doit être complété en respectant les échéances établies au début de projet. D'autre part, pour qu'il soit un succès, le budget alloué pour la conduite du projet doit être respecté (Baccarini, 1999).

Par la suite, cette définition a été contestée parce que trop réductrice. Par exemple, l'étude menée par Baker, Murphy et Fisher (1988) a conclu qu'il ne suffit pas de réaliser un projet dans la limite du temps et du budget et selon les exigences techniques pour qu'il soit un succès. D'autres critères doivent être pris en considération.

Le tableau 4 présente différentes définitions de la notion de succès d'un projet.

Tableau 4 : Définition du succès

Auteur	Définition
Slevin et Pinto	<p>Un projet est considéré comme un succès lorsqu'il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteint les trois objectifs : délai, coûts et performance ; • Est techniquement valide ; • Est valable pour l'organisation ; • Améliore l'efficacité de l'organisation.
Nguyen, Ogunlana et Lan (2004)	<p>Un projet est reconnu comme un succès s'il est complété dans le temps, le budget alloué est en concordance avec les spécificités et la satisfaction des parties prenantes.</p>
P.W. Morris et Hough (1987)	<p>Le succès ou l'échec dépend du point de vue où l'on se place. Les mesures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fonctionnalité du projet ; • La gestion du projet : délai, coût et performance ; • La performance commerciale du projet à court et/ou à long terme.
De Wit (1988)	<p>Un projet est un succès total s'il présente un niveau de satisfaction élevé pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes clés au sein de l'organisation ; • Les personnes clés au sein de l'équipe du projet, les utilisateurs et les clients du projet.
David I. Cleland (1986)	<p>Le degré selon lequel le projet répond aux objectifs et aux attentes.</p>
Ashley, Lurie et Jaselskis (1987)	<p>Un projet est un succès s'il enregistre les résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en matière de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participants.</p>

1.7.2. LA DÉFINITION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Daniel (1961) est le précurseur qui a traité la notion de facteurs clés de succès (Zwikaelet Globerson, 2006). Depuis, plusieurs auteurs ont essayé de définir ce concept. Les définitions sont variées et multiples.

Tableau 5 : Définition des facteurs clés de succès

Auteur	Définition
Pepds (2004)	Un nombre limité de domaines où les résultats, s'ils sont satisfaisants, garantiront le succès du comportement compétitif de l'organisation, et qui sont fondés sur des objectifs organisationnels communs.
Esteves et Pastor (2001)	Ce ne sont pas des objectifs, mais des actions et des processus qui peuvent être contrôlés par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.
Brotherton et Shaw (1996)	Des procédés essentiels qui doivent être achevés par la compagnie ou des domaines qui produisent un niveau de compétitivité plus élevé.
Rockart (1979)	Un nombre limité de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, rehaussent la performance compétitive de l'organisation.
Leidecker et Bruno (1984)	Caractéristiques, conditions ou variables qui, quand elles sont suivies, maintenues ou gérées, peuvent assurer un impact significatif pour le succès d'une firme.

Slevin et Pinto demeurent les premiers auteurs à avoir tenté de donner une base scientifique à l'étude des facteurs clés du management de projet. Avant eux, « la majorité des études était plus le fait de praticiens résumant leur expérience que le fruit d'un

empirisme scientifique. Afin de ne pas retomber dans ce travers, ils (Slevin et Pinto) entreprirent une vaste étude qui avait pour but de donner une base scientifique à ces facteurs clés » (Hazebroucq, 1993, p. 29).

Leur étude, réalisée auprès de 418 projets dans différents secteurs d'activité, a fait ressortir 14 facteurs clés de succès qu'ils ont classés en deux catégories : 10 facteurs contrôlables et 4 qui sont incontrôlables par l'équipe du projet (Slevin et Pinto, 1986), les facteurs de la catégorie « contrôlables par l'équipe » sont les suivants :

1. La mission du projet : la clarté des objectifs et la définition des buts et des orientations générales ;
2. Le soutien de la direction générale : l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet ;
3. La planification et la programmation : la spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir.
4. L'écoute des clients : la communication continue et l'écoute active de toutes les parties impliquées ;
5. Le personnel : la sélection et la formation de l'équipe du projet ;
6. Les tâches techniques : la disponibilité des technologies requises et des expertises nécessaires dans le projet ;
7. L'approbation du client : la vente du projet au futur usager ;
8. Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet ;
9. La communication : la qualité du réseau de l'information entre les acteurs ;

10. La gestion des problèmes : les habiletés à gérer les crises et les écarts du plan.

Les facteurs de la catégorie « incontrôlables par l'équipe » sont les suivants :

1. Les compétences du chef de projet : les compétences interpersonnelles, administratives et techniques, et la capacité à diriger l'équipe ;
2. Le pouvoir et les enjeux politiques : le jeu de pouvoir dans l'organisation ;
3. L'environnement externe : la probabilité que les événements extérieurs affectent les opérations de l'équipe de projet ;
4. L'urgence : la perception de l'importance du projet et de sa réalisation le plus vite possible.

1.7.3. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Slevin et Pinto ont de plus étudié la variation de ces facteurs clés de succès en fonction de quatre phases de mise en œuvre d'un projet, représentées par la figure suivante.

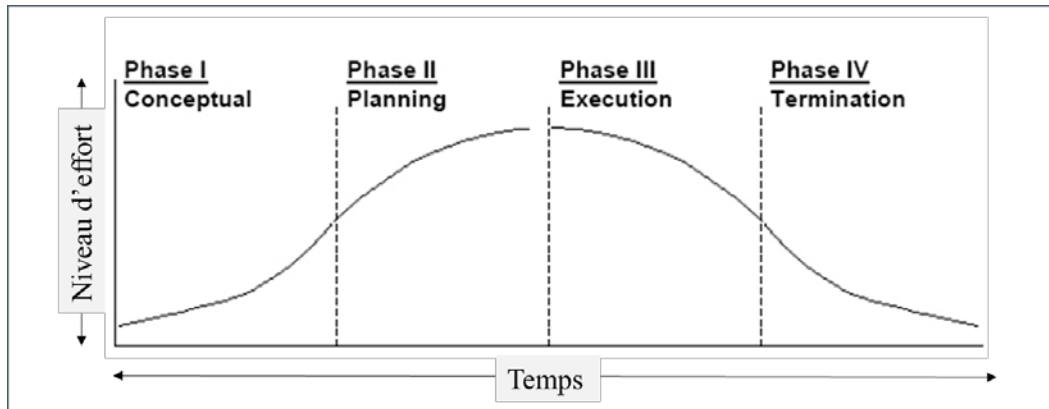


Figure 2 : Le cycle de vie d'un projet

Source : Adams et Barndt (1988, p. 211)

Les facteurs les plus déterminants selon les phases du cycle de vie sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Facteurs clés de succès selon le cycle de vie d'un projet (Slevin et Pinto, 1988)

Phase du cycle de vie du projet	Facteurs
Conception	<ul style="list-style-type: none"> • La mission du projet ; • L'écoute des clients.
Planification	<ul style="list-style-type: none"> • La mission du projet ; • Le soutien de la direction générale ; • L'approbation du client ; • L'urgence (facteur extérieur).
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> • La mission du projet ; • Les compétences du chef du projet (facteur extérieur) • La gestion des problèmes ; • La planification et la programmation ; • Les tâches techniques ; • L'écoute des clients.
Terminaison	<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches techniques ; • La mission du projet ; • L'écoute des clients.

Leur recherche les a amenés à développer un questionnaire, le PIP (Project Implementation Profile). Le questionnaire PIP contient 72 questions couvrant les facteurs clés. Il a été distribué à 600 membres du Project Management Institute (PMI). La cohérence de données analysées à partir des 418 questionnaires retenus confirmait que les 10 facteurs clés de succès et les 4 facteurs externes identifiés au préalable étaient déterminants pour le succès d'un projet. Le PIP sera utilisé par la suite comme instrument de diagnostic et de suivi par les gestionnaires de projets.

Pour réaliser l'étude des facteurs clés de succès dans le management de projet collaboratif, il semblait toutefois plus approprié d'utiliser leurs conclusions (en référence aux facteurs clés) plutôt que de formuler de nouvelles hypothèses qui auraient été issues d'une documentation déficiente. Le PIP ne sera pas utilisé directement dans cette recherche, mais servira de base à la confection des outils de mesure.

Les facteurs clés de succès varient selon le type de projet (Baker, Murphy et Fisher, 1988 ; Ricard et Perrien, 1995) et pourraient même varier en fonction du secteur d'application. Le tableau 7 présente une synthèse de quelques études reliées aux facteurs clés de succès. Certaines portent sur les facteurs clés de succès de projets divers : construction, informatique, biens de consommation, projets touristiques ; et finalement, une analyse est reliée au contexte de la collaboration multisectorielle.

Tableau 7 : Tableau synthèse des facteurs clés de succès

Auteurs	Pinto et Slevin (1986)	Bissonnette (1996)	Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001)
Domaine	Projets divers: construction, informatique, biens de consommations	Projets touristiques	Collaboration multisectorielle: Santé, sciences sociales, éducation, affaires publiques.
Nombre de projets / Collaborations de relations	418	10	18
Facteurs clés de succès	1. Mission du projet 2. Compétences du chef de projet 3. Tâches techniques 4. Écoute des clients 5. Approbation des clients Par ordre d'importance (5 premiers facteurs sur 14)	1. Pouvoir et enjeux politiques 2. Tâches techniques 3. Soutien du client promoteur 4. Compétences du chef de projet 5. Mission du projet Par ordre d'importance (5 premiers facteurs sur 14)	1. Coopération de la communauté 2. Respect mutuel 3. Aptitude aux compromis 4. Leadership 5. Communication 6. Vision commune Quelques éléments importants

Un examen du tableau 7 révèle que les éléments liés au leader (leadership, compétences du chef du projet) constituent des facteurs critiques à la fois pour les projets divers, les projets touristiques et pour les projets de collaboration multisectorielle. La communication est un facteur notable qui agit sur le succès de la collaboration. Cet élément est ressorti comme important dans l'analyse effectuée par Palmatier et al. (2005); des éléments comme la confiance, l'engagement, la qualité et la satisfaction de la relation sont aussi apparus comme médiateurs de cette analyse.

