

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**ENQUÊTE EXPLORATOIRE SUR LES ACTIVITÉS RÉELLES DU CHEF  
DE PROJET AU QUÉBEC**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en Gestion de Projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès science

PAR

© **Malika BOUZAACHANE**

DÉCEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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



À la mémoire de mon père  
Lahcen Bouzaachane.

À mon très cher époux  
Marcel Roy, qui a toujours été là  
pour moi pour me soutenir dans les  
moments difficiles de mon travail  
et surtout pour sa patience.

À mon trésor bébé Samy.

À ma famille au Maroc.

À ma belle famille en  
Gaspésie.

À mes amis(es) au Maroc et  
à Rimouski.

Je dédie ce mémoire.



## ***REMERCIEMENTS***

En tout premier lieu, j'aimerais remercier mon directeur de recherche, monsieur Bruno Urli, pour l'aide et l'encouragement prodigués tout au long de ma recherche. Son soutien, son expertise, ses conseils et sa disponibilité ont rendu mon travail plus riche et plus agréable. Je tiens aussi à remercier l'UQAR pour les moyens mis à ma disposition, le corps professoral et le personnel de la bibliothèque pour leur collaboration. J'aimerais spécialement présenter ma sincère reconnaissance au directeur de programme, le professeur Pierre Cadieux, pour son approche à l'enseignement et la bonne humeur qu'il a toujours témoignée à mon égard.

Je tiens à remercier mon cher époux Marcel Roy, pour son précieux soutien et ses encouragements tout au long de mon cursus universitaire et ainsi que mon cher bébé Samy Amir Roy.

Je voudrais remercier ma chère mère Fatima Taznacht, mes chers frères Ahmed, Driss, Mostapha, Hicham et à leurs épouses, ma chère sœur Khadija et son époux Mehdi, pour leur amour et leur soutien indéfectible.

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

Finalement, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin pour leur soutien, leur encouragement et leurs conseils pour mener à terme mon projet de mémoire.



## *RÉSUMÉ*

Le passage d'une organisation fonctionnelle, structurée par métiers et fonctions à une organisation transversale par projets, s'est traduit par l'émergence d'un nouveau métier dans l'entreprise, celui de chef de projet. Dans la littérature, le métier de chef de projet est souvent envisagé de façon idéale. En effet plusieurs travaux portent sur le rôle et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences que doit détenir le chef de projet « idéal ». Cependant, peu de travaux se sont intéressés aux activités réelles des gestionnaires de projets. Néanmoins, quelques études se sont penchées sur l'activité des gestionnaires au sens large mais de telles études ne se retrouvent pas dans le domaine du management de projet et ceci, bien que de très récents travaux se mettent à s'interroger sur l'impact de ce type de mode de gestion sur la santé des travailleurs et à se demander si le projet n'est pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations. S'intéresser aux activités réelles du gestionnaire de projet nous apparaît aujourd'hui nécessaire et consiste donc à faire une description minutieuse de ce que fait le chef de projet au quotidien et non pas de ce qu'il devrait faire ou de ce qu'il devait faire et qu'il n'a pas fait.

L'objectif de notre recherche, que l'on pourrait qualifier de descriptive, vise à présenter un portrait des activités quotidiennes des chefs de projet au Québec. Pour aborder ces questions, nous avons recouru à une méthode d'observation indirecte, le questionnaire. Cette méthode de recueil d'information a été privilégiée car elle permet généralement d'interroger un nombre plus important de chefs de projet et ainsi de donner à la recherche une certaine représentativité au niveau des résultats obtenus et de permettre une analyse de différentes variables comme la nature des projets, l'ancienneté des gestionnaires de projet ou encore leur formation académique.



## *TABLE DES MATIÈRES*

<i>REMERCIEMENTS</i> .....	VII
<i>RÉSUMÉ</i> .....	IX
<i>TABLE DES MATIÈRES</i> .....	XI
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	XV
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	XVII
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i> .....	XXI
<i>CHAPITRE 1</i> .....	1
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i> .....	1
<i>CHAPITRE 2</i> .....	5
<i>LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</i> .....	5
2.1. INTRODUCTION.....	5
2.2. RECENSION DES ECRITS ET QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE.....	6
2.2.1. Travaux de recherches sur les gestionnaires traditionnels .....	7
2.2.1.1. Travaux de recherches de Mintzberg .....	7
2.2.1.2. Travaux de recherches de Barabel & Meier 2002 .....	9
2.2.1.3. Travaux de recherches de Raveleau.....	12
2.2.2. Travaux de recherches sur l'activité des gestionnaires de projet.....	14
2.2.2.1. Les compétences professionnelles .....	14

2.2.2.1.1. Les compétences professionnelles du chef de projet pour le PMI .....	15
2.2.2.1.2. Les compétences professionnelles du chef de projet, Garel, Giard et Midler (2004).....	16
2.2.2.1.3. Les compétences professionnelles du chef de projet, Crawford (2005).....	18
2.2.2.1.4. Les compétences professionnelles du chef de projet, El-Sabaa (2001).....	18
2.2.2.2. Les rôles du chef de projets .....	20
2.2.2.2.1. Travaux de recherches de Hobbs (1989) et Ménard (1995).....	20
2.2.2.2.2. Travaux de recherches de Sommerville, Craig et Hendry (2010).....	21
2.2.2.3. Les activités réelles de chef de projet.....	22
2.2.2.3.1. Travail de recherche de Pineau (2008).....	22
2.2.2.3.2. Travail de recherche de Leroy (2006) sur les situations managériales.....	23
2.3. CONCLUSION DE LA LITTERATURE .....	26
CHAPITRE 3 .....	29
<i>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RESULTATS ...</i>	29
3.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	29
3.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNEES .....	32
3.2.1. Identification du répondant.....	32
3.2.2. Identification de l'entreprise, ministère ou organisme .....	47
3.2.3. La répartition du temps de travail du gestionnaire de projets .....	53
3.2.4. Le style de direction .....	78
3.3. ANALYSE COMPARATIVE DES DONNEES.....	88
Thème 1. Les rôles joués par les gestionnaires .....	88
Thème 2. Importance des rôles joués par les gestionnaires.....	90
Thème 3. Supports de communication utilisés par les gestionnaires.....	91

Thème 4. Contacts des gestionnaires lors des activités quotidiennes.....	92
Thème 5. L'intensité des activités quotidiennes des gestionnaires .....	93
Thème 6. Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance.....	94
3.4. ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES .....	95
3.4.1. Relation entre hommes et femmes au niveau des principaux obstacles rencontrés en gestion de projet. ....	95
3.4.2. Relation entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés. ....	96
3.4.3. Relation entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets en charge .....	97
3.4.4. Relation entre les différents rôles assumés par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des tensions et le nombre de projets gérés .....	98
3.4.5. Relation entre les formations académiques acquises par les répondants et le nombre d'année de travail pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet.....	99
CHAPITRE 4.....	101
<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i> .....	101
ANNEXES.....	105
ANNEXE 1: LETTRE D'INVITATION.....	105
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE.....	107
ANNEXE 3 : TABLEAU CROISE DE LA RELATION ENTRE HOMMES ET FEMMES AU NIVEAU DES PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRES EN GESTION DE PROJET.....	125
ANNEXE 4: TABLEAU CROISE DE LA RELATION ENTRE LE NOMBRE D'ANNEES D'EXPERIENCES DANS UNE FONCTION RELIEE A LA GESTION DE PROJET ET LE NOMBRE DE PROJETS GERES.....	127
ANNEXE 5 : TABLEAU CROISE DE LA RELATION ENTRE LE NOMBRE D'ANNEES D'EXPERIENCES ET LE BUDGET DES PROJETS EN CHARGE .....	129

<b>ANNEXE 6: TABLEAU CROISE DE LA RELATION ENTRE LES DIFFERENTS ROLES ASSUMES PAR LE GESTIONNAIRE DE PROJET QUI SONT SUSCEPTIBLES D'INDUIRE DES TENSIONS ET LE NOMBRE DE PROJETS GERES.....</b>	<b>131</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>133</b>

## *LISTE DES TABLEAUX*

Tableau 1: les rôles des managers selon Mintzberg (1973).....	9
Tableau 2 : Structure de l'emploi du temps des PDG selon les rôles joués .....	10
Tableau 3: Importance des rôles joués par le PDG.....	10
Tableau 4 : Intensité des activités quotidiennes.....	12
Tableau 5 : Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance .....	12
Tableau 6: Exemples d'activités des dirigeants selon leurs caractéristiques.....	13
Tableau 7: Les compétences du chef de projet selon le PMI.....	16
Tableau 8: Les différences entre les chargés de projet et les gestionnaires.....	19
Tableau 9: Les rôles et fonctions du gérant de projet .....	21
Tableau 10: Les types de compétences pour gérer un projet dans l'organisation .....	22
Tableau 11 : Types de critères utilisés pour évaluer les chefs de projets .....	23
Tableau 12 : Caractérisation des rôles managériaux tenus par l'acteur projet. ....	25
Tableau 13 : Les rôles managériaux tenus par l'acteur projet. ....	26
Tableau 14 : Structure de l'emploi du temps des gestionnaires selon les rôles joués.....	89
Tableau 15 : Importance des rôles joués par les gestionnaires .....	90

Tableau 16 : Supports de communication utilisés par les gestionnaires .....	92
Tableau 17 : Contacts des gestionnaires lors des activités quotidiennes .....	93
Tableau 18: L'intensité des activités quotidiennes .....	93
Tableau 19: Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance .....	94
Tableau 20: Relation entre femmes et hommes au niveau des principaux obstacles rencontrés en gestion de projet.....	95
Tableau 21: Relation entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés. ....	96
Tableau 22 : Relation entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets en charge .....	97
Tableau 23: Relation entre les différents rôles assumés par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des tensions et le nombre de projets gérés. ....	99
Tableau24: Relation entre les formations académiques acquises par les répondants et le nombre d'année de travail pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet...	100

## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1: Identification des répondeurs par le sexe .....	33
Figure 2: Identification des répondeurs par leur âge .....	34
Figure 3: La répartition par niveau de formation académique .....	35
Figure 4 : La répartition de plus haut niveau de scolarité des GP .....	36
Figure 5 : Le nombre de GP détenant le certificat PMP .....	37
Figure 6 : La répartition des années d'expériences en gestion de projet .....	38
Figure 7: Le type de projets gérer par les GP .....	39
Figure 8 : La répartition de la première expérience obtenue .....	40
Figure 9 : Les différentes facettes touchées par le GP.....	41
Figure 10: Les différents types d'intervention du GP .....	42
Figure 11: Les raisons pour devenir un GP .....	43
Figure 12: La répartition d'années travaillées pour obtenir 1er poste GP .....	44
Figure 13 : Le type de projet gérer par le GP .....	45
Figure 14 : La nature du projet en charge .....	46
Figure 15: La répartition du budget des projets en charge .....	47
Figure 16 : Le statut de l'entreprise.....	48
Figure 17 : Répartition selon le secteur d'activité de l'entreprise .....	49
Figure 18: Répartition selon le chiffre d'affaire.....	50

Figure 19: Répartition selon le nombre des salariés .....	51
Figure 20: Répartition selon la structure organisationnelle de l'entreprise .....	52
Figure 21: La SO ou le gestionnaire de projets préfère travailler .....	53
Figure 22: Répartition des heures d'arrivée au travail.....	54
Figure 23: Répartition des heures de départ du travail.....	55
Figure 24 : Répartition des heures en moyenne consacrées au travail.....	56
Figure 25 : Variation de nombre d'heures consacré au travail .....	57
Figure 26 : Répartition d'heures moyenne consacrées le soir à domicile.....	58
Figure 27 : Répartition d'heures moyenne consacrées la fin de semaine .....	59
Figure 28 : Répartition des congés annuels des GP .....	60
Figure 29 : Répartition des participations des GP .....	61
Figure 30 : Taux de planification de l'agenda pour la semaine.....	62
Figure 31 : Taux de planification de l'agenda pour le mois .....	64
Figure 32 : Taux de planification de l'agenda pour le trimestre.....	65
Figure 33 : Taux de planification de l'agenda pour l'année.....	66
Figure 34 : Taux de plages horaires journaliers non programmés .....	67
Figure 35 : Les activités planifiées non commencé .....	68
Figure 36 : Répartition de temps de travail parmi les activités de gestion de projet .....	70
Figure 37: Les activités auxquelles GP aimeraient consacrer plus de temps.....	71
Figure 38 : Répartition de temps de travail parmi les rôles joués .....	72

Figure 39 : Les rôles auxquelles GP aimeraient consacrer plus de temps.....	73
Figure 40 : Les rôles assumés par GP susceptibles d’induire des tensions .....	74
Figure 41: Les différents rôles assumés par GP susceptibles d’induire des tensions.....	76
Figure 42 : Répartition du temps de travail parmi les modes de communication .....	77
Figure 43: Répartition à 100% des contacts GP lors des activités quotidiennes .....	78
Figure 44 : Les termes qui caractérisent le mieux le métier de GP .....	80
Figure 45 : La répartition des 3 termes les plus importants pour les GP .....	81
Figure 46 : La répartition des études qui semblent les plus utiles à un GP .....	82
Figure 47 : Évaluation des Habilités des GP .....	84
Figure 48 : Variation du retard d'une activité déjà planifiée.....	85
Figure 49 : Les raisons qui amènent GP à retarder une activité déjà planifiée.....	86
Figure 50 : Les principaux obstacles rencontrés en gestion de projet .....	87



## *LISTE DES ABRÉVIATIONS*

GP : Gestionnaire de projet

GT : Gestionnaire traditionnel

SO : Structure organisationnelle



## CHAPITRE 1

### *INTRODUCTION GÉNÉRALE*

Le management de projet s'est généralisé à partir de la fin des années 1980 (Garel, 2003) et ne paraît plus relever d'un seul phénomène de mode managériale (Midler, 1986). Nos sociétés modernes sont devenues des 'sociétés à projets' (Asquin, Falcoz et Picq, 2005) et les projets concernent autant les institutions (publiques ou privées) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux...). Le management de projet a diffusé dans les secteurs les plus divers et les organisations les plus variées, de l'association à la multinationale, de l'hôpital à la communauté urbaine, et il n'est plus réservé aux grandes firmes d'ingénierie ou de construction, donc bien loin de son berceau historique d'origine. Il s'est largement institutionnalisé. Ce phénomène se manifeste par de nombreux indices convergents: multiplication des publications et salons professionnels, foisonnement de l'offre de formation et de consultance spécialisée sous des modalités les plus diverses, développement des associations professionnelles<sup>1</sup> proposant autant de référentiels de connaissances et de dispositifs de certification, diffusion de normes (Afnor X50-105, Afnor

---

<sup>1</sup> Créé aux États-Unis en 1969, le PMI (Project Management Institute) est une association qui organise et regroupe les professionnels en management de projet et qui regroupe aujourd'hui près de 300 000 membres dans 171 pays. D'autres institutions professionnelles ont identifié des bonnes pratiques et ont contribué à la diffusion d'un modèle instrumental de la gestion de projet. Notons l'AFITEP en France, connue aujourd'hui sous le nom de "L'Association Francophone de Management de Projet" et qui participe depuis 1982 au développement de la gestion de projet. Nous pouvons aussi penser à l'international Project Management Association (IPMA) qui fédère une quinzaine d'associations européennes dont L'AFITEP.

10004, RG 040, DoD's, etc.), de modèles dits de « maturité », de clubs ou « think tanks » à accès sélectif (Club de Montréal, Club de Tours, ECOSIP)... C'est également à partir du début des années 1990 que la notion de projet a pu conquérir une place dans le domaine des sciences de gestion<sup>2</sup> et le management de projet fait dorénavant l'objet d'une recherche académique diversifiée et prolifique. Le projet est ainsi considéré comme un mode d'organisation, plus largement comme un dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire plus récemment comme fondement d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Bréchet et Desreumaux, 1999, 2004), d'une économie de «projets» (Auregan et Joffre, 2002, 2003), de l'avènement d'une «cité des projets» constitutive d'une nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette omniprésence du mode projet renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble être la panacée universelle, l'instrument permettant à «... l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon.» (Asquin, Falcoz et Picq, 2005).

Le recours de plus en plus fréquent à des structures temporaires de type projet dans tous les secteurs de l'activité économique et sociale, pose des problèmes aux acteurs de la gestion des ressources humaines qui ont moins initié que subi cette évolution. Car, même si les formations en management de projet ont explosé, la majorité des personnes ayant à intervenir dans des projets n'ont pas été préparées à agir dans ce mode de gestion. Il en est par exemple pour la majorité des intervenants au sein des PME ou dans ce que l'on appelle les projets internes<sup>3</sup>. Au-delà de leurs compétences techniques ou de leur formation antérieure, ces intervenants doivent faire face aux nouvelles situations managériales créées par ce mode d'organisation et de gestion de projet. La plupart du temps, face à cette nouveauté, ils réagissent en mobilisant les routines organisationnelles et les théories

---

<sup>2</sup> Il y a une exception au Québec avec le programme de maîtrise en gestion de projet qui date de 1976 et qui est le premier programme francophone de maîtrise en gestion de projet.

<sup>3</sup> Un "projet interne" fait référence à un projet dans lequel le propriétaire et le chef de projet appartiennent à la même organisation juridique sans aucun contrat formel pour délimiter les responsabilités des deux.

traditionnelles qui ne conviennent pas pour ce nouveau défi et peuvent compromettre la probabilité de succès du projet. Cette non sensibilisation au mode projet n'est pas sans conséquence non plus sur les personnes elles-mêmes. D'ailleurs, on peut noter certains travaux qui contrebalancent l'aspect idéalisateur du mythe de « l'action heureuse » et de l'épanouissement dans les projets (Garel, 2003) colporté par la littérature professionnelle<sup>4</sup>. Certains travaux mettent en avant les aspects psychoaffectifs liés à l'investissement en activités projets en termes de stress, d'épuisement au travail, de dépression, voire de consommation de produits dopants (Flannes et Levin, 2001). Ces auteurs montrent par exemple que le stress vécu en projet peut provenir des tensions et des questions d'appartenance liées au rattachement matriciel et à la résolution de problèmes sous contraintes, des variations du rythme du projet ou de la surcharge de travail (Chanut-Guieu, 2007).

On assiste donc, depuis les cinq dernières années, à l'émergence de travaux se concentrant sur ce 'nouveau' métier dans l'entreprise, celui de chef de projet. Dans la littérature, le métier de chef de projet est souvent envisagé de façon idéale. En effet plusieurs travaux portent sur le rôle et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences que doit détenir le chef de projet « idéal » (Clark & Wheelwright, 1992; Leclair, 1993; Briner, Geddes & Hastings, 1993; Midler, 1993; Picq, 1999; Garel, Giard & Midler, 2003). Cependant, peu de travaux se sont intéressés aux activités réelles des gestionnaires de projets. Néanmoins, quelques études se sont penchées sur l'activité des gestionnaires au sens large et on pense aux travaux de Mintzberg (1973), Delpeuch & Lauvergeon (1988), Copeman (1965) et dernièrement à celui de Barabel et Meier (2007).

Ces études relatives aux activités réelles des gestionnaires ou PDG d'entreprises ne se retrouvent pas dans le domaine du management de projet et ceci, bien que de très récents travaux (Asquin, Garel et Pick, 2006) se mettent à s'interroger sur l'impact de ce type de mode de gestion sur la santé des travailleurs et à se demander si le projet n'est pas aussi

---

<sup>4</sup> Ainsi en est-il par exemple de la métaphore du « bon stress qui se dissout dans l'action » à l'instar du « bon cholestérol » (Dubreuil, 1993).

destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations. S'intéresser aux activités réelles du gestionnaire de projet nous apparaît aujourd'hui nécessaire et consiste donc à faire une description minutieuse de ce que fait le chef de projet au quotidien et non pas de ce qu'il devrait faire ou de ce qu'il devait faire et qu'il n'a pas fait. Il s'agit en fait de traiter d'une clinique du sujet indissociable d'une clinique de l'activité et pour ce faire, nous aborderons, dans notre recherche, les questions suivantes :

- Que sait-on de l'activité réelle des chefs de projet ?
- Que font-ils au quotidien ?
- À quelles situations, à quels problèmes sont ils confrontés et qui les empêchent de faire ce qu'ils ont à faire ?
- De quelle manière gèrent-ils leurs temps ?

L'objectif de notre recherche, que l'on pourrait qualifier de descriptive, vise à présenter un portrait des activités quotidiennes des chefs de projet au Québec. Pour élaborer ce portrait, nous allons, dans le chapitre 2, procéder à une recension des écrits concernant le thème de notre recherche : l'activité réelle des gestionnaires de projet. Dans ce deuxième chapitre, nous procéderons à une recension des écrits selon deux grands axes : celui des travaux empiriques relatifs à l'activité des gestionnaires traditionnels et celui des travaux empiriques ou non concernant les rôles, compétences et activités des gestionnaires de projet. Par la suite, nous présenterons les questions spécifiques de recherche traitées dans cette recherche visant à décrire l'activité réelle des gestionnaires de projet. Dans un troisième chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée dans notre recherche et nous ferons part des résultats empiriques obtenus dans notre étude. La présentation des résultats de l'étude se décline sous 3 volets : le premier vise à une description, question par question, des résultats obtenus, le second volet propose une analyse comparative avec l'activité réelle des gestionnaires traditionnels telle que présentée dans la recension des écrits du premier chapitre et enfin le dernier volet explore quelques pistes de relation entre certaines variables de contrôle comme le sexe, l'âge, la formation et l'activité même du gestionnaire de projet.

## CHAPITRE 2

### *LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE*

#### **2.1. Introduction**

Les transformations de l'environnement se sont accélérées avec la mondialisation de l'économie, obligeant par le fait même les entreprises à transformer progressivement leurs organisations fonctionnelles, structurées par métiers et fonctions et à s'orienter vers des organisations plus transversales, structurées par projets. Ces transformations ont besoin d'êtres humains pour encadrer et gérer ces processus et pour gérer les projets ou les portefeuilles de projets que ces organisations initient. On les appelle gestionnaires de projet, responsables de projet, chefs de projet ou encore chargés de projet et c'est sur eux que cette recherche se penche.

Dans la littérature plusieurs travaux portent sur le rôle et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences qu'il doit détenir pour être efficace. Cependant, pas ou peu de travaux se sont intéressés aux activités réelles des chefs de projets. Étudier les activités réelles du métier des chefs de projet revient à faire une description minutieuse, de ce que fait le chef de projet au quotidien. Pour élaborer ce

portrait, nous allons, dans ce premier chapitre, procéder à une recension des écrits concernant le thème de notre recherche : l'activité réelle des gestionnaires de projet. Nous verrons que s'il existe des études empiriques concernant l'activité des gestionnaires traditionnels, quand on se préoccupe de l'activité des gestionnaires de projet, alors le champ est vierge ou presque. Une manière indirecte de traiter de l'activité des gestionnaires de projet consiste alors à recueillir de l'information quant aux rôles ou compétences des gestionnaires de projet. Ainsi, dans ce premier chapitre, nous procéderons à une recension des écrits selon deux grands axes : celui des travaux empiriques relatifs à l'activité des gestionnaires traditionnels et celui des travaux empiriques ou théoriques concernant les rôles, compétences et activités des gestionnaires de projet. Par la suite, nous présenterons les questions spécifiques de recherche traitées dans cette recherche visant à décrire l'activité réelle des gestionnaires de projet.

## **2.2. RECENSION DES ÉCRITS ET QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE**

Pour réaliser notre recension des écrits, nous avons choisi de sélectionner les travaux référant à l'activité réelle des gestionnaires au sens large et que nous appelons 'gestionnaires traditionnels' (Barabel & Meier, 2002 ; Mintzberg, 1973 ; El-Sabaa, 2001 ; Raveleau, 2008) et ceux référant aux rôles, compétences ou champs d'interventions des gestionnaires de projet (Project Management Institute, 1998 ; Hobbs, 1989 ; Ménard, 1995). Ces dernières études sont marquées par un caractère plus normatif et visent à dire quoi faire ou comment se comporter afin d'être un gestionnaire de projet efficace.

Ces deux dernières études traitent indirectement de l'activité réelle du gestionnaire de projet mais ce n'est pas l'objectif de leurs études (Pineau, 2008 et Leroy, 2006).

## **2.2.1. Travaux de recherches sur les gestionnaires traditionnels**

### **2.2.1.1. Travaux de recherches de Mintzberg**

Mintzberg (1973) pose une question très simple, par la forme, mais à laquelle personne n'a réellement pu fournir de réponse : Que font les cadres ? Pour répondre à cette question, l'auteur a mené une vaste étude auprès de nombreux managers de tout niveau ; il a analysé leurs agendas et passé plusieurs journées à les suivre au quotidien en notant tout ce qu'ils faisaient. Nous vous présentons ci-dessous les principaux résultats qu'il a obtenus.

- Parce que leur travail est par nature peu structuré, les cadres se trouvent surchargés et continuent à penser à leur travail pendant le plus clair de leur temps «libre».
- Les activités des cadres sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Le trivial et l'important se succédant sans ordre ce qui exige du cadre qu'il change d'approche et d'état d'esprit rapidement et souvent. En général, le travail du cadre est fragmenté et les interruptions sont fréquentes.
- Le cadre paraît apprécier le coût d'opportunité de son propre temps il vit en pensant sans cesse à ce qu'il pourrait et à ce qu'il devrait faire d'autre, ce qui le fait tomber dans la superficialité.
- Le cadre est attiré vers les éléments les plus actifs de son travail : ce qui est courant, actuel, spécifique, bien défini, non routinier. La pression du travail ne l'encourage pas à devenir un planificateur, mais plutôt un adaptateur spécialiste du traitement de l'information, qui travaille dans un environnement de style stimulus-réponse et qui préfère l'action.
- Les contacts verbaux et écrits sont l'instrument de travail du cadre, qui dispose de cinq moyens de communication principaux : le courrier (documentaire), le téléphone (purement verbal), la réunion non programmée (informelle, de face à

face), la réunion programmée (formelle, de face à face) et la tournée (visuelle). Le cadre préfère clairement les trois moyens oraux de communication et passe le plus clair de son temps en contact verbal.

- Le traitement et la gestion rapide du courrier que le cadre reçoit impliquent une grande coordination notamment avec les subordonnés.
- Les moyens de communication informels (téléphone et réunion non programmée) sont généralement utilisés par le cadre pour des contacts brefs avec des personnes qu'il connaît bien, et lorsque l'information ou les demandes doivent être transmises rapidement.
- Les réunions programmées permettent un rendement qui dépasse leurs objets par des transferts importants d'information.
- Les tournées donnent au cadre l'occasion d'observer l'activité de l'organisation de façon informelle telle qu'elle fonctionne sans apprêt. Mais le cadre n'y consacre qu'une faible partie de son temps.
- Le cadre est situé entre son organisation et un réseau de contacts extérieurs, qui constituent un réseau d'informateurs. Les relations non hiérarchiques sont une composante importante et complexe du travail du cadre.
- Le cadre a des contacts avec une grande variété de subordonnés, et se sent libre de passer outre les circuits hiérarchiques formels. Ces contacts lui prennent en général entre un tiers et la moitié de son temps.
- Le cadre passe une partie relativement faible de son temps avec ses supérieurs (ou avec les membres du conseil dans le cas d'un directeur général), généralement de l'ordre de 10%.
- Le cadre est responsable de beaucoup des engagements initiaux qui lui imposeront par la suite un flux continu d'obligations. Il peut, par ailleurs, tirer parti de ses obligations en les transformant en autant d'occasions d'obtenir des informations, d'exercer son pouvoir, pour garder un certain contrôle sur l'activité.

Mintzberg (1973) propose une typologie de 10 rôles, structurés autour de trois sous-ensembles (voir tableau 1).

Tableau 1: les rôles des managers selon Mintzberg (1973)

Rôles interpersonnels	Rôles de l'information	Rôles décisionnels
Le cadre comme Symbole	Le cadre comme observateur actif	Le cadre comme entrepreneur
Le cadre comme leader	Le cadre comme diffuseur	Le cadre comme régulateur
Le cadre comme agent de liaison	Le cadre comme porte parole	Le cadre comme répartiteur de ressource
		Le cadre comme négociateur

#### 2.2.1.2. Travaux de recherches de Barabel & Meier 2002

Barabel et Meier (2002), Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion, ont pris le parti de traiter le sujet sous un angle «empirique» au travers d'une comparaison entre les compétences, les rôles et les activités des dirigeants de PME (PDG) et ceux de grandes entreprises. Ils ont sélectionné les thèmes ci-après pour permettre d'analyser les activités quotidiennes des dirigeants.

##### ► Structure de l'emploi du temps des PDG selon les rôles joués

En observant le tableau 2, on remarque que la taille de l'entreprise influence fortement le temps passé dans les différents rôles par les gestionnaires traditionnels.

Les gestionnaires de grands groupes semblent répartir de façon équilibrée leur temps entre trois familles de rôles (autour 33%), par contre chez les gestionnaires de PME-

PMI, les rôles traditionnels sont dominants (43.78%) et l'importance du temps passé à la gestion et au développement des relations avec ses clients 20.91% (voir tableau 2).

Tableau 2 : Structure de l'emploi du temps des PDG selon les rôles joués

MARGE DE MANOEUVRE PERÇUE	120 PDG PME	70 PDG GRANDS GROUPES
1. Décider / Fixer la stratégie	19,89%	14,1%
2. Mettre en œuvre et contrôler (Décideur / contrôleur)	23,9% 43,78%	18,6% 32,7%
3. Gérer et développer le personnel (manager d'équipe)	12,27%	31,1%
4. Dialoguer et communiquer dans l'espace public	5,68%	14,3%
5. Gérer et développer les relations avec les clients	20,91%	6%
6. Relations avec les actionnaires	2,76%	12,5%
7. Relations avec les fournisseurs (porte-parole / négociateur)	8,61% 37,96%	3,4% 36,2%
Autres rôles (ex : recherche et développement)	5,32%	-
Réponse des PDG	100%	100%

► Importance des rôles joués par le PDG

En plus du temps consacré aux différents rôles, le chercheur a demandé aux gestionnaires traditionnels d'indiquer les activités qu'ils considéraient comme faisant partie de leur métier (voir tableau 3).

Ce tableau permet de confirmer l'importance de la gestion clientèle pour les gestionnaires PME-PMI, ainsi de mettre en tête certains rôles clés des gestionnaires traditionnels d'aujourd'hui à savoir, définir la culture d'entreprise, organiser la structure, veiller à la concurrence, piloter le changement ou développer les relations avec l'extérieur.

Tableau 3: Importance des rôles joués par le PDG

	GRANDES ENTREPRISES	PME
Décider / fixer la stratégie	100%	75%
Donner une vision	81,33%	non cité
Définir une culture d'entreprise (maintenir la cohésion)	76,66%	41,6%
Mobiliser par l'exemple	67,33%	non cité
Faire communiquer les membres de l'entreprise	65,33%	35,9%
Développer les relations avec l'extérieur	60%	39,32%
Organiser la structure / Définir les méthodes de management	56%	49,38%
Contrôler	50%	62,9%
Veiller à la concurrence	41,33%	50,56%
S'occuper des clients	40,66%	82%
Piloter le changement permanent	36%	non cité
Présider les réunions internes	12,66%	non cité
Traiter les problèmes non résolus par les niveaux inférieurs	10%	non cité
Gérer le personnel	non cité	44,9%
Négocier	non cité	56,2%
Gérer les données comptables	non cité	42,7%
Arbitrer	non cité	34,8%

► Intensité des activités quotidiennes

On remarque dans le tableau 4 que le métier des gestionnaires traditionnels est affilié à un emploi du temps surchargé qui affecte fortement leur vie privée.

Tableau 4 : Intensité des activités quotidiennes

	Arrivée au travail	Départ du travail	Nombre d'heures de travail hebdo	Travaille le weekend	Travail au domicile	Vacances
PDG PME	8h15	19h45	61h00	2h30/jour	45 mn	3 semaines 1/2
PDG GE	8h30	20h30	66h30	2h00/jour	1h30	5 semaines

► Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance

Dans le tableau 5, on remarque que les gestionnaires de grandes entreprises ont un degré de programmation de leur agenda beaucoup plus important que les gestionnaires de PME-PMI. Ces derniers disposent d'une structure relativement souple, au-delà de la semaine, près des deux tiers de leur activités ne sont pas planifiées ; cela leur permet de s'adapter aux différents imprévus.

