

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
JULIE BÉRUBÉ

LES CONTEXTES D'ÉLABORATION DES CRITÈRES DE  
SUCCÈS DES PROJETS DES PETITES ENTREPRISES

JUILLET 2008

## *Sommaire*

De nombreuses recherches existent sur les critères de succès des projets dans la documentation en gestion de projet. Les études sur les critères de succès des projets sont très variées, mais il ne semble pas exister de recherche concernant les petites entreprises. L'objectif de ce mémoire s'inscrit dans ce thème : comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. Le cadre théorique utilisé pour répondre à cet objectif de recherche est inspiré de quelques concepts de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Deux systèmes sociaux ont été proposés afin de représenter d'une part la gestion de projet et d'autre part les petites entreprises. Le modèle théorique propose 27 indicateurs qui ont été traduits en propositions qui ont à leur tour été utilisées pour créer les questions d'entrevues. Comme cette recherche est de nature exploratoire, l'étude de cas a été retenue comme méthodologie. Plus précisément, la cueillette de données s'est faite à l'aide d'entrevues semi-structurées. Au total, 11 entrevues d'une durée de 60 à 120 minutes ont été réalisées avec des propriétaires dont l'entreprise répondait aux critères suivants : entreprise du secteur des services, entreprise qui gère des projets, entreprise en affaires depuis plus de trois ans, entreprise localisée dans la région de l'Outaouais ou de Montréal, entreprise de 50 employés ou moins. Les résultats de la recherche suggèrent que les gestionnaires de petite entreprise accordent plus d'importance aux critères de succès suivants comparativement à ce que suggère la documentation en gestion de projet : respect des échéanciers, satisfaction des clients, satisfaction de l'équipe de projet, productivité, respect des valeurs de l'entreprise. Les gestionnaires de petite

entreprise semblent octroyer une importance similaire à ce qui est suggéré dans la documentation pour les critères de qualité et de satisfaction des utilisateurs. Les critères suivants semblent être moins importants pour les gestionnaires de petite entreprise que ce qui est suggéré dans la documentation en gestion de projet : respect du budget, rentabilité, respect de l'envergure du projet, nouvelles technologies. Cette recherche propose quelques conclusions sur les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Premièrement, certaines entreprises ne font pas d'évaluation formelle de leurs projets à cause de leurs ressources limitées. Afin de pallier cette faiblesse, certains gestionnaires font une évaluation comparative de leurs projets annuellement. Cette évaluation leur permet d'orienter la gestion de leurs projets futurs. Les clients ont un rôle dominant dans la gestion des projets des petites entreprises et la satisfaction de ces derniers est, pour plusieurs entreprises, une condition à la survie de leur entreprise. La réputation de l'entreprise semble primordiale pour l'ensemble des gestionnaires rencontrés et les critères de succès qui peuvent avoir un impact sur la réputation de l'entreprise semblent plus importants que les critères liés à la gestion interne du projet. Finalement, il est possible de noter des différences entre les entreprises quant à l'importance accordée aux critères de succès. Trois caractéristiques de l'entreprise peuvent, en partie, expliquer cette différence : le secteur d'activité, le type de projet et le désir de croissance du propriétaire de l'entreprise. Cette recherche ouvre la porte à des recherches futures sur la gestion de projet au sein des petites entreprises.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	1
RECENSION DES ÉCRITS .....	8
1.1 Critères de succès des projets.....	13
1.1.1 Modèles d'analyse des critères de succès .....	13
1.1.2 Critères spécifiques à certains secteurs d'activité.....	24
1.1.3 Facteurs influençant le choix des critères .....	25
1.1.4 Catégories de critères de succès.....	29
1.1.5 Liens entre critères et facteurs de succès .....	31
1.1.6 Succès des projets : résumé.....	32
1.2 Petites entreprises.....	38
1.2.1 Cycle de vie des PME .....	40
1.2.2 Caractéristiques des PME .....	44
1.2.3 Caractéristiques des entrepreneurs.....	54
1.2.4 PME : résumé.....	57
1.3 Conclusion .....	58
CADRE CONCEPTUEL .....	63
2.1 Explication du modèle .....	66
2.2 Nouveaux modèles proposés.....	77
2.3 Critères de succès.....	92
CADRE OPÉRATOIRE .....	99
3.1 Rôle joué par la PME .....	100
3.2 Rôle joué par la gestion de projet.....	105
3.3 Conclusion .....	109
MÉTHODOLOGIE.....	111
4.1 Principes de méthodologie.....	112
4.2 Méthode de cueillette des informations .....	122
4.3 Objet concret.....	124
4.4 Analyse des résultats.....	127
4.5 Limites de la recherche .....	129
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	133
5.1 Présentation des participants.....	135
5.2 Résultats : Modèle représentant les petites entreprises.....	136
5.2.1 Mécanismes de coordination d'une structure simple.....	138
5.2.2 Capacité d'adaptation ou de création .....	141
5.2.3 Importance du propriétaire.....	144
5.2.4 « Théories » des organisations.....	146
5.2.5 Adéquation avec les marchés.....	147
5.2.6 Lois régissant les marchés.....	149
5.2.7 Principes de management des petites entreprises.....	152
5.2.8 Environnement externe .....	156
5.2.9 Système législatif.....	160
5.3 Résultats : Modèle représentant la gestion de projet.....	163

5.3.1 Équipe de projet .....	163
5.3.2 Gestionnaire de projet .....	166
5.3.3 Contrats .....	168
5.3.4 Connaissances en gestion.....	171
5.3.5 La gestion du projet.....	173
5.3.6 Normes en gestion de projet.....	178
5.3.7 Articulation des savoirs en gestion de projet .....	180
5.3.8 Secteur d'activité.....	183
5.3.9 Systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet .....	189
5.4 Résultats : Critères de succès .....	191
5.4.1 Triangle de fer .....	192
5.4.2 Satisfaction des parties prenantes.....	198
5.4.3 Autres critères .....	205
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	219
6.1 Modification du modèle théorique.....	221
6.2 Pertinence de la gestion de projet pour les petites entreprises .....	229
6.3 Critères de succès des projets et PMI.....	233
6.4 Conclusions : contextes d'élaboration des critères de succès .....	234
6.4.1 Évaluation informelle des projets.....	234
6.4.2 Choix des critères.....	235
6.4.3 Rôle du propriétaire .....	236
6.4.4 Rôle des clients .....	236
6.5 Conclusions : critères de succès.....	237
6.5.1 Particularité des petites entreprises .....	245
6.5.2 Différences entre les petites entreprises.....	247
6.6 Résumé : conclusions de la recherche.....	252
6.7 Pistes de recherche futures .....	254
CONCLUSION.....	258
Références .....	264
Annexe A .....	275
Annexe B.....	279
Annexe C.....	283
Annexe D .....	285

*Liste des tableaux*

## Tableau

1	Représentation schématique des critères de succès des projets et des auteurs .....	34
2	Représentation schématique des nuances apportées à l'étude des critères de succès des projets .....	35
3	Présentation des participants .....	136
4	Comparaison de l'importance accordée aux critères de succès des projets des petites entreprises par rapport à la documentation en gestion de projet .....	246
5	Impact de certaines caractéristiques des PME sur l'importance accordée aux critères de succès des projets.....	248
6	Principales conclusions de la recherche .....	253

*Liste des figures*

## Figure

1	Le triangle de fer. ....	14
2	The Square Route. ....	22
3	Lien entre le cadre logique et le succès des projets. ....	23
4	Éléments influençant le choix des critères de succès des projets. ....	27
5	Ligne du temps. ....	33
6	Compétences de l'agent. ....	68
7	Modèle de Giddens. ....	71
8	Modèle représentant les PME. ....	81
9	Modèle représentant la gestion de projet. ....	88
10	Lien entre le modèle et les critères de succès des projets. ....	93, 137
11	Modèle théorique ajusté. ....	223

### *Remerciements*

Je désire remercier le professeur Martin X. Noël qui a accepté de diriger ce mémoire. Ses connaissances, sa rigueur et sa disponibilité ont été des atouts précieux tout au long de ce projet de recherche.

Je tiens également à remercier les professeurs Jacques-Bernard Gauthier, Michelle Harbour et Richard Déry pour leurs conseils et leurs commentaires. L'appui de cette équipe de professeurs a grandement aidé à la réalisation de cette recherche.

Je remercie aussi les organismes qui ont appuyé ce projet, tel que le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, la Fondation Desjardins, la Fondation de l'Université du Québec et la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais.

Finalement, je tiens à souligner ma reconnaissance envers ma famille et mes amis pour leur support tout au long de mes études.



## INTRODUCTION

---

La gestion de projet a émergé comme discipline peu après la Deuxième Guerre mondiale (Cicmil & Hodgson, 2006). Les théoriciens accordent désormais une importance considérable à la gestion de projet pour comprendre les entreprises modernes (Söderlund, 2004). Selon Shenhar, Dvir, Levy et Maltz (2001), sans projets, les entreprises deviendraient peu compétitives et ne survivraient pas à l'environnement commercial moderne. Depuis quelques décennies, la gestion de projet est devenue un objet d'étude pour plusieurs chercheurs. Par ailleurs, il existe une distinction entre la gestion de projet et la gestion par projet (Brilman, 2001). La gestion de projet concerne un seul projet à la fois ; les projets sont gérés indépendamment (Brilman, 2001). La gestion par projet se caractérise par la gestion d'un portefeuille de projets simultanément. Les entreprises qui optent pour ce type d'approche se distinguent des autres entreprises par leur culture orientée vers les projets, par l'organisation de leur entreprise (souvent une structure matricielle de gestion de projet) et par leurs systèmes d'informations qui favorisent une harmonie entre les divers projets (Brilman, 2001). Selon Artto et Wikström (2005), la documentation sur la gestion de projet moderne est beaucoup plus axée sur l'aspect stratégique de la gestion des entreprises et de la dépendance des projets entre eux au sein d'une même entreprise. La gestion de projet est

en perpétuel changement et la théorie ainsi que la pratique ont grandement évolué lors des dernières décennies (Bryde, 2003). Par contre, selon Artto et Wikström (2005), la gestion de projet est encore trop axée sur les premières théories élaborées dans ce domaine ; la gestion de projet doit être intégrée de manière stratégique à la gestion des organisations tout en accordant une importance continue à la gestion de projet axée sur des facteurs observables et mesurables. Un des sujet marquant lié à la gestion de projet est le succès des projets, d'ailleurs ce thème a attiré l'intérêt de nombreux théoriciens et praticiens (Chua, Kog & Loh, 1999). En effet, théoriciens et praticiens tentent de comprendre et saisir les facteurs et les critères de succès des projets. La communauté scientifique et les gestionnaires de projet ne s'entendent pas sur une liste fixe de critères de succès pour les projets. La caractéristique plurivoque du succès des projets soulève un doute quant à la reconnaissance d'une liste universelle de critères de succès des projets. En outre, le succès d'un projet est difficile à mesurer, parce que le succès est une notion intangible (Chan, Scott & Lam, 2002). Depuis les années quatre-vingt, plusieurs critères de succès ont été proposés pour évaluer les projets. Selon les contextes entourant la gestion d'un projet, les critères pourront varier et feront varier les contextes en retour. Cette situation m'amène à identifier mon objectif général de recherche : comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets.

Au début des années quatre-vingt, les critères de succès des projets étaient limités au respect du budget, des échéanciers et de la qualité. Depuis, plusieurs critères se sont ajoutés à cette liste. Les critères de succès ont été évalués selon les parties

prenantes ; les critères peuvent varier d'une partie prenante à l'autre (Bryde, 2005). Les critères de succès des projets ont également été déterminés pour certains secteurs d'activité précis, entre autres le domaine de la construction (Chan et al., 2002), mais ces critères ne semblent pas faire l'unanimité, même au sein de ce secteur d'activité spécifique. D'autres chercheurs ont déterminé que les critères de succès des projets pouvaient varier selon le cycle de vie du projet (Jugdev & Müller, 2005). Certains auteurs ont également tenté de vérifier si l'envergure des projets avait un impact sur le choix des critères et des facteurs de succès des projets (Gao, Smith & Minchin, 2002). Shenhar, Tishler, Dvir, Lipovetsky et Lechler (2002) soutiennent que les critères et les facteurs de succès des projets varient selon le niveau d'innovation et de technologie d'un projet. Les recherches effectuées jusqu'à maintenant sur les critères de succès des projets ne tiennent pas compte de la taille des entreprises qui mettent en place les projets. Généralement, les recherches en gestion de projet sont effectuées sur des groupes ciblés d'entreprises, peu importe leur taille. Les groupes d'entreprises ciblés peuvent être à titre d'exemple, un type de produit en particulier ou un secteur d'activité spécifique ou encore, des entreprises localisées dans une région précise.

L'objet de cette recherche se précise aux petites entreprises (PME<sup>1</sup>). À mon avis, les petites entreprises sont un sujet d'intérêt pour les recherches au Québec, car elles représentent une portion importante des entreprises québécoises. L'Institut de la

---

<sup>1</sup> L'objet de recherche se concentre sur les petites entreprises. Par contre, afin de simplifier la lecture du document, l'acronyme PME (petites et moyennes entreprises) sera utilisé. Il est à noter qu'à toutes les fois que le terme PME est utilisé, il doit être compris dans le sens de petites entreprises, c'est-à-dire excluant les entreprises de taille moyenne.

statistique du Québec (2006) a recensé qu'en 2001, les entreprises de 1 à 4 employés représentaient 71,8 % des entreprises établies sur le territoire géographique de la province de Québec, les entreprises de 5 à 199 employés représentaient 27 % des entreprises, tandis que les entreprises de plus de 200 employés représentaient 1,2 % des entreprises établies au Québec. Industrie Canada (2007) rapporte qu'en juin 2006, environ 64 % des entreprises québécoises employaient de 1 à 4 employés, 34 % des entreprises québécoises employaient de 5 à 199 employés et 2 % des entreprises employaient plus de 200 employés. Cette omniprésence de PME ne se caractérise pas par le succès de ce type d'entreprises. En effet, le taux de disparition annuel des entreprises de 1 à 4 employés au Québec en 2001 était de 15,1 % et celui pour les entreprises de 5 employés et plus était de 3,9 % (Institut de la statistique du Québec, 2006). De plus, le taux de survie des entreprises de 5 employés et plus après la première année au Québec en 2001 était de 50,5 % tandis que ce taux pour les entreprises de 1 à 4 employés était de 33,7 % (Institut de la statistique du Québec, 2006). Industrie Canada (2007) rapporte que le taux de survie des entreprises canadiennes de 1 à 4 employés de 1994 à 2003 était de 72 % après la première année, de 35 % après la cinquième année et de 23 % après la neuvième année. Pour les entreprises de 5 à 99 employés, Industrie Canada (2007) rapporte que le taux de survie de 1994 à 2003 était de 70 % après la première année, de 38 % après la cinquième année et de 26 % après la neuvième année.

J'estime important de s'intéresser aux petites entreprises ainsi qu'à leurs facteurs de réussite et aux causes de leurs échecs. Selon moi, l'évaluation inappropriée des

projets des PME par les propriétaires et les gestionnaires peut être une des causes des faibles taux de réussite de ces entreprises. Ainsi, en comprenant les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME il est possible que nous puissions mieux comprendre ces entreprises. Les résultats de cette recherche permettront possiblement de comprendre certaines distinctions entre les PME et les grandes entreprises dans l'évaluation des projets. Une connaissance de ces distinctions permettra éventuellement de mieux comprendre certaines causes d'échecs et de succès de ce type d'entreprises. Comme il existe peu de recherche sur les projets des petites entreprises, cette recherche est de nature exploratoire. L'objectif spécifique de cette recherche est de : comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des petites entreprises du secteur des services.

La présentation de cette recherche est divisée en six chapitres. Le premier chapitre présente l'objet d'étude en deux parties, soit en exposant les recherches sur le succès en gestion de projet d'abord et ensuite sur les petites entreprises. Ainsi, la première section expose les principaux modèles d'analyse des critères de succès des projets, les critères selon les secteurs d'activités, les facteurs influençant le choix des critères, les catégories de critères de succès des projets ainsi que le lien entre les critères et les facteurs de succès. Dans un deuxième temps, le premier chapitre traite des recherches effectuées sur les PME. Les thèmes couverts dans cette recension des écrits sont le cycle de vie des PME, les caractéristiques de ces entreprises et finalement, les caractéristiques des entrepreneurs.

Cette recension des écrits m'amènera à me questionner sur les modèles d'analyses pour ce type de recherche. Les modèles d'analyses en gestion de projet étant plutôt limités (Shenhar, 1998), j'ai opté pour un cadre théorique d'une autre discipline, la sociologie. J'ai retenu certains concepts du modèle de Giddens (1987) exposé dans la *Constitution de la société* afin de suggérer un nouveau modèle représentant d'une part la gestion de projet et d'autre part, les petites entreprises. Dans un troisième temps dans le chapitre 2, j'ai imbriqué ces deux modèles afin de représenter schématiquement les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME.

Le cadre opératoire de la recherche est présenté au chapitre 3. Ce chapitre propose des indicateurs concrets des contextes d'élaboration des critères de succès qui découlent directement de la présentation théorique de l'objet de recherche. Ces indicateurs sont traduits en propositions, qui à leur tour peuvent être traduites en questions qui formeront l'outil de collecte des données.

Le quatrième chapitre de ce mémoire expose la méthodologie de cette recherche. L'objet d'étude est relativement récent et on ne retrouve pas de recherches spécifiquement sur ce sujet, c'est pourquoi la méthodologie retenue pour cette recherche exploratoire est l'étude de cas. Après avoir justifié la méthodologie retenue, j'explique plus en détail la méthode de cueillette des données et d'analyse pour cette recherche.

Finalement, les limites de la recherche sont présentées en guise de conclusion à ce chapitre.

Les résultats de la collecte de données sont présentés au chapitre 5 de ce mémoire. Les résultats sont regroupés en trois catégories principales, soit les éléments représentatifs du modèle théorique suggéré pour représenter la gestion de projet, puis les éléments liés au modèle théorique représentant les PME et finalement, les éléments liés aux critères de succès des projets des petites entreprises.

La dernière section de ce mémoire propose quelques conclusions à cette recherche. La première section de l'analyse suggère quelques modifications au modèle théorique présenté au chapitre 3. Les conclusions proposées pour les contextes d'élaboration des critères de succès sont ensuite présentées et elles sont suivies par les conclusions sur les critères de succès des petites entreprises. Les pistes de recherche futures concluent cette section du mémoire.

## **CHAPITRE 1**

---

### **RECENSION DES ÉCRITS**



## **CHAPITRE 1**

---

### **RECENSION DES ÉCRITS**

La première phase de ce mémoire est une recension des écrits d'une part sur la gestion de projet et plus précisément sur les critères de succès des projets et d'autre part sur les petites entreprises. Il ne semble pas exister actuellement de documentation sur les projets des petites entreprises. La documentation en gestion de projet ne traite pas spécifiquement des petites entreprises et la documentation sur les PME ne s'attarde pas aux projets gérés par ces entreprises. La recherche documentaire a donc dû être réalisée sur ces deux thèmes distinctement. La recherche documentaire couvre ces deux thèmes de recherche de manière relativement générale, l'objectif étant de bien comprendre les résultats actuels de recherche sur chacun de ces thèmes. Cette compréhension me permettra de faire interagir les critères de succès et les PME dans le cadre théorique de la recherche. Cette recension relativement exhaustive a été réalisée afin de bien comprendre les principaux concepts de ces deux thèmes de recherche, ce qui permettra de retenir les concepts pertinents lors de l'élaboration du modèle théorique.

Les résultats de cette recherche documentaire sont présentés dans les pages qui suivent, mais tout d'abord voici quelques définitions des concepts utilisés dans cette section, puisqu'il est fréquent de trouver plusieurs définitions pour le même terme. Un

projet, dans sa définition la plus large, est la réalisation d'un objectif précis par le truchement d'activités et de tâches qui consomment des ressources (Munns & Bjeirmi, 1996). Les projets peuvent revêtir plusieurs caractéristiques dont celles proposées par le *Project Management Institute* (PMI). Le PMI est, jusqu'à maintenant, une des plus grandes organisations qui établit des normes en gestion de projet. De plus, le PMI est reconnu dans un grand nombre de pays (présent dans 125 pays). Il n'y a pas beaucoup d'organisations en gestion de projet reconnues mondialement. En plus du PMI, il existe également l'*Association for Project Management* située au Royaume-Uni comme organisation s'intéressant à la gestion de projet. Il existe aussi l'*International Project Management Association* dont le siège social est situé en Suisse ; cette association existe depuis 1965. On retrouve également d'autres associations de gestion de projet locales, telles que l'Association francophone de management de projet en France ou le *Project Management Association Finland*. L'association la plus présente en Amérique du Nord est le *Project Management Institute*. Quelques caractéristiques proposées par le PMI seront retenues pour définir un projet. Un projet a une durée temporaire et crée un produit ou un service unique (PMI, 2004). Un projet se distingue des activités opérationnelles d'une entreprise par ces deux caractéristiques ainsi que par la nature de ses objectifs ; un projet se termine lorsque ses objectifs ont été atteints, tandis qu'une entreprise a des objectifs continus ou qui se renouvellent constamment (PMI, 2004). Les projets sont dépendants de l'environnement dans lequel ils évoluent (Artto & Wikström, 2005). Selon Artto et Wikström (2005), un projet isolé n'a pas réellement d'impact sur son environnement ; c'est plutôt l'environnement qui peut affecter (positivement ou

négativement) le projet. Par contre, ces auteurs nuancent quelque peu leurs propos, en indiquant que les projets façonnent également l'environnement tout autant qu'ils sont influencés par ce dernier. L'environnement interne de l'entreprise peut orienter les projets dans leur réalisation et dans leur orientation stratégique. L'environnement externe, qu'il soit sectoriel ou global, a aussi un impact sur la gestion des projets. On retrouve généralement un aspect multifonctionnel<sup>2</sup> dans la gestion des projets. Ceci m'amène à déterminer que la gestion de projet est l'ensemble des processus qui permettent la réalisation des projets. Le PMI (2004) ajoute que la gestion de projet est la mise en application de connaissances et de compétences et l'utilisation d'outils et de techniques propres au domaine de la gestion de projet afin de rencontrer les exigences d'un projet. La réalisation d'un projet amènera un produit final ; ce produit final peut être un produit tangible ou un service. Dans le cadre de cette recherche, le terme produit sera employé pour représenter tout produit final d'un projet, que ce soit un bien ou un service. Tout gestionnaire de projet souhaite que le projet qu'il gère soit un succès. Par ailleurs, il ne semble pas exister de définition unanime pour le succès des projets. En effet, la définition de succès d'un projet est plurivoque ; il existe presque autant de définitions que d'auteurs qui en proposent. Baccarini (1999), dans sa revue de la documentation sur le succès des projets, n'a pas trouvé de définition pour ce terme. Bien que le succès des projets soit une préoccupation constante, ce concept demeure ambigu et sans définition précise et universelle. Les critères de succès des projets, quant à eux,

---

<sup>2</sup> Cet aspect multifonctionnel en gestion de projet fait principalement référence aux fonctions de l'entreprise, i.e. administration, marketing, finance, ressources humaines, production, etc. Dans la mise en place d'un projet, l'équipe de projet doit être capable d'effectuer l'ensemble des tâches liées aux diverses fonctions de la gestion.

sont un barème de la mesure du succès d'un projet (Collins & Baccarini, 2004) ; ils sont en quelque sorte l'outil d'évaluation du projet. Les critères n'affectent pas la réalisation d'un projet, mais permettent de l'évaluer pendant et après sa réalisation. Les critères de succès des projets sont fréquemment confondus avec les facteurs de succès des projets. Les facteurs représentent un ensemble d'éléments qui contribuent à la réussite du projet ; ce sont les déterminants du succès. Les facteurs ont un rôle dans la réalisation du projet, mais ne permettent pas d'en faire l'évaluation (Lim & Mohamed, 1999). La distinction entre ces deux notions est importante ; cette recherche se concentre sur les critères de succès des projets. Il importe de saisir la différence entre les facteurs et les critères de succès, car ces deux notions jouent des rôles distincts en gestion de projet. Les facteurs interviennent dans la période précédant le projet et lors de sa réalisation, tandis que les critères sont généralement utilisés dans la période précédant le projet, pendant la réalisation du projet et dans la période post-projet. Ces derniers sont des outils pour les gestionnaires de projet pour évaluer les projets alors que les premiers sont des éléments stimulant la réussite des projets. Certains auteurs séparent le succès de la gestion de projet et le succès du produit du projet (Collins & Baccarini, 2004). Un retour sur cette distinction sera effectué dans la prochaine section de cette recension des écrits. Finalement, tel que précisé précédemment, l'objet de cette recherche porte sur les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Les PME ne sont pas un modèle réduit des grandes entreprises (Hausman, 2005) ; on ne peut donc pas déterminer systématiquement les critères de succès des projets des PME en se basant exclusivement sur les critères identifiés pour les grandes entreprises. Statistique

Canada (2001) définit une petite et moyenne entreprise comme une entreprise de 500 employés ou moins et ayant un revenu annuel inférieur à 50 millions de dollars. Une PME appartient à une personne indépendante et un maximum de trois personnes prennent les décisions importantes. Elle possède une petite part de marché et représente un fort potentiel de développement (Querre, 2003). Les concepts centraux de cette recherche étant définis, la prochaine section présentera les conclusions de quelques recherches sur les critères de succès des projets.

## 1.1 Critères de succès des projets

### *1.1.1 Modèles d'analyse des critères de succès*

Plusieurs théoriciens ont élaboré des modèles conceptuels d'analyse des critères de succès des projets. Ces modèles seront expliqués dans cette section. Le premier modèle est celui du respect des critères du budget, des échéanciers et de la qualité ; ce modèle a été identifié comme le « triangle de fer » par Atkinson (1999). Le deuxième modèle intègre la satisfaction des parties prenantes. Le troisième modèle présenté est celui des cinq critères de Kerzner (1987). Le modèle suivant est celui d'Atkinson (1999), le *Square Route* qui suggère quatre catégories de critères de succès des projets. Le dernier modèle présenté est le cadre logique de Baccarini (1999).

*Triangle de fer.* : Les premiers critères de succès des projets identifiés par les chercheurs sont le respect des échéanciers, du budget et la qualité du produit. Jusqu'au début des années quatre-vingt, ces critères semblaient être les seuls à être utilisés et reconnus.

Plusieurs auteurs se réfèrent à ces trois critères (Atkinson, 1999 ; Bryde, 2003 ; Collins & Baccarini, 2004 ; Kerzner, 1987 ; Kupakuwana & Van der Beg 2005; Wang & Huang, 2006; Wateridge, 1998 ; Westerveld, 2003 ; White & Fortune, 2002). Ces critères sont faciles à interpréter ; le respect des échéanciers consiste à réaliser le projet dans les délais prévus initialement. Le respect du budget consiste à ne pas dépasser les budgets établis lors de la phase de planification du projet. Le critère de qualité consiste à réaliser le projet en respectant le niveau de qualité voulu. Pour un certain nombre de théoriciens et de praticiens, si un projet respecte les échéanciers, le budget et la qualité, le projet est un succès. Atkinson (1999) a nommé ces trois critères le « triangle de fer ». La figure 1 représente ce triangle.

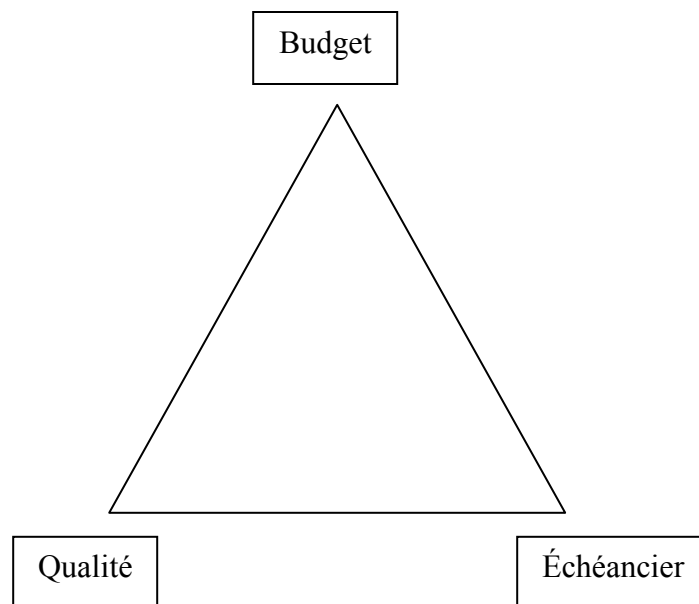


Figure 1. Le triangle de fer<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Atkinson (1999, 338)

Des chercheurs ont effectué des sondages ou des entrevues et les résultats ont tous montré que ces critères sont importants pour les gestionnaires de projet. Collins et Baccharini (2004)<sup>4</sup> ont effectué une recherche qualitative et quantitative à propos des critères de succès des projets et parmi les répondants (toutes industries confondues), 84,7 % ont identifié le respect des échéanciers comme un critère de succès, 78 % ont identifié le respect du budget et 55,3 % ont identifié la qualité du produit comme critères de succès. Ces trois critères ont été identifiés par le plus grand nombre de répondants. Par contre, certaines recherches ont indiqué que ces critères sont importants, mais qu'ils ne sont pas les plus importants pour les gestionnaires. White et Fortune (2002)<sup>5</sup> ont administré un questionnaire à des gestionnaires de projet et leurs résultats ont révélé que le respect des échéanciers était le deuxième critère de succès, le respect du budget, le troisième critère et la qualité du produit était le septième critère les plus importants selon les gestionnaires interrogés (le critère le plus important était la satisfaction des clients). Wateridge (1998)<sup>6</sup> a effectué une recherche afin de cerner les critères de succès des projets impliquant des nouvelles technologies ; ces résultats ont indiqué que 67 % des répondants considèrent le respect des échéanciers comme un critère de succès de leur

---

<sup>4</sup> Collins et Baccharini (2004) ont développé un questionnaire contenant des questions ouvertes et des questions fermées (échelle numérique) sur les critères de succès des projets. Ils ont fait parvenir leur questionnaire à 846 individus membre du *Australian Institute of Project Management*. Ils ont reçu 150 questionnaires complétés.

<sup>5</sup> Dans le cadre de leur recherche, White et Fortune (2002) ont développé un questionnaire qui permettait d'identifier les principaux critères de succès utilisés, les principaux facteurs de succès reconnus par les gestionnaires et d'identifier les principales méthodes et outils utilisés en gestion de projet ainsi que les limites de ces outils et méthodes. Ce questionnaire a été envoyé à 955 gestionnaires de projet représentant 620 organisations publiques et privées. 236 questionnaires ont été retournés.

<sup>6</sup> Dans le cadre de sa recherche, Wateridge (1998) a envoyé un questionnaire et réalisé des entrevues détaillées avec des gestionnaires de projet. Il a récolté un total de 132 questionnaires et réalisé des entrevues avec des gestionnaires de projet travaillant sur 12 projets du domaine des nouvelles technologies.

projet, 64 % estiment que le respect du budget est un critère de succès et 49 % considèrent la qualité du produit comme un critère de succès. Wang et Huang (2006)<sup>7</sup> ont également effectué une recherche afin de déterminer les critères de succès des projets des entreprises de construction en Chine. Leurs résultats révèlent que le respect des échéanciers, du budget et la qualité du produit sont des critères de succès des projets, mais que ce ne sont pas les critères les plus importants pour ces gestionnaires. Atkinson (1999) a critiqué la communauté scientifique et les gestionnaires de projet de se limiter à peu de critères pour mesurer le succès des projets. Il souligne que la gestion de projet est une discipline qui évolue et que de nouveaux critères de succès devraient refléter cette évolution. Atkinson (1999) suggère qu'on commet une erreur lorsqu'on limite les critères de succès des projets au respect des échéanciers, du budget et de la qualité du produit parce que certains éléments sont ignorés. Les sondages réalisés par d'autres chercheurs confirment ce phénomène ; le respect des échéanciers, du budget et la qualité du produit sont effectivement des critères de succès des projets, mais les critères pour évaluer un projet ne doivent pas se limiter à ces trois critères.

Tuckel et Rom (2001) se sont intéressés particulièrement à la qualité des produits comme critère de succès des projets. Par qualité, ils entendent rencontrer les exigences du client sans avoir à refaire des tâches pendant l'exécution du projet. La satisfaction des clients est donc intrinsèque à leur proposition. D'ailleurs, leurs résultats ont indiqué que

---

<sup>7</sup> Wang et Huang (2006) ont développé un questionnaire fermé qu'ils ont envoyé à 400 gestionnaires de projet chinois afin de comprendre la perception qu'ils avaient des projets sur lesquels ils travaillaient. 245 questionnaires ont été retournés.



le but premier d'un gestionnaire est de rencontrer les besoins des clients (Tuckel & Rom, 2001). Ils ont donc conclu que le critère de succès des projets le plus important est la qualité. Leur définition implique deux réalités : ne pas avoir à refaire une tâche et la satisfaction des clients.

*Satisfaction des parties prenantes.* Une quatrième dimension a été ajoutée au modèle initial : la satisfaction des parties prenantes. Plusieurs auteurs ont identifié la satisfaction des clients ou autres parties prenantes comme critère de succès des projets (Atkinson, 1999 ; Baccarini 1999 ; Bryde 2003 et 2005 ; Bryde & Robinson, 2005 ; Collins & Baccarini, 2004 ; Kupakuwana & Van der Beg 2005; Wang & Huang, 2006; Wateridge, 1998 ; White & Fortune, 2002). Baccarini (1999) a identifié les parties prenantes d'un projet comme l'ensemble des individus et des organisations qui sont impliquées dans la réalisation d'un projet ou qui peuvent avoir un intérêt dans le projet ou sur lesquelles le projet peut avoir un impact positif ou négatif. Baccarini (1999) indique que la satisfaction des parties prenantes est un critère important pour le succès des projets ; il est maintenant dépassé de se baser uniquement sur le triangle de fer pour évaluer le succès d'un projet. Des chercheurs ont également effectué des sondages auprès de gestionnaires afin de connaître l'importance que ces derniers accordent à la satisfaction des clients/parties prenantes pour évaluer le succès de leurs projets ; les résultats montrent tous que ce critère est important. Selon le sondage effectué par Bryde (2003)<sup>8</sup>, 37 % des gestionnaires ont identifié la satisfaction du client comme le critère le plus

---

<sup>8</sup> Bryde (2003) a réalisé des entrevues détaillées (questions ouvertes et questions fermées) avec 63 gestionnaires de projet provenant de 22 organisations du Royaume-Uni.

important en gestion de projet. Collins et Baccarini (2004), suite à des entrevues, ont trouvé que certains gestionnaires de projet considèrent que le critère le plus important est la satisfaction du client et que l'ensemble des autres critères découlent de ce critère. De plus, 40,7 % des gestionnaires interrogés ont identifié la satisfaction des clients comme critère de succès pour leurs projets ; 22 % des répondants ont indiqué que la satisfaction des parties prenantes (les répondants ne faisaient pas de distinction entre les différents(es) personnes/groupes impliqués(es) dans le projet) est un critère de succès et 22 % des gestionnaires ont indiqué que la satisfaction de l'équipe de projet est un critère de succès de leurs projets. White et Fortune (2002) ont obtenu des résultats similaires à leurs collègues ; selon leur sondage, la satisfaction des clients est le critère le plus important. Wateridge (1998) a obtenu les mêmes résultats ; selon son étude, 87 % des gestionnaires de projet impliquant des nouvelles technologies ont indiqué le respect des exigences du client comme critère de succès de leurs projets. Les gestionnaires qu'il a rencontrés ont également indiqué d'autres critères de succès en lien avec les parties prenantes : 26 % ont indiqué comme critère de succès la satisfaction de l'équipe de projet, 28 % ont identifié la satisfaction des commanditaires du projet comme critère et 49 % ont précisé que la satisfaction des utilisateurs est utilisée comme critère de succès de leurs projets. Wateridge (1998) a également constaté que dans la plupart des projets considérés comme des succès, on trouve une meilleure concordance entre les critères de succès des utilisateurs et des gestionnaires de projet que dans les projets considérés comme des échecs.

Suite à leur recherche sur les critères de succès des projets des entreprises du secteur de la construction en Chine, Wang et Huang (2006) ont déterminé que la relation avec les parties prenantes est le critère de succès le plus important pour ces entreprises. Les entreprises en Chine recherchent ce qu'ils appellent la relation/*guanxi* avec les parties prenantes ; ce type de relation favorise une entente excellente entre les personnes et permet des ententes à long terme (Wang & Huang, 2006). Ce critère est plutôt un critère culturel, mais il indique l'importance croissante accordée à la satisfaction des parties prenantes. Bryde et Robinson (2005) suggèrent que l'importance accordée à différents critères de succès dépend de la partie prenante qui évalue le projet. Il devient donc important de s'assurer de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Bryde et Robinson (2005) estiment qu'il y a une faiblesse dans l'évaluation actuelle de la satisfaction des parties prenantes ; la nature des parties prenantes et l'environnement dans lequel elles évoluent ne sont pas suffisamment pris en compte. Il est possible que cette faiblesse soit due au peu de ressources qui existent pour mesurer cette satisfaction des parties prenantes. Bryde (2003) rapporte qu'un gestionnaire a déclaré lors d'une entrevue, qu'il ne connaît pas de manière de mesurer la satisfaction des parties prenantes. Il faudrait donc développer une expertise ainsi que des moyens pour mesurer cette satisfaction des parties prenantes. Les connaissances actuelles des gestionnaires ne semblent pas leur permettre de mesurer adéquatement ce critère de succès des projets<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Je n'ai pas trouvé de recherches qui identifiaient clairement une mesure de la satisfaction des parties prenantes. Il est intéressant de comparer l'importance accordée à ce critère et le faible nombre de recherches définissant des méthodes pour mesurer ce critère.

*Modèle de Kerzner.* Kerzner (1987) a suggéré qu'une entreprise doit créer un environnement propice à la gestion de projet ; pour créer cet environnement, deux conditions sont nécessaires : l'entreprise doit percevoir un besoin en gestion de projet et on doit retrouver un niveau de connaissances et d'expérience en gestion de projet suffisant au sein de l'entreprise. Le modèle de Kerzner (1987) pour les critères de succès des projets est relativement simple ; selon lui, un projet sera un succès s'il rencontre les cinq critères suivants : le respect du budget et des échéanciers, la qualité, l'envergure du projet est maintenue tout au long du projet, les valeurs et cultures entrepreneuriales ne sont pas affectées négativement par le projet et on retrouve une documentation de fin de projet suffisante. Ces critères sont quelque peu différents de ceux retrouvés dans la documentation en gestion de projet ; certains de ces critères ne semblent pas avoir retenu l'attention des autres théoriciens.

*Square Route d'Atkinson.* Atkinson (1999) a proposé un nouveau modèle pour l'évaluation des projets d'informatique et de nouvelles technologies. Il a repris les trois critères traditionnels et il a ajouté de nouveaux critères qu'il jugeait importants pour le succès des projets. Les critères de succès des projets doivent non seulement traiter des mesures d'efficience, mais aussi des impacts à long terme du projet pour l'organisation cliente (Atkinson, 1999). Il a nommé son nouveau modèle le « *Square Route* ». Il a regroupé et intégré l'ensemble des critères qu'il jugeait pertinents pour le succès des projets. Ces catégories sont le triangle de fer, les bénéfices directs pour le client, les

bénéfices pour l'ensemble des autres parties prenantes (ces bénéfices peuvent être indirects) et le système d'information découlant du projet (Atkinson, 1999).

Divers éléments sont inclus dans chacune des catégories : premièrement, le triangle de fer correspond au respect du budget, des échéanciers et de la qualité du produit. Les bénéfices du client sont entre autres, une efficience et une efficacité augmentées pour le client, une augmentation des profits, l'atteinte des objectifs stratégiques et un apprentissage continu pour l'entreprise. Les bénéfices des autres parties prenantes comprennent la satisfaction des utilisateurs, un impact positif sur l'environnement et sur la société, l'occasion de développement professionnel et personnel de certaines parties prenantes, des profits pour les gestionnaires du projet et une équipe de projet satisfaite. Finalement, les éléments du système d'information générés par le projet sont la validité du produit et de l'information produite par le système, sa fiabilité, la qualité de l'information produite par le projet et la facilité d'entretien du produit (Atkinson, 1999). Cette dernière catégorie s'applique plus précisément aux projets d'informatique, car les critères sont tous orientés vers l'information produite par le projet, mais les autres critères peuvent facilement être appliqués à d'autres types de projets. Atkinson (1999) a regroupé plusieurs critères de succès des projets en quatre catégories ; il propose donc un nombre relativement élevé de critères pour mesurer le succès des projets. Le modèle est représenté à la figure 2.

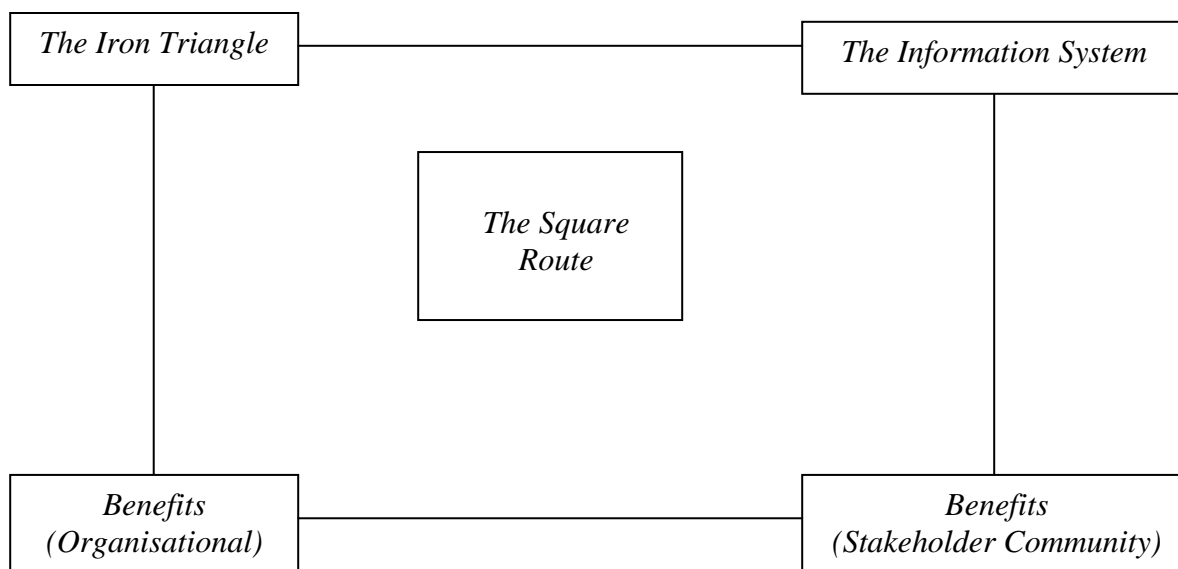


Figure 2. *The Square Route*<sup>10</sup>.