Le tableau 8 permet de voir l'ampleur des différentes dimensions et variables qui ont été étudiées dans la littérature. Le plus fréquemment, les études ont porté sur les facteurs clés de succès des projets et non sur le management de projet collaboratif, comme nous mentionnons précédemment. La présente recherche se distingue donc à ce niveau.

Tableau 8 : Quatre dimensions des facteurs clés de succès selon la revue de la littérature

Les facteurs	Auteurs
1. Projet / produit ou service	
Complexité (difficultés reliés à la technologie, politique, nombre de partenaires, etc)	Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Légitimité	
Nouveauté	
Processus de planification	Slevin et Pinto, (1988); Bramell et Sharman, (1999); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Outils d'évaluation de l'atteinte des objectifs, de suivi et contrôle	Costongs et Springett, (1997); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Financement (prêts, subventions)	Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
2. Caractéristiques des partenaires	
Mission / culture / objectifs	Slevin et Pinto, (1988); Wilson (1995); Morgan et Hunt (1994); Bissonnette, (1996); Gray (1996); Perrien et Ricard (1999); Austin, Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Compétance du personnel (expertise, détermination, persévérance)	Slevin et Pinto, (1988); Crosby et al. (1990); Bissonnette, (1996); Perrien et Ricard, (1999); Palmatier et al. (2005)
Crédibilité et légitimité	Robert et Simpson, (1999); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002); Dunkelberg and Scott (1984)
Compatibilité et complémentarité des partenaires (au niveau des personnalités, des ressources)	Gray, (1996); Wondolleck et Yaffe, (2000), Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001)
Appui de la haute direction	Slevin et Pinto, (1988); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Leadership/champion	Gray, (1996); Wondolleck et Yaffe, (2000), Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002); Morrison, Lynch et Johns, (2004)
Expériences passées de collaboration	Gulati, (1995); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Flexibilité (capacité d'adaptation)	Perrien et Ricard (1999); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Stabilité du personnel	Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Ressources organisationnelles, financières et techniques	Winer et Ray, (1994); Gray, (1996); Wondolleck et Yaffe, (2002); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001); Morrison, Lynch et Johns, (2004); Palmatier et al. (2005)
3. Relations	
Confiance	Crosby, Evans et Cowles (1990); Morgan et Hunt (1994); Gronroos (1994); Wilson (1995); Ricard et Perrien (1999)
Communication	Dwyer, Schurr et Oh (1987); Slevin et Pinto, (1988); Austin, Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002); Palmatier et al. (2005)
Implication et engagement	Ford (1980); Wilson (1995); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Respect Mutuel	Gray, (1996); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001);
Coordination	Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
Dépendance	Jamel et Getz, (1995); Perrien et Ricard, (1999); Light, Bell et Halpern, (2001)
Vision partagée	Morgan et Hunt, (1994); Austin, (2000); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001)
Compromis	Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001)
Pouvoir partagé	Jamel et Getz, (1995); Roberts et Simpson, (1999); Sullivan et al., (2001)
Bénéfices mutuels	Morgan et Hunt (1994)
4. Environnement	
Politique, Social et culturel, Économique, Institutionnel, D'affaires, Technologiques	Slevin et Pinto, (1988); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
	Slevin et Pinto, (1988); Reed, (1997); Austin, (2000); Mattesich, Murray-Close et Monsey, (2001); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)
	Slevin et Pinto, (1988); Préfontaine, Ricard et Sicotte, (2002)

Plusieurs auteurs ont abordé le sujet et ont étudié les facteurs clés de succès des projets. Ainsi, en se basant sur les études réalisées par Slevin et Pinto (1986), Bissonnette (1996), Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001, 2002) et Rajaobelina (2007), des facteurs clés de succès pour les projets ont été identifiés. Un cadre conceptuel a été réalisé, qui met en relations les différentes dimensions.

Les facteurs clés de succès ont été regroupés en trois dimensions principales qui agissent sur la performance des projets collaboratifs. Ces dimensions sont : les facteurs liés au projet, les facteurs liés aux relations et les facteurs liés à l'environnement.

1. Le projet/produit ou service ;
2. Les caractéristiques des partenaires et les relations ;
3. L'environnement.

Le financement, la clarté des objectifs et la planification du projet sont les variables qui forment la dimension des facteurs clés liés au projet.

Les facteurs liés aux relations comportent les variables de la communication, de la confiance, du niveau d'implication et de l'engagement des membres. La revue de la littérature a démontré l'importance de la communication entre les organisations partenaires, mais également au sein de l'organisation pour la réussite du projet. Cette communication, qui doit être fréquente et continue, stimule l'interaction et la concertation entre les partenaires et favorise un climat de confiance. Cette dernière est primordiale pour toute relation d'affaires. D'autre part, plusieurs auteurs (Mattesich et al., 2001 ; Préfontaine et al., 2002 ; Nguyen et al., 2004 ; Morrison et al., 2004) ont mis l'accent sur l'implication et l'engagement des membres pour la bonne conduite du projet.

Les variables exogènes liées à l'environnement économique, politique, social et à la communauté locale forment une troisième dimension qui peut affecter le succès du projet.

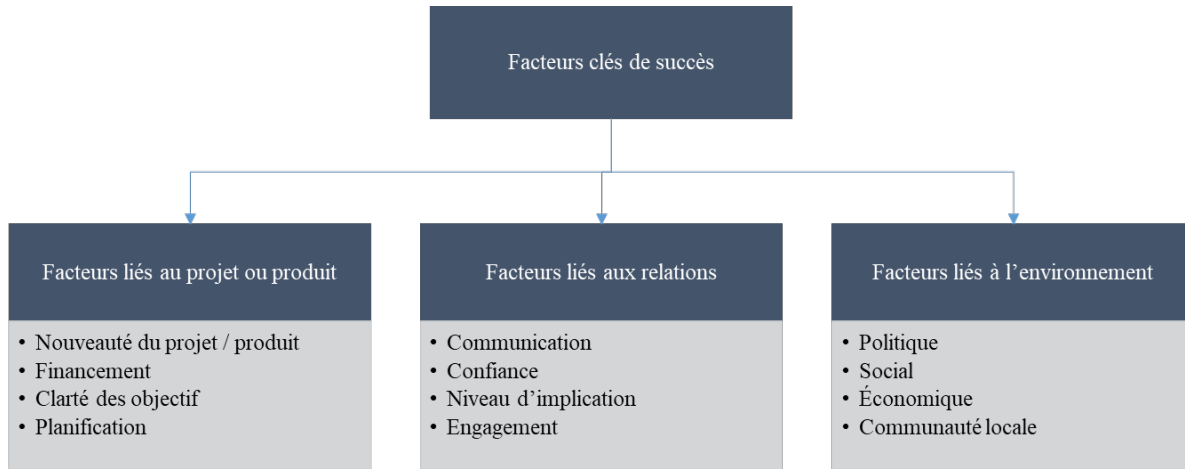


Figure 3 : Les facteurs clés qui agissent sur la performance des projets collaboratifs

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche est exposée. Les sections qui sont présentées permettront de comprendre le cadre de cette recherche, d'expliquer le positionnement épistémologique, la problématique et l'objectif de recherche, la stratégie de recherche ainsi que la méthode de collecte de données.

2.1.1. LE TYPE DE RECHERCHE

La recherche est de type exploratoire (Gauthier, 1987 ; Pourtois et Desmet, 1988), et l'approche qualitative a été privilégiée. Dans notre cas, il n'existe pas beaucoup d'information sur des projets collaboratifs avec collaboration simultanée de parties prenantes à l'externe et à l'interne au sein d'une organisation stratégique.

En accord avec la façon de faire la collecte de données en n'utilisant pas de système de mesure, mais en faisant l'étude de différents cas, notre recherche sera qualitative.

Dans notre recherche, nous utiliserons une démarche que l'on pourrait qualifier d'interprétative, car il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte.

2.2. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'épistémologie, selon Piaget (1967, p. 6), est l'étude de la constitution des connaissances valables, dans la mesure où la finalité d'une recherche est d'approfondir des connaissances sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles sa conception de la connaissance repose. « Il existe plusieurs paradigmes de recherche discutés dans les écrits, entre autres dans les travaux de Gavard-Perret, Gottelan, Haon et Jolibert (2012), de Creswell (2007), ainsi que de Guba et Lincoln (1994). Selon Hammersley (2007), la recherche peut être classifiée de diverses façons, incluant la typologie du paradigme : quantitatif/positiviste ; qualitatif/interprétativiste/constructiviste. » Dans notre recherche, nous utiliserons la typologie du paradigme qualitatif/interprétativiste/constructiviste. Nous privilégierons l'idée selon laquelle le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs milieux.

2.3. LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Nous nous intéressons ici aux projets collaboratifs, et plus précisément aux projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique avec la collaboration d'organismes externes.