Tableau 5 : Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance

	70 PDG GE	120 PDG PME
Taux de remplissage de l'agenda à 1 semaine	63%	60,5%
Taux de remplissage de l'agenda à 1 mois	57,2%	25,2%
Taux de remplissage de l'agenda à 3 mois	46,6%	19,3%
Taux de remplissage de l'agenda à 1 an	25,2%	9%
Plages horaires quotidiennes inoccupées	5%	25%

### 2.2.1.3. Travaux de recherches de Raveleau

Raveleau, Maître de Conférences, Université Catholique de l'Ouest (Délégué général à la formation continue et à la professionnalisation), a souhaité, quant à lui, mettre l'accent

sur la dynamique de l'activité des dirigeants de PME tout en menant une recherche auprès de quinze dirigeants de PME. Il a choisi les thèmes ci-après pour permettre d'analyser les activités quotidiennes des dirigeants PME. Voici l'analyse de sa recherche :

► Pour ce qui concerne les prises de décisions concertées et raisonnées, Raveleau a constaté que les dirigeants de PME interrogés ne décident pas seuls, ils prennent la plupart de leurs décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec leur entourage familial (épouse, parents, enfants, frères ou sœurs) mais aussi avec d'autres parties prenantes : comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier.

► Pour le type et degré de structuration des activités, les résultats recueillis par le chercheur se résument en quatre idées fortes :

- l'activité des dirigeants rencontrés est faiblement prescrite ;
- toutes les activités du dirigeant ne sont pas convoitées de la même manière ;
- l'activité du dirigeant est également marquée du sceau du paradoxe ;
- l'activité des dirigeants est rangée en fonction de leur degré de structuration et de leur caractère plus ou moins stratégique (voir tableau n°6).

Tableau 6: Exemples d'activités des dirigeants selon leurs caractéristiques

Type d'activités	Opérationnelles	Managériales	Stratégiques
Structurées	Établissement de devis	Programme de production	Gestion financière et vérification de tableaux
Semi-structurées	Établissement de son planning	Animation de réunion avec le personnel	Planification de nouveaux produits
Non structurées	Négociation avec les clients	Gestion des conflits de personnel	Participation à des clubs, forums, salons

Le chercheur y découvre que, même dans le fonctionnement des structures de petites tailles, il existe une vraie rigueur de gestion, facilitée en cela par le développement des connaissances en gestion des entrepreneurs, l'aide fournie par les logiciels, et, sans nul doute, par la vulgarisation des outils de gestion, comme le plan d'activités, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, etc. L'influence des partenaires (fournisseurs, clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et, plus généralement, par les exigences liées à l'hyper-compétition font le reste. Finalement, en ce qui a trait à la gestion du temps et de l'espace, le chercheur a observé, en analysant les agendas des dirigeants PME, une forte amplitude horaire de travail (50 à 70 heures par semaine selon les dirigeants avec une moyenne de 57 heures hebdomadaires, y compris le week-end). Il a remarqué que dans certains cas, l'agenda était particulièrement rempli et que peu de place était laissée pour l'imprévu. Il a également observé deux groupes assez contractés de dirigeants : d'une part, ceux qui déclarent avoir des disponibilités à la fois pour la vie de famille et pour les loisirs et, d'autre part, une petite moitié de dirigeants qui ne sont disponibles ni pour l'un ni pour l'autre. Les disponibilités sont différentes entre hommes et femmes et selon la présence ou non d'enfants. Finalement, cette étude laisse supposer des évolutions importantes pour le futur, dont une augmentation du nombre de gestionnaires et une plus forte volonté d'harmoniser vie professionnelle et vie privée.

## **2.2.2. Travaux de recherches sur l'activité des gestionnaires de projet**

### **2.2.2.1. Les compétences professionnelles**

Les compétences, selon Le Boterf (2000), sont les résultantes de trois facteurs: le **savoir agir** qui "suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes", le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins

incitatif, le **pouvoir agir** qui "renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu". Si on se risque à faire une analogie musicale on pourrait dire que les modalités prescrites par les organisations de travail constituent une sorte de *partition* (c'est la compétence *requis*). La compétence *réelle* des agents sera d'interpréter cette partition. Par conséquent il n'y a pas qu'une seule façon de résoudre un problème avec compétence.

Selon Joubier et Dufour (CGT), la qualification est la "boîte à outils" qu'un individu s'est forgé, mais "Deux individus peuvent avoir des boîtes à outils proches, mais chacun manie ses outils à sa façon. C'est dans cet apport individuel que réside la compétence".

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle est peut être validée. « C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (Joubier, 2000).

#### **2.2.2.1.1. Les compétences professionnelles du chef de projet**

##### **pour le PMI**

Le Project Management Body of Knowledge (PMBOK)\*, publié par le Project Management Institute (PMI), répartit les compétences en gestion de projet en neuf ensembles de connaissances (voir tableau 7)

Tableau 7: Les compétences du chef de projet selon le PMI

Ensemble de connaissances en gestion de projet	Sous-ensemble de connaissances en gestion e projet
Gestion de la coordination	Elaboration du plan de projet Mise en œuvre du plan de projet Gestion des modifications
Gestion du contenu du projet	Démarrage vérification du contenu Planification du contenu
Gestion des délais	Identification des activités Séquence ment des activités Estimation des durées des activités
Gestion des coûts	Planification des ressources Planification des coûts de la budgétisation Maîtrise des coûts
Gestion des ressources humaines	Planification de l'organisation Obtention des ressources humaines Développement de l'équipe
Gestion de la communication	Planification des communications Diffusion de l'information Rapports d'avancement
Gestion des risques	Planification des risques Qualification des risques Elaboration des mesures de mitigation
Gestion des approvisionnements	Planification des approvisionnements Planification de l'invitation à soumissionner Choix des fournisseurs

\* Adapté du PMBOK (le référentiel des connaissances en gestion de projet). Source : Projet Management Institute. 1998. Management de projet : Un référentiel de connaissances, Paris : Association française de normalisation.265p.

#### 2.2.2.1.2. Les compétences professionnelles du chef de projet, Garel,

**Giard et Midler (2004)**

Selon ces auteurs, le chef de projet doit mobiliser quatre types de compétences :

► **La compétence instrumentale du pilotage de projet :** une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts, est nécessaire. On peut citer parmi elles les formalismes d'analyse fonctionnelle et de décomposition en tâches, les outils d'ordonnancement (diagrammes de Gantt, PERT), le contrôle des coûts par la valeur acquise, etc. Le rôle des institutions professionnelles (telles que l'Association francophone de management de projet - Afitep - ou le Project management institute) est capital dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet.

► **La maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet :** un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs métiers qu'il coordonne. On ne lui demande évidemment pas d'être un expert de tous les problèmes techniques débattus sur le projet, mais une maîtrise minimale des principales techniques mises en œuvre est nécessaire pour ne pas se faire "rouler dans la farine" et pour construire sa légitimité dans les débats techniques.

► **La compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs :** gérer un projet requiert une compétence qualifiée d'historique, laquelle se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. En effet, la connaissance fine des éléments historiques d'un projet est une compétence en soi, qui ne s'acquiert que par une participation et une implication du chef de projet de bout en bout. Un nouveau chef de projet, arrivant en cours de projet, est de fait "incompétent", tout simplement parce qu'il n'a pas vécu toute la période antérieure à son arrivée et ne connaît donc pas l'histoire quotidienne accumulée depuis la date de lancement.

► **La compétence sociale :** la majorité des ouvrages en management de projet insistent sur l'importance des compétences de communication et de leadership du manager de projet. En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. Dès lors, le carnet d'adresses ou

le réseau qu'il a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés, constituent des ressources indispensables.

#### **2.2.2.1.3. Les compétences professionnelles du chef de projet, Crawford (2005)**

Lynn Crawford est professeure de gestion de projet à la fois la Graduate School of Management de Lille (ESC Lille), en France et à l'Université Bond en Australie. Elle est actuellement impliquée dans des recherches portant sur les compétences en gestion de programme, sur la gestion du changement économique et les différences de pratiques de gestion selon les types de projets et selon les industries.

La recherche exploratoire de Crawford qui nous intéresse plus particulièrement porte sur la relation entre la performance par rapport aux normes et l'efficacité de la performance de gestion de projet en milieu de travail, telle que perçue par les cadres supérieurs (2005). Les résultats de cette recherche suggèrent :

- qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance, au regard des normes largement utilisées dans leur intégralité, et les perceptions de la haute direction de l'efficacité du rendement au travail.
- des perceptions et des attentes différentes de la compétence de gestion de projet entre les gestionnaires de projets et de leurs superviseurs, les cadres supérieurs.

#### **2.2.2.1.4. Les compétences professionnelles du chef de projet, El-Sabaa (2001)**

Salah El-Sabaa, professeur, Université américaine du Caire, est l'auteur de "The skills and career path of an effective project manager " (2001). Pour cette étude, il a distribué 305 questionnaires à 211 chargés de projets et 94 à des gestionnaires.

À la suite de l'analyse des résultats aux questionnaires, l'auteur divise l'ensemble des habiletés en trois groupes : les habiletés techniques, les habiletés conceptuelles et organisationnelles et les habiletés en relations humaines.

Les résultats révèlent que les habiletés en relations humaines sont les plus importantes pour le chargé de projet, suivies de près par les habiletés conceptuelles et organisationnelles, alors que les habiletés techniques sont loin derrière.

Par ailleurs, l'auteur rapporte des résultats intéressants concernant les différences entre les chargés de projet et les gestionnaires (voir le tableau 8).

Tableau 8: Les différences entre les chargés de projet et les gestionnaires

	Chargé de projet	Gestionnaire
Âge moyen	35,5 ans	42,3 ans
Nombre moyen de déplacements d'une organisation à une autre	5,1	2,3
Nombre moyen de déplacements horizontaux à l'intérieur d'une organisation (ex. : changement de département)	6,8	2,1
Nombre moyen de déplacements verticaux dans la hiérarchie d'une entreprise et des projets (ex. : promotion)	6,3	4,5
Années de travail à l'intérieur d'un même domaine	4,3 ans	20 ans
Habiletés principales (en ordre d'importance)	Autonomie Communications Diversité des habiletés	Spécialité technique Efficience et précision
Motivations de carrière (en ordre d'importance)	Travail d'équipe Créativité Diversité des	Leadership Stabilité
Management de carrière	Autonome	Par l'organisation (paternaliste)

L'auteur a mentionné les compétences suivantes : Déléguer, comprendre l'organisation, planifier, organiser, être orienté vers les objectifs, visualiser le projet dans son ensemble être orienté vers les problèmes et avoir de l'expérience en gestion de projet.

### **2.2.2.2. Les rôles du chef de projets**

#### **2.2.2.2.1. Travaux de recherches de Hobbs (1989) et Ménard (1995)**

En se référant au modèle de Fayol, le rôle d'un gestionnaire est défini suivant les fonctions de management traditionnelles suivantes : « planifier », « organiser », « décider » et « contrôler ». Aujourd'hui, il faudrait aussi ajouter la fonction « communiquer », compte tenu l'importance de celle-ci dans la gestion des parties prenantes. Le gestionnaire de projet exerce fondamentalement les mêmes fonctions que le responsable d'une unité administrative, mais son travail l'oblige à accorder plus d'importance à l'exercice de certains rôles et à les jouer de façon forte, efficace et différente (Hobbs, 1989 ; Ménard, 1995).

Tableau 9: Les rôles et fonctions du gérant de projet

RÔLES INTERPERSONNELS	RÔLES DÉCISIONNELS	FONCTIONS
Liaison avec l'externe	STRATÉGE	Décisions stratégiques et politiques Gestion des interfaces externes Gestion des risques
	PILOTE	Gestion des interfaces internes Planification, organisation et contrôle Gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Gestion de la qualité, temps et les coûts
Liaison avec les agents contractuels	NÉGOCIATEUR	Acquisitions des ressources Gestion d'approvisionnements, contrats, mandats,...etc.
Liaison avec le personnel	LEADER	Gestion d'équipe ( Leadership, motivation, team building ) Gestion du personnel Gestion des conflits Communication
	DÉPANNEUR	Gestion des problèmes

Tiré de Hobbs, 1989 ; Ménard, 1995

#### 2.2.2.2.2. Travaux de recherches de Sommerville, Craig et Hendry

(2010)

Les auteurs ont cherché au fil des années à définir le rôle d'un chef de projet. Leur recherche vise à fournir une compréhension du rôle actuel de chef de projet de construction.

Comme méthodologie, ils ont utilisé une revue littérature pour développer et analyser le rôle du chef de projet, complété par 24 membres du personnel de gestion de projet travaillant pour un entrepreneur multinational situé à l'ouest-centre de l'Écosse. Le résultat de leur recherche montre que la définition des rôles réels est vague et mal définie et que le

nombre de rôles entrepris par un chef de projet change avec l'âge, la nature des rôles et ainsi avec la maturité du gestionnaire de projet.

### 2.2.2.3. Les activités réelles de chef de projet

S'il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux empiriques qui se sont penchés spécifiquement sur l'activité réelle des gestionnaires de projet, il est néanmoins possible de trouver quelques résultats intéressants au travers de travaux empiriques comme celui de Pineau (2008) ou encore celui de Leroy (2006)

#### 2.2.2.3.1. Travail de recherche de Pineau (2008)

Sébastien Pineau, Ingénieur R&D au CRP Henri Tudor a réalisé un grand sondage au Luxembourg visant à :

- Identifier les besoins des entreprises pour qu'elles adoptent les méthodes de gestion de projet,
- Analyser les méthodes déployées par ces mêmes entreprises,
- Analyser les aspects relatifs aux compétences et aux ressources humaines (RH)

Voici les résultats de son enquête qui sont en rapport avec notre recherche :

► Résultat selon les types de compétences pour gérer un projet dans l'organisation (voir tableau 10).

Tableau 10: Les types de compétences pour gérer un projet dans l'organisation

	Le plus important	Assez important	Peu important	Le moins important
Compétences sociale du manager (relative à la gestion des acteurs : motivation, communication...)	40 %	20 %	25%	12%
Maîtrise des outils et méthodes de la gestion de projets (relative à la « forme	25%	35 %	15%	25%

« des projet )				
Maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet (relative au « fond » des projets)	20%	25%	20%	35%
Compréhension des spécificités du projet et adhésion à ses objectifs (relative au management des projets)	15%	25%	30%	25%

Le chercheur a constaté que les compétences des ressources humaines sont à 40% et 35% pour processus et outils.

► Types de critères utilisés pour évaluer les chefs de projets (voir tableau 11)

Nous constatons (tableau 11) que pour évaluer les chefs de projet, les gestionnaires considèrent qu'il faut considérer en premier lieu les résultats des projets, et ce, avant même les compétences des gestionnaires de projet.

Tableau 11 : Types de critères utilisés pour évaluer les chefs de projets

Critères d'évaluation des chefs de projets	% répondants
Critères liés aux résultats (qualité, coûts, délai....)	80%
Critères liés aux actions et aux comportements des individus (travail en équipe, coopération inter-métier, capacité à gérer des situations imprévues, prise de risque...)	70%
Critères hors performance (ancienneté, nature du travail, niveau hiérarchique.....)	10%

### 2.2.2.3.2. Travail de recherche de Leroy (2006) sur les situations managériales

Daniel Leroy, Professeur des Universités (Directeur du Master 2 Recherche en Sciences du Management - Responsable de la Filière "Droit-Economie-Gestion" de l'Ecole

Doctorale Sciences Humaines et Sociales de l'Université François Rabelais de Tours - Directeur-Adjoint de la Fédération de Recherche Gaston Berger) a réalisé une étude empirique (Leroy, 2006) s'intéressant tout particulièrement à la maturité managériale en recours à des structures temporaires de type projet. Il a proposé une méthodologie pour faire émerger ces situations managériales et leur contexte d'occurrence par une cinquantaine d'acteurs de projets. Ils avaient à remplir, durant 8 mois, un journal de bord dans lequel ils notaient les événements qui leur avaient fait vivre de fortes émotions ou sentiments. Toutes les 3 semaines, il leur était demandé d'analyser leur journal d'une manière plus froide et de réaliser une synthèse des situations managériales rencontrées puis de les caractériser selon différentes dimensions évaluées de manière qualitative. Ces dimensions visaient à qualifier les situations managériales notamment en termes de coaching ou de mentorats potentiels. Nous vous présentons ci-après les résultats de sa recherche, qui sont en rapport avec notre étude.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 12 ci-dessous, la grille des situations managériales rencontrées en projet est bien validée.

Tableau 12 : Caractérisation des rôles managériaux tenus par l'acteur projet.

	Nombre de situation répertoriée	% par rapport au total des situations	Décideur et stratège	Acteur Evalueur	Acteur Improvisateur	Acteur Organisateur	Acteur Négociateur	Acteur Animateur d'équipe	Acteur Communicateur
Prise de décision en information	42	4.0%	■						
Animation/Coordination collaborateur	58	5.6%					■		
Evaluation d'un collaborateur	38	3.6%		■					
Motivation d'un collaborateur,	54	5.2%					■		
Eviction d'un collaborateur	6	0.6%	■	■	■			■	
Négociation avec des acteurs internes	62	6.0%					■		
Négociation avec des acteurs externes	34	3.3%					■		
Communication interne/externe	66	6.3%							■
Reporting1009	100	9.6%		■	■	■			■
Créativité	60	5.8%			■			■	
Gestion de réunion stratégique	60	5.8%	■	■					■
Gestion de réunion informative	53	5.1%							■
Gestion de réunion participative	59	5.7%						■	
Structuration d'action collective	38	3.6%				■		■	
Organisation/Priorisation du temps	60	5.8%	■			■			
Gestion de conflits	47	4.5%			■		■		
Gestion de crise, d'aléas	48	4.6%	■	■			■		
Questionnement de l'ordre	42	4.0%	■				■		
Argumentation pour un projet bottom-up	3	0.3%	■				■		■
Délégation	31	3.0%				■		■	
Evaluation	22	2.1%		■					
Capitalisation	53	5.1%		■		■			
Autre situation	6	0.6%							
IMPORTANCE RELATIVE PONDEREE DU ROLE			25%	30.8%	15.5%	27.1%	18.0%	29.4%	27.1%

(Tiré de Leroy, 2006)

L'analyse des ressentis consignés dans les journaux de bord qui leur ont été confiés, montrent que les rôles managériaux ont été vécus dans la plupart des situations rencontrées par l'acteur projet (voir le tableau 13) :

Tableau 13 : Les rôles managériaux tenus par l'acteur projet.

<b>Les rôles</b>	<b>%</b>
Chef de projet est un acteur évaluateur	30%
Chef de projet est un acteur improvisateur	15%
Chef de projet est un acteur organisateur	27%
Chef de projet est un acteur négociateur	18%
Chef de projet est un acteur animateur d'équipe	30%
Chef de projet est un acteur communicateur	27%

### **2.3. Conclusion de la littérature**

La recension des écrits nous montre que s'il existe plusieurs études et publications concernant les activités réelles des gestionnaires traditionnels, aucune étude, à notre connaissance, ne s'est penchée spécifiquement sur les activités réelles des gestionnaires de projets. S'intéresser aux activités réelles du gestionnaire de projet nous apparaît donc aujourd'hui nécessaire et notre recherche va consister à faire une description minutieuse de ce que fait le chef de projet au quotidien et non pas de ce qu'il devrait faire ou de ce qu'il devait faire et qu'il n'a pas fait. Il s'agit en fait de traiter d'une clinique du sujet indissociable d'une clinique de l'activité et pour ce faire, nous aborderons, dans notre recherche, les questions suivantes :

Que sait-on de l'activité réelle des chefs de projet ?

Que font-ils au quotidien ?

À quels situations, à quels problèmes sont ils confrontés et et qui les empêchent de faire ce qu'ils ont à faire ?

De quelle manière gèrent-ils leur temps ?

L'objectif de notre recherche, que l'on pourrait qualifier de descriptive, vise ainsi à présenter un portrait des activités quotidiennes des chefs de projet au Québec.



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

#### **3.1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Barabel et Meier (2007) ont répertorié et classifié la majorité des travaux qui se sont penchés sur l'activité des gestionnaires au sens large selon les méthodologies utilisées (voir tableau 14). Pour aborder notre problématique de recherche, nous avons décidé de recourir à une méthode d'observation indirecte, le questionnaire. Une autre étudiante à la maîtrise en gestion de projet (Ziyati, 2010) s'intéresse à cette même problématique mais son approche méthodologique est très différente. De fait, elle recourt à une méthode d'observation directe qui vise à accompagner, durant une journée complète, une dizaine de gestionnaires de projets.

Cette recherche s'inscrit donc dans la famille des méthodes d'observation indirectes et l'outil de collecte utilisé a été le questionnaire. Cette méthode de recueil d'information a été privilégiée car elle permet d'interroger un nombre plus important de chefs de projet et ainsi de donner à la recherche une certaine représentativité au niveau des résultats obtenus et de permettre une analyse de différentes variables comme la nature des projets,

l'ancienneté des gestionnaires de projet ou encore leur formation académique. Néanmoins, et malgré un bassin potentiel de plus de 400 répondants à qui une invitation de participer avait été envoyée, seulement une cinquantaine de personnes ont répondu au questionnaire. Ce nombre a été obtenu après 3 rappels et plusieurs appels téléphoniques, c'est dire la difficulté de recueillir des réponses à des sondages lorsque l'on s'adresse à des gestionnaires de projet. Leur emploi du temps chargé serait-il une explication possible à ce fait ? Quoi qu'il en soit, notre étude souffre sans nul doute de cette faible participation et c'est pourquoi nous avons introduit, dans le titre de notre mémoire, le terme 'étude exploratoire'.

Tableau 14 : Classement des quelques recherches selon leur méthodologie

<p><b>I - Les méthodes d'observation directes effectuées par le dirigeant lui-même</b></p> <p>1 - La méthode dite de l'agenda/ la méthode du journal : Carlson (1951), Burns (1957), Copeman (1963) Dubin and Spray (1964), Horne and Lupton (1965), Stewart (1967, 1976), etc.</p>
<p><b>II - Les méthodes d'observation indirectes réalisées par le chercheur ou le dirigeant lui-même</b></p> <p>1 - Questionnaires : Hemphill (1959), Pheysey (1972), Morse &amp; Wagner (1978), Alexander (1979), Mc Call &amp; Segrist (1980), Pavett &amp; Lau (1980, 1983), Fondas (1992), etc.</p> <p>2 - L'entretien : Whyte (54), Delpuech et Lauvergeon (1986, 1988) ; Stewart (1980, 1982), etc.</p> <p>3 - L'expérience personnelle d'un dirigeant (auto-observation) : Houghton (1991), etc.</p>
<p><b>III - Les méthodes d'observation directes réalisées par le chercheur</b></p> <p>1 - L'Observation non structurée : Drucker (1954), Dalton (1959), Luljk (1963), Hodgson, Lewinson &amp; Zaleznlck (1965), Sayles (1964, 1979), Wrapp (1967), Kotter (1982), etc.</p> <p>2 - L'Observation structurée : Guest (1956), Mintzberg (1968, 1973, 1975, 1994), Choran (1969), &amp; Glueck (1980), Stewart (1982), Kurke &amp; Aldrich (1983), Martinko &amp; Gartner (1985), Noel (1989), etc.</p> <p>3 - L'observation d'échantillon d'activités tirés au hasard/incidents critiques : Flanagan (1954), Kay (1959), Mahoney, Jerdee, &amp; Carroll (1963, 1965), Luthans &amp; Lockwood (1984), Luthans, Rosenkrantz &amp; Hennessey (1985), Hannaway (1989), etc.</p>

(tiré de Barabel et Meier, 2007)

Néanmoins, et bien qu'aucune démonstration statistique ne puisse appuyer nos dires, nous pensons que les résultats que nous avons obtenus auraient été sensiblement les mêmes avec un échantillonnage plus important.

Pour construire notre questionnaire, nous nous sommes inspirés de ceux qui ont été développés ces dernières années (Barabel & Meier, 2007 ; Leroy 2003 et Pineau 2008).

Ainsi, le questionnaire comporte quatre grandes sections (voir Annexe 2) :

Section1 : Identification du gestionnaire de projets

Section2 : Identification de l'entreprise, ministère ou organisme

Section3 : Répartition du temps du gestionnaire de projets

Section4 : Le style de direction

Au total, le questionnaire comprend environ 50 questions distribuées sur les quatre grandes sections citées plus haut. La première section comporte des questions sur le sexe du répondeur, son âge, le domaine de la formation, le nombre d'année d'expériences dans le domaine de la gestion de projets et les différents types d'intervention. La deuxième section s'articule autour du secteur d'activité de l'entreprise, le nom de l'entreprise, le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et la structure organisationnelle de l'entreprise. La troisième section, quant à elle, comporte des questions sur les heures habituelles d'arrivée et de départ du travail des chefs de projets, les heures moyennes consacrées au travail, le total de leur congé annuel, la planification de l'agenda, la répartition du temps de travail parmi les activités de la gestion de projet et la répartition du temps parmi les rôles assumés. La quatrième section aborde la question sur les styles de direction. L'échantillon de cette recherche descriptive est constitué de 49 répondants dont 38 ayant rempli en totalité le sondage, soit un pourcentage de (77.6%).

Pour répondre au questionnaire (annexe 2), une lettre d'invitation (annexe 1) a été envoyée par courriel à :

1. Une liste des entreprises de différents secteurs d'activités.
2. Plus de 100 gestionnaires de projets au Québec.
3. GP Québec, GP Montréal pour le publier sur leur site internet.

Nous avons également traduit le questionnaire en anglais pour atteindre le maximum des gestionnaires de projets anglophone au Québec. Le questionnaire a été déposé sur le web en utilisant le logiciel "Survey Monkey" ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)).

L'analyse des résultats de cette recherche a été menée selon trois axes : une analyse descriptive des données, une analyse comparative de l'activité entre le gestionnaire de projet et le gestionnaire traditionnel et une analyse des relations potentielles entre certaines variables du questionnaire comme par exemple : La relation entre l'expérience des gestionnaires de projet et le nombre de projets dont ils sont en charge...etc. Dans l'analyse descriptive qui suit, vous trouverez le détail des résultats, question par question. Nous avons décidé de vous présenter les résultats en pourcentage plutôt qu'en nombre mais le lecteur se souviendra que nous n'avons de fait que 49 répondants.

### **3.2. Analyse descriptive des données**

Cette recherche concerne l'ensemble des gestionnaires de projets au Québec, opérant dans tous les secteurs d'activités.

#### **3.2.1. Identification du répondant**

##### **Question 1- Êtes vous, un homme ou une femme ?**

Parmi les 49 répondants à notre questionnaire, nous avons constaté que la majorité était des hommes, soit un nombre de 43 hommes contre 6 femmes (voir figure 1).

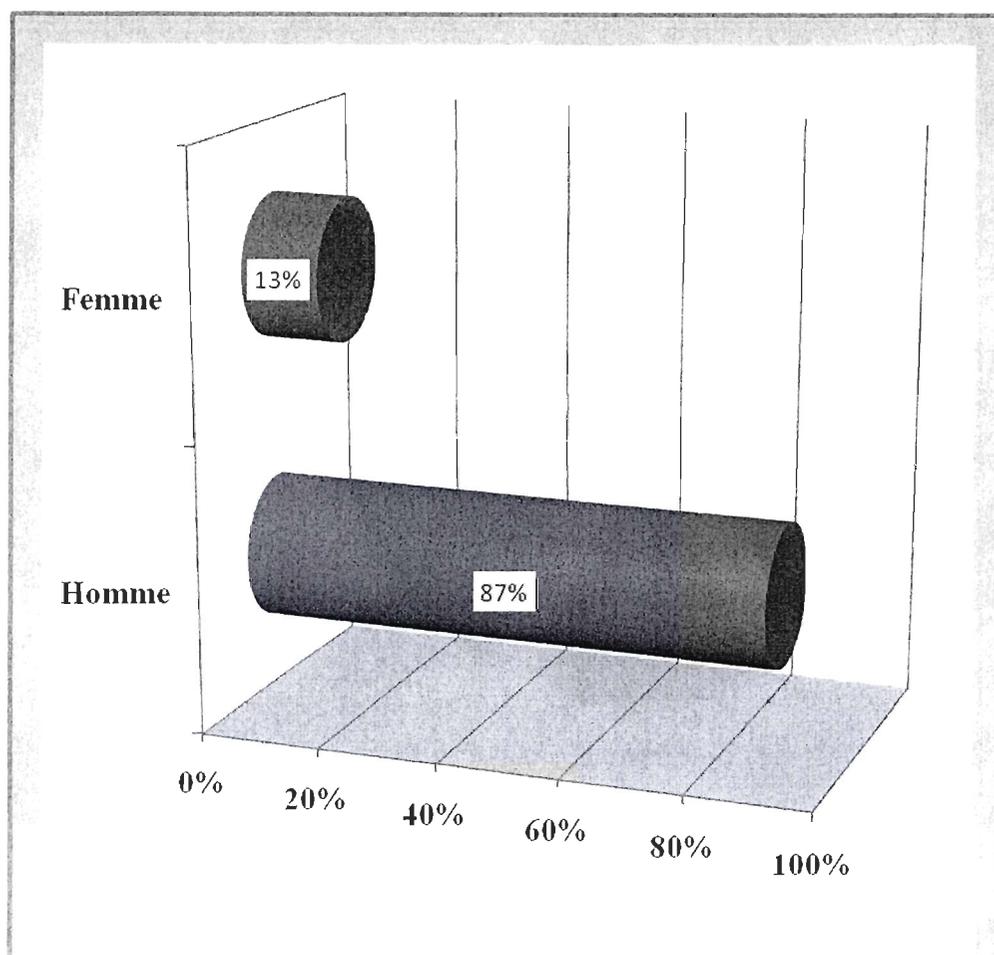


Figure 1: Identification des répondants par le sexe

**Question 2- Vous vous situez dans laquelle de ces tranches d'âges ?**

La majorité des répondants se situe entre les tranches d'âges 31-35 ans soit 17.40% (8 répondants), 36-41 soit 17.40% (8 répondants), 54-59 soit un pourcentage de 17.40% (8 répondants) et finalement entre 48-53 soit 15.20% (7 répondants) (voir figure 2).

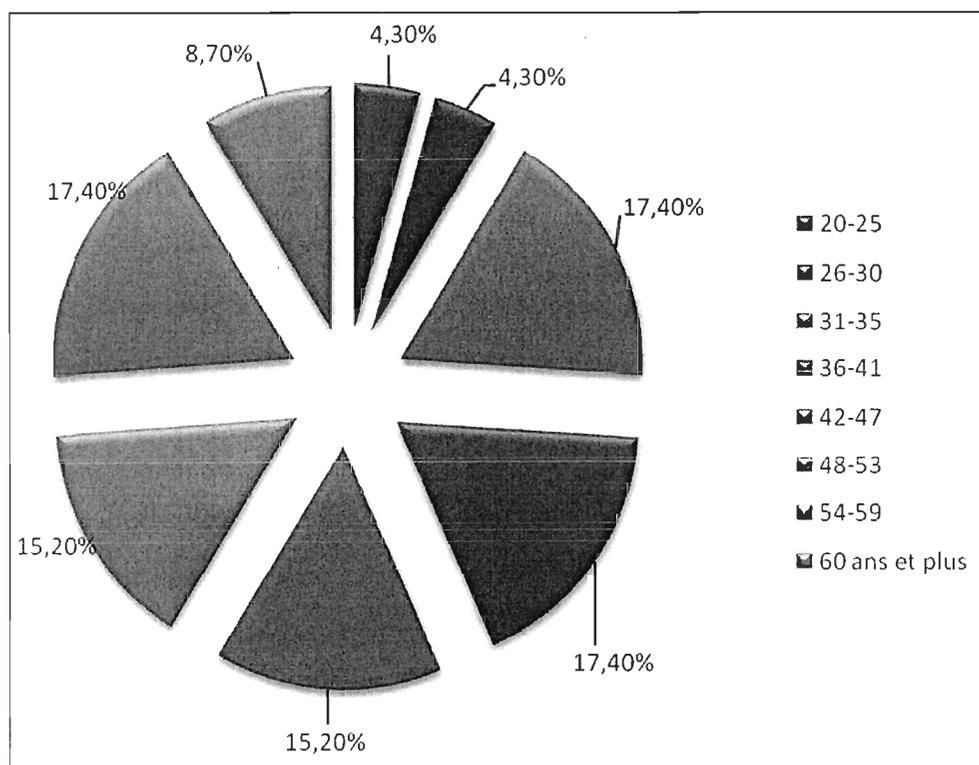


Figure 2: Identification des répondants par leur âge

**Question 3 - Votre formation académique a été acquise dans quel(s) domaine(s) ? (Consigne - Vous devez cocher chacun des domaines pour lesquels vous avez obtenu un diplôme de formation spécifique délivré par une institution d'enseignement reconnue).**

Concernant le domaine de formation académique, nous avons eu 44 répondants à cette question. En observant la figure 3, nous constatons que 40.90% ( 18 répondants) ont une formation en gestion de projet, 29.50% ( 13 répondants) détiennent une formation en Administration des affaires, 27.30% ( 12 répondants) ont une formation en génie, 34.10% ( 15 répondants) détiennent autres formations que celles mentionnées dans le questionnaire à savoir : formation en Sciences infirmières, en informatique de la santé, en architecture, en philosophie, en science informatique, en pharmacie, en technologies de l'information, en

intervention en loisir et en récréologie. Ceux ayant une formation en sociologie psychologie représentent 4.5% (2 répondants) et 2.3% (1 répondant) en gestion de ressources humaines.