*Cadre logique de Baccarini.* Baccarini (1999) a proposé un cadre logique pour l'élaboration des critères de succès des projets. Ce cadre logique permettrait d'illustrer les causes et les effets entre les divers objectifs du projet. Selon ce cadre logique, le succès de la gestion de projet a trois composantes : le respect du budget, des échéanciers et des objectifs de qualité (intrants et extrants) ; la qualité de la gestion du projet (efficience de la gestion) ; et la satisfaction des parties prenantes en fonction de leurs besoins en lien avec la gestion du projet. Le succès du produit a aussi trois composantes selon le cadre logique de Baccarini (1999) : atteindre les objectifs stratégiques du client ; la satisfaction des utilisateurs ; et la satisfaction des parties prenantes selon leurs besoins liés au produit. La figure 3 illustre le lien entre le cadre logique de Baccarini (1999) et le succès du projet.

<sup>10</sup> Atkinson (1999, 341)

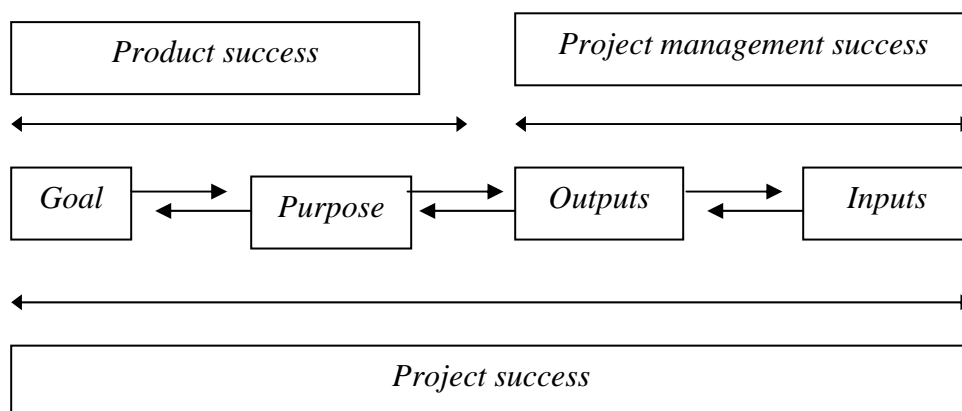


Figure 3. Lien entre le cadre logique et le succès des projets<sup>11</sup>.

Baccarini (1999) précise que le succès du produit traite du produit, tandis que le succès de la gestion du projet traite des processus mis en place pour le projet. Collins et Baccarini (2004) ajoutent que le succès du produit peut être constaté seulement lorsque le projet est complètement terminé. Par contre, le succès de la gestion du projet peut être constaté pendant la réalisation du projet ou tout juste après sa clôture. Collins et Baccarini (2004) ont effectué une recherche qualitative et quantitative sur le succès des projets et leurs résultats indiquent que 45 % des gestionnaires qu'ils ont interrogés estiment que le succès d'un projet est représenté par le succès de la gestion du projet, 11 % croient que le succès d'un projet est représenté par le succès du produit et 42 % des gestionnaires estiment que le succès du projet est représenté à la fois par le succès de la gestion du projet et le succès du produit.

<sup>11</sup> Baccarini (1999, 28)

*Innovation.* Une autre dimension a été ajoutée par la suite au succès des projets, l'innovation au sein des projets, sans que cette dimension soit ajoutée dans un modèle conceptuel. Yang, O'Connor et Wang (2006) ont émis l'hypothèse que certaines entreprises du domaine de la construction emploient de nouvelles technologies afin de diminuer les coûts et les délais. Il est donc possible de supposer qu'advenant que leur hypothèse soit vérifiée, l'intégration de nouvelles technologies deviendrait alors un critère de succès des projets. Cependant, leurs recherches ont montré que cette hypothèse se confirme pour les projets de petite et moyenne envergure ; l'hypothèse est rejetée pour les projets de grande envergure. Les tests statistiques ne supportent pas l'hypothèse déterminant que l'usage de nouvelles technologies réduit les coûts et les délais des projets de grande envergure. Les auteurs ne suggèrent pas d'explication à cette situation, des recherches supplémentaires pourraient tenter d'expliquer pourquoi l'utilisation de nouvelles technologies n'a pas le même effet pour les projets de grande envergure que pour les projets de petite ou moyenne envergure.

### *1.1.2 Critères spécifiques à certains secteurs d'activité*

Quelques auteurs ont tenté de déterminer les critères de succès des projets de certains secteurs d'activité spécifiques. Chan et al. (2002)<sup>12</sup> et Hughes, Tippett et Thomas (2004)<sup>13</sup> ont essayé de relever les critères de succès des projets mis en place dans l'industrie de la construction. Ces deux groupes d'auteurs ont identifié le respect du

---

<sup>12</sup> Chan et al. (2002) ont effectué une revue de la documentation de sept revues de gestion de projet et de construction sur une période de dix ans.

<sup>13</sup> Hughes, Tippett et Thomas (2004) ont réalisé des entrevues avec des gestionnaires de projet de construction. Ils ont ensuite élaboré un questionnaire pour les projets de construction : *Construction Project Success Survey*.



budget et des échéanciers, la qualité du produit, la performance et la sécurité comme critères de succès pour les projets des entreprises œuvrant dans le secteur de la construction. Chan et al. (2002) ont également ajouté la rentabilité, la fonctionnalité, la productivité, la satisfaction des parties prenantes et le respect de l'environnement comme critères additionnels. Wateridge (1998) a effectué une recherche afin de cibler les critères de succès des projets de nouvelles technologies. Les six critères les plus importants ayant été identifiés sont de répondre aux besoins des usagers, de répondre adéquatement au but du projet, de respecter les échéanciers et le budget, que les usagers soient heureux et que la qualité soit respectée.

### *1.1.3 Facteurs influençant le choix des critères*

Yu, Flett et Bowers (2005) proposent que les critères de succès des projets varient, parce que les théoriciens ne s'entendent pas sur la définition du terme projet. Ils soutiennent que deux approches pour définir le terme projet existent ; premièrement, l'approche du PMI qui oriente le projet vers le produit et une autre approche qui oriente le projet vers les objectifs. Yu et al. (2005) expliquent que les deux approches tiennent compte de l'aspect unique et temporaire des projets, mais que ces approches diffèrent quant à la nature des extrants liés au projet. Selon l'approche par produit, l'extrant est un produit ou un service unique tandis que selon l'approche orientée vers les objectifs, l'extrant est la poursuite d'objectifs apportant des changements bénéfiques. Ces deux définitions apporteraient des critères de succès des projets différents (Yu et al., 2005). Ces auteurs reprennent aussi l'idée que les critères de succès varient selon les personnes

impliquées dans l'évaluation du projet. Yu et al. (2005) estiment que si le projet génère un bénéfice monétaire pour le client, le projet est un succès. Les critères de succès des projets seraient alors réduits à un calcul mathématique des profits engendrés par le projet pour le client.

*Parties prenantes.* Bryde (2005) a déterminé que les critères de succès des projets sont différents selon les parties prenantes. Il soutient également qu'un projet peut être un succès même s'il ne rencontre pas les critères du triangle de fer (Bryde, 2005). Lors d'entrevues, Bryde (2005)<sup>14</sup> a relevé quatre éléments qui peuvent influencer le choix des critères de succès d'un projet. Premièrement, l'importance que les parties prenantes accorderont au projet ; si le projet semble plus important, certains critères seront valorisés plutôt que d'autres. Ensuite, le type de projet peut avoir une influence sur le choix des critères ; ainsi, peu importe l'importance des projets, certains gestionnaires ont indiqué que pour un type particulier de projet, ils utilisent des critères spécifiques plutôt que d'autres. La relation entre le client et l'entreprise mettant le projet en œuvre est aussi un élément qui influence le choix des critères de succès retenus. Finalement, le système de mesure de la performance en place au sein d'une entreprise est un autre élément qui influence le choix de certains critères plutôt que d'autres (Bryde, 2005). La figure 4 (traduite et adaptée) montre les éléments qui peuvent avoir un impact sur les critères de

---

<sup>14</sup> Bryde (2005) a réalisé des entrevues avec des gestionnaires de projet et des individus travaillant sur des projets de neuf organisations différentes du Royaume-Unis afin de déterminer une liste de critères de succès des projets.

succès des projets selon Bryde (2005). Ainsi, Bryde (2005) suggère que les critères retenus pour les projets ne sont pas universels, mais qu'ils changent selon les projets.

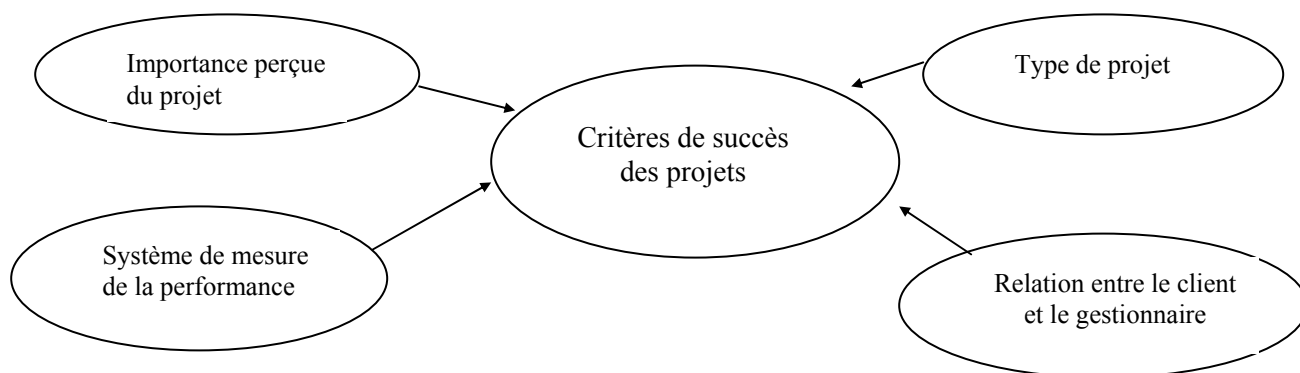


Figure 4. Éléments influençant le choix des critères de succès des projets<sup>15</sup>.

*Unicité des projets.* Selon Shenhar & al. (2002), les critères de succès des projets doivent être choisis pour chaque projet ; ils dénoncent la théorie des critères de succès universels pour l'ensemble des projets. Premièrement, ils rappellent que le terme succès est subjectif et que le succès d'un projet peut vouloir dire différentes choses pour différentes personnes ou parties prenantes. Ensuite, ils suggèrent que des critères de succès des projets doivent être déterminés selon le niveau de technologies et de complexité des projets (Shenhar & al., 2002). Phua (2004) suggère également que les critères de succès doivent être différents pour chaque entreprise<sup>16</sup>. Elle précise que les entreprises sont toutes hétérogènes, alors les critères de succès des projets devraient être adaptés selon les types d'entreprises. Dans le cadre de sa recherche, Phua (2005) a

<sup>15</sup> Bryde (2005, 125)

<sup>16</sup> Phua (2005) a mené une recherche qualitative (29 entrevues) et quantitative (228 questionnaires complétés) avec des gestionnaires d'entreprises du domaine de la construction situées à Hong Kong en 2005.

considéré que les facteurs suivants caractérisaient les divers types d'entreprises : industrie dans laquelle œuvre l'entreprise, les origines de l'entreprise et sa taille.

*Taille des projets.* La taille des projets est ressortie comme un autre élément pouvant influencer le choix des critères de succès des projets (Gao et al., 2002 ; Yang et al., 2006). Tel que mentionné précédemment, les recherches de Yang et al. (2006) ont expliqué que l'utilisation de nouvelles technologies permettait aux projets de petite et moyenne envergure de diminuer les échéanciers et de réduire les budgets. Ceci suggère que l'utilisation de nouvelles technologies pourrait être un critère de succès pour les petits et les moyens projets. L'usage de nouvelles technologies ne semble pas avoir d'impact pour les projets de grande envergure. Shenhar & al. (2002) ont également déterminé que l'envergure des projets avait un impact sur le choix des critères succès des projets. Jugdev et Muller (2005) estiment que si les critères de succès des projets se limitent au respect du budget, des échéanciers et de la qualité du produit, la gestion de projet devrait être considérée de manière opérationnelle et non stratégique comme c'est le cas actuellement. Selon eux, les critères de succès des projets varient selon le cycle de vie du projet. À chaque étape du cycle de vie, on rencontre de nouveaux critères de succès. Yu et al. (2005) soutiennent également que les critères de succès des projets évoluent tout au long du cycle de vie du projet. On peut déclarer qu'un projet est un succès seulement après une certaine période de temps suite à sa clôture (Yu et al., 2005). Wateridge (1998) ajoute que les projets peuvent aussi être un succès sur certains aspects et être un échec sur d'autres aspects. Selon lui, la situation des projets n'est pas toujours

noire ou blanche, on retrouve fréquemment une zone grise dans laquelle les projets sont à la fois réussis et échoués.

#### *1.1.4 Catégories de critères de succès*

Certains auteurs dénotent une distinction entre diverses catégories de critères de succès. Kupakuwana et Van der Berg (2005) identifient deux types de critères de succès pour les projets : les critères à court terme et les critères à long terme. Les critères à court terme sont ceux du triangle de fer et les autres critères seraient des critères à long terme. Les gestionnaires de projet sont plus axés sur les critères à court terme, tandis que les clients sont plus axés sur les critères à long terme (Kupakuwana & Van der Berg, 2005). Wateridge (1998) avait lui aussi conclu que les gestionnaires de projet mettaient l'accent sur les critères à court terme plutôt que les critères à long terme. Selon Lim et Mohamed (1999), il existe deux points de vue lors de l'évaluation d'un projet : le point de vue macro et le point de vue micro. Une évaluation de projet d'un point de vue macro se base sur des critères axés sur les résultats finaux. On détermine si l'objectif du projet est atteint et si les utilisateurs sont satisfaits. Une évaluation d'une perspective micro sera axée sur les critères de respect du budget, des échéanciers et de la qualité du produit. Les critères selon un point de vue micro seront utilisés lors de la phase de réalisation du projet exclusivement. Les critères macro seront utilisés principalement dans la phase de conceptualisation et de finalisation du projet (Lim & Mohamed, 1999). En général, les parties prenantes, le public et les utilisateurs utiliseront des critères émanant d'une perspective macro, tandis que le gestionnaire du projet et le client (la

personne/groupe qui finance le projet) vont opter pour les critères provenant de la perspective micro (Lim & Mohamed, 1999). Pour sa part, Baccarini (1999) a déterminé que certains critères de succès sont « *hard* » et d'autres sont « *soft* ». Les critères « *hard* » sont tangibles, objectifs et mesurables (comme le respect du budget et des échéanciers), tandis que les critères « *soft* » sont intangibles, subtiles et plus difficiles à évaluer (à titre d'exemple, la satisfaction des clients).

Un grand nombre d'auteurs distinguent le succès du produit et le succès de la gestion du projet (Baccarini, 1999 ; Bryde 2005 ; Collins & Baccarini, 2004 ; Jugdev & Müller, 2005 ; Kupakuwana & Van der Berg, 2005; Munns & Bjeirmi, 1996). Munns et Bjeirmi (1996) définissent un projet comme la réalisation d'objectifs spécifiques qui impliquent une série de tâches et d'actions qui consomment des ressources. Ils définissent la gestion de projet comme le processus de contrôle de la réalisation des objectifs du projet (cette définition me semble limitative, car la gestion de projet peut être considérée comme étant plus large qu'un processus de contrôle lié aux objectifs du projet, mais c'est celle que Munns et Bjeirmi (1996) proposent dans leur étude). La gestion de projet est effectuée à l'aide d'outils pratiques et de techniques de gestion de projet ; elle est effectuée sans affecter les opérations normales de l'entreprise. Le succès d'un projet impliquera des critères mesurant des objectifs et des buts à long terme. La gestion de projet joue un rôle dans le succès des projets, mais un projet peut être un succès même si la gestion de ce projet n'a pas été un succès (Munns & Bjeirmi, 1996). Une saine gestion de projet peut contribuer à la réussite du projet, mais ne pourra pas

prévenir son échec. Selon Munns et Bjeirmi (1996), le succès de la gestion du projet comprend des critères tels que le respect du budget, des échéanciers, la qualité du produit et la rencontre des objectifs du projet. Baccarini (1999) définit le succès de la gestion de projet comme le respect du budget, des échéanciers et de la qualité du produit. Il définit le succès du produit comme le résultat du produit final. Un projet peut avoir été bien géré, mais ne pas rencontrer les objectifs du client (Baccarini, 1999). Le succès du projet serait à la fois le succès du produit et le succès de la gestion de projet.

#### *1.1.5 Liens entre critères et facteurs de succès*

Westerveld (2003) explique que pour développer un cadre logique pour la gestion de projet, il faut établir un lien entre les recherches sur les critères de succès des projets et les facteurs de succès des projets. Il soutient que les recherches effectuées sur les facteurs de succès sont peu utiles, parce que ces recherches ne se concentrent pas sur la manière dont les projets sont évalués. Afin de déterminer des facteurs de succès, il faut savoir ce qu'on entend par succès d'un projet ; quels sont les critères utilisés pour mesurer ce succès ? Clarke (1998) soutient que le succès d'un projet sera plus facilement mesurable si les objectifs du projet sont clairement définis ; elle considère l'élaboration des objectifs du projet comme un des facteurs les plus importants pour le succès des projets. Ces recherches soulignent l'importance de lier les facteurs de succès et les critères de succès des projets.

### *1.1.6 Succès des projets : résumé*

La communauté scientifique et les praticiens en gestion de projet ne semblent pas avoir obtenu un consensus quant aux critères de succès des projets. Plusieurs auteurs s'entendent sur certains critères plus traditionnels, mais de nouveaux critères émergent régulièrement. Certains critères semblent être reconnus par la majorité des chercheurs et des praticiens : le respect du budget, le respect des échéanciers et la qualité du projet. Ces critères ont été les premiers critères élaborés et nommés. Or, de nombreux auteurs précisent que bien qu'ils soient valables, ces critères sont limitatifs. En effet, ils se limitent à l'aspect technique de la gestion de projet. Leur plus grande qualité est qu'ils sont facilement mesurables et interprétables. D'autres critères se sont ajoutés à ceux-ci (et continuent de s'ajouter). Un de ceux-ci a retenu l'attention de plusieurs auteurs et gestionnaires de projet : la satisfaction des parties prenantes et plus précisément la satisfaction du client. La liste de critères continue de s'allonger et de se préciser. Afin de résumer les recherches actuelles sur les critères de succès des projets, la figure 5 présente une ligne du temps regroupant les critères les plus souvent cités. Les critères de succès sont cumulatifs, c'est-à-dire que de nouveaux critères s'ajoutent aux anciens. Les premiers critères de succès des projets sont encore utilisés dans la gestion de projet actuelle. Dans le tableau 1, les critères de succès des projets sont indiqués ainsi que les auteurs qui les ont proposés ou intégrés à leur modèle. Seuls les auteurs qui ont proposé des critères de succès sont présentés dans ce tableau. Les auteurs qui ont apporté des nuances aux méthodes d'évaluation des projets ainsi que les facteurs menant à ces nuances sont présentés dans le tableau 2. Ces deux tableaux permettent d'avoir une



vision de l'ensemble des recherches ayant été effectuées en gestion de projet sur les critères de succès des projets. Notons que l'aspect plurivoque du succès des projets rend sa compréhension difficile et il est d'autant plus difficile de circonscrire les critères de succès. Les théoriciens ont déjà versé beaucoup d'encre à ce sujet et l'ampleur et l'importance du succès pour les projets sont des indicateurs de la popularité de ce sujet pour les prochaines années. Le succès des projets est donc un sujet important en gestion de projet. Shenhar et al. (2002) estiment que le succès des projets est un sujet crucial pour la réussite d'une entreprise et que la définition des critères devrait être incorporée à la gestion stratégique des projets d'une entreprise.

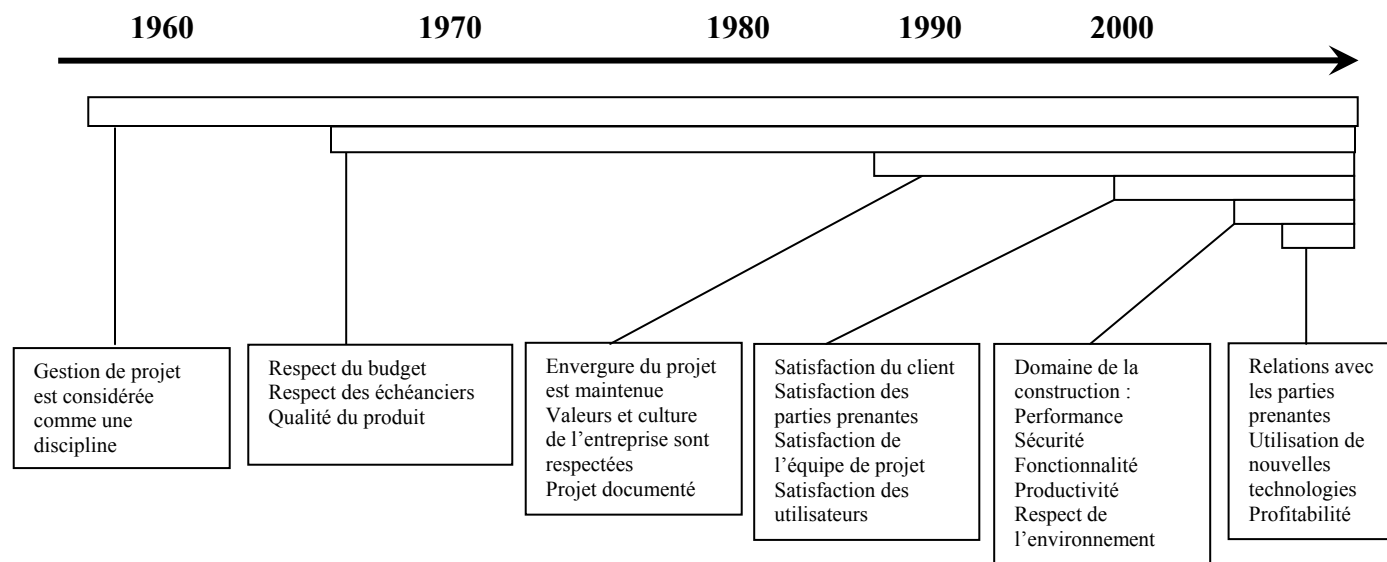


Figure 5. Ligne du temps.

Tableau 1

Représentation schématique des critères de succès des projets et des auteurs

	Respect des échéanciers	Respect du budget	Qualité du produit	Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction de l'équipe de projet	Performance / productivité	Satisfaction des utilisateurs	Profitabilité	Respect de l'envergure du projet	Sécurité	Respect des valeurs et culture de l'entreprise	Relations avec les parties prenantes	Respect de l'environnement	Projet documenté	Utilisation de nouvelles technologies
Atkinson (1999)	√	√	√	√	√		√									
Baccarini (1999)	√	√	√	√	√	√		√		√		√				
Bryde (2003, 2005)	√	√	√	√	√											
Bryde & Robinson (2005)	√	√	√	√	√											
Chan, Scott & Lam (2002)	√	√	√	√	√		√		√		√			√		
Collins & Baccarini (2004)	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√		
Hughes, Tippett & Thomas (2004)	√	√	√	√			√				√					
Judgev & Müller (2005)	√	√	√	√	√		√									
Kerzner (1987)	√	√	√							√		√			√	
Kupakuwana & Van der Berg (2005)	√	√	√	√	√	√		√								
Lim & Mohamed (1999)	√	√	√	√	√	√	√	√			√					
Shenhar, Dvir, Levy & Maltz (2001)	√	√	√	√	√				√							
Shenhar, Tishler, Dvir, Lipovetsky & Lechler (2002)	√	√	√		√	√	√		√							
Tukel & Rom (2001)	√	√	√	√	√											
Wang & Huang (2006)	√	√	√	√									√			
Wateridge (1998)	√	√	√	√	√	√		√		√		√				
Westerveld (2003)	√	√	√	√												
White & Fortune (2002)	√	√	√		√											
Yang, O'Connor & Wang (2006)	√	√														√
Yu, Flett & Bowers (2005)									√							
Nombre total de références	19	19	18	15	14	6	6	5	5	4	4	3	2	2	1	1

Tableau 2

Représentation schématique des nuances apportées à l'étude des critères de succès des projets

	Facteurs influençant le choix des critères de succès											Types de critères			
	Objectifs des parties prenantes	Taille du projet	Cycle de vie des projets	Niveau de technologies	Système de mesure de la performance	Type de projet	Relation entre le client et le gestionnaire	Le terme succès est plurivoque	Importance perçue du projet	Type d'entreprise	Le terme projet est plurivoque	Succès du produit vs succès de la gestion	Court terme vs long terme	Hard vs soft	Macro vs micro
Baccarini (1999)											√		√		
Bryde (2005)	√				√	√	√		√		√				
Bryde & Robinson (2005)	√														
Collins & Baccarini (2004)											√				
Gao, Smith & Minchin (2002)		√													
Jugdev & Muller (2005)			√								√				
Kupakuwana & Van der Berg (2005)	√										√	√			
Lim & Mohamed (1999)	√													√	
Munns & Bjeirmi (1996)											√				
Phua (2004)									√						
Shenhar, Tishler, Dvir, Lipovetsky & Lechler (2002)	√	√		√				√							
Wateridge (1998)	√												√		
Yang, O'Connor & Wang (2006)		√		√											
Yu, Flett & Bowers (2005)	√		√							√					
Nombre total de références	7	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1

Ces études témoignent de l'importance du succès des projets pour la gestion de projet. Malgré l'importance accordée au succès, les théoriciens et praticiens ne semblent pas s'être entendus sur la manière de mesurer ce succès. En effet, plusieurs auteurs ont proposé des critères de succès pour les projets, mais la communauté scientifique ne semble pas avoir déterminé lesquels devaient être retenus pour la pratique. Or, on remarque que plusieurs de ces critères ont été proposés dans des recherches récentes (moins de cinq ans) ; il est donc possible que la communauté scientifique n'ait pas encore donné de réponses à ces auteurs. De nouveaux débats autour de la question des critères de succès des projets auront probablement lieu dans les prochaines années. Il est possible de supposer que la liste de critères potentiels continuera de s'allonger. Une piste de recherche permettant d'appréhender les critères de succès des projets est de comprendre les contextes d'élaboration de ces critères. En effet, les critères sont choisis dans des contextes particuliers dans le cadre de la gestion de projet. Il m'apparaît donc logique de tenter de saisir ces contextes d'élaboration pour mieux comprendre les critères de succès. Lorsque ces contextes seront compris, il est possible que les critères puissent être appréhendés pour un projet en particulier.

L'objectif général de la recherche est de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets. À ce titre, j'ai remarqué que les critères sont établis selon les secteurs d'activité et les types d'entreprises, mais pas selon la taille des entreprises. Les recherches portent généralement sur les grandes entreprises. Je n'ai recensé aucune recherche en gestion de projet sur les critères de succès des projets des

petites entreprises. Or, les PME ne sont pas un modèle réduit des grandes entreprises (Hausman, 2005). Il est donc inadmissible de supposer que l'évaluation des projets des PME (et des critères de succès utilisés) soit identique à celle des projets des grandes entreprises. Les conclusions tirées suite à des études portant sur des grandes entreprises ne s'appliquent pas à toutes les PME (Verdu-Jover, Lloréns-Montes & Garcia-Morales, 2006). La section précédente s'est attardée aux critères de succès des projets et a relevé une faiblesse dans la documentation sur le succès des projets : aucune recherche parmi celles trouvées ne porte sur les PME. Même s'il ne semble pas exister de recherche sur les projets des PME, je juge important de comprendre les conclusions de quelques recherches portant sur ce sujet afin de pouvoir intégrer des caractéristiques de ces entreprises au modèle conceptuel. Ainsi, la recension des écrits sur les PME se détachera quelque peu de la dimension de la gestion de projet et se concentrera sur les éléments distinctifs de ces entreprises. Dans les prochains paragraphes, je vais résumer les conclusions de quelques recherches qui ont été réalisées sur les PME, ce qui me permettra d'élargir ma compréhension de ces entreprises. Les PME ont des caractéristiques qui leur sont propres et qui les distinguent des autres entreprises. En effet, elles ont entre autres des ressources financières et humaines généralement plus limitées que les grandes entreprises. Leur structure et les styles de gestion qu'on y retrouve diffèrent des grandes entreprises (Hausman, 2005). Les gestionnaires de PME adoptent des stratégies différentes de celles des gestionnaires de grandes entreprises (Ebben & Johnson, 2005). Les prochains paragraphes résument les idées principales des recherches consultées sur ce thème.

## 1.2 Petites entreprises

Les petites et moyennes entreprises est un domaine de recherche relativement jeune, mais il existe tout de même quelques revues spécialisées sur les PME et l'entrepreneuriat. Notons à titre d'exemples : *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *American Journal of Small Business*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Venturing* (cette liste est non exhaustive). Les recherches ayant comme objet l'entrepreneuriat ou les PME sont plutôt fragmentées (Grégoire, Noël, Déry & Béchar, 2006). Les PME représentent un objet d'étude intéressant, car ces entreprises sont un élément important de l'économie de la plupart des pays (Wolff & Pett, 2006). J'ai trouvé plusieurs articles sur les opportunités de démarrage d'entreprises et les caractéristiques des personnes qui saisissent ces opportunités. Ces articles ne traitent pas des PME, mais plutôt des caractéristiques qui distinguent les entrepreneurs des autres individus. Plusieurs articles sur l'entrepreneuriat sont également disponibles. Il importe de distinguer entrepreneuriat et PME. L'entrepreneuriat n'est pas exclusif aux gestionnaires de PME. Bruyat et Julien (2000) expliquent que l'étude des PME et l'étude de l'entrepreneuriat sont rapprochées, mais différentes. L'entrepreneuriat étudie l'organisation à un moment spécifique de son cycle de vie, tandis que l'étude des PME ne se concentre pas sur ce cycle de vie (Bruyat & Julien, 2000). L'entrepreneur doit toujours créer de la valeur ; ainsi lorsqu'un projet est maintenu comme activité principale d'une entreprise, l'entrepreneur devient gestionnaire de PME plutôt qu'entrepreneur (Bruyat & Julien, 2000). Il ne semble pas y avoir de consensus sur la définition d'un entrepreneur, de l'entrepreneuriat et sur les domaines

d'étude liés à ces concepts. En effet, certains auteurs emploient le terme gestionnaire ou propriétaire de PME pour désigner un entrepreneur ; d'autres auteurs tracent une ligne claire entre ces deux termes. Il est possible que ce phénomène soit dû au fait que ce sont des domaines d'étude relativement récents. Baron (1998) détermine que les entrepreneurs ont des activités peu routinières, leur comportement est novateur et ils sont fréquemment impliqués dans la création de choses de nouvelles ou encore ils sont appelés à modifier quelque chose qui existe déjà afin de le rendre unique. Il est intéressant de comparer cette définition à celle d'un projet (un aspect novateur, un produit unique et des tâches non routinières). Les recherches sur ce sujet portent également sur les caractéristiques des individus plutôt que sur les structures d'entreprises. Ces recherches ne sont pas axées sur les PME, car tel que précisé par Messeghem (2003), on retrouve souvent des situations d'entrepreneuriat dans les grandes entreprises, ce phénomène est parfois désigné par l'appellation intraprenariat. Selon Messeghem (2003), dès que l'on tente de lancer un nouveau produit et que cela fait appel à l'innovation, à l'attitude proactive du gestionnaire et amène un individu à prendre des risques, une attitude d'entrepreneuriat est requise. Dans les prochains paragraphes, je vais présenter les résultats des recherches sur les PME.

Malgré l'éparpillement des recherches sur les PME, j'ai trouvé quelques thèmes centraux qui attirent l'attention des chercheurs. La présentation de la recension des écrits sur les PME sera divisée en trois sections. Premièrement, je vais décrire deux modèles théoriques du cycle de vie utilisés pour comprendre les PME. Ensuite, je décrirai les

caractéristiques généralement associées aux PME ainsi que les particularités de ces entreprises. Finalement, je vais décrire brièvement les caractéristiques des entrepreneurs, car ce thème est récurrent dans la documentation sur les petites et moyennes entreprises.

Voici tout d'abord une définition que Querre (2003) propose pour représenter une PME :

Elle appartient à une personne indépendante qui la dirige de façon personnelle ; elle a, en général, une petite part de marché, un fort potentiel de croissance (ce qui n'exclut pas une part de marché significative, dans un marché très étroit, face à une demande très spécialisée) ; elle est généralement fondée sur la compétence technique du fondateur, et pas plus de trois personnes y prennent les décisions importantes ; elle peut avoir de dix à plusieurs centaines d'employés. (p.120)

### *1.2.1 Cycle de vie des PME*

Plusieurs théoriciens ont élaboré des modèles de développement du cycle de vie des entreprises. Certains de ces modèles ont été créés pour les PME. J'ai retenu deux de ces modèles, celui de Churchill et Lewis (1983) et celui de Scott et Bruce (1987). Bien que ces modèles aient été élaborés il y a plus de vingt ans, ils sont encore utilisés comme référence dans les recherches sur les PME et ils sont considérés comme des classiques en gestion de PME (Masurel & Montfort, 2006). Ces deux modèles divisent la croissance des PME en cinq étapes. La première étape du modèle de Churchill et Lewis (1983) est l'existence de l'entreprise. Lors de cette étape, les principales préoccupations du gestionnaire de l'entreprise sont de trouver des clients et d'être capable de leur livrer les produits voulus. L'objectif de la PME à ce stade est de demeurer une entreprise viable. Le propriétaire de l'entreprise est la personne qui réalise toutes les tâches principales pour l'exploitation de l'entreprise. La deuxième étape de ce modèle est la



survie (Churchill & Lewis, 1983). Le problème majeur à ce stade de développement de l'entreprise est le lien entre les dépenses et les revenus de l'entreprise. La structure de l'organisation est encore très simple ; on retrouve généralement le propriétaire avec quelques employés. Lors de la troisième étape, le succès, le propriétaire fait face à un choix stratégique : il peut soit continuer l'expansion de l'entreprise soit stabiliser les activités. S'il choisit de stabiliser les activités de l'entreprise, cette dernière demeurera à ce stade de développement et cessera de croître. Les parts de marché de l'entreprise sont assez stables pour qu'elle maintienne le rythme de production et de vente qu'elle connaît actuellement. Certaines entreprises sont contraintes de demeurer à ce stade de développement compte tenu d'une spécialisation des produits ou encore d'un marché local saturé. Si par contre, le propriétaire décide de faire croître l'entreprise davantage, alors il doit investir afin de permettre à l'entreprise de s'accroître. Lors de la quatrième étape, l'entreprise doit croître rapidement, d'ailleurs le principal enjeu à ce stade de développement est de gérer la croissance et de trouver les moyens financiers pour cette croissance rapide. Le propriétaire doit décider s'il désire vendre l'entreprise ou encore que cette dernière devienne une grande entreprise. Finalement lors de la dernière étape de la croissance de la PME, le gestionnaire doit gérer adéquatement les revenus engendrés par la croissance rapide de son entreprise, tout en tentant de conserver les avantages de la gestion d'une PME (Churchill & Lewis, 1983). Le deuxième modèle s'inspire de celui de Churchill et Lewis (1983), mais les auteurs ajoutent la notion de crise entre chaque étape (Scott & Bruce, 1987). En effet, selon Scott et Bruce (1987) une PME changera de niveau de son cycle de vie lorsqu'elle passera au travers d'un état de

crise ou d'une remise en question. Ce modèle est également basé sur cinq étapes distinctes. Lors de la première étape, le commencement, l'entrepreneur développe un produit et débute les ventes. Si le propriétaire peut accepter la demande pour son produit ainsi que les obligations financières et qu'il peut investir le temps et l'énergie pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la PME passe à la deuxième étape. La crise apparaît généralement au niveau de la demande pour le produit et la gestion liée à cette demande. La deuxième étape est caractérisée par une expansion des marchés et le développement d'un réseau de distribution. Une PME peut demeurer quelque temps à ce stade de développement, mais lorsque la compétition s'intensifie l'entreprise doit passer à la troisième étape (Scott & Bruce, 1987). Lors de la troisième étape, l'entreprise est rentable, mais les revenus générés par les activités de la PME sont réinvestis afin de permettre la croissance de l'entreprise. L'organisation est de plus en plus structurée et on y retrouve des liens hiérarchiques. L'entrée de gros compétiteurs ou le besoin de percer de nouveaux marchés vont généralement amener l'entreprise à entrer dans la quatrième étape de développement, l'expansion. Cette étape est caractérisée par une gestion de plus en plus décentralisée et un contrôle budgétaire serré. À ce stade de développement de la PME, les politiques internes de l'entreprise ainsi que la culture d'entreprise sont développées. La crise menant à la dernière étape est généralement en lien avec cette culture d'entreprise. La cinquième étape est celle de la maturité. Comparativement aux modèles traditionnels de cycle de vie des entreprises, la PME poursuit sa croissance même lors de la maturité. La plupart des PME se préparent à devenir de grandes entreprises (Scott & Bruce, 1987). Ces deux modèles théoriques du développement du

cycle de vie des PME amènent une meilleure compréhension des enjeux des PME ainsi que des diverses étapes que vivent les entrepreneurs lors de la création d'une PME. Ces deux modèles supposent que l'expansion est l'objectif principal de toutes les PME. Or, Masurel et Montfort (2006) soutiennent que la croissance n'est pas nécessairement un objectif pour l'ensemble des PME. Certaines PME s'adaptent à l'environnement dans le but de survivre et non de croître (Masurel & Montfort, 2006). Masurel et Montfort (2006) se sont concentrés sur le cycle de vie des PME afin de comprendre les problèmes rencontrés par ces entreprises. Leur recherche<sup>17</sup> suggère que lors des trois premières phases de développement, les PME diversifient leurs produits, tandis que lors des phases subséquentes, elles se concentrent sur certains produits. Plus une PME progresse dans son cycle de vie, plus ses employés sont des généralistes et moins on retrouve de spécialistes. Masurel et Montfort (2006) donnent à titre d'exemple, les firmes d'architectes. Lors de leur création, ces firmes sont constituées presque exclusivement d'architectes (spécialistes), lorsque ces firmes sont plus âgées, on retrouve plus d'employés qui effectuent des tâches de gestion et d'administration (généralistes) (Masurel & Montfort, 2006). Une autre constatation de Masurel et Montfort (2006) est que la productivité des PME est plus grande lors des premières phases de développement.

---

<sup>17</sup> 279 firmes d'architectes (PME) hollandaises ont répondu à un questionnaire sur la gestion des PME en 1998.

### *1.2.2 Caractéristiques des PME*

Birley et Norburn (1985) reconnaissent que les petites organisations diffèrent fondamentalement des grandes entreprises. Dans le cadre d'une recherche sur l'intégration de systèmes de gestion de la logistique au sein des petites et moyennes entreprises, Gélinas et Bigras (2004) ont décrit les principales caractéristiques qui différencient les PME des grandes entreprises<sup>18</sup>. Une première caractéristique est l'importance du propriétaire (gestionnaire). Ce dernier est impliqué directement dans la plupart des décisions et est en contact direct avec les opérations de l'organisation. Cet entrepreneur, selon Gélinas et Bigras (2004), poursuit des objectifs de viabilité et de croissance pour l'entreprise. Le gestionnaire de la PME est généralement indépendant et en quête d'autonomie pour son entreprise et il a une faible propension à déléguer. Le système de prise de décisions au sein des PME est simple et est axé vers des actions immédiates. Ils suggèrent que la structure organique des PME permet aux gestionnaires de prendre des décisions plus rapidement que les gestionnaires de grandes entreprises. La structure organisationnelle des PME favorise les interactions avec des acteurs externes ou internes à l'organisation. Gélinas et Bigras (2004) soutiennent que les gestionnaires de PME ont accès à des systèmes informatiques, mais qu'on retrouve souvent une sous-utilisation des technologies de l'information au sein des PME. Il y a généralement peu de planification stratégique dans les PME et lorsqu'on en retrouve, la planification est principalement pour un horizon à court terme. Les processus de

---

<sup>18</sup> Pour mener cette recherche, les auteurs ont conçu un questionnaire auquel 353 PME québécoises du secteur manufacturier ont répondu en 1999.

transmission de l'information entre la gestion et les opérations sont généralement informels. On retrouve peu de partage quant aux responsabilités de gestion. Le faible nombre de gestionnaires et le pouvoir du propriétaire sont deux raisons expliquant le peu de partage des responsabilités de gestion. Gélinas et Bigras (2004) soutiennent qu'on retrouve des petites lignes de production dans les PME. Finalement, Gélinas et Bigras (2004) suggèrent que plusieurs PME dépendent d'un client majeur. D'ailleurs, si elles perdent ce client leur survie n'est pas garantie.

Une autre caractéristique des PME est leur flexibilité. Par flexibilité, Gélinas et Bigras (2004) soutiennent que les PME peuvent s'adapter plus efficacement que les grandes entreprises aux changements liés à l'environnement de l'entreprise. Gélinas et Bigras (2004) soutiennent que les PME ont l'avantage de pouvoir s'adapter aux besoins des grandes entreprises pour lesquelles elles effectuent des contrats de sous-traitance. D'autres auteurs se sont intéressés à cette caractéristique des PME. Verdu-Jover et al. (2006) ont relevé différents types de flexibilité, dont la flexibilité financière, la flexibilité opérationnelle, la flexibilité stratégique, la flexibilité interne et la flexibilité de performance. Ces auteurs ont comparé le niveau de flexibilité des PME et des grandes entreprises<sup>19</sup>. Les résultats suggèrent que les PME possèdent une moins grande flexibilité financière que les grandes entreprises. Par contre, les PME font preuve d'une plus grande flexibilité interne ; la capacité d'adaptation des PME est plus élevée (Verdu-

---

<sup>19</sup> 417 entreprises européennes du secteur automobile, de la chimie ou de l'électronique ont répondu à un questionnaire sur la flexibilité corporative en 2001. De ces 417 entreprises, 123 étaient des grandes entreprises et 294 des petites entreprises.