De nombreuses organisations ont souvent recours à la collaboration pour accroître leur efficacité dans un contexte de développement de stratégies, de manière à répondre aux objectifs fixés. La collaboration consiste à travailler ensemble pour partager des bénéfices mutuels. Aussi, à travers la collaboration, les entreprises cherchent à partager et à réduire les risques, diminuer les coûts, offrir un service à la clientèle de qualité et atteindre un niveau de performance plus élevé (Parung et Bititci, 2006). Cette tendance s'est répandue dans le secteur électrique, celui-ci étant considéré comme un secteur stratégique et comme

un moteur économique et important pour le Québec. Ce secteur qualifié de complexe (Jamal et Getz, 1995) fait appel à plusieurs intervenants dans l'accomplissement de ses stratégies.

Diverses études ont exploré les facteurs qui affectent la performance d'une collaboration. Toutefois, il n'existe pas dans la littérature d'étude qui détermine les facteurs clés des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes au sein d'entreprises stratégiques. Cette recherche vise à appréhender une facette importante : déterminer si les facteurs qui font le succès des projets dans divers domaines sont applicables aux projets collaboratifs et identifier ce qui, au sein de projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes, favorise le succès.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs clés de succès dans le cadre de projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique et qui ont besoin de la collaboration de différentes parties prenantes (internes et externes). Les objectifs de cette recherche sont les suivants :

1. Identifier les facteurs clés de succès énoncés par Slevin et Pinto dans le contexte de projets collaboratifs au sein d'une entreprise stratégique ;
2. Classer les facteurs clés selon leur importance dans les projets collaboratifs et selon les phases d'avancement des projets.

À l'égard du premier objectif, il semble difficile d'envisager de découvrir des facteurs de succès différents de ceux énoncés par Slevin et Pinto, mais les poids relatifs des facteurs clés peuvent être différents.

À l'égard du deuxième objectif, le contexte des projets collaboratifs devrait permettre de faire ressortir les divergences en fonction des phases d'avancement des projets. Par exemple, les facteurs de LA COMMUNICATION et de LA MISSION DU PROJET

pourraient-ils être des facteurs déterminants dès les premières phases des projets ? Par ailleurs, les facteurs extérieurs, comme LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES, pourraient-ils ressortir comme des facteurs critiques tout au long du processus ?

L'intérêt de cette recherche est qu'elle met l'accent sur les facteurs qui font le succès des projets collaboratifs au sein d'une organisation stratégique avec la participation d'organismes externes. Cette étude pourrait aider les gestionnaires et décideurs publics et privés à orienter leurs décisions et leurs actions.

L'envergure de cette recherche pourrait ouvrir la voie à une réflexion sur le management de projet collaboratif pour lequel on suppose une dynamique spécifique.

2.4. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

« La sélection de la méthodologie de recherche est employée pour répondre aux questions de recherche relatives à des situations complexes ou aux questions ayant trait à l'exploration, à la description et à la compréhension de phénomènes » (Lipson, 1991 ; Morse, 1991). Des entrevues semi-dirigées recueilleront l'information en vue d'établir un contact direct avec les gestionnaires sélectionnés, et une enquête par questionnaire a été adoptée. Cette méthode a été jugée la plus adéquate pour répondre aux objectifs de l'étude. En effet, elle se caractérise par sa souplesse et permet de recueillir un nombre important d'informations (d' Astous, 2005).

Dans notre recherche, il y a beaucoup d'informations descriptives de la gestion de projet, mais il n'existe pas beaucoup d'informations relatives aux facteurs clés de succès dans le cadre de projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes au sein

d'organisations stratégiques. Cette recherche s'avère donc une contribution originale au développement du champ de connaissance d'un domaine jeune et en plein développement.

2.5. LA COLLECTE DE DONNÉES

Nos méthodes pour recueillir des données seront : un recueil de textes, des entrevues, un questionnaire web et notre propre observation du sujet d'étude.

Des entrevues recueilleront l'information en vue d'établir un contact direct avec les gestionnaires sélectionnés dans le secteur électrique canadien. La réalisation de cette première étape s'est appuyée sur une grille d'analyse des facteurs clés de succès développée par Slevin et Pinto et que l'on trouve dans le PIP. Cet instrument a été traduit en français par Jean-Marie Hazebroucq (Hazebroucq, 1992). Dans ce type d'entretien, les réponses des participants sont spontanées et non forcées, très spécifiques, concrètes et non diffusées, révélatrices et non superficielles (Gauthier, 2003). Dans la deuxième étape, le questionnaire web offre l'avantage de la souplesse et la rapidité pour obtenir les réponses, et est également moins coûteux comparativement aux autres méthodes de collecte de données (d'Astous, 2005). Cette étape consiste à valider les résultats déduits des entrevues. En plus de valider les facteurs clés de succès colligés à la première étape, on peut également vérifier l'importance relative de ces facteurs dans les différentes phases des projets collaboratifs analysés.

Le questionnaire est divisé en deux sections :

- La première section s'intéresse à faire l'historique du projet en suivant les phases du cycle de vie d'un projet (Grandmont et O'Shaughnessy, 1987), et les critères d'évaluation du projet (atteinte des objectifs liés au délai, aux

coûts et au temps, fonctionnalité, satisfaction du client et satisfaction de l'équipe du projet).

- La seconde section consiste à identifier, en reprenant chacune des phases, les facteurs qui ont favorisé ou qui ont nui à l'atteinte des objectifs.

Le PIP développé par Slevin et Pinto et qui contient 72 questions couvrant les 10 facteurs clés de succès et les 4 facteurs externes n'a pu être directement utilisé pour faire le questionnaire, étant donné la tâche fastidieuse qu'il aurait exigée de la part des personnes consultées. Il apparaissait en effet abusif de demander à des personnes très occupées qui avaient déjà accordé du temps pour l'entrevue de répondre à un questionnaire contenant 72 questions. Conséquemment, un questionnaire simple, reprenant les 10 facteurs de succès et les 4 facteurs externes, a donc été confectionné. Tous les facteurs clés définis par les auteurs s'y retrouvaient, qu'ils aient ou non été mentionnés en entrevues. Chaque facteur était expliqué en quelques mots, et d'autres ont été adaptés pour tenir compte du contexte des projets collaboratifs.

2.5.1. L'ECHANTILLONNAGE

La méthode d'échantillonnage sélectionnée est non probabiliste, 14 gestionnaires ayant été sélectionnés selon certains critères pour l'entrevue. Le contexte de la recherche étant les projets collaboratifs, de ce fait, les gestionnaires sélectionnés devaient avoir été impliqués dans au moins un projet réalisé avec la collaboration d'organismes externes.

Les gestionnaires sélectionnés viennent du secteur électrique du Québec. Leur point en commun est de travailler dans le même secteur et de développer différents projets dans des domaines variés (de génération, de transmission et de distribution de l'énergie

électrique) avec la participation d'organismes externes. Ce groupe de participants a entre 30 et 60 ans et compte entre 10 et 30 ans d'expérience dans le secteur électrique.

2.5.2. LES TYPES D'ENTREVUES

Les entrevues se sont déroulées par conférence téléphonique, selon la localisation géographique du gestionnaire. La durée varie de 30 minutes à 1 heure et 30 minutes. La semaine précédant l'entrevue, un modèle de grille d'entrevue fut envoyé par courriel aux gestionnaires afin de leur permettre de prendre connaissance du sujet d'étude et du déroulement de l'entrevue. Les entrevues ont été enregistrées sur une machine à dicter (Dictaphone). Dans le cadre de cette recherche, le contact avec les gestionnaires sélectionnés est vital. Par conséquent, et dans le but de leur offrir sécurité et confiance, les conditions et l'engagement du chercheur ont été exposés quant à l'anonymat des participants et l'utilisation des informations recueillies. Les participants étaient donc assurés que ces informations resteraient confidentielles et dans le domaine strict de la recherche.

La structure de la grille comprenait deux sections pour les questions de l'entrevue :

- La première section abordait l'historique du projet en suivant les phases du cycle de vie d'un projet (Grandmont et O'Shaughnessy, 1987), et les critères d'évaluation des projets (atteinte des objectifs liés au délai, aux coûts et au temps, fonctionnalité, satisfaction du client et satisfaction de l'équipe du projet).
- La seconde section consistait à identifier, en reprenant chacune des phases, les facteurs qui ont favorisé ou défavorisé l'atteinte des objectifs.

Cette première démarche permettait au gestionnaire sélectionné de se remémorer le déroulement du projet et d'y associer chacune des phases. On a profité de cet historique pour mentionner les principaux intervenants et le rôle joué par chacun. Des questions plus précises permettaient de clarifier les informations nécessaires à la classification du projet (des expériences avec la participation dans les projets des organismes externes à l'entreprise).

En deuxième lieu, la dernière étape de l'entrevue consistait à identifier, en reprenant chacune des phases, les facteurs clés de succès qui ont favorisé ou défavorisé l'atteinte des objectifs.

L'entrevue était semi-dirigée. Savoie Zajc (2009) définit l'entrevue semi-dirigée comme étant :

« [...] une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (p. 340).

Dans le cas du recueil de textes, il s'agit de toute l'information écrite qui peut se révéler utile et disponible dans les archives, les articles, les ouvrages, les thèses et les mémoires, les livres, les dossiers, les documents de domaine public, les journaux, les articles de revues, les essais et les études statistiques afin de compléter le peu d'information disponible.

2.5.3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Quelle que soit sa qualité, toute recherche présente forcément des limites. Les experts en techniques d'interview (Muchielli, 1972 ; Blanchet et al., 1987) précisent que « l'entrevue en face à face est la plus scientifique, et qui correspond mieux à une entrevue semi-structurée ». Elle permet d'établir l'identité du répondant et d'obtenir une meilleure qualité d'information étant donné que l'enquêteur est à même d'ajuster son instrument au niveau de compréhension de chacun (Lefrançois, 1992). De plus, selon Lefrançois, l'interview en face à face est aussi privilégiée lorsque le nombre de questions est élevé et que les répondants sont potentiellement réticents à livrer des informations. Dans notre cas, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée par téléphone, étant donné que les gestionnaires sont dans différents lieux géographiques.