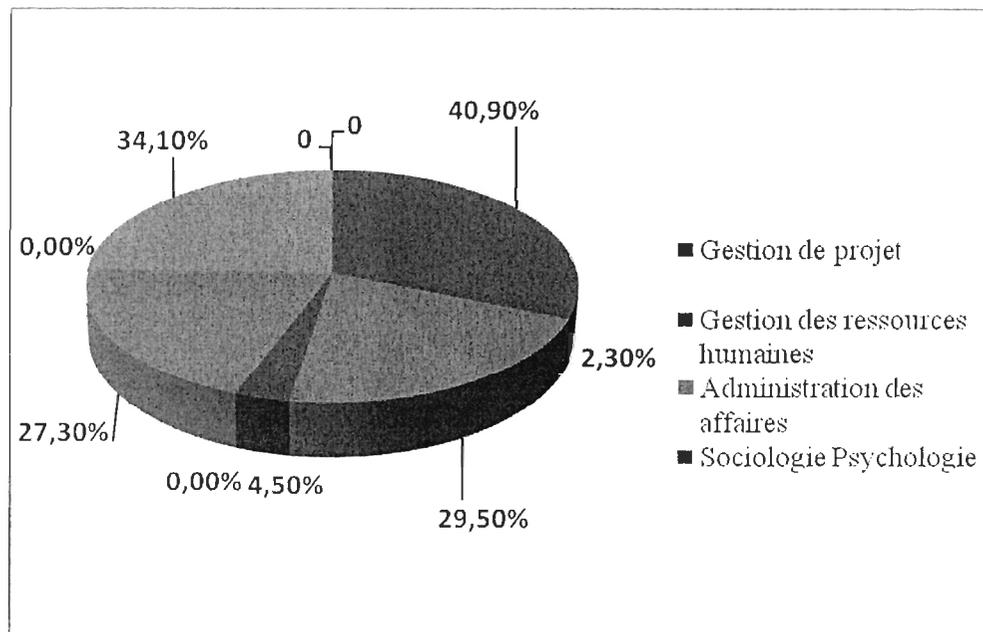


Figure 3: La répartition par niveau de formation académique

**Question 4- Quel est votre plus haut niveau de scolarité atteint à ce jour ?**  
**(Consigne - Votre réponse correspond au diplôme obtenu attestant de votre plus haut niveau de scolarité) :**

Concernant les niveaux de scolarité de ces répondants, la majorité sont bacheliers soit 37% (17 répondants), 32.60% (15 répondants) détiennent une maîtrise, 17.40 % (8 répondants) ont un diplôme d'étude collégiales ( DEC ), 6.5 % ( 3 répondants ) détiennent un diplôme d'études supérieurs spécialisés, 2.2 % ( 1 répondant) a un doctorat, 2.2% (1 répondant) détiennent le plus bas niveau de scolarité correspond aux études secondaires et finalement 2 répondants détiennent un diplôme d'ingénieur et diplôme en spécialisation informatique de la santé (voir figure 4).

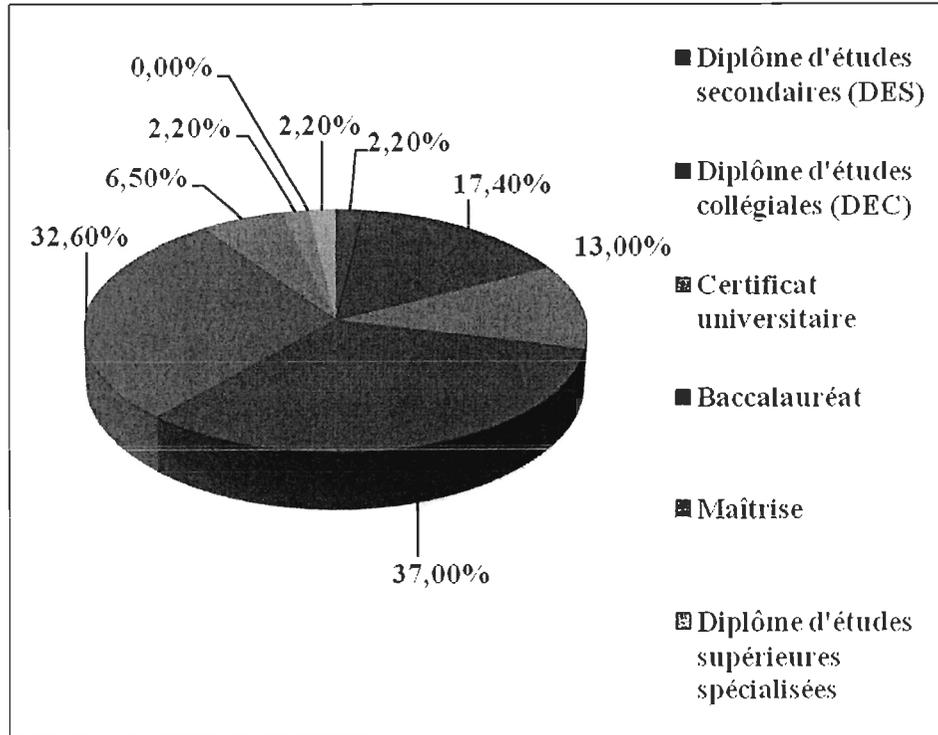


Figure 4 : La répartition de plus haut niveau de scolarité des GP

#### Question 5- Etes-vous PMP (Project Management Professional) ?

La majorité des répondants ne détiennent pas la certification PMP (Project Management Professional) 82.2% (37 répondants) contre seulement 18 % (8 répondants) qui possèdent un certificat PMP (voir figure 5).

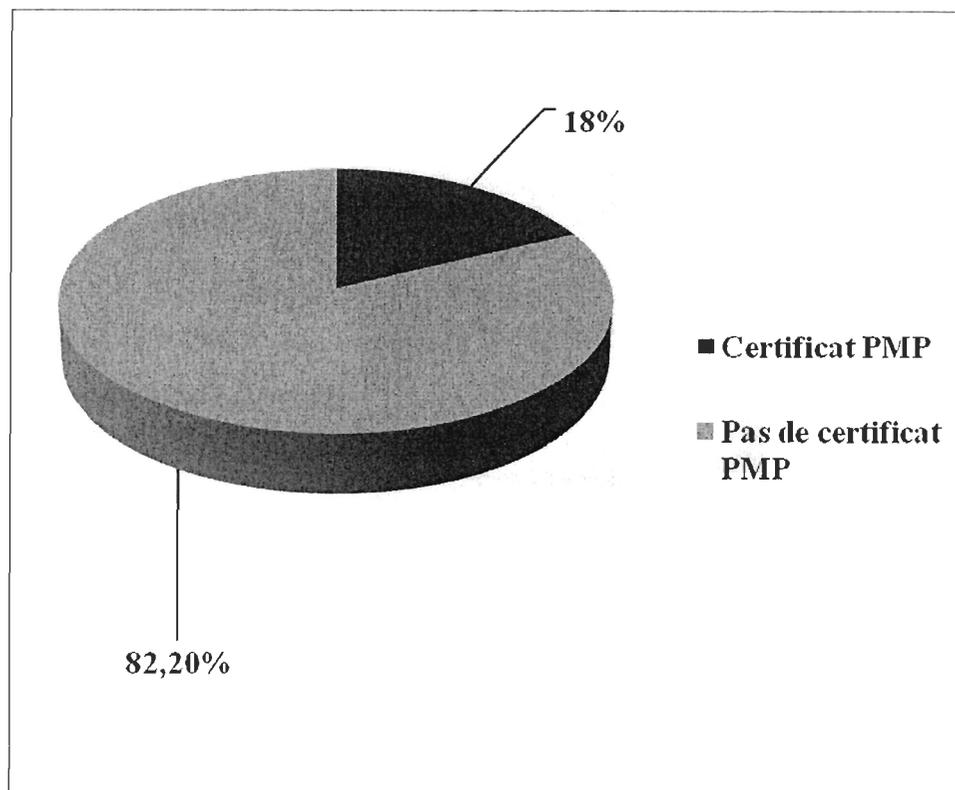


Figure 5 : Le nombre de GP détenant le certificat PMP

**Question 6- Combien d'années d'expérience de travail possédez-vous dans une fonction reliée à la gestion de projet ?**

Nous avons constaté que 34.8 % ( 16 répondants) ont de 6 à 10 ans d'expérience dans une fonction reliée à la gestion de projet, 17.4% ( 8 répondants) ont entre 1 et 5 ans, 15.2% ( 7 répondants) ont entre 11 et 15 ans et entre 21 ans et plus, 10.9% ( 5 répondants) ayant entre 16 et 20 ans et finalement 6.5% ( 5 répondants) ont moins d'1 an d'expérience ( voir figure 6).

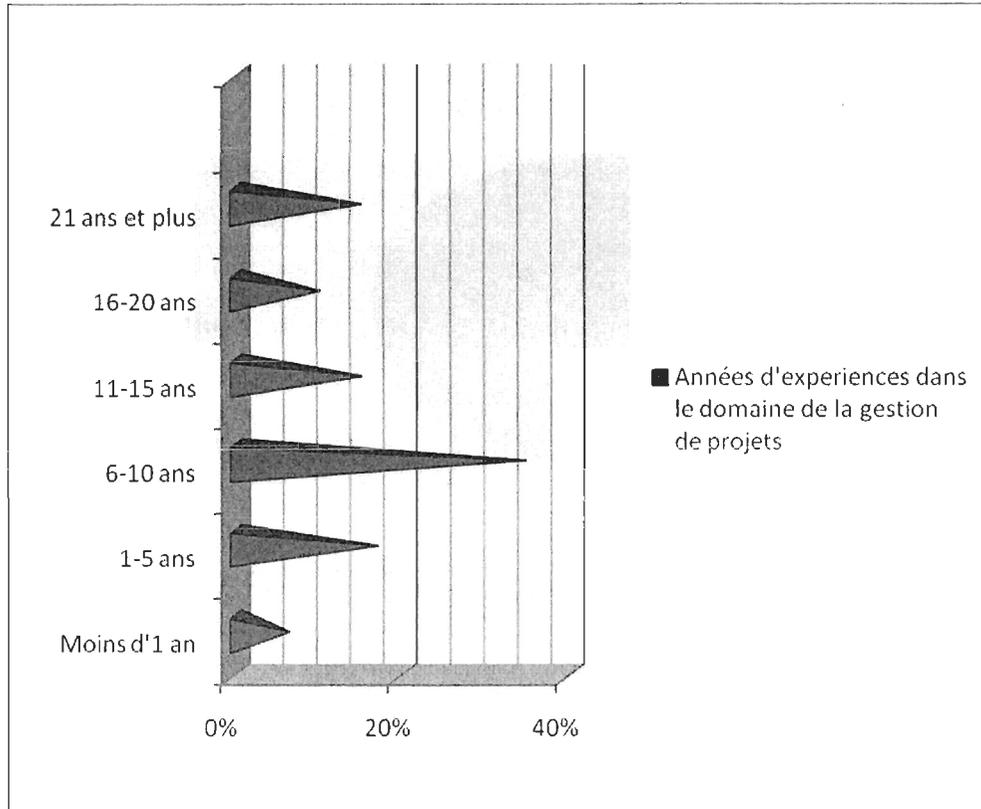


Figure 6 : La répartition des années d'expériences en gestion de projet

**Question 7- Votre expérience est relative à des projets internes, des projets externes ou des projets internes et externes :**

Pour les 46 répondants à cette question, 26.10% gèrent des projets internes, 26.10% gèrent des projets externes et 44.80% gèrent des projets internes et externes (voir figure 7).

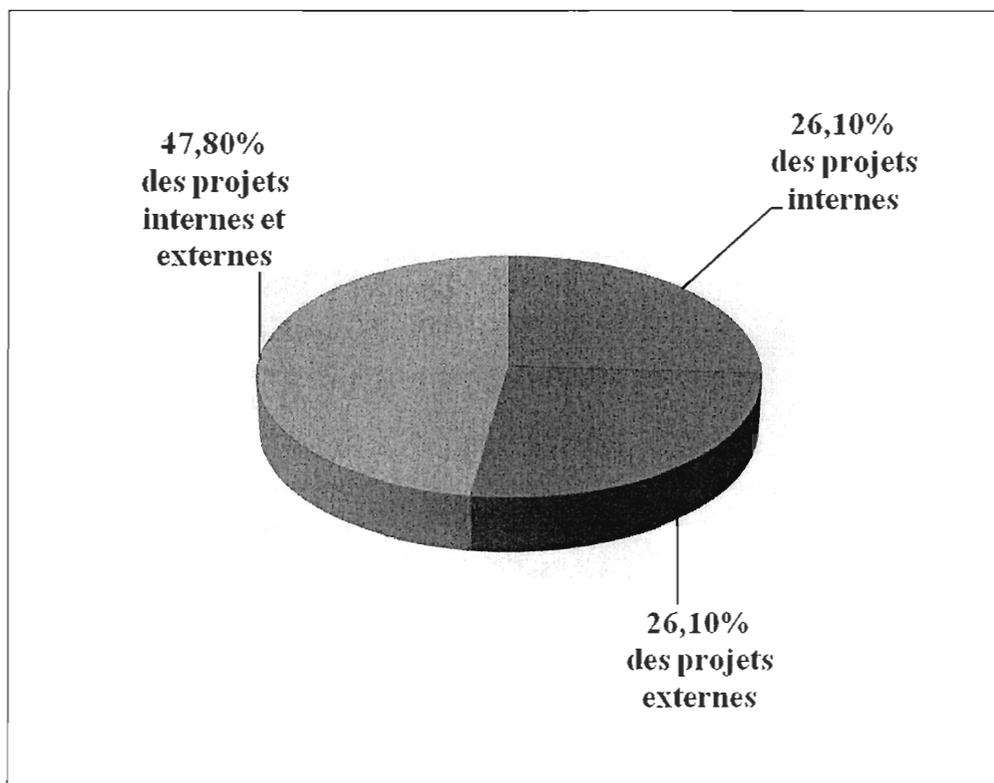


Figure 7: Le type de projets gérer par les GP

**Question 8 - Votre première expérience en gestion de projet a été obtenue en tant que :**

Sur les 45 répondants à cette question, nous avons constaté que la première expérience en gestion de projet a été obtenue comme membre d'une équipe pour 19 répondants soit 42.20%, comme chef gestionnaire de projet pour 17 répondant soit un pourcentage de 37.80%, comme maître d'œuvre pour 12 répondants soit un pourcentage de 26.70% et finalement comme d'ouvrage pour 3 répondants soit un pourcentage de 6.70% (voir figure 8).

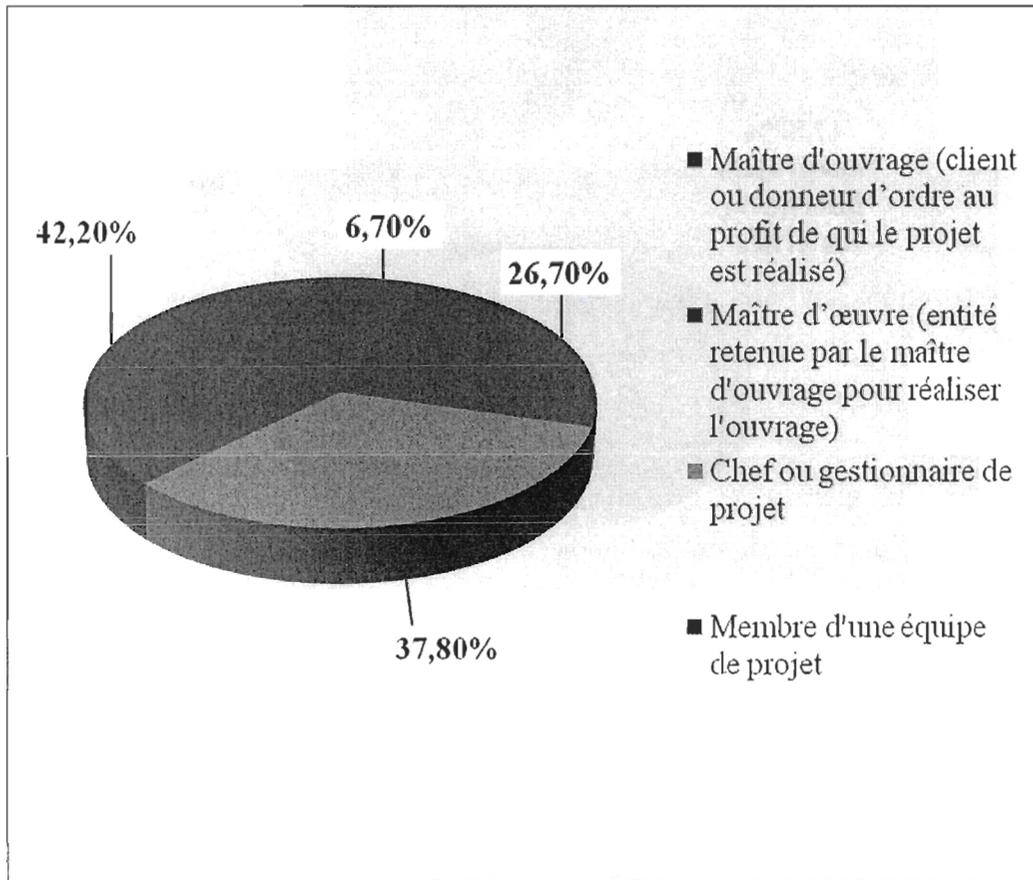


Figure 8 : La répartition de la première expérience obtenue

**Question 9 - Est ce que votre expérience en projet a touché l'une ou l'autre de ces différentes facettes :**

Pour les 46 répondants à cette question, nous avons constaté que 50% (23 répondants) leur expérience a touché la fonction responsable fonctionnelle projet. 47.8 % (22 répondants) chef de projet coté maîtrise. 37% (17 répondants) décideur maître d'ouvrage. 32.6% ( 15 répondants) assistant du chef de projet, 32.6% ( 15 répondants ) responsable de lot de travaux, 28..3% ( 13 répondants ) expert technique, 21.7% ( 10 répondants) directeur de projet coté maîtrise d'ouvrage, 17.4% ( 8 répondants) assistant au maître d'ouvrage, 13% ( 6 répondants) expert de lot de travail et finalement 6.5 % ( 3 répondants) ont touché autres

facettes qu'on a pas mentionné à savoir : Formateur et conférencier en gestion de projet et officier du Bureau de projets ( voir figure 9).

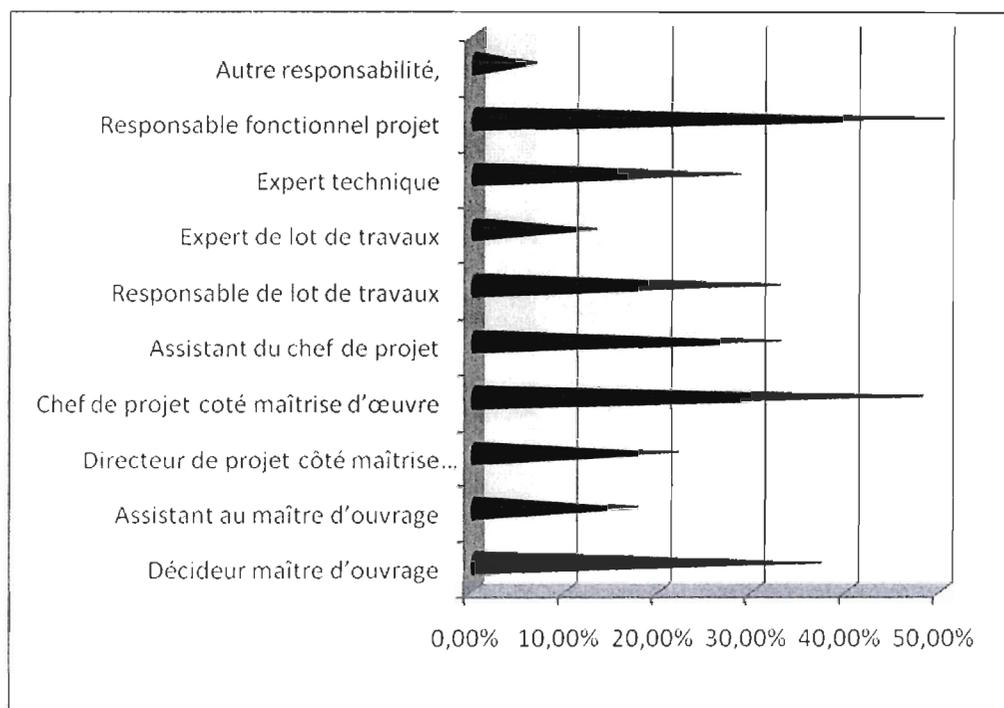


Figure 9 : Les différentes facettes touchées par le GP

### Question 10 - Les différents types d'intervention

Pour les 44 répondants à cette question, nous avons constaté que les différents types d'intervention sont importants. Soit un pourcentage de 59.1% ( 26 répondants) comme responsable fonctionnel projet, 56.8% (25 répondants) comme chef de projet coté maîtrise d'œuvre, 40.9% (18 répondants) comme expert technique, 34.10% ( 15 répondants) comme assistant de chef de projet et responsable de lot de travaux, 13.6% ( 6 répondants) comme expert de lot de travaux et finalement 2.3 % ( 1 répondants) a intervenu au niveau de la formation et développement des compétences en gestion de projet ( voir figure 10).

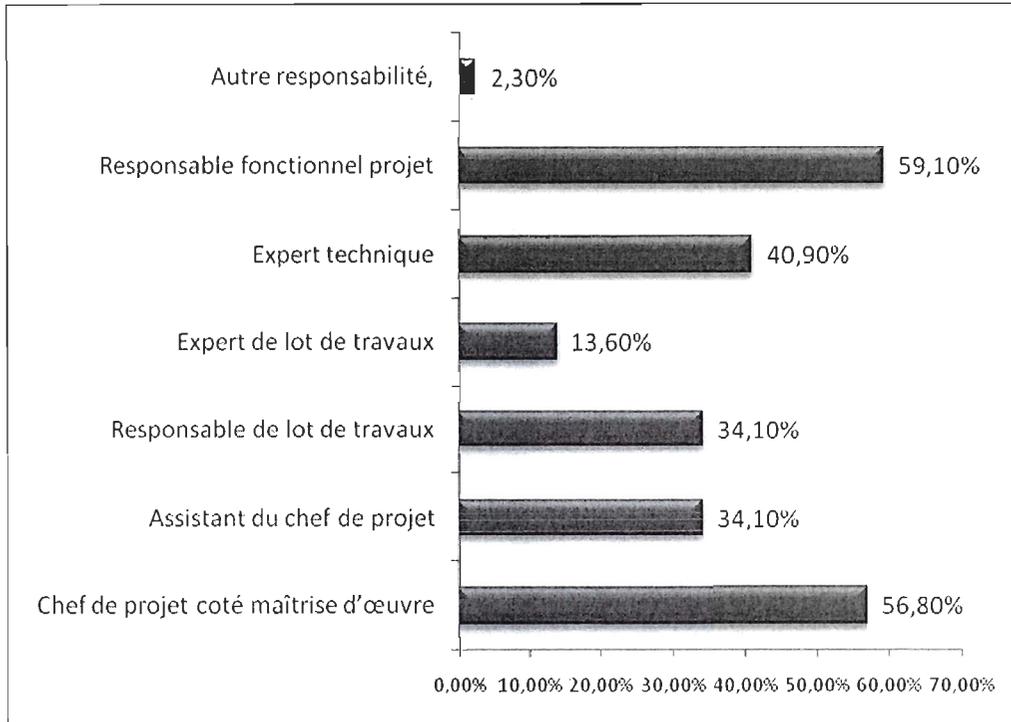


Figure 10: Les différents types d'intervention du GP

#### Question 11 - **Qu'est-ce qui vous a amené à devenir gestionnaire de projets ?**

Pour 43 répondants à cette question, nous avons remarqué que la majorité des répondants au questionnaire sont devenus chargés de projet par intérêt personnel soit 67.4% ( 29 répondants), 39.5% ( 17 répondants) par expérience vécue dans un projet, 23.3% ( 10 répondants ) par assignation par un supérieur, le même pourcentage pour la formation académique, et finalement un faible pourcentage de 7% ( 3 répondants) ont d'autres raisons que celles mentionnées à savoir : Eentrepreneurs, débouché pour fin de carrière ( voir figure 11).

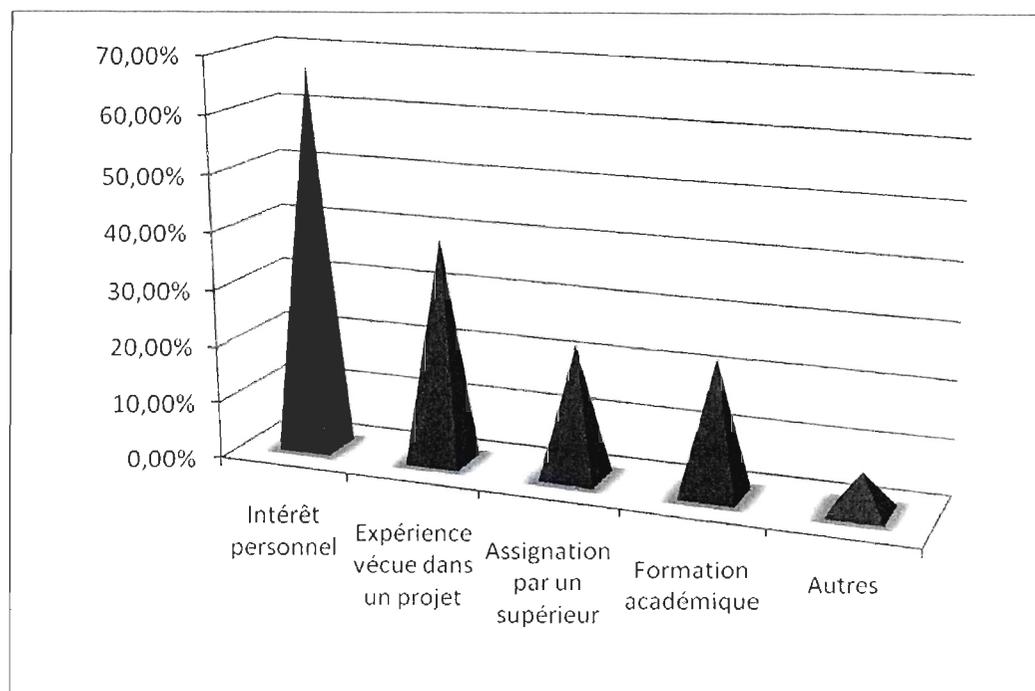


Figure 11: Les raisons pour devenir un GP

**Question 12 - Après combien d'années de travail avez-vous obtenu un premier poste de gestionnaire de projets ?**

Pour 40 répondants à cette question, nous avons constaté que 60.97% ( 25 répondants) ont travaillé entre 1 et 5 ans pour obtenir un premier poste comme gestionnaire de projet, 17.07% ( 7 répondants ) ont travaillé plus de 10 ans, contre 15% ( 6 répondants) o année, et finalement 7.31% ( 3 répondants) ont travaillé entre 6 et 10ans pour obtenir un premier poste de gestionnaire de projets ( voir figure 12).

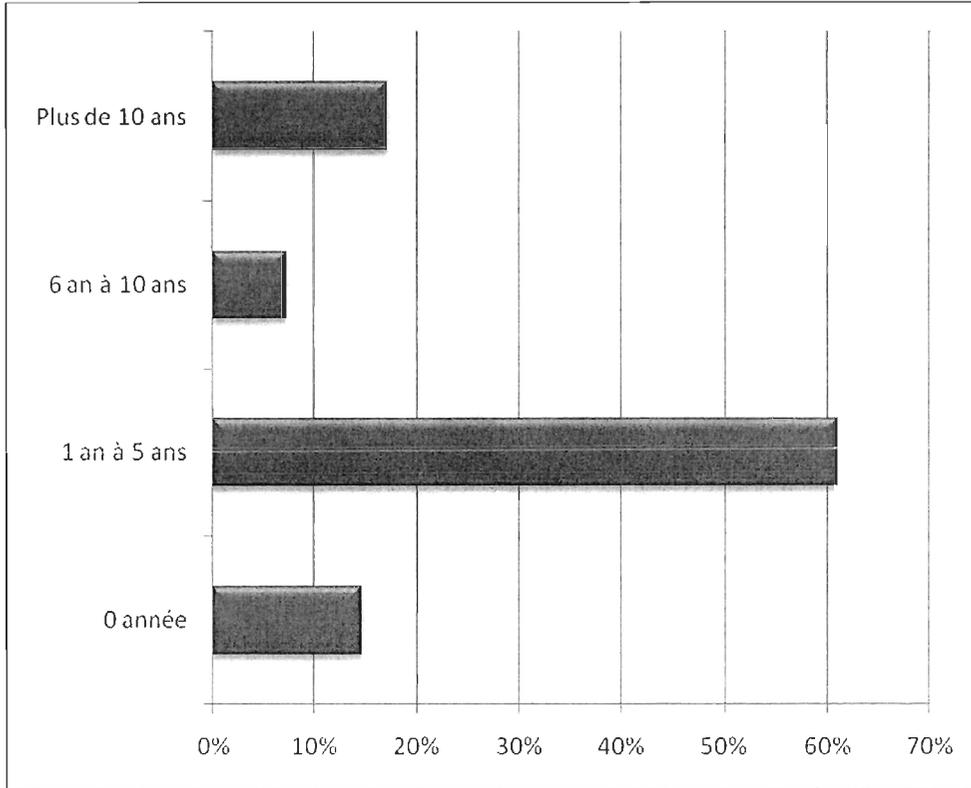


Figure 12: La répartition d'années travaillées pour obtenir 1er poste GP

**Question 13 - Vous êtes actuellement engagé dans:**

Pour 43 répondants à cette question, nous avons constaté que 74.40 % (32 répondants) des gestionnaires de projets gèrent plus que 2 projets, contre 14% (6 répondants) qui gèrent un seul projet et 11.60% (5 répondants) gèrent deux projets (voir figure 13).