Jover et al., 2006). Les grandes entreprises peuvent mieux s'adapter à l'avance aux changements de l'environnement, pour leur part, les PME répondent généralement aux demandes immédiates de l'environnement. Cette différence est due à leur plus faible flexibilité financière. Il a été illustré qu'un bon alignement entre la flexibilité actuelle des PME et la flexibilité recherchée par les marchés mène à de meilleures performances pour les PME (Verdu-Jover et al., 2006). Il est généralement plus facile pour les grandes entreprises de rencontrer cet alignement, parce qu'elles possèdent plus de ressources financières que les PME. La recherche réalisée par Verdu-Jover et al. (2006) montre donc que les grandes entreprises et les PME font preuve d'une forme différente de flexibilité.

Une distinction souvent citée par les chercheurs entre les PME et les grandes entreprises est l'accessibilité aux ressources. Lybaert (1998) souligne que les PME font face aux mêmes problèmes que les grandes entreprises, mais qu'elles possèdent moins de ressources pour gérer les situations problématiques. Gélinas et Bigras (2004) soutiennent que les PME doivent parfois développer de nouvelles expertises pour répondre aux besoins de leurs clients. Or, les PME n'ont pas accès aux formations aussi facilement que les grandes entreprises (Gélinas & Bigras, 2004). Bernier (2005) a également relevé cette différence entre les grandes entreprises et les PME : ces dernières investissent moins que les grandes entreprises dans des formations structurées. Wolff et Pett (2006) stipulent également que les PME ont des ressources limitées lorsqu'on les compare aux grandes entreprises, mais que cette faiblesse des PME est compensée par

leur flexibilité et leur capacité à innover. Ce manque de ressources a un impact particulièrement sur le type de marketing adopté par les gestionnaires de PME. Ces dernières ont une manière différente d'appliquer des stratégies de marketing que les grandes entreprises. Cette différence serait due entre autres, aux ressources limitées des PME, au manque de spécialistes au sein des PME et du faible impact qu'elles possèdent sur les marchés (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Carson et Gilmore (2001) ont constaté que les PME ont peu de moyens de se différencier dans leur industrie et qu'elles doivent généralement se conformer aux normes établies par les plus grandes entreprises d'une industrie. Le marketing effectué par les PME est plutôt hasardeux, informel, peu structuré, spontané et réactif (Gilmore et al., 2001). Une grande partie du marketing des PME se fait par réseautage (Carson & Gilmore, 2001). Plusieurs gestionnaires au début de leur carrière possèdent peu de contacts, mis à part leur banquier et leur comptable. Or, les coûts d'investissement pour se créer un réseau de contacts sont relativement faibles, ce qui explique que plusieurs gestionnaires de PME choisissent cette option pour leur marketing. Gilmore et al. (2001) ont interrogé des gestionnaires de PME afin d'en apprendre plus sur la manière dont fonctionnent leurs réseaux de contacts<sup>20</sup>. Le propriétaire de la PME se retrouve au centre du réseau de contacts entourant son entreprise. D'ailleurs, il est généralement perçu comme le contact principal ou le seul contact de son entreprise par les autres organisations. Les gestionnaires de PME reconnaissent maintenir un certain niveau de coopération avec leurs concurrents (Gilmore et al., 2001). Les gestionnaires admettent que de bonnes relations avec leurs

---

<sup>20</sup> Les auteurs ont réalisé des entrevues semi-structurées avec 45 gestionnaires de PME situées en Irlande et en Australie.

concurrents apportent des avantages pour leur entreprise, notons à titre d'exemple plusieurs PME qui s'unissent pour réaliser un gros projet (Gilmore et al., 2001). Par contre, les gestionnaires de PME ont expliqué qu'ils ne discutaient pas des décisions stratégiques de leur entreprise avec les concurrents. Pour les relations avec les grandes entreprises, les PME ont souvent une seule personne contact avec ces entreprises. Cette manière de procéder entraîne un désavantage majeur : lorsque la personne contact quitte l'entreprise, la relation entre la grande entreprise et la PME est souvent compromise. Finalement, les gestionnaires avouent investir beaucoup de temps dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients, ces relations sont vitales à leur entreprise (Gilmore et al., 2001).

Les stratégies utilisées par les gestionnaires de PME représentent une autre caractéristique distinguant les PME des grandes entreprises. Plusieurs auteurs ont abordé le thème des stratégies de gestion pour les PME (Wolff & Pett, 2006 ; Covin & Slevin, 1989; Ebben & Johnson, 2005 ; Gélinas & Bigras, 2004). Les stratégies utilisées par les gestionnaires de PME sont souvent liées aux facteurs de succès de ces entreprises. Une adéquation entre le type d'entreprise et les stratégies mises en place semble être un indice du succès de l'entreprise. Gélinas et Bigras (2004) supposent que le cadre stratégique de la plupart des PME est basé sur une adaptation ponctuelle à l'environnement. Les grandes entreprises, pour leur part, peuvent généralement prévoir les changements de l'environnement plus à l'avance et être proactives face à ces changements. Les PME ont une approche plutôt réactive aux changements de



l'environnement externe et doivent s'adapter à ces changements constamment. En somme, les stratégies des PME sont plutôt intuitives et évolutives, ce qui cadre bien avec la caractéristique de flexibilité associée à ces entreprises (Gélinas & Bigras, 2006). Selon Wolff et Pett (2006), les gestionnaires de PME doivent adopter des stratégies qui sacrifient les profits à court terme afin de favoriser la croissance de leur entreprise. Ils soutiennent également qu'une bonne connaissance du marché et de l'environnement sont des conditions nécessaires au succès d'une PME. Wolff et Pett (2006) ont testé un certain nombre d'hypothèses liées aux stratégies des PME<sup>21</sup>. Leurs résultats suggèrent que la profitabilité de la PME est liée à la croissance de cette dernière. Ce résultat suppose qu'une stratégie à adopter pour les gestionnaires de PME est de promouvoir la croissance de leur entreprise. Ils ont également déterminé qu'un moyen de provoquer cette croissance est l'innovation et l'amélioration des produits vendus par l'entreprise. En effet, les nouveaux produits ou les produits améliorés amènent de nouveaux clients et une diversification des marchés visés par l'entreprise (Wolff & Pett, 2006). Également, une amélioration dans les processus de fabrication serait liée à la croissance des PME. Wolff et Pett (2006) soutiennent que généralement, les gestionnaires développent leur PME localement. Or, ils suggèrent que l'internationalisation est une stratégie adéquate pour la croissance et l'expansion des PME. Ebben et Johnson (2005) se sont penchés sur deux types de stratégies que peuvent adopter les PME : la flexibilité et l'efficacité. Ils ont administré un questionnaire à 144 PME américaines en 1997 afin de comprendre s'il

---

<sup>21</sup> Pour tester leurs hypothèses, ils ont conçu un questionnaire auquel 182 PME du domaine manufacturier aux États-Unis ont répondu.

est préférable pour une PME d'adopter une stratégie de flexibilité ou d'efficience<sup>22</sup> ou un amalgame des deux stratégies. Leurs résultats expliquent que les PME qui choisissent l'une ou l'autre des stratégies réussissent mieux que les entreprises qui tentent de combiner ces deux stratégies. Les auteurs suggèrent que cela est dû aux faibles ressources disponibles pour les PME. Ces dernières n'auraient pas les ressources suffisantes pour gérer adéquatement ces deux stratégies. Quant au choix entre les deux stratégies, les résultats de la recherche suggèrent que l'une ou l'autre des stratégies amène des résultats semblables (Ebben & Johnson, 2005). Les auteurs rapportent que la taille des PME leur permet de répondre aux demandes spécifiques des clients, flexibilité que les grandes entreprises ne peuvent généralement pas offrir. Quant aux stratégies d'efficience, les auteurs rapportent qu'elles sont souvent plus faciles à gérer. Ebben et Johnson (2005) concluent que l'important pour les PME n'est pas la stratégie adoptée, mais de se concentrer sur une seule stratégie. Covin et Slevin (1989) ont effectué une recherche sur les stratégies que les PME devraient adopter dans un environnement défavorable et dans un environnement plus favorable<sup>23</sup>. Leurs résultats suggèrent que dans un environnement moins favorable, les PME devraient adopter une stratégie de type entrepreneuriale, c'est-à-dire une stratégie permettant à l'entreprise de prendre plus

---

<sup>22</sup> Ebben et Johnson (2005) expliquent qu'une entreprise orientée vers une stratégie de flexibilité n'investit pas dans des équipements spécialisés, car elle doit pouvoir changer ses objectifs rapidement. De plus dans ces organisations, l'expérience et le jugement sont des facteurs importants dans la détermination des postes hiérarchiques au sein de l'entreprise. Les entreprises promouvant une stratégie d'efficience produisent des types de produits différents et utilisent des technologies différentes des entreprises orientées vers une stratégie de flexibilité. Une entreprise utilisant une stratégie de flexibilité effectue des produits par commande spéciale qui sont uniques pour chaque client, tandis qu'une entreprise orientée vers une stratégie d'efficience n'effectue pas ce type de produits (Ebben & Johnson, 2005).

<sup>23</sup> Pour répondre à cette question, Covin et Slevin (1989) ont conçu un questionnaire auquel 161 PME manufacturières de la Pennsylvanie ont répondu.

de risques. À l'opposé, ce type de stratégie peut nuire à une entreprise œuvrant dans un environnement favorable. Dans un tel environnement, Covin et Slevin (1989) recommandent que les PME adoptent une stratégie plus conservatrice. Dans le même ordre d'idées, les PME avec une structure mécaniste performant mieux dans un environnement favorable, tandis que les PME avec une structure organique performant mieux dans un environnement défavorable (Covin & Slevin, 1989).

La documentation sur les stratégies de gestion des PME est souvent associée aux facteurs de succès de ces entreprises. Dans les prochaines lignes, je résumerai les principaux facteurs de succès des PME identifiés par les théoriciens et les praticiens. Selon Hausman (2005) le principal facteur de succès des PME est l'innovation et elle soutient que les PME œuvrant dans un domaine plus compétitif seront plus innovatrices. Hausman (2005) relève que dans les PME, les gestionnaires ont un impact exagéré sur les choix stratégiques de l'entreprise. Il est préférable selon Hausman (2005) d'attirer des gestionnaires hautement qualifiés et éduqués afin de maintenir un niveau d'innovation adéquat et de permettre à l'entreprise de demeurer compétitive dans son industrie. Wolff et Pett (2006) estiment que le manque de ressources des PME est compensé par leur capacité à s'adapter, leur flexibilité et leur capacité à innover. L'innovation au sein des PME est généralement marquée par des modifications aux produits. Cette innovation est possible grâce à la grande créativité des employés œuvrant au sein des PME (Wolff & Pett, 2006). Feindt, Jeffcoate et Chappell (2002) estiment que l'accent dans les PME doit être mis sur les gens plutôt que sur les aspects techniques

pour que l'entreprise connaisse le succès. Kyobe (2004) a identifié cinq attributs que les PME doivent posséder pour rester compétitives : être capable de fournir un meilleur service aux clients et effectuer des liens avec les fournisseurs ; être capable d'effectuer le marketing nécessaire pour vendre ses produits ou services ; être capable de différencier ses produits ou services des autres produits disponibles ; la capacité d'innover et la capacité de réduire ses coûts. Rogoff, Lee et Suh (2004) ont interrogé à l'aide d'un questionnaire des gestionnaires de PME du domaine pharmaceutique et d'autres domaines ainsi que des experts en gestion sur la nature des facteurs de succès et d'échec des PME<sup>24</sup>. Les résultats indiquent que les entrepreneurs et les experts accordent le succès des PME principalement à des facteurs internes. Or, cette association est plus fortement marquée pour les gestionnaires de PME que pour les experts. À l'opposé, les gestionnaires de PME et les experts associent les barrières au succès à des facteurs externes. Une fois de plus, cette association est plus marquée chez les entrepreneurs que chez les experts. Covin et Slevin (1989) rapportent que le niveau de performance des PME peut être attribuable à des facteurs internes et externes. Dans les facteurs externes, les conditions économiques et fiscales sont des déterminants de la création et du succès des PME (Covin & Slevin, 1989). Ils ont également relevé la structure de l'industrie comme un facteur externe ayant un impact sur la performance des PME émergentes. Andrieux (2005) a relevé que les PME possèdent un capital immatériel qui leur permet de se démarquer des autres entreprises. Selon Andrieux (2005), le capital immatériel des

---

<sup>24</sup> Au total, 189 propriétaires de pharmacie du New Jersey ont répondu au questionnaire et 231 gestionnaires de PME d'autres secteurs d'activités des États-unis ont également répondu. Un total de 16 experts ont répondu au questionnaire, les experts étaient des professeurs en entrepreneuriat, des diplômés de MBA avec une concentration en entrepreneuriat ou encore des consultants auprès de PME.

PME leur permet de se positionner dans un créneau de marché. Ce capital immatériel qui distinguerait les PME (souvent un savoir-faire particulier) serait un atout concurrentiel qui permettrait aux PME d'obtenir des parts de marché dans une industrie particulière (Andrieux, 2005). Andrieux (2005) suggère que les PME utilisent ce capital immatériel afin de se démarquer et de demeurer compétitives dans les marchés.

Les PME sont souvent des entreprises émergentes. On retrouve une documentation assez importante sur les nouvelles entreprises. Je vais résumer quelques-unes de ces recherches, sans toutefois couvrir l'ensemble de la documentation sur ce sujet. L'objet de cette recherche n'est pas le démarrage des entreprises, mais la création de nouvelles entreprises est une réalité des gestionnaires de PME. Katz et Gartner (1988) suggèrent que les nouvelles entreprises possèdent quatre caractéristiques : les ressources, les intentions, les limites et les échanges. Larson et Starr (1993) expliquent que les entrepreneurs puisent leurs idées, leurs ressources financières et leur support social auprès de leur famille et leurs amis afin de transformer leurs idées d'entreprise en projet réel. Hofer et Sandberg (1987) expliquent qu'historiquement, les principaux facteurs de succès des nouvelles entreprises étaient la personnalité du propriétaire, son éducation et son expérience. Ils suggèrent plutôt que les principaux facteurs soient en réalité la structure de l'industrie, les stratégies de la nouvelle entreprise et les caractéristiques comportementales du propriétaire. Les auteurs soutiennent que les nouvelles entreprises sont plus fréquemment des succès lorsqu'elles pénètrent une industrie qui est en déséquilibre plutôt qu'une industrie stable depuis plusieurs années. Également, les

nouvelles entreprises connaîtront plus aisément le succès si elles percent dans une industrie où les produits sont hétérogènes plutôt qu'homogènes (Hofer & Sandberg, 1987). Ces auteurs suggèrent cinq stratégies pour les entreprises émergentes : différenciation des produits, la qualité du service, la domination du marché (ou segment de marché), l'innovation des produits et les moyens utilisés pour la croissance. La croissance devrait être effectuée en poursuivant les forces de l'entreprise et non en tentant d'exploiter des créneaux profitables dans lesquels l'organisation ne possède pas l'expertise. Romanelli (1989) a effectué une recherche afin de comprendre le lien entre l'environnement externe et la survie des nouvelles entreprises. Ses résultats suggèrent que la probabilité de survie d'une entreprise émergente augmente lorsque la demande dans le secteur dans lequel elle œuvre augmente. Également, les entreprises spécialisées ont plus de chance de survie que les entreprises plus généralistes. Finalement, les organisations plus agressives ont également de plus grandes chances de survivre aux marchés (Romanelli, 1989).

### *1.2.3 Caractéristiques des entrepreneurs*

Tel que précisé précédemment, il a été expliqué que l'entrepreneuriat n'était pas exclusif aux PME. Bruyat et Julien (2000) séparent l'entrepreneur et le gestionnaire de PME, mais ces auteurs semblent être les seuls à agir ainsi. Il n'y a pas de distinction claire pour les autres auteurs entre gestionnaire de PME et entrepreneur; ce domaine d'étude demeure flou. D'ailleurs, Bouchiki (1993) affirme qu'il n'y a pas de définition commune pour l'« *entrepreneurship* ». Je n'ai pas trouvé de recherche indiquant que

dans toutes les PME, le propriétaire devait avoir les caractéristiques associées aux entrepreneurs. Par contre, Lybaert (1998) estime que la présence d'un entrepreneur dans une PME augmente les chances de réussite pour cette entreprise. Je vais décrire quelques-unes des caractéristiques associées aux entrepreneurs, car on retrouve des individus possédant ces caractéristiques dans la plupart des PME.

La caractéristique la plus décrite est la capacité de repérer les opportunités d'affaires. Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) ont déterminé trois processus nécessaires lors de l'identification d'opportunités : la perception d'un besoin dans les marchés associée à une sous-exploitation des ressources, la perception d'une adéquation entre ce besoin particulier et des ressources spécifiques et le développement d'un concept d'entreprise permettant de combler le besoin grâce aux ressources. Une autre caractéristique des entrepreneurs est les réseaux de contacts que forment ces derniers. Ces réseaux de contacts leur permettent de détecter plus facilement les opportunités d'affaires ; d'ailleurs, plus le réseau de contacts d'un entrepreneur est grand, plus ce dernier serait enclin à percevoir des occasions d'affaires (Ardichvili et al., 2003). Baron et Markman (2003) proposent que plus le niveau de compétences sociales d'un entrepreneur est élevé, plus ce dernier connaîtra des succès (notamment des succès financiers). Ils proposent cette relation, parce que lors de la création de nouvelles

entreprises, les entrepreneurs doivent effectuer plusieurs contacts avec diverses parties prenantes (Baron & Markman, 2003)<sup>25</sup>.

Dans le cadre d'une autre recherche, Baron (1999) suggère que les entrepreneurs éprouvent généralement moins de regrets suite à leurs décisions que les autres individus. Il propose également que les entrepreneurs reconnaissent leurs erreurs plus facilement que le reste de la population (Baron, 1999)<sup>26</sup>. Busenitz et Barney (1997) ont mené une étude afin de comparer les entrepreneurs et les gestionnaires de grandes entreprises (par entrepreneurs, ils entendent un individu qui a fondé son entreprise). Leurs résultats suggèrent que les entrepreneurs effectuent plus de généralisations dans l'analyse de données et qu'ils ont plus confiance en leur jugement que les gestionnaires des grandes entreprises<sup>27</sup>. Selon Kodithuwakku et Rosa (2002), les entrepreneurs font preuve de créativité, malgré des ressources limitées.

Stewart, Watson, Carland et Carland (1998) distinguent entrepreneur et propriétaire de PME (ils rejoignent un peu l'idée de Bruyat et Julien (2000)). L'entrepreneur met l'accent sur l'innovation et la gestion des ressources afin de

---

<sup>25</sup> Afin de tester leur hypothèse, Baron et Markman (2003) ont demandé à deux groupes d'entrepreneurs (un premier groupe de vendeurs indépendants de cosmétiques et un deuxième groupe de gestionnaires de PME oeuvrant dans le domaine de la haute technologie) de répondre à un questionnaire afin d'évaluer les compétences sociales des entrepreneurs (230 répondants).

<sup>26</sup> Dans le cadre de cette étude, Baron (1999) a fait passer un questionnaire à trois groupes d'individus (des entrepreneurs, des individus ayant un intérêt dans l'entrepreneuriat et des individus n'ayant pas d'intérêt dans l'entrepreneuriat) afin de comprendre leur niveau de regret suite à une décision et leur capacité à admettre leur erreurs.

<sup>27</sup> Busenitz et Barney (1997) ont utilisé un questionnaire afin de tester leur proposition. Leur questionnaire a été envoyé à 573 PME (176 répondants) et à des gestionnaires provenant de trois entreprises (plus de 10 000 employés).



maximiser les profits de l'entreprise et de prendre de l'expansion grâce à la gestion stratégique. Le propriétaire de PME considérerait son entreprise comme le prolongement de sa propre personnalité, sa gestion est orientée vers des objectifs personnels et son objectif monétaire est d'apporter un revenu à sa famille (Stewart et al., 1998). Selon leur recherche, les entrepreneurs (suivant leur définition) sont plus axés sur l'aspect compétitif de l'entreprise que les propriétaires de PME et les gestionnaires de grandes entreprises. Les entrepreneurs seraient également plus axés sur l'innovation (Stewart et al., 1998)<sup>28</sup>. Ils ont aussi constaté dans le cadre de leur recherche que les entrepreneurs et les propriétaires de PME possédaient généralement un niveau de scolarité moindre que les gestionnaires de grandes entreprises.

#### *1.2.4 PME : résumé*

Certains objets de recherche ressortent des recherches effectuées sur les petites et moyennes entreprises, bien que ce domaine de recherche soit relativement jeune et que les études puissent sembler fragmentées. Pendant les années 1980, les théoriciens se sont intéressés au cycle de vie des PME. Ce cycle de vie, bien qu'il possède des similitudes avec celui des grandes entreprises, se distingue par la situation généralement précaire des PME et du risque de non-survie de l'entreprise, principalement dans les premières années suivant sa création. Un autre créneau de recherche sur les PME consiste à relever et analyser les caractéristiques qui les distinguent des autres entreprises. Les

---

<sup>28</sup> Stewart, Watson, Carland et Carland (1998) ont effectué un sondage auprès de 767 gestionnaires/propriétaires de PME et de gestionnaires de grandes entreprises. Les répondants provenaient du sud-est des États-unis.

caractéristiques principales des PME sont l'importance et le rôle joué par le propriétaire, la structure simple, le faible niveau de planification stratégique, la flexibilité ainsi que l'accès limité aux ressources. Plusieurs recherches ont été réalisées sur les entrepreneurs ; cet objet d'étude ne se limite pas aux gestionnaires de PME, mais à l'ensemble des formes d'entrepreneuriat qu'on peut trouver dans les organisations. Selon ces recherches, les entrepreneurs se distinguent du reste de la population par leur capacité à repérer des occasions d'affaires et à former des réseaux de contacts. Les entrepreneurs regrettent généralement moins leurs décisions et ils sont plus enclins à reconnaître leurs erreurs. L'importance des PME dans les économies de la plupart des pays industrialisés (Wolff & Pett, 2006) et plus précisément dans l'économie québécoise<sup>29</sup> (Institut de la statistique du Québec, 2001 ; Industrie Canada, 2006) invite à poursuivre les recherches sur ce type d'entreprise afin de permettre d'approfondir notre compréhension de la gestion des PME.

### 1.3 Conclusion

Certains domaines de recherche en entrepreneuriat et sur les PME ont été développés dans les années passées. Par contre, l'entrepreneuriat et les PME comme domaine de recherche est encore jeune. On ne retrouve pratiquement pas de recherches amalgamant la gestion de projet et les PME. Par contre, les recherches en gestion de projet qui touchent le succès des projets et plus particulièrement les critères de succès des projets sont nombreuses. Ces recherches ont étudié divers aspects du succès et des

---

<sup>29</sup> Rappelons que selon l'Institut de la statistique du Québec (2001) et Industrie Canada (2006), les petites et moyennes entreprises représentent plus de 98% des entreprises québécoises.

critères de succès. Des critères ont été proposés selon le type d'entreprise, selon le secteur d'activité, selon le cycle de vie du projet, mais pas selon la taille de l'entreprise qui réalise le projet. Malgré le nombre de recherches réalisées sur les critères de succès des projets, il ne semble pas y avoir de consensus quant aux critères qui doivent être retenus pour évaluer les projets. Une étude plus complète des contextes d'élaboration des critères de succès des projets permettrait probablement de mieux comprendre le choix des critères lors de l'évaluation d'un projet. Cette recherche tentera donc de mieux comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès lors de l'évaluation des projets. Il ne semble pas exister de recherches ou d'études en gestion de projet qui traitent du succès des projets des petites entreprises. La documentation sur les petites et moyennes entreprises ne fait pas référence directement aux projets des PME (au succès des projets). Or, tel que suggéré par certains auteurs (Kyobe, 2005 ; Gilmore et al., 2001 ; Ebben & Johnson, 2005) plusieurs PME gèrent des projets. Une autre lacune dans la documentation sur les PME peut être relevée : la plupart des recherches empiriques ont été réalisées sur des PME manufacturières. On retrouve un nombre très limité de recherches sur les PME de services. Masurel et Montfort (2006) rapportent d'ailleurs que les recherches sur les PME sont trop concentrées sur les entreprises manufacturières. Or, cette concentration sur les PME manufacturières ne représente pas la situation du marché<sup>30</sup>. Des recherches supplémentaires sur les PME du secteur des services sont nécessaires afin que les recherches sur les PME représentent mieux l'ensemble de ces

---

<sup>30</sup> Notons à titre d'exemple, au Canada en juin 2006, le total des petites et moyennes entreprises employeurs était de 1 067 168 et de ce nombre, 819 722 provenaient du secteur des services et 247 446 étaient du secteur des biens. Cela équivaut à un ratio de plus de 76% pour les petites et moyennes entreprises de services (Industrie Canada, 2007).

entreprises ; un meilleur amalgame entre les recherches sur les PME du secteur manufacturier et du secteur des services serait donc souhaitable. Ces lacunes dans la documentation sur les PME couplées à l'aspect plurivoque du succès des projets m'amènent à déterminer mon objectif spécifique de recherche : comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services.

Le succès des projets est une notion centrale en gestion de projet et ce thème retient l'attention à la fois des théoriciens et des praticiens. Une partie importante du succès des projets est la manière de mesurer ce succès. Les critères de succès des projets permettent de baliser le succès d'un projet et de donner au gestionnaire des moyens d'évaluer et de mesurer la réussite du projet. La recension des écrits a démontré que plusieurs éléments peuvent influencer le choix des critères de succès d'un projet, tels que la taille du projet, le cycle de vie du projet, les parties prenantes impliquées dans l'évaluation, etc. Pour bien saisir le rôle de chacun des éléments ayant une influence sur les critères de succès, il est nécessaire de comprendre les contextes entourant l'élaboration de ces critères. Ainsi, afin de comprendre les motifs liés au choix des critères de succès, les contextes d'élaboration de ces derniers offrent des éléments de réponses pertinents et intéressants. Je n'ai relevé aucune recherche combinant les petites entreprises et la gestion de projet. Or, tel que précisé précédemment, les petites entreprises gèrent des projets. Il devient donc intéressant pour le théoricien en gestion de projet et pour l'entrepreneur de petite entreprise de réfléchir sur l'union de ces deux

thèmes de recherche. Cette recherche tente de faire un premier pas dans cette direction en tentant de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. Au terme de cette recherche, le propriétaire de petite entreprise devrait mieux comprendre la phase d'évaluation de ses projets et plus précisément les contextes d'élaboration des critères de succès des projets. Cette compréhension devrait permettre de ressortir des pratiques à adopter ou des façons de conceptualiser la gestion et l'évaluation des projets. Cette recherche devrait également participer à la formation de nouvelles connaissances en gestion de projet et sur la gestion des petites entreprises. Ces connaissances ouvriront possiblement la porte à d'autres recherches sur la gestion de projet au sein des petites entreprises.

Bouchiki (1993) s'est intéressé aux recherches réalisées en entrepreneuriat ainsi que sur le succès des PME. Il suggère que ni la personnalité de l'entrepreneur ni l'environnement externe (le contexte) pris isolément ne peuvent déterminer la nature des résultats qui seront obtenus par un projet d'entreprise. Il soutient que les recherches en entrepreneuriat touchent soit la personnalité de l'entrepreneur soit l'environnement social ou économique de l'entreprise. Les chercheurs qui adhèrent à la première catégorie estiment que le succès des PME se produit principalement grâce à l'entrepreneur (explications de nature endogène), tandis que les chercheurs qui optent pour la deuxième catégorie estiment que le succès est dû surtout à des conditions favorables de l'environnement externe (explications de nature exogène) (Bouchiki, 1993). Les explications de nature endogène exagèrent le rôle de l'entrepreneur, alors que

les explications de nature exogène exagèrent le pouvoir de l'environnement dans le succès des PME. Bouchiki (1993) explique que d'autres théoriciens ont tenté d'amalgamer ces deux types d'explication du succès, mais ces recherches sont trop orientées vers des modèles de régression<sup>31</sup> et ne permettent pas réellement de comprendre la situation des PME. Finalement, la théorie du chaos a été utilisée pour expliquer le succès des PME, mais cette théorie a rendu le domaine de l'entrepreneuriat encore plus flou (Bouchiki, 1993). Pour remédier à ces faiblesses dans les recherches sur le succès des PME, Bouchiki (1993) propose d'adopter une approche plus constructiviste<sup>32</sup>. Le modèle suggéré par Bouchiki (1993) est celui de la théorie de la structuration de Giddens<sup>33</sup>. Selon ce modèle, les résultats proviennent des interactions entre l'entrepreneur et son environnement ; cette manière de concevoir la provenance des résultats offre de meilleures explications que les deux éléments pris isolément (Bouchiki, 1993). Les recherches de Bouchiki ouvrent une porte pour les recherches portant sur le domaine de l'entrepreneuriat. Le modèle proposé par Bouchiki (1993) incite l'utilisation de modèles d'analyse différents pour les PME qui permettront peut-être de mieux comprendre la situation particulière de ces entreprises.

---

<sup>31</sup> Divers modèles de régression ont été testés pour tenter de comprendre les PME. Ces modèles de régression tentaient de générer des propositions testables sur le terrain (les chercheurs essayaient de mesurer toutes les dimensions liées aux PME). Or, ces modèles ont conduit à des schémas de recherche trop simplifiés des PME, car l'ensemble des éléments constituant les PME ne pouvaient pas tous être mesurés (Bouchiki, 1993).

<sup>32</sup> Lorsque Bouchiki (1993) parle de modèle constructiviste, il signifie un modèle qui permet d'intégrer de manière cohérente les aspects endogènes et exogènes d'un objet de recherche.

<sup>33</sup> Bouchiki (1993) estime que le modèle de Giddens est de nature constructiviste. Or, il précise qu'il ne croit pas que Giddens serait en accord pour qualifier son modèle de constructiviste.

## **CHAPITRE 2**

---

### **CADRE CONCEPTUEL**

## CHAPITRE 2

---

### CADRE CONCEPTUEL

On dénombre peu de cadres théoriques en gestion de projet (Shenhar, 1998). Cette limite théorique de la discipline m'a amené à emprunter un cadre théorique à une autre discipline, la sociologie. Pour ce mémoire, le cadre théorique proposé s'inspire de quelques concepts de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1987) et plus spécifiquement de l'adaptation-traduction qu'en a fait Michel Audet. Ce modèle théorique a été retenu parmi plusieurs autres, parce qu'il s'adapte bien au monde des organisations et plus particulièrement aux recherches sur l'entrepreneuriat (Bouchiki, 1993). Bouchiki (1990) explique que les chercheurs ont généralement recours à un modèle privilégiant soit un principe de causalité interne soit un principe de causalité externe pour expliquer les phénomènes organisationnels. Or, la faiblesse de ces modèles repose sur le fait qu'ils privilégient un type de facteur au détriment d'autres, cela amène une vision réductrice des phénomènes (Bouchiki, 1990). Bouchiki (1990) suggère que l'utilisation du modèle de Giddens permet de contourner ces faiblesses. De plus, la théorie de la structuration reconnaît la compétence des acteurs au sein de l'entreprise et l'importance des principes d'organisation dans l'entreprise (Bellemare & Briand, 2006).



Giddens (1987), dans *The Constitution of Society*<sup>34</sup>, déclare que « le premier objectif de ce travail est de comprendre l'action humaine et les institutions sociales » (p. 27)<sup>35</sup>.

Cette compréhension passe par l'étude de systèmes sociaux :

Formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites. Les systèmes sociaux varient de façon considérable en fonction de l'intensité du caractère « systémique » qu'ils affichent, et possèdent rarement la sorte d'unité interne qui caractérise nombre de systèmes physiques et biologiques (p. 444)<sup>36</sup>.

Cette définition d'un système social permet de concevoir d'une part la PME comme un système social et d'autre part, la gestion de projet comme un autre système social. Ces deux systèmes distincts interagissent entre eux, tout en possédant leurs propres structures et leurs propres caractéristiques. Giddens (1987) souligne également à propos des théories du social : « une de ses tâches est de proposer des conceptions de l'agent humain et de ses activités sociales qui soient utilisables dans les travaux empiriques » (p. 28)<sup>37</sup>. L'importance accordée à l'humain comme agent compétent est primordiale dans la théorie de la structuration. Cette manière de concevoir l'humain est propice à l'étude des PME et de la gestion de projet dans lesquelles le rôle des acteurs est important et

---

<sup>34</sup> Ouvrage traduit par Michel Audet (1987) : *La constitution de la société*.

<sup>35</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*the focus is upon the understanding of human agency and of social institutions*” (p. xvii).

<sup>36</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*The patterning of social relations across time-space, understood as reproduced practices. Social systems should be regarded as widely variable in terms of the degree of «systemness» they display and rarely have the sort of internal unity which may be found in physical and biological systems*” (p. 377).

<sup>37</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*social theory has the task of providing conceptions of the nature of human social activity and of the human agent which can be placed in the service of empirical work*” (p. xvii).

déterminant. La théorie de la structuration porte davantage sur l'ontologie<sup>38</sup> que sur l'épistémologie<sup>39</sup>, contrairement à la plupart des théories du social (Giddens, 1987). L'emphase que Giddens met sur l'être humain s'adapte bien à l'étude des entreprises, cette emphase permet d'introduire le sujet dans l'étude des entreprises (Bellemare & Briand, 2006). Giddens (1987) insiste sur l'importance de situer le système social dans l'espace-temps. Cette régionalisation<sup>40</sup> permet de cibler l'objet d'étude. L'espace de l'objet d'étude est représenté par l'entreprise où se déroule le projet et la dimension temps est représentée par la durée du projet. La théorie de la structuration permet une compréhension des structures globales grâce aux interactions des acteurs. Dans ce chapitre, je vais dans un premier temps expliquer brièvement le modèle de Giddens (1987) ensuite, j'expliquerai les éléments que je désire retenir de ce modèle afin de proposer un nouveau modèle qui représenterait d'une part les PME et d'autre part la gestion de projet.

## 2.1 Explication du modèle

La théorie de la structuration suppose qu'il y a une dualité du structurel : « les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent pas en dehors de l'action ; toutefois, elles sont engagées de façon chronique dans sa production et dans sa

---

<sup>38</sup>Foulquié (1962) définit l'ontologie comme la *partie de la philosophie ou de la métaphysique qui a pour objet les êtres en eux-mêmes* (...) (p. 497).

<sup>39</sup> Foulquié (1962) définit l'épistémologie comme *la théorie de la connaissance* (p. 217) [cette définition qui est le terme technique dérivé du grec est surtout utilisée dans les pays anglophones].

<sup>40</sup> Giddens (1987) explique que la régionalisation permet la distinction de régions à l'intérieur d'un même lieu ou entre différents lieux. Cela évite de considérer la société comme un système homogène.

reproduction » (Giddens, 1987, p. 442)<sup>41</sup>. Les interactions des acteurs créent les structures et les structures entraînent la production et la reproduction des actions. Les agents produisent et reproduisent des activités, ils transforment et reproduisent également les conditions qui rendent possible ces activités. Ce sont les interactions entre les acteurs qui permettent de créer [et de recréer] les systèmes sociaux. L'agent joue donc un rôle central dans la théorie de la structuration. Chaque agent possède des compétences qui représentent ce que l'agent connaît sur les circonstances de ses propres actions et des actions des autres (Giddens, 1987). Les compétences se divisent en trois catégories : un réservoir de connaissance qui comprend à la fois le savoir commun et les connaissances particulières d'un agent, un contrôle réflexif de l'action et une rationalisation de l'action. Le savoir commun de chaque acteur se divise en trois catégories : la conscience discursive, la conscience pratique et la motivation. La conscience discursive représente tout ce que l'acteur est capable de verbaliser. La conscience pratique quant à elle représente tout ce que l'agent peut faire, mais sans nécessairement l'exprimer en mots. Ces deux sous-catégories du savoir commun font partie de la conscience de l'acteur. La motivation quant à elle fait partie de l'inconscient de l'acteur. La motivation est liée aux désirs qui inspirent l'action, désirs qui ne sont pas accessibles via la conscience discursive ou la conscience pratique. Outre le savoir commun, les acteurs possèdent un contrôle réflexif de l'action ; ce contrôle est lié à la capacité qu'ont les acteurs de situer leur action par rapport à leurs autres actions et à celles des autres. Cet aspect est également lié au contrôle que les agents ont sur les

---

<sup>41</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“the structural properties of social systems do not exist outside of action but are chronically implicated in its production and reproduction”* (p. 374).

dimensions sociales et physiques des contextes dans lesquels ils interagissent. Finalement, la troisième catégorie de compétences que possèdent les acteurs est la rationalisation de l'action. Les acteurs ont une compréhension théorique des activités et des actions qu'ils entreprennent ; cette compréhension leur permet d'expliquer ce qu'ils font et pourquoi ils le font si on les questionne sur leurs actions. La rationalisation de l'action possède également une dimension discursive, selon laquelle l'acteur peut verbaliser les raisons de ses actions et une dimension tacite selon laquelle les raisons sont sous-entendues. L'ensemble des compétences d'un agent a un impact sur les interactions qu'il aura avec autrui. La figure 6 représente graphiquement les trois catégories de compétences des agents.

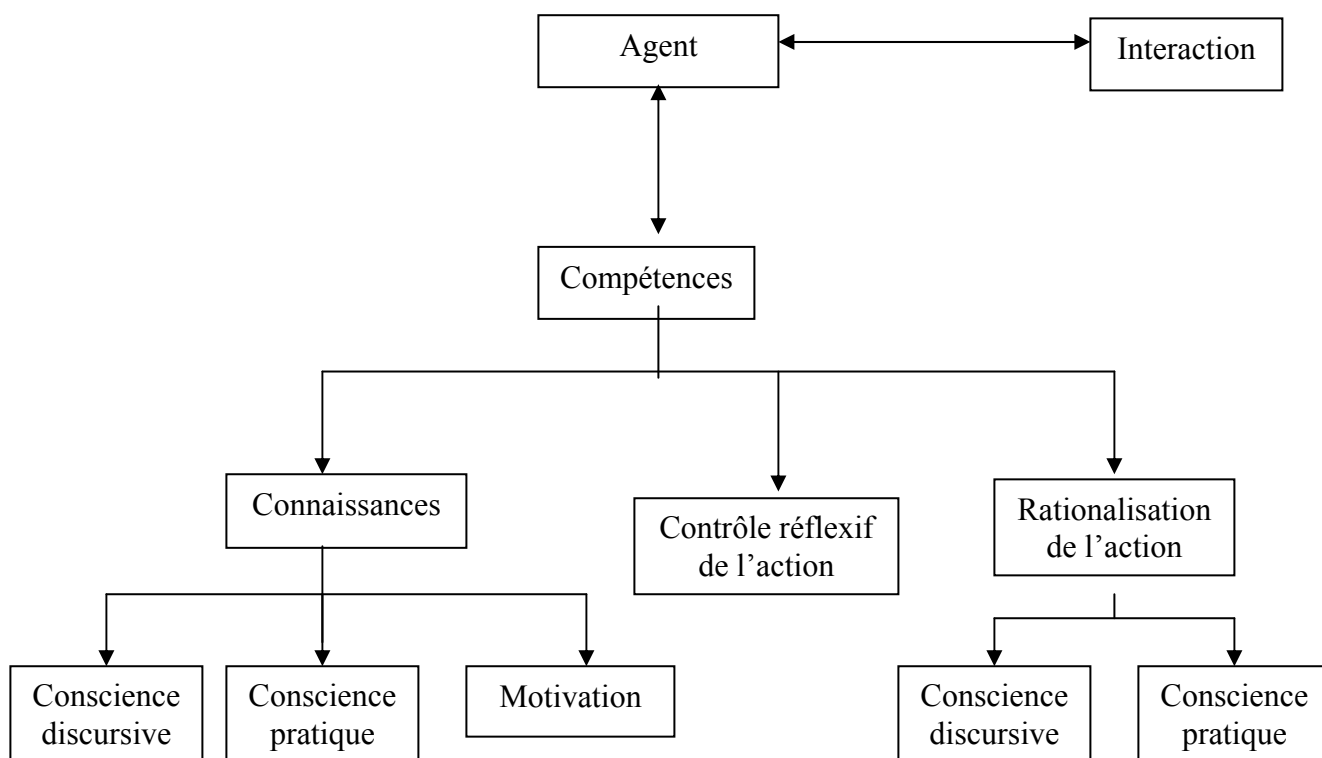


Figure 6. Compétences de l'agent.

Il est possible de remettre en question la compétence des acteurs. L'objectif de cette recherche n'est pas de répondre à cette question, mais je crois qu'il est important de se questionner sur la compétence des acteurs et la gestion. En lien avec la compétence des acteurs en gestion, Whitley (1984a) explique que les recherches réalisées en gestion emploient un vocabulaire qui est utilisé dans le langage courant de la majorité des acteurs. Les conclusions des recherches en gestion sont donc plus facilement accessibles à la population en général que celles d'autres domaines. De plus, à l'intérieur des organisations, le vocabulaire utilisé à propos de la gestion est connu par la plupart des acteurs (Whitley, 1984a). Ainsi, on retrouve peu de vocabulaire réservé à une élite intellectuelle en gestion. Whitley (1984b) ajoute que les recherches en management doivent généralement être utiles aux champs pratiques de la gestion et cette utilité dans la vie quotidienne des travailleurs amène plus de réflexivité des actions liées à la gestion. Comme les résultats de recherches théoriques et empiriques sont accessibles aux acteurs (sans que ces derniers aient besoin d'une formation particulière pour les comprendre), on peut supposer que les acteurs en gestion sont compétents et peuvent expliquer leurs actions, même si par ailleurs, ces explications ne concordent pas forcément avec les théorisations que l'on pourrait en produire.