2.5.4. L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE ET LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

« L'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité » (Harrison, 2000, p. 36). Dans ce contexte, et par rapport à notre méthode sélectionnée pour recueillir des données, soit l'entrevue, il importe de dire que l'éthique repose sur le dialogue entre sujets qui se reconnaissent mutuellement comme sujets. Dans le développement de cette activité, il est nécessaire de respecter trois principes qui indiquent certaines balises éthiques incontournables pour que puisse avoir lieu le dialogue. Ces trois principes sont : 1) permettre à l'autre de parler, 2) refuser de manipuler l'autre et 3) refuser de mentir à l'autre

(Malherbe, 1997). Ici, la qualité de la relation qui s'établit entre le chercheur et les participants est garante de la validité des données (Caratini, 2004). Enfin, dans ce type de recherche, nous devons prendre en considération ces principes, parce que par la nature des sources des données (des sujets humains), nous devons établir avec ces sources un traitement adéquat et respectueux des personnes.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats des entrevues et des questionnaires sont présentés. Ces résultats se subdivisent en deux parties : la présentation des facteurs clés de succès identifiés par Slevin et Pinto et les facteurs clés de succès selon les phases du projet.

3.1. LA SÉLECTION DES PROJETS

Une liste de dix (10) projets potentiels a d'abord été dressée avec le souci de couvrir l'ensemble de la typologie définie. Chaque classe et chacun des paramètres devaient être représentés par au moins un projet. L'impossibilité de rejoindre le gestionnaire du projet et d'obtenir une entrevue a ensuite réduit le nombre de projets potentiels.

Finalement, quatre (4) projets ont été retenus, ce qui apparaît toutefois suffisant pour une recherche de type exploratoire (Yin, 1984).

Les quatre (4) projets retenus appartiennent au secteur électrique du Québec (de l'entreprise Hydro-Québec, dans différents domaines [génération, transmission et distribution]) et ont besoin de la collaboration d'organismes externes et d'unités jointes aux différentes directions de l'entreprise. En matière de taille, un (1) projet entre dans la catégorie « Grand projet », deux (2) dans la catégorie « Projet de moyenne envergure » et un (1) dans la catégorie « Petit projet ».

Enfin, les quatre (4) projets sont du domaine public, donc aucun projet ne relève du domaine privé.

Tableau 9 : Projets étudiés

Secteur électrique du Québec						
Secteur privé (*)			Secteur public			
Génération	Transmission	Distribution	Génération	Transmission	Distribution	
Petit projet	/					Établir la mise à jour du logiciel MCT (Maîtrise de la configuration technique)
Projet de moyenne envergure						1. Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau 2.Établir les indicateurs de performance NATF
Grand projet						Démantèlement d'une central thermique

(*) Aucun projet n'entre dans cette catégorie.

3.2. LA PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE STRATÉGIQUE - HYDRO-QUÉBEC

Hydro-Québec est une société d'État qui est responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité au Québec.

En 2017, cette entreprise comptait plus de 19 000 employés et présentait un chiffre d'affaires de 12,5 M\$ CAN pour un bénéfice net de 2,85 M\$ CAN. Elle se divise en quatre branches majeures, dont la branche Hydro-Québec TransÉnergie qui nous intéressera dans cette recherche. Cette division a pour fonction d'exploiter le réseau de transport d'électricité le plus vaste d'Amérique du Nord, de commercialiser ses capacités de transit et de gérer les mouvements d'énergie sur le territoire québécois.

Hydro-Québec, dans son Plan stratégique 2016-2020, a établi de renforcer plusieurs initiatives structurantes afin de contribuer aux grandes priorités de l'entreprise : service à la clientèle, communication proactive, productivité et croissance. À cet effet, il est nécessaire d'assurer la pérennité et la fiabilité du réseau et d'améliorer sa performance sans compromettre la qualité du principal service : le transport d'électricité.

Dans le document de référence Plan directeur d'Hydro-Québec 2016 - 2020, on trouve la présentation détaillée des orientations et des objectifs fixés pour les prochaines années. L'orientation « Maintenir la fiabilité du réseau », visant à assurer un bon réseau en tout temps et surtout lors d'événements importants, devra intensifier les activités de maintenance sur le réseau pour limiter la hausse du taux de défaillance et réduire les bris majeurs qui pourraient avoir un impact sur l'alimentation des clients. Pour faire évoluer le réseau de transport d'électricité, il est nécessaire de le développer afin de mieux répondre aux besoins croissants des clients et d'adapter les stratégies d'exploitation en conséquence. Une planification intégrée et visionnaire permettra non seulement de répondre aux demandes des clients, mais aussi :

- De faire face aux enjeux croissants de pérennisation, de maintenabilité, de disponibilité, d'exploitabilité et de fiabilité (notamment les nouveaux critères) ;
- De tenir compte des nouveaux paradigmes sociaux et réglementaires ;

- De réaliser les projets dans des délais précis.

3.3. LA PRÉSENTATION DES PROJETS ÉTUDIÉS

Tous les projets présentés ci-dessous sont inscrits dans l'exécution des stratégies qui accompagnent les orientations envisagées dans le Plan directeur d'Hydro-Québec 2020. Il s'agit de projets qui nécessitent des directives d'organismes sans but lucratif externes à l'organisation en plus de la collaboration de plusieurs unités organisationnelles jointes aux différentes directions principales de l'entreprise avec la mission de promouvoir l'excellence dans le fonctionnement fiable et résilient du système de transmission électrique au Canada.

Secteur électrique du Québec

Secteur public

- **Établir la mise à jour du logiciel MCT (Maîtrise de la configuration technique)**

Ce projet a pour but de rédiger un document d'aide à la prise en main du logiciel MCT (Maîtrise de la configuration technique) pour les unités stratégiques de la Division Hydro-Québec TransÉnergie. Période : juillet 2018 à février 2019.

Le coût du projet s'élève à 3000 \$. Le financement a été assumé par Hydro-Québec.

Ce projet est dans la catégorie « Petit projet ».

- **Travaux de maintenance sur les équipements de remise responsable du réseau**

Ce projet a pour but de réaliser des audits des travaux de maintenance sur les équipements de remise responsable du réseau de tous les CT, des établissements du bilan de santé et des indicateurs de performance des travaux. Ce projet a besoin de la collaboration de plusieurs unités jointes à différentes divisions de l'entreprise. Période : janvier 2018 à janvier 2020.

Le coût du projet s'élève à 12 000 \$. Le financement a été assumé par Hydro-Québec.

Ce projet est dans la catégorie « Projet de moyenne envergure ».

- **Démantèlement de la centrale thermique du village de La Romaine**

Ce projet a pour but de faire le démantèlement de la centrale thermique du village de La Romaine. Elle a été construite au début des années 1970 et peut fournir une puissance de 4,1 MW. Le coût du projet s'élève à 18 M\$. Le financement a été assumé par Hydro-Québec. Date : 2016-2018.

Ce projet est dans la catégorie « Grand projet ».

- **Établir les indicateurs de performance NATF**

Le projet « Établir les indicateurs de performance North American Transmission Forum (NATF) à Hydro-Québec » s'inscrit dans l'exécution d'une stratégie qui accompagne l'orientation de « Maintenir la fiabilité du réseau » envisagée dans le Plan directeur d'Hydro-Québec 2020. Il s'agit d'un projet qui nécessite des directives d'un

organisme sans but lucratif externe à l'organisation en plus de la collaboration de plusieurs unités organisationnelles jointes aux différentes directions principales de l'organisation afin de fournir les données demandées par l'organisme NATF.

L'un des principaux avantages de la participation des membres du NATF est la possibilité de développer des comparaisons de données qui permettent à un propriétaire d'actifs et à un opérateur de disposer d'une granularité suffisante pour détecter et résoudre rapidement les problèmes. Pour prendre en charge ce type d'analyse, les informations sur le profil de l'entreprise permettent aux membres d'identifier différents groupes de pairs pour des comparaisons et des analyses comparatives pertinentes.

Il y a aussi des avantages pour les membres du NATF dans leur ensemble. Avec une participation globale plus élevée, les groupes de pairs utilisés pour l'analyse comparative sont plus complets. De plus, les données sur les pannes continueront à être utilisées dans les groupes NATF. Par exemple, le groupe des pratiques de performance et de maintenance des équipements continuera à utiliser ces données pour hiérarchiser les équipements en vue d'analyses plus détaillées et du développement de meilleures pratiques. L'équipe de métrologie utilise les données pour tracer les coûts par rapport à la fiabilité, et l'équipe de métrologie de la sécurité exploite les données de sous-causes d'erreur humaine dans quelques indicateurs. Cela peut conduire au développement de meilleures pratiques associées dans ces domaines. À mesure que des améliorations sont apportées chaque année, nous pensons que la valeur et l'utilisation des données continueront à se développer.

Ce projet appartient au secteur public dans la catégorie « Projet de moyenne envergure ».

3.4. LES RÉSULTATS

Les résultats des entrevues ont été compilés selon les trois phases d'avancement des projets et sont représentés par un tableau distinct (voir annexe 1).

- **Critère pour l'entrevue :**

Un triangle noir (▲) indique que le facteur a été mentionné comme « déterminant » du succès.

Les résultats du questionnaire ont été compilés dans un tableau avec les mêmes variables (voir annexe 2).

- **Critère pour le questionnaire :**

Le questionnaire comportait une échelle de 1 à 5 (très déterminant à peu déterminant). On a pu discriminer les « très déterminants » (cote 1) des « déterminants » (cote 2) et ainsi apporter de la précision supplémentaire (voir annexe 3).