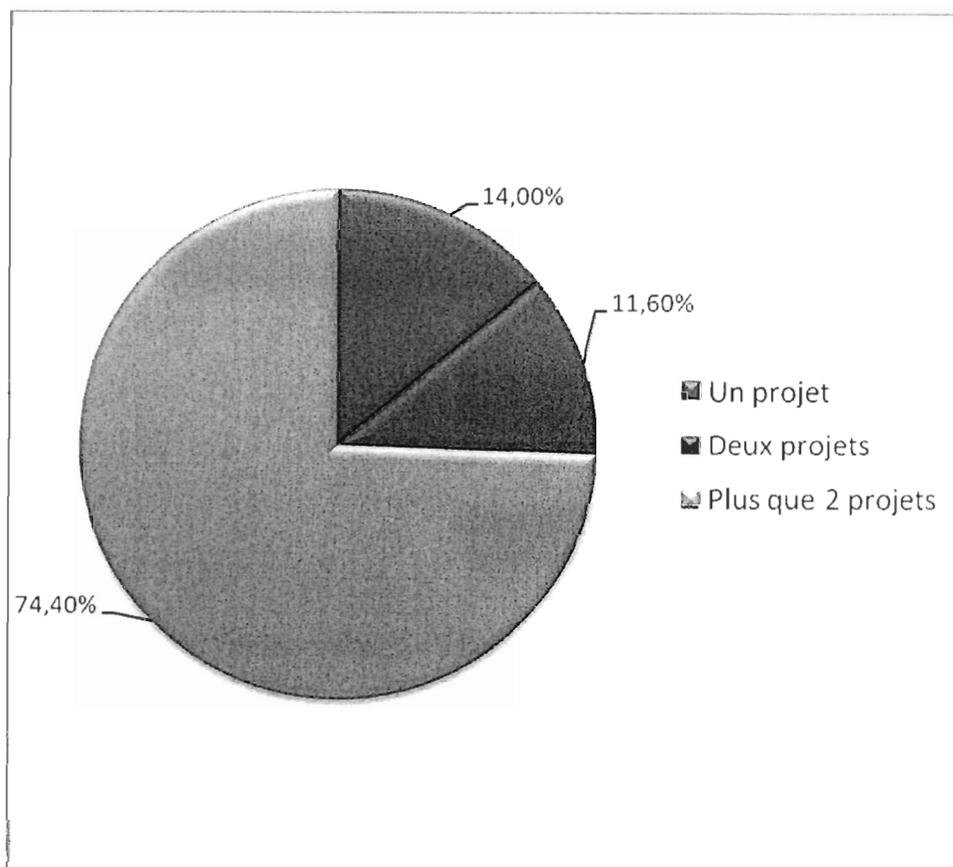


Figure 13 : Le type de projet géré par le GP

**Question 14 - Quelle est la nature du (des) projet (s) dont vous êtes actuellement en charge ?**

Pour 42 répondants à cette question, nous avons constaté que plus que la moitié travaille dans domaine de la construction soit 57.1% (24 répondants). Par la suite , nous avons 31.% ( 13 répondants) gèrent les projets de nature administratif, le même pourcentage pour le projets d'ordre informationnel et finalement 23.8% ( 10 répondants) qui gèrent autres projets à savoir: Développement des affaires, radiocommunication, Clinique (Médical), Laboratoire, Logiciel pour les soins infirmiers, Événementiel, Projets agricole et agroalimentaire, service, ingénierie ( simulation ), technique, modélisation.

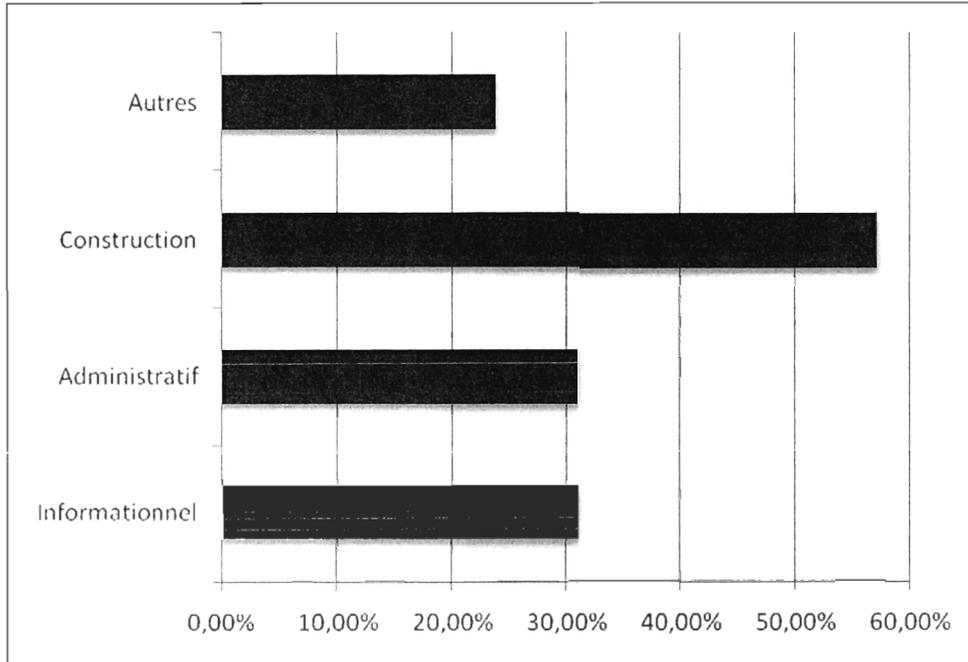


Figure 14 : La nature du projet en charge

**Question 15 - Quel est le budget approximatif des projets dans lequel vous êtes généralement engagé ?**

Pour les 44 répondants à cette question, nous avons constaté que 27,3% (12 répondants) ont un budget entre 1 et 10 millions\$. 25% (11 répondants) ont un budget de moins de 200.000 \$. 15.9 % (7 répondants) ont un budget de 10 et 30 millions de \$. 13.6% ( 6 répondants). 9.1% (4 répondants) ont budget de 200.000 et 500.000\$. 6.8% (3 répondants) ont un budget entre 30 et 50 millions de \$ e finalement seulement 2.3% ( 1 répondants) gère un projet dont le budget est entre 50 et 100 millions de \$ ( voir figure 15).

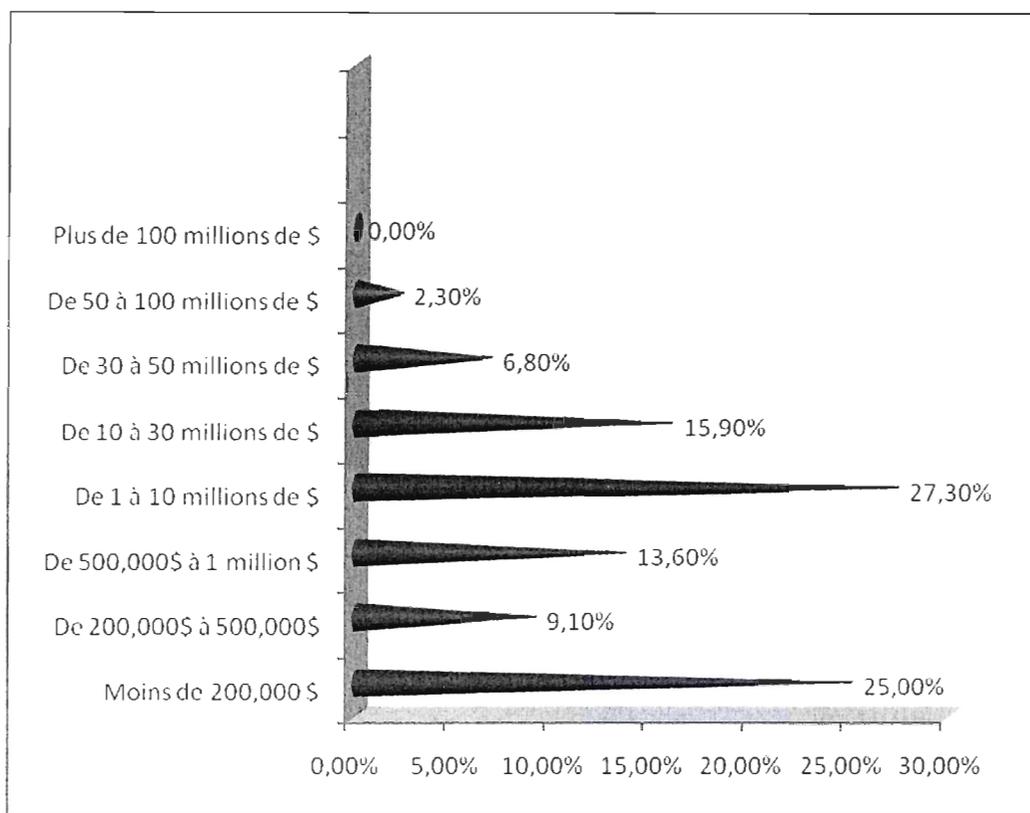


Figure 15: La répartition du budget des projets en charge

### 3.2.2. Identification de l'entreprise, ministère ou organisme

#### Question 16- Vous travaillez dans un établissement privé ou public ?

Pour un total de 43 répondants à cette question, nous avons remarqué que 65.1%( 28 répondants) des gestionnaires de projets travaillent dans des entreprises privés et 34.90%( 15 répondants) travaillent dans des entreprises publiques (voir figure 16).

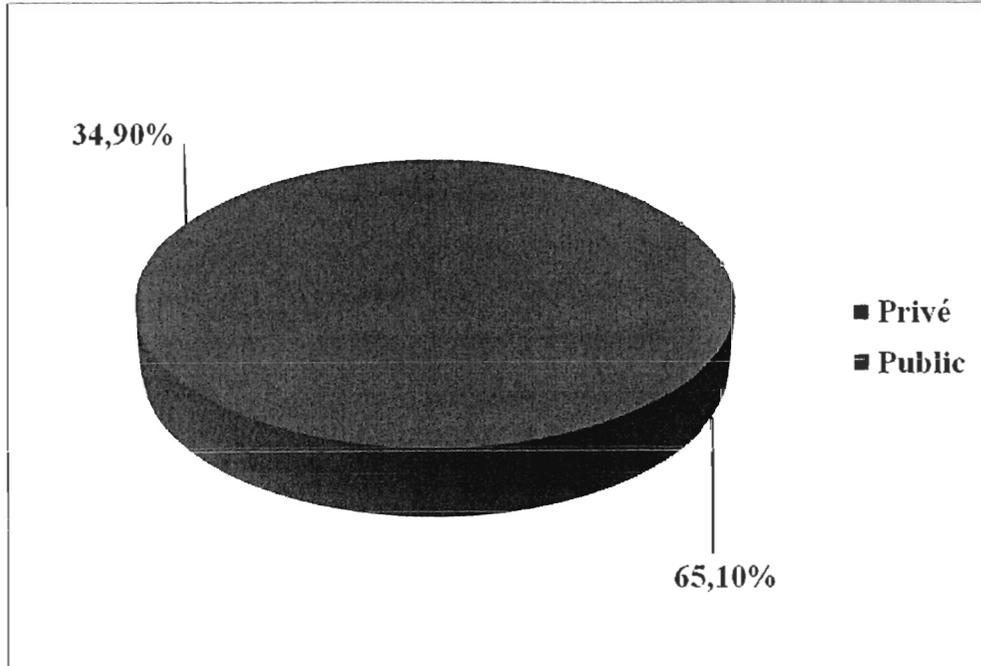


Figure 16 : Le statut de l'entreprise

**Question 17. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

Concernant le secteur d'activité, nous avons constaté que le domaine de la construction représente un pourcentage de 41.70%(15 répondants), alors que 41.7% (15 répondants) sont représentés par d'autres domaines, à savoir : télécommunications, énergies, municipal, services de consultations et de coaching, production d'électricité, services, Consultant en ingénierie et enseignement. Pour les domaines de NTIC (nouvelles technologies de l'information et de communication) et manufacturier, chacun présente un pourcentage de 5.6 % (2 répondants). Pour les Banques, services financiers et Agriculture, chasse, sylviculture représente un faible pourcentage à savoir 5.6%( 2 répondants) (voir figure 17).

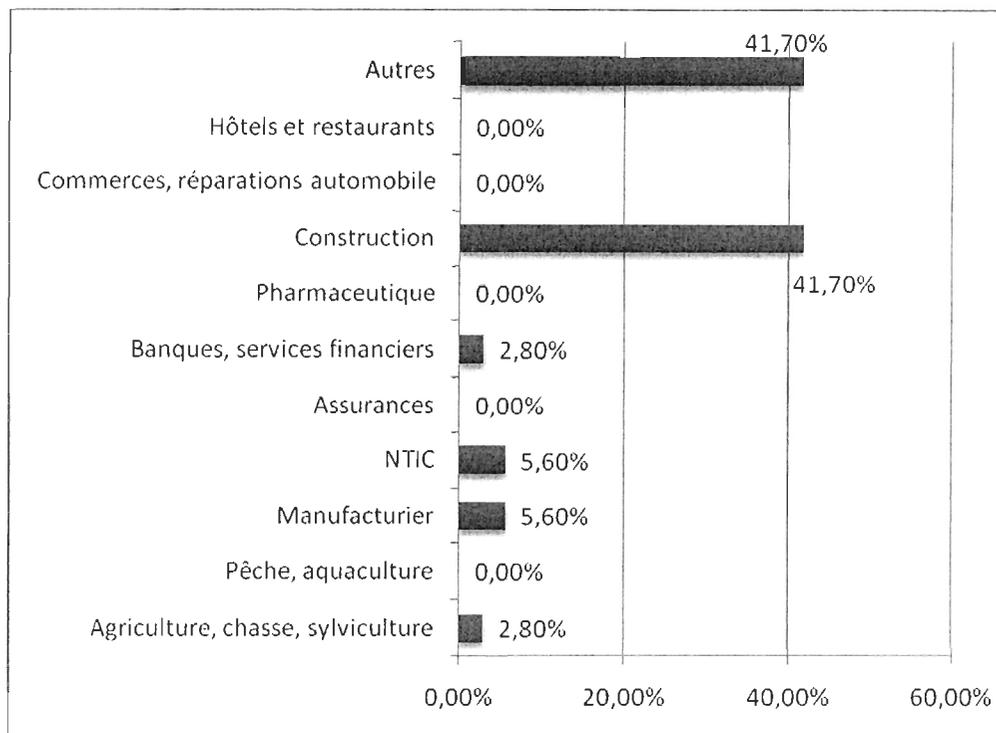


Figure 17 : Répartition selon le secteur d'activité de l'entreprise

### Question 18- Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise ?

Concernant le chiffre d'affaire, 8 grandes entreprises ont un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions de dollars cela représente un pourcentage de 20% et 9 entreprises ont chiffre d'affaire entre 1 et 10 millions (22.5%). Les entreprises dont le chiffre d'affaire entre 10 et 30 millions de dollars représentent un pourcentage de 17.5 % (7 entreprises), alors que 7 entreprises dont le chiffre d'affaire varie de 30 et 50 millions de dollars représentent le même pourcentage. Il y a 6 entreprises qui ont un chiffre d'affaire qui varie entre 50 et 100 millions de dollars. Finalement les entreprises dont le chiffre d'affaire est moins de 1 millions de dollars représentent seulement 7,5% (3 entreprises) (voir figure 18).

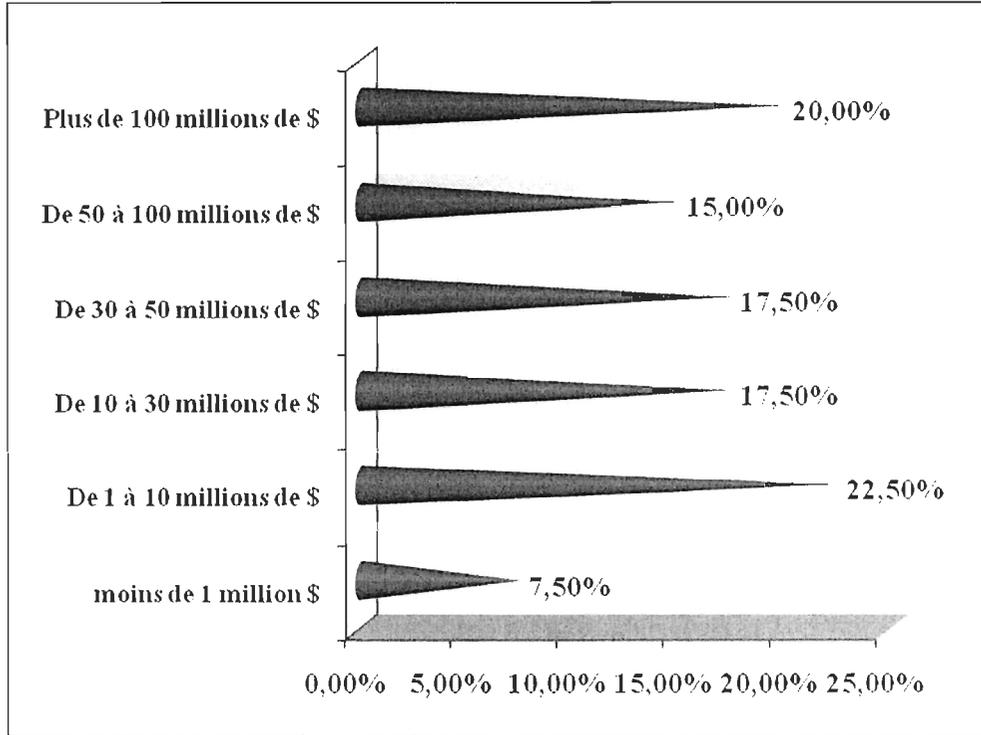


Figure 18: Répartition selon le chiffre d'affaire

**Question 19- Combien de salariés emploie votre entreprise, ministère ou organisme ?**

La plupart des gestionnaires de projets qui ont répondu à cette enquête travaillent dans des entreprises comportant 1 à 49 salariés, soit un pourcentage de 37.20%, ou 500 salariés et plus, soit un pourcentage de 30.20%. Par ailleurs, 6 entreprises de cet échantillon ont entre 300 et 499 salariés, et 5 entreprises ont entre 100 et 299 salariés. Finalement, seulement 3 gestionnaires de projets travaillent dans des entreprises dont le nombre de salariés est entre 50 et 99 (voir figure 19).

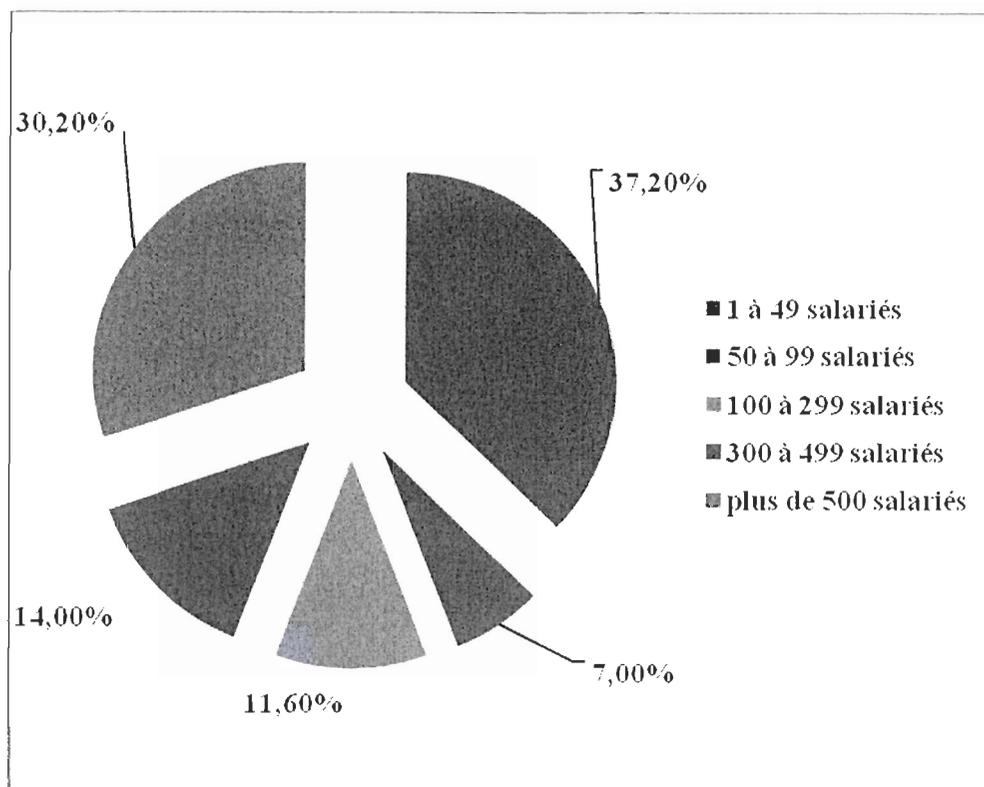


Figure 19: Répartition selon le nombre des salariés

**Question 20- Quelle est la structure organisationnelle de votre Entreprise, Ministère ou Organisme ?**

La majorité des gestionnaires de projets (25 répondants) travaillent dans des structures organisationnelles orientées par projet. 25.60% (11 répondants) travaillent dans des structures fonctionnelles et seulement 16.30% (7 répondants) travaillent dans des structures matricielles (voir figure 20).

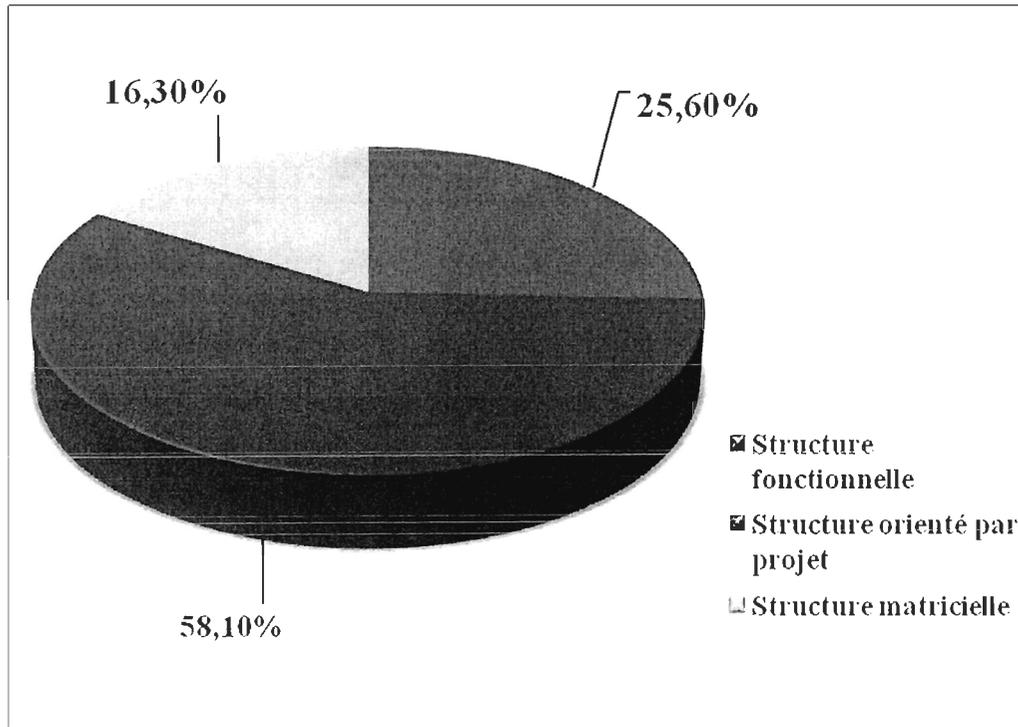


Figure 20: Répartition selon la structure organisationnelle de l'entreprise

#### Question 21- Dans quelle structure aimeriez vous plus travailler ?

Pour les 42 gestionnaires de projets qui ont répondu à cette question, 71.4% (30 répondants) préféreraient travailler dans des structures organisationnelles orientées par projets, contre 16.7% (7 répondants) des gestionnaires de projets qui aimeraient travailler dans des structures matricielles et 11.90% (5 répondants) dans des structures fonctionnelles (voir figure 21).

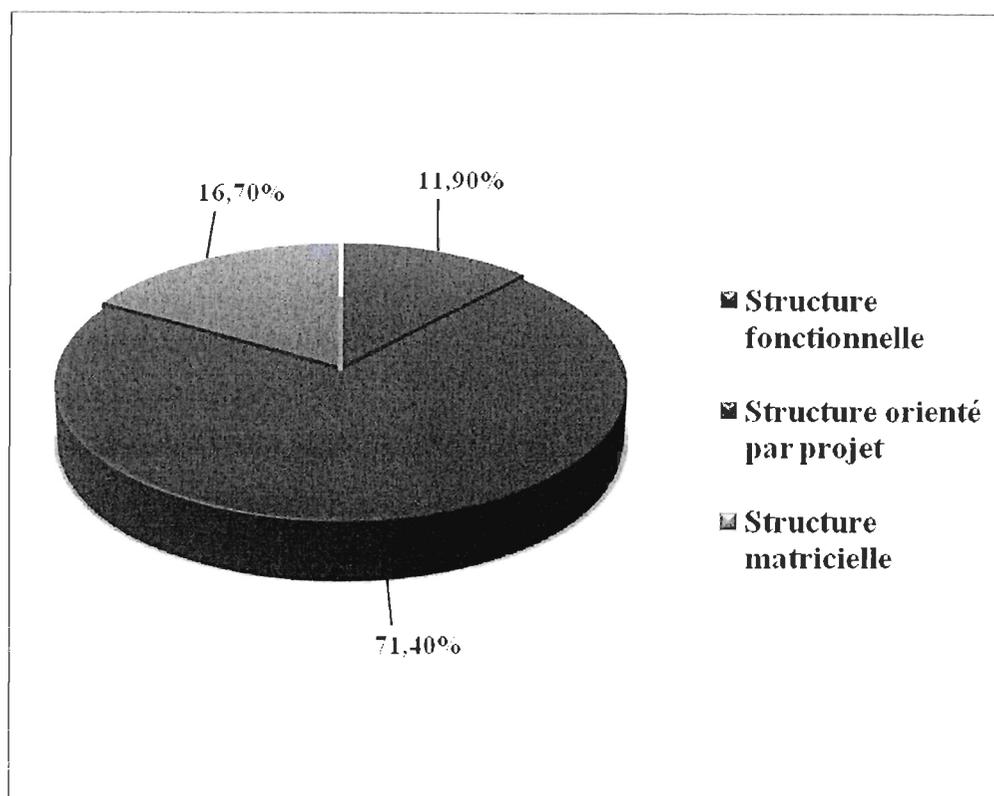


Figure 21: La SO ou le gestionnaire de projets préfère travailler

### 3.2.3. La répartition du temps de travail du gestionnaire de projets

#### Question 22- Pouvez-vous indiquer vos heures habituelles d'arrivée au travail ?

Dans 38 répondants à cette question, 42.10% (16 gestionnaires de projet) arrivent à leur travail entre 7h et 8h, 34.20% (13 répondants) arrivent au bureau entre 6h et 7h, 21.10% (8 répondants) arrivent entre 8h et 9h et un faible pourcentage de 2.6% (un répondant) qui commence son travail avant 6h (voir figure 22).

L'heure d'arrivée moyenne des gestionnaires de projets au bureau est 7h30 (voir annexe).

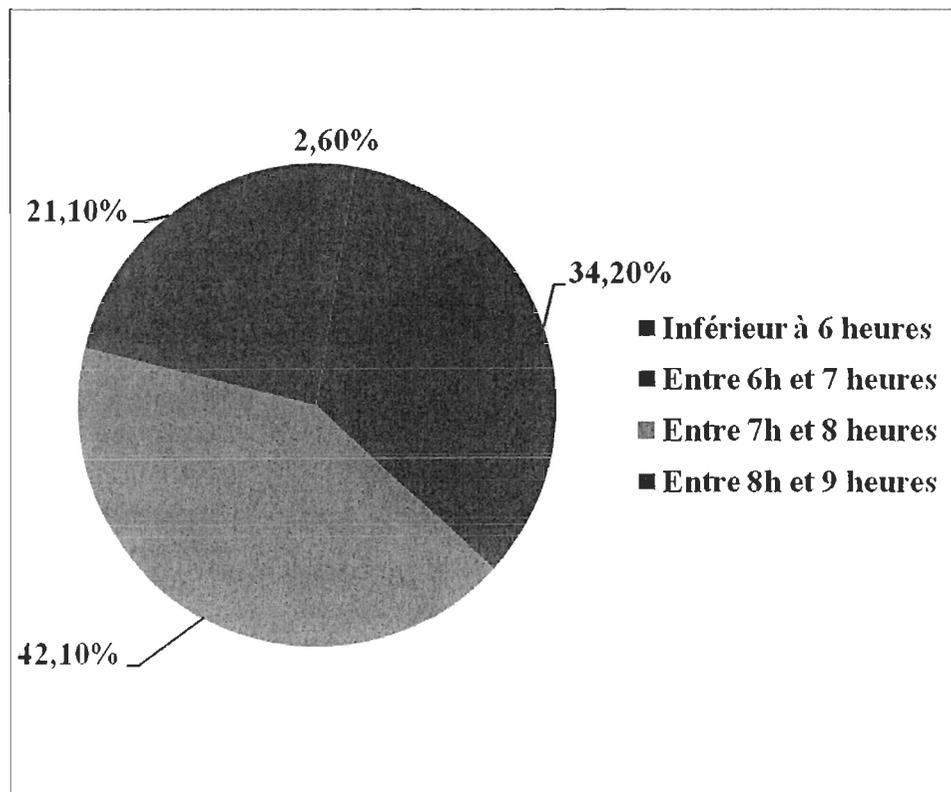


Figure 22: Répartition des heures d'arrivée au travail

### Question 23- Pouvez-vous indiquer vos heures habituelles de départ du travail

Pour ce qui concerne l'heure de départ du travail, plus que la moitié des répondants quittent entre 18h et 19h, un pourcentage de 52.60% (20 répondants), 23.70% (9 répondants) quittent entre 16h et 17h, 18.40% (7 répondants) quittent entre 19h et 20h, et un faible pourcentage quittent avant 16h (un répondant) et après 20h (un répondant) (voir figure 23).

L'heure du départ moyenne du gestionnaire de projets du travail est 17h.

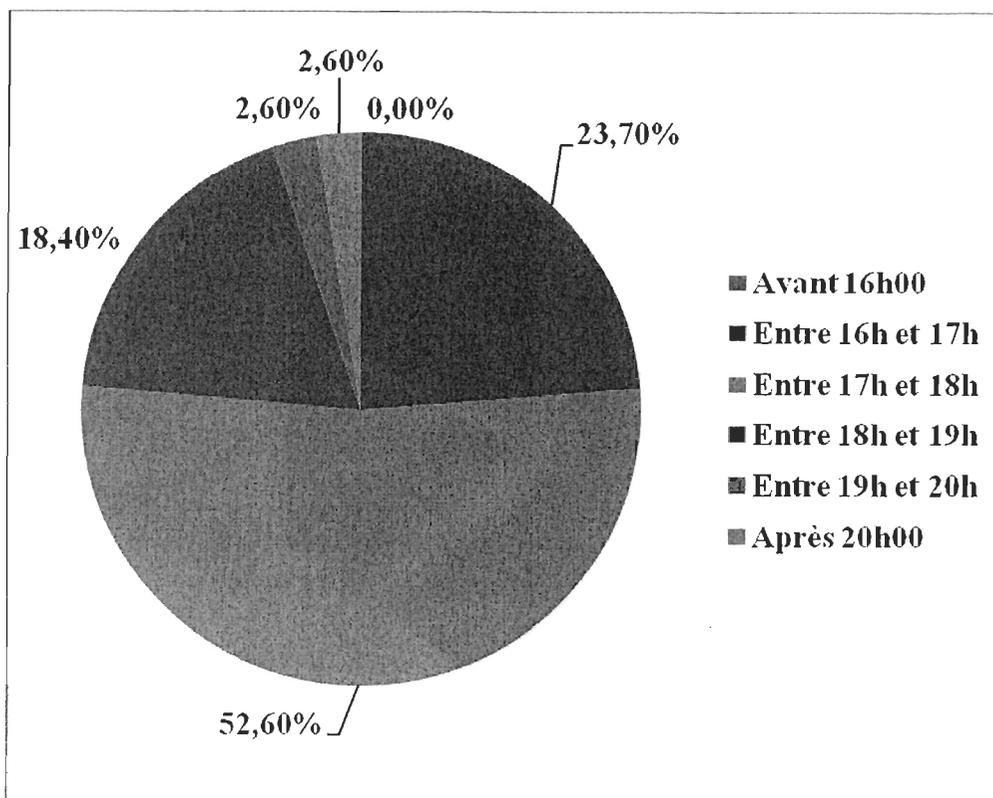


Figure 23: Répartition des heures de départ du travail

**Question 24- Combien d'heures par jour en moyenne consacrez vous à votre travail ?**

Dans les 39 répondants à cette question, plus que la moitié consacre plus de 8 heures par jour à leur travail, un pourcentage de 64.10% ( 25 répondants), 17.90% (7 répondants) consacrent 8 heures, 10.30% ( 4 répondants) consacrent 7 heures par jour, et seulement un faible pourcentage de 7.7% (3 répondants) consacrent 6 heures par jour du temps à leur travail (voir figure 24).