Giddens (1987) explique que les actions d'un agent sont soit réalisées grâce à la motivation soit effectuées de manière routinière. En effet, certaines activités ne sont pas produites, mais plutôt reproduites. Giddens (1987) définit la routinisation comme le « caractère habituel, tenu pour acquis, de la vaste majorité des activités

qu’accomplissent les agents dans la vie sociale de tous les jours » (p. 443)<sup>42</sup>. La routine permet le maintien de la personnalité de l’agent, des structures sociales et de l’environnement physique ; cette stabilité apporte une sécurité ontologique à l’agent. La sécurité ontologique est définie par Giddens (1987) comme la « confiance que les mondes naturel et social sont tels qu’ils paraissent être, y compris les paramètres existentiels de base du soi et de l’identité sociale » (p. 443)<sup>43</sup>. Le degré de sécurité ontologique nécessaire à un individu variera selon sa personnalité, un plus grand besoin de sécurité ontologique se traduira par la mise en place de plus de routines prévisibles. À l’opposé, un individu possédant un faible besoin de sécurité ontologique pourra se permettre d’utiliser moins de routines.

Une des notions sur lesquelles Giddens (1987) pose les bases de la théorie de la structuration est la dualité du structurel. Cette dualité est présente lorsque par leurs interactions, les acteurs utilisent les modalités de structuration, ce qui leur permet en même temps de reproduire ou de transformer les structures. La figure 7 illustre le modèle de Giddens (1987, p. 78)

---

<sup>42</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*the habitual, taken-for-granted character of the vast bulk of the activities of day-to-day social life*” (p. 376).

<sup>43</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*confidence or trust that the natural and social worlds are as they appear to be, including the basic existential parameters of self and social identity*” (p. 375).

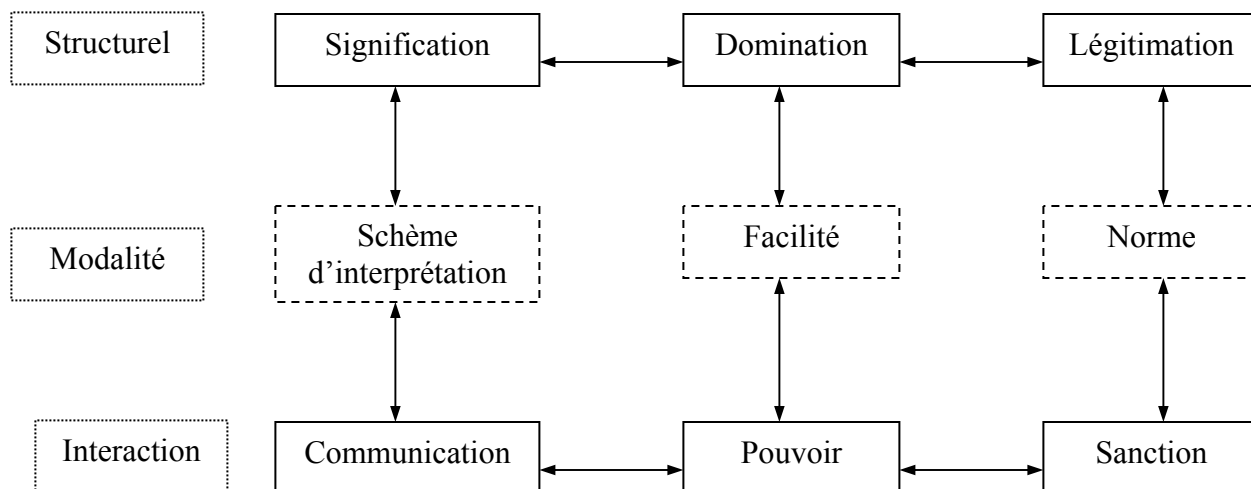


Figure 7. Modèle de Giddens.

Giddens (1987) précise que les éléments du modèle ne peuvent pas s'interpréter isolément ; le modèle doit être perçu comme un ensemble ou un tout dont les parties sont interreliées. Le structurel représente les « règles et ressources engagées de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux » (Giddens, 1987, p. 444)<sup>44</sup>. La signification et la légitimation représentent les règles et la domination représente les ressources. Le structurel est donc le niveau de production et de reproduction des systèmes sociaux qui est possible grâce à un engagement continu de règles et de ressources qui proviennent des aspects de légitimation, de signification et de domination. Plus précisément, les structures de signification proviennent de la théorie de la

<sup>44</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “rules and resources, recursively implicated in the production of social systems” (p. 377).

codification (Giddens, 1987). La signification est générée par les codes qui permettent aux acteurs de se comprendre et d'apporter du sens à leurs diverses rencontres avec d'autres individus. L'autre groupe de règles est la légitimation. La légitimation découle de la théorie de la régulation normative. Giddens (1987) souligne : « il existe souvent des liens étroits entre les modes traditionnels de légitimation et la présence d'associations » (p. 259)<sup>45</sup>. Giddens (1987) précise qu'au sein des associations, la reproduction sociale est réalisée grâce aux pratiques régularisées d'agents compétents. Ainsi, on peut supposer que la reproduction sociale entraîne une application des règles de légitimation mise en place dans un système social particulier. Finalement, le troisième groupe situé au niveau du structurel est la domination. La domination dépend de la mobilisation de deux types de ressources : les ressources d'autorité et les ressources d'allocation. Les ressources d'allocation sont les « ressources matérielles engagées dans la génération du pouvoir ; elles comprennent l'environnement naturel et les artefacts physiques. Les ressources d'allocation dérivent de l'emprise des humains sur la nature » (Giddens, 1987, p. 443)<sup>46</sup>. Les ressources d'autorité, quant à elles représentent des « ressources non matérielles engagées dans la génération du pouvoir. Elles dérivent de la capacité de contrôler les activités des êtres humains. Les ressources d'autorité résultent de l'emprise qu'ont certains acteurs sur d'autres acteurs » (Giddens,

---

<sup>45</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“there tends to be a close connection between traditional modes of legitimacy and the prevalence of associations”* (p. 200).

<sup>46</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“material resources involved in the generation of power, including the natural environment and physical artifacts; allocative resources derive from human dominion over nature”* (p. 373).



1987, p. 443)<sup>47</sup>. Giddens (1987) explique que « toute coordination d'un système social à travers le temps et l'espace met nécessairement en jeu une combinaison particulière de ces deux types de ressources » (p. 320)<sup>48</sup>. Tandis que la légitimation et la signification sont la création et le maintien des règles qui englobent une société ou un système social, la domination est le contrôle des ressources d'autorité et d'allocation.

En dessous du structurel, on retrouve les modalités : « ce que j'appelle les « modalités » de structuration contribuent à rendre plus claires les principales dimensions de la dualité du structurel dans l'interaction » (Giddens, 1987, p. 78)<sup>49</sup>. Giddens (1987) souligne également que lors de la « reproduction des systèmes d'interaction, les acteurs utilisent des modalités de structuration et, du même coup, reconstituent les propriétés structurelles de ces systèmes » (p. 78)<sup>50</sup>. Les modalités semblent être en quelque sorte des moyens pour transformer les interactions en articulations structurelles. La modalité liée à la signification est les schèmes d'interprétation. Giddens (1987) définit les schèmes d'interprétation comme : « les modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs

---

<sup>47</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*non-material resources involved in the generation of power, deriving from the capability of harnessing the activities of human beings; authoritative resources result from the dominion of some actors over others*” (p. 373).

<sup>48</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*any co-ordination of social systems across time and space necessarily involves a definite combination of these two types of resource*” (p. 258).

<sup>49</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*What I call the modalities of structuration serve to clarify the main dimensions of the duality of structure in interaction, relating the knowledgeable capacities of agents to structural features*” (p. 28).

<sup>50</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : “*Actors draw upon the modalities of structuration in the reproduction of systems of interaction, by the same token reconstitution of their structural properties.* (p. 28)”.

communications » (p. 79)<sup>51</sup>. Ce serait donc les schèmes d'interprétation qui permettraient de codifier les communications afin de leur attribuer un sens et une signification. Les schèmes d'interprétation jouent en quelque sorte le rôle d'un dictionnaire. Ils traduisent la communication en signification, ils lui confèrent un sens. La facilité qui est liée à la domination n'est pas définie par Giddens. Intuitivement, la facilité peut être perçue comme un moyen d'attribution et de distribution des ressources. La facilité permet de convertir le pouvoir en ressources qui permettent à leur tour de créer de la domination pour ceux qui les possèdent. La facilité est en quelque sorte un canalisateur de ressources. Finalement, la modalité liée à la légitimation est les normes. Voici la définition proposée par Giddens (1987) : « les éléments normatifs des systèmes sociaux sont des obligations contingentes dont le maintien et le respect doivent être assurés par la mobilisation efficace de sanctions dans des contextes de rencontres concrètes » (p. 80)<sup>52</sup>. Les normes sont en quelque sorte des règles qui amènent des structures de légitimation qui peuvent mettre en application ces règles. Si les normes ne sont pas respectées, les acteurs peuvent utiliser des sanctions pour corriger la situation.

Finalement, au niveau local, on retrouve les interactions entre les individus qui produisent et reproduisent des activités qui créent et recréent les structures. La communication a un caractère public (Giddens, 1987). La communication verbale est

---

<sup>51</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“Interpretative schemes are the modes of typification incorporated within actors’ stocks of knowledge, applied reflexively in the sustaining of communication”* (p. 29).

<sup>52</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“the normative elements of social systems are contingent claims which have to be sustained and ‘made to count’ through the effective mobilization of sanctions in the contexts of actual encounters”* (p. 30).

caractérisée par des imperfections qui sont inhérentes à sa nature et à ce que Giddens (1987) caractérise comme : « son enchevêtrement dans la praxis humaine » (p. 156)<sup>53</sup>. On peut déduire des travaux de Giddens que la communication est entre autres, la transmission d'un message entre deux ou plusieurs individus. Un acteur communique lorsqu'il désire signaler quelque chose à un autre acteur. Bien que la parole ne soit pas le seul moyen de communiquer, Giddens (1987) précise que la parole est le principal médium de communication des êtres humains. Les individus utilisent les schèmes d'interprétation dans leurs communications afin de rendre leur message compréhensible pour les autres individus. La communication regroupe à la fois l'intention de communiquer et l'utilisation structurelle de systèmes de signes. Le pouvoir qui est engendré dans les structures de domination est défini par Giddens (1987) comme : « la capacité d'accomplir des choses » (p. 345)<sup>54</sup> ou « la capacité de produire des résultats » (p. 318)<sup>55</sup>. Bien que les ressources soient liées au pouvoir, Giddens (1987) précise que « le pouvoir n'est pas lui-même une ressource ; celles-ci sont un médium qui rend l'exercice du pouvoir possible en tant qu'élément routinier de l'actualisation des conduites dans la production sociale » (p. 64)<sup>56</sup>. Il faut éviter de concevoir le pouvoir exclusivement comme une contrainte ; comme il représente la capacité de produire des résultats, il est à la fois contraignant et habilitant (Giddens, 1987). Giddens (1987) ajoute

---

<sup>53</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“generic to its character as enmeshed in human praxis”* (p. 103).

<sup>54</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“the means of getting things done and, as such, directly implied in human action”* (p. 283).

<sup>55</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“the capacity to achieve outcomes”* (p. 257).

<sup>56</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“the use of power characterizes not specific types of conduct but all action, and power is not itself a resource. Resources are media through which power is exercised, as a routine element of the instantiation of conduct in social reproduction”* (p. 16).

à propos du pouvoir et de la domination qu'ils « sont inhérents à toute action humaine » (p. 81)<sup>57</sup>. Il ajoute également que le pouvoir n'est pas une quantité statique, mais qu'il est expansible. Le pouvoir peut également être perçu comme un agent régulateur dans les sociétés : « dans les systèmes sociaux qui affichent une certaine continuité dans le temps et dans l'espace, le pouvoir présuppose des relations régularisées d'autonomie et de dépendance entre des acteurs ou des collectivités dans des contextes d'interaction » (Giddens, 1987, p. 64)<sup>58</sup>. Finalement, on peut voir deux aspects des sanctions. Premièrement, les sanctions sont la traduction de la dimension contraignante du pouvoir. Les sanctions peuvent prendre diverses formes : « depuis la menace ou l'usage direct de la force ou de la violence jusqu'aux formes les plus délicates d'expression de désapprobation » (Giddens, 1987, p. 233)<sup>59</sup>. Mis à part lorsque quelqu'un est réduit physiquement à l'impuissance, les autres formes de sanctions exigent une sorte de consentement de la part de ceux qui la reçoivent. Giddens (1987) a défini une sanction comme une « contrainte qui dérive des réponses punitives qu'adressent des agents à d'autres agents » (p. 234)<sup>60</sup>. Le deuxième aspect de la sanction est lié à l'action de cautionner. La sanction peut donc également être perçue comme le pouvoir d'approbation.

---

<sup>57</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“to be recognized as inherent in social association (or I would say, in human action as such)”* (p. 32).

<sup>58</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“Power within social systems which enjoy some continuity over time and space presumes regularized relations of autonomy and dependence between actors or collectivities in context of social interaction”* (p. 16).

<sup>59</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“ranging from the direct application of force or violence, or the threat of such application, to the mild expression of disapproval”* (p. 175).

<sup>60</sup> Selon la version originale de Giddens (1984) : *“Constraint deriving from punitive responses on the part of some agents towards others”* (p. 176)

## 2.2 Nouveaux modèles proposés

Je vais m'inspirer de certains concepts du modèle de Giddens (1987) pour proposer mon propre modèle adapté aux PME et à la gestion de projet. Les principaux concepts retenus sont ceux de la dualité du structurel ainsi que les compétences des acteurs. Dans un premier temps, la PME sera conçue comme un système social et dans un deuxième temps, la gestion de projet sera conçue comme un autre système social. Bellemare et Briand (2006) soulignent qu'une organisation possède toutes les caractéristiques d'un système social et que l'entreprise, plus précisément est une organisation de type disciplinaire<sup>61</sup> dans laquelle on retrouve une dialectique interne externe particulière. Ensuite, je pourrai déterminer comment les critères de succès des projets des PME peuvent découler des nouveaux modèles suggérés. Il serait intéressant, dans un premier temps, d'étayer spécifiquement les caractéristiques des acteurs par rapport aux PME et aux projets afin de refléter le concept de compétence.

Concernant la conception de l'agent, il est possible d'incarner ce concept général par le propriétaire/gestionnaire de la PME et il est possible d'analyser les actions qui mènent à l'élaboration des critères de succès des projets des PME. Plutôt que de concevoir l'ensemble des actions et des activités d'un agent et ses interactions avec autrui, il faut circonscrire les actions, activités et interactions des agents au sein d'une PME qui ont un impact sur le choix des critères de succès des projets. Cela suggère que l'agent [le propriétaire/gestionnaire de la PME] a un rôle et une responsabilité dans le

---

<sup>61</sup> La référence à une organisation disciplinaire réfère au pouvoir qui est généré au sein des entreprises.

choix des critères de succès des projets. Tel que précisé précédemment, les compétences distinctes des agents ont un impact sur leurs interactions. Cela suppose que les compétences des agents qui interagissent au sein des PME ont un rôle à jouer dans la détermination des critères de succès des projets. Par rapport aux compétences des agents, il est intéressant de s'attarder au propriétaire ou gestionnaire de la PME, car ce dernier est impliqué dans la majorité des décisions prises au sein de la PME (Gélinas & Bigras, 2004). Les connaissances des propriétaires de PME sont probablement différentes de celles du reste de la population. Cette proposition nous renvoie à la documentation sur les entrepreneurs, qui suppose que ces derniers possèdent des caractéristiques distinctes. Les principales caractéristiques relevées lors de la revue de la documentation sont : la capacité de repérer des occasions d'affaires, la capacité à former des réseaux de contacts, la propension à prendre des risques et une plus faible tendance à regretter les décisions prises ainsi qu'une meilleure confiance en eux-mêmes (Ardichvili et al., 2003 ; Baron, 1999). La capacité à repérer des occasions d'affaires et à créer des réseaux de contacts sont probablement des formes de conscience pratique et discursive que possèdent généralement les entrepreneurs. Les autres caractéristiques découlent probablement de la motivation des entrepreneurs ; leurs motifs étant différents des autres individus, ils sont généralement prêts à adopter un comportement différent, tel que prendre de plus grands risques. Dans un contexte d'entreprise et plus précisément de PME, le contrôle réflexif de l'action du gestionnaire de PME est aussi en lien avec les actions des autres entreprises. Le propriétaire doit être capable de situer les décisions et les actions prises par son entreprise par rapport aux grandes entreprises qui dominent et

contrôlent généralement le marché. Le gestionnaire de PME doit également agir de manière à pouvoir avoir un certain contrôle sur le contexte physique et social dans lequel se trouve l'entreprise et plus précisément dans lequel se déroule les projets. Finalement, pour la rationalisation de l'action, le gestionnaire de PME devrait être capable d'expliquer ses actions. Cela implique donc que le gestionnaire devrait être apte à expliquer de façon rationnelle les techniques d'évaluation des projets retenues pour l'entreprise et par conséquent les critères de succès des projets retenus par la PME. Giddens (1987) a expliqué que les actions des individus étaient soit produites soit reproduites. La reproduction des actions amène la création de routines. Les caractéristiques des propriétaires et gestionnaires de PME sont une indication qu'il est possible que ces individus aient moins besoin de sécurité ontologique que le reste de la population, ou bien que ce besoin de sécurité ontologique soit fondé et se manifeste différemment par rapport à d'autres types d'acteurs. Ainsi, les gestionnaires et propriétaires de PME seraient plus enclins à produire de nouvelles actions et activités plutôt que de reproduire constamment les mêmes actions et instaurer des routines. Or, il est possible de croire également que certaines pratiques au sein des PME sont plus routinières. Par contre, ce ne sont probablement pas l'ensemble des pratiques qui sont effectuées de manière routinière, l'innovation et la flexibilité étant des caractéristiques importantes des PME. De plus, il est possible de considérer l'innovation et la nouveauté comme une forme de routine des PME. En effet, ces dernières sont continuellement dans un cycle d'innovations et la répétition de ce cycle devient une routine.

Le même type de raisonnement peut être appliqué aux acteurs œuvrant au sein d'un projet. Le propriétaire ou gestionnaire de la PME n'œuvre pas seul au sein de l'entreprise et il est possible de supposer que les membres de l'équipe qui l'entoure possèdent également des compétences spécifiques. Ces compétences mêlées à celles du gestionnaire peuvent possiblement avoir un impact sur l'élaboration des critères de succès des projets de l'entreprise. Tout comme pour les gestionnaires, il est possible que les acteurs produisent certaines actions et qu'ils en reproduisent d'autres, ces actions deviennent alors des routines. L'environnement instable des PME suppose qu'on retrouve moins de routines dans ce type d'entreprise que dans les grandes entreprises. Les motivations de l'équipe travaillant dans la PME sont peut-être différentes de celles du gestionnaire, cette différence peut apporter une influence dans la gestion des projets. En effet, les employés sont peut-être plus motivés par une certaine sécurité d'emploi qui les amènera à avoir une aversion plus grande face au risque. L'attitude de ces individus aura possiblement une influence sur le gestionnaire et dans le choix des critères de succès des projets de l'entreprise. La conscience discursive et pratique des individus apporte une variété de compétences au sein de l'organisation. Tout comme pour les gestionnaires, les employés de la PME possèdent un contrôle réflexif sur leurs actions ainsi qu'une capacité à rationaliser leurs actions qui leur permet de justifier leur manière d'agir. Il est donc possible de supposer que les individus œuvrant dans la PME pourront expliquer leurs décisions.



Voyons maintenant, à l'aide de la figure 8, le nouveau modèle proposé afin de conceptualiser la situation des PME.

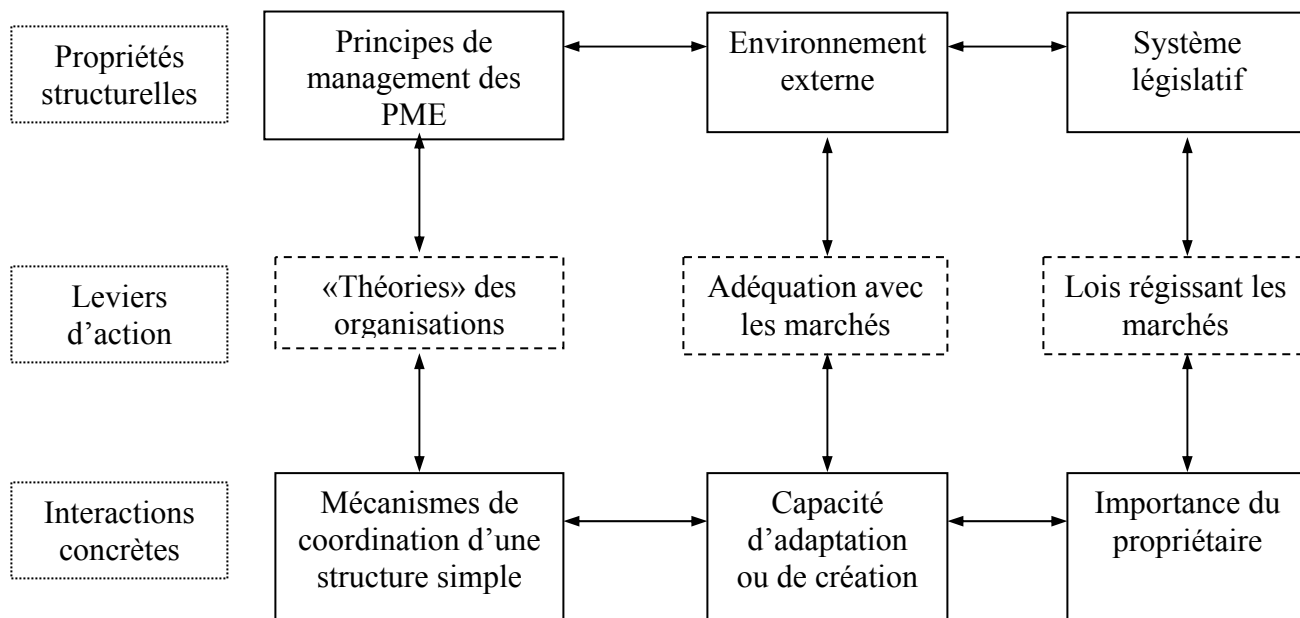


Figure 8. Modèle représentant les PME.

J'ai conservé la même division du modèle que celle que proposée par Giddens (1987). Trois niveaux sont utilisés dans le nouveau modèle proposé ; ces niveaux sont inspirés de ceux utilisés par Giddens (1987) : propriétés structurelles, leviers d'actions et interactions concrètes. Les propriétés structurelles sont présentes dans la société, mais ces propriétés ne sont pas atteignables. Elles sont créées par les individus qui ont des interactions concrètes. Ce sont ces interactions qui sont transformées en propriétés structurelles par l'entremise des leviers d'action.

Le modèle original propose trois dimensions à la première ligne : la communication, le pouvoir et la sanction. Le nouveau modèle propose également trois dimensions dont les mécanismes de coordination associés à la structure simple des PME. La structure des PME est une caractéristique propre à ces entreprises et les mécanismes de coordination liés à une telle structure influencent les interactions au sein de ces organisations. Les mécanismes de coordination de ce type de structure évoquent quelques aspects particuliers dans la gestion des PME. Dans ce type de structure, le mécanisme de coordination dominant est généralement la supervision directe. Cette supervision est habituellement assurée par le propriétaire lui-même. De plus, cette structure engendre principalement des processus simples et peu formalisés. Les mécanismes de coordination au sein des PME favorisent des communications plus ouvertes et moins formelles ainsi qu'une faible ligne hiérarchique. La plupart des interactions au sein des PME (et avec l'environnement externe de la PME) sont teintées par les mécanismes de coordination associés à la structure simple de ce type d'entreprise. Dans le modèle représentant les PME on retrouve comme premier élément des leviers d'action les « théories » des organisations. Le terme « théories » doit être compris dans un sens large. Il comprend tout d'abord les théories que se font les entrepreneurs par rapport à l'environnement externe et interne de leur entreprise. Ces « théories » comprennent également les présomptions que se font les entrepreneurs sur les autres organisations. Dans un deuxième temps, les « théories » réfèrent aux théories académiques sur les organisations. Ces théories nous permettent de comprendre l'influence des mécanismes de coordination qu'on retrouve dans les PME afin de mener

aux principes de management de ces entreprises. Les PME sont gérées de manière quelque peu différente des grandes entreprises et cette particularité découle en grande partie des mécanismes de coordination liés à la structure simple des petites entreprises. Mintzberg (1982) s'est intéressé aux structures des organisations<sup>62</sup> et il s'est posé des questions relativement à la taille des organisations et aux structures organisationnelles. Quelques faits intéressants ressortent de ces études sur la structure des organisations qui indiquent que les petites entreprises n'ont pas la même structure que les grandes entreprises. De manière générale, les organisations de plus grande taille ont une structure plus élaborée, ces organisations sont plus formalisées et la taille moyenne de leurs unités est plus grande (Mintzberg, 1982). L'objectif de cette recherche n'est pas d'étudier la structure des PME, mais il est important de souligner les différences dans la structure des entreprises selon leur taille ; différences qui entraînent des principes de management différents. Ainsi, les principes de management des PME permettent aux individus qui étudient ces organisations ou aux acteurs qui interagissent au sein de ces entreprises de mieux interpréter les événements qu'on y retrouve et les actions qui y sont entreprises.

On retrouve dans la deuxième colonne du modèle représentant les PME, la capacité d'adaptation ou de création. Les PME possèdent des ressources limitées, que ce soit les ressources d'allocation ou d'autorité. Ces ressources limitées affectent le pouvoir

---

<sup>62</sup> Il est important d'apporter une nuance entre le structurel de Giddens et les structures de Mintzberg. Tel que précisé précédemment, pour Giddens (1987), le structurel met en scène des ressources et des règles qui apportent la production et la reproduction de systèmes sociaux. Mintzberg (1982) parle de structures organisationnelles, qui peuvent être définies ainsi : « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (p. 18).

de domination des PME par rapport à leur environnement externe. Cela peut entraîner comme effet, que dans certaines situations, les PME se retrouvent spectatrices des mouvements au sein de leur propre industrie. Or, malgré leurs ressources limitées, ces entreprises peuvent tout de même avoir une influence sur leur environnement. Vu la taille et les parts de marchés généralement possédées par les PME, elles ont habituellement un impact partiel sur leur environnement externe. Ce faible pouvoir de domination des marchés pousse les PME à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. Les PME peuvent donc s'adapter à leur environnement externe plus facilement ; cette flexibilité leur permet de demeurer compétitives. Par contre, bien qu'elles doivent souvent faire preuve de flexibilité, plusieurs PME possèdent également une capacité de création qui leur permet d'influencer leur environnement. La capacité d'adaptation ou de création des PME et les mécanismes de coordination sont interreliés. En effet, les mécanismes de coordination d'une structure simple favorisent une adaptation interne plus rapide aux changements externes et la capacité d'adaptation ou de création incite la présence de mécanismes de coordination simples. Ensuite, au niveau des propriétés structurelles, on retrouve l'environnement externe dans lequel évoluent les PME. Afin d'illustrer les composantes de l'environnement externe, je vais me référer à un outil d'analyse de l'environnement global fréquemment appelé PESTEL. Ce nom est en réalité un acronyme pour l'analyse des composantes « politique, économique, social et démographique, technologique, écologique et légal » (Côté & Malo, 2002, p. 65). Ce modèle d'analyse découle de l'analyse de la situation concurrentielle de Thiétart (1984). Le rôle de l'environnement externe sur les projets de la PME peut se comprendre

et s'analyser en étudiant chacune des composantes nommées précédemment. Le levier d'action entre la capacité d'adaptation ou de création et l'environnement externe peut être représenté par l'adéquation avec les marchés. Plusieurs PME restent en activité parce qu'elles ont réussi à identifier un créneau de marché qui n'était pas dominé par les autres acteurs présents dans les marchés. Ces acteurs sont dans certains cas les grandes entreprises qui peuvent avoir une influence plus grande sur l'environnement externe des entreprises grâce à un accès plus grand aux ressources. Les PME doivent cerner les créneaux de marché non occupés et faire preuve d'une capacité d'adaptation ou de création afin d'ajuster leurs activités à un créneau particulier. L'élément qui permet de faire le pont entre l'environnement externe et les PME est l'adéquation de ces dernières avec les marchés et les créneaux non exploités que les gestionnaires de PME peuvent saisir ou créer afin de permettre à leur entreprise d'être rentable.

Le dernier élément des interactions concrètes est représenté par le propriétaire de l'entreprise. Ce dernier est le seul en réalité au sein d'une PME qui possède la capacité de sanctionner. Ce rôle du propriétaire permet en quelque sorte de contrôler la flexibilité interne de la PME. Le propriétaire peut imposer des sanctions lorsqu'il est en désaccord avec les actions des autres agents de la PME. Bien que les agents jouissent d'une grande flexibilité, le propriétaire peut sanctionner ces agents lorsqu'il le désire. Le propriétaire possède également le pouvoir d'approbation au sein de l'entreprise. Ensuite, pour les PME [et pour l'ensemble des entreprises], on retrouve le système législatif [dans le cas présent, le système canadien et québécois] comme élément des propriétés structurelles.

En effet, le système législatif englobe les lois régissant les marchés. Notons la présence des gouvernements qui mettent en application les lois afin de maintenir un ordre dans les échanges entre les entreprises et les autres acteurs. Les lois régissant les marchés ont un impact sur la gestion au sein des entreprises et dans le cas des PME, généralement le propriétaire de l'entreprise est celui qui doit s'assurer que l'entreprise respecte ces lois. Les lois et règlements du système législatif ont un aspect contraignant et habilitant. En effet, dans un premier temps, les lois restreignent les actions possibles au sein des PME, ce qui représente l'aspect contraignant du système législatif. Dans un deuxième temps, ces lois offrent un cadre pour situer la gestion et les entreprises qui réussissent à dénicher une faille dans le système législatif et qui l'exploitent à leur avantage connaissent l'aspect habilitant de cet ensemble de lois.

L'ensemble des éléments constituant le nouveau modèle sont interreliés. En effet, il est possible d'obtenir les principes de management des PME en étudiant les mécanismes de coordination liés à la structure simple des PME grâce aux « théories » des organisations. Ensuite, l'environnement externe des entreprises est dominé par divers joueurs et les PME peuvent survivre grâce à leur capacité d'adaptation ou de création, donc leur flexibilité. Or, cette capacité d'adaptation ou de création est représentée par l'adéquation de l'entreprise avec les marchés. La flexibilité est caractérisée par des changements rapides et ces changements sont possibles parce que les mécanismes de coordination des PME sont relativement simples. Au niveau des propriétés structurelles, l'environnement externe a une influence sur la manière dont

seront gérées les PME, donc sur les principes de gestion énoncés pour ces organisations. Finalement, bien que les grandes entreprises possèdent de nombreuses ressources et un pouvoir de domination élevé, le système législatif régleme tout de même les marchés par le biais des gouvernements qui s'assurent que les lois régissant les marchés sont appliquées. Les gouvernements possèdent donc un rôle de légitimation au sein du système législatif qui leur permet d'appliquer des sanctions aux entreprises contrevenant à la loi. Dans les PME, le pouvoir de sanction passe par le propriétaire qui se verra contraint de faire appliquer les lois à l'intérieur de son entreprise. Également, en plus de devoir faire appliquer les lois à l'intérieur de l'entreprise, le propriétaire possède le pouvoir de sanctionner les autres acteurs œuvrant à l'intérieur du système social qu'est la PME.

La figure 9 illustre le nouveau modèle proposé pour représenter l'autre dimension de l'objet d'étude : la gestion de projet.

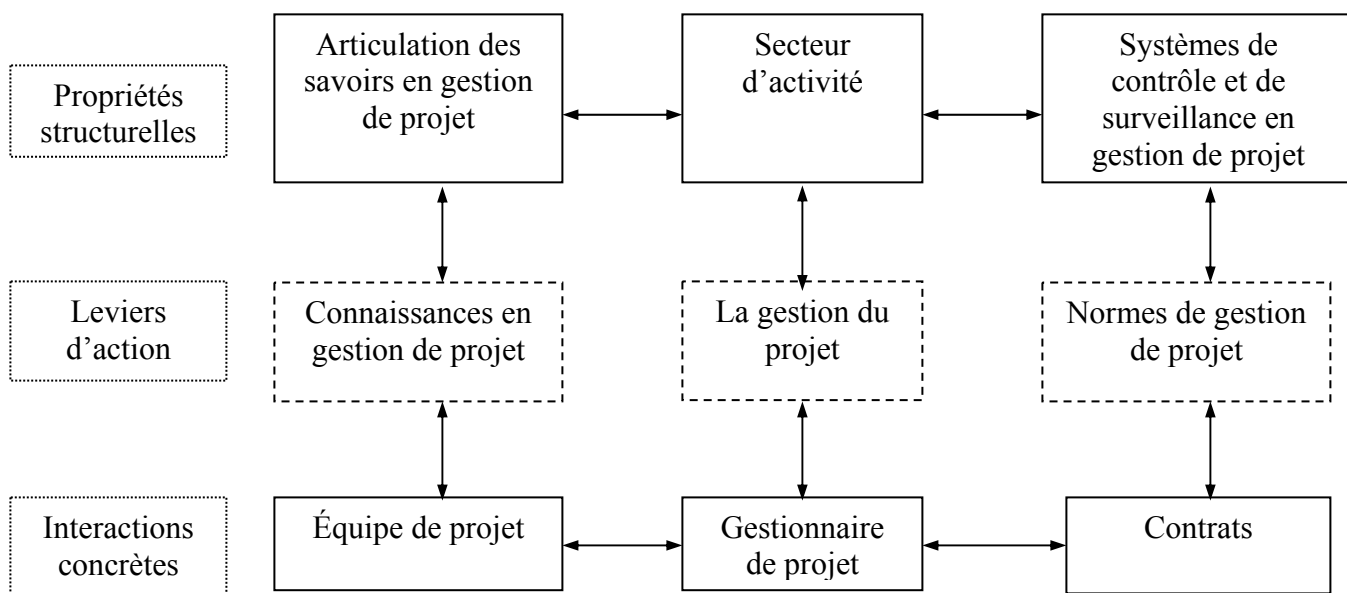


Figure 9. Modèle représentant la gestion de projet.

La première case au niveau propriétés structurelles est représentée par l'articulation des savoirs en gestion de projet. La gestion de projet est une discipline relativement récente et l'ensemble des théories forment une partie du savoir en gestion de projet. Un acteur important dans la transmission et l'organisation des notions liées à cette discipline est les universités. Un autre acteur important dans la transmission des savoirs est représenté par le monde des affaires. Le levier d'action qui permet de comprendre le savoir est les connaissances en gestion de projet. Dans le bassin de connaissances, on retrouve les théories qui permettent en quelque sorte de rendre cette pratique compréhensible. On retrouve également dans cette discipline un ensemble de connaissances provenant du savoir commun. Tel que précisé par Whitley (1984a, 1984b), les savoirs en gestion sont généralement accessibles au public (contrairement à



certaines disciplines où seuls les experts peuvent comprendre les théories et le vocabulaire qui y est employé). Ainsi, le savoir commun et les connaissances acquises grâce à l'expérience peuvent également être transmises et enrichir les connaissances d'un individu en gestion de projet. Dans la gestion d'un projet, le premier élément des interactions concrètes peut être représenté par l'équipe de projet. La plupart des interactions au sein de la gestion de projet ont lieu dans l'équipe de projet. D'ailleurs, les membres des équipes de projet comprennent certains éléments des projets grâce aux théories apprises par le biais des cours universitaires ou au sein des organisations professionnelles (comme le PMI) ou encore un apprentissage grâce aux pairs et à l'expérience.

On retrouve dans la deuxième colonne comme élément des propriétés structurelles le secteur d'activité<sup>63</sup>. Les projets prennent place au sein d'entreprises qui œuvrent dans des secteurs d'activité spécifiques. Selon le secteur d'activité, un contrôle plus ou moins grand sera effectué sur les ressources. De plus, pour la gestion de projet, les organisations clientes sont des acteurs importants dans les secteurs d'activité. Le projet est élaboré et réalisé à l'intérieur d'une organisation cliente (qui fait partie d'un secteur d'activité en particulier), cette organisation possède généralement les ressources nécessaires pour engager le projet. Pour représenter le secteur d'activité, je vais me référer au modèle d'analyse des cinq forces de Porter (1982). Porter identifie cinq forces,

---

<sup>63</sup> L'Office québécois de la langue française (2006) définit le secteur d'activité comme : « l'ensemble des entreprises de même type, qui produisent des biens ou qui fournissent des services analogues entrant dans une même catégorie ». ([http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp))

et il est possible de ressortir deux autres forces de ses analyses. Porter (1982) a développé ce modèle d'analyse de l'environnement afin de permettre aux entreprises de se positionner dans leur environnement ; cette analyse de l'environnement est faite de manière sectorielle.

Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir. (Porter, 1982, p. 3)

Les cinq forces du modèle de Porter (1982) sont « la menace de nouveaux entrants, la rivalité entre les firmes existantes, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la menace des produits ou services substituables » (p. 4). Ces cinq forces déterminent le niveau de rivalité et de rentabilité d'un secteur particulier (Porter, 1982). Les deux forces supplémentaires sont le pouvoir des gouvernements et le pouvoir des groupes de pression. La domination du secteur d'activité se transforme en pouvoir par l'entremise de la gestion des projets. Au cœur des projets, le pouvoir est généralement transmis à quelques parties prenantes, dont au gestionnaire ou chef du projet. Cette personne dans la gestion du projet est en quelque sorte le détenteur du pouvoir formel ; pouvoir qui existe dans le cadre d'un projet et qui vient directement de l'organisation cliente. Le gestionnaire du projet possède le pouvoir nécessaire pour engendrer des résultats au sein du projet.

Finalement, on trouve dans la troisième colonne au niveau des propriétés structurelles les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet. Ces systèmes sont informels, mais ils sont effectués en gestion de projet afin de s'assurer que les normes établies par les organisations telles que le PMI [pour l'Amérique du Nord] sont respectées. Ces normes régissent en quelque sorte (parfois indirectement) le monde de la gestion de projet. Certaines organisations comme le PMI aident à la mise en place et à l'application de ces normes. Ce regroupement professionnel émet les règles et normes de gestion de projet qui sont intégrées au savoir entre autres par les universités. Le PMI agit un peu comme un organisme de surveillance et de contrôle dans la production et la diffusion des connaissances en gestion de projet. Le PMI agit au même titre que les gouvernements qui sont responsables de s'assurer que le système législatif est respecté, mais le PMI s'assure que les normes en gestion de projet sont appliquées dans la formation en gestion de projet (pour les institutions qui sont reconnues par ce regroupement professionnel). Le dernier élément des interactions concrètes est les contrats. Les contraintes d'un projet sont généralement énoncées dans les contrats. Les contrats limitent l'étendue des actions des individus qui œuvrent au sein d'un projet ; ce sont les contrats qui traduisent les pratiques de la gestion de projet en pratiques spécifiques pour chacun des projets. Les contrats ont également un aspect habilitant : ce sont eux qui sanctionnent les moyens d'action permettant la réalisation des projets.

### 2.3 Critères de succès

L'élaboration des critères de succès des projets des PME proviendrait de deux sources principales, soit les PME et la gestion de projet. Ces deux systèmes sociaux ont un impact dans l'élaboration des critères de succès des projets. À leur tour, ces deux systèmes sociaux sont animés à la fois par des éléments globaux et locaux. Les critères sont influencés par les PME et la gestion de projet et ces deux éléments peuvent être à leur tour influencés par les critères. Chaque élément du modèle dépend des autres composantes et peut être modifié à tout moment ; le modèle est dynamique. La figure 10 montre ces relations. Le succès des projets peut être interprété selon chacune des trois colonnes des modèles expliqués dans les paragraphes précédents. Je vais définir le succès des projets ainsi que les critères qui découlent de ces nouveaux modèles.

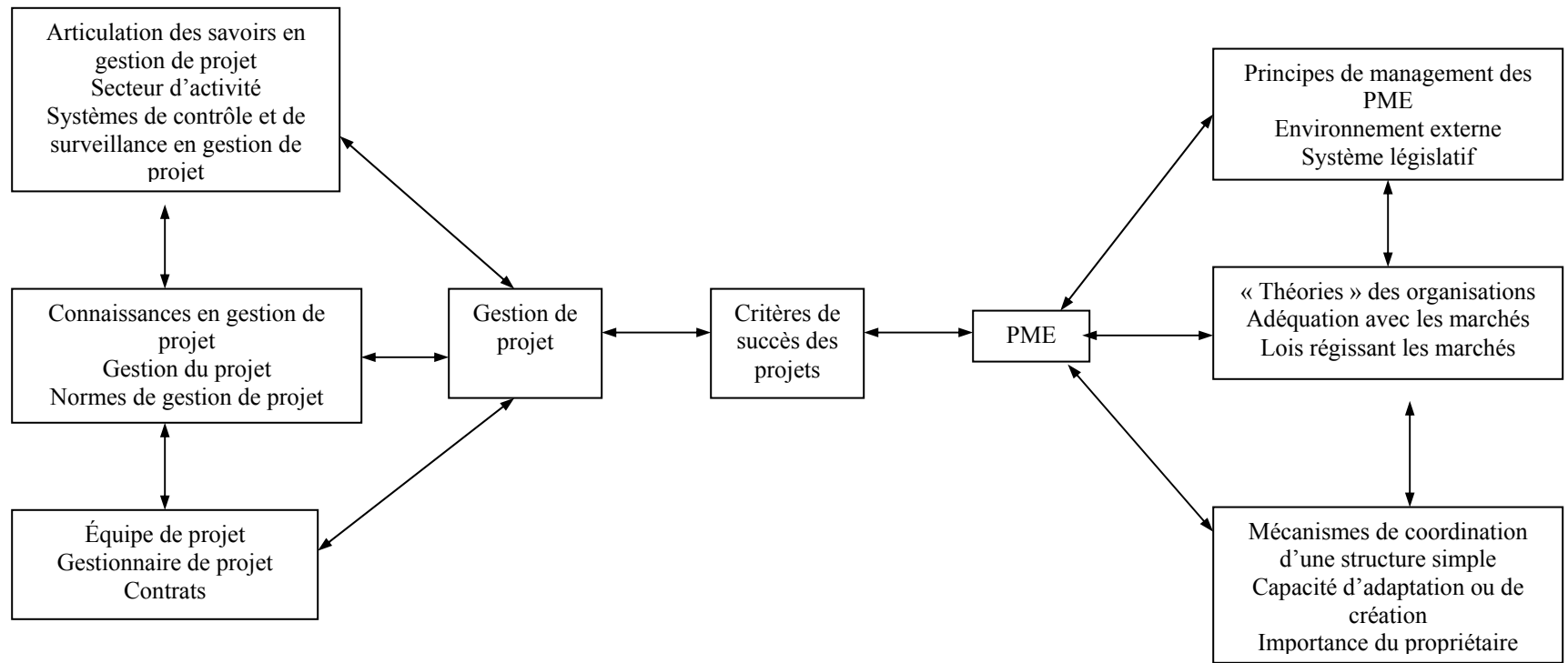


Figure 10. Lien entre le modèle et les critères de succès des projets.