Un triangle noir (▼) indique que le répondant a identifié le facteur comme « très déterminant », et un triangle gris (◄) indique que le répondant a identifié le facteur comme « déterminant ».

Finalement, un tableau des résultats croisés (ceux des entrevues et ceux du questionnaire) a été préparé. Les facteurs retenus sont ceux qui ont été mentionnés à la fois en entrevue et dans le questionnaire. L'interprétation des résultats est tirée de cette présentation.

Les résultats croisés se trouvent dans les tableaux suivants :

Tableau 10 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Développement

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet				
2. Le soutien de la direction générale				
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients				
5. Le personnel				
6. Les tâches techniques				
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication				
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques				
13. L'environnement				
14. L'urgence				

Facteur déterminant:

tiré de l'entrevue

tiré du questionnaire

Tableau 11 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Réalisation

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une centrale thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet				
2. Le soutien de la direction générale				
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients				
5. Le personnel				
6. Les tâches techniques				
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication				
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques				
13. L'environnement				
14. L'urgence				

Facteur déterminant:




























tiré de l'entrevue



tiré du questionnaire

Tableau 12 : Résultats croisés – Facteurs clés de succès – Phase Opérationnelle

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet				
2. Le soutien de la direction générale				
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients				
5. Le personnel				
6. Les tâches techniques				
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication				
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques				
13. L'environnement				
14. L'urgence				

Facteur déterminant:



tiré de l'entrevue



tiré du questionnaire

3.5. LES RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Les informations compilées dans les tableaux des résultats croisés sont analysées selon les perspectives suivantes :

- Les facteurs clés les plus souvent mentionnés pour l'ensemble des projets étudiés ;
- Les facteurs clés et leur importance relative dans le cycle de vie des projets.

Les facteurs clés de succès les plus souvent mentionnés par les répondants sont présentés dans l'ordre et mis en parallèle avec ceux obtenus par Slevin et Pinto (1986).

Tableau 13 : Résultats généraux

Facteurs clés de succès des projets collaboratifs	Facteurs clés de succès selon Slevin et Pinto (1986)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel ; 2. La communication ; 3. La mission du projet ; 4. Le pouvoir et les enjeux politiques (facteur incontrôlable par l'équipe de projet) ; 5. Le soutien de la direction générale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mission du projet ; 2. Les compétences du chef de projet ; 3. Les tâches techniques ; 4. L'écoute des clients ; 5. L'approbation du client.

3.5.1. LE PERSONNEL

Le premier facteur en importance ressorti de l'étude, soit LE PERSONNEL, se rapporte comme le premier facteur clé de succès dans cette recherche. Les répondants ont clairement signifié que les relations entre les membres de l'équipe influencent positivement la performance du projet dans le cadre d'un projet collaboratif. Les répondants ont mis en évidence que l'engagement des membres de l'équipe de projet et leur implication sont des facteurs primordiaux pour le succès du projet et dans l'atteinte d'un haut niveau de performance.

3.5.2. LA COMMUNICATION

Selon les répondants, LA COMMUNICATION est le deuxième facteur clé en importance. LA COMMUNICATION figure parmi les facteurs clés de succès de Slevin et Pinto (1986). Les répondants qui ont priorisé ce facteur faisaient plutôt référence au fait que la communication entre tous les membres permet de les tenir constamment au courant de tout ce qui se passe autour du projet. De ce fait, la communication doit être continue et fréquente (Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001) afin d'assurer la bonne circulation d'information.

Les projets étudiés correspondent à des projets pour lesquels la participation de plusieurs parties prenantes est nécessaire ; et la présence de plusieurs parties prenantes appartenant à différentes organisations peut susciter des divergences, notamment au niveau de la culture organisationnelle. Dans ce contexte, la communication ouverte et franche permet d'atténuer les conflits qui peuvent surgir et de réunir tous les membres autour d'une unique idée directrice. En plus, la communication accroît le niveau de confiance (Costongs et Springett, 1977), qui est nécessaire pour la réussite du projet.

Slevin et Pinto placent ce facteur en neuvième position, et dans le cadre de cette recherche, il occupe la deuxième position.

3.5.3. LA MISSION DU PROJET

LA MISSION DU PROJET est le premier facteur clé de succès identifié par Slevin et Pinto (1986) et est le quatrième facteur clé de succès de cette recherche. Les répondants ont exprimé la nécessité de clarifier les objectifs pour mener à bien un projet. Ce facteur fait donc référence à l'importance d'une bonne planification pour assurer un succès (McNeil et Hartley, 1986). Un plan détaillé permet de faire un suivi à chaque étape de l'avancement du projet et de s'assurer de son bon déroulement suivant la planification établie.

3.5.4. LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES

Le facteur clé LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES est présent dans cette phase, car plusieurs répondants ont exprimé leur point de vue quant aux situations où la disposition de collaboration entre plusieurs parties prenantes n'existe pas. Le projet « Établir les indicateurs de performance NATF » est un projet qui requiert la participation d'un organisme externe pour avoir accès à la méthodologie et développer les indicateurs, et qui requiert également la participation d'unités à l'interne de l'entreprise stratégique afin de fournir les données demandées par l'organisme. Dans le contexte d'un inventaire de données, il est primordial qu'une unité disposée à fournir de l'information collabore. Dans cette phase du projet, il était nécessaire de faire le suivi avec les gestionnaires propriétaires de ces données et de faire les adaptations et les modifications correspondantes afin d'exécuter la programmation des activités du projet.

Slevin et Pinto placent ce facteur en deuxième position des facteurs incontrôlables par l'équipe du projet, et dans le cadre de cette recherche, il occupe la quatrième position.

3.5.5. LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE figure parmi les facteurs clés de succès de Slevin et Pinto (1986), occupant la deuxième place. Dans le cadre de cette recherche, il occupe la cinquième place. Il s'agit de l'appui concret de la direction générale et de la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet. Il est impératif que la direction soit motivée par le projet et qu'elle le soutienne, qu'elle soit convaincue de son importance du projet et qu'elle y implique une équipe de travail. Sans ce soutien, la réussite du projet risque d'être fortement compromise. Dans le cas du projet « Établir les indicateurs de performance NATF », il importait que les directeurs des différentes unités impliquées interviennent dans le but d'analyser les divergences et d'établir les actions correctives pour assurer la continuité des activités du projet. Parmi les actions mises en œuvre : l'inclusion de ressources pour coder des données afin d'éviter le doublement des activités et l'affectation de plus de ressources technologiques afin de faire l'analyse des données demandées par l'organisme externe.

3.6. LES FACTEURS CLÉS À PLUS FAIBLE INCIDENCE

Certains facteurs n'occupent pas une place importante dans les résultats :

- Le pilotage et la rétroaction ;
- L'urgence ;

- L'environnement ;
- L'approbation du client ;
- Les compétences du chef de projet.

Ces facteurs ressortaient peu de lors des entrevues. Toutefois, ils étaient parfois priorisés dans les réponses au questionnaire.

Tableau 14 : Facteurs clés à plus faible incidence sur les projets étudiés

FACTEUR	PROJETS POUR LEQUEL LE FACTEUR A ÉTÉ PRIORISÉ	INSTRUMENT
LE PILOTAGE ET LA RÉTROACTION	Démantèlement d'une central thermique Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Entrevue
	Établir la mise à jour du logiciel MCT Établir les indicateurs de performance NATF	Questionnaire
L'URGENCE	Démantèlement d'une central thermique	Les deux
	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	
	Établir la mise à jour du logiciel MCT	
L'ENVIRONNEMENT	Démantèlement d'une central thermique Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau Établir la mise à jour du logiciel MCT Établir les indicateurs de performance NATF	Les deux
L'APPROBATION DU CLIENT	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau Établir la mise à jour du logiciel MCT	Questionnaire
LES COMPÉTENCES DU CHEF DE PROJET	Démantèlement d'une central thermique Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau Établir la mise à jour du logiciel MCT	Questionnaire

3.7. LES RÉSULTATS SELON LES PHASES DU PROJET

Dans cette recherche, trois phases ont été identifiées pour classer les facteurs clés selon leur importance dans les projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'une entreprise stratégique et qui ont besoin de la collaboration des différentes parties prenantes (internes et externes) pour atteindre les objectifs du projet.

Cette recherche permet de mettre en évidence certains éléments intéressants :

- La phase de développement est la phase qui permet de définir l'objectif. Le projet est formulé en analysant les points clés, les objectifs sont établis et les principales nominations et allocations des ressources sont effectuées. Le produit final de cette phase est un document qui explique ce qui sera fait avec l'approbation de la direction.
- La phase de réalisation envisage la période de planification et de mise au point du meilleur moyen d'atteindre ce qui a été proposé dans la phase de développement. L'équipe de travail est constituée, les ressources sont recherchées, le plan directeur est établi et les activités sont exécutées.
- La phase opérationnelle est la phase qui comprend la mise en service et qui se termine avec l'évaluation du projet.

Les facteurs qui sont ressortis comme les plus déterminants dans les phases décrites ci-dessus sont les suivants :

Tableau 15 : Résultats généraux – Phases du projet

Phase du projet	Facteurs clés de succès
Phase de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel ; 2. La communication ; 3. Le soutien de la direction générale ; 4. L'écoute des clients ; 5. La mission du projet.
Phase de réalisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mission du projet ; 2. Le soutien de la direction ; 3. La planification et la programmation ; 4. Le personnel ; 5. La communication ; 6. Les tâches techniques.
Phase opérationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel ; 2. La communication ; 3. Le pouvoir et les enjeux politiques ; 4. La mission du projet ; 5. Les tâches techniques.