La durée moyenne par semaine que les gestionnaires de projets consacrent dans leur travail est 45 heures.

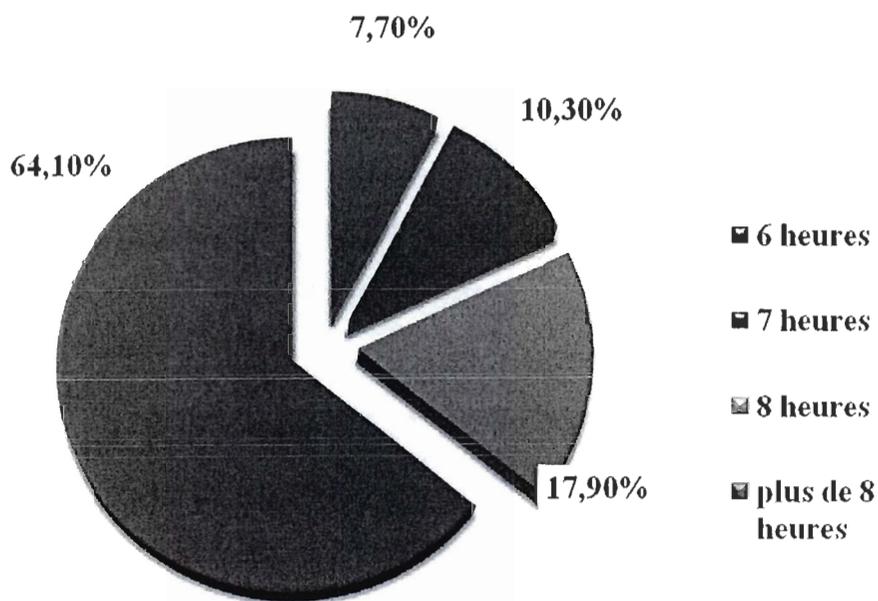


Figure 24 : Répartition des heures en moyenne consacrées au travail

**Question 25- Est-ce que le nombre d'heures consacrées au travail varient beaucoup ?**

Pour la variation du nombre d'heures consacré au travail nous avons constaté que (voir figure 25) :

- 53.80% (21 répondants) ont répondu peu souvent
- 30.80% (12 répondants) ont répondu souvent
- 12.80% (5 répondants) ont répondu très souvent
- Un faible pourcentage de 2.60% (1 répondants) a répondu pas du tout.

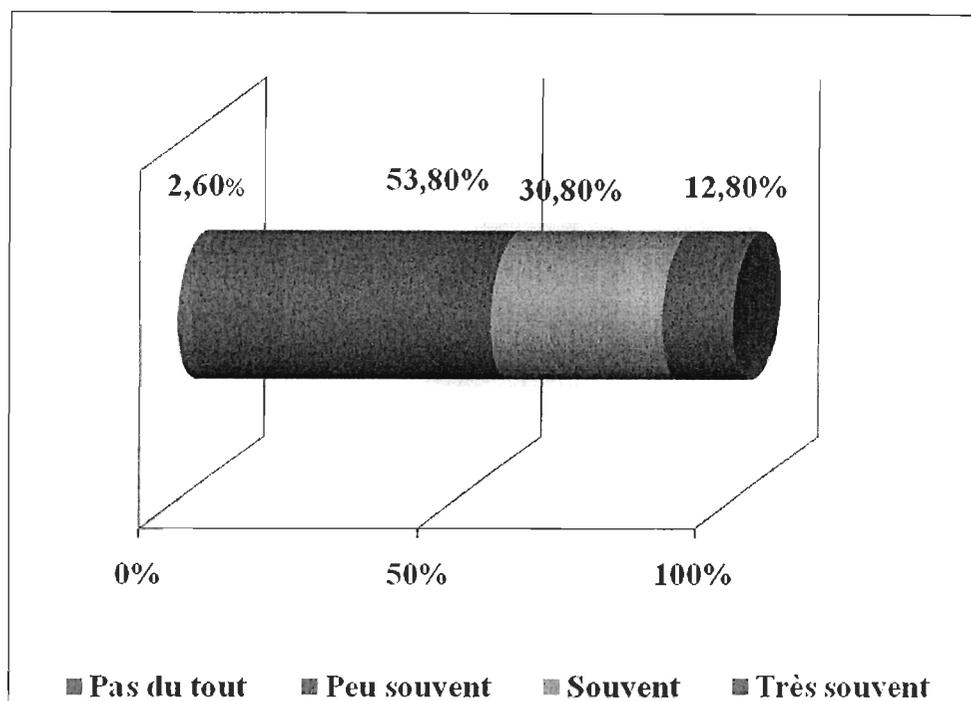


Figure 25 : Variation de nombre d'heures consacré au travail

**Question 26- Quelle durée moyenne consacrez-vous à votre travail le soir à votre domicile, c'est à dire en dehors des heures habituelles de bureau ?**

Dans les 38 répondants à cette question, 31.60% (12 répondants) consacrent entre 1 heure et 1 heure 30 par jour le soir à leur domicile. 23.70% (9 répondants) consacrent moins d'heure par jour, 13.20% (5 répondants) consacrent entre 1 heure 30 et 2 heures par jour, 7.9% (3 répondants) consacrent plus 2 heures 30 par jour, 2.60% (1 répondant) consacre entre 2 heures et 2 heures 30 et finalement 21.10% (8 répondants) qui ne consacrent aucune heure au soir à leur domicile à leur travail (voir figure 26).

La durée moyenne par jour que les gestionnaires de projets consacrent le soir à leur domicile est 60 min.

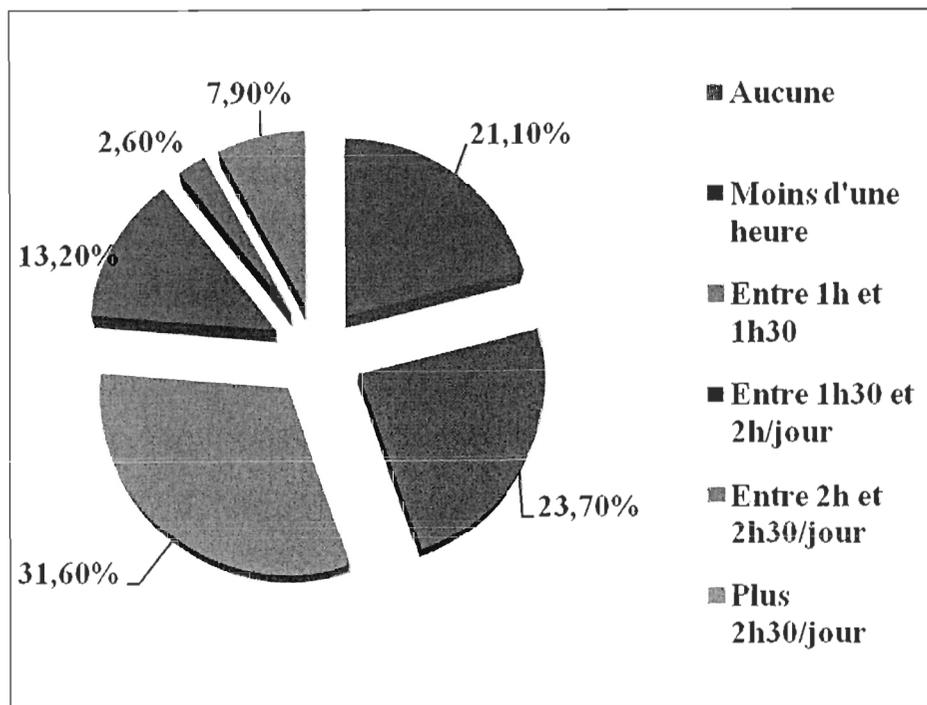


Figure 26 : Répartition d'heures moyenne consacrées le soir à domicile

**Question 27- Quelle durée moyenne consacrez-vous à votre travail la fin de semaine à votre domicile, c'est-à-dire en dehors des heures habituelles de bureau ?**

Dans les 38 répondants à cette question, 34.20% (13 répondants) consacrent entre 1 heure et 2 heures la fin de semaine à leur travail, 13.2% (5 répondants) consacrent moins d'heure ou plus de 4 heures pour le même pourcentage, 7.9% (3 répondants) consacrent entre 2 heures et 3 heures, 5.3 (2 répondant ) consacrent entre 3heures et 4heures et finalement 26.30% (10 répondants) ne consacrent aucune heure la fin de semaine à leur travail (voir figure 27).

La durée moyenne par jour que les gestionnaires de projets consacrent la fin de semaine à leur travail est 1 heure 30.

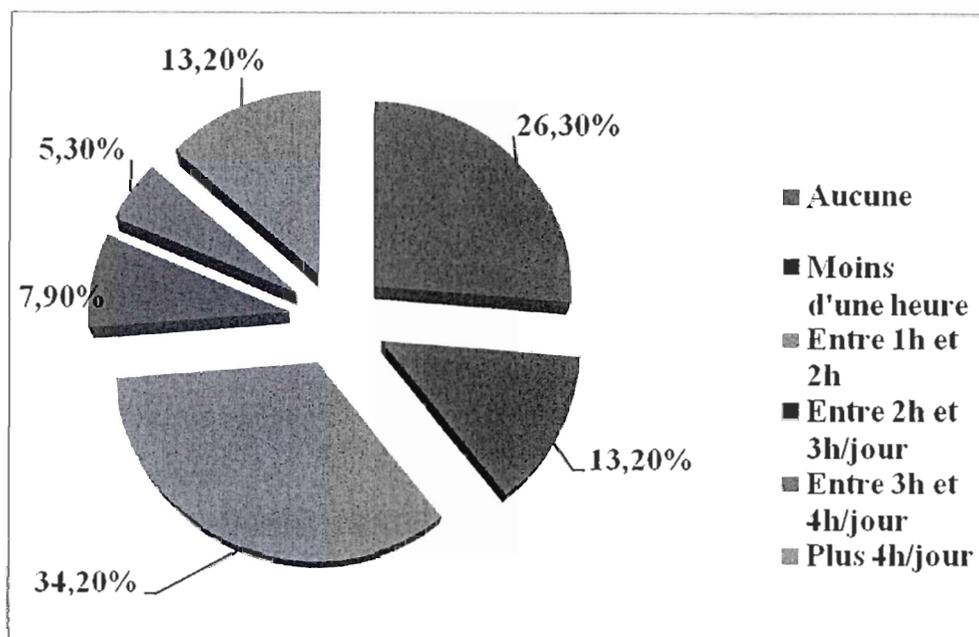


Figure 27 : Répartition d'heures moyennes consacrées la fin de semaine

#### Question 28- Quelle est la durée totale de vos congés sur une année ?

Pour les 37 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que (voir figure 28) :

- 32.40% des gestionnaires de projets prennent 5 semaines de congés annuels.
- 27.00% des gestionnaires de projets prennent 4 semaines de congés annuels.
- 16.20% des gestionnaires de projets prennent 4 semaines de congés annuel, et le même pourcentage prennent 6 semaines.
- 8.1% des gestionnaires de projets prennent plus de 6 semaines.

La durée totale moyenne de congés des gestionnaires de projets est de 4 semaines et demie.

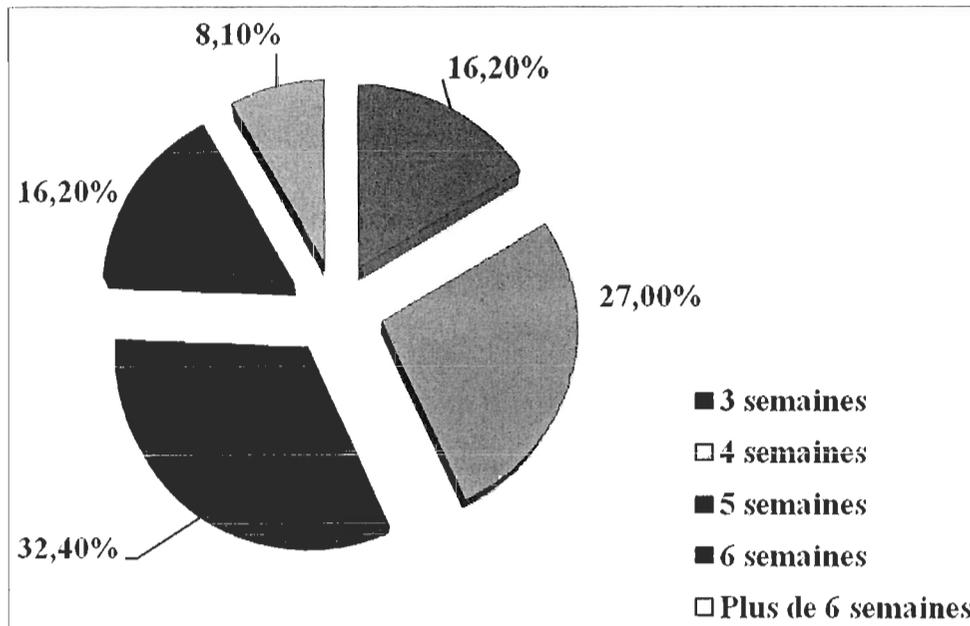


Figure 28 : Répartition des congés annuels des GP

Question 29- Participez vous à : des salons, des manifestations/ colloques, des dîners professionnels ?

Pour les 39 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question (voir figure 29), nous avons calculé la moyenne pour chaque participation, voici ci-après le résultat :

► Les gestionnaires de projets participent peu **souvent** à des dîners professionnels et des salons ;

► Les gestionnaires de projets participent **rarement** à des petits déjeuners d'affaires, des manifestations/colloques et des communautés de pratique sur GP.

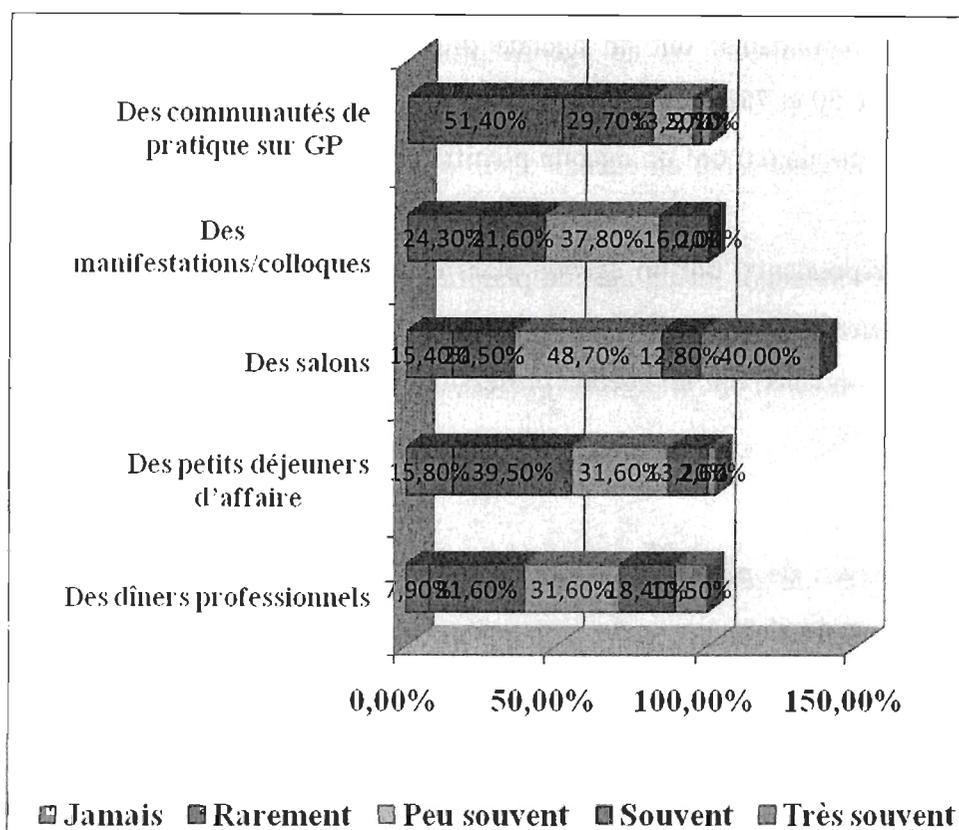


Figure 29 : Répartition des participations des GP

**Question 30- Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour la 1<sup>ère</sup> semaine :**

Pour les 38 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que (voir figure 30) :

- 28.90% (11 répondants) des gestionnaires de projets ont un agenda professionnel planifié à plus de 90%;
- 36.80% (14 répondants) des gestionnaires de projets ont un agenda professionnel planifié pour la semaine entre 75 et 90%;

- 13.20% (5 répondants) ont un agenda professionnel pour la première semaine planifié entre 50 et 75%;
- 7.90% (3 répondants) ont un agenda planifié pour la première semaine entre 30 et 50%;
- 5.30% (2 répondants) ont un agenda planifié pour la première semaine entre 5 et 15% et moins 5% pour le même pourcentage ;
- 2.6% (1 répondants) ont un agenda professionnel planifié pour la première semaine entre 15 et 30%.

Le degré moyen de planification de l'agenda des gestionnaires de projet pour la première semaine est de 55 %.

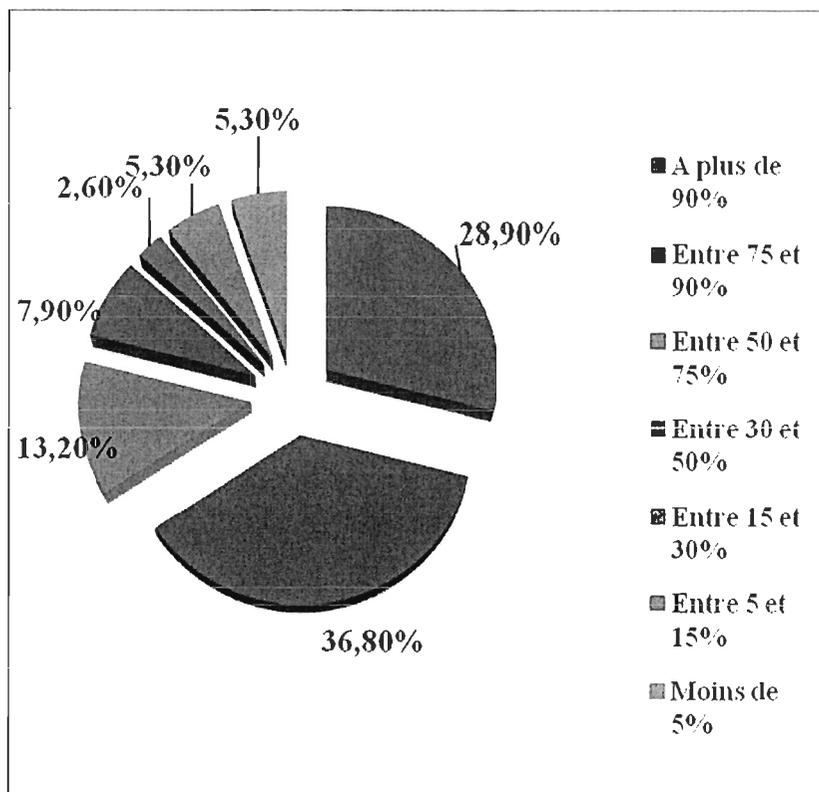


Figure 30 : Taux de planification de l'agenda pour la semaine

**Question 31- Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour le premier mois :**

Pour les 38 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que (voir figure 31) :

- 34.20% (13 répondants) des gestionnaires de projets leur agenda professionnel est planifié pour le premier mois entre 75 et 90%;
- 26.30% (10 répondants) des gestionnaires de projets leur agenda professionnel est planifié pour le premier mois entre 50 et 75%;
- 15.80% (6 répondants) leur agenda professionnel pour le premier mois est planifié entre 30 et 50%;
- 7.90% (3 répondants) leur agenda est planifié pour le premier mois entre 15 et 30% et à plus de 90 % pour le même pourcentage ;
- 5.30% (2 répondants) leur agenda est planifié pour le premier mois à moins 5%;
- 2.6% (1 répondants) leur agenda professionnel est planifié pour le premier mois entre 5 et 15%.

Le degré moyen de planification de l'agenda des gestionnaires de projet pour le premier mois est de 47 %.

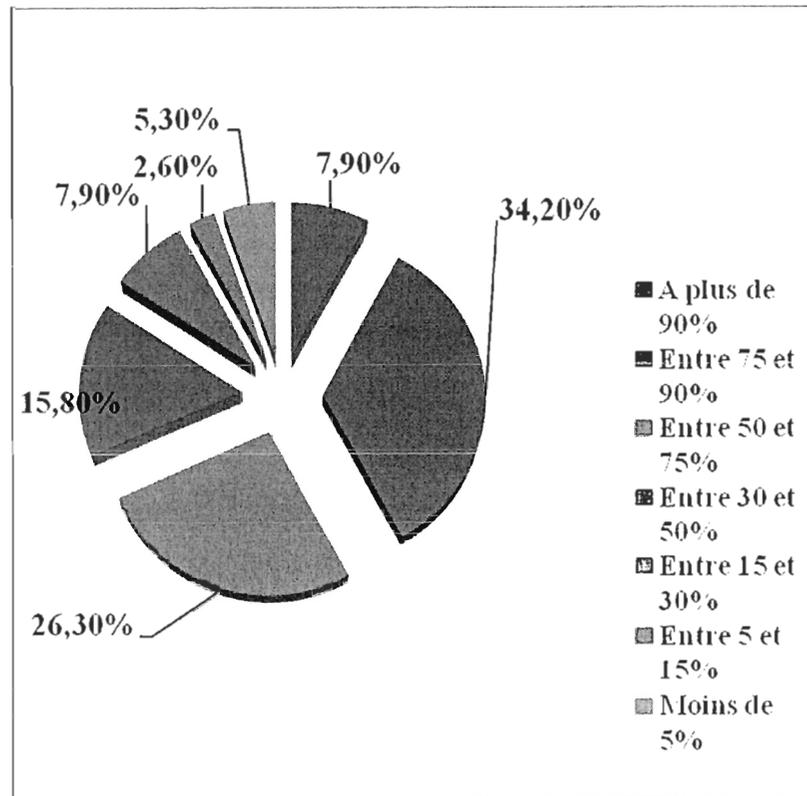


Figure 31 : Taux de planification de l'agenda pour le mois

**Question 32- Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour le 1er trimestre :**

Pour les 38 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que (voir figure 32) :

- 31.60% (12 répondants) des gestionnaires de projets ont un agenda professionnel planifié pour le premier trimestre entre 30 et 50%;
- 26.30% (10 répondants) des gestionnaires de projets ont leur agenda professionnel planifié pour le premier trimestre entre 50 et 75%;
- 13.20% (5 répondants) ont leur agenda professionnel pour le premier trimestre planifié entre 15 et 30%;

- 10.5% (4 répondants) ont leur agenda planifié pour le premier trimestre entre 5 et 15% et à plus de 75 % pour le même pourcentage ;
- 7.9% (3 répondants) ont leur agenda planifié pour le premier trimestre à moins 5%.

Le degré moyen de planification de l'agenda du gestionnaire de projet pour le premier trimestre est de 33 %.

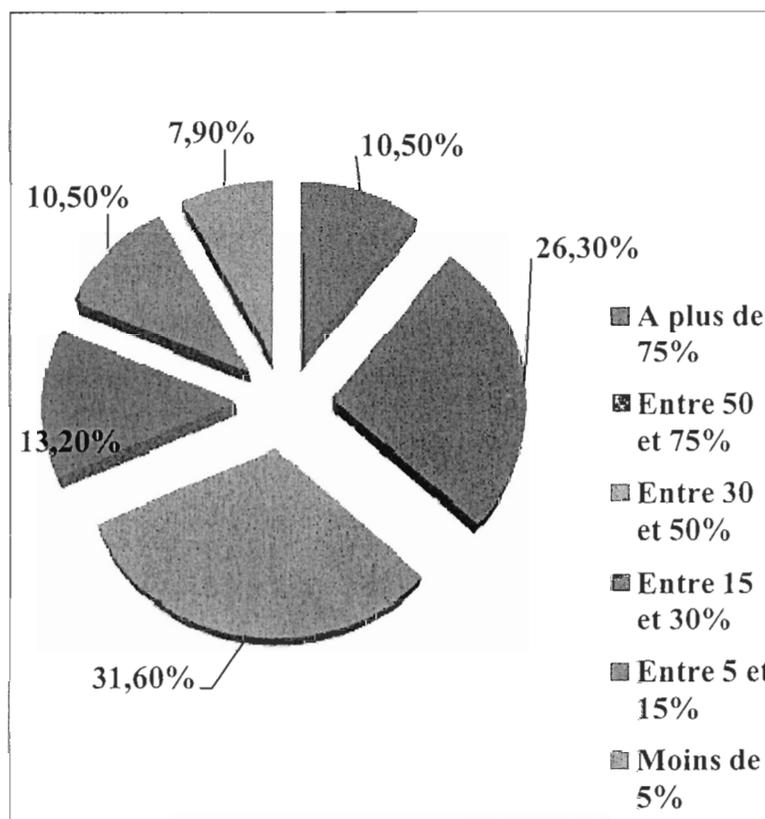


Figure 32 : Taux de planification de l'agenda pour le trimestre

**Question 33- Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour l'année.**

Pour les 38 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que (voir figure 33) :

- 23.70% (9 répondants) des gestionnaires de projets leur agenda professionnel est planifié pour l'année à moins de 5%.
- 21.10% (8 répondants) des gestionnaires de projets leur agenda professionnel est planifié pour l'année entre 30 et 50% et entre 15 et 30% pour le même pourcentage.
- 18.40% (7 répondants) leur agenda professionnel est planifié pour l'année entre 5 et 15%.
- 15.8% (6 répondants) leur agenda est planifié pour l'année à plus de 50 %.

Le degré moyen de planification de l'agenda des gestionnaires de projet pour l'année est de 21 %.

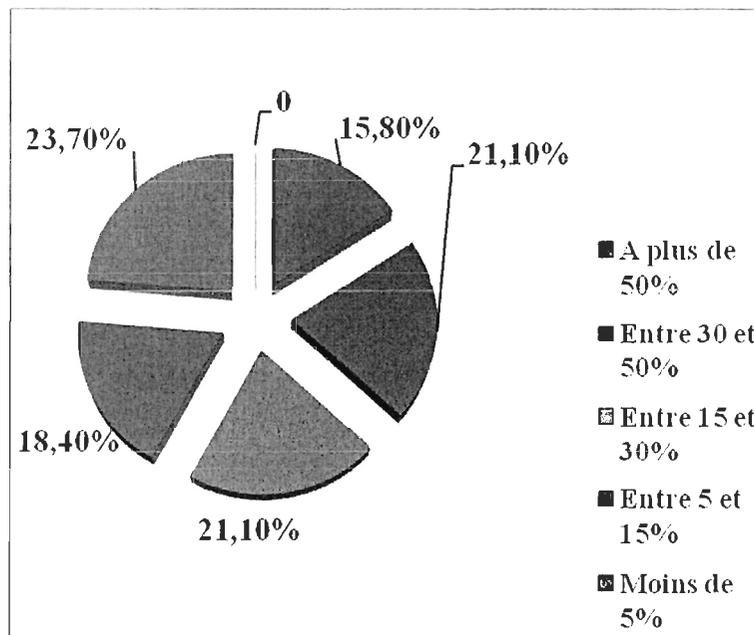


Figure 33 : Taux de planification de l'agenda pour l'année

**Question 34- Y a-t-il des plages horaires non programmées dans votre agenda journalier ?**

Pour les 37 gestionnaires de projets qui ont répondu à cette question, 83.80% (31 répondants) laissent des plages horaires quotidiennes volontairement libres dans leur agenda, contre seulement 16.20% (6 répondants) qui planifient leur agenda à l'avance et ne laissent pas de place à l'improvisation (voir figure 34).

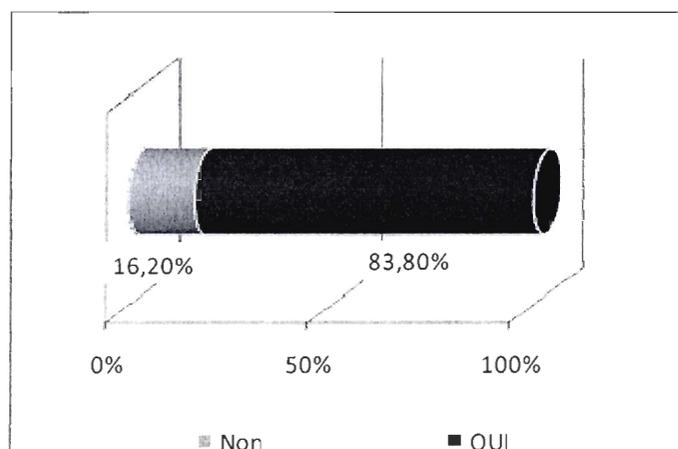


Figure 34 : Taux de plages horaires journaliers non programmés

**Question 35-Vous arrive-t-il de ne pas faire les activités planifiées dans votre agenda ?**

Pour le 39 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que :

- 69.20% (27 répondants) ont répondu que **peu souvent**, ils leur arrivent de ne pas faire les activités planifiées dans leur agenda ;
- 30.8% (12 répondants), ont répondu qu'il leur arrive **souvent** de ne pas faire les activités planifiées dans leur agenda professionnel (voir figure 35).

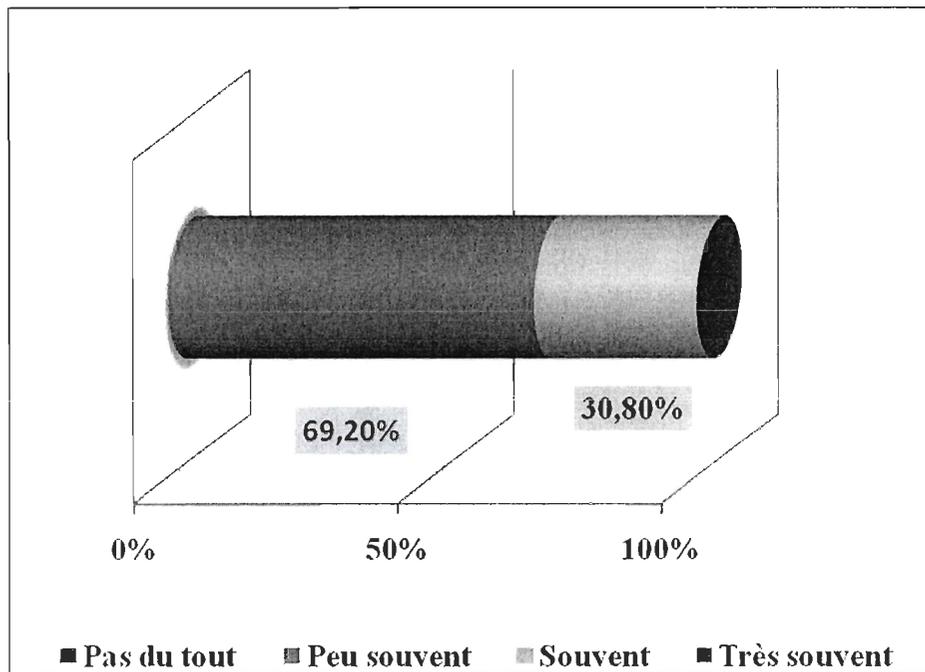


Figure 35 : Les activités planifiées non commencées

**Question 36 - Répartissez 100% de votre temps de travail parmi les activités suivantes :**

Pour les 36 gestionnaires qui ont répondu à cette question, nous avons calculé la moyenne de la répartition à 100% de leur temps de travail parmi les activités de gestion de projet (voir annexe), voici les résultats :

- 17% Gestion de la coordination (Élaboration du plan de projet, Mise en œuvre du plan de projet, Gestion des modifications);
- 14% Gestion du contenu du projet (Démarrage, vérification du contenu, Planification du contenu, Définition du contenu, Maîtrise des modifications du contenu du projet) ;

- **12%** Gestion des délais (Identification des activités, Séquence ment des activités, Estimation des durées des activités, Élaboration de l'échéancier, Maîtrise de l'échéancier) ;
- **15%** Gestion des coûts (Planification des ressources, Planification des coûts de la budgétisation, Maîtrise des coûts) ;
- **10%** Gestion des ressources humaines (Planification de l'organisation, Obtention des ressources humaines, Développement de l'équipe) ;
- **10%** Gestion de la communication (Planification des communications, Diffusion de l'information, Rapports d'avancement, Clôture administrative) ;
- **7%** Gestion des risques (Planification des risques, Qualification des risques, Élaboration des mesures de mitigation, Maîtrise des mesures de mitigation) ;
- **9%** Gestion des approvisionnements (Planification des approvisionnements, Planification de l'invitation à soumissionner, Choix des fournisseurs, Administration des contrats, Clôture des contrats) ;
- **6%** Autres activités à savoir : Formation, administration générale, gestion axée sur le résultat et exécution.