Il est possible de positionner le succès des projets et plus précisément les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME dans chacune des colonnes des deux modèles proposés. Le succès des projets est une notion qui touche à l'ensemble des sphères d'un projet. La première colonne des deux modèles est représentée par les éléments suivants : mécanismes de coordination d'une structure simple, « théories » des organisations, principes de management et équipe de projet, connaissance en gestion de projet, articulation des savoirs en gestion de projet. Selon le type de gestion, il est possible que l'ensemble de l'équipe de projet soit intégrée dans la sélection des critères de succès des projets. Or, les mécanismes de coordination qu'on retrouve dans les PME ont un impact sur les méthodes de gestion qui sont implantées au sein de ces entreprises. Généralement, on retrouve peu de processus formalisés dans les entreprises de petites tailles, les activités sont plutôt réalisées de manière informelle (Gélinas & Bigras, 2004). Cette caractéristique des interactions internes des PME suppose qu'il n'y a pas de méthode formelle pour l'élaboration des critères de succès des projets des PME. L'élaboration des critères serait donc réalisée de manière informelle pour chaque projet. Lorsque les critères sont déterminés pour un projet, il est possible de croire que les critères définis dans les théories en gestion de projet sont repris par la PME. D'ailleurs, les institutions qui organisent et transmettent le savoir peuvent avoir une certaine influence sur le choix des critères de succès. En effet, le savoir transmis aux acteurs d'une PME peut les inciter à adopter certains critères plutôt que d'autres. Ainsi, les connaissances en gestion de projet, plus précisément les connaissances sur les

critères de succès des projets peuvent guider les acteurs de la PME dans le choix des critères de succès de leurs projets.

Dans la deuxième colonne des modèles, on retrouve la capacité d'adaptation ou de création, l'adéquation avec les marchés, l'environnement externe et le gestionnaire de projet, la gestion du projet, le secteur d'activité. En gestion de projet, le pouvoir est généralement détenu par le gestionnaire de projet et la grande flexibilité présente dans les PME partage en quelque sorte le pouvoir entre les divers acteurs de l'entreprise. Ces deux composantes m'incitent à supposer que le choix des critères de succès des projets des PME est réalisé de manière interactive et que le gestionnaire du projet n'est pas le seul à prendre part à cette activité, mais que d'autres individus qui œuvrent à l'interne ou à l'externe de la PME y participent également. La pression effectuée par l'environnement externe et les caractéristiques du secteur d'activité dans lequel se déroule le projet force les acteurs à orienter les critères de succès des projets en fonction des besoins des organisations clientes. Ainsi, il est probable que les PME doivent se conformer aux critères imposés par les grandes entreprises ou autres regroupements d'acteurs. Par contre, l'adéquation que chaque entreprise a avec son marché cible et la particularité de chaque projet, est une indication que les critères de succès des projets ne sont pas nécessairement les mêmes pour l'ensemble des projets et des PME.

Finalement, la dernière colonne des modèles fait interagir l'importance du propriétaire, les lois régissant les marchés, le système législatif et les contrats, les

normes de gestion de projet, les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet. De manière générale, les critères de succès peuvent être perçus comme des normes habilitantes et contraignantes. Les normes en gestion de projet sont établies par les organisations telles que le PMI afin d'aider les gestionnaires dans la gestion des projets et pour créer une certaine conformité au sein de cette discipline. Les normes de gestion de projet sont donc habilitantes, car elles fournissent un cadre de gestion et permettent de guider les acteurs dans leurs projets. Or, ces normes peuvent être contraignantes, car les acteurs doivent s'y conformer et les respecter. Au niveau des interactions concrètes, on retrouve l'importance du propriétaire et le contrat. Le propriétaire d'une PME a un pouvoir de sanction élevé dans l'entreprise. Le propriétaire de la PME a probablement un rôle important dans le choix des critères de succès des projets. Bien que les mécanismes de coordination au sein des PME et la grande capacité d'adaptation ou de création retrouvée dans ces entreprises confèrent un rôle important aux autres acteurs, le propriétaire a le pouvoir de trancher et la décision finale lui revient. Or, en gestion de projet, l'entreprise est généralement liée au client par un contrat. Ce contrat oblige l'entreprise à respecter certaines normes. Les normes énoncées dans le contrat ont une incidence sur le choix des critères de succès, car l'entreprise doit s'assurer de respecter les clauses incluses dans le contrat. De plus, la PME doit s'assurer de respecter les lois régissant les marchés et plus globalement le système légal du pays dans lequel elle œuvre. Cet ensemble de lois limite sûrement les critères de succès retenus par l'entreprise. La PME doit s'assurer que ces critères sont conformes aux lois établies par les gouvernements. De plus, les normes établies par le PMI ont



probablement une influence sur le choix des critères de succès des projets des PME. Il est possible qu'aucun acteur au sein de la PME ne soit membre du PMI et que les normes établies par cette organisation aient tout de même une influence dans la gestion des projets de cette entreprise. Les normes sont assimilées par de nombreuses entreprises de gestion de projet et forcent ainsi les PME à adopter ces mêmes normes.

La théorie de la structuration semble être pertinente pour cette étude. Tel qu'expliqué au début du chapitre, certains concepts clés ont été retenus afin de proposer un modèle théorique pour cette recherche. Deux concepts majeurs ont été jugés particulièrement pertinents pour cette recherche : la compétence des acteurs et la dualité du structurel. Le rôle des acteurs au sein des petites entreprises est très important et il devient particulièrement pertinent de reconnaître la compétence des acteurs lorsqu'on étudie ces organisations. Le même principe s'applique par rapport au rôle des membres d'une équipe de projet. Ainsi, ce concept de la théorie de la structuration joue un rôle central dans le modèle théorique proposé pour cette recherche.

Un des éléments les plus pertinents de la théorie de la structuration pour ce projet de recherche est la dualité du structurel. Cette dualité du structurel suppose que les actions produites et reproduites au niveau des interactions peuvent influencer le structurel et qu'à son tour le structurel influence les interactions. Ainsi, si on applique ce concept à l'objet d'étude de cette recherche, il est possible de supposer que les critères de succès des projets ont une influence sur les contextes d'élaboration des critères et que

ces contextes ont également une influence sur les critères retenus pour l'évaluation des projets. En d'autres termes, les contextes dans lesquels les projets sont réalisés auront un impact sur le choix des critères de succès de ces projets. Réciproquement, les critères retenus pour évaluer les projets auront également un impact sur les contextes dans lesquels les projets seront entrepris.

Cette dualité du structurel est illustrée à la figure 10 à l'aide de doubles flèches. Ces doubles flèches démontrent les boucles de rétroaction entre les différents éléments du modèle théorique suggéré pour expliquer l'objet d'étude. Ainsi, les critères de succès influencent les PME et la gestion de projet et ces deux éléments ont également une influence sur les critères de succès. Dans le même ordre d'idées, les éléments représentant chacun des modèles ont un impact sur les PME et sur la gestion de projet et réciproquement, les PME et la gestion de projet ont une influence sur les éléments représentant le modèle. Le modèle suggéré est donc dynamique et l'ensemble du modèle est interrelié et doit être compris dans sa globalité.

## **CHAPITRE 3**

---

### **CADRE OPÉRATOIRE**

## **CHAPITRE 3**

---

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Cette recherche a pour objectif de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. Cet objectif de recherche peut être divisé en sous-objectifs ; l'élaboration de ces sous-objectifs permettra de mieux saisir les indicateurs permettant de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets. Ces sous-sections sont dérivées des modèles suggérés pour élaborer la théorie.

#### 3.1 Rôle joué par la PME

Le modèle théorique suggère que deux éléments ont un impact sur les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME : la PME et la gestion de projet. Le premier sous-objectif est donc d'explorer le rôle joué par la PME dans les contextes d'élaboration des critères de succès. Le premier sous-objectif sera subdivisé en trois sous-sections : les interactions concrètes, les leviers d'action et les propriétés structurelles. Tel que défini dans le cadre conceptuel, le niveau des interactions concrètes regroupe les trois éléments suivants : mécanismes de coordination d'une structure simple, la capacité d'adaptation ou de création de ces entreprises ainsi que

l'importance du propriétaire au sein des petites entreprises. Compte tenu des mécanismes de coordination associés à leur structure simple, les PME sont reconnues pour implanter un nombre limité de processus formels et pour avoir une gestion plutôt informelle (Gélinas & Bigras, 2004). Cette caractéristique des PME suggère qu'elles ne suivent pas toujours les mêmes procédures pour établir les critères de succès de leurs projets. De plus, cela implique que les PME n'établissent pas nécessairement de critères de succès pour leurs projets. Ces constatations mènent aux deux propositions suivantes :

*Proposition 1 : Des critères de succès ne sont pas systématiquement élaborés pour tous les projets des PME.*

*Proposition 2 : Il n'existe pas de méthode formalisée d'élaboration des critères de succès des projets au sein des PME. Les critères sont élaborés de manière informelle.*

Le deuxième élément au niveau des interactions concrètes est la capacité d'adaptation ou de création des PME. Cette capacité d'adaptation ou de création se traduit généralement par une grande flexibilité au sein de l'entreprise ; cette flexibilité a lieu tant à l'interne de l'entreprise que dans ses rapports avec l'environnement externe. La capacité d'adaptation ou de création des PME indique que ces dernières peuvent agir de manière différente dans divers projets. Cela indique également des pratiques propres à chaque entreprise plutôt que des pratiques standards pour l'ensemble des entreprises. Cette caractéristique des PME amène l'élaboration de deux autres propositions :

*Proposition 3 : Les critères de succès des projets des PME varient d'une PME à l'autre.*

*Proposition 4 : L'environnement interne des PME a un rôle à jouer dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets.*

Finalement, on retrouve l'importance du propriétaire comme troisième élément au niveau des interactions concrètes pour les PME. Au sein des PME, le propriétaire occupe une place centrale et la prise de décision lui revient généralement (Gélinas & Bigras, 2004). Le propriétaire est omniprésent dans toutes les sphères de l'entreprise. Cette omniprésence indique que le propriétaire joue probablement un rôle important dans l'élaboration des critères de succès des projets. Ainsi, il est possible de déterminer la cinquième proposition :

*Proposition 5 : La décision finale dans le choix des critères de succès des projets des PME est prise par le propriétaire de la PME.*

La deuxième section du modèle théorique pour les PME regroupe les trois éléments du niveau des leviers d'action. Le premier élément est les lois régissant les marchés. Les PME doivent se conformer à ces lois lorsqu'elles transigent pour leurs projets ainsi que dans leur gestion en général. Ainsi, les PME doivent respecter ces lois, ce qui limite parfois leur capacité d'action et limite les stratégies de l'entreprise. Également, les lois peuvent offrir un cadre de gestion habilitant pour les PME. Ces lois peuvent également avoir un rôle dans la détermination des critères de succès.

*Proposition 6 : Les lois existantes limitent le choix des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 7 : Les lois existantes sont un guide dans le choix des critères de succès des projets des PME.*

Le deuxième élément de cette section est l'adéquation avec les marchés. Afin de demeurer compétitives, les PME doivent se tailler une place dans l'industrie dans laquelle elles œuvrent. La diversité des marchés offre diverses possibilités pour les

PME, mais il incombe à ces dernières de trouver le créneau dans lequel elles désirent œuvrer. Les caractéristiques de chaque industrie ont un impact sur les décisions prises au sein des PME.

*Proposition 8 : Les caractéristiques des marchés influent sur le choix des critères de succès des projets des PME.*

Finalement, le dernier élément est les « théories » des organisations. Ces théories supposent que la structure des petites entreprises est différente de la structure des grandes entreprises<sup>64</sup> (Mintzberg, 1982). Les mécanismes de coordination liés à la structure particulière des PME entraînent des aspects différents dans la gestion de ces entreprises, ainsi la proposition suivante peut être élaborée :

*Proposition 9 : Les mécanismes de coordination associés à la structure des PME ont un rôle à jouer dans la détermination des critères de succès des projets.*

La dernière section pour les PME regroupe les éléments du niveau des propriétés structurelles. L'organisation du système législatif est un premier élément pouvant exercer une influence dans la détermination des critères de succès des projets des PME. Les PME doivent répondre de leurs actes devant la loi et les instances gouvernementales implantant ces lois. À titre d'exemple, si elles sont sélectionnées, elles doivent se soumettre aux processus de vérification du gouvernement fédéral. Elles sont donc en constante interaction avec ces instances gouvernementales.

*Proposition 10 : Les critères de succès des projets des PME peuvent découler des interactions de ces dernières avec les acteurs du système législatif.*

---

<sup>64</sup> Je précise que la référence aux structures pour cette proposition doit être comprise selon la définition de Mintzberg (1982).

L'environnement externe a une incidence sur les PME. Ces dernières doivent s'adapter à l'environnement dans lequel elles œuvrent. Chacun des éléments de l'outil nommé PESTEL peut avoir un impact dans la détermination des critères de succès des projets.

*Proposition 11 : Les facteurs politiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 12 : Les facteurs économiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 13 : Les facteurs sociodémographiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 14 : Les facteurs technologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 15 : Les facteurs écologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 16 : Les facteurs légaux caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

En dernier lieu, pour cette section, on retrouve les principes de management des PME. Les théories des organisations expliquent les différences de gestion entre les petites entreprises et les entreprises de plus grande taille. Tel qu'expliqué précédemment, les principes de management des PME permettent aux personnes qui les étudient de mieux comprendre les actions prises au sein de ces entreprises. Ainsi, les principes de management des PME peuvent possiblement nous aider à comprendre les contextes entourant l'évaluation des projets.



*Proposition 17 : Les principes de management des PME peuvent aider à comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets de ces entreprises.*

### 3.2 Rôle joué par la gestion de projet

Le deuxième sous-objectif est lié à la gestion de projet : explorer le rôle joué par la gestion de projet dans les contextes d'élaboration des critères de succès. Tout comme pour le premier sous-objectif, une division en trois sections est proposée : les interactions concrètes, les leviers d'action et les propriétés structurelles. Le premier élément pour les interactions concrètes est l'équipe de projet. Une des caractéristiques de la gestion de projet est la présence d'une équipe de projet (parfois multidisciplinaire) dont les membres travaillent ensemble pour réaliser le projet. La présence d'équipes de projet crée généralement un environnement interactif au sein des projets.

*Proposition 18 : Le choix des critères de succès des projets des PME est réalisé de manière interactive et implique plusieurs acteurs.*

Le deuxième élément au niveau des interactions concrètes est le rôle du gestionnaire de projet. Ce dernier est identifié au sein d'un projet comme détenant un pouvoir de décision qui n'est pas accordé à l'ensemble des membres de l'équipe de projet. Selon les projets, le pouvoir du gestionnaire de projet sera plus ou moins étendu.

*Proposition 19 : Le gestionnaire de projet joue un rôle important dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME.*

Les contrats est le troisième élément pour les interactions concrètes. Les clauses du contrat restreignent les pouvoirs de l'équipe de projet. Certaines clauses du contrat

forcent l'équipe de projet à réaliser des tâches particulières ou à adopter certaines manières de gérer.

*Proposition 20 : Les clauses des contrats imposent certains critères de succès des projets des PME.*

Au niveau des leviers d'action, les trois éléments sont les normes en gestion de projet, la gestion du projet et les théories en gestion de projet. Les normes en gestion de projet sont généralement élaborées par les regroupements professionnels, tels que le PMI. Ces normes se veulent en quelque sorte les meilleures manières de gérer les projets pour rendre la gestion plus efficace. Ces normes touchent à l'ensemble des aspects de la gestion de projet. Des normes sont énoncées pour l'évaluation des projets.

*Proposition 21 : Le choix des critères de succès des projets des PME est influencé par les normes établies par les regroupements professionnels de cette discipline.*

Par définition, un projet est unique (PMI, 2004), ce qui implique que certains aspects de la gestion d'un projet en particulier différeront de la gestion des autres projets. Les particularités d'un projet ont un impact sur la gestion du projet globalement. Ainsi, l'évaluation des projets n'est pas nécessairement la même pour tous les projets, ce qui m'amène à élaborer la proposition 22.

*Proposition 22 : Les critères de succès des projets des PME varient d'un projet à l'autre.*

Finalement, dans la même veine que les normes en gestion de projet, les théories élaborées par le domaine académique ainsi que les connaissances transmises grâce au savoir commun en gestion de projet peuvent avoir une influence sur la manière de gérer les projets. Les théories découlant de la sphère académique peuvent inciter ceux qui les

connaissent à les mettre en pratique. Les connaissances transmises peuvent également inciter les individus à adopter de nouvelles pratiques.

*Proposition 23 : Les connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets*

*Proposition 24 : Les théories ou les résultats de recherches académiques sur la gestion de projet peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets*

Dans la recension des écrits en gestion de projet, certaines théories sur cette discipline ont été relevées. Les critères de succès, qui découlent des théories, s'appliquant le plus à l'objet d'étude seront repris afin de former des sous-propositions.

*Proposition 24a : Le respect du budget, des échéanciers et la qualité sont des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 24b : La satisfaction des parties prenantes est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24b1 : La satisfaction des clients est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24b2 : La satisfaction de l'équipe de projet est un critère de succès des projets des PME*

*Proposition 24b3 : La satisfaction des utilisateurs est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24c : La productivité est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24d : La profitabilité est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24e : Le respect de l'envergure du projet est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24f : Le respect des valeurs de l'entreprise est un critère de succès des projets des PME.*

*Proposition 24g : L'utilisation de nouvelles technologies est un critère de succès des projets des PME.*

Le savoir en gestion de projet, le secteur d'activité et les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet représentent les trois éléments des propriétés structurelles pour le deuxième sous-objectif. Le savoir en gestion de projet regroupe l'ensemble des connaissances pratiques et théoriques qui touchent cette discipline. Le savoir peut être transmis par les institutions d'enseignement, les regroupements professionnels, les consultants ou par les pairs. Le savoir en gestion de projet inclut des connaissances sur l'évaluation des projets.

*Proposition 25 : Le savoir en gestion de projet, transmis par les institutions d'enseignement, les regroupements professionnels, les consultants ou par les pairs, a une influence dans le choix des critères de succès des projets des PME.*

Les projets sont réalisés dans des secteurs d'activités spécifiques qui ont leurs propres caractéristiques. Les PME doivent s'adapter aux secteurs dans lesquels elles œuvrent. Chacune des forces de l'industrie dans laquelle l'entreprise évolue peut avoir un impact sur l'élaboration des critères de succès des projets (selon les sept forces assimilées au modèle de Porter (1982)).

*Proposition 26a : Les conditions d'entrée et de sortie de l'industrie jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26b : Le degré de rivalité entre les firmes existantes dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26c : Le pouvoir de négociation ou d'achat des clients dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26d : Le pouvoir de négociation ou d'achat des fournisseurs dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26e : La présence de produits substitués dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26f : Le pouvoir des gouvernements dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

*Proposition 26g : Le pouvoir des groupes de pression dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.*

Le dernier élément, les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet sont dictés par les regroupements professionnels. Ces systèmes balisent à l'occasion la diffusion des connaissances en gestion de projet. Ainsi, les gestionnaires de projet entrent parfois en contact avec ces regroupements professionnels qui instaurent ces systèmes de contrôle et de surveillance. Leurs pratiques de gestion peuvent donc être influencées par ces systèmes.

*Proposition 27 : Les systèmes de contrôle et de surveillance instaurés par les regroupements professionnels jouent un rôle dans l'élaboration des critères de succès des projets des PME.*

### 3.3 Conclusion

Selon le modèle théorique proposé pour cette recherche, on retrouve 27 indicateurs principaux des contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME. Ces indicateurs ont été traduits en propositions. À leur tour, ces propositions peuvent être traduites en questions qui formeront le questionnaire utilisé pour sonder le terrain afin de répondre à l'objectif de recherche. L'annexe A résume les indicateurs, les propositions, ainsi que les questions qui peuvent émaner de chaque proposition. Les

questions d'entrevue seront ensuite regroupées afin d'obtenir le questionnaire qui sera utilisé pour cette recherche. L'annexe B illustre la manière dont les propositions ont été regroupées pour former les questions. Une copie du questionnaire d'entrevue est à l'annexe C.

Ce chapitre a permis de traduire le modèle conceptuel en indicateurs concrets qui pourront être testés sur le terrain. Les indicateurs sont dérivés en propositions, qui à leur tour sont dérivées en questions. Les indicateurs ont été regroupés en deux groupes afin de représenter les deux sous-objectifs de cette recherche : (1) explorer le rôle joué par la PME dans les contextes d'élaboration des critères de succès et (2) explorer le rôle joué par la gestion de projet dans les contextes d'élaboration des critères de succès. Une attention particulière a été apportée afin que les indicateurs représentent l'ensemble des éléments du cadre théorique. Or, il est possible que de nouveaux indicateurs soient intégrés pendant la recherche afin de mieux représenter l'objet d'étude. Jusqu'à maintenant, une recension des écrits sur l'objet de recherche a été réalisée, un cadre théorique a été proposé et ce cadre a été traduit en termes concrets afin de permettre sa vérification sur le terrain. La prochaine étape proposera une méthodologie pour cette recherche.

## **CHAPITRE 4**

---

## **MÉTHODOLOGIE**

## CHAPITRE 4

---

### MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie de recherche retenue pour ce mémoire. La méthodologie de la recherche explique les stratégies et les techniques qui seront utilisées pour répondre à la problématique spécifique de la recherche par l'entremise du cadre conceptuel défini précédemment. Dans la première section, j'expliquerai les principes de méthodologies relatifs à cette recherche. La deuxième section sera consacrée à la description de la méthode de cueillette des informations. La troisième section portera sur l'objet concret de la recherche et sera suivi par quelques explications sur la manière dont les résultats ont été analysés. Finalement, les principales limites de cette recherche seront expliquées dans la dernière section de ce chapitre.

#### 4.1 Principes de méthodologie

Yin (2003) explique que toutes les stratégies de recherche possèdent certains avantages et désavantages. La stratégie de recherche à retenir est déterminée selon trois éléments : le type de question de recherche, le niveau de contrôle que le chercheur possède face à l'objet d'étude et le niveau de concentration sur les événements passés



versus les événements plus récents (Yin, 2003). Yin (2003) a comparé diverses stratégies de recherche (expérience, sondage, analyse documentaire, recherche historique et étude de cas) avec ces trois éléments. Premièrement, pour le type de question de recherche, le chercheur doit se demander à quel type de question il tente de répondre (quoi, qui, où, combien, comment, pourquoi). Si la question de recherche tente de répondre aux questions quoi, où, qui ou encore combien, deux stratégies s'offrent au chercheur, le sondage ou la recherche documentaire. Par contre, si la question de recherche tente de répondre aux questions pourquoi ou comment, alors les stratégies de l'expérimentation, de la recherche historique ou de l'étude de cas sont plus adaptées pour répondre à ce type de questions de recherche (Yin, 2003). Ma question de recherche tente de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME, cette question essaie donc de répondre à la question : comment les critères sont établis? Dans un deuxième temps, ma question de recherche cherche à comprendre quels sont les critères de succès des projets des PME. La stratégie de recherche devra donc être choisie parmi l'expérimentation, l'analyse historique et l'étude de cas. Ensuite, les deux autres éléments à considérer sont le niveau de contrôle dont le chercheur dispose sur l'objet d'étude ainsi que l'importance accordée aux événements historiques versus les événements récents. Lorsque le chercheur possède un grand niveau de contrôle sur l'objet d'étude et qu'il peut le modifier, l'expérimentation sera préférée. Finalement, si l'objet d'étude n'est plus accessible (par exemple, les personnes impliquées sont décédées), la recherche historique sera privilégiée comme stratégie de recherche. La recherche historique et l'étude de cas utilisent plusieurs

techniques semblables, mais l'étude de cas ajoute généralement l'observation directe et l'entrevue (Yin 2003). L'étude de cas sera donc utilisée lorsque la recherche porte sur des événements récents et que le chercheur ne peut pas manipuler l'objet d'étude. Il est évident que dans le cas de la recherche sur les critères de succès des projets des PME, les événements sont récents et l'objet d'étude ne peut pas être modifié, la stratégie de recherche tend donc à s'orienter vers l'étude de cas.

Il est important de définir en quoi consiste l'étude de cas avant de poursuivre la discussion sur cette stratégie de recherche. Yin (2003) propose une définition en deux parties. Premièrement, il explique que l'étude de cas est une stratégie de recherche qui étudie un phénomène actuel dans son contexte réel et plus précisément lorsque les limites entre le phénomène lui-même et l'environnement dans lequel il se produit sont difficiles à distinguer. Dans la deuxième partie de la définition, Yin (2003) explique que l'étude de cas ne se limite pas à une méthode de collecte des données, mais qu'elle consiste à un processus complet de recherche. Quelques précisions supplémentaires peuvent être apportées : l'étude de cas peut comprendre l'étude d'un ou de plusieurs cas et l'étude de cas peut inclure quelques résultats de nature quantitative. Eisenhardt (1989) souligne également que cette approche de recherche fait généralement appel à diverses méthodes de collecte de données (documentation, entrevues, observations, etc.). Mucchielli (2004) propose la définition suivante pour l'étude de cas : « La méthode de l'étude de cas consiste donc à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le

chercheur s'intéresse » (p.92). L'étude de cas peut être utilisée pour différents objectifs, tels que décrire, tester une théorie ou encore créer une théorie (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) précise que ce type de méthode de recherche est particulièrement adapté aux nouveaux thèmes de recherche. Ainsi, la recherche sur les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME est une recherche exploratoire, car il ne semble pas exister de recherches sur cet objet de recherche. Tandis que les expériences en laboratoire tentent d'isoler un phénomène de son environnement externe, l'étude de cas favorise l'inclusion de l'environnement externe et du contexte dans lequel évolue le sujet d'étude dans la recherche (Eisenhardt, 2007). Gagnon (2005) indique que les forces de l'étude de cas sont de « fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (p. 3). Selon Mucchielli (2004), « un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales » (p. 92).

Eisenhardt (1989) présente les étapes à suivre pour la création de théorie à partir de l'étude de cas. Elle précise que cette méthode est appropriée pour les champs de recherche relativement inexplorés. Bien que l'objectif de cette recherche ne soit pas la création de théories, la méthodologie présentée s'adapte bien aux recherches de type exploratoire. La première étape est la définition de la problématique de la recherche ;

Eisenhardt (1989) précise que la problématique peut changer tout au long de la recherche. L'étape suivante consiste à choisir les cas étudiés. Dans les recherches basées sur l'étude de cas, l'échantillon n'a pas à être statistiquement représentatif de la population. Les cas sont choisis pour leur apport théorique à la recherche ; l'objectif est de choisir des cas qui permettent de reproduire et d'expliquer la théorie émergente de la recherche. Une fois sur le terrain, le chercheur doit prendre des notes qui décrivent tout ce qui se produit ainsi que ses impressions. Ces notes permettent au chercheur de s'ajuster entre chaque étude de cas en modifiant les questions posées, si le chercheur effectue des entrevues par exemple. À tout moment pendant la recherche, des thèmes de recherche peuvent être ajoutés si le chercheur le désire ; ce type de recherche n'est pas réalisé de manière linéaire. Eisenhardt (2007) précise d'ailleurs que les entrevues sont une bonne technique de collecte de données lorsque le phénomène analysé est de nature épisodique et se produit peu fréquemment. Lorsque l'ensemble des données sont collectées, le chercheur peut commencer l'analyse. Pour ce faire, diverses techniques existent, dont la recherche de profils semblables dans plusieurs cas. Le chercheur peut choisir une dimension particulière et tenter de la retrouver dans plusieurs cas, pour ce faire, il peut utiliser une matrice pour comparer les cas et les croiser avec les dimensions. Eisenhardt (1989) propose aussi une autre technique : celle-ci consiste à comparer deux cas et à relever les similarités et les disparités entre ces deux cas. Cette technique permet de mettre en relief des similitudes plus subtiles. Une troisième technique consiste à analyser les cas individuellement et de faire ressortir les profils dans chacun des cas, puis de les comparer aux profils des autres cas. Les profils qui seront présents dans

plusieurs cas permettront au chercheur de proposer des conclusions qui auront plus de poids dans la création de théories (Eisenhardt, 1989). Des hypothèses ressortiront de ces analyses. La formation de ces hypothèses est réalisée en deux parties : premièrement, la redéfinition des construits et deuxièmement, l'identification des éléments qui appuient ces construits. Afin d'assurer la validité du construit, le chercheur appuiera ses dires par plusieurs sources et cas (Eisenhardt, 1989). D'ailleurs, le chercheur devra s'assurer que ces hypothèses ne sont pas en contradiction avec la documentation existante ; si c'est le cas, le chercheur devra tenter de comprendre les causes de cette contradiction. La découverte de documentation contradictoire pousse le chercheur à être plus novateur et plus créatif dans le processus d'élaboration de théories (Eisenhardt, 1989). À l'opposé, des recherches antérieures dont les résultats sont orientés dans la même direction que ceux avancés par le chercheur apportent plus de crédibilité à la recherche. Un défi avec ce type de recherche est de savoir quand arrêter d'ajouter de nouveaux cas et quand arrêter de lier la théorie et les données. Dans le premier cas, le chercheur doit arrêter d'ajouter des cas, lorsqu'il y a saturation des données, c'est-à-dire lorsque les cas additionnels n'apportent plus de nouveaux éléments à la recherche. Le but de la recherche par étude de cas est de développer des théories (ou de permettre de mieux comprendre un nouveau thème de recherche) et non de valider une théorie existante, il est donc pertinent de se baser sur un échantillonnage théorique plutôt que sur un échantillonnage statistiquement représentatif (Eisenhardt, 2007). Un échantillonnage théorique suppose que les cas sont choisis parce qu'ils sont intéressants pour la création de théories. Eisenhardt (1989) propose que la saturation est généralement atteinte entre

quatre et dix cas. Dans certaines situations, un seul cas peut suffire, mais il est généralement préférable d'étudier plusieurs cas afin de fournir des bases plus solides pour la création de théories (Eisenhardt, 2007). Pour le deuxième défi, Eisenhardt (1989) suggère que le processus itératif doit arrêter lorsque l'apport à la théorie devient minime.

Comme toute technique de recherche, l'étude de cas a quelques faiblesses. L'étude de cas a, dans le passé, été discréditée par certains chercheurs. Yin (2003) offre trois explications et réponses à ces critiques. Il indique que la plus grande critique envers l'étude de cas a été le manque de rigueur observé dans certaines études de cas, ce qui a pu entraîner certains biais. Yin (2003) tente de répondre à ce problème en suggérant une méthodologie précise pour l'étude de cas. Yin (2003) soulève également la possibilité que certains individus aient confondu l'étude de cas comme méthode de recherche et les études de cas académique qui sont un outil pédagogique et dans lesquelles des situations particulières sont introduites afin de favoriser l'apprentissage des étudiants. Une deuxième critique fréquemment adressée aux études de cas est qu'elles ne fournissent pas les bases scientifiques suffisantes pour permettre la généralisation des théories (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Yin (2003) explique, que tout comme pour l'expérimentation, les études de cas permettent la généralisation de propositions théoriques, mais pas la généralisation de phénomènes à des populations complètes. La dernière critique que Yin (2003) expose est que l'étude de cas mène à des rapports de recherche complexes et pratiquement inaccessibles. Eisenhardt (1989) souligne, elle aussi, que la quantité faramineuse de données peut inciter le chercheur à proposer des théories très étoffées et

détaillées, mais qui sont complexes et peu accessibles. De plus, le grand nombre de données peut apporter une difficulté au niveau de la sélection des données pertinentes et des relations les plus importantes ; le chercheur peut avoir de la difficulté à trancher entre les éléments importants et ceux qui sont plus secondaires. Cette critique est justifiée pour les études de cas réalisées dans le passé. Or, la méthodologie liée à l'étude de cas est désormais beaucoup plus élaborée et précise et les rapports de recherche devraient être clairs et accessibles (Yin, 2003). Langley (1999) souligne que les données recueillies dans un contexte d'organisation possèdent diverses caractéristiques qui rendent leur analyse complexe. Elle indique qu'il est difficile pour un chercheur qui amasse des données processuelles de nature qualitative d'isoler réellement son objet d'étude, d'autant plus qu'une des raisons principales dans le choix de la méthode qualitative est de tenir compte du contexte entourant l'objet d'étude. L'étude de cas favorise le développement de construits et de propositions théoriques qui sont vérifiables (Eisenhardt, 2007). Eisenhardt (1989) souligne que l'étude de cas est appropriée aux domaines de recherche qui sont encore peu développés et pour lesquels on possède peu de données et de théories parce que cette technique de recherche ne s'appuie pas nécessairement sur des résultats ou des théories déjà existantes. Eisenhardt (2007) ajoute que la justification pour l'utilisation de l'étude de cas comme technique de recherche se fonde généralement sur l'argumentation que les méthodes qualitatives permettent une meilleure compréhension des phénomènes sociaux complexes que les méthodes quantitatives. Cette technique de recherche est particulièrement utile dans les domaines de recherche qui sont jeunes et en développement (Eisenhardt, 2007). Ainsi, il apparaît

évident que l'étude de cas est appropriée à cette recherche sur les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME. En effet, les recherches sur les critères de succès ne sont pas parvenues à un consensus sur les critères les plus pertinents à la gestion de projet. Ensuite, bien que les recherches sur les PME prennent de plus en plus d'expansion, ce domaine de recherche demeure relativement jeune si on le compare à d'autres sphères de recherche en gestion. Finalement, il n'existe pratiquement aucune recherche sur ces deux thèmes de recherche combinés. Cette recherche est donc de nature exploratoire et l'étude de cas semble être une méthode de recherche appropriée pour ce type d'étude.

Grawitz (1996) explique que :

les recherches en sciences sociales sont orientées vers ce que l'homme pense, éprouve, croit, redoute, espère, ce à quoi il aspire, comment il se considère, agit et réagit, ce dont il se croit capable, c'est-à-dire en bref ses opinions et ses attitudes, ses motivations, ses aptitudes et sa personnalité (p. 455).

Ainsi, il est facile de concevoir que des techniques d'interactions directes avec les individus participant à la recherche sont intéressantes pour permettre de mieux comprendre l'objet d'étude. Grawitz (1996) précise que sur le plan de l'intérêt des résultats, il faut que la technique utilisée ne permette pas seulement d'obtenir des résultats justes et conformes à la réalité, mais qu'elle permette d'obtenir des informations riches et originales et que ces informations puissent mener à la généralisation d'explications. Shaw (1999) affirme également que les humains, lorsqu'ils sont impliqués dans un processus de recherche peuvent penser, comprendre,



argumenter à propos de leur propre comportement et manière d'agir et qu'ils peuvent avoir une opinion sur diverses situations. Pour ces raisons, ils devraient être impliqués dans un processus de recherche qui cherche à comprendre certains phénomènes créés par les humains. Hill et Wright (2001) expliquent que du point de vue ontologique, en recherche qualitative, il est essentiel de considérer comment les humains perçoivent le monde et de comprendre leur réalité. Ces auteurs affirment que l'épistémologie de la recherche qualitative implique que le chercheur interagisse directement avec les participants de la recherche et que la distance entre le chercheur et les participants doit être réduite.

Dans les paragraphes qui précèdent, j'ai montré l'apport de l'étude de cas pour les recherches visant la création de théories et les recherches exploratoires. Le caractère exploratoire de cette recherche justifie l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche. Des chercheurs qui s'intéressent aux petites entreprises ajoutent que l'étude de ces entreprises est sujette à des techniques de recherche qualitative (Carson et al., 1998 ; Ekanem, 2007 ; Gilmore et al., 2001 ; Harker & Van Akkeren, 2002; Hill & Wright, 2001 ; Leavy, 1994, O'Donnell & Cummins, 1999 ; Shaw, 1999). Shaw (1999) rapporte que la documentation sur les PME favorise des méthodes de recherche qualitative. Carson et al. (1998) soutiennent qu'une approche de recherche qualitative est mieux adaptée pour comprendre les contextes entourant les prises de décisions dans les petites et moyennes entreprises. Churchill et Lewis (1986) précisent que les recherches sur les PME ne visent généralement pas la vérification de théories. L'objectif de la

présente recherche est de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME du secteur des services. L'importance jouée par les gestionnaires de PME dans la détermination des critères de succès des projets des PME ainsi que la nature exploratoire de la recherche invitent à opter pour l'étude de cas comme stratégie de recherche.

#### 4.2 Méthode de cueillette des informations

Il existe quelques méthodes de cueillette des informations associées à l'étude de cas. La méthode préconisée pour cette recherche sera précisée dans cette section. Certaines données ne peuvent pas être observées, telles que les pensées et les sentiments. Patton (1990) explique que dans certains cas, des techniques de recherche qui ne favorisent pas l'interaction avec les participants, ne sont pas appropriées et que le chercheur devrait employer des techniques de recherche comme l'entrevue. L'entrevue permet au chercheur de comprendre les perspectives des participants à la recherche (Patton, 1990). La méthode de cueillette d'informations retenue pour cette recherche est l'entrevue semi-structurée. Patton (1990) nomme ce type d'entrevues « *interview guide approach* » (p. 280). Avec ce type d'entrevue, les sujets de discussion (les questions) sont déterminés, mais l'ordre dans lequel ils seront abordés varie selon les entrevues. Également, la formulation des questions est libre et peut varier d'une entrevue à l'autre. Ekanem (2007) ajoute que l'entrevue semi-structurée permet de suivre un canevas d'entrevue flexible quant à l'ordre dans lequel les sujets de discussion sont abordés et qui permet également un suivi constant tout au long de l'entrevue. Patton (1990) relève

que cette méthode de collecte des informations augmente le niveau de compréhension des données. Également, les entrevues ressemblent à une conversation. Par contre, la liberté accordée au chercheur quant à la formulation des questions peut entraîner des réponses relativement différentes des répondants (Patton, 1990). Le chercheur doit donc porter une attention particulière à la formulation des questions lors des entrevues afin de conserver une certaine uniformité entre les répondants. Gilmore et al. (2001) rapportent que les entrevues semi-structurées et les entrevues non-structurées ont été identifiées comme des méthodes efficaces de collecte de données auprès des gestionnaires de PME.

Patton (1990) explique que les questions doivent être posées de manière ouverte afin de limiter les suggestions de réponses et de permettre l'émergence de nouveaux concepts. Les entrevues de cette recherche ont été enregistrées et les propos des participants ont été retranscrits mot à mot. Tel que précisé par Patton (1990), la quantité d'informations générées lors des entrevues exigent que l'analyse des données commence dès la première entrevue. En effet, immédiatement après une entrevue, le chercheur doit noter ses observations ainsi que ses commentaires spécifiques à l'entrevue (Patton, 1990). Une telle approche permet au chercheur de s'adapter tout au long de la recherche. Carson & al. (1998) précisent que le chercheur doit adapter sa recherche selon les nouveaux concepts émergeant. Ainsi, la grille d'entrevue utilisée n'est pas statique et de nouvelles questions se sont ajoutées au cours de cette recherche. De nouveaux éléments liés aux contextes d'élaboration des critères et aux critères ont émergé lors des premières entrevues et ces éléments ont été repris pour les entrevues subséquentes.

### 4.3 Objet concret

La méthode de recherche étant spécifiée, je peux maintenant identifier l'objet concret de cette recherche. Ainsi, tel que spécifié à maintes reprises, l'objet d'étude porte sur des petites entreprises gérant des projets dans le domaine des services. Afin d'avoir l'assurance que les entreprises retenues pour cette recherche soient représentatives et riches en informations liées à la problématique de la recherche, une méthode de sélection axée sur des critères de sélection a été retenue (Patton, 1990). Le choix des entreprises constituant l'échantillon pour cette recherche a reposé sur les critères de sélection suivants. Tel que précisé dans la problématique spécifique de la recherche, les entreprises doivent être du secteur des services et doivent gérer des projets. Les entreprises participantes doivent être en activité depuis au moins trois ans. Ce critère est retenu pour deux raisons : (1) tel qu'expliqué par Gilmore et al. (2001), les entreprises qui démarrent sont généralement très volatiles et ne représentent pas nécessairement l'ensemble des entreprises et ; (2) il importe de trouver des participants qui comprennent les enjeux liés aux critères de succès des projets à moyen et long terme. Ce critère est inspiré de Shaw (1999) qui dans le cadre d'une recherche sur le réseautage des PME, précise qu'elle cherche des entreprises de plus de trois ans afin que les participants comprennent bien l'importance à long terme du réseautage pour l'entreprise. Les contraintes budgétaires imposent que les entreprises soient localisées dans la région de l'Outaouais ou de Montréal. La recherche porte sur les petites entreprises, la taille des entreprises est donc primordiale. Industrie Canada (2007) explique que la taille d'une entreprise se définit de plusieurs manières. Industrie Canada et Statistique Canada

utilisent le nombre d'employés (Industrie Canada, 2007) ; cette méthode de calcul a été retenue pour cette recherche. Une petite et moyenne entreprise compte moins de 500 employés, une petite entreprise productrice de biens compte moins de 100 employés, une petite entreprise de services a moins de 50 employés et une micro-entreprise comporte moins de 5 employés (Industrie Canada, 2007). Afin de limiter l'étendue de l'échantillon, les entreprises<sup>65</sup> devront répondre à la définition de petite entreprise du secteur des services d'Industrie Canada, c'est-à-dire moins de 50 employés. Les critères de sélection peuvent être résumés ainsi :

- Entreprise du secteur des services
- Entreprise qui gère des projets
- Entreprise en affaires depuis au moins trois ans
- Entreprise localisée dans la région de l'Outaouais ou de Montréal
- Entreprise de 50 employés ou moins

Eisenhardt (2007) soutient que le nombre de cas varie généralement entre quatre et dix cas. Pour cette recherche, un cas est entendu par une personne interrogée. Les personnes visées au sein des entreprises sont les propriétaires de l'entreprise. Le nombre de cas pour cette recherche a été de 11, j'ai cessé d'ajouter des cas lorsque la saturation des données a été perçue. Il est important de souligner que les cas ont été retenus pour leur apport potentiel à la recherche et non pas parce qu'ils représentent statistiquement la

---

<sup>65</sup> Il est à noter que les entreprises dont le mode de propriété est la coopérative ont été exclues de l'échantillon. Ces entreprises ont une structure juridique différente et les cadres conceptuel et opératoire proposés ne s'adaptent pas à ces entreprises.

population de PME de la région de l’Outaouais ou de Montréal. En résumé, 11 entrevues avec des propriétaires de petites entreprises<sup>66</sup> (50 employés ou moins) du secteur des services réalisant des projets, de la région de l’Outaouais ou de Montréal, dont l’entreprise est en affaires depuis au moins trois ans ont été réalisées pour cette recherche. La durée des entrevues a varié entre 60 et 120 minutes. Le type d’entreprise visé était relativement large, à condition de respecter les critères de sélection énoncés précédemment. Les entreprises provenaient de divers secteurs d’activités qui peuvent être regroupés parmi les suivants<sup>67</sup> : consultation (1), informatique (3), communication (1), loisir et culture (2), traduction (2), restauration (1), organisation d’événements (1). La méthode de recrutement a été réalisée à l’aide de communication par courrier électronique et contacts téléphoniques. Un communiqué a été envoyé aux propriétaires de PME les invitant à contacter la chercheuse s’ils étaient intéressés à participer à une recherche sur les projets des petites entreprises et si leur entreprise répondait aux critères de sélection prédéterminés. Si les entrepreneurs le désirent, le nom de leur entreprise peut apparaître dans le mémoire. Ce projet de recherche ne comporte pas de risques pour les participants et a reçu l’approbation du Comité d’éthique de la recherche de l’Université du Québec en Outaouais. Une copie du formulaire de consentement qui devait être complété par les participants se trouve à l’annexe D.