Le tableau 15 présente les facteurs clés de succès pour chaque phase du projet. Il est important de souligner que la plupart des facteurs correspondent aux facteurs qui sont directement liés à l'équipe de projet.

3.7.1. LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Les facteurs clés qui sont ressortis comme les plus déterminants de la phase de développement sont :

- Le personnel ;
- La communication ;
- Le soutien de la direction générale ;
- L'écoute des clients ;
- La mission du projet.

La phase de développement est la phase qui permet de définir l'objectif. Le projet est formulé en analysant les points clés, les objectifs sont établis et les principales nominations et allocations de ressources sont effectuées.

Dans le contexte de projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes à l'entreprise, les répondants ont signalé, selon leurs expériences issues de la participation à d'autres projets, que dans la phase de développement, le facteur clé LE PERSONNEL est très important dû au fait que l'implication du personnel dans toutes les phases du projet et son engagement assurent la bonne conduite du projet. Si un personnel impliqué et engagé dans la conduite de projet s'assure d'atteindre les objectifs, dès lors, le projet sera plus susceptible d'être réussi et performant.

LA COMMUNICATION est l'élément le plus important dans toutes les phases du projet selon les répondants et elle figure également parmi les facteurs clés de succès de Slevin et Pinto (1986). La communication entre tous les membres permet de les tenir constamment au courant de tout ce qui se passe autour du projet. De ce fait, la

communication doit être continue et fréquente (Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001) afin d'assurer la bonne circulation de l'information. Aussi, une communication entre tous les niveaux permet de rendre l'information accessible en tout temps à tous les membres du projet. D'autre part, la communication permet de déceler à temps les problèmes qui surviennent au cours du projet et d'apporter les mesures correctives. Dans le cas du projet « Établir les indicateurs de performance NATF », il est nécessaire d'être en contact permanent avec l'organisme externe NATF étant donné que la méthodologie de ces indicateurs doit être évaluée dans chacune de ses phases en participant à des conférences en ligne.

LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE est un facteur déterminant au début de chaque projet. La direction doit croire en son projet et supporter l'équipe responsable. Dans le contexte de projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes, il est impératif d'avoir le soutien de la direction. Celle-ci doit être motivée par le projet et convaincue que cette stratégie de participation aura un impact considérable sur les objectifs de chaque projet. Voici un exemple d'exécution de ce facteur pouvant survenir lors de la phase de développement du projet « Établir les indicateurs de performance » : au cours de la définition de la stratégie de collecte de données, certaines unités manifestent des désaccords. Les directeurs et gestionnaires des différentes unités impliquées doivent donc intervenir dans le but d'analyser les divergences et d'établir les actions correctives pour assurer la continuité des activités du projet. Parmi les actions mises en œuvre : l'inclusion de ressources pour coder des données afin d'éviter le doublement des activités et l'affectation de plus de ressources technologiques afin de faire l'analyse des données demandées par l'organisme externe.

L'ÉCOUTE DES CLIENTS dans le cadre des projets collaboratifs qui ont besoin de la collaboration de plusieurs parties prenantes (internes et externes) à l'entreprise est vitale,

car il faut être en contact avec les clients afin de connaître leurs besoins et assurer les actions correspondantes à chaque phase du projet.

Le facteur clé LA MISSION DU PROJET met en évidence, dans la phase de développement, l'aspect correspondant à la bonne planification et à la clarté des objectifs. C'est le facteur, entre les facteurs clés identifiés dans les projets collaboratifs liés à la performance des projets collaboratifs. C'est le premier facteur identifié par Slevin et Pinto (1986), et dans le cadre de cette recherche, il occupe la cinquième place. Ce facteur fait référence à l'importance d'une bonne planification pour le succès d'un projet (McNeil et Hartley, 1986). L'équipe de projet sera en mesure de bien le mener lorsque les actions, à chaque phase, sont bien planifiées. Un plan détaillé permet de faire un suivi à chaque étape de l'avancement du projet et d'assurer un bon déroulement suivant la planification initialement établie.

La première phase des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes serait donc marquée par l'engagement, l'implication du personnel dans chaque phase du projet, la bonne communication, la bonne planification, la clarté des objectifs du projet, et le soutien de la direction générale.

3.7.2. LA PHASE DE RÉALISATION

Les facteurs clés qui sont ressortis comme les plus déterminants de la phase de réalisation sont :

- La mission du projet ;
- Le soutien de la direction générale ;
- La planification et la programmation ;

- Le personnel ;
- La communication ;
- Les tâches techniques.

La phase de réalisation envisage la période de planification et de mise au point du meilleur moyen d'atteindre ce qui a été proposé dans la phase de développement. L'équipe de travail est constituée, les ressources sont recherchées, le plan directeur est établi et les activités sont exécutées.

Dans cette phase, les facteurs LA MISSION DU PROJET, LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE et LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION jouent ensemble un rôle important. Parmi les tâches qui en découlent : la liaison entre les intervenants du projet, la validation des orientations du projet, la vérification de l'utilisation des ressources, la présentation de problèmes (techniques, organisationnelles), les variations dans l'échéancier et la résolution de problèmes, et le recensement des informations nécessitant une décision concernant le pilotage du projet. Dans le cas du projet « Établir les indicateurs de performance NATF », les gestionnaires ont indiqué que puisque certaines unités ont manifesté des désaccords lors du développement de la stratégie de collecte de données, il a été nécessaire de réaliser une redéfinition des objectifs et de l'affectation de ressources pendant la phase de réalisation.

Les facteurs clés LE PERSONNEL et LA COMMUNICATION sont aussi présents dans la phase de réalisation. LA COMMUNICATION entre les membres de l'équipe, dans le contexte de projets collaboratifs et dans cette phase, joue un rôle déterminant. Il est important d'avoir un réseau de communication qui favorise la circulation de l'information dans les deux sens. Comme le stipule Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), la communication entre les membres doit être ouverte et fréquente.

Le facteur clé LES TÂCHES TECHNIQUES, dans cette phase fait référence à la disponibilité des technologies et les expertises techniques de l'équipe de travail. Dans le cas des projets étudiés, la plupart ont besoin de la collaboration de différentes équipes spécialisées afin d'atteindre les objectifs établis, et il est très important de faire la distribution des tâches selon l'expertise des membres de l'équipe du projet. Étant donné qu'il y a des organismes hors Canada, il est nécessaire d'avoir accès à certaines applications et d'être membre pour avoir accès aux différents niveaux d'information. C'est le cas du NATF. Pour accéder à certaines informations, il est nécessaire d'être membre NATF et de participer à des conférences et des formations en ligne afin d'appliquer la méthodologie établie pour développer les indicateurs de performance NATF.

En somme, la deuxième phase des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes serait donc marquée par des facteurs contrôlables par l'équipe du projet où la communication, la planification et l'expertise technique des membres de l'équipe sont à l'avant-plan.

3.7.3. LA PHASE OPÉRATIONNELLE

Dans la phase opérationnelle, nous avons identifié les facteurs suivants :

- Le personnel ;
- La communication ;
- Le pouvoir et les enjeux politiques ;
- La mission du projet ;
- Les tâches techniques.

La phase opérationnelle est la phase qui comprend la mise en service et se termine avec l'évaluation du projet.

Les facteurs clés LE PERSONNEL, LA COMMUNICATION et LES TÂCHES TECHNIQUES sont des facteurs aussi présents dans la phase opérationnelle. Dans le cas des projets collaboratifs, la présence de plusieurs parties prenantes (internes et externes) peut susciter des divergences. Dans un tel contexte, LA COMMUNICATION ouverte permet d'atténuer les conflits qui peuvent survenir et de réunir LE PERSONNEL autour d'une unique idée directrice. Dans le cas du projet « Établir les indicateurs de performance NATF », l'organisme NATF est responsable de donner la méthodologie à suivre pour développer les indicateurs de performance NATF chez Hydro-Québec. Il est nécessaire de faire la validation du langage technique et de faire des réunions afin de remplir les formulaires nécessaires et fournir les données demandées par le NATF. Dans chaque phase du projet, il est très important d'être en communication et de fixer des réunions hebdomadaires, compte tenu de la magnitude des informations à fournir.

Le facteur clé LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES est aussi présent dans cette phase, car plusieurs répondants ont exprimé leur point de vue quant aux situations où la disposition de collaboration entre plusieurs parties prenantes n'existe pas. Le projet « Établir les indicateurs de performance NATF » est un projet qui requiert la participation d'un organisme externe pour avoir accès à la méthodologie et développer les indicateurs, et qui requiert également la participation d'unités à l'interne de l'entreprise stratégique afin de fournir les données demandées par l'organisme. Dans le contexte d'un inventaire de données, il est primordial qu'une unité disposée à fournir de l'information collabore. Il était aussi nécessaire de faire le suivi avec les gestionnaires propriétaires de ces données et de faire les adaptations et les modifications correspondantes afin d'exécuter la programmation des activités du projet.

La troisième phase des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes serait donc marquée par des facteurs contrôlables et incontrôlables par l'équipe de projet où le personnel, la communication, les tâches techniques et le pouvoir et les enjeux politiques sont à l'avant-plan.

CHAPITRE 4

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche était d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent des projets collaboratifs se déroulant au sein d'une entreprise stratégique et qui ont besoin de la collaboration de différentes parties prenantes (internes et externes). Pour atteindre cet objectif, les analyses des entrevues et des questionnaires réalisés ont été utilisées. L'entrevue et le questionnaire ont été adressés à un échantillon de gestionnaires du secteur électrique public du Québec appartenant à divers domaines (génération, transmission et distribution).

Cette recherche a permis de valider les facteurs clés de succès dans un contexte différent des précédentes recherches. Les études antérieures se sont beaucoup intéressées aux projets d'infrastructure et de construction, et de technologies de l'information. La présente recherche a tenté d'explorer et de comprendre les facteurs clés de succès des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes.