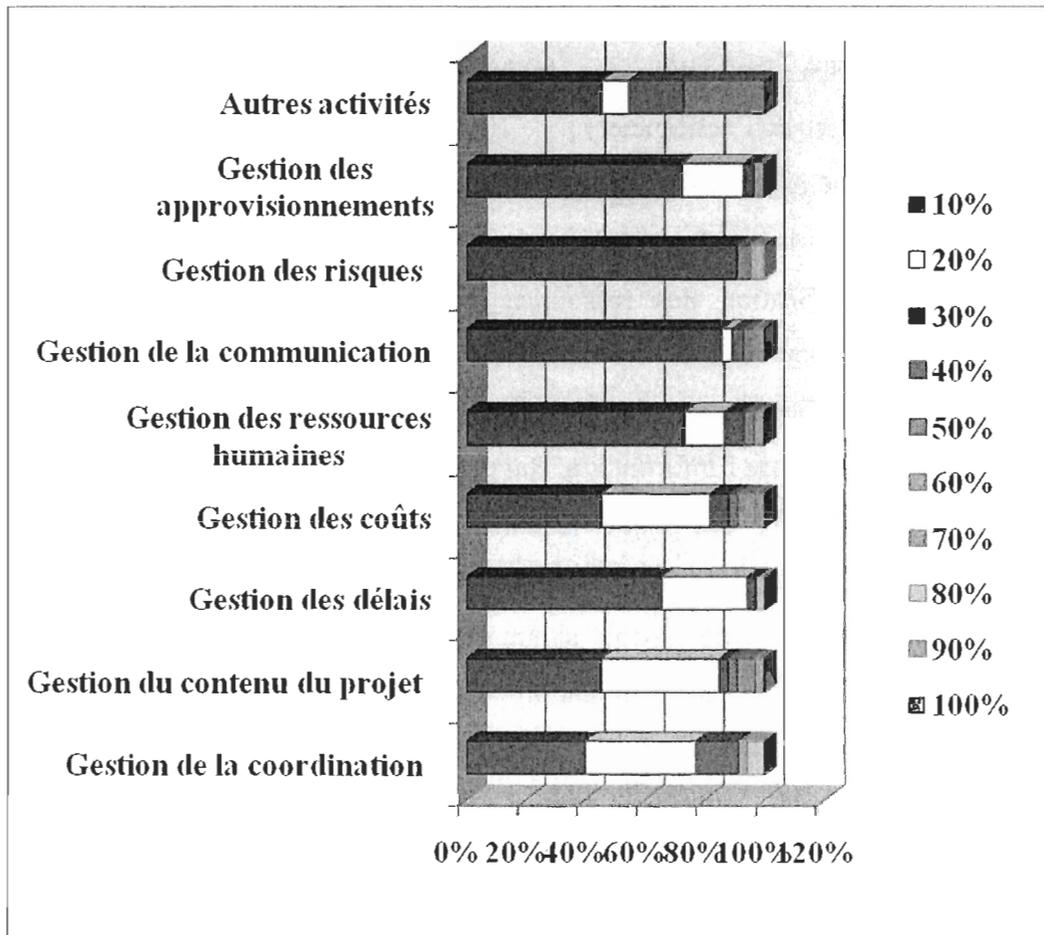


Figure 36 : Répartition de temps de travail parmi les activités de gestion de projet

**Question 37- Veuillez indiquer les trois activités auxquelles vous aimeriez consacrer plus de temps :**

Dans les 37 questionnaires de projets qui ont répondu à cette question, nous avons constaté que les activités auxquelles les gestionnaires de projets aimeraient consacrer plus de temps sont (voir figure 37) :

- 43.2%( 16 répondants) Gestion des coûts et gestion de la coordination ;
- 37.8% (14 répondants) Gestion des délais ;
- 32.4%( 12 répondants) Gestion de la communication et gestion du contenu du projet chacune ;
- 29.70% (11 répondants) Gestion des approvisionnements ;
- 24.30% (9 répondants) Gestion de risque et autant pour gestion des ressources humaines.

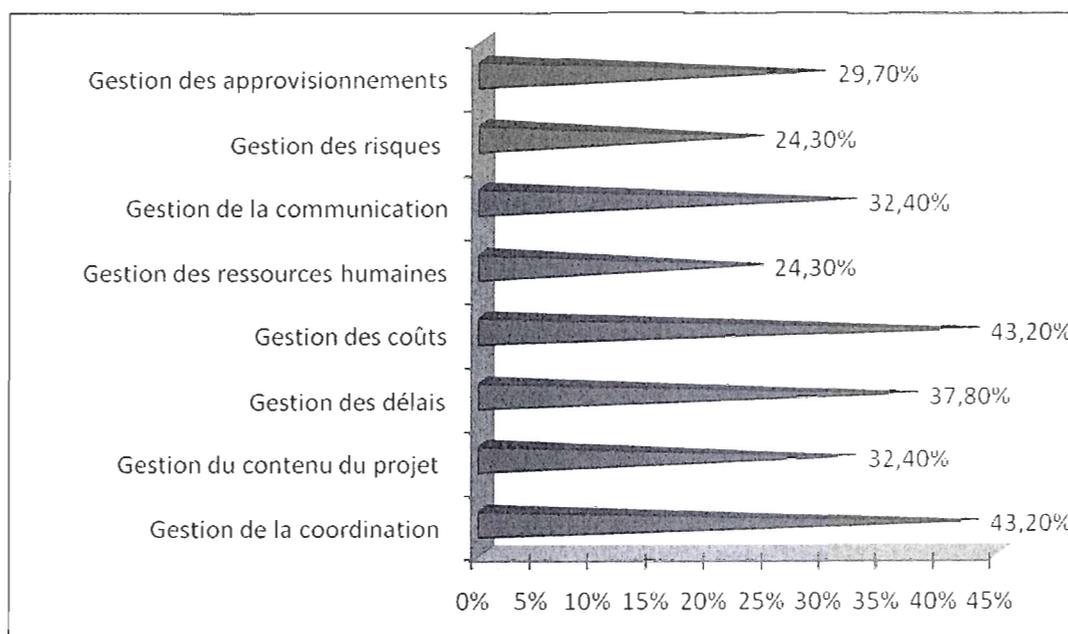


Figure 37: Les activités auxquelles GP aimeraient consacrer plus de temps

**Question 38- Répartissez 100% de votre temps de travail parmi les rôles suivants :**

Pour les 38 gestionnaires qui ont répondu à cette question, nous avons calculé la moyenne de la répartition à 100% de leur temps de travail parmi les rôles suivants (voir annexe) :

- **18.25%** Stratège (Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques) ;
- **19.17%** Pilote (Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle)
- **17.34%** Négociateur (Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.) ;
- **20.60%** Leader (Gestion de l'équipe, gestion des conflits) ;
- **20.31%** Dépanneur (Gestion des problèmes) ;
- **4.34 %** pour les autres rôles.

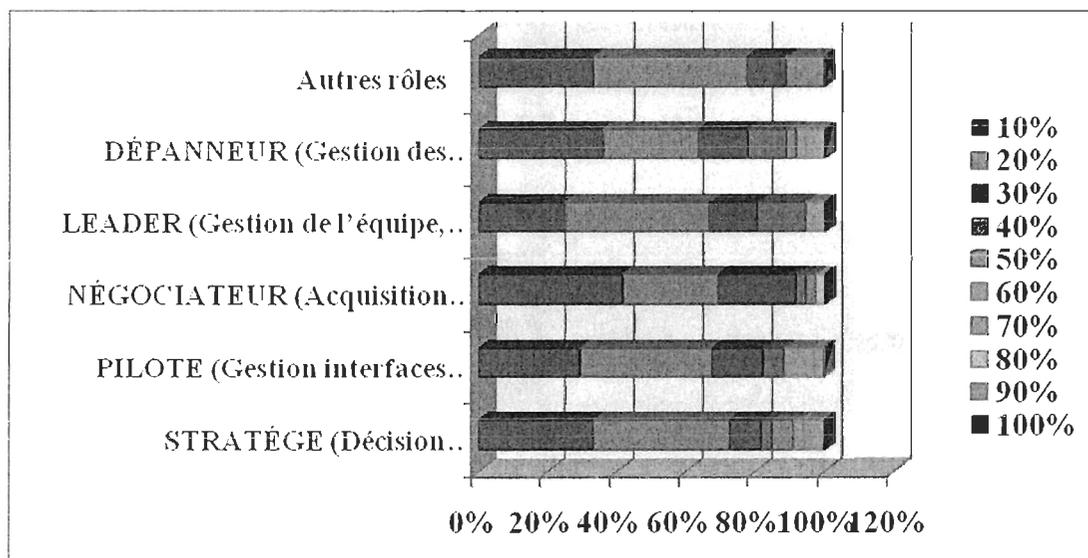


Figure 38 : Répartition de temps de travail parmi les rôles joués

**Question 39- Veuillez indiquer les trois rôles auxquels vous aimeriez consacrer plus de votre temps :**

Pour les 37 gestionnaires de projets qui ont répondu à cette question, nous avons constaté que les rôles auxquels les gestionnaires de projets aimeraient consacrer plus de temps sont :

- 67.60% (25 répondants) leader ;
- 64.90% (24 répondants) stratège ;
- 54.10% (20 répondants) pilote ;
- 45.90% (17 répondants) négociateur ;
- 18.90% (7 répondants) dépanneur ;
- 5.40% (2 répondants) ont répondu autres rôles, dont communicateur de résultats (voir figure 39).

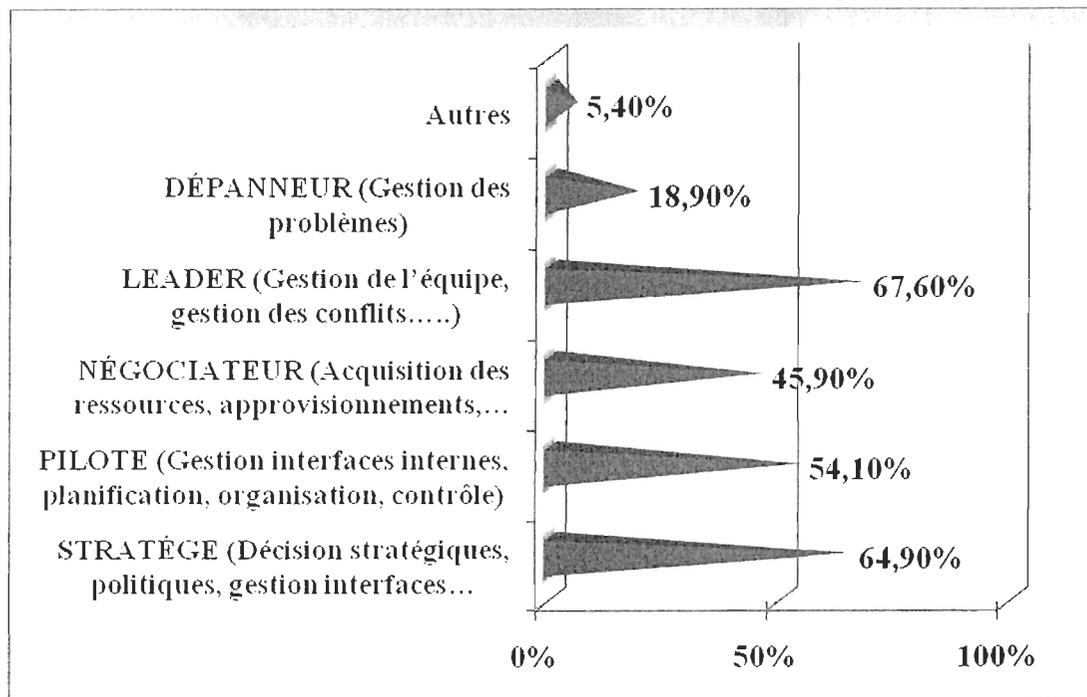


Figure 39 : Les rôles auxquelles GP aimeraient consacrer plus de temps

**Question 40- Est-ce que les différents rôles assumés par le gestionnaire de projets sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui soulignent les difficultés de la conduite d'un projet ?**

Pour les 36 répondants à cette question, nous avons constaté que 72.20% (26 répondants) des gestionnaires de projets ont confirmé que les différents rôles assumés sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui soulignent les difficultés de la conduite d'un projet, contre un pourcentage de 27.80 (10 répondants) qui ont répondu négativement à cette question (voir figure 40).

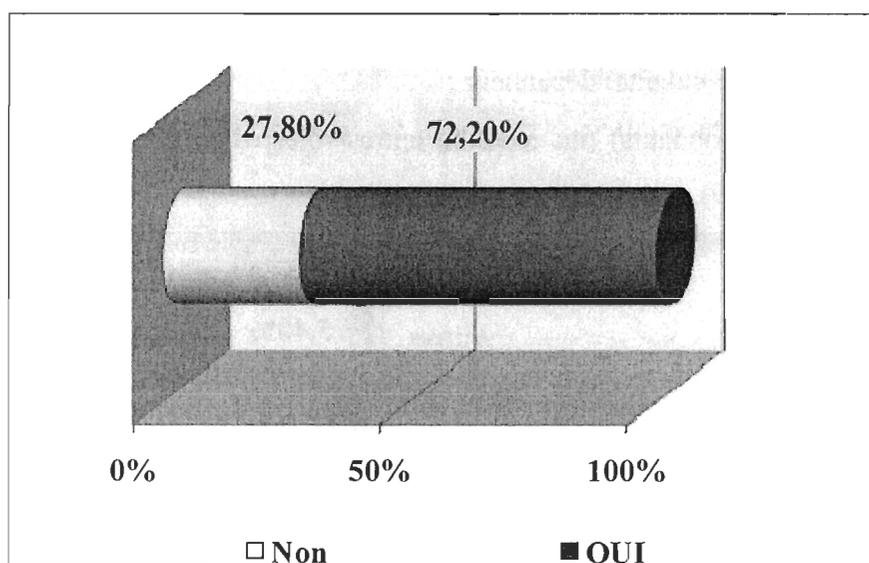


Figure 40 : Les rôles assumés par GP susceptibles d'induire des tensions

**Question 41- Entre les différents rôles que peut assumer le gestionnaire de projet, lesquels sont susceptibles d'induire des tensions ?**

Pour les rôles les plus susceptibles d'induire des tensions (voir figure 41) :

- 38.90% (14 répondants) des gestionnaires de projet ont répondu entre le stratège et leader, le même pourcentage entre le stratège et pilote ;
- 36.10% (13 répondants) ont répondu entre stratège et négociateur ;
- 33.30% (12 répondants) ont choisi entre négociateur et leader ;
- 27.80%(10 répondants) ont répondu entre leader et dépanneur, même pourcentage pour entre stratège et dépanneur ;
- 25% (9 répondants) ont répondu entre pilote et leader ;
- 22.5% (8 répondants) ont répondu entre pilote et négociateur ;
- 11.10%(4 répondants) ont répondu entre négociateur et dépanneur et le même pourcentage pour les rôles pilote et dépanneur.

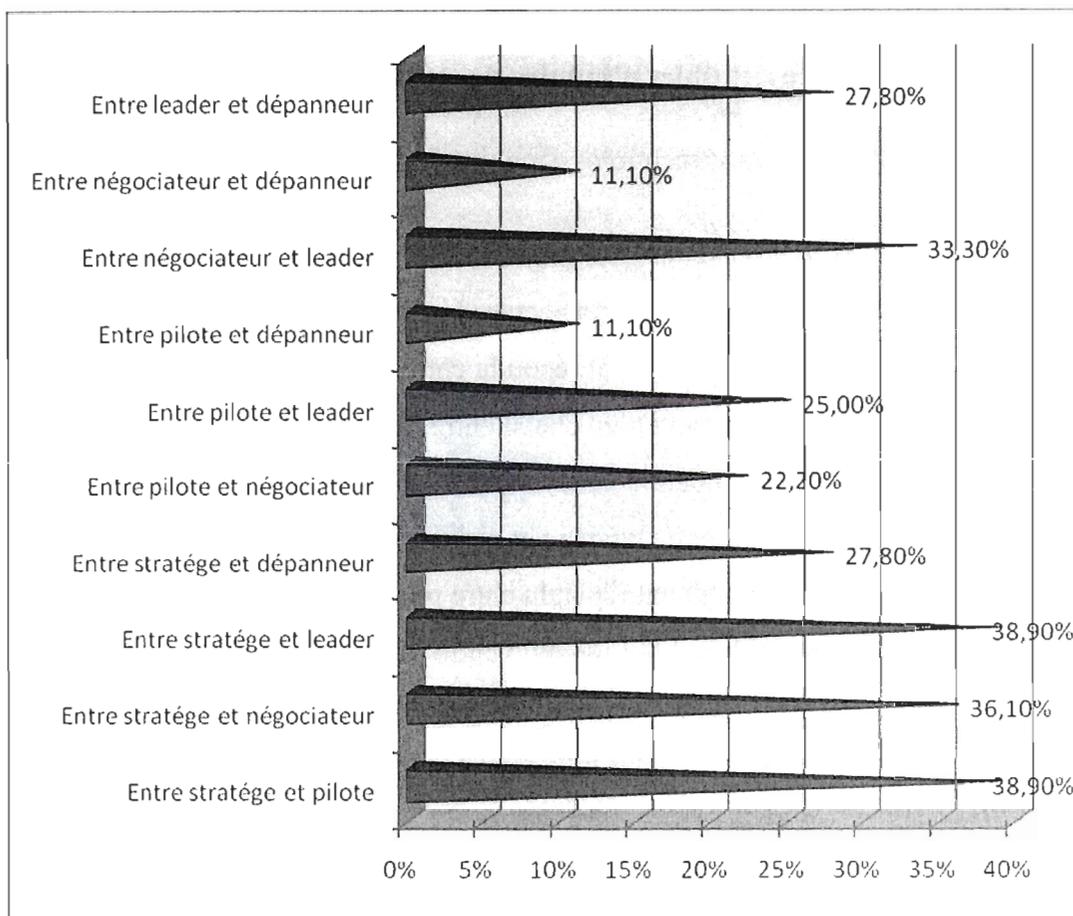


Figure 41: Les différents rôles assumés par GP susceptibles d'induire des tensions

**Question 42- Répartissez 100% de votre temps de travail parmi les modes de communication suivantes :**

Nous avons calculé pour les 38 gestionnaires de projets qui ont répondu à cette question, la moyenne (voir annexe) à 100% de leur temps de travail parmi les modes de communication suivants (voir figure 42) :

- Travail en solitaire (Lecture (courrier, journaux, rapports) Écrire (signature, rédaction) 22%;
- Communication indirecte (Téléphone / courrier électronique) 21%;

- Communication directe formelle (Entretiens face à face et Réunions) 37 %;
- Communication indirecte (Discussions informelles) 17%;
- Autres 4%.

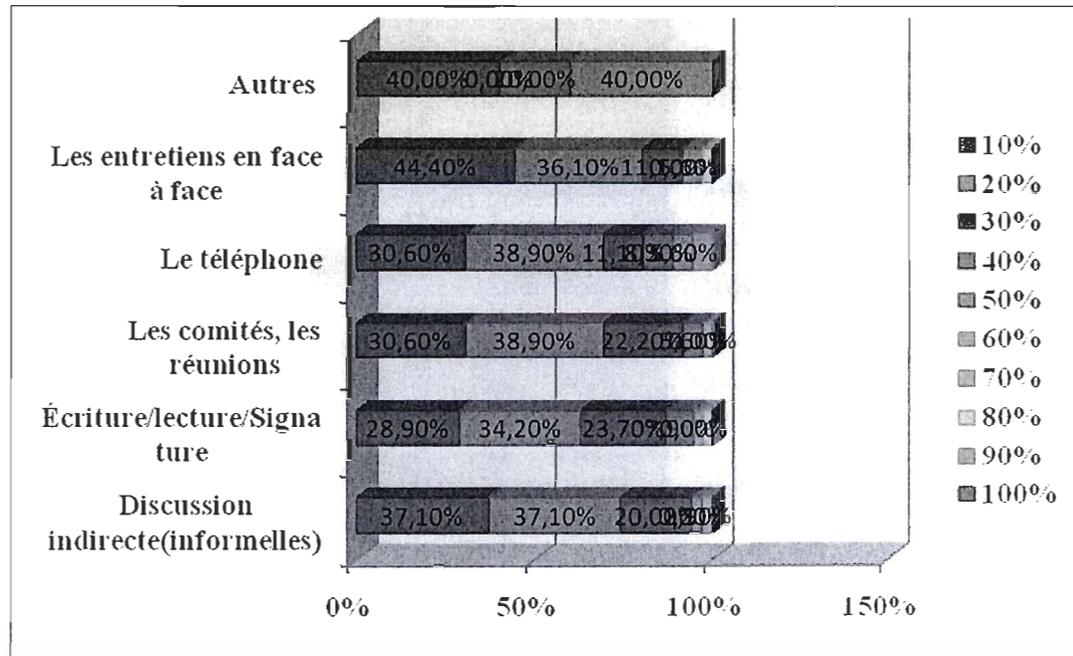


Figure 42 : Répartition du temps de travail parmi les modes de communication

#### Question 43- Répartissez à 100% de vos contacts lors des activités quotidiennes :

Nous avons calculé pour les 38 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, la moyenne (voir annexe) à 100% de leur contact lors des activités quotidiennes. Voici ci-après le résultat (voir figure 43) :

- Membre d'équipe : 36.63 % ;
- Secrétaire : 10.89% ;
- Clients : 24.75%;
- Fournisseur : 8.92%;
- Assistant gestionnaire : 15.84%;

- Autres : 2.97%.

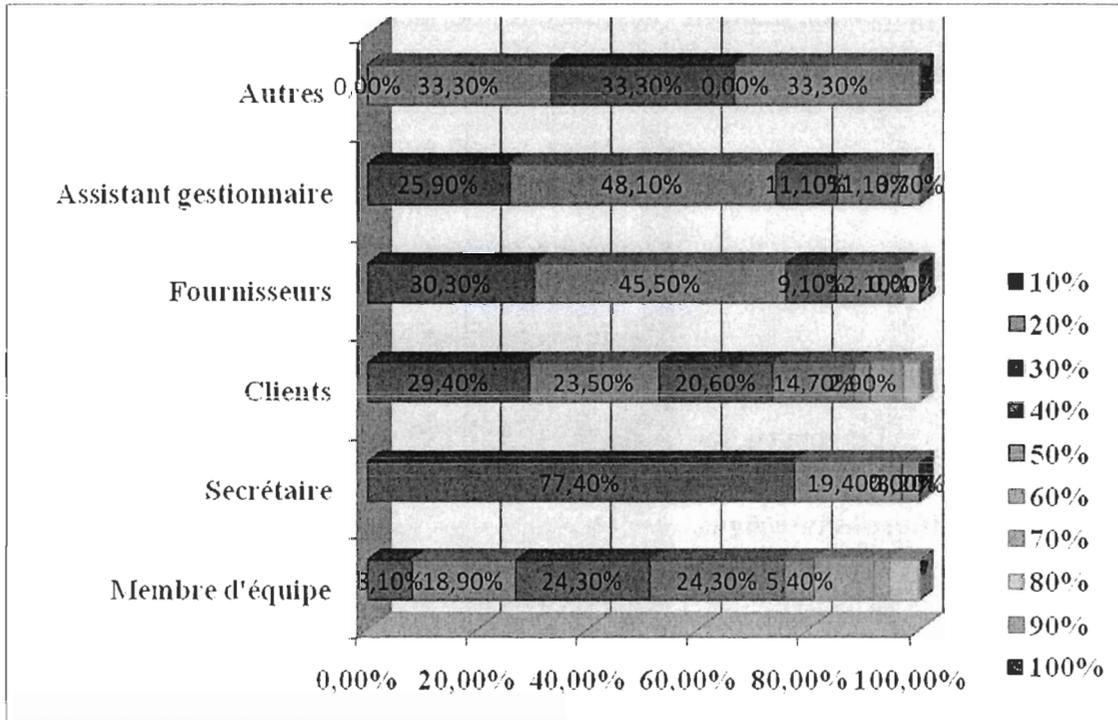


Figure 43: Répartition à 100% des contacts GP lors des activités quotidiennes

### 3.2.4. Le style de direction

**Question 44- Parmi la liste suivante, évaluez chacun des termes qui vous semblent caractériser le mieux votre métier de gestionnaire de projets :**

Pour les 36 répondants à cette question, nous avons calculé la moyenne pour chaque terme qui caractérise le mieux le métier de gestionnaire de projets selon les réponses données (voir figure 44).

► Les gestionnaires de projets sont **fortement d'accord** pour les termes suivants : Planifier, décider, organiser, gestion des risques, négocier, écouter, contrôler, gestion des conflits, gestion des problèmes, gestion de l'équipe de projet, développer les relations avec les parties prenantes et s'occuper des clients;

► Les gestionnaires de projets sont **d'accord** pour les termes suivants : Arbitrer, faire communiquer les membres de l'équipe de projet, fixer la stratégie et parier sur l'imprévisible ;

► Les gestionnaires de projets sont **moyennement en accord** pour le terme suivant : Veiller à la concurrence ;

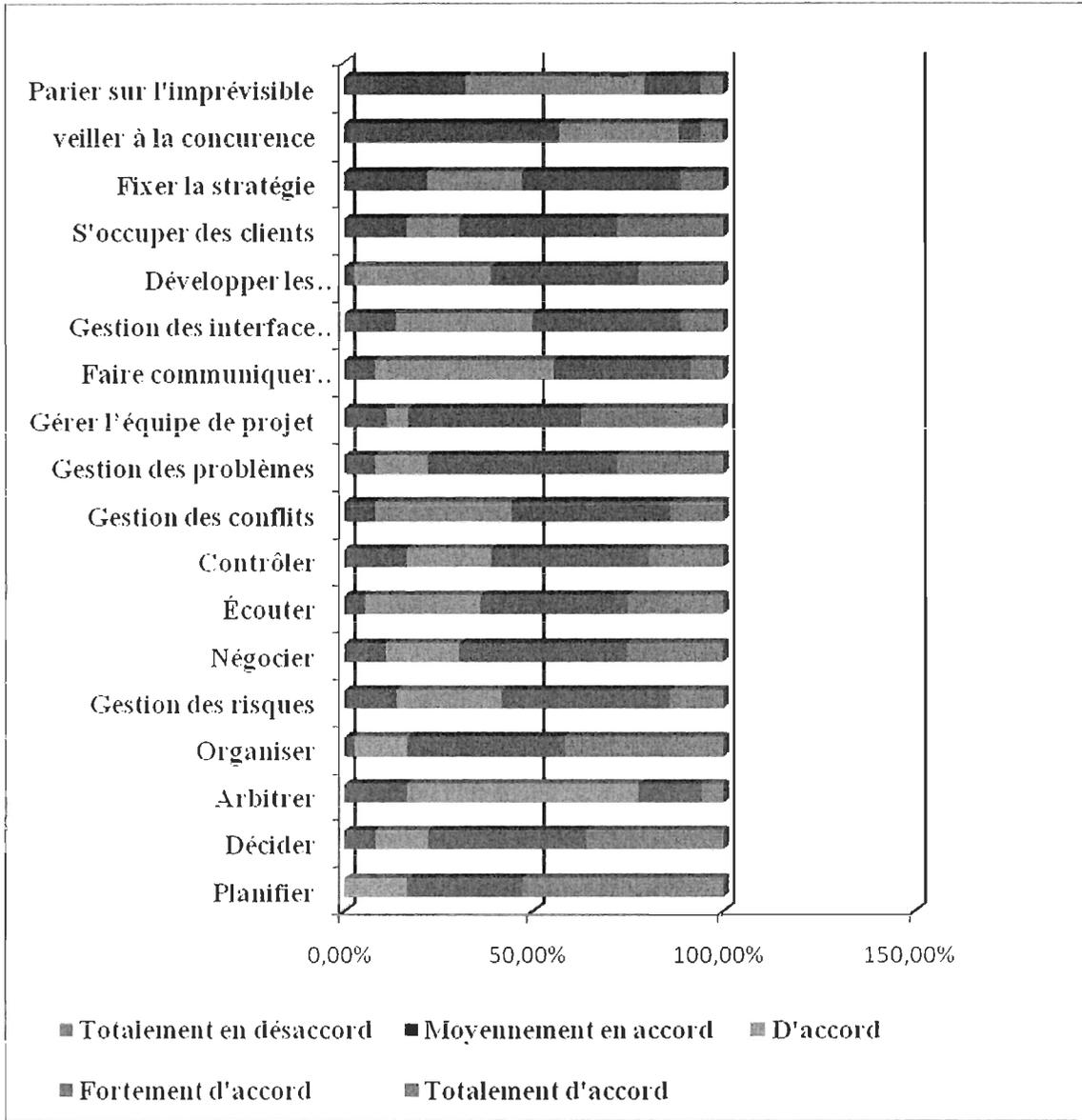


Figure 44 : Les termes qui caractérisent le mieux le métier de GP

### Question 45- Choisissez, les 3 termes les plus importants

Pour les 36 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que les trois termes les plus importants pour eux sont (voir figure 45) :

- La planification 83,3% (30 répondants) ;
- L'organisation 58,3% (21 répondants) ;
- La décision 41,70 (15 répondants).

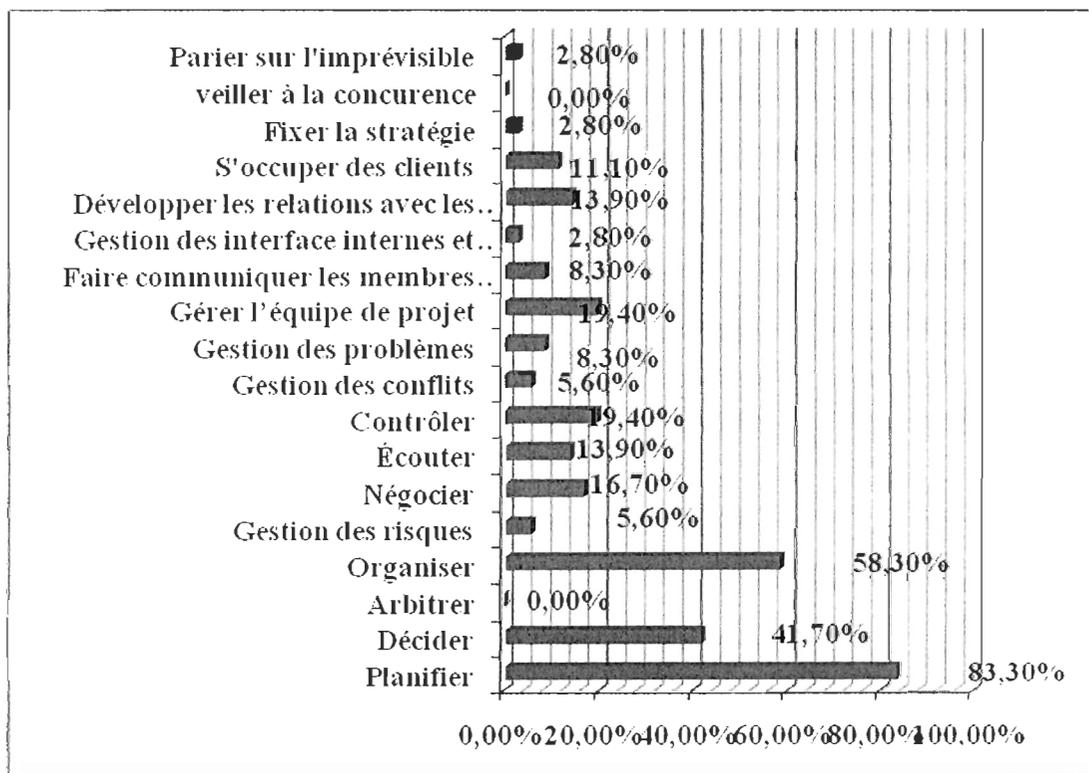


Figure 45 : La répartition des 3 termes les plus importants pour les GP

**Question46 : Parmi la liste suivante, quelles sont les études ou les matières qui vous semblent les plus utiles à un gestionnaire de projets.**

Pour 36 les gestionnaires de projet ayant répondu à cette question, nous avons constaté que les études qui leur semblent les plus utiles à un gestionnaire de projets (voir figure 46) sont :

- Organisation, coordination et gestion des projets 97, 20% (35 répondants) ;
- Expression orale 52,8% (19 répondants) ;
- Compétences techniques 47,20% (17 répondants) ;
- Méthodologie de conduite 41,70% (15 répondants) ;
- Expression écrite 41,70% (15 répondants) ;
- Maîtrise de la gestion et de l'animation d'équipe 36,10% (13 répondants) ;
- Comptabilité et gestion 33,30% (12 répondants) ;
- Informatique 22,2% (8 répondants).