---

<sup>66</sup> Un seul propriétaire par entreprise a été rencontré pour cette recherche.

<sup>67</sup> Le chiffre dans la parenthèse représente le nombre d’entrevues réalisées dans un secteur donné.

#### 4.4 Analyse des résultats

Afin de pouvoir tester le cadre théorique empiriquement, ce dernier a été traduit en indicateurs. Au total, 27 indicateurs ont été suggérés pour traduire le modèle conceptuel en termes concrets. Ces indicateurs ont ensuite été présentés sous forme de propositions, qui à leur tour ont été traduites en questions d'entrevues. Les questions ont été regroupées afin de former le questionnaire d'entrevue qui a été utilisé lors de la cueillette des données. Une attention particulière a été portée afin d'obtenir des questions ouvertes qui permettent l'émergence de nouveaux thèmes lors des discussions. Lorsqu'une nouvelle idée ou approche émergeait d'une entrevue, elle était reprise dans les entrevues ultérieures afin de pouvoir l'inclure dans l'analyse des résultats.

Lorsque la cueillette de données a été terminée, les entrevues ont été retranscrites puis analysées. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo. Les retranscriptions ont mené à une analyse de contenu basée sur les réponses des répondants. Les réponses des répondants ont été codifiées en trois étapes. Les neuf catégories des deux systèmes sociaux suggérés dans le cadre théorique ont été retenues pour une première étape de codification. La deuxième étape a été de codifier les entrevues selon les propositions suggérées dans le cadre opératoire. Ces deux premières étapes de codification ont été réalisées de manière déductive. Finalement, la troisième étape de codification s'est faite de manière inductive à l'aide de mots-clés reflétant les propos des interlocuteurs. Les codes ont été regroupés en une vingtaine de catégories. Mucchielli (2004) souligne que la catégorisation « permet de subsumer un sens plus

général sous un ensemble d'éléments bruts du corpus ou d'éléments déjà traités et dénommés (codifiés)» (p. 17). À chacune des étapes de codification, l'ensemble des retranscriptions d'entrevues étaient codifiées selon le cadre théorique, selon les propositions ou selon des mots-clés. Ainsi, une même section d'entrevue pouvait être codifiée de trois manières différentes.

Cette démarche de codification permet de mettre en contexte des mots et des expressions des répondants et de les regrouper afin de les rendre révélateurs de sens et de permettre de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets. Cette codification a également permis de créer des liens entre les entrevues et dégager des tendances générales par rapport aux contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Lors de l'analyse des résultats, les thèmes principaux abordés lors des entrevues ont été repris et des liens entre les diverses entrevues et la documentation ont été effectués. L'analyse des résultats a également permis de valider le modèle théorique suggéré et d'apporter des modifications à certains éléments de ce cadre afin de représenter les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. La comparaison entre les entrevues a permis également de soulever des distinctions entre les gestionnaires qui ont participé à cette recherche.



#### 4.5 Limites de la recherche

Ce projet de recherche comporte un certain nombre de limites et je tenterai dans cette section de relever les plus importantes. La première limite est en lien avec l'objet d'étude. Il a été impossible de trouver de la documentation en lien direct avec l'objet d'étude de ce projet de recherche. Cette situation confère à cette recherche le statut de recherche exploratoire. En lien avec l'objet d'étude, il importe de noter que le PMI (2004), dans son *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, ne traite pas des critères de succès des projets. Ainsi, les sources pour les critères de succès ont dû être prises dans la documentation externe au PMI. Or, cette organisation régleme la gestion de projet en Amérique du Nord, il aurait donc été pertinent d'utiliser leurs recherches à ce sujet.

Une deuxième limite est en lien avec le cadre conceptuel. Le modèle retenu est celui proposé par Anthony Giddens dans la *Constitution de la société*. Cette recherche s'est inspirée de quelques concepts élaborés par Giddens (1987) afin de proposer un nouveau cadre théorique adapté à l'objet d'étude. Ce projet de recherche n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie du modèle utilisé. Comme il s'agit d'un travail herméneutique, j'ai interprété la théorie proposée par Giddens (1987) afin de l'adapter à mon objet d'étude. Je tiens donc à souligner que ce travail d'interprétation peut ne pas refléter en tous points le modèle proposé par Giddens (1987).

Une troisième limite est liée à l'opérationnalisation de la recherche, il est possible que je n'aie pas retenu l'ensemble des indicateurs des contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME. De plus, comme pour le cadre conceptuel, les indicateurs ont été retenus selon les perspectives de la recension des écrits et de la chercheuse, ce procédé implique donc une certaine subjectivité.

Il existe quelques limites quant à la méthode de recherche retenue. Yin (2003) explique que la méthodologie d'un projet de recherche peut être évaluée selon la validité de construit, la validité interne et la validité externe. La validité de construit est en lien avec les concepts utilisés pour représenter l'objet d'étude. Une limite peut donc découler de la validité de construit. Il est possible qu'un nombre insuffisant de concepts aient été retenus pour traduire l'objet de la recherche en termes concrets. Il est noté que l'utilisation de plusieurs sources peut réduire les risques que la validité de construit ne soit pas respectée (Yin, 2003). Ainsi, les sources de cette recherche proviennent du terrain et de la documentation sur l'objet de recherche. Des concepts supplémentaires ont émergé lors de la collecte des données, mais il est possible que certains n'aient pas été retenus. La formulation ouverte des questions d'entrevue a généré la suggestion de nombreux concepts par les participants. Il est impossible dans le cadre de cette recherche de retenir chacun des concepts suggérés lors des entrevues. Par contre, une attention particulière a été portée afin de retenir les concepts qui sont liés directement à l'objet de la recherche.

La validité interne de la recherche dans l'étude de cas est liée au problème des inférences. Une inférence se produit lorsqu'un événement ne peut pas être directement observable. Ainsi, le chercheur supposera des faits selon les entrevues réalisées et la documentation consultée (Yin, 2003). Une limite de cette recherche est liée à la validité interne, donc aux inférences de la chercheuse avec l'objet d'étude. Il est possible que la chercheuse ait interprété les propos des participants lors de la collecte des données.

La validité externe est en lien à la généralisation de la recherche. Est-il possible de généraliser les résultats de la recherche ? Une limite à trait à la validité externe de la recherche. Il est possible que les cas retenus lors de l'échantillonnage ne soient pas pertinents, c'est-à-dire qu'ils ne nous permettent pas d'explorer les propositions avancées. La taille de l'échantillon est petite, il est donc difficile de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble des petites entreprises. De plus, la méthode de recrutement des cas s'est faite sur la base des contacts de la chercheuse. Une limite de cette recherche est également en lien avec la méthode de collecte des données. Les données ont été recueillies grâce à des entrevues semi-structurées. Cette méthode permet de comprendre les compétences discursives des acteurs, mais pas les compétences tacites. En effet, pour comprendre ce type de compétences, il aurait été nécessaire d'ajouter une partie d'observation à la méthode de collecte des données. Or, le budget et le temps alloués à cette recherche sont limités, ce qui apporte une limite dans les moyens de collecter les données. Ajouter l'observation à cette recherche aurait été trop long et trop coûteux.

Une autre limite liée à l'étude de cas est de déterminer la taille de l'échantillon. On cesse d'ajouter des cas lorsqu'il y a saturation des données. Or, la saturation des données est pressentie par la chercheuse, un risque d'erreurs est donc présent. Une autre limite de la recherche, est liée à l'émergence de nouveaux thèmes de recherche. En effet, des thèmes de recherche peuvent émerger à tout moment de la recherche. Par contre, la chercheuse doit être capable de les cerner et de les exploiter pour la suite de la recherche. Les limites énumérées dans cette section ne sont pas exhaustives. Seules les plus pertinentes pour cette recherche ont été expliquées un peu plus en détail.

## **CHAPITRE 5**

---

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

## CHAPITRE 5

---

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette section du mémoire de recherche est d'exposer les résultats des données recueillies auprès des 11 répondants<sup>68</sup>. Je présenterai les résultats selon la figure 10 présentée à la section 5.2. Je débiterai par les résultats illustrant le modèle représentant la petite entreprise (partie droite de la figure) et je poursuivrai avec les résultats associés au modèle représentant la gestion de projet (partie gauche de la figure). Ensuite, j'exposerai les critères de succès les plus fréquemment utilisés par les propriétaires de petites entreprises rencontrés dans la gestion de leurs projets (partie du centre de la figure). Avant d'expliquer les résultats, je donnerai une brève description des cas ayant fait l'objet de cette recherche. Avant de débiter cette section, je tiens à rappeler la définition de gestion de projet : l'ensemble des processus qui permettent la réalisation des projets (mémoire, p. 11). La présentation des résultats s'orientera donc autour de cette définition.

---

<sup>68</sup> Les termes propriétaires, entrepreneurs et gestionnaires de petite entreprise sont utilisés comme synonymes dans cette section.

## 5.1 Présentation des participants

Onze propriétaires de petite entreprise ont accepté de participer à cette recherche. Les entreprises de ces propriétaires devaient respecter les critères suivants : une entreprise qui gère des projets, qui se situe dans le secteur des services, qui compte moins de 50 employés, en affaires depuis au moins trois ans et qui est située dans la région de Montréal ou de l'Outaouais. Les caractéristiques sociodémographiques qui distinguent les entreprises entre elles, sont entre autres, le nombre d'employés, le nombre d'années d'exploitation de l'entreprise, le secteur d'activité, le nombre de propriétaires, la localisation de l'entreprise.

Les entrepreneurs rencontrés proviennent de secteurs relativement diversifiés. Il est possible de noter des distinctions au sein même des secteurs identifiés, plusieurs entrepreneurs ont précisé dans quel sous-secteur leur entreprise œuvrait. Par rapport au nombre d'années d'exploitation, environ la moitié des entreprises sont en affaires depuis plus de cinq ans, dont certaines sont en affaires depuis plus de 20 ans. Quelques entreprises comptent plus de 10 employés. Il est intéressant de constater que les entreprises de plus grande taille ne sont pas nécessairement celles qui sont en affaires depuis le plus grand nombre d'années. La majorité des entreprises comptent plus d'un propriétaires, dont certaines ayant jusqu'à quatre copropriétaires. Finalement, trois entreprises sont situées dans la région de Montréal et huit se situent en Outaouais. Le tableau 3 résume les caractéristiques des entreprises ayant fait l'objet de cette recherche.

Tableau 3  
Présentation des participants

Entreprise	Secteur d'activité	Nombre d'années d'exploitation		Nombre d'employés		Nombre de propriétaires		Localisation	
		5 ans et plus	Moins de 5 ans	Moins de 10	10 et plus	Unique	Plus d'un	Montréal	Outaouais
Belleau, gestion et planification	Consultation	√		√		√			√
COMça	Traduction	√		√		√			√
Développement Axial	Informatique	√			√		√		√
Les Anecdoteurs	Loisir et culture		√	√		√			√
NVI Solutions	Informatique		√		√		√	√	
Production Chaps	Organisation d'événements		√	√			√		√
Répondant 1 <sup>69</sup>	Loisir	√			√		√	√	
Répondant 2	Restauration		√		√		√	√	
Solution Direx	Informatique	√		√		√			√
Tactik é Astus	Communication	√		√		√			√
Traductions Houle	Traduction	√		√			√		√

Les répondants proviennent de secteurs variés et les caractéristiques sociodémographiques des entreprises diffèrent également. Les prochaines sections exposeront les résultats obtenus lors de la collecte des données. La première section porte sur le modèle représentant les petites entreprises.

## 5.2 Résultats : Modèle représentant les petites entreprises

Les éléments constituant le modèle représentant les petites entreprises se trouvent à la partie droite de la figure 10 présentée à la page suivante.

<sup>69</sup> Deux entrepreneurs ont préféré que le nom de leur entreprise n'apparaisse pas dans la recherche. Ainsi, ces propriétaires de petite entreprise ont été identifiés par les appellations répondant 1 et répondant 2.



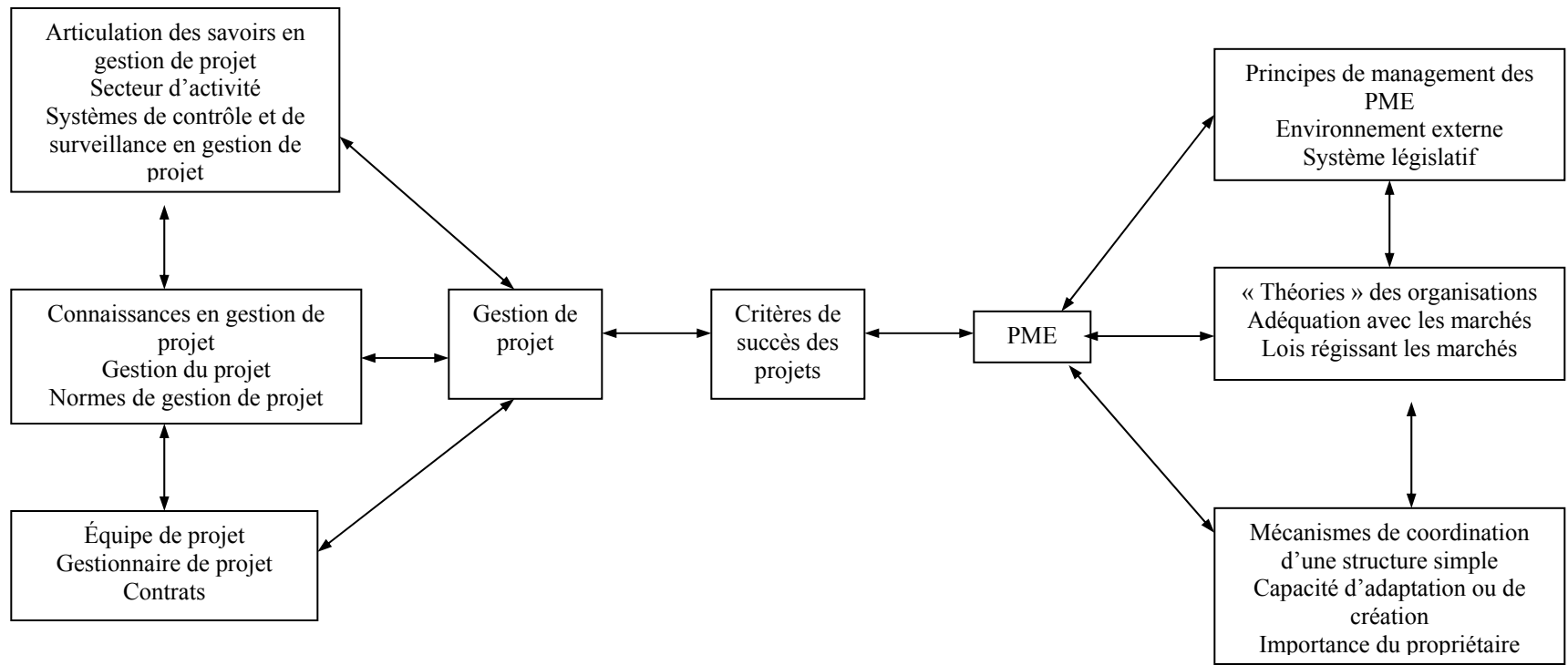


Figure 10. Lien entre le modèle et les critères de succès des projet

### 5.2.1 Mécanismes de coordination d'une structure simple

Dans le modèle représentant la petite entreprise, on retrouve au niveau des interactions concrètes, qui représentent le vécu quotidien des entrepreneurs, les mécanismes de coordination associés à la structure simple des entreprises. Lors des entrevues, il a semblé que cette caractéristique des petites entreprises joue un rôle important dans la gestion et l'évaluation des projets. La structure hiérarchique limitée des petites entreprises permet aux propriétaires de connaître l'ensemble des dossiers que gère l'entreprise. Le propriétaire de l'entreprise Solutions Direx a déclaré qu'il était à la fois président de son entreprise, vendeur et membre de l'équipe de production, ce qui lui permet de s'ajuster aux marchés en temps opportun. Ce même répondant estime qu'avec Internet, les entreprises de nos jours doivent pouvoir changer de cap très rapidement pour rester compétitives. Les mécanismes de coordination des petites entreprises favoriseraient cette adaptation continue avec les marchés. Par contre, le propriétaire de Solutions Direx souligne que l'envers de la médaille se présente lorsqu'un employé quitte l'entreprise, cette dernière perd parfois le quart de ses effectifs selon la taille de l'entreprise. Ainsi, cette idée est également partagée par le propriétaire de l'entreprise de traduction COM'ça qui affirme qu'il peut s'ajuster plus facilement qu'une grande entreprise, mais qu'il possède moins de « *tampons* », ce qui le rend plus vulnérable comme entrepreneur. Le propriétaire de Développement Axial affirme que lorsque son entreprise était plus petite, elle pouvait devenir dépendante d'un gros projet et si ce projet se déroulait moins bien qu'espéré, c'est l'entreprise au complet qui était

compromise. Un autre propriétaire affirme : « le fait que la base n'est pas très loin du sommet au niveau de la structure de l'organisation nous permet de savoir ce qui se passe et de pouvoir intervenir assez rapidement ; s'il y a de l'insatisfaction de la clientèle, on le voit assez rapidement » (répondant 1). Ce même répondant ajoute qu'il aime être près des opérations parce que cela lui permet d'être en contact constant avec les autres employés. Ce sentiment de pouvoir côtoyer et comprendre ses employés sur une base quotidienne a également été soulevé par la gestionnaire de l'entreprise Traductions Houle.

La plupart des propriétaires rencontrés affirment ne pas avoir de processus formels d'évaluation de leurs projets au sein de leur entreprise. Le manque de ressources et de temps a été évoqué par plusieurs répondants comme étant une des causes majeures pour ne pas effectuer une évaluation formelle après chacun des projets. « Je manque de ressources, je ne mets pas beaucoup de profondeur sur l'après mandat » (Tactik é Astus). Par contre, plusieurs gestionnaires ont apporté l'idée que bien qu'un processus formel d'évaluation ne soit pas mis en place au sein de leur entreprise, une évaluation informelle était tout de même réalisée suite aux projets. « Elle est fait de façon informelle, mais elle n'est pas formalisée ou écrite sur papier et mise dans le dossier » (Belleau, gestion et planification). Par contre, on sent chez certains entrepreneurs le désir d'implanter une évaluation formalisée pour leurs projets. « On essaie d'en faire des post-mortem, qu'est-ce qui n'a pas bien été, qu'est-ce qu'il faut qu'on change, ça on travaille là-dessus le plus qu'on peut » (NVI Solutions). Pour certaines entreprises, une

évaluation sera réalisée si l'investissement requis par le projet est considéré majeur. « On va le faire de façon formelle lorsqu'on arrive avec des projets majeurs, en notre sens, on a une dépense majeure lorsqu'elle dépasse 50 000 dollars » (répondant 1).

Bien que des évaluations ne soient pas nécessairement réalisées dans tous les cas, plusieurs entreprises élaborent tout de même des critères de succès pour leurs projets. Certaines entreprises ont des critères de succès définis pour l'ensemble de leurs projets. L'argument principal pour retenir les mêmes critères pour l'ensemble des projets est de pouvoir faire des comparaisons entre les projets. D'autres entreprises élaborent des critères particuliers pour chacun de leurs projets. « C'est vraiment du cas par cas, adapté selon les différents projets » (Production Chaps). Les entreprises qui sélectionnent des critères différents pour chaque projet évoquent l'importance de s'adapter aux demandes des clients comme argument justifiant leur approche. D'autres entreprises n'ont pas de critères de succès, les gestionnaires se basent plutôt sur leur impression générale de la réussite du projet. « Il n'y a pas une ligne pour dire ça c'est un critère de succès, dans le fond je le sais, si mon client n'est pas content ce n'est pas un succès, mais c'est à peu près simple comme ça » (NVI Solutions). « Les critères ne sont pas très précis, mais c'est si le travail est bien fait ou non et si c'est à ma satisfaction, c'est à peu près ça le critère » (COM'ça).

Ces éléments confirment que les mécanismes de coordination associés à la structure simple des petites entreprises teintent les contextes d'élaboration des critères de

succès des projets. Bien que dans plupart des cas une évaluation des projets soit réalisée, cette évaluation est généralement informelle. De plus certaines entreprises élaborent des critères de succès, tandis que d'autres se basent sur leur appréciation générale du projet. Lorsque des critères sont retenus, il ne semble pas y avoir de consensus à savoir s'ils changent pour chacun des projets ou si une liste définie de critères est utilisée.

### 5.2.2 *Capacité d'adaptation ou de création*

Cette caractéristique nous amène au deuxième élément des interactions concrètes, la capacité d'adaptation ou de création des petites entreprises. Souvent les petites entreprises doivent s'adapter aux marchés afin de demeurer compétitives. La plupart des entrepreneurs rencontrés paraissent être en adaptation continue avec leur environnement. Cette adaptation continue semble faire partie du quotidien des propriétaires de petite entreprise. Les entreprises doivent s'adapter à leur milieu à chaque jour, un entrepreneur a même parlé de « s'adapter à la réalité » (répondant 1). La propriétaire de l'entreprise Les Anecdotiers effectue périodiquement des groupes de discussions afin de comprendre ses clients potentiels. « Je dirais qu'avec les « *focus group* », tu as le pouls des gens, vraiment comment ils perçoivent ça, quel prix ils mettraient là-dessus et ils te donnent de nouvelles idées ». Cette même entrepreneure avait testé son produit avec des clients potentiels quelques semaines avant de le mettre en marché et elle a réalisé qu'elle devait apporter des modifications majeures à son produit pour vraiment atteindre ses clients cibles. Ainsi, on remarque que les gestionnaires de petites entreprises sont très à l'écoute de leurs clients et qu'ils sont prêts

à apporter des changements à leurs projets afin de répondre aux besoins de leur clientèle. Les répondants confirment dans la majorité des cas, la nécessité pour les petites entreprises de posséder cette grande capacité d'adaptation ou de création. Ils semblaient très lucides quant à l'importance de toujours s'adapter aux besoins des marchés. « Il faut toujours que tu t'adaptes et celui qui ne s'adapte pas, il crève en dedans de six mois » (Solution Direx).

Les propriétaires d'entreprise rencontrés s'adaptent aux demandes de leurs clients et cela semble généralisé peu importe le secteur d'activité de l'entreprise. Le propriétaire de Solutions Direx, une firme de développement de sites WEB et de gestion de logiciel estime que le plus important est de bien cerner les attentes du client. Une autre gestionnaire ajuste ses prix selon le type de clients qu'elle rencontre : « bien dans mon cas, je vais évaluer au cas par cas, qu'est-ce que j'ai devant moi, est-ce c'est un OSBL<sup>70</sup>, est-ce que c'est du corporatif, si c'est du corporatif, il va payer plus cher, si c'est un OSBL il va payer moins cher » (Les Anecdoteurs). Production Chaps, qui est une entreprise d'organisation d'événements, effectue un suivi avec chacun de ses clients suite au projet. Ce suivi leur sert d'évaluation et leur permet de s'adapter pour les projets futurs. Certaines entreprises s'adaptent plutôt selon leurs concurrents. Un restaurateur apportera des changements à ses restaurants si un compétiteur vient s'établir à proximité de ses commerces : « il faut que tu t'ajustes, tu n'as pas le choix, sans ça il va te manger » (répondant 2).

---

<sup>70</sup> OSBL: Organisme sans but lucratif

Quelques entreprises de la région de l'Outaouais doivent adapter la gestion de leurs projets aux décisions prises par le gouvernement fédéral. Plus de la moitié des gestionnaires rencontrés dont les entreprises sont établies dans la région de l'Outaouais ont pour client principal le gouvernement fédéral. Certaines entreprises ont tenté de diversifier leur clientèle afin de diminuer le lien de dépendance envers un seul client. Le propriétaire de l'entreprise COM'ça a vu ses contrats diminuer de 60 % suite à un changement dans le processus d'attribution des contrats par le gouvernement fédéral. Pour faire face à ce changement, il s'est allié avec des collègues de l'industrie de la traduction pour tenter d'obtenir de plus gros contrats.

La nécessité de s'adapter continuellement aux marchés rend parfois l'évaluation des projets compliquée, car ces derniers peuvent changer plusieurs fois en cours d'exécution. Le stade de croissance de l'entreprise semble aussi avoir un impact face à cette capacité d'adaptation ou de création des entreprises. Les entreprises qui sont en croissance semblent avoir un plus grand besoin d'adaptation ou de création que les entreprises qui se trouvent dans une phase de stabilité. À titre d'exemple, une entreprise saisonnière qui ne désire pas croître davantage n'entreprend aucun projet après une certaine date butoir avant le début de ses activités saisonnières. L'entrepreneur précise que tout projet peut se reporter et qu'il ne désire pas se stresser avec un échéancier.

### 5.2.3 Importance du propriétaire

Le dernier élément des interactions concrètes est l'importance du propriétaire pour les petites entreprises. Le rôle du propriétaire a été largement discuté dans la documentation sur les petites entreprises. Ainsi, tel que suggéré par la documentation, il appert que le propriétaire de la petite entreprise est impliqué dans la plupart des décisions concernant l'entreprise et dans la majorité des projets entrepris par cette dernière. Lorsque questionnés directement sur l'importance de leur rôle, plusieurs gestionnaires affirment laisser beaucoup de liberté à leurs employés et ne pas tenter de contrôler l'entreprise. « Ce n'est pas juste un travail de ma part, c'est vraiment un travail d'équipe. Ça se peut, si les gens ont des bonnes idées, qu'on les prenne là, il n'y a pas vraiment de hiérarchie là-dedans, je n'ai pas de droit de veto » (Belleau, gestion et planification). « Je ne suis pas du type dictateur » (Développement Axial). Par contre, les réponses à d'autres questions contredisent l'idée que les propriétaires aient une gestion aussi ouverte avec leurs employés. Certains propriétaires semblent vouloir contrôler une partie des activités, tandis que d'autres désirent avoir un œil sur tout ce qui se passe dans l'entreprise. De manière générale, les propriétaires semblent se réserver le mot final sur l'ensemble des décisions prises au sein de leur entreprise. « Puis à partir de là, si on n'est pas d'accord, c'est moi qui tranche au bout de la ligne parce que c'est moi qui est propriétaire » (Production Chaps). Le gestionnaire de l'entreprise NVI Solutions voit plutôt sa position comme un rôle de régulateur, il intervient auprès de ses employés s'il remarque que les projets ne se déroulent pas tel que prévu.



Des entrepreneurs d'entreprises de tailles plus importantes (plus de dix employés) avouent ne pas pouvoir contrôler tous les projets de leur entreprise. Un des propriétaires de l'entreprise Développement Axial affirme que lorsque leur entreprise était plus petite, lui ou son associé contrôlaient l'ensemble des projets, mais que maintenant ils doivent se concentrer sur les projets de plus grande envergure.

Avant oui, maintenant on ne peut plus valider, on fait à peu près 25 projets par mois, fait qu'on ne peut plus valider tout, que ce soit lui ou moi. Donc les gros projets, c'est sûr que moi personnellement je les suis les gros projets, je m'assure que ça va bien.

Le propriétaire de l'entreprise Solutions Direx est responsable de rencontrer les clients et de définir leurs attentes. Dans la gestion de ses projets, ses critères de succès tournent principalement autour des attentes des clients. Dès qu'il a déterminé les attentes et les critères il les partage avec le reste de son équipe. On peut donc en déduire qu'il est responsable du choix des critères de succès pour les projets de son entreprise.

La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs désire maintenir un lien d'autorité avec ses employés. Elle s'occupe seule de la gestion de l'ensemble de son entreprise et elle évalue les projets seule. « Non, c'est juste moi, j'essaie de ne pas évaluer avec mes guides ». Suite à de mauvaises expériences, un gestionnaire qui affirme avoir délégué une grande partie des activités de son entreprise a décidé de prendre la responsabilité de tous les projets de son entreprise.

J'ai restructuré et je m'occupe de tout, histoire de sauver des coûts, parce que j'avais un rattrapage financier à faire aussi qui est fait, mais dans ce processus-là, j'ai rapatrié tous les dossiers, donc là, là je serais un gestionnaire beaucoup plus solide pour déléguer des parties, mais rester en contrôle de tout (Tactik é Astus).

Ainsi, il apparaît que le propriétaire de la petite entreprise joue un rôle important dans la gestion de son entreprise. Bien que certains propriétaires affirment laisser une grande liberté à leurs employés, la plupart conservent tout de même le pouvoir de décision. Il semble donc que les propriétaires ont effectivement un rôle important à jouer dans l'évaluation des projets et dans le choix des critères de succès.

#### 5.2.4 « Théories » des organisations

Le premier élément des leviers d'action pour le modèle représentant les petites entreprises, les « théories » des organisations, fait le pont entre les principes de management des petites entreprises et les mécanismes de coordination de ce type d'entreprise. La plupart des gestionnaires utilisent des théories académiques ou encore leurs propres théories pour la gestion de leur entreprise. « J'ai pas mal mes propres théories à moi, sans être à l'affût de tout ce qui est, tous les courants de pensées, à moins qu'il y en ait un qui m'interpelle » (Tactik é Astus). Les fondements sur lesquels ils basent la gestion de leur entreprise varient d'une entreprise à l'autre. Notons à titre d'exemple, l'entreprise NVI Solutions qui mise sur une gestion qui s'apparente au type matriciel.

Même si ma structure grossit, moi mon but c'est de ne jamais me retrouver avec une pyramide, c'est plus des cercles de travail que je veux avoir, un peu comme les Olympiques, je vois NVI comme trois cercles, tu as un cercle de vente, un cercle de marketing et tu as un cercle de développement, puis l'important, c'est que le monde soient le plus proche du centre, parce qu'ils vont vraiment bien comprendre ce que les autres groupes font.

Le propriétaire Solutions Direx estime que son entreprise doit continuellement s'adapter aux changements. « Je vois l'entreprise pas un jeu, mais quasiment parce que tout change et tu ne peux pas tout changer, il faut toujours que tu t'adaptes ».

Les « théories » des organisations qui émanent soit des gestionnaires eux-mêmes ou encore du monde académique ont un rôle à jouer dans la gestion des projets et dans l'évaluation de ces derniers.

#### *5.2.5 Adéquation avec les marchés*

Le deuxième élément des leviers d'action est l'adéquation avec les marchés. Ce levier d'action fait le lien entre la capacité d'adaptation ou de création des petites entreprises et leur environnement externe. Le modèle suggère que les petites entreprises doivent s'adapter à l'environnement et trouver un créneau de marché dans lequel elles peuvent demeurer compétitives. L'ensemble des répondants semblent suggérer que pour demeurer compétitifs, ils doivent trouver un élément distinctif et s'adapter constamment aux marchés. Une entreprise de consultation pour PME affirme que l'élément qui la distingue des autres entreprises est le niveau de détail fourni lors de recherches liées à des aspects légaux. Une entreprise de loisirs d'hiver et d'été estime qu'elle se distingue de ses concurrents par le type de clientèle qu'elle favorise.

On a éliminé la clientèle indésirable si tu veux puis on s'est recentré sur la clientèle famille et ça donne des résultats, parce que notre achalandage, saison après saison, qu'il fasse beau, qu'il ne fasse pas beau, qu'il n'y ait pas de neige comme l'année passée, bien on a un accroissement de notre clientèle.

Le propriétaire de cette entreprise estime que s'il modifie ses activités afin de joindre un bassin plus large de la population, il perdra sa clientèle actuelle et que tôt ou tard, il finira par voir une diminution de son achalandage global.

Un élément largement évoqué lors des entrevues est le besoin de toujours s'ajuster aux marchés. En effet, la propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs affirme toujours être à l'écoute de la demande du marché : « l'idée c'est de se garder à l'affût de ce qui se passe autour et de comment le milieu touristique à tous les niveaux semble évoluer et d'essayer de s'accrocher à un moment donné à un aspect pour lequel on pense qu'il va y avoir une réponse ». Elle ajoute qu'il est important de bien saisir les besoins du marché afin d'éviter d'offrir des produits pour lesquels la demande ne sera pas assez grande. « Si on part à gauche et à droite et qu'on dit oui à tous les projets qui se présentent à nous on n'a pas fini ». Le propriétaire de l'entreprise Solutions Direx s'est ajusté à la demande selon le type de clientèle. Dans les dernières années, il a diversifié sa clientèle afin d'éviter de devenir trop dépendant d'un seul type d'entreprise. « Le marché a beaucoup évolué et on s'est replacé aussi ». Un restaurateur estime que dans son domaine, il faut constamment s'ajuster pour rester en affaires : « la restauration tu es toujours en changement, tu n'as pas le choix, tu as toujours quelqu'un qui sort quelque chose de nouveau, de meilleur, de plus beau, fait que tu t'ajustes à qui tu veux joindre et tu ne lâches pas ».

Les gestionnaires de petites entreprises semblent être conscients de l'importance pour leur entreprise de trouver des créneaux de marchés qu'ils peuvent occuper ou encore d'apporter des éléments distinctifs permettant à leur entreprise de demeurer compétitive. Ainsi, l'adéquation avec les marchés joue un rôle dans la gestion des petites entreprises et l'évaluation de leurs projets.

#### *5.2.6 Lois régissant les marchés*

Le troisième élément des leviers d'action est les lois régissant les marchés. Le modèle théorique supposait un rôle à la fois contraignant et habilitant aux lois. L'aspect contraignant des lois a été soulevé par plusieurs gestionnaires. Un aspect contraignant des lois qui fut abordé par la propriétaire de Belleau, gestion et planification est le coût qui peut se rattacher à certaines lois. Ainsi, il est possible que le budget d'un projet soit modifié à cause de certaines lois qui apportent des frais supplémentaires. Or, pour se prémunir contre ces ajustements de budget, la gestionnaire souligne que ces coûts sont étudiés à la phase de prédémarrage du projet. Un propriétaire d'une entreprise de loisirs estime que l'ensemble des lois limitent les entreprises dans leurs projets.

Puis quand on rencontre la municipalité pour faire supposons un agrandissement ou faire un nouveau projet, ha tu ne peux pas, tu ne peux pas, tu ne peux pas, bien là maintenant que tu connais la liste des « peux pas », essaie de le rentrer là-dedans ton projet, c'est pas évident, on vit dans la peur (répondant 1).

Ce même gestionnaire estime que les gouvernements ajoutent constamment des nouvelles lois ce qui limite de plus en plus le champ d'action des entreprises. Il compare cette situation à un entonnoir où les possibilités de projets rétrécissent au fur et à mesure

que de nouvelles lois sont appliquées. La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs estime que la gestion bureaucratique liée aux lois est opprimante pour un gestionnaire de petite entreprise. « C'est énormément de paperasse, éventuellement je vais faire faire ça par quelqu'un, mais là je veux le moins de dépenses possible pour ces choses-là, mais c'est définitivement un aspect qui est contraignant ». Cette situation renforce l'idée que l'ensemble des lois est plus opprimant pour les petites entreprises qui possèdent moins de ressources pour la gestion que les grandes entreprises.

L'aspect habilitant des lois a aussi été soulevé par quelques gestionnaires. En effet, un propriétaire d'entreprise du secteur du divertissement estime que les entreprises dans son domaine doivent tenter de trouver des failles dans le système et les exploiter à leur avantage. Cet entrepreneur s'entoure de spécialistes pouvant le conseiller d'un point de vue légal.

Tu viens par les trouver les failles, tu découvres ce qui se passe et tu dois prendre un peu de recul et tu cherches comment tu ferais pour contourner leur événement si tu veux, ou contourner ces failles-là, de quelles façons on pourrait le faire autrement que celle qui est déjà utilisée. Puis donc à partir de là, bien tu sais, toi tu es gérant ou administrateur, mais tu n'es pas spécialiste en droit donc tu vas chercher un avocat, un comptable, tu vas chercher un conseiller qui connaît vraiment les lois de la ville. Donc tu fais appel à tes ressources pour vraiment aller jusqu'au bout de tes choses, puis tu regardes, tu évalues par rapport, bon est-ce que ça c'est faisable finalement (répondant 3<sup>71</sup>).

---

<sup>71</sup> Les répondants 3 et 4 sont des propriétaires qui ont accepté que le nom de leur entreprise apparaisse dans le rapport, mais afin de ne pas leur causer un préjudice, les noms de leurs entreprises ont été masqués pour les citations de cette section.

Une autre gestionnaire s'est fait conseiller de donner un « *pourboire* » aux personnes qui lui apportaient des clients. Ainsi, cette gestionnaire s'est fait dire que dans le domaine du tourisme, les entrepreneurs doivent contourner les lois et offrir des pots-de-vin en quelque sorte pour se faire connaître. « C'est presque au noir, dans le fond tu donnes un « *tip* » aux gens pour t'envoyer du monde, mais ça fonctionne comme ça, puis je n'en savais rien, moi j'avais eu vent de ça d'une certaine manière, mais je ne pensais pas que c'était si fort que ça » (répondant 4).

D'autres gestionnaires ne paraissent pas trouver que les lois soient contraignantes ou habilitantes. Ces gestionnaires semblent adopter une position neutre envers les lois auxquelles ils doivent se conformer. « On est tellement habitué de travailler avec le système légal, fiscal, financier, que je ne nous vois pas travailler autrement, tu sais, je ne vois pas l'autre côté de la médaille » (Belleau, gestion et planification). « Dans le fond je respecte tout ce qu'il y a à respecter et dans le fond, l'administration ce n'est pas moi qui la fais, c'est une personne dans l'équipe qui s'occupe de ça » (Solutions Direx).

Bien que certains propriétaires ne semblent pas être affectés par l'ensemble des lois qui régissent les marchés, la plupart des gestionnaires rencontrés trouvent que ces lois ont un aspect soit contraignant soit habilitant. Les lois jouent certainement un rôle dans la gestion des projets de ces entrepreneurs. Ces derniers doivent soit ajuster leur gestion afin d'être conformes aux lois soit trouver une manière de les contourner afin de poursuivre leurs projets.

### *5.2.7 Principes de management des petites entreprises*

Le premier élément des propriétés structurelles est les principes de management des petites entreprises. Sans que les gestionnaires aient nécessairement fait référence à des théories existantes sur la gestion des petites entreprises, on réalise qu'ils utilisent certains principes de management propres à ce type d'entreprise. Premièrement, l'importance des partenariats et des réseaux de contacts a été évoquée par quelques entrepreneurs. L'entreprise Belleau, gestion et planification propose des ententes de partenariat avec des firmes majeures de consultation venant d'autres régions que l'Outaouais. « Ce qu'on essaie de faire c'est de leur dire : bien écoutez si vous avez des dossiers en Outaouais et que ça vous tente de travailler ces dossiers-là, bien nous on peut être sous-traitant pour vous, pour faire le travail terrain ». Bien qu'elle ne réalise pas l'ensemble du projet, cette approche lui permet de ne pas perdre de clients et de développer un nouveau bassin de clients. Les réseaux de contacts sont importants pour les propriétaires de petites entreprises. Le propriétaire de Production Chaps souligne le rôle des contacts pour son entreprise.

Définitivement, plus tu connais de personnes qui ont un pouvoir de décision que ce soit dans différentes sphères, ça devient plus facile, ça devient plus intéressant. (...) Définitivement, les contacts c'est la raison de nos succès d'entreprise parce que ce soit juste au niveau des fournisseurs, au niveau législatif, au niveau de la clientèle, en trois ans on n'a fait aucune promotion et on a triplé nos contrats juste grâce au bouche à oreille, juste en parlant au monde, juste en étant présents dans les différents événements de la région.

Un élément important est soulevé dans cette citation, les références qui ont été identifiées par le bouche à oreille. Plusieurs gestionnaires ont indiqué qu'ils ne faisaient



pas de publicité et que leurs clients provenaient généralement de références. Dans le même ordre d'idées, la plupart des entrepreneurs ont mentionné que leur réputation est très importante et qu'ils mettent beaucoup d'efforts afin de favoriser l'étendue des références que leurs clients peuvent leur fournir. Ces aspects de la gestion des petites entreprises seront traités plus en détail dans la section des résultats qui présente les critères de succès de ces entreprises.