Les résultats de cette recherche ont démontré que la réussite de ce type de projet passe par de bonnes relations entre les différentes parties prenantes qui intègrent le projet et qu'il y a d'autres facteurs à prendre en compte, tels que la vision partagée, l'objectif en commun, la confiance, et l'engagement et l'implication des membres pour garantir le succès des projets de type collaboratif avec la participation d'organismes externes.

Parmi les facteurs de la catégorie « contrôlable » par l'équipe du projet, cette recherche a identifié comme facteurs clés de succès : LE PERSONNEL, LA COMMUNICATION, LA MISSION DU PROJET ET LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE. Dans la catégorie « incontrôlable » par l'équipe du projet se trouve le facteur


































LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES. Tous ces facteurs ont une grande influence sur le succès des projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes.

En ce qui concerne les facteurs reliés aux projets collaboratifs avec la participation d'organismes externes, il est important de considérer la complexité du projet comme un élément qui peut influencer négativement le succès. Il est intéressant de constater que dans le cas où des organisations internes et externes participent au projet, une grande complexité est générée. Cette information mériterait d'être explorée plus en profondeur dans une autre étude.

ANNEXES

ANNEXE 1 RÉSULTATS DES ENTREVUES

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS DE L'ENTREVUE PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet				
2. Le soutien de la direction générale				
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients				
5. Le personnel				
6. Les tâches techniques				
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication				
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques				
13. L'environnement				
14. L'urgence				







































Facteur déterminant:



facteur déterminant du succès

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS DE L'ENTREVUE

PHASE RÉALISATION

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet				
2. Le soutien de la direction générale				
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients				
5. Le personnel				
6. Les tâches techniques				
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication				
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques				
13. L'environnement				
14. L'urgence				

Facteur déterminant:



facteur déterminant du succès

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS DE L'ENTREVUE
PHASE OPÉRATIONNELLE

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet	▲	▲	▲	▲
2. Le soutien de la direction générale				▲
3. La planification et la programmation				
4. L'écoute des clients	▲	▲		▲
5. Le personnel	▲	▲	▲	▲
6. Les tâches techniques	▲		▲	▲
7. L'approbation du client	▲	▲	▲	
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication	▲	▲	▲	▲
10. La gestion des problèmes		▲	▲	▲
11. Les compétences du chef de projet				
12. Le pouvoir et les enjeux politiques	▲	▲	▲	▲
13. L'environnement	▲			
14. L'urgence				

Facteur déterminant:



facteur déterminant du succès

ANNEXE 2 RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS PAR LE QUESTIONNAIRE PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet	▲	▲	◀	◀
2. Le soutien de la direction générale	▲	▲	◀	▲
3. La planification et la programmation	▲		◀	◀
4. L'écoute des clients	▲	▲	◀	▲
5. Le personnel	▲	▲	▲	▲
6. Les tâches techniques		▲		▲
7. L'approbation du client	▲			
8. Le pilotage et la rétroaction		▲	▲	
9. La communication	▲	▲	▲	▲
10. La gestion des problèmes				
11. Les compétences du chef de projet				▲
12. Le pouvoir et les enjeux politiques	▲		▲	◀
13. L'environnement			◀	◀
14. L'urgence				

Facteur déterminant:



Très déterminant



déterminant

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS PAR LE QUESTIONNAIRE

PHASE RÉALISATION

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet	▲	▲	▲	▲
2. Le soutien de la direction générale	▲	▲	▲	▲
3. La planification et la programmation	▲	▲	▲	▲
4. L'écoute des clients	◐	◐		
5. Le personnel	▲	▲	▲	▲
6. Les tâches techniques	▲	▲	▲	▲
7. L'approbation du client				
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication	▲	▲	▲	▲
10. La gestion des problèmes	◐	▲	▲	▲
11. Les compétences du chef de projet	◐	◐	◐	▲
12. Le pouvoir et les enjeux politiques	▲	▲	▲	▲
13. L'environnement	◐	▲	◐	
14. L'urgence	▲		◐	

Facteur déterminant:



Très déterminant



déterminant

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS OBTENUS PAR LE QUESTIONNAIRE PHASE OPÉRATIONNELLE

Facteurs Vs. Projets	Secteur électrique du Québec			
	Génération	Transmission		
	Démantèlement d'une central thermique	Travaux de maintenance sur les équipements de remise en charge du réseau	Établir la mise à jour du logiciel MCT	Établir les indicateurs de performance NATF
1. La mission du projet	▲	▲	▲	
2. Le soutien de la direction générale		◄	◄	◄
3. La planification et la programmation				▲
4. L'écoute des clients		▲	▲	▲
5. Le personnel	▲	▲	▲	▲
6. Les tâches techniques	▲		◄	◄
7. L'approbation du client	◄	◄		◄
8. Le pilotage et la rétroaction				
9. La communication	▲	▲	▲	▲
10. La gestion des problèmes				▲
11. Les compétences du chef de projet	▲	◄		◄
12. Le pouvoir et les enjeux politiques	▲	▲	▲	▲
13. L'environnement	◄			▲
14. L'urgence				

Facteur déterminant:



Très déterminant



déterminant

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE

**Questionnaire sur les facteurs clés de succès dans le management des projets collaboratifs
avec la participation des parties prenantes internes et externes au sein d'une entreprise
stratégique**

Par

Yetzy Carolina Ramirez Levy

Gestionnaire: _____

Date: _____

Nom du projet: _____

S'il vous plaît retourner à l'adresse e-mail suivante: yetzycramirezl@yahoo.com

Important!

Questionnaire sur les facteurs clés de succès dans le management des projets collaboratifs avec la participation des parties prenantes internes et externes au sein d'une entreprise stratégique

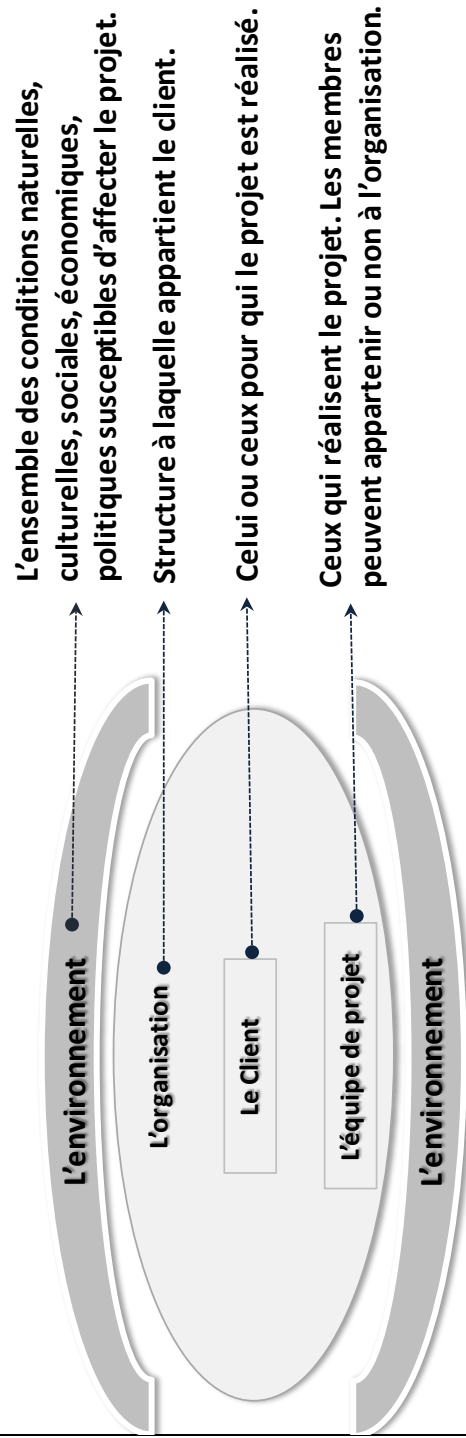
* Le cycle de vie du projet est constitué de 3 phases:

- La phase de développement,
- La phase de réalisation et
- La phase opérationnelle

* Le succès s'évalue par l'atteinte des objectifs du project en terme de:

- de coûts,
- de délai,
- de qualité,
- de fonctionnalité
- de satisfaction du client et
- de satisfaction de l'équipe de projet

* Le client du projet, l'organisation, l'environnement



La question ...
Jusqu'à quel point (sur une échelle de 1 à 5) les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans l'atteinte des objectifs du projet?

Comment y répondre

Il est préférable de lire l'ensemble des facteurs une première fois avant de répondre.

Encerclez sur l'échelle le nombre correspondant à votre réponse.

Indiquez par un "X" pour quelle(s) phase(s) du projet ce facteur a été le plus marquant.

Exemple:

1. **La mission du projet**

Les buts et objectifs du projet étaient clairs pour tous les membres de l'équipe. Les objectifs étaient cohérents entre eux. L'équipe de projet percevait que le projet aurait des conséquences bénéfiques su l'organisation

Une réponse comme celle-ci indique que la mission du projet a été déterminante, surtout à la phase de développement. Elle ne signifie pas nécessairement que la mission du projet était claire pour tous ou que les objectifs étaient cohérentes. Il pourrait même en être tout autrement. Ainsi, le projet peut avoir connu, à cette phase, des faiblesses liées à la compréhension de sa mission qui ont entraîné par la suite des dépassements de coûts, de délai. Ce qui importe faire ressortir les principaux facteurs qui ont favorisé ou défavorisé l'atteinte des objectifs du projet.