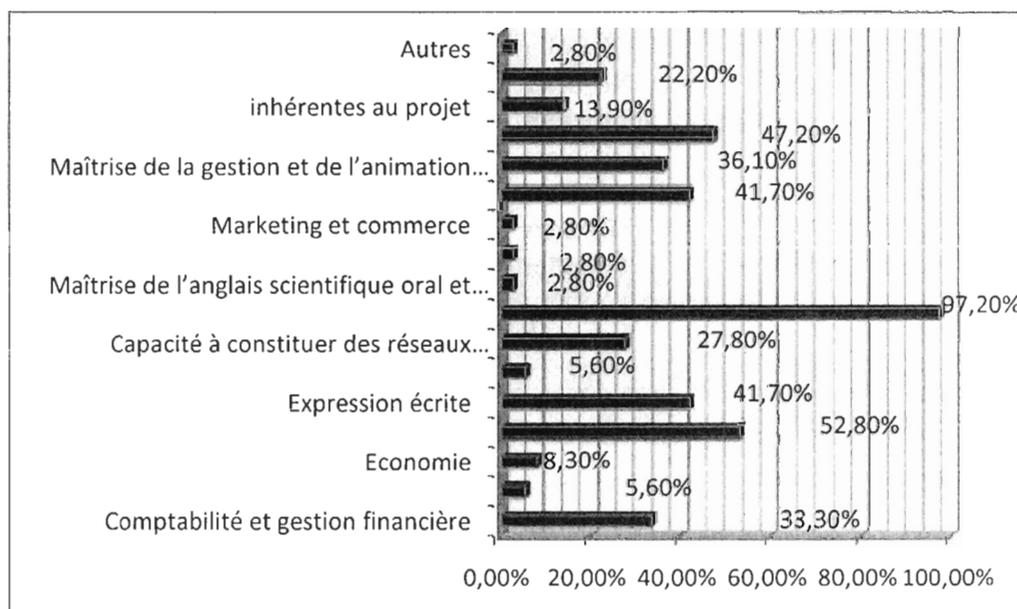


Figure 46 : La répartition des études qui semblent les plus utiles à un GP

**Question 47- Parmi la liste suivante, évaluez les Habilités qui vous semblent les plus importantes pour un chef de projet.**

Pour les 36 répondants à cette question, nous avons calculé la moyenne pour chacune des habilités qui semblent les plus importantes pour le gestionnaire de projets (voir figure 47).

Les gestionnaires de projets sont **fortement d'accord** pour les habilités suivantes :

- Habilités de communication (écoute et persuasion) ;
- Habilités cognitives (planification, priorisation, analyse) ;
- Habilités d'équipe (empathie, motivation, esprit de corps) ;
- Habilités de leadership ;
- Habilités d'adaptation ;
- Habilités techniques (expérience et connaissances techniques) ;
- L'enthousiasme ;
- L'honnêteté ;
- L'imagination ;
- Le sang-froid ;
- La sociabilité.

Les gestionnaires de projets sont **d'accord** pour les habilités suivantes :

- Capacité de mémoire ;
- La force de persuasion ;
- La rapidité ;
- Précision.

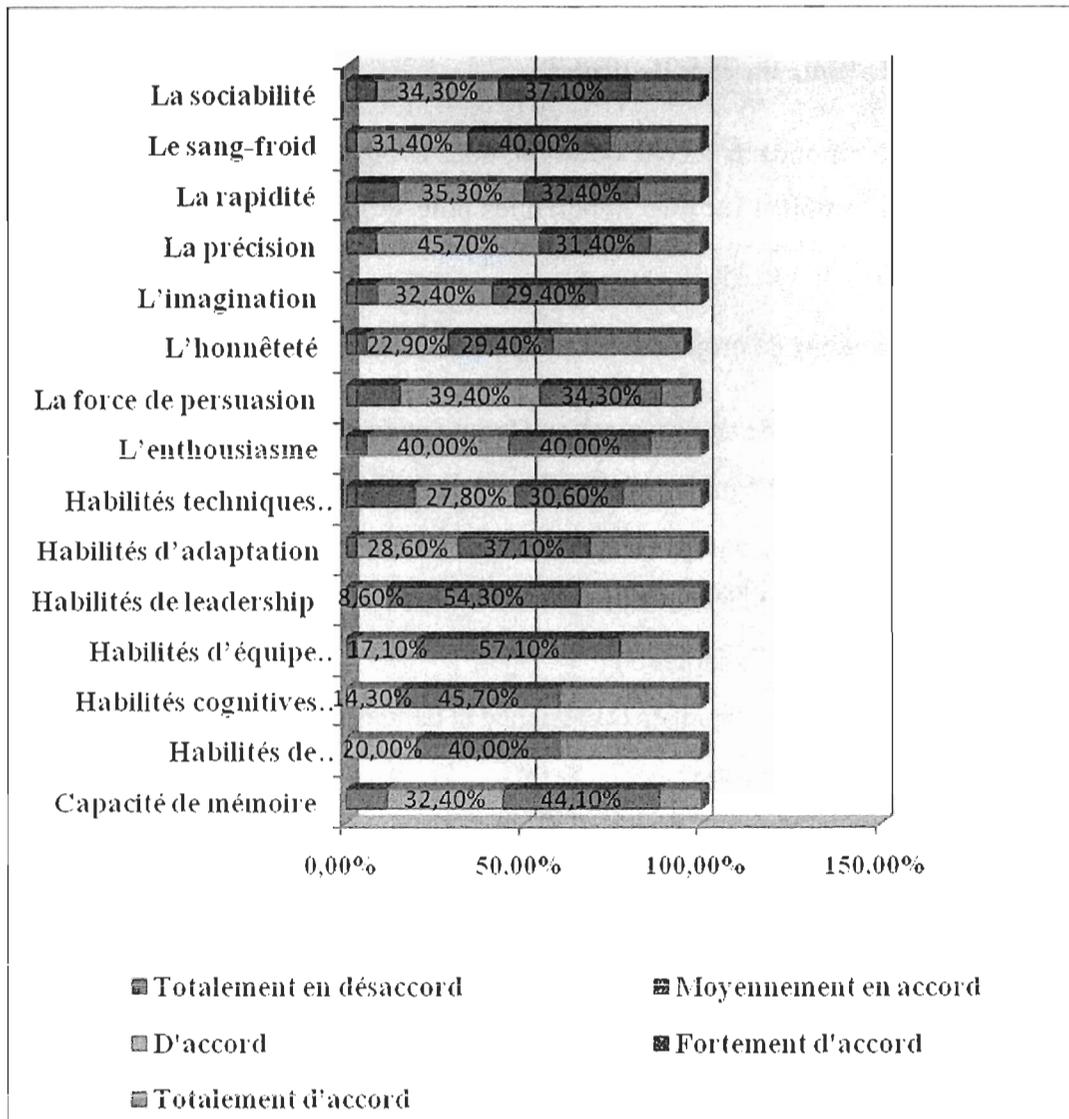


Figure 47 : Évaluation des Habiletés des GP

**Question 48- Est-ce qu'il vous arrive de retarder ou de reporter une activité déjà planifiée ?**

Pour les 36 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, nous avons constaté que 55.60% (20 répondants) reportent **peu souvent** une activité déjà planifiée, 25% (9 répondants) retardent **souvent** et 19.40% (7 répondants) reportent **rarement** (voir figure 48).

En moyenne, les 36 gestionnaires de projets retardent ou reportent **peu souvent** une activité déjà planifiée.

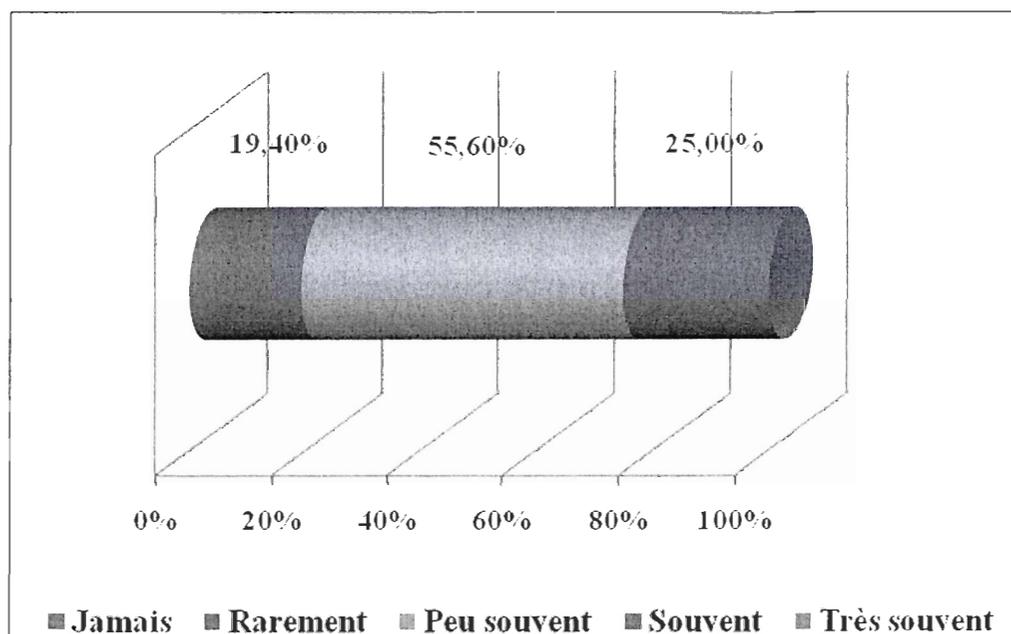


Figure 48 : Variation du retard d'une activité déjà planifiée

**Question 49- Quelles sont les raisons qui vont à amener à retarder une activité ou plusieurs activités déjà planifiée(s) ?**

Les raisons qui amènent les gestionnaires de projets à retarder une activité ou plusieurs activités déjà panifiées sont plus d'ordre professionnel que d'ordre personnel (voir figure 49).

Selon les gestionnaires de projets, les raisons professionnelles sont : Manque de temps, retard de la livraison, problème techniques des appareils, absence d'un employé, manque de ressources, les livrables ne sont pas prêts, conflits d'horaires, les imprévus, la planification de départ trop optimiste ou évaluée à un haut niveau, contraintes imposées par d'autres activités professionnelles, priorisation d'une activité de dernière minute et finalement la gestion des urgences.

Pour ce qui concerne les raisons personnelles sont la responsabilité familiales et Conciliation travail-famille.

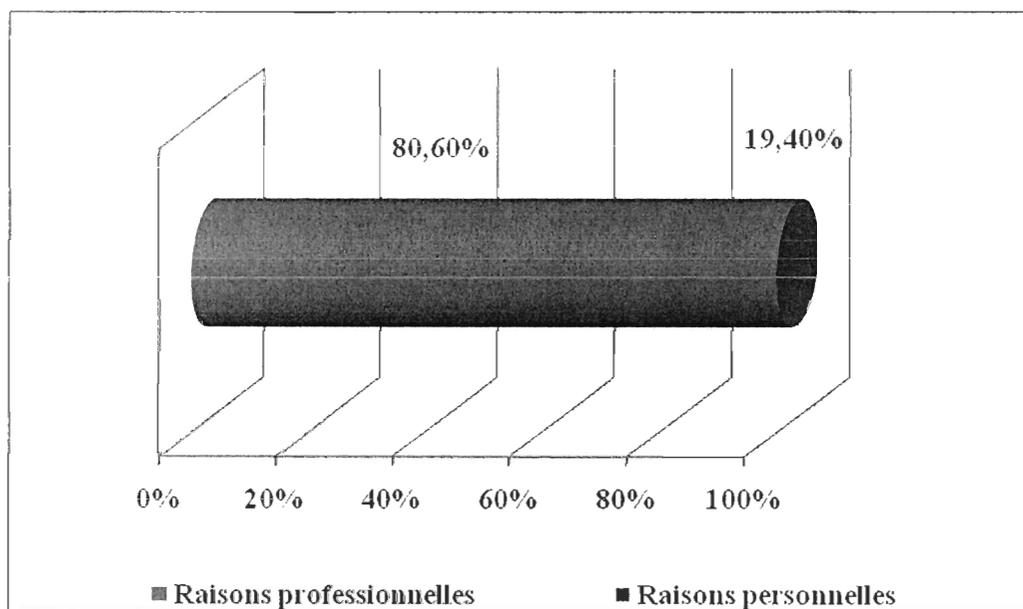


Figure 49 : Les raisons qui amènent GP à retarder une activité déjà planifiée

**Question 50- Selon vous, quels sont les deux principaux obstacles rencontrés en gestion de projet ?**

Selon les 36 gestionnaires de projets ayant répondu à cette question, les deux principaux obstacles rencontrés en gestion de projet sont :

- La charge de travail ;  
Le stress (Voir figure 50).

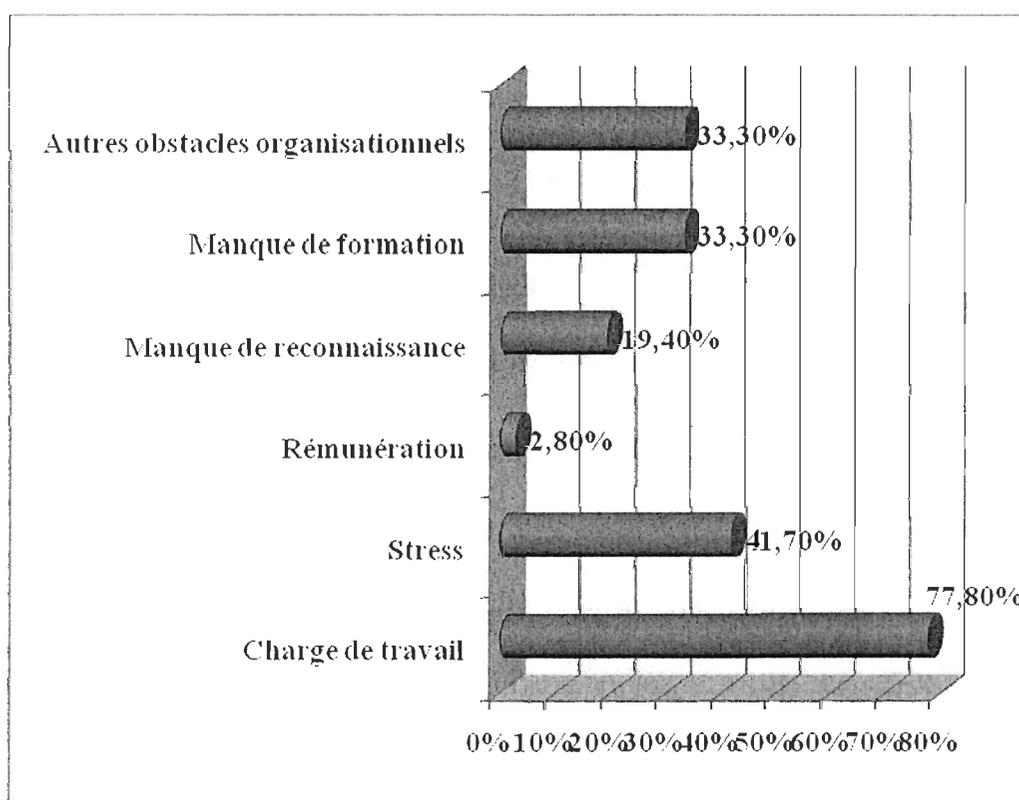


Figure 50 : Les principaux obstacles rencontrés en gestion de projet

### 3.3. Analyse comparative des données

Nous avons sélectionné six thèmes qui permettent d'analyser les activités quotidiennes des gestionnaires de projet et de pouvoir les comparer avec celles des gestionnaires traditionnels. Ces thèmes ont été choisis selon deux critères :

▲ L'importance que leur accordent les recherches antérieures (possibilité de faire une analyse confirmatoire).

▲ L'adéquation de l'étude de ces thèmes avec les méthodes de recueil de données sélectionnées, à savoir le questionnaire.

Thème 1 : Les rôles joués par les gestionnaires ;

Thème 2 : Importance des rôles joués par les gestionnaires ;

Thème 3 : Supports de communication utilisés par les gestionnaires ;

Thème 4 : Contacts des gestionnaires lors des activités quotidiennes ;

Thème 5 : L'intensité des activités quotidiennes ;

Thème 6 : Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance.

#### **Thème 1. Les rôles joués par les gestionnaires**

On observe dans le tableau 14 trois points :

1. Les gestionnaires de projets et les gestionnaires traditionnels semblent répartir de façon assez équilibrée leur temps entre les cinq familles de rôles (autour de 19 %) ;

2. Les gestionnaires de projets consacrent un peu moins de temps au rôle de pilote que les gestionnaires traditionnels (19.17% contre 23.90%) ;
3. Les gestionnaires de projets consacrent plus de temps à la gestion des problèmes que les gestionnaires traditionnels (20.31% contre 12.27%), peut être ces derniers peuvent déléguer une partie de ce rôle à ses collaborateurs.

Nous pouvons tenter de donner une explication à ce résultat qui ne nous semble pas en accord avec la littérature qui considère le gestionnaire de projet comme un planificateur, un pilote. Nous remarquons que la nature de projets dans notre échantillon est la construction. Ce type de projet nécessite beaucoup de sous-traitances, d'intervenants et de modifications qui expliquent qu'une des activités des gestionnaires de projets est la gestion des problèmes (20.31% contre **12,27%**).

Tableau 14 : Structure de l'emploi du temps des gestionnaires selon les rôles joués

Rôles joués	Gestionnaire traditionnel	Gestionnaire de projet
STRATÈGE (Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques)	19.89%	18.25%
PILOTE (Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle)	<b>23,9%</b>	19.17%
NÉGOCIATEUR (Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.)	17.05%	17.34%
LEADER (Gestion de l'équipe, gestion des conflits.....)	20,91%	20.60%
DÉPANNEUR (Gestion des problèmes)	<b>12,27%</b>	20.31%
Autres rôles	5.32%	4.34%
Réponses des gestionnaires	100%	100%

## Thème 2. Importance des rôles joués par les gestionnaires

On observe dans le tableau 15 :

1. La confirmation de l'importance de la planification pour le gestionnaire de projets comme mentionné dans la littérature.
2. Le gestionnaire de projet joue un rôle décisionnel qui n'est pas le même que le gestionnaire traditionnel. Ces décisions sont plus restreintes à l'environnement direct du projet. Si l'envergure de projet augmente, le gestionnaire de projet est obligé de consulter le client et c'est ce dernier qui prend la décision.
3. Toute la partie de négociation ne relève pas de gestionnaire de projet. Il y a beaucoup de négociations qui sont faites directement par le client de projet lui-même, qui a dû négocier et définir l'envergure. Par la suite, le gestionnaire de projet réalise le projet avec ces paramètres.

Nous constatons que la description de tâches de gestionnaire traditionnel n'est pas très claire. Pour lui, toutes les tâches sont importantes. Alors que pour le gestionnaire de projet, ses tâches sont bien définies, il fait beaucoup de planification, de décision, d'organisation, de la gestion d'équipe et du contrôle (voir tableau 15).

Tableau 15 : Importance des rôles joués par les gestionnaires

	Gestionnaire traditionnel	Gestionnaire de projet
Planifier	Non cité	83,3%
Décider	75%	41,7%
Arbitrer	34.8%	0,0%
Organiser	49.38%	58,3%
Gestion des risques	Non cité	5,6%

Négocier	56.2%	16,7%
Écouter	Non cité	13,9%
Contrôler	62.9%	19,4%
Gestion des conflits	Non cité	5,6%
Gestion des problèmes	Non cité	8,3%
Gérer l'équipe	44.9%	19,4%
Faire communiquer les membres de l'équipe de projet	35.9%	8,3%
Gestion de l'interface interne et externe	Non cité	2,8%
Développer les relations avec les parties prenantes	39.32%	13,9%
S'occuper des clients	82%	11,1%
Fixer la stratégie	75%	2,8%
Veiller à la concurrence	50.56%	0,0%
Parier sur l'imprévisible	Non cité	2,8%

### Thème 3. Supports de communication utilisés par les gestionnaires

En analysant les différences avec les gestionnaires traditionnels et les gestionnaires de projets (voir tableau 16) on remarque que :

- ▶ Les réunions sont le mode dominant de communication dans domaine la gestion de projets.
- ▶ Les échanges informels sont favorisées par les structures traditionnelles

Tableau 16 : Supports de communication utilisés par les gestionnaires

		% DU TEMPS DE TRAVAIL GESTIONNAIRE TRADITIONNEL	% DU TEMPS DE TRAVAIL GESTIONNAIRE DE PROJET
Travail en solitaire	Lecture (courrier, journaux, rapports) Écrire (signature, rédaction)	20.16%	22%
Communication indirecte	Téléphone / courrier électrique	23.89%	21%
Communication directe formelle	Entretiens face à face Réunions	20.69% 12.17%	18% 19%
Communication indirecte	Discussions informelles	21.38%	17%
Autres			4%

#### **Thème 4. Contacts des gestionnaires lors des activités quotidiennes**

La structure des réseaux de relations du gestionnaire de projets et du gestionnaire traditionnel diffère fortement (voir tableau 17). En particulier, on remarque le gestionnaire traditionnel passe 65% de son temps avec des membres extérieurs à l'entreprise contre 36% pour le gestionnaire de projets. Cela peut être expliqué par le fait que le gestionnaire traditionnel préfère instaurer des relations privilégiées avec les personnes clés de l'entreprise pour lesquelles il manifeste une attention, une écoute particulière et un échange relationnel fréquent. En termes d'équilibre, on trouve pour le gestionnaire de projet l'importance du temps passé avec les membres de l'équipe de gestion à 52% contre 33% pour le gestionnaire traditionnel.

Tableau 17 : Contacts des gestionnaires lors des activités quotidiennes

ACTIVITÉS	GESTIONNAIRES TRADITIONNELS	GESTIONNAIRES DE PROJETS
Membre d'équipe	33%	52%
Secrétaire	2%	11%
Clients	25%	24%
Fournisseurs	10%	9%
Autres parties prenantes externes	35%	3%

### Thème 5. L'intensité des activités quotidiennes des gestionnaires

L'analyse du tableau 18 souffre du contexte culturel et du contexte économique. Rappelons-nous qu'en France, l'heure de dîner dure deux heures et elle est considérée comme l'heure de travail parce que les gestionnaires ne reviennent pas chez eux. Pour ce qui concerne les vacances, normalement, la durée légale du congé annuel en France est de cinq semaines. Elle est beaucoup importante que ce qui apparaît dans le résultat de Barabel & Meier (2007).

Tableau 18: L'intensité des activités quotidiennes

	Arrivée au bureau	Départ du bureau	Nombre d'heures de travail/Hebdo	Travail le weekend	Travail au domicile	Vacances
GT	8h15	19h45	61h	2h30/jour	45 min	3 semaines 1/2
GP	7H30	17H	45H	1h30/jours	60min	4 semaines 1/2

### Thème 6. Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance

Si on compare le degré de programmation des activités des deux gestionnaires on remarque (voir tableau 19) :

► Les gestionnaires de projets ont un taux de remplissage de l'agenda beaucoup plus important. Leur travail est rythmé par de nombreuses réunions (avec membre d'équipe, clients, d'autres parties prenantes, etc.). Ils se doivent de programmer très longtemps à l'avance leurs activités tout en laissant beaucoup de place à l'improvisation (83,8% des plages horaires quotidiennes sont laissées volontairement libres dans l'agenda).

► Au contraire, les gestionnaires traditionnels ont un degré de programmation de leurs activités moins importantes. Au-delà de la semaine, la plupart de leurs activités ne sont pas programmées et ils laissent seulement 25% de plages horaires quotidiennes libres dans l'agenda pour leur permettre de s'adapter aux différents imprévus.

Tableau 19: Degré moyen de programmation de l'agenda à l'avance

	Gestionnaires traditionnels	Gestionnaires de projets
Taux de remplissage de l'agenda à 1 semaine	60.5 %	71%
Taux de remplissage de l'agenda à 1 mois	25.20 %	<b>61%</b>
Taux de remplissage de l'agenda à 3 mois	19.3 %	<b>43%</b>
Taux de remplissage de l'agenda à 1 an	9 %	<b>27%</b>
Plages horaires quotidiennes inoccupée	25 %	83,8%

### 3.4. Analyse des relations entre les variables

L'objectif de cette partie est d'analyser des relations qui pourraient exister entre certaines variables du questionnaire. Vu le nombre restreint de répondants, nous avons décidé de faire des tableaux croisés (voir Annexe) afin de déduire certaines relations intéressantes.

#### 3.4.1. Relation entre hommes et femmes au niveau des principaux

##### obstacles rencontrés en gestion de projet.

Il s'agit dans cette partie d'analyser le type de relation qui existe entre hommes et femmes au niveau des principaux obstacles rencontrés en gestion de projet.

Tableau 20: Relation entre femmes et hommes au niveau des principaux obstacles rencontrés en gestion de projet

Obstacles	Hommes	Femmes
Charge de travail	34%	50%
Stress	18%	30%
Rémunération	3%	0%
Manque de reconnaissance	11%	0%
Manque de formation	17%	10%
Autres obstacles organisationnels	17%	10%

Nous remarquons dans le tableau 20 que : pour les femmes, les principaux obstacles rencontrés dans le domaine de gestion de projets sont la charge de travail et le niveau de stress, alors que pour les hommes, d'autres critères semblent jouer, soit le manque de

reconnaissance, manque de formation et autres obstacles organisationnels. Notons que la rémunération ne semble pas jouer un grand rôle, que ce soit pour les hommes ou les femmes.

Notons qu'il faut faire attention à notre analyse du tableau 20, car nous avons très peu de femmes dans notre échantillon (6 femmes contrent 43 hommes).

### 3.4.2. Relation entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés.

Dans cette deuxième section, il s'agit d'analyser la relation qui existe entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés.

Tableau 21: Relation entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés.

Nombre d'année d'expériences dans le domaine de gestion de projet	Un projet	Deux projets	Plus de 2 projets
Moins d'un an	4%	2%	0%
Entre 1 et 5 ans	8%	2%	6%
Entre 6 et 10 ans	0%	4%	27%
Entre 11 et 15 ans	2%	0%	12%
Entre 16 et 20 ans	2%	2%	6%
20 ans et plus	0%	13%	12%

D'après le tableau 21, nous constatons que :

1. Pour les gestionnaires de projet qui ont moins d'un an ou 1 à 5 ans d'expérience, l'entreprise leur confie un projet à la fois.

2. les gestionnaires de projets qui ont entre 6 et plus ans d'expériences gèrent deux projets ou plus.
3. certains gestionnaires de projet qui ont entre 11 et 20 ans d'expériences gèrent un projet ou deux projets. Peut-être ces gestionnaires gèrent-ils de gros projets.

### 3.4.3. Relation entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets en charge

Il s'agit dans cette partie d'analyser le type de relation qui existe entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets gérés.

Tableau 22 : Relation entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets en charge

	Moins de 1 an	1-5 ans	6-10 ans	11-15 ans	16-20 ans	21 ans et plus
Moins de 200,000 \$	2%	9%	9%	2%	2%	0%
De 200,000\$ à 500,000\$	0%	7%	2%	0%	0%	0%
De 500,000\$ à 1 million \$	0%	0	12%	0%	0%	2%
De 1 à 10 millions \$	2%	0	9%	7%	2%	5%
De 10 à 30 millions \$	0	0	2%	5%	0%	9%
De 30 à 50 millions \$	0	0	2%	2%	2%	0%
De 50 à 100 millions \$	0	0	0%	0%	2%	0%

En observant le tableau 22, nous constatons que les gestionnaires de projets qui ont 10 ans et plus d'expériences sont responsables de gros projets d'un budget de 1 millions et plus. Cela vient nous expliquer le résultat obtenu dans le tableau 21.

### 3.4.4. Relation entre les différents rôles assumés par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des tensions et le nombre de projets gérés

Il s'agit dans cette partie d'analyser la relation entre les différents rôles assumés par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des tensions et le nombre de projets gérés. Nous allons tout d'abord reprendre les définitions de chaque rôle :

Stratège	Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques.
Pilote	Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle.
Négociateur	Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.
Leader	Gestion de l'équipe, gestion des conflits etc.
Dépanneur	Gestion des problèmes

En observant le tableau 23, nous constatons que :

1) Les gestionnaires qui gèrent un seul projet, trouvent que les rôles susceptibles d'introduire des tensions sont plus entre le stratège et pilote, et entre stratège et leader ;

2) Pour les gestionnaires de projets qui gèrent deux projets, considèrent que les rôles entre stratège et négociateur et entre stratège et dépanneur sont les plus susceptibles d'introduire des tensions ;

3) Par contre chez les gestionnaires de projets qui gèrent plus de deux projets, on observe que presque tous les différents rôles assumés, sont susceptibles d'introduire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui souligne les difficultés de la conduite d'un projet.

Nous ajoutons à ce constat que plus le nombre de projets augmente, plus le gestionnaire de projets doit faire face de manière permanente à des interfaces internes et externes.

Tableau 23: Relation entre les différents rôles assumés par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des tensions et le nombre de projets gérés.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	J
Un projet	8%	3%	8%	0%	6%	3%	0%	6%	0%	3%
Deux projets	0%	8%	3%	8%	0%	3%	3%	6%	0%	0%
Plus de deux projets	33%	25%	25%	14%	17%	19%	8%	19%	11%	28%

a : entre stratège et pilote

b : entre stratège et négociateur

c : entre stratège et leader

d : entre stratège et dépanneur

e : entre pilote et négociateur

f : entre pilote et leader

g : entre pilote et dépanneur

h : entre négociateur et leader

i : entre négociateur et dépanneur

j : entre leader et dépanneur

De plus, et puisque le rôle est un ensemble de comportement attendus, ces attentes se construisent dans l'interaction entre le responsable et les participants tout au long du projet. Le responsable attend des membres du groupe qu'ils se comportent tour à tour en disciple, en acteur ou en agent. Ainsi ces différents rôles peuvent à leur tour faire naître des attentes différenciées, voire contradictoires à l'égard du responsable de projet, duquel on attend toujours qu'il se comporte tour à tour en leader, en manager et en chef !

### **3.4.5. Relation entre les formations académiques acquises par les répondants et le nombre d'année de travail pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet.**

Pour cette dernière section, il s'agit d'analyser les formations académiques acquises par les répondants et le nombre d'années de travail pour obtenir un poste de gestionnaire de projet.

Tableau24: Relation entre les formations académiques acquises par les répondants et le nombre d'année de travail pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet.