Un autre aspect qui semble particulier au management des petites entreprises est la relation avec les employés. Ces derniers ont parfois un lien de famille ou d'amitié avec le propriétaire, ce qui amène une gestion du personnel quelque peu différente comparativement à d'autres types d'entreprises. « Nous autres on a des amis dans l'entreprise et on a des employés que ça fait 20 ans qu'ils sont là, bien c'est un peu comme une grande famille » (répondant 1). Les employés représentent une force importante pour plusieurs petites entreprises.

La relation qu'entretiennent les gestionnaires de petites entreprises avec les clients peut également être différente comparativement à d'autres entreprises. Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps essaie de convenir à l'avance avec ses clients la période de paiement, mais à cause de sa taille il est parfois tenu de laisser plus de latitude à ses clients.

Avant même de commencer les projets, on s'entend sur les périodes de paiement, à partir de là c'est plus facile de manœuvrer, c'est sûr que tu planifies un plus ou moins 10 % pour les fois où ça

rate, c'est ça qui est difficile, ça ne rencontre pas toujours les périodes surtout quand tu es petit tu en laisses passer un peu plus.

Le propriétaire de l'entreprise NVI Solutions vise désormais des entreprises de plus grande taille que lorsque son entreprise débutait ses activités. Par contre, il veut tout de même demeurer disponible pour les projets de PME, car il estime que ces dernières rapportent beaucoup d'argent à son entreprise. De plus, il veut utiliser cette clientèle pour permettre à ses équipes possédant moins d'expérience de développer leurs compétences.

On veut rester accessible à des PME, parce qu'on considère que c'est une certaine vache à lait et c'est ce qu'il y a le plus au Canada et il y a beaucoup de grandes agences qui délaissent les PME, tandis que nous on pourrait s'en servir peut-être pour faire travailler nos équipes qui ont un peu moins d'expérience.

Un autre entrepreneur estime que les petites entreprises qui démarrent devraient en quelque sorte se laisser guider par leurs clients pour développer leurs services et produits et ne pas tenter de trop se structurer dès le début des activités d'exploitation. « Tu es mieux de prendre un peu de temps, ne pas faire un gros plan d'affaires, mais juste à songer un petit peu à ce que tu veux faire et aller voir des clients potentiels et tes clients te guident dans ton développement » (Solutions Direx).

La gestion de la croissance de l'entreprise est une réalité à laquelle plusieurs petites entreprises doivent faire face après quelques années d'exploitation. L'entreprise NVI Solutions a vu ses effectifs passer de cinq employés à 23 en quelques années. Ainsi, les propriétaires doivent repenser le mode de fonctionnement de l'entreprise afin de faire

face à leur nouvelle réalité. « C'est de s'outiller pour que tout le monde puisse mieux communiquer et s'échanger les choses puisqu'on est plus deux unités de gestion de projet, mais uni ». Le gestionnaire de l'entreprise de traduction COM'ça a au contraire décidé de diminuer son personnel afin de ne pas devoir restructurer ses activités. Cet entrepreneur désire effectuer lui-même une grande partie des demandes de traduction réalisées par son entreprise et ne pas être occupé à des activités de gestion à temps plein.

On dirait qu'on commence toujours tout seul, puis là on grossit et on arrive à un point où il faut devenir vraiment plus gros ou rester artisan, entre les deux il y a toujours un point où il faut tout faire en d'autres mots, tu fais l'administration, la gestion de personnel et tout ça toi-même, tu n'es pas assez gros pour engager quelqu'un pour faire ces choses-là et puis tu ne fais pas vraiment ce que tu aimes non plus.

Le dernier élément étant apparu comme marquant des principes de management des petites entreprises est lié à l'équipe de gestion. Sur les 11 entrepreneurs rencontrés, six n'étaient pas propriétaires uniques de leur entreprise, mais copropriétaires ayant d'un à quatre associés. Les raisons évoquées pour cette association sont entre autres le partage du risque et la recherche de plusieurs spécialités au sein de l'équipe de gestion. Ainsi, les gestionnaires de petites entreprises sont peut-être plus enclins à développer une entreprise avec plus d'un propriétaires. Un propriétaire estime que son entreprise est plus stable et forte grâce aux forces de chacun des propriétaires.

Jadis les entreprises étaient gérées par un « *one-man show* », une personne qui faisait tout. Tu ne peux plus marcher avec ça aujourd'hui, j'ai comme l'impression qu'en étant dans une autre entreprise, en étant tout seul là-dedans, il y aurait probablement des résultats, mais je serais probablement à terre ou une autre personne aurait beaucoup de misère, je ne peux pas tout savoir, je ne peux pas tout connaître, je ne peux pas tout contrôler (répondant 1).

Les propriétaires de petites entreprises rencontrés semblent avoir une gestion différente de leur entreprise que les autres organisations. Ces particularités dans la gestion se répercutent sur les modes d'évaluation et sur les critères de succès utilisés. Ainsi, les contextes d'élaboration des critères de succès des petites entreprises sont différents des contextes des plus grandes entreprises.

#### *5.2.8 Environnement externe*

Le deuxième élément des propriétés structurelles est l'environnement externe des entreprises. Tel qu'expliqué précédemment, l'environnement externe est représenté par les composantes suivantes : politique, économique, social et démographique, technologique, écologique et légal. L'ensemble de ces composantes semblent apporter une pression sur la gestion des petites entreprises. L'aspect politique semble plus affecter les entreprises situées dans la région de l'Outaouais. En effet, pour beaucoup d'entreprises de l'Outaouais, le gouvernement fédéral représente un client important. Les propriétaires dont le gouvernement est un client important ont indiqué qu'en cas d'élections fédérales, l'ensemble de leurs activités se voyaient affectées pendant cette période. « S'il y a des élections fédérales, tout arrête, tous les budgets sont gelés, il n'y a plus rien qui se fait, fait que tu as quasiment plus de demandes de traduction, les ministères ne peuvent plus dépenser, fait que là on est bien moins occupé » (Traductions Houle). L'entreprise Traductions Houle a décidé de réduire son nombre d'employés permanents et d'embaucher des pigistes externes pour combler une portion des demandes de traduction. L'entreprise de traduction COM'ça éprouve les mêmes

problèmes que Traductions Houle, car son client principal est le gouvernement du Canada. Ainsi, le propriétaire de cette entreprise estime que les changements apportés dans les politiques d'attribution des contrats au gouvernement affectent considérablement les activités de son entreprise. L'entreprise Solutions Direx fait affaire avec le gouvernement, mais également avec des entreprises privées. Lors d'un scandale politique, une partie des clients de l'entreprise a perdu ses contrats avec le gouvernement. Solutions Direx a donc été affecté par ce scandale politique même si la plupart de ses contrats n'étaient pas directement avec le gouvernement. « Eux ont perdu leurs contrats avec le gouvernement puis nous c'était des clients ces gens-là, fait que nous on a perdu des contrats avec ces compagnies-là ».

Les facteurs économiques affectent aussi la gestion des petites entreprises. Lors d'une récession économique, les entreprises de biens ou services non essentiels éprouvent plus de difficulté à gérer leur entreprise. Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps exprime cette idée : « si l'économie ne va pas bien, c'est où qu'on coupe ? C'est dans les lancements, dans la promotion, dans *l'entertainment* ». Un restaurateur partage les mêmes craintes : « C'est certain que ça va influencer, parce que si tu n'as pas d'économie, la première chose que les gens coupent en général, c'est les restaurants, fait que c'est très important » (répondant 2). Pour se prémunir contre cette menace éventuelle, l'entreprise NVI Solutions essaie de maintenir environ l'équivalent de la moitié de son chiffre d'affaires sur des contrats à long terme avec des clients. Ils effectuent ce qu'ils appellent du marketing Internet mensuellement avec ces clients.

« C'est beaucoup plus sécurisant quand je commence le mois et que je sais que j'ai déjà la moitié de toutes mes affaires de payé ». Un autre propriétaire estime que l'aspect économique est important également pour les taux d'intérêt. « Ça dépend de notre volonté à emprunter, si on ne veut pas emprunter à 15 %, à 20 % d'intérêt, si on dit que c'est un taux d'intérêt trop élevé » (répondant 1). Ainsi, la réalisation de certains projets peut être freinée à cause de la situation des marchés économiques.

Les composantes sociales et démographiques ont également un impact sur la gestion des projets des petites entreprises. Le propriétaire d'une entreprise de loisirs affirme que la société d'aujourd'hui a modifié la nature des activités de loisirs pour en faire des activités toujours de plus en plus extrêmes. La clientèle visée par cet entrepreneur est les familles, donc il doit sans cesse trouver des moyens d'attirer ce type de clientèle, malgré les changements dans les goûts de certains clients. La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs a mis sur pieds un projet qui s'éloignait quelque peu de ses activités de base, mais qui répondait à une caractéristique de la société d'aujourd'hui : le vieillissement de la population. Généralement, cette entreprise propose des marches historiques à sa clientèle, or son nouveau projet s'adresse à une clientèle plus âgée pour qui de longues marches peuvent être impossibles.

J'ai répondu à une demande qui était là que je ne pensais pas du tout répondre au départ, mais à partir de ça, j'ai parti un autre projet au niveau des personnes âgées qui voyagent souvent, Go voyage Québec qui est plus un groupe, bon et ça c'est des retraités, ça varie de gens dans la cinquantaine avancée jusqu'à indéfiniment, en autant qu'ils puissent voyager et marcher un peu, bien c'est pour ces gens-là ce qu'on a créé, puis ça c'est un projet que je suis allée valider avec les voyagistes, donc avec des gens qui fournissent tout ce qu'il faut pour le voyage de groupe.

Les changements sociaux et démographiques ont amené cette entrepreneure à modifier ses activités afin de répondre à de nouveaux besoins. Cette gestionnaire affirme également être affectée par des événements tels que la crise liée au SRAS, car de tels éléments affectent l'industrie du tourisme.

Le prochain élément, la technologie, semble effectuer une pression sur certaines petites entreprises. Le propriétaire de Solutions Direx estime que les marchés ont grandement changé depuis l'arrivée d'Internet. « À travers Internet, tu peux rejoindre un marché international en étant presque dans ta cave, fait que ça change complètement les règles du jeu, avec une page WEB qui prend deux heures à bâtir, tu peux vendre un produit partout dans le monde ». Le gestionnaire de l'entreprise de traduction COM'ça estime que dans son domaine, les tarifs sont demeurés stables depuis les dernières années, mais que la productivité des gens a augmenté. Cet accroissement de la productivité est dû notamment à l'arrivée de nouveaux logiciels de traduction. « Les tarifs de traduction n'ont pas changé vraiment depuis 10, 15 ans, mais c'est la productivité qui a augmenté beaucoup à cause de la nouvelle technologie, on produit beaucoup plus que ce qu'on pouvait il y a quelques années, puis la qualité a augmenté aussi ». Être à l'affût de la technologie devient donc vital pour cette entreprise. La composante technologique dans les projets est importante et peut considérablement influencer l'évaluation des projets des petites entreprises. Le propriétaire Production Chaps, une entreprise dans le secteur du divertissement, estime également que d'être à l'affût des nouvelles technologies est important. « Il faut toujours chercher, toujours être

à l'avant garde pour aller chercher les nouveaux produits qui viennent de sortir ». Par contre, des gestionnaires qui œuvrent dans d'autres domaines d'activité ne semblent pas percevoir de pressions venant des changements technologiques.

La composante légale a déjà été abordée dans la section sur les lois, les entrepreneurs considèrent que l'ensemble des lois ont un impact dans leur gestion et l'évaluation de leurs projets. « C'est surtout dans le cadre légal des projets, parce qu'il y a plein de nouvelles lois qui font en sorte qu'il faut en tenir compte dans l'évaluation de nos projets » (Belleau, gestion et planification). Quant à la composante écologique, elle ne semble pas pour l'instant jouer un grand rôle dans la gestion des petites entreprises. La plupart des composantes de l'environnement externe exercent une pression sur les petites entreprises, ce qui entraîne des pratiques de gestion leur permettant de s'adapter à cet environnement.

#### *5.2.9 Système législatif*

Le dernier élément des propriétés structurelles pour la représentation du modèle pour la petite entreprise est le système législatif. Certains entrepreneurs semblent percevoir une certaine pression du système législatif. Par contre, plusieurs estiment recevoir une aide des divers acteurs au sein de ce système. L'entreprise Belleau, gestion et planification a recours aux services d'experts sectoriels travaillant dans le système législatif. Ces contacts aident l'entrepreneure à pouvoir réaliser ses projets.

Il faut appeler pour faire des vérifications, fait que oui on a des contacts avec les gens qui travaillent dans le système légal et



quand je parle du système légal, c'est pas juste en termes de loi de l'impôt (...). Très souvent on va parler aux analystes sectoriels, aux experts des ministères et tout ça là qui s'occupent de ces aspects légaux-là.

Pour le propriétaire de Production Chaps, les contacts avec les acteurs du système légal lui permettent d'avoir un certain avantage concurrentiel. « C'est sûr que c'est toujours plus facile d'avoir des contacts à différents paliers du gouvernement, les choses avancent plus vite ». La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdotiers estime qu'elle peut appeler les divers ministères afin d'obtenir de l'aide de leur part pour respecter l'ensemble de la législation canadienne et québécoise. Le propriétaire de l'entreprise Tactik é Astus estime recevoir une aide considérable de certaines instances gouvernementales. À l'opposé, un propriétaire d'une entreprise de loisirs, estime que les contacts avec les institutions légales sont nécessaires, mais que ces dernières apportent des contraintes à la gestion de ses projets.

Tu veux faire n'importe quoi, ça te prends un contact avec ces gens-là, que ce soit l'urbaniste au niveau des règlements, et tu as le côté municipal, le niveau régional, la MRC, c'est la même chose, ils ont des règlements d'urbanisme, des schémas d'aménagement, des limitations par rapport à l'utilisation de la montagne, ils mettent toujours, toujours un cadre, un cadre législatif pour que tu sois encombré (répondant 1)

Certains entrepreneurs semblent plutôt neutres quant à leur opinion sur les institutions légales. Pour certains projets, le propriétaire de Solutions Direx a fait appel au gouvernement, or il ne semble pas qualifier le rôle de cette institution comme habilitant ou opprimant. Un restaurateur estime que s'il respecte les normes du système, les institutions gouvernementales ne s'ingéreront pas dans la gestion de ses entreprises.

La propriétaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification estime que le cadre légal protège les citoyens, mais que cela ne crée ni d'avantages ni de désavantages pour les entreprises.

Ça nous protège comme citoyen. Si on n'avait pas ce cadre-là d'environnement dans lequel travailler, bien n'importe qui pourrait faire à peu près n'importe quoi, mais ça pourrait être à nos propres périls comme consommateurs aussi (...). Fait que c'est pas une contrainte pour un et pas pour l'autre, ça ne cause pas d'inégalités dans le système et puis je ne trouve pas non plus que ça crée des avantages concurrentiels pour certains.

Certains gestionnaires estiment que le système légal crée parfois des inégalités entre les entreprises. Le propriétaire de NVI Solutions estime qu'un projet mis en place au milieu des années 90 pour les entreprises œuvrant dans le secteur informatique a avantage les grandes entreprises au détriment des plus petites firmes.

Tous ceux qui ont bénéficié de ça, c'est toutes les plus grosses agences, parce que c'était les seules qui avaient les budgets pour déménager dans ces locaux-là, sauf que ça a créé une plus grosse polarité entre les grosses agences puis les petites agences. Puis quand ça a arrêté en 2003, il y en a pleins qui ont continué à en bénéficier, tandis que nous on a jamais eu droit à ça dans le fond. C'est des mesures fiscales qui ont un impact, 5, 10, 15 ans après que tu aies été gouvernement.

Un gestionnaire d'une entreprise de loisirs estime également que les actions de certaines autres entreprises ont poussé les instances gouvernementales à mettre en application un système législatif strict, ce qui nuit à la réalisation de plusieurs projets. Le système législatif semble effectuer une pression sur certaines petites entreprises, tandis que d'autres entrepreneurs semblent trouver que ce système est habilitant. Selon le rôle

perçu de ces institutions, la gestion des projets des petites entreprises sera influencée positivement ou négativement par le système législatif.

### 5.3 Résultats : Modèle représentant la gestion de projet

#### 5.3.1 *Équipe de projet*

Les résultats pour le modèle représentant la gestion de projet (partie gauche de la figure 10) seront présentés dans les prochaines pages. Le premier élément des interactions concrètes est l'équipe de projet. Bien qu'on retrouve des équipes composées uniquement de quelques personnes, les membres de ces équipes semblent être importants pour les gestionnaires de petites entreprises. La plupart des gestionnaires paraissent favoriser le travail d'équipe et l'ensemble des membres de l'équipe semblent prendre part à la gestion des projets. « Les ressources humaines influencent le processus, oui absolument, parce que tout le monde participe, ce n'est pas juste un travail de ma part, c'est vraiment un travail d'équipe » (Belleau, gestion et planification). Les gestionnaires semblent ouverts aux idées apportées par leur équipe de travail. « Je ne suis pas le genre de gars qui fait juste à sa tête, je prends le temps de vraiment aller chercher les idées de Guillaume, souvent il y a d'autres contractuels aussi qui nous donnent des idées » (Production Chaps). La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs accorde une grande importance aux suggestions de ses employés, d'ailleurs elle essaie de les impliquer dans l'élaboration de ses projets. « Initialement ce n'est pas ce que j'ai voulu faire, ça a vraiment été une suggestion qui m'est arrivée de la base ». Cette gestionnaire estime que ses employés sont plus motivés lorsqu'ils ont l'opportunité de

participer au contenu des projets. « Je les implique beaucoup dans le projet aussi, je leur donne tout le temps un bout de projet à faire (...) je me dis ça les stimule de participer ». Le propriétaire d'une entreprise de loisirs estime que pour qu'un projet soit une réussite, l'adhésion des employés est nécessaire. « C'est sûr qu'on n'ira pas faire de nouveaux projets en allant à l'encontre des employés, ça prend toujours l'adhésion de notre équipe » (répondant 1). Il soutient d'ailleurs que le travail d'équipe apporte de meilleurs résultats que le travail d'un individu seul. « Moi j'ai appris beaucoup à travailler en équipe et je sais que c'est la force du travail d'une équipe qui donne des résultats » (répondant 1). Un aspect important pour l'entreprise Traductions Houle est que leurs employés aient du plaisir au travail. Les gestionnaires de l'entreprise NVI Solutions misent sur la responsabilisation de leurs équipes de travail pour la pérennité de leur entreprise. Ils tentent de laisser le plus d'autonomie possible à leurs employés. « C'est beaucoup les gens ici, mon but c'était de ne pas prendre de décisions dans une certaine mesure, c'est-à-dire que si l'équipe est capable ou a la capacité de prendre la décision, je pense qu'elle devrait le faire ». Ce gestionnaire se dit être à l'écoute de ses employés afin de s'assurer qu'ils sont satisfaits de leur environnement de travail.

Les gestionnaires de petites entreprises semblent tous accorder beaucoup d'importance à leurs employés. En effet, pour beaucoup de propriétaires l'équipe d'employés forme le cœur de l'entreprise.

Ils sont aussi importants sinon plus importants que moi, parce que je participe beaucoup à la production, mais sans eux l'entreprise n'existe pas, parce que l'entreprise c'est en fait une coquille vide, ce qui fait la magie là-dedans, c'est les gens en dedans, c'est leur

inspiration, leur motivation, leurs idées, le temps qu'ils mettent dans l'entreprise, c'est ça qui fait le succès (Solutions Direx).

Un restaurateur s'est uni à une équipe de cinq personnes pour l'ouverture d'un restaurant. Il estime que le succès de leur projet réside en partie dans la diversité et la spécialité de chaque membre de l'équipe de gestion. Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps réalise beaucoup de projets en partenariat avec des contractuels. Or, il avoue embaucher pratiquement toujours les mêmes contractuels pour l'ensemble de ses projets. Ce gestionnaire élargit l'importance de l'équipe de projet à des acteurs externes à l'entreprise. « C'est tout le temps les mêmes qui reviennent, parce qu'ils connaissent notre équipement, ils connaissent la façon dont on fonctionne et c'est des personnes en qui on a vraiment confiance, qui nous représentent en tant qu'entreprise ».

L'importance des employés pousse les gestionnaires à vouloir investir dans leur formation. Parmi les gestionnaires rencontrés, certains possèdent des entreprises d'une plus grande taille (plus de dix employés), ces gestionnaires semblent accorder plus d'importance à la formation de leurs équipes de travail. Comme les petites entreprises possèdent généralement des ressources relativement limitées, ces gestionnaires ont trouvé comme alternative à des formations coûteuses, des formations à l'interne. « Les employés entre eux autres vont se former, on laisse beaucoup de temps pour ces choses-là, des fois un employé peut aller donner une clinique à l'intérieur de la compagnie » (NVI Solutions). « Pour ce qui est de la formation, ce qu'on essaie de faire, c'est de s'auto-former » (Développement Axial).

Quant au volet de l'évaluation, les membres de l'équipe sont parfois impliqués dans cet aspect de la gestion de projet, sans qu'on fasse nécessairement face à un processus formalisé. Le propriétaire de Solutions Direx consulte ses employés de manière informelle quant à leurs opinions sur la réalisation des projets et de la performance de l'entreprise en général. Le gestionnaire de NVI Solutions évalue généralement la performance des projets selon le travail de l'équipe et non selon une évaluation individuelle. Les équipes de projet semblent jouer un rôle important dans l'ensemble des étapes de la gestion des projets des petites entreprises.

### *5.3.2 Gestionnaire de projet*

Dans le modèle théorique, le gestionnaire du projet a été identifié comme la personne possédant le pouvoir de générer les résultats au sein d'un projet. Plusieurs entreprises nomment un gestionnaire de projet pour assurer la saine gestion des projets. « Le projet est pris en charge par une personne, que ça soit un employé ou moi ou un sous-traitant » (Belleau, gestion et planification). Dans les entreprises de plus petites tailles, le gestionnaire pour l'ensemble des projets est souvent le propriétaire. « Je deviens gestionnaire de projet de tous mes projets. (...) Je suis au courant de tous les dossiers parce que je suis gestionnaire principal, alors je gère beaucoup de dossiers en même temps » (Tactik é Astus). Ainsi, dans certains cas, le gestionnaire de projet et le propriétaire peuvent être confondus.

D'autres entreprises, nomment un gestionnaire de projet qui n'est pas nécessairement propriétaire de l'entreprise pour gérer une partie des projets. À titre d'exemple, une entreprise qui œuvre dans le secteur des loisirs embauche des gestionnaires de projet pour la gestion des projets de petite envergure, mais les plus gros projets sont gérés par un des propriétaires.

D'autres entreprises nomment des gestionnaires de projet qui ne sont pas propriétaires de l'entreprise pour l'ensemble des projets. Ces personnes sont généralement responsables de gérer toutes les étapes du projet. L'entreprise Traductions Houle forme une équipe à l'interne et nomme une personne responsable de gérer le projet. Cette personne décidera des méthodes de travail que l'équipe utilisera. « Je vais former une équipe et là je vais dire Sophie, tu es la responsable et tu as trois personnes qui vont travailler avec toi et c'est toi qui vas établir la façon de travailler de l'équipe ». Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps gère une partie des projets pour son entreprise et un gestionnaire de projet est responsable des autres projets. Le gestionnaire de projet jouit de la latitude nécessaire à la bonne gestion des projets de l'entreprise. « Il est libre de faire ce qu'il veut, il sait ce que j'attends de lui et c'est lui qui prend la décision s'il se passe quelque chose, s'il y a un petit conflit, c'est lui qui va gérer tout ça ». Pour l'entreprise NVI Solutions les gestionnaires de projet sont responsables de l'ensemble de la gestion des projets qu'ils se voient attribuer. « On a trois chargées de projet et c'est elles qui s'occupent de tous les échéanciers, de structurer la production de

chacune des personnes, de s'assurer que les gens sont performants, de tout dans le fond ».

Dans la plupart des cas, les gestionnaires de projet sont responsables du déroulement des projets qui leur sont attribués. Ils doivent gérer l'ensemble des étapes des projets et produire les résultats escomptés. Cette responsabilité accordée aux gestionnaires de projet suggère donc que ces derniers ont un rôle important à jouer dans l'évaluation des projets et dans l'élaboration des critères de succès des projets.

### *5.3.3 Contrats*

Le troisième élément des interactions concrètes pour le modèle représentant la petite entreprise est les contrats. Cet élément du cadre théorique suggère que les contrats limitent les actions des gestionnaires. La plupart des entrepreneurs rencontrés utilisent des contrats dans la gestion de leurs projets. « C'est nous qui préparons les contrats, alors c'est un contrat typique qu'on utilise avec tous nos clients » (Belleau, gestion et planification). Généralement les gestionnaires estiment que les contrats sont une forme de protection pour leur entreprise. « C'est nous autres qui les faisons pour nous protéger » (NVI Solutions).

C'est le contraire, quand tu ne fais pas de contrats, c'est là que tu es dans le trouble. (...) On l'écrit dans le contrat, on fait tout sur papier, ça aide énormément le projet, si tu ne fais pas ça, tu peux te retrouver un an à travailler sur le même projet, puis tu perds des milliers de dollars, parce que la satisfaction du client égalait à x, y, z qui était une zone grise et le client s'attendait à ce que tu le fasses (Solutions Direx).



Certains gestionnaires ajoutent des clauses dans leurs contrats lorsqu'ils réalisent que certaines situations peuvent être problématiques. L'entreprise Production Chaps a ajouté une clause d'annulation suite à une mauvaise expérience avec un client qui avait annulé un projet pour lequel l'entreprise avait déjà déboursé des frais, l'entreprise exige maintenant un dépôt dès le début du projet. Le propriétaire de cette entreprise considère que ses contrats sont très simples et qu'ils n'entraînent pas réellement de contraintes pour son entreprise. « Les contrats, on les fait vraiment simples, c'est surtout au niveau financier, parce que c'est toujours là que ça accroche ». L'entreprise NVI Solutions ajuste également ses contrats avec l'expérience que les gestionnaires acquièrent. « On s'est fait avoir sur trois ou quatre trucs et chaque fois qu'on se faisait avoir sur une affaire, on ajoutait une clause dans notre contrat ». La gestionnaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification n'estime pas que ses contrats la restreignent dans sa gestion, parce qu'elle choisit les clauses qu'elle inclut dans ses contrats. « Les clauses c'est des clauses qu'on est prêt à respecter, il n'y a pas de contraintes ».

Les entreprises qui réalisent des projets pour le gouvernement n'ont pas le choix que de respecter les contrats émis par leur client. De manière générale, les gestionnaires ne semblent pas trouver ces contrats très contraignants. Par contre, le propriétaire de l'entreprise de traduction COM'ça estime que les contrats réalisés avec le Bureau de la traduction du gouvernement sont très restrictifs, il évite d'ailleurs de prendre des engagements avec cette institution. Cet entrepreneur réalise également des projets pour des organisations non gouvernementales (ONG) et il n'utilise pas de contrats avec ce

type de clients. « Je fais beaucoup de travail en développement international pour des ONG et je n'ai jamais signé de contrat avec eux autres ». Le propriétaire de Tactik é Astus rédige un contrat écrit lorsqu'il fait affaire avec un client pour la première fois, les contrats ultérieurs sont réalisés de manière orale.

C'est une relation de confiance qu'on établit et le fait qu'il y ait un contrat détaillé fait en sorte qu'il y a l'aspect légal qui embarque. (...) Oui le premier contrat, c'est important qu'il y ait un côté légal pour apprendre à se connaître et connaître c'est quoi les exigences de l'entreprise, puis tous les contrats subséquents ne devraient pas être écrits, parce qu'ils ont déjà eu une offre de service qui avait inclus toutes les modalités, alors on le fait une fois et le contrat qui suit après, c'est seulement verbalement.

Cet entrepreneur a la même approche avec ses fournisseurs, le premier contrat est écrit, ensuite il réalise des contrats oraux.

La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdoteurs réalise des contrats avec ses employés. Cette entrepreneure agit ainsi afin d'éviter qu'un employé décide d'utiliser l'information qu'il possède pour démarrer une entreprise concurrente. « C'est une façon de me protéger, parce que n'importe quand, un d'eux autres aussi pourrait partir quelque chose de pareil, ça ne l'empêche pas de le faire n'importe où, mais pas dans la région 07<sup>72</sup> ». Le contrat est également l'occasion pour la gestionnaire de préciser ses engagements envers ses employés.

---

<sup>72</sup> La «région 07» est la région de l'Outaouais dans la province de Québec.

La majorité des entreprises utilisent les contrats dans la gestion de leurs projets. Dans plusieurs cas, les contrats sont vus comme une protection pour l'entreprise plutôt que comme une contrainte. La gestion et l'élaboration des contrats jouent donc un rôle dans la gestion des projets de ces entreprises.

#### *5.3.4 Connaissances en gestion*

Les connaissances en gestion est le premier levier d'action du modèle représentant la petite entreprise. Les connaissances provenant du savoir commun, tel que le jugement (également identifié par l'expression « gros bon sens » par les gestionnaires) ou l'expérience semblent jouer un rôle important pour les gestionnaires de petites entreprises rencontrés. « Ça c'est sûr, le gros bon sens, je dirais en entreprise, une grande, grande partie c'est du gros bon sens » (Les Anecdoteurs). « C'est sûr que le jugement est très important, quand je dis jugement, c'est plus le gros bon sens » (NVI Solutions). Un restaurateur estime que l'expérience est importante dans la gestion de son entreprise et que ses expériences passées sont un atout dans l'obtention de prêts bancaires pour débiter de nouveaux projets.

Puis le gros bon sens ça a toujours bien marché pour moi, que ce soit avec mes employés, que ce soit avec la banque, je pense que quand on se présente à la banque aujourd'hui, les gens nous évaluent, les banquiers souvent ils vont regarder ton projet, des fois ils ne sont pas sûrs que tu vas réussir comme tu le prétends, mais ils regardent tes ressources financières, ils regardent ce que tu as fait auparavant, es-tu une personne qui a respecté ses engagements ? (répondant 2).

D'autres gestionnaires basent leurs décisions sur leur intuition. Un propriétaire d'entreprise de loisirs affirme que son partenaire n'a pas de formation en gestion, mais

qu'il possède l'intuition pour gérer. La gestionnaire de l'entreprise Traductions Houle prend également beaucoup de décisions par l'entremise de son intuition. « On a fait bien des décisions sur, pas un coup de tête, mais sur l'intuition, c'est incroyable ».

Plusieurs gestionnaires rencontrés estiment que des connaissances en administration sont un atout à la gestion de leur entreprise. Le propriétaire de Production Chaps croit que des connaissances générales en administration sont importantes pour un entrepreneur. Une majorité des entrepreneurs rencontrés misent sur un mélange de connaissances acquises grâce à des institutions d'enseignement et sur des connaissances provenant du savoir commun. La gestionnaire de Traductions Houle estime que les connaissances théoriques qu'elle a acquises combinées à son savoir commun lui permettent d'être compétente dans la gestion de son entreprise. « Surtout la gestion des ressources humaines, tu apprends ça à l'école et en plus mettons ma personnalité mixée à ce que j'ai appris, on voit que ça fonctionne ». Un restaurateur ayant étudié en comptabilité considère que ses connaissances et son expérience lui permettent de produire des estimations justes, ce qui le rassure dans la gestion de ses projets.

Ce que j'ai appris à l'Université qui m'a beaucoup aidé en comptabilité, c'est d'être capable de prendre un projet, avec l'expérience que j'ai dans les restaurants, et d'être capable d'assez bien évaluer ce que ça va coûter et ce que ça va rapporter, ça me donne confiance (répondant 2).

Même si la majorité des entrepreneurs rencontrés ne négligent pas les connaissances théoriques, certains disent accorder la priorité au savoir commun. La gestionnaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification estime que la gestion de

projet est une discipline où l'expérience est très importante. « La gestion de projet, c'est *pratico-pratique*, fait que même si on a la théorie, ce qu'on apprend à l'école, tant et aussi longtemps qu'on ne l'a pas fait, on ne sait pas comment ça marche, on ne sait pas comment régler ces pépins-là ». Le propriétaire de Solutions Direx considère que le jugement est plus pertinent que les théories, ces dernières servant simplement à venir appuyer le jugement. « Je dirais que le jugement en général est meilleur que les théories et tout ça, les théories sont bonnes pour appuyer, mais c'est juste des appuis, parce que c'est ton « *guts* » qui va faire que tu vas prendre une décision ». Le propriétaire de l'entreprise NVI Solutions estime que les notions théoriques ne devraient pas être un préalable pour la gestion d'entreprise. Il accorde plus d'importance à l'expérience.

Je pense que si j'avais à donner un conseil à n'importe qui, qui voulait gérer une entreprise, ce serait de ne pas attendre d'avoir fini l'école pour gérer une entreprise. (...) si j'avais le choix demain matin, de faire huit ans en entrepreneuriat comme j'ai fait ou huit ans d'école, c'est sûr que je choisirais l'entrepreneuriat, bien qu'il soit important d'avoir les deux.

Les connaissances en gestion semblent importantes pour les gestionnaires de petites entreprises rencontrés. Ces connaissances proviennent tant des institutions académiques que du savoir commun. La majorité des gestionnaires semblent suggérer qu'un amalgame de ces deux types de connaissances leur permet d'avoir une gestion optimale de leur entreprise.

### 5.3.5 *La gestion du projet*

Le deuxième élément des leviers d'action est la gestion du projet. Cet élément permet de faire le pont entre le gestionnaire du projet et le secteur d'activité dans lequel

est réalisé le projet. Bien que la plupart des propriétaires de petites entreprises rencontrés n'utilisent pas le terme gestion de projet, cette composante semble occuper une place importante dans leur entreprise. Les notions d'échéanciers, de budget et de qualité semblent être très importantes pour les gestionnaires rencontrés. « Le suivi d'un projet, l'avancement d'un projet est fait en fonction de l'échéancier, parce que l'échéancier va avoir un impact sur le budget, mais le bien livrable, la qualité du bien livrable, jamais ça va sortir si ce n'est pas de qualité » (Belleau, gestion et planification). « Au niveau financier, c'est vraiment important de bien calculer, de bien comptabiliser » (Production Chaps). Certains gestionnaires soulignent l'application de techniques de gestion de projet permettant de gérer les échéanciers. « J'essaie d'avoir un certain nombre de jalons dans mon mois et j'essaie d'attribuer les tâches par rapport à ces différents jalons-là et puis j'essaie que mes jalons ne soient pas trop déplacés dans mon mois » (Développement Axial). Il semble cependant y avoir une différence entre les entreprises qui gèrent des petits projets et les entreprises qui réalisent quelques gros projets de manière ponctuelle. Ces dernières semblent effectuer un suivi plus serré des projets. À titre d'exemple, un restaurateur qui gère des projets de grande envergure effectue un suivi quotidien lors de la phase de réalisation des projets.

Ce qu'on fait, ce n'est pas à la fin, c'est au jour le jour, parce qu'on a un budget très serré à rencontrer, puis on s'est fixé des objectifs (...). Fait que les coûts changent tellement rapidement à tous les jours que tu dois évaluer ton projet à tous les jours, bien on le suit à tous les jours, à toutes les semaines et tu vois en cours de route si tu t'enlignes vers les bons montants, à ce que tu t'attendais (répondant 2).

D'autres entreprises qui gèrent plusieurs projets de plus petites envergures ne semblent pas effectuer un suivi aussi rigoureux. Le propriétaire de l'entreprise NVI Solutions ajuste ses projets lorsqu'il réalise que ces derniers ont dépassé un budget ou un échéancier.

Quand on s'est dit ça va prendre 30 heures faire un projet et qu'on est rendu à 40 et qu'on est même pas rendu à la moitié, quand on voit qu'on a défoncé des budgets un peu partout, c'est sûr que ça lève beaucoup d'indicateurs qui nous font dire il faudrait vraiment gérer nos projets comme il le faut.

Il semble donc y avoir une dissidence dans la manière de gérer les projets selon la taille des projets et le type d'entreprise (une entreprise qui gère plusieurs projets ou une entreprise qui réalise un gros projet).

Une autre pratique qui semble être relativement courante chez les gestionnaires rencontrés, est de réaliser une comparaison annuelle de l'ensemble de leurs projets. Cette forme d'évaluation leur permet d'avoir une vision globale de leurs projets et de comprendre les causes de réussite ou d'échec de certains projets.

On va faire ça à peu près une fois par année, on va sortir les dossiers et ce que je fais, c'est la comparaison entre l'offre de service et les feuilles de temps de tout le monde qui a travaillé sur le projet pour voir, parce que dans le fond c'est l'échéancier, donc la main-d'œuvre qui a travaillé, c'est le plus important qu'on a pour vérifier si dans le fond nos offres de service correspondent à la réalité, donc ça c'est la meilleure méthode d'évaluation qu'on a. Puis ça fait en sorte aussi qu'on peut avoir une rétroaction pour améliorer la prestation de nos offres de service par la suite (Belleau, gestion et planification).

Le gestionnaire de Solutions Direx réalise également des comparaisons entre ses projets. Son entreprise n'a pas toujours le temps de réaliser une évaluation de tous les projets, mais il estime que cette évaluation globale lui permet de pallier ce manque. « De temps en temps, je vais regarder et je vais dire mettons à la fin de l'année, est-ce que c'est nos projets de WEB qui nous ont rapporté plus par rapport aux critères de performance, par rapport au temps et au stress que ça amène dans l'entreprise ? ». La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs effectue également des comparaisons entre chacun de ses projets, afin de savoir lesquels sont les plus rentables. « Ça me permet de voir le ratio, celui qui m'a demandé le plus de temps entre autres, on essaie d'évaluer le temps là-dedans, c'est-à-dire ça m'a pris combien de temps pour monter un projet ». Cette gestionnaire ajoute que l'aspect d'unicité des projets rend parfois la comparaison ou l'élaboration de critères de succès standards à l'ensemble des projets difficile. « Quand on a un projet qui est assez unique et qui ne peut pas se comparer, il faut essayer de trouver qu'est-ce qui va en faire le succès ».

Certaines entreprises ont élaboré une marche à suivre lors de l'élaboration d'un projet. Le propriétaire d'une entreprise de loisirs explique que lorsque son entreprise réalise un projet de grande envergure, ils suivent certaines étapes dans la planification du projet.

Une fois que le déblaiement est fait, ça va revenir à moi pour l'aspect financier. Alors c'est moi qui va faire l'analyse de coûts, qui va s'assurer de la rentabilité, qui va faire des projections financières si ça nécessite une projection, je vais regarder les impacts, la rentabilité et après que j'ai élaboré ça, on va revenir en comité, le comité en réalité, ça se fait autour d'une table puis on



va échanger et on va pousser un peu plus loin le projet. Lorsque la décision est prise, c'est mon beau-frère et moi qui allons finaliser la décision puis après ça on débute les opérations (répondant 1).

Le gestionnaire de NVI Solutions précise que bien que les projets diffèrent les uns des autres, ses employés font sensiblement les mêmes tâches pour chacun des projets sur lesquels ils travaillent, ils deviennent ainsi plus efficaces. Plusieurs gestionnaires se sont dotés d'outils les aidant à gérer leur projet. Dans bien des cas, les outils sont des logiciels informatiques : logiciel de comptabilité, logiciel de gestion de projet, etc. Le propriétaire de l'entreprise Tactik é Astus estime que l'utilisation d'un logiciel de gestion de projet est primordiale au bon déroulement des activités de son entreprise.

Quand il y a validation de l'offre de service, moi je le rentre dans mon logiciel de gestion qui s'appelle Frontiva, là je peux assigner les tâches, toi tu vas faire ça, moi je vais faire ça, le personnel qu'il va falloir gérer, je l'assigne dans mon logiciel de gestion qui est compatible pour Macintosh et PC, alors la personne peut ouvrir sa description de tâches le matin.

Les propriétaires de l'entreprise Développement Axial ont développé un cahier de charge pour les aider dans la gestion et la réalisation de leurs projets.

C'est un cahier de charges qui nous dit qu'est-ce qu'on doit faire dans le cas de ce projet-là (...) donc ça donne une bonne idée de comment on peut spécifier un projet WEB, donc moi je donne ça à l'équipe de programmation et je n'ai pas besoin de tout leur expliquer.

La plupart des gestionnaires de projet rencontrés effectuent de la gestion de projet, même si ces derniers n'emploient pas systématiquement ce terme. L'élaboration de critères de succès ainsi que l'évaluation des projets constituent des étapes dans le

cadre des projets pour certaines entreprises. D'autres effectuent une évaluation globale annuellement et comparent des données numériques liées aux projets. La manière de gérer les projets peut avoir un impact sur les contextes entourant les critères de succès des projets des petites entreprises.

### *5.3.6 Normes en gestion de projet*

Le troisième élément des leviers d'action est les normes en gestion de projet. Les gestionnaires rencontrés ne semblaient pas vraiment concernés par les normes en gestion de projet, mais plusieurs d'entre eux portent un intérêt aux normes spécifiques à leur secteur d'activité. Les normes sont souvent liées aux différents ordres professionnels. L'entreprise Production Chaps se dit affectée par les décisions prises par les ordres et les syndicats d'artistes. À titre d'exemple, si ces ordres décident d'augmenter les honoraires des musiciens, cela aura un impact sur les prévisions financières de cette entreprise qui doit embaucher fréquemment des musiciens. Les entreprises dans le domaine de la traduction ont l'option de devenir membre d'un ordre représentant leur profession. Les décisions prises par cet ordre affectent le travail des traducteurs qui doivent s'ajuster aux nouvelles normes en vigueur dans leur domaine.

Toutes les boîtes de traduction sont accréditées par ces deux associations-là, tu n'as pas vraiment le choix et tu reçois toute l'information s'ils sortent quelque chose de nouveau, ils l'envoient par la poste ou par courriel, s'il y a des nouvelles lois, des changements au niveau de la terminologie ils vont nous le dire, mais il faut toujours être à la fine pointe de tout ce qu'eux décident, il faut qu'on suive ça (Traductions Houle).

L'entreprise Développement Axial qui œuvre dans le domaine du WEB est membre d'un regroupement d'entreprises qui tente de déterminer des standards pour cette industrie. Il n'existe pas d'ordre actuellement dans ce domaine et on ne retrouve pas de normes standardisées appliquées par l'ensemble des entreprises de ce secteur.