Très déterminant	1	2	3	4	5	Peu déterminant	Développement	Réalisation	Opérationnelle
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jusqu'à quel point (sur une échelle de 1 à 5) les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans l'atteinte des objectifs du projet ?		
Facteurs (identifiés par Stevin et Pinto, 1988)	Échelle	Phases
1. La mission du projet Les buts et objectifs du projet étaient clairs pour tous les membres de l'équipe. Les objectifs étaient cohérents entre eux. L'équipe de projet percevait que le projet aurait des conséquences bénéfiques sur l'organisation.	Très déterminant 1 2 3 4 5 Peu déterminant	Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/>
2. Soutien du "Client-promoteur" Le client a accordé suffisamment de ressources (capitaux, temps...). Il a accordé une marge de manœuvre suffisante à l'équipe de projet. Il a soutenu l'équipe dans les moments de "crise".	Très déterminant 1 2 3 4 5 Peu déterminant	Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/>
3. Compétences du chef de projet Le chef de projet avait des compétences interpersonnelles, administratives et techniques appropriées à la réalisation du projet. Il avait les capacités nécessaires pour diriger l'équipe.	Très déterminant 1 2 3 4 5 Peu déterminant	Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/>
4. La planification et la programmation Dès le départ, les compétences du personnel devant constituer l'équipe de projet avaient bien été identifiées. Le budget nécessaire au projet était bien détaillé. Il existait un déroulement détaillé du projet (plan d'action).	Très déterminant 1 2 3 4 5 Peu déterminant	Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/>
5. L'écoute des clients Les besoins des clients étaient connus. Tous les clients ont bien été consultés sur le projet. Le projet satisfaisait les véritables besoins des clients-usagers.	Très déterminant 1 2 3 4 5 Peu déterminant	Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/>

Jusqu'à quel point (sur une échelle de 1 à 5) les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans l'atteinte des objectifs du projet ?		
Facteurs (identifiés par Stevin et Pinto, 1988)	Échelle	Phases
<p>6. Le pouvoir et les enjeux politiques Les enjeux politiques de l'organisation ont favorisé la réalisation du projet. Les intérêts personnels de certains membres influents de l'organisation ont été servis.</p>	<p>Très déterminant 1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/></p>
<p>7. Le personnel Les membres de l'équipe de projet avaient les compétences professionnelles et techniques pour réaliser le projet. Les membres de l'équipe se sont impliqués profondément et comprenaient ce qu'est une équipe de projet. Il y avait suffisamment de personnel.</p>	<p>Très déterminant 1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/></p>
<p>8. Les tâches techniques Les technologies et les expertises techniques étaient disponibles. Les technologies choisies marchent bien. Le personnel comprenait la tâche spécifiques du projet. Des experts et consultants extérieurs ont été désignés pour rendre un avis critique sur le projet.</p>	<p>Très déterminant 1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/></p>
<p>9. L'environnement Des événements extérieurs incontrôlables ont affecté la réalisation. Le projet a connu des opportunités, des événements heureux, des chances...</p>	<p>Très déterminant 1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/></p>
<p>10. L'acceptation du client Le projet a bien été vendu au futur client-usager. Une présentation adéquate a été développée. Le client était informé régulièrement de l'avancement des travaux et des problèmes rencontrés.</p>	<p>Très déterminant 1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Opérationnelle <input type="checkbox"/></p>

Jusqu'à quel point (sur une échelle de 1 à 5) les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans l'atteinte des objectifs du projet?		
Facteurs (identifiés par Stevin et Pinto, 1988)	Échelle	Phases
<p>11. Le pilotage et la rétroaction Les écarts entre les prévisions et les réalisations ont été calculés régulièrement et analysés avec les membres de l'équipe. Les réunions d'évaluation de l'avancement étaient régulières. Quand les budgets et les plans étaient révisés, le client et tous les membres en étaient informés.</p>	<p>Très déterminant</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement</p> <p>Réalisation</p> <p>Opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>12. L'urgence La perception de l'importance du projet ou du besoin de le mettre en service le plus tôt possible.</p>	<p>Très déterminant</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement</p> <p>Réalisation</p> <p>Opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>13. La communication Le réseau d'information entre tous les participants était de qualité. Toutes les propositions et suggestions émises ont fait l'objet d'une réponse. Les résultats des réunions étaient diffusés systématiquement.</p>	<p>Très déterminant</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement</p> <p>Réalisation</p> <p>Opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>14. La gestion des problèmes Des actions étaient immédiatement recherchées lors de l'apparition de problèmes. Les membres de l'équipe connaissaient les "zones à problèmes". Il n'y avait aucune pudeur à recourir aux aides extérieures.</p>	<p>Très déterminant</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement</p> <p>Réalisation</p> <p>Opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>15. Autre facteur: Expliquer:</p>	<p>Très déterminant</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Peu déterminant</p>	<p>Développement</p> <p>Réalisation</p> <p>Opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BACCARINI, David.1999. «The logical framework method for defining project success» *Project Management Journal*, vol.30, n°4, p25-32.
- BAKER, Bruce N.; Fisher, Dalmar.; Murphy, David C.1974. «Factors affecting project success» of Proceedings PMI Seminar.
- BARRATT, Mark. 2004. «Understanding the meaning of collaboration in the supply chain» *Supply Chain Management*, vol.9, n°1, p30-42.
- BECKETT, Ronald C. 2005. «Collaboration now a strategy necessity». *Handbook of Business Strategy*, p327-332.
- BISSONNETTE, L. 1996. «Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques». Mémoire de maîtrise. Rimouski: Université du Québec à Rimouski, 87 p.
- BITITCI, Umit S., Veronica Martinez, Pavel Albores et Joniarto Parung. 2004. «Creating and managing value in collaborative networks». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.34, n°3/4, p251-268.
- BROTHERTON, B. and I. Shaw. 1996. «Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.15, n°2, p113-135.
- CAMARINHA-Matos, Luis M. and Hamideh Afsarmanesh. 2006. «Collaborative networks: value creation in a knowledge society». In *Proceedings of PROLAMAT'06-Shangai, China*, p1-14.
- CHOQUETTE, Ghislaine.1986. « Les communications dans la réussite d'un événement » *Dans Téoros*, vol.5, n° 2.
- CLELAND, David I. 1986. « Measuring success the owner's viewpoint» of Proceedings PMI Seminar.

- DE WIT, Anton. 1988. «Measurement of project success». *International Journal of Project Management*, vol.6. n°3, p164-170.
- ECCLES, Robert G. 2001. «Le manifeste de l'évaluation des performances». In *Les systèmes de mesure de la performance*. pAO-65. Paris: Les Éditions d'organisations.
- GENEST, Bernard-André et Tho Han Nguyen, *Principes et techniques de la gestion de projet*, Les Éditions Sigma Delta, 3^e édition, 2002.
- GRAY, Clifford F. et Erik W. Larson, *Management de projet*, adaptation française Guillotte/Charbonneau, 2^e édition, Montréal, Chenelière McGraw-Hill , 2014.
- HAZEBROUCK, Jean-Marie. 1993. «Les facteurs clés de succès dans le management de projets». *Revue Internationale en gestion et management de projets*, p.27-40.
- KERZNER, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 4^{ème} edition. New York: Van Nostrand Reinhold. 1023 p.
- LEIDECKER, Joel K. and Albert V. Bruno. 1984. «Identifying and using critical success factors ». *Long Range Planning* vol.17, n° 1, P 23-32.
- LIM, C.S. and Mohamed M. Zain. 1999. «Criteria of project success: an exploratory re-examination», *International Journal of Project Management*, vol.17, no4, p243-248.
- MATTESICH, Paul, Marta Murray-Close and Barbara Monsey. 2001. *Collaboration: what makes it work?* 2^{eme} Edition. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 82.
- MARITI, P. and R.H. Smiley. 1983. «Co-operative agreements and the organization of Industry», *The Journal of Industrial Economics*, vol.31, n°4, p437-451.
- MINTZBERG, Henry, *Le management - Voyage au centre des organisations*, Éditions Agence d'Arc, 1990.
- O'SHAUGHNESSY, Wilson. 2007. « La conception et l'évaluation de projet », tome 2. Les Éditions SMG, Département des sciences de la gestion. Université du Québec à Trois Rivières.

- PARKINSON, Carolyn. 2006. «Building successful collaborations: A guide to collaboration among non-profit agencies and between non-profit agencies and businesses ». Cambridge and North Dumfries Community Foundation.
- PARUNG, Joniarto and Umit S. Bititci. 2006. «A conceptual metric for managing collaborative networks», Journal of Modelling in Management, vol.1, n°2, p: 16-136.
- PEPDS. 2004. «Success factor ». Performance evaluation and professional development system. Consulté sur www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf.
- PÉPIN, Richard Gestion des équipes de travail, Les Editions SMG, 2005.
- PRÉFONTAINE, Lise, Line Ricard et Hélène Sicotte. 2001. «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics: État de la situation». Rapport de recherche préparé pour le CEFRIO.
- PRÉFONTAINE, Lise, Line Ricard et Hélène Sicotte. 2002. «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics: constats et défis». Rapport de recherche préparé pour le CEFRIO.
- PROJET MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (2006). «The changing bias of project management research» <https://www.pmi.org/learning/library/changing-bias-project-management-research-8007>. Project life cycle. Consulté le 15 octobre 2018.
- PROJET MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (2014). GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (éd. Cinquième). Projet Management Institute, Inc.
- RAJAABELINA, Lova. 2007. «Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration: le cas du secteur touristique». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. Montréal. 113 p.
- RAJAABELINA, Lova, Fabien Durif et Line Ricard. 2007. «Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique: une procédure de comparaison des études de cas sur la route des vins». AFM 2007.

RAMONJAVELO, Valéry, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Line Ricard. 2006. «Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle ». *Canadian Public Administration*, vol.49, p.350-374.