	Gestion de projet	Gestion des ressources humaines	Administration des affaires	Sociologie Psychologie	Génie	Autres
0-5 ans	0,36	0,00	0,16	0,07	0,18	0,09
6-10 ans	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02
11-20 ans	0,05	0,00	0,02	0,00	0,02	0,07
Plus de 20ans		0,00	0,00	0,00	0,00	0,05

Comme on peut le constater dans le tableau 24, les gestionnaires de projets qui ont travaillé plus de 10 ans pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet possèdent une formation dans d'autres domaines que la gestion à savoir, la gestion de soins infirmiers, science informatique, l'architecture et la technologie de l'information. Ce constat vient nous confirmer que la gestion de projet est rentrée dans différents domaines et se sont les gens qui étaient des gestionnaires traditionnels qui se sont devenus des gestionnaires de projets.

## **CHAPITRE 4**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le fil conducteur de ce travail a été d'explorer les activités réelles des gestionnaires de projets au Québec. Pour cela nous avons recouru à un outil de collecte de données en adéquation avec le contexte de la recherche, ses buts et la nature des données à recueillir : le questionnaire.

Au départ, nous avons fait parvenir une lettre d'invitation et le questionnaire à une liste d'entreprises et de gestionnaires de différents secteurs d'activités par l'envoi d'un courriel contenant le lien direct du questionnaire sur le Web ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Ainsi, nous avons fait appel au GP Québec et GP Montréal pour publier notre invitation à cette enquête.

L'échantillon de cette recherche descriptive est constitué de 49 répondants dont 38 ayant terminé le sondage, un pourcentage de (77.6%).

Au regard de notre étude sur les activités réelles de gestionnaire de projets, il convient de constater que notre recherche souffre de limites qu'il ne faut pas perdre de vue et qui sont les suivantes :

- les résultats obtenus suite à cette recherche peuvent difficilement être généralisés vu le nombre restreint des gestionnaires de projets qui ont répondu à notre questionnaire (49 répondants seulement). Ce point a constitué une véritable limite à notre travail de recherche car les possibilités de généralisation en sont considérablement diminuées ;
- la grande majorité des répondants sont de sexe masculin (6 femmes contre 43 hommes). Ce résultat nous empêche de faire une comparaison valide ou d'établir des relations entre les gestionnaires de projets de sexe masculin et les gestionnaires de projets de sexe féminin ;
- la majorité des répondants travaillent dans le domaine de la construction, soit pour un pourcentage de 57.1%. Ce résultat nous empêche de faire une généralisation avec d'autres secteurs d'activités.

Malgré ces limites, un certain nombre de résultats nous est apparu cohérent avec notre propre connaissance du métier de gestionnaire de projet. Ces principaux résultats sont les suivants :

- les gestionnaires de projets consacrent, en moyenne et par semaine au travail, 45 heures, 5 heures le soir à leur domicile et 3 heures la fin de semaines. En plus, leur congé annuel en moyenne est de 4 semaines et demie.
- les gestionnaires de projets participent peu souvent aux dîners professionnels et aux salons. Ils participent rarement aux petits déjeuners d'affaires, aux manifestations/colloques et à des communautés de pratique en GP.

- le degré moyen de planification de l'agenda des gestionnaires de projet pour la première semaine est de 55 %, de 47 % pour le premier mois, de 33 % pour le premier trimestre et de 21 % pour l'année.
- les gestionnaires de projets répartissent leur temps de travail à différentes activités de gestion de projet. Selon les pourcentages suivants : 17% pour la gestion de la coordination, 14% pour la gestion du contenu du projet, 12% pour la gestion des délais, 15% pour la gestion des coûts, 10% pour la gestion des ressources humaines, 10% pour la gestion de la communication, 7% pour la gestion des risques, 9% pour la gestion des approvisionnements et finalement 6% pour les autres activités à savoir : Formation, administration générale, gestion axée sur le résultat et exécution.
- les gestionnaires de projets répartissent leur temps de travail à divers rôles de gestion de projet. Ainsi, ils ont accordé 18.25% pour le stratège, 19.17% pour le pilote, 17.34% pour le négociateur, 20.60% pour le leader, 20.31% pour le dépanneur et finalement 4.34 % pour les autres rôles.
- les gestionnaires de projets ont confirmé en grande majorité que les différents rôles assumés dans leur travail sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective.
- les gestionnaires de projet qui ont entre 1 et 5 années d'expérience, gèrent généralement un seul projet, ceux qui ont entre 6 années et plus d'expériences gèrent plus de deux projets et finalement les gestionnaires de projet qui ont entre 11 et 20 ans d'expériences gèrent un projet ou deux projets. Ces derniers gèrent cependant des gros projets.

- les gestionnaires de projets qui ont 10 ans et plus d'expériences sont responsables de gros projets d'un budget de plus d'un million. Nous avons constaté que plus le nombre de projets augmente, plus le gestionnaire de projets fait face de manière permanente à des interfaces internes et externes.
- les gestionnaires de projets qui ont travaillé plus de 10 ans pour obtenir le premier poste de gestionnaire de projet possèdent une formation dans d'autres domaines que la gestion à savoir dans le domaine des soins infirmiers, de l'informatique, de l'architecture et des technologies de l'information. Ce constat vient nous confirmer que la gestion de projet est rentrée dans différents domaines et que ce sont les gens qui étaient des gestionnaires traditionnels qui sont devenus des gestionnaires de projets.
- les principaux obstacles rencontrés dans le domaine de gestion de projets sont la charge de travail et le niveau de stress pour les femmes, alors que pour les hommes, d'autres critères semblent jouer, soit le manque de reconnaissance, le manque de formation et d'autres obstacles organisationnels. Notons que la rémunération ne semble pas jouer un grand rôle, que ce soit pour les hommes ou les femmes.

Les résultats de cette recherche pourraient servir de point de départ pour une recherche sur le même sujet visant un échantillon beaucoup plus grand, plus représentatif. De plus, à la vue de nos résultats, nous pensons qu'une nouvelle voie de recherche pourrait porter sur la différence d'attitude envers le travail entre les gestionnaires de projets de sexe féminin ou de sexe masculin.

## ANNEXES

### Annexe 1: Lettre d'invitation

**UQAR** Université du Québec à Rimouski

Département des Sciences de la Gestion

Madame, Monsieur ;

Je me présente, Malika Bouzaachane, étudiante en Maîtrise en Gestion de Projet à L'Université du Québec à Rimouski sous la direction du professeur Bruno Urli du département des Sciences de la gestion de l'UQAR. Je mène actuellement une recherche sur les activités réelles des gestionnaires de projets au Québec.

Il existe de nombreuses études et références relatives à ce que les chefs de projets "doivent faire", mais peu de travaux semblent s'attacher à décrire ce que ces derniers "font" réellement. Ce programme de recherche répondra précisément à cet objectif.

Votre participation à cette enquête est importante car elle permettra d'enrichir le portrait du travail réel des gestionnaires de projets au Québec. Toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes.

Pour contribuer au succès de cette étude, 10 à 15 minutes de votre temps seront nécessaires de compléter le questionnaire.

Les résultats de cette étude serviront à produire un mémoire de Maîtrise selon les exigences de Maîtrise en Gestion de Projet de l'université de Québec à Rimouski.

Pour toute information supplémentaire, vous pouvez consulter l'étudiante Malika Bouzaachane par téléphone au 418-721-5529 ou par courriel: [bouzaachane\\_malika@yahoo.fr](mailto:bouzaachane_malika@yahoo.fr). Vous pouvez aussi communiquer avec mon directeur de recherche Bruno Urli par téléphone 418-723-1986 au poste 1527 ou par courriel au [bruno\\_urli@uqar.qc.ca](mailto:bruno_urli@uqar.qc.ca).

Le questionnaire est facilement accessible sur le site Web surveymonkey suivant : Cliquez ici pour atteindre le questionnaire <http://www.surveymonkey.com/s/86WR29F>.

Merci d'avance de votre collaboration.

Malika Bouzaachane  
Étudiante en Maîtrise en gestion de projet  
Université de Québec à Rimouski

## Annexe 2: Questionnaire

### Section1 : Identification du gestionnaire de projets

1. Etes-vous ?

Un homme

Une femme

2. Vous vous situez dans laquelle de ces tranches d'âges ?

20-25

26-30

31-35

36-41

42-47

48-53

54-59

60 ans et plus

3. Votre formation académique a été acquise dans quel(s) domaine(s)? (Consigne - Vous devez cocher chacun des domaines pour lesquels vous avez obtenu un diplôme de formation spécifique délivré par une institution d'enseignement reconnue)

- Gestion de projet
- Gestion des ressources humaines
- Administration des affaires
- Sociologie Psychologie
- Orientation et counseling Droit
- Génie
- Relations industrielles
- Autres

4. Quel est votre plus haut niveau de scolarité atteint à ce jour?

(Consigne - Votre réponse correspond au diplôme obtenu attestant de votre plus haut niveau de scolarité)

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Certificat universitaire
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Diplôme d'études supérieures spécialisées
- Doctorat
- Post-Doctorat
- Autres

5. Êtes-vous PMP (Project Management Professional)?

- Oui

Non

6. Combien d'années d'expérience de travail possédez-vous dans une fonction liée à la gestion de projet ?

Moins de 1

1-5

6-10

11-15

16-20

21 et plus

7. Votre expérience est relative à :

À des projets externes

À des projets internes

A des projets externes et internes

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

Maître d'ouvrage (client ou donneur d'ordre au profit de qui le projet est réalisé)

Maître d'œuvre (entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage)

Chef ou gestionnaire de projet

Membre d'une équipe de projet

9. Est ce que votre expérience en projet a touché l'une ou l'autre de ces différentes facettes :

Décideur maître d'ouvrage

Assistant au maître d'ouvrage

- Directeur de projet côté maîtrise d'ouvrage
- Chef de projet coté maîtrise d'œuvre
- Assistant du chef de projet
- Responsable de lot de travaux
- Expert de lot de travaux
- Expert technique
- Responsable fonctionnel projet
- Autre responsabilité,

10. Cochez les différents types d'intervention

- Chef de projet coté maîtrise d'œuvre
- Assistant du chef de projet
- Responsable de lot de travaux
- Expert de lot de travaux
- Expert technique
- Responsable fonctionnel projet
- Autre responsabilité,

11. Qu'est-ce qui vous a amené à devenir gestionnaire de projets ?

- Intérêt personnel
- Expérience vécue dans un projet
- Assignation par un supérieur
- Formation académique
- Autres

Si autres spécifiez SVP :

12. Après combien d'années de travail avez-vous obtenu un premier poste de gestionnaire de projets ?

13. Vous êtes actuellement engagé dans :

- Un projet
- Deux projets
- Plus que 2 projets

14. Quelle est la nature du (des) projet (s) dont vous êtes actuellement en charge ?

- Informationnel
- Administratif
- Construction
- Autres

Si, autres précisez SVP : ....

15. Quel est le budget approximatif des projets dans lesquels vous êtes généralement engagé ?

- moins de 200,000 \$
- de 200,000\$ à 500,000\$
- de 500,000\$ à 1 million \$
- de 1 à 10 millions de \$
- de 10 à 30 millions de \$

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

## Section 2 : Identification de l'entreprise

16. Vous travaillez dans un établissement :

- Privé
- Public

17. Quel est le nom de votre entreprise, ministère ou organisme ?

18 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Agriculture, chasse, sylviculture
- Pêche, aquaculture
- Manufacturier
- NTIC
- Assurances
- Banques, services financiers
- Pharmaceutique
- Construction
- Commerces, réparations automobile
- Hôtels et restaurants
- Autres

Si autres spécifiez SVP :

19: Quel est le CA (chiffre d'affaires) approximatif de votre entreprise?

- moins de 1 million \$
- de 1 à 10 millions de \$
- de 10 à 30 millions de \$
- de 30 à 50 millions de \$
- de 50 à 100 millions de \$

☐ plus de 100 millions de \$

20 : Combien de salariés emploie votre entreprise?

☐ 1 à 49 salariés

☐ 50 à 99 salariés

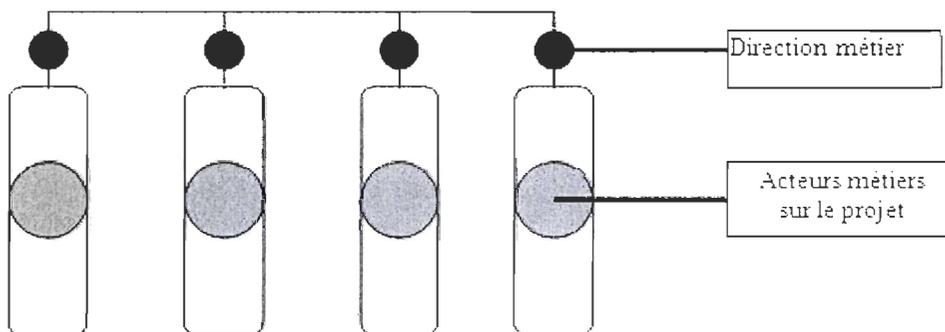
☐ 100 à 299 salariés

☐ 300 à 499 salariés

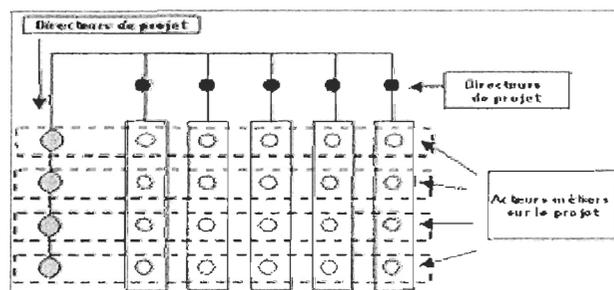
☐ Plus de 500 salariés

21. Il existe une grande variété de structures organisationnelles pour mener à bien un projet. Structure fonctionnelle, Structure matricielle et Structure orienté par projet.

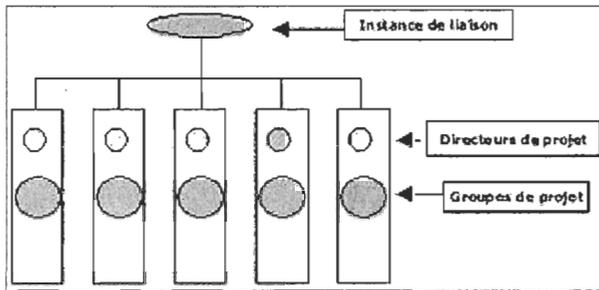
Le projet en STRUCTURE FONCTIONNELLE



Structure matricielle



Structure orienté par projet :



Quelle est la structure organisationnelle de votre Entreprise, Ministère ou Organisme ?

- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle
- Structure orienté par projet

22. Dans quelle structure vous préférez travailler ?

- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle
- Structure orienté par projet

### Section 3 : Répartition du temps du gestionnaire de projets

23. Pouvez-vous indiquer vos heures habituelles d'arrivée au travail.

- Inférieur à 6h
- Entre 6h et 7h
- Entre 7h et 8h
- Entre 8h et 9h

24. Pouvez-vous indiquer vos heures habituelles de départ du travail.

- Avant 16h
- Entre 16h et 17h
- Entre 17h et 18h
- Entre 18h et 19h
- Entre 19h et 20h
- Après 20h

25. Combien d'heures par jour en moyenne consacrez-vous à votre travail ?

- 6 heure
- 7 heure
- 8 heure
- Plus de heure

26. Est-ce que le nombre d'heure consacré au travail varient beaucoup ?

- Pas du tout
- Peu souvent
- Souvent
- Très souvent

27. Quelle durée moyenne consacrez-vous à votre travail le soir à votre domicile, c'est à dire en dehors des heures habituelles de bureau ?

- Aucune
- Moins d'une heure
- Entre 1 heure et 1h30/jour
- Entre 1h30 et 2h/jour
- Entre 2h et 2h30/jour
- Plus de 2h30/jour

28. Quelle durée moyenne consacrez-vous à votre travail la fin de semaine à votre domicile, c'est à dire en dehors des heures habituelles de bureau ?

- Aucune
- Moins d'une heure
- Entre 1et 2h
- Entre 2h et 3 h
- Entre 3h et 4h
- Plus de 4h

29. Quelle est la durée totale de vos congés sur une année ?

- 3 semaines

- 4 semaines
- 5 semaines
- 6 semaines
- Plus de 6 semaines

30. Participez vous à :

Jamais   Rarement   Peu souvent   Souvent   Très souvent

Des dîners professionnels

Des petits déjeuners d'affaire

Des salons

Des manifestations/colloques

Des communautés de pratique sur GP

31. Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour la 1ère semaine:

- A plus de 90 %
- Entre 75% et 90%
- Entre 50% et 75%
- Entre 30% et 50%
- Entre 15% et 30%
- Entre 5% et 15%
- Moins de 5%

32. Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour le premier mois:

- A plus de 90 %
- Entre 75% et 90%
- Entre 50% et 75%
- Entre 30% et 50%
- Entre 15% et 30%
- Entre 5% et 15%
- Moins de 5%

33. Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour le 1er trimestre:

- Plus 75%
- Entre 50% et 75%
- Entre 30% et 50%
- Entre 15% et 30%
- Entre 5% et 15%
- Moins de 5%

34. Au premier janvier, votre agenda professionnel est planifié pour l'année:

- Plus 50%
- Entre 30% et 50%
- Entre 15% et 30%
- Entre 5% et 15%
- Moins de 5%

35. Y-a-t-il des plages horaires non programmées dans votre agenda journalier?

- OUI
- NON

36. Vous arrive-t-il de ne pas faire les activités planifiées dans votre agenda ?

- Pas du tout
- Peu souvent
- Souvent
- Très souvent

37. Répartissez 100% de votre temps de travail parmi ces activités suivantes :

- Gestion de la coordination (Elaboration du plan de projet, Mise en œuvre du plan de projet, Gestion des modifications)
- Gestion du contenu du projet (Démarrage, vérification du contenu, Planification du contenu, Définition du contenu, Maîtrise des modifications du contenu du projet).
- Gestion des délais (Identification des activités, Séquence ment des activités, Estimation des durées des activités, Elaboration de l'échéancier, Maîtrise de l'échéancier).

Gestion des coûts (Planification des ressources, Planification des coûts de la budgétisation, Maîtrise des coûts)

Gestion des ressources humaines (Planification de l'organisation, Obtention des ressources humaines, Développement de l'équipe)

Gestion de la communication (Planification des communications, Diffusion de l'information, Rapports d'avancement, Clôture administrative)

Gestion des risques (Planification des risques, Qualification des risques, Elaboration des mesures de mitigation, Maîtrise des mesures de mitigation)

Gestion des approvisionnements (Planification des approvisionnements, Planification de l'invitation à soumissionner, Choix des fournisseurs, Administration des contrats, Clôture des contrats)

Autres activités

38. Veuillez indiquer les trois activités auxquelles vous aimeriez consacrer plus de votre temps :

Gestion de la coordination (Elaboration du plan de projet, Mise en œuvre du plan de projet, Gestion des modifications)

Gestion du contenu du projet (Démarrage, vérification du contenu, Planification du contenu, Définition du contenu, Maîtrise des modifications du contenu du projet).

Gestion des délais (Identification des activités, Séquence ment des activités, Estimation des durées des activités, Elaboration de l'échéancier, Maîtrise de l'échéancier).

Gestion des coûts (Planification des ressources, Planification des coûts de la budgétisation, Maîtrise des coûts)

Gestion des ressources humaines (Planification de l'organisation, Obtention des ressources humaines, Développement de l'équipe)

Gestion de la communication (Planification des communications, Diffusion de l'information, Rapports d'avancement, Clôture administrative)

Gestion des risques (Planification des risques, Qualification des risques, Elaboration des mesures de mitigation, Maîtrise des mesures de mitigation)

Gestion des approvisionnements (Planification des approvisionnements, Planification de l'invitation à soumissionner, Choix des fournisseurs, Administration des contrats, Clôture des contrats)

39. Répartissez 100% de votre temps de travail parmi ces rôles suivants :

- STRATÉGE (Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques)
- PILOTE (Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle)
- NÉGOCIATEUR (Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.....)
- LEADER (Gestion de l'équipe, gestion des conflits.....)
- DÉPANNEUR (Gestion des problèmes)
- Autres rôles

40. Veuillez indiquer les trois rôles auxquels vous aimeriez consacrer plus de votre temps :

- STRATÉGE (Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques)
- PILOTE (Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle)
- NÉGOCIATEUR (Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.....)
- LEADER (Gestion de l'équipe, gestion des conflits.....)
- DÉPANNEUR (Gestion des problèmes)

41. Est ce que les différents rôles assumés par le gestionnaire de projets sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui soulignent les difficultés de la conduite d'un projet ?

- Oui
- Non

42. Entre les différents rôles que peut assumer le gestionnaire de projet, lesquels sont susceptibles d'induire des tensions ?

STRATÉGE : Décision stratégiques, politiques, gestion interfaces externes et gestion des risques.

PILOTE : Gestion interfaces internes, planification, organisation, contrôle.

NÉGOCIATEUR : Acquisition des ressources, approvisionnements, gestion des contrats, mandats etc.

LEADER : Gestion de l'équipe, gestion des conflits.

DÉPANNEUR : Gestion des problèmes.

- Entre stratège et pilote
- Entre stratège et Négociateur

- Entre stratège et Leader
- Entre stratège et Dépanneur
- Entre Pilote et Négociateur
- Entre Pilote et Leader
- Entre Pilote et Dépanneur
- Entre Négociateur et Leader
- Entre Négociateur et Dépanneur
- Entre Leader et Dépanneur

#### **Section 4 : Style de direction**

43. Parmi la liste suivante, évaluez chacun des termes qui vous semblent caractériser le mieux votre métier de gestionnaire de projet

Totalementdésaccord Moyennementenaccord D'accord Fortementd'accord Totalementd'accord

- Planifier
- Décider
- Arbitrer
- Organiser
- Gestion des risques
- Négocier
- Ecouter
- Contrôler
- Gestion des conflits
- Gestion des problèmes
- Gérer l'équipe de projet
- Faire communiquer les membres de l'équipe de projet
- Gestion des interfaces internes et externes
- Développer les relations avec les parties prenantes
- S'occuper des clients
- Fixer la stratégie
- Veiller à la concurrence
- Parier sur l'imprévisible

44. Choisissez, les 3 termes les plus importants :

- Planifier
- Décider
- Arbitrer
- Organiser
- Gestion des risques
- Négocier
- Ecouter
- Contrôler
- Gestion des conflits
- Gestion des problèmes
- Gérer l'équipe de projet
- Faire communiquer les membres de l'équipe de projet
- Gestion des interfaces internes et externes
- Développer les relations avec les parties prenantes
- S'occuper des clients
- Fixer la stratégie
- Veiller à la concurrence
- Parier sur l'imprévisible

45. Parmi la liste suivante, quelles sont les études ou les matières qui vous semblent les plus utiles à gestionnaire de projets :

- Capacité à constituer des réseaux professionnels
- Organisation, coordination et gestion des projets
- Maîtrise de l'anglais scientifique oral et écrit
- Langues vivantes
- Marketing et commerce
- Méthodologie de conduite et développement de projet
- Maîtrise de la gestion et de l'animation d'équipe
- Compétences techniques
- inhérentes au projet

- Informatique
- Autres
- Si autres, nommez svp

46. Parmi la liste suivante, évaluez les Habilités qui vous semblent les plus importantes pour un chef de projet

- Capacité de mémoire
- Habilités de communication (écoute et persuasion)
- Habilités cognitives (planification, priorisation, analyse)
- Habilités d'équipe (empathie, motivation, esprit de corps)
- Habilités de leadership
- Habilités d'adaptation
- Habilités techniques (expérience et connaissances techniques)
- L'enthousiasme
- La force de persuasion
- L'honnêteté
- L'imagination
- La précision
- La rapidité
- Le sang-froid
- La sociabilité

47. Est ce qu'il vous arrive de retarder ou de reporter une activité déjà planifiée ?

- Jamais
- Rarement
- Peu souvent
- Souvent
- Très souvent

48. Quelles sont les raisons qui vont à amener à retarder une activité ou plusieurs activités déjà planifiée (es) ?

Raisons professionnelles

Raisons personnelles

Expliquez SVP....

49. Selon vous, quels sont les deux principaux obstacles rencontrés en gestion de projet ?

Charge de travail

Stress

Rémunération

Manque de reconnaissance

Manque de formation

Obstacles organisationnels

Autres, précisez svp :

#### **Section 5 : Fin de l'enquête**

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION

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



**Annexe 3 : Tableau croisé de la relation entre hommes et femmes au niveau des principaux obstacles rencontrés en gestion de projet.**

	Homme		Femme	
	Nombre de répondants	%	Nombre de répondants	%
Charge de travail	<i>24</i>	<i>0,34*</i>	<i>5</i>	<i>0,50</i>
Stress	<i>13</i>	<i>0,18</i>	<i>3</i>	<i>0,30</i>
Rémunération	<i>2</i>	<i>0,03</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
Manque de reconnaissance	<i>8</i>	<i>0,11</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
Manque de formation	<i>12</i>	<i>0,17</i>	<i>1</i>	<i>0,10</i>
Autres obstacles organisationnels	<i>12</i>	<i>0,17</i>	<i>1</i>	<i>0,10</i>
<i>Total</i>		<i>1,00</i>		<i>1,00</i>

Nombre des répondants est 36

\*0.34= nombre de répondant/ le nombre total des répondants



**Annexe 4: Tableau croisé de la relation entre le nombre d'années d'expériences dans une fonction reliée à la gestion de projet et le nombre de projets gérés.**

Nombre d'année d'expériences dans le domaine de gestion de projet	Un projet		Deux projets		Plus de 2 projets	
	Nbre Des répondants		Nombre Des répondants		Nombre Des répondants	
Moins d'un an	2	0,04*	1	0,02	0	-
Entre 1 et 5 ans	4	0,08	1	0,02	3	0,06
Entre 6 et 10 ans	0	-	2	0,04	14	0,27
Entre 11 et 15 ans	1	0,02	0	-	6	0,12
Entre 16 et 20 ans	1	0,02	1	0,02	3	0,06
21 et plus	0	-	1	0,13	6	0,12
<i>Total</i>	8	1,00	6	1,00	32	1,00

0,04= le nombre des répondants divisé par le nombre total des répondants.  
Par exemple :  $2/46=0,04$



**Annexe 5 : Tableau croisé de la relation entre le nombre d'années d'expériences et le budget des projets en charge**

	Moins de 1 an		1-5 ans		6-10 ans		11-15 ans		16-20 ans		21 ans et plus	
	Nbre de répondants		Nbre de répondants		Nbre de répondants		Nbre de répondants		Nbre de répondants		Nbre de répondants	
Moins de 200,000 \$	1	,02*	4	0,09	4	0,09	1	0,02	1	0,02		
De 200,000\$ à 500,000\$		-	3	0,07	1	0,02		-		-		
De 500,000\$ à 1 million \$		-		-	5	0,12		-		-	1	0,02
De 1 à 10 millions \$	1	0,02		-	4	0,09	3	0,07	1	0,02	2	0,05
De 10 à 30 millions \$		-		-	1	0,02	2	0,05		-	4	0,09
De 30 à 50 millions \$		-		-	1	0,02	1	0,02	1	0,02		-
De 50 à 100 millions \$		-		-		-		-	1	0,02		-
Total	2		7		16		7		4		7	

Nombre total des répondants = 43,

\*Le calcul de 0.02 = nombre de répondants / nombre total des répondants



**Annexe 6: Tableau croisé de la relation entre les différents rôles assumés  
par le gestionnaire de projet qui sont susceptibles d'induire des TENSIONS  
ET le nombre de projets gérés**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Un projet	8%	3%	8%	0%	6%	3%	0%	6%	0%	3%
Deux projets	0%	8%	3%	8%	0%	3%	3%	6%	0%	0%
Plus de deux projets	33%	25%	25%	14%	17%	19%	8%	19%	11%	28%



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AURÉGAN, Pascal and Patrick JOFFRE (2002), *Le projet au cœur de la stratégie, Expansion Management*
- AURÉGAN, Pascal and Patrick JOFFRE (2003), *Pour une approche stratégique des projets, XVI<sup>e</sup> Journées*
- BARABEL, Michel. (1996), *Un style de décision à la française*, Revue Française de gestion, pp. 159-170.
- BARABEL, Michel. (2002), *Daily activities of CEOs of major companies in France Analysis of the influence of contingent variables*, EGOS.
- BARABEL, Michel & Olivier MEIER. (2002). « Comment les grands patrons français gèrent leur temps. *Expansion Management Review*, n°107.
- BARABEL, Michel & Olivier MEIER. (2006). *Manageor*. Paris : Dunod.
- BRÉCHET, Jean-Pierre and Alain DESREUMAUX (2004), *Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations*, 13<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AIMS, Le Havre. Boltanski, L. and E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme* : Editions Gallimard
- BRÉCHET, Jean-Pierre and Alain DESREUMAUX (1999), *Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective – pour une sociologie des projets productifs*, *Cahier de recherche*, IAE de Nantes.
- CHANUT-GUIEU, Cécile. (2007). *Articulation et succession de processus de changement en milieu associatif : une approche théorique*. XVI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 7-9 juin.
- CRAWFORD, Lynn. (2005). *Senior management perceptions of project management competence*, *International journal of project management* 23.1:7-16.
- EL-SABAA, Salah. (2001). *The skills and career path of an effective project manager*, *International Journal of Project Management*, Vol.19, p. 1-7.
- FLANNES, Selvin, Levin G. (2001), *People skills for project managers*, Vienne, Management Concepts.

- GAREL, Gilles. (2003), *Le management de projet*, Paris, Editions La Découverte
- GAREL, Gilles. Giard, V, Midler, C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*; Vuibert.
- GIRIN, Jacques. (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, in Martinet A.-C. (éd.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- HALLSTROM Judy Saxon. (2002). « PM Knowledge – The three competencies » [En ligne].<http://www.pmforum.org/library/papers/pmknowdomains.htm>. (Page consultée le 26 septembre 2003)
- HAUSCHLDT, John. Keim G., Medcof J.W. (2000). « Realistic Criteria for Project Manager Selection and Development. » *Project Management Journal*. Vol. 31(3) p. 23-32.
- HOWARD, C.A. (2003). « Hierarchy of Skills: Laying a Foundation for PM Maturity » [En ligne].<http://www.gantthead.com/article/1,1380,176281,00.html> (Page consultée le 26 septembre 2003)
- JOURNÉ, Benoît et Nathalie RAULET- CROSET. (2004), *Le concept de « situation » dans les sciences du management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation*, Congrès de l'AIMS, Le Havre.
- JOURNÉ, Benoît et Nathalie RAULET- CROSET. (2008), *Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude*, *M@n@gement*, 11: 1, 27-55.
- LAFORTE, Denis. (1999). « Gestion de projet et secteur public : le cas de l'Oregon. *Coup d'oeil*. Décembre 1999, vol. 5(4). [Enligne]. <http://www.enap.uquebec.ca/documentspdf/observatoire/coup-doeil/1999-dec-vol5no4.pdf>
- LE BOTERF, Guy. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation.
- LE BOTERF, Guy. (2008), *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Editions d'Organisation.
- LEROY Daniel. (1996), *Management par projets: entre mythes et réalités: un vecteur de revitalisation des grandes entreprises?*, *Revue Française de Gestion*, n° 107.

- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. (2006), Organisation et pilotage de la dynamique du métier de chef de projet, *Gestion 2000*, vol.4.
- MIDLER, Christophe. (1986), *Logique de la mode managériale*, *Gérer et Comprendre*, juin, 71-78.
- MINTZBERG, Henri. Une journée avec un dirigeant, *Revue Française de gestion*, pp. 106-114, novembre-décembre1996.
- MINTZBERG, Henri. *The manager at work*, M.I.T, PHD Thesis, 1968
- MINTZBERG, Henri. *The nature of managerial work*, Harper et Row, N-Y, 1973.
- SOMMERVILLE J., Craig N., Hendry J. (2010) "Le rôle du gestionnaire de projet : tout pour tout le peuple ?", *Enquête sur la structure*, Vol. 28 ISS : 2, pp.132 – 141
- TECHNOCOMPÉTENCES (non daté). Multimédia–Profils de compétences de professions : 14 profils de compétences. <http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/Multimedia-14profils.pdf>.