On fait parti du meilleur qui s'appelle l'Alliance Internet du Québec, donc c'est un regroupement d'entreprises qui œuvre sur le WEB, justement pour travailler sur un guide des bonnes pratiques, donc on travaille là-dessus, on est impliqué là-dedans, ça regroupe des intégrateurs comme nous, des programmeurs, mais aussi des rédacteurs, des « *search engine optimization* » comme ils appellent, des designers aussi, ça implique un paquet d'entreprises. On essaie de faire un genre de standard, tu sais, comment un projet WEB devrait fonctionner .

Ainsi, il n'y a pas de normes formelles dans l'industrie du WEB, mais ce regroupement tente d'en établir. Le propriétaire de Développement Axial estime que la participation de son entreprise dans ce regroupement représente une force pour son entreprise.

C'est que un ça nous donne des contacts, deux ça nous donne aussi des clients et des fournisseurs, ça nous permet de voir, tu sais des fois les autres entreprises ont des technologies intéressantes et nous on peut offrir ça à nos clients. Ça nous donne une force, ça nous permet, comme le cahier de charges, nous on fait ça de notre façon, un autre fait ça d'une autre façon et là avec ça, on va en faire un, disons plus standard, ce qui va nous permettre d'avoir un cahier de charges plus standardisé, donc ça va être plus facile quand il va y avoir un appel d'offres disons, le cahier de charges est dans un format qu'on connaît, on va pouvoir répondre plus facilement, donc oui ça nous aide définitivement.

Certains gestionnaires d'entreprises considèrent que les normes imposées par les gouvernements ou par d'autres organisations sont contraignantes. Un entrepreneur dans le domaine des loisirs trouve que les normes de la Régie du bâtiment changent constamment, ce qui rend la réalisation de nouveaux projets plus complexe. Ce

gestionnaire ajoute que les compagnies d'assurances imposent également plusieurs normes à son entreprise. « Les assureurs, bien c'est parce qu'ils ne veulent pas payer, ils veulent être certains qu'on suit les normes, qu'on respecte, les assureurs aussi viennent faire leurs inspections » (répondant 1). La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdoteurs soutient que les normes du travail changent constamment, ce qui rend la gestion de ses projets plus ardue.

Les normes imposées aux propriétaires de petites entreprises semblent avoir un rôle à jouer dans la gestion de leur entreprise. Les normes qui proviennent des regroupements professionnels semblent dans certains cas apporter une valeur ajoutée aux entrepreneurs qui y adhèrent. Par contre, d'autres normes apportent une contrainte supplémentaire dans la gestion des projets des entreprises. Le respect des normes peut avoir un impact dans l'évaluation des projets et les critères de succès retenus par une entreprise.

### *5.3.7 Articulation des savoirs en gestion de projet*

Le premier élément des propriétés structurelles pour le modèle représentant la gestion de projet est l'articulation des savoirs. L'ensemble des connaissances en gestion forment un regroupement de savoirs qui sont généralement transmis par les institutions d'enseignement ou partagés entre pairs dans le monde des affaires. La propriétaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification considère que le partage des connaissances entre pairs est important en gestion de projet. « La chose primordiale là-dedans, c'est

d'avoir un bon superviseur, d'avoir quelqu'un qui veut partager ses connaissances ». L'ensemble de savoirs en gestion de projet représente les connaissances acquises de manière formelle ou informelle que les gestionnaires ont intégrées et qui rendent compréhensibles les actions qu'ils posent et les décisions qu'ils prennent dans le cadre de la gestion de leurs projets.

Un gestionnaire d'entreprise souligne qu'un élément important est d'être capable d'adapter la théorie à des situations concrètes. « Certains professeurs, eux appliquaient la théorie à ce qui se passe dans le milieu, ça j'aimais beaucoup et ça m'a donné des idées, d'être curieux, de faire des recherches de plus en plus sur ce qui se passait dans le milieu » (Production Chaps). Un restaurateur suggère que les théories véhiculées par les institutions d'enseignement s'appliquent au monde pratique des entreprises. « Des fois c'est très théorique dans les livres, mais c'est la même chose en pratique, dans le fond ça s'applique quand même » (répondant 2). La plupart des gestionnaires tentent d'être informés des savoirs en gestion. « Je fais assez de recherches sur le sujet, j'essaie de trouver c'est quoi la meilleure façon de gérer justement des projets WEB » (Développement Axial). Même si plusieurs entrepreneurs trouvent plutôt ardu d'appliquer des modèles théoriques à leur entreprise, certains d'entre eux restent informés sur les divers modèles théoriques proposés pour cette discipline. « Je lis beaucoup, Harvard m'intéresse, Forbes, The Economics, j'aime lire sur les nouveautés, les nouveaux modèles, mais les appliquer, je trouve ça difficile parce qu'un cadre théorique ce n'est pas un cadre pratique » (répondant 1). « Je me tiens quand même au

courant, moi je suis quelqu'un qui consomme beaucoup, beaucoup d'informations (...) des fois je lis un peu d'affaires théoriques là-dessus, mais plus par intérêt personnel que pour gérer notre propre entreprise » (COM'ça). Un entrepreneur a même soulevé le risque pour un gestionnaire de se cloîtrer dans la théorie. « Le danger pour quelqu'un de théorique comme moi qui aime les théories, c'est de se lancer dans les livres et l'académique et là tu ne t'en sors plus parce que tu ne vois plus clair par rapport à ce qui se passe au jour le jour » (Solutions Direx).

Les gestionnaires semblent conscients de l'importance de l'amalgame des savoirs en gestion. Un propriétaire d'une entreprise œuvrant dans le domaine des loisirs souligne qu'il est important de ne pas se limiter seulement à un aspect de la gestion [dans ce cas, la gestion financière]

Quand tu amènes ces concepts-là, bien il faut les intégrer, il ne faut pas juste regarder les chiffres, la rentabilité financière à laquelle tu penses, c'est sûr que c'est élémentaire, si tu fais beaucoup d'argent et que tes clients ne sont pas satisfaits, c'est étonnant là, ça marche pour quelques années, mais après tes clients ne reviendront plus, alors tu es obligé de voir et de regarder les nouvelles techniques de gestion dans les méthodes d'évaluation, tu es obligé de le faire (répondant 1).

Les gestionnaires rencontrés n'expriment pas explicitement le rôle de l'articulation des savoirs dans la gestion de leurs projets, mais l'omniprésence de ces savoirs semble avoir un impact dans la manière dont ils perçoivent leurs projets.

### 5.3.8 Secteur d'activité

Le secteur d'activité de l'entreprise est le deuxième élément des propriétés structurelles dans le modèle représentant la gestion de projet. Le modèle théorique suggère que selon le secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère, elle subira une pression sur les ressources disponibles pour ce secteur. Afin de représenter l'impact du secteur d'activité, les résultats seront présentés selon le modèle d'analyse des cinq forces de Porter (1982), tel qu'expliqué dans le cadre conceptuel. Un élément du modèle de Porter (1982) est la menace de nouveaux entrants. Cette menace semble effectuer une pression relativement élevée chez les entrepreneurs rencontrés. Ces derniers œuvrent dans des secteurs de services, ainsi pour la plupart, il n'y a pas d'investissement majeur à déboursier pour le démarrage d'une entreprise, ce qui augmente le risque de voir de nouveaux concurrents arriver dans l'industrie. Le propriétaire de Tactik é Astus fait face à l'arrivée de nouveaux concurrents qui n'assument pas les mêmes coûts d'exploitation que son entreprise.

La fragmentation du marché est causée par le nombre incessant d'étudiants qui sont formés puis qui deviennent des artisans. Aujourd'hui remplir un appel d'offres, un exemple à la ville de Gatineau, quelqu'un qui opère de chez lui qui n'a pas les mêmes frais fixes et frais variables que peut avoir une entreprise qui a pignon sur rue.

Cet entrepreneur a ajouté que souvent si le critère principal pour obtenir un contrat est le prix, son entreprise ne gagnera pas ce contrat. Quelques entrepreneurs, principalement dans le domaine des nouvelles technologies, ont soulevé comme barrière à l'entrée la disponibilité des ressources humaines. Les entreprises situées dans la région de

l'Outaouais ont ajouté la présence du gouvernement fédéral comme un employeur majeur pour cette région, ce qui rend l'accès aux ressources humaines difficile.

Tu cherches des employés qualifiés, en 2000 tu recevais 30 CV par semaine, maintenant j'en reçois un par trois mois et je suis chanceux. Un par trois mois, c'est le monde à l'envers, mais à l'Université, tu avais pleins de finissants en informatique, là il n'y en a pas beaucoup, il y a des entreprises technos qui repartent vraiment fortes, donc elles engagent tout le monde, le gouvernement engage tout le monde, fait qu'on perd des employés, il faut que tu te réajustes tout le temps. Ça fait en sorte que des fois on vend des produits moins complexes, parce qu'il faut des compétences plus diversifiées, plus polyvalentes, fait que ça affecte nos produits, ça affecte notre marché (Solutions Direx).

C'est difficile de recruter des ressources humaines dans le sens qu'on ne peut pas offrir les conditions du fédéral, le fédéral est toujours en recrutement, ce qui fait que ça devient peut-être comme un objectif pour quelqu'un d'arriver sur la scène du fédéral : des plans de pension, des plans dentaires et des plans de protection. (Tactik é Astus)

Généralement, les entrepreneurs rencontrés estiment qu'il y a relativement peu de barrières à l'entrée pour pénétrer dans leur secteur d'activité, principalement pour les entrepreneurs qui désirent débiter comme travailleur autonome.

La rivalité entre les firmes existantes est un autre élément du modèle des cinq forces de Porter (1982). La rivalité entre les firmes semble varier grandement selon le secteur d'activité des firmes. Il ne semble pas y avoir de rivalité réelle entre les firmes du domaine de la traduction de la région de l'Outaouais. Ces entreprises travaillent principalement pour le gouvernement fédéral et les propriétaires de petites entreprises rencontrés n'estimaient pas que leurs concurrents étaient une menace à la poursuite de



leurs activités d'exploitation. « La concurrence est là, mais en même temps, ce n'est pas dangereux, parce que tout le monde a ses clients et on n'essaie pas de se les voler, parce qu'au gouvernement fédéral, une fois que tu as ton client, tu l'as à vie, il ne changera pas » (Traductions Houle). La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdoteurs ne pense pas avoir de concurrents directs à son entreprise. Elle estime qu'une autre entreprise dans son domaine aurait de la difficulté à survivre, car selon elle le marché culturel se sature relativement rapidement. La propriétaire de la firme Belleau, gestion et planification estime ne pas avoir de concurrents locaux, par contre, elle soutient que ses concurrents sont des grandes firmes de consultation de la région de Montréal. À l'opposé, un gestionnaire qui gère des projets dans le secteur de la restauration dans la région de Montréal considère qu'il y a une forte rivalité entre les entreprises dans son domaine et qu'il doit constamment innover afin d'éviter que ses concurrents dominent le marché. « S'il est aussi beau que nous autres et aussi bon que nous autres, bien il va falloir trouver quelque chose d'autre » (répondant 2). La rivalité entre les firmes a un impact plus ou moins grand sur les gestionnaires de petites entreprises, selon le secteur d'activité dans lequel ils œuvrent.

Le prochain élément du modèle de Porter (1982) est le pouvoir de négociation des clients. La majorité des entrepreneurs rencontrés jugent que les clients ont un grand pouvoir sur leur entreprise. Ces entrepreneurs ne craignent généralement pas une intégration verticale provenant de leurs clients, mais ils estiment devoir être à l'avant-garde des besoins de ces derniers.

Écoutes la journée où tu trouves que c'est trop cher nos activités ou que tu trouves que la qualité du service ou que la qualité des installations n'est pas bonne et que tu pars, ça va coûter 20 fois plus d'efforts pour essayer de te ramener, alors on mise sur la qualité et la satisfaction de ceux qu'on a là, ça coûte plus cher d'aller chercher de nouveaux clients que de satisfaire ceux que tu as, donc s'ils ont un certain pouvoir, non ils ont un pouvoir total ; pas de clients, pas de revenu (répondant 1).

« C'est un peu embêtant parce qu'à un moment donné tu sais que le client ne pourra pas payer si cher pour faire ça. Il faut que tu réalises qu'il va peut-être vouloir le faire, mais ça c'est à être évalué entre ce qu'un client est prêt à payer et si le projet en vaut la peine » (Les Anecdoteurs). Par contre, plusieurs entrepreneurs se gardent la latitude de refuser de travailler avec un client si ce dernier ne respecte pas leurs valeurs ou leur éthique professionnelle ou simplement s'ils croient que le client ne sera pas un bon partenaire d'affaires. « Si on pense que le client va vraiment mal réagir, bien on ne veut pas travailler avec lui parce qu'on sait qu'on va avoir de la misère à se faire payer, puis c'est du temps de gestion qu'on pas envie de passer » (NVI Solutions). Même si dans la plupart des cas, les clients ne représentent pas une menace d'intégration verticale pour les propriétaires des petites entreprises rencontrés, ils semblent effectuer une certaine pression sur la gestion des projets de ces entreprises.

L'avant-dernière force du modèle de Porter (1982) est le pouvoir de négociation des fournisseurs. Les entrepreneurs rencontrés ne semblent également pas préoccupés par une menace d'intégration verticale provenant de leurs fournisseurs. Dans la plupart

des cas, les fournisseurs ne semblent pas avoir un grand pouvoir sur les gestionnaires rencontrés.

Non, parce qu'on est vraiment libre d'aller magasiner où on veut, on n'a pas vraiment d'exclusivité nulle part, on n'a pas signé aucune entente d'exclusivité. On garde ça large et ouvert, parce que tu ne sais jamais ce qui peut se passer. Premièrement, on est pas une entreprise assez grosse et on a pas présentement un gros impact sur leur chiffre d'affaires, donc on est une petite entreprise qui a un petit créneau, c'est pas vraiment nécessaire de signer des ententes d'exclusivité (Production Chaps).

Le propriétaire de l'entreprise NVI Solutions explique que son entreprise essaie de lier ses fournisseurs à eux. Il ajoute cependant que si un de ses fournisseurs éprouve des difficultés ou décide de cesser ses activités d'exploitation, cela peut apporter des frais supplémentaires pour son entreprise.

J'ai un de mes fournisseurs qui est un hébergeur qui a décidé de fermer, ça m'a vraiment mis dans la « merde » parce que j'avais 175 clients qui étaient là-dessus et là il fallait tous que je les déménage, c'est des frais que je n'avais pas calculés, c'est du temps que je n'avais pas calculé, donc c'est sûr que choisir ses fournisseurs c'est aussi important que de choisir ses clients. Si je vends un contrat d'hébergement à un client puis qu'après ça mon client n'est pas satisfait de l'hébergement, bien je n'ai pas rendu service à personne.

Certaines entreprises estiment avoir un choix assez vaste de fournisseurs et ne ressentent pas de pression de la part de ces derniers. « Pour les fournisseurs, le marché est tellement large qu'il y en a qui attendent à la porte » (répondant 1). Ainsi, les fournisseurs ne semblent pas avoir un impact majeur dans la gestion des projets des gestionnaires de petites entreprises rencontrés.

La dernière force est la menace des produits ou services substituables. De manière générale, les entrepreneurs rencontrés ne semblaient pas trop préoccupés par cette menace. Développement Axial, une entreprise qui œuvre dans le domaine du WEB estime qu'elle pourrait perdre des clients si ces derniers vivaient des difficultés financières. Or, cet entrepreneur estime que la publicité sur le WEB est moins dispendieuse que d'autres formes de publicité ; il n'est donc pas réellement soucieux de la présence de services substituables. « Le WEB ça coûte moins cher qu'une publicité à la télévision, donc je me dis que si ça devient un peu plus compressé du point de vue budgétaire, ils vont mettre plus d'argent dans le WEB et moins dans le reste ». Un entrepreneur œuvrant dans le domaine des loisirs estime cependant que les clients peuvent facilement substituer son service par une autre activité. Ainsi, le fait qu'il n'y ait pas de relation d'obligation entre ses clients et son entreprise, le préoccupe quelque peu. Dans la majorité des cas, la menace de services substituables n'a pas d'impact majeur dans la gestion des entrepreneurs rencontrés.

Le secteur d'activité semble effectuer une pression plus ou moins grande sur les petites entreprises, selon le domaine dans lequel elles œuvrent. Les différents éléments du secteur d'activité peuvent amener les gestionnaires à adopter certaines mesures de gestion et affecter l'évaluation des projets de ces entreprises.

### *5.3.9 Systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet*

Le dernier élément des propriétés structurelles pour le modèle représentant la gestion de projet est les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet. La plupart des gestionnaires rencontrés semblent implanter un système de contrôle au sein de leur entreprise, par contre, ces systèmes sont généralement de nature informelle. L'entreprise Belleau, gestion et planification corrobore les informations qu'elle utilise à l'aide de trois ou quatre sources différentes afin de s'assurer d'utiliser une information fiable. Le contrôle de la qualité pour cette entreprise est effectué par la propriétaire, elle revoit l'ensemble des produits avant qu'ils ne soient donnés au client. « Je te dirais que la supervision, même si c'est eux qui ont la responsabilité d'un projet, c'est primordial. Puis l'autre chose aussi, c'est qu'il n'y a pas un dossier qui sort d'ici sans que je ne le vois, donc le contrôle de la qualité revient toujours au gestionnaire senior ».

À titre de contrôle de la qualité, l'entreprise Traductions Houle a instauré un processus de révision par les pairs pour l'ensemble de ses produits. La gestionnaire de cette entreprise estime que c'est une manière pour son entreprise de se démarquer des autres entreprises.

Il y a bien des compagnies de traduction où tu envoies un document, ils vont le faire traduire par le traducteur et après ça ils vont te l'envoyer, chez nous ce qu'on fait, c'est qu'il est traduit et après ça il est révisé, donc tu as deux personnes qui voient le document. (...) Le réviseur lui il va comparer l'anglais avec le français pour s'assurer que la concordance est là et s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs, fait que c'est ça qui est notre contrôle de qualité.

De plus, un des propriétaires de cette compagnie effectue une vérification mensuelle de certains extraits. Lors de cette vérification, il choisit des épreuves au hasard et il s'assure de la qualité des documents. L'entreprise de traduction COM'ça a une procédure semblable pour le contrôle de la qualité. Le document est toujours révisé par une tierce personne avant d'être retourné au client. « Ensuite, une fois que moi j'ai terminé ma relecture, ça s'en va à Céline ou ça va à quelqu'un d'autre qui fait une dernière lecture, une correction d'épreuve et ensuite ça s'en va au client ».

Un gestionnaire de projet dans le domaine de la restauration effectue un contrôle quotidien sur ses inventaires. Cette pratique lui permet d'éviter de subir des pertes majeures et de pouvoir s'ajuster rapidement si des problèmes surviennent. Le propriétaire de l'entreprise Développement Axial qui œuvre dans le domaine informatique tente d'instaurer comme procédure de travail au sein de son entreprise de tester plusieurs fois leurs produits avant de les livrer aux clients. « On éduque beaucoup nos employés sur vraiment tester, s'assurer que ça va bien, quand ils me disent j'ai fini ça, je lui dis passe le restant de la journée, assure toi que ça va bien, puis demain tu commenceras une autre tâche ». De plus, cette entreprise a une série de tests standards que les employés doivent effectuer avant de terminer un projet et lors de projets de grande envergure, des tests supplémentaires sont ajoutés à cette liste. « On a une série de tests à faire, et c'est sûr que si c'est un projet plus personnalisé, bien là je vais soumettre une série de tests que je voudrais voir ». Cette entreprise a développé ses propres moyens pour contrôler la qualité de ses extraits.

La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs teste ses produits individuellement avec un groupe contrôle avant de les publiciser. Ce groupe peut lui suggérer des modifications afin de rendre ses produits plus intéressants avant de les mettre en marché. Pour s'assurer que ses employés sont performants, elle réalise des « visites-surprises » à ses employés lors desquelles elle peut évaluer leurs forces et leurs faiblesses. « Je vais faire des évaluations « *sur le tas* » comme ça ou je peux me présenter et là je vais regarder ce qu'ils font ». L'entreprise Traductions Houle a également mis en place une forme d'évaluation de rendement de ses employés afin de s'assurer de leur performance. Les employés de cette entreprise doivent remplir une fiche de rendement sur laquelle ils indiquent le nombre de mots traduits.

On a fait ce qui s'appelle une fiche de rendement (...). Si jamais un traducteur fait moins de mots dans son mois qu'il devrait faire, il y a une section commentaires à côté de chaque demande, donc s'il fait un texte qui est difficile, il va l'inscrire, c'était technique, ça a pris plus de temps que prévu, il y avait beaucoup de recherches, etc.

La majorité des entreprises ont instauré de différentes manières des formes de contrôle afin de s'assurer de la qualité de leurs produits. Ces contrôles ont un impact sur la manière de gérer les projets et sur l'évaluation de ces derniers.

#### 5.4 Résultats : Critères de succès

L'objectif de cette section de la présentation des résultats est de relever les critères les plus fréquemment utilisés par les propriétaires de petite entreprise rencontrés

(centre de la figure 10). Les critères les plus utilisés dans la documentation en gestion de projet ont été repris et les répondants ont été questionnés par rapport à ces critères de succès.

#### *5.4.1 Triangle de fer*

Les critères les plus fréquemment cités dans la documentation sont le respect des échéanciers, le respect du budget et la qualité du projet. Pour la majorité des entrepreneurs rencontrés, le respect des échéanciers semble être un critère primordial pour le succès de leurs projets. La gestionnaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification explique que le respect des échéanciers est important pour deux aspects de la gestion de son entreprise. Premièrement, cette entreprise conseille des petites firmes pour l'implantation de divers projets et des échéanciers sont établis pour l'exécution de ces projets. Les clients s'attendent à ce que les délais soient respectés afin d'éviter des coûts supplémentaires dans la réalisation de leurs projets. L'autre aspect pour lequel le respect des échéanciers est important pour cette entreprise est lié à la rentabilité des projets et de l'entreprise. Les coûts principaux pour cette entreprise sont les coûts de la main-d'œuvre, alors si les échéanciers ne sont pas respectés et que les employés doivent travailler plus d'heures que prévues pour un projet, le profit lié au projet est amputé.

Pour nous, la conséquence si on ne remplit pas les échéanciers prévus, étant donné que les offres de service sont en fonction d'un forfait et qu'on détermine le nombre d'heures travaillées, le coût le plus important c'est la main-d'œuvre. Si on ne rentre pas dans nos échéanciers, pour nous ça veut dire une marge bénéficiaire moins élevée. (...) Donc dans une entreprise de services à ce moment-là, si on prend 40 heures à faire quelque chose quand on avait dit que ça prendrait 20 heures, on vient de doubler notre coût, donc on



vient de crever le budget, puis à ce moment-là, bien on ne fait pas de sous. Ça c'est une chose, puis aussi de planifier la durée du projet comme il le faut, parce que si on est obligé de faire des heures supplémentaires, ça a un impact sur le coût du projet, parce que tu payes des gens à temps et demi, c'est tout interrelié, il faut faire attention à ça.

Le propriétaire de Solutions Direx partage la même opinion quant à l'importance de respecter les échéanciers.

Je prends le temps, par exemple pour un projet de 4000 piastres, je le divise par 100 piastres de l'heure, ça me fait 40 heures, fait que je prends mon 40 heures et je regarde pour ne pas dépasser ce 40 heures. Fait que pour un projet, le 40 heures qui est rendu à 400 heures ce n'est pas un succès.

Les entrepreneurs rencontrés qui œuvrent dans le domaine de la traduction accordent également une grande importance au respect des échéanciers. Le propriétaire de COM'ça explique que la traduction est souvent l'une des dernières étapes d'un projet et que ses clients font face à des délais très serrés.

C'est primordial, et j'ai bâti ma réputation là-dessus, il y a des gens qui sont toujours en retard et pour les clients c'est très important, surtout que la traduction arrive souvent à la fin d'un projet comme un à côté, il y en a qui sont obligés de faire traduire et c'est juste une crampe pour eux autres de s'occuper de ça.

La gestionnaire de Traductions Houle estime que dans son domaine, un retard non motivé, ne serait-ce que d'une heure, peut lui faire perdre des contrats futurs.

Dès que le traducteur me dit : tu me l'avais demandé pour demain à deux heures, ça ne marche pas, j'ai besoin d'une heure de plus, j'appelle le client tout de suite, je lui dis c'est plus long que prévu, est-ce qu'on peut prendre une heure de plus ? (...) Si tu n'appelles pas ton client et que tu lui livres ça une heure plus tard, il ne t'appellera plus.

Un propriétaire d'entreprise dans le secteur des communications soutient qu'il n'a pas le choix que de respecter les échéanciers établis avec ses clients, car pour certains projets de publicités, ses clients ont déjà pris des engagements avec divers médias. « Souvent même parce qu'on produit de la publicité dont le temps d'antenne est déjà acheté, alors c'est extrêmement important ou encore, l'espace est déjà réservé dans les publications » (Tactik é Astus).

Ainsi, pour l'ensemble des entrepreneurs le respect des échéanciers semble être un critère de succès très important pour leurs projets. Certains doivent respecter les échéanciers afin de répondre aux attentes des clients, d'autres estiment qu'un dépassement des échéanciers entraîne des coûts supplémentaires qui réduisent la rentabilité de leurs projets.

Le deuxième élément du triangle de fer est le respect du budget. Tout comme le respect des échéanciers, ce critère semble être retenu par les entrepreneurs comme critère de succès de leurs projets. Par contre, pour certains entrepreneurs, le respect du budget n'est pas primordial. La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdoteurs estime que son entreprise est encore en développement et que des dépassements budgétaires sont acceptables lors de cette phase d'évolution de son entreprise.

Des fois c'est difficile parce qu'on a mal évalué, fait que je te dirais que dans la continuité d'un projet, j'ai un budget, mais de façon globale, mon budget est très variable. Au départ, j'imagine le temps, les coûts, la première année j'étais vraiment sur un budget, la deuxième année parce qu'on développait encore d'autres choses, bien le budget a fluctué en cours d'année.

Le propriétaire de Tactik é Astus considère qu'un projet peut être un succès même si le budget n'est pas respecté. Si les dépassements de coûts sont majeurs, il fera payer cette différence par le client. « Dans une offre de service on va toujours garder dans la modalité une ligne qui dit, s'il y avait des ajouts on va vous en faire part, vous faire part des coûts supplémentaires qui pourraient arriver ». À l'opposé, d'autres entreprises qui assument les coûts de dépassements de budget considèrent le respect des budgets comme un critère important pour la réussite de leurs projets. « Si toi tu ne respectes pas ton propre budget, ça ne fonctionnera pas, le client s'attend à un prix fixe, il ne paiera pas plus si tu rencontres des embûches, si tu lui avais dit que c'était ça le prix » (Production Chaps). « C'est important de respecter le budget sinon c'est nous qui allons payer pour la différence de ce côté-là » (Développement Axial). Ainsi, les gestionnaires semblent accorder plus ou moins d'importance au respect du budget selon la partie qui doit assumer les coûts dans le cas d'un dépassement du budget.

Un entrepreneur dans le secteur de la restauration explique que le respect du budget est capital dans la gestion de ses projets. Afin de s'assurer de respecter le budget établi, il se laisse une marge lors de l'élaboration des budgets, il planifie un budget, mais se fixe comme objectif un budget légèrement inférieur au budget réellement planifié.

C'est primordial, nous quand on débute des projets, on avait par exemple un budget de 500 000 dollars, mais on le savait avec tout ce qui arrive, tu peux le dépasser de cinq, six, sept pour cent, fait que notre budget réel, le vrai budget, c'est à 550, mais on pensait qu'on était capable de s'en sortir à 500, puis notre cible, était réellement à 500 (répondant 2).

Un entrepreneur qui œuvre dans le secteur des loisirs estime qu'un dépassement dans un budget soulève une faille dans la planification du projet. D'ailleurs, dès qu'il remarque qu'un budget n'est pas respecté, il remet en doute l'ensemble de son projet.

L'idée d'arrêter c'est parce qu'on s'est trompé quelque part et si on s'est trompé quelque part, ça peut vouloir dire qu'on s'est trompé à d'autres endroits aussi. (...) Tu vas relever tes chiffres et si tu te rends compte qu'à un moment donné non, ça ne marche pas, tu t'es trompé, bien peut-être que dans nos prévisions on s'est trompé, peut-être que dans la clientèle aussi on s'est trompé, alors ça ouvre un doute, pour moi dans le doute, on remet tout en doute, on remet tout en question, s'il y a quelque chose à maîtriser c'est le budget (répondant 1).

Le dernier critère du triangle de fer est la qualité du projet. La qualité des projets réalisés semble être un critère primordial pour la plupart des entrepreneurs rencontrés. La propriétaire de Belleau, gestion et planification explique que malgré l'importance de respecter les échéanciers et les budgets, la qualité prime et jamais un produit sera livré au client s'il ne respecte pas la qualité escomptée par la propriétaire. Elle soutient que cette importance accordée à la qualité des projets est liée à la réputation de son entreprise. Si les produits qu'elle offre à ses clients ne sont pas de qualité exemplaire, sa réputation sera affectée, ce qui aura pour impact de diminuer les demandes provenant des clients.

Si ta crédibilité est atteinte parce que tu as sorti un projet ou un produit qui est moyen, bien à ce moment-là, les gens ne te feront plus de références, ils ne viendront plus te voir. Tu as juste une chance et si tu perds cette réputation, cette crédibilité-là, c'est impossible de rester en affaires.

Pour sa part, le gestionnaire de l'entreprise Production Chaps estime avoir bâti son image de marque sur la qualité de ses projets. Il estime que la qualité lui permet de se démarquer de ses concurrents. « La qualité, c'est ce qu'on a visé comme je t'expliquais d'ailleurs, on aime mieux charger un peu plus cher, mais avoir une qualité (...) on ne s'est jamais trompé et la qualité, c'est vraiment ce qu'on prône et ce qu'on vend également ». Les entrepreneurs qui travaillent dans le domaine de la traduction accordent également une grande importance à la qualité des produits qu'ils livrent. « Si ce n'est pas bon, nous fermons nos portes, il faut vraiment donner un bon français ou un bon anglais, oui c'est important » (Traductions Houle). Le propriétaire de l'entreprise COM'ça ajoute que même si les tarifs qu'il demande aux organisations non gouvernementales sont moins élevés, la qualité reste la même, parce qu'il a bâti sa réputation sur la qualité de ses produits.

Le propriétaire de l'entreprise Solutions Direx nuance quelque peu ses dires quant à l'importance de la qualité dans ses projets. Il estime que s'il ne maintient pas un certain niveau de qualité dans ses projets, ses clients vont se plaindre et il devra modifier des composantes de ses projets. « C'est super important, si tu coupes les coins ronds, tu sais que c'est peut-être dans un jour, dans une semaine, un mois, six mois que le client va revenir, et qu'il va dire qu'il y a un problème à telle place, donc tu ne t'en saches pas à tourner les coins ronds ». Par contre, il ajoute que dans certains cas, le client désire obtenir une qualité un peu moindre afin de diminuer les coûts du projet. Ainsi, dans ces

circonstances, la compagnie qui offre le service doit s'assurer de bien comprendre les demandes du client.

Des fois c'est ce que le client veut, donc là tu t'arranges, entre la qualité que toi tu vois et celle que le client veut, ce n'est peut-être pas toujours la même, il faut que tu sois proche des attentes du client. La qualité, tout le monde va dire que c'est important, mais l'important c'est de savoir ce que le client entend par qualité.

Dans l'ensemble, les critères du triangle de fer sont utilisés par les gestionnaires de petites entreprises rencontrés afin de mesurer le succès de leurs projets. Selon les entreprises, les entrepreneurs accordent plus ou moins d'importance à ces critères, mais tous semblent croire que le respect des échéanciers et du budget ainsi que la qualité sont des éléments qui favorisent le succès d'un projet.

#### *5.4.2 Satisfaction des parties prenantes*

Une deuxième catégorie de critères de succès des projets est abordée dans la documentation en gestion de projet : la satisfaction des parties prenantes. Les parties prenantes peuvent être séparées en trois sous-groupes : les clients, l'équipe du projet et les utilisateurs.

La plupart des gestionnaires rencontrés considèrent que la satisfaction des clients est le critère le plus important dans la gestion de leurs projets. « Un client satisfait, égale qu'on est une entreprise satisfaite, parce qu'on a réussi à combler les attentes du client (...) tant et aussi longtemps que le client est satisfait, c'est notre plus grand critère de succès » (Production Chaps).

C'est le leitmotiv numéro un, pas de satisfaction, surtout dans le domaine où on est, domaine du loisir, si tu n'as pas de satisfaction, tu n'as pas de clients, c'est le critère, c'est sûr que l'achalandage c'est important, mais l'achalandage vient avec la satisfaction, pas de satisfaction, pas d'achalandage (répondant 1).

La gestionnaire de l'entreprise Les Anecdoteurs résume la situation ainsi : « il faut que ça plaise aux gens, il faut que les gens aiment ça sinon ça ne se vendra pas et si ça ne se vend pas, l'entreprise n'existe pas ».

Plusieurs petites entreprises n'ont pas les ressources financières nécessaires pour réaliser des campagnes publicitaires. Certains gestionnaires rencontrés misent sur leurs clients pour faire une partie de leur publicité, la satisfaction des clients est donc vitale à l'entreprise. « Je ne fais pas de publicité pour faire connaître mes services, alors mon objectif c'est que mes clients deviennent des missionnaires dans le fond, deviennent des apôtres, c'est ça un peu le bouche à oreille que je veux lancer » (Tactik é Astus).

Pour nous la satisfaction des clients, c'est ce qui fait que le projet est un succès ou pas parce que dans le fond, ton client c'est lui qui va te donner d'autres références, c'est lui qui va parler de toi, c'est lui qui va te payer, donc si lui est satisfait, tout le monde est content (Solutions Direx).

D'autres gestionnaires ont soulevé le fait que la satisfaction des clients est importante s'ils veulent demander des références à leurs clients pour attirer de nouvelles clientèles.

Je te dirais que si j'offre un bien livrable final à un client puis que je sais que je n'ai pas peur de demander à ce client pour une référence, je pense que c'est mon évaluation ultime. Si je sais que le client est satisfait, qu'il n'aura pas de difficulté, s'il te remercie,

quand quelqu'un te dit merci, je pense que c'est l'ultime évaluation (Belleau, gestion et planification).

« Quand ils voient ce qu'on a fait ou qu'ils vérifient auprès d'autres clients, j'ai du travail tout de suite, c'est pas un problème, j'ai jamais eu de mauvais « *feedback* », alors je pense que c'est important que les clients soient satisfaits » (COM'ça).

Dans le même ordre d'idées, quelques propriétaires de petites entreprises ont relevé le fait qu'un client insatisfait peut nuire à la réputation de l'entreprise et compromettre la viabilité de cette dernière. « C'est important, parce que si le client est insatisfait, il va le répéter, il va parler dans ton dos, ça va nuire à ta réputation et tu vas subir les conséquences » (Belleau, gestion et planification). « Un client qui est insatisfait va aller le dire à dix autres et ça peut faire mal, il faut faire attention. Le bouche à oreille, ça se promène bien vite, ça peut détruire une réputation » (Traductions Houle).

La satisfaction des clients semble être primordiale pour les entrepreneurs rencontrés ; pour plusieurs, ce critère est le plus important pour déterminer le succès d'un projet. Il est possible que ce critère de succès soit plus important pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises à cause de la réputation plus fragile des petites organisations. Les petites entreprises sont peut-être plus sensibles à l'insatisfaction de quelques clients qu'une entreprise de grande taille.

La satisfaction de l'équipe de projet semble être utilisée comme critère de succès par la majorité des gestionnaires rencontrés. D'autres estiment que la satisfaction de



leurs employés est une condition à la réussite globale de leur entreprise. La gestionnaire de Belleau, gestion et planification explique que si ses employés sont insatisfaits et quittent l'entreprise, la survie de son entreprise peut être compromise parce qu'elle investit temps et argent dans la formation des nouveaux employés.

Je ne peux pas me permettre de changer d'employés souvent parce que ça prend d'un an et demi à deux ans pour former quelqu'un, si la personne part, il faut que je recommence, fait que ça me demande un investissement énorme, je l'ai déjà calculé en temps de supervision, combien ça pouvait me coûter, le manque de performance, de productivité d'une nouvelle personne, pour un an et demi, ça coûte 60 000 dollars former une personne. (...) Ça prend beaucoup d'investissements en temps et en argent pour former une nouvelle personne. Donc c'est certain que si les gens n'aiment pas ce qu'ils font et qu'ils partent, moi ça me cause un préjudice important et ça peut même mettre en péril l'entreprise.

Un gestionnaire d'une entreprise de loisirs soutient que des employés insatisfaits peuvent nuire à l'image de son entreprise.

Si eux autres sont heureux dans leur emploi, dans le cadre de leur travail, ils vont transmettre notre voix à notre clientèle, notre appréciation à la clientèle passe par nos employés. Il faut que les conditions de travail soient correctes pour eux autres, si un employé est insatisfait, il peut causer plus de troubles, plus de dommages à l'entreprise et à ton image que tu ne peux l'imaginer (répondant 1).

Le propriétaire de l'entreprise NVI Solutions quant à lui s'inquiète de l'impact qu'un employé insatisfait peut avoir sur le reste de l'équipe et sur la gestion des projets.

C'est sûr que quand un employé n'est pas content, il en parle et ça nuit à l'équipe, donc je te dirais que c'est vraiment important que mes employés se sentent bien, quasiment plus que mes clients. Un employé est responsable de 22 clients donc s'il part, ça me cause des problèmes.

Le gestionnaire de Développement Axial considère également que la satisfaction de l'équipe de projet est importante pour le bon déroulement des projets. Son entreprise a instauré des conditions de travail intéressantes pour son domaine d'activités afin de favoriser une bonne rétention de la main-d'œuvre.

Certains entrepreneurs dépassent l'idée de la satisfaction des employés et parlent de valorisation et d'accomplissement de soi. Le propriétaire de Solutions Direx explique que parfois ses employés ne sont pas satisfaits lors de la réalisation d'un projet. Il donne comme exemple, un employé qui voudrait travailler certains aspects d'un projet qui dépassent l'envergure déterminée pour ce projet. Cette situation peut amener un sentiment d'insatisfaction pour l'employé.

Je dirais valorisation, parce que satisfaction, oui, mais des fois les employés ne sont pas satisfaits parce qu'ils voudraient faire plus sur le projet, mais il n'y a pas assez de temps et tu ne peux pas embarquer là-dedans sinon ça ne finit plus, mais la valorisation, ça c'est important, il faut que les gens se sentent valorisés dans ce qu'ils font.

Pour cet entrepreneur, la valorisation de son équipe de projet est un moyen de maintenir un certain niveau de motivation au sein de son entreprise. Le propriétaire de Tactik é Astus tente également de valoriser ses employés dans la réalisation de leurs projets. « La réalisation de soi, le sentiment de se réaliser c'est important puis ça je le fais sentir. Si ce n'est pas à mon goût, je vais y aller de façon beaucoup plus modeste, mais si c'est bien, très bien, excellent, je ne me gênerai pas pour le dire haut et fort devant ses collègues ».

La satisfaction de l'équipe de projet semble être plus importante pour les petites entreprises que pour les plus grandes entreprises. Deux éléments peuvent expliquer ce fait en partie : la difficulté de recruter et la perte pour l'entreprise si un employé quitte. Certains gestionnaires ont soulevé la difficulté à attirer de la main-d'œuvre qualifiée principalement à cause des grandes organisations et de la fonction publique qui recrutent massivement. Lorsqu'une petite entreprise réussit à attirer un employé compétent et que des coûts ont été engagés pour sa formation, il devient primordial pour cette entreprise d'être capable de maintenir ces compétences au sein de son entreprise. L'autre élément concernant la perte pour l'entreprise lorsqu'un employé quitte est directement lié à la taille des entreprises. Un gestionnaire a expliqué que si un employé quitte, il perd le quart de sa main-d'œuvre, ce qui peut compromettre la gestion de certains projets et éventuellement la satisfaction des clients.

Le troisième élément concernant la satisfaction des parties prenantes est la satisfaction des utilisateurs. Cet élément semble important dans la plupart des cas, mais certains gestionnaires affirment se concentrer principalement sur leurs clients. « Nous autres c'est plutôt juste le client à qui on livre le produit » (Traductions Houle). Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps estime que la satisfaction des utilisateurs est importante, car si ces derniers sont satisfaits, ils vont le dire au client et ils vont probablement référer son entreprise à des clients potentiels. Le gestionnaire de Solutions Direx soutient quant à lui que les commentaires qu'il reçoit des utilisateurs lui permettent d'améliorer ses produits. Comme il ne peut pas rencontrer l'ensemble des

utilisateurs, il est à l'écoute de chacun des commentaires de ceux qu'il rencontre, parce qu'il est possible qu'un grand nombre d'utilisateurs partagent la même opinion. « Ce sont des petits détails, mais tu sais que lui en parle et quand tu vas vendre ton produit ailleurs, mettons aux États-Unis, la personne qui va être là-bas, elle ne pourra pas en parler, mais elle va vivre les mêmes choses que la personne ici ».

Un entrepreneur du domaine des communications considère que les utilisateurs vont parler au client des campagnes publicitaires que son entreprise réalise et la satisfaction des clients passe inévitablement par la satisfaction des utilisateurs. « Oui absolument, parce que les gens vont aller parler de ce qu'ils voient en ondes ou dans les journaux au propriétaire, ils ne viendront pas me voir moi, puis lui, il fait une sorte de rapport de ce que les gens perçoivent, alors c'est important que ce soit positif » (Tactik é Astus).

La propriétaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification explique qu'à son avis si les utilisateurs du projet ne sont pas satisfaits, le but du projet n'est pas rencontré et sa pertinence peut être remise en question.

Le projet est planifié autour de ça, parce que si on n'a pas bien identifié les besoins des utilisateurs finaux, même si le projet se passe bien et qu'on réussit et qu'on atteint les objectifs et qu'on livre la marchandise, bien à la limite si la marchandise ne répond pas, on a fait ça pour rien, on dépense de l'argent pour rien, il y a du temps de perdu pour rien.

Selon certains entrepreneurs, la satisfaction des utilisateurs est primordiale pour le succès d'un projet. Par contre, d'autres gestionnaires se concentrent davantage sur d'autres types de critères de succès. L'opinion des propriétaires rencontrés semble être partagée pour ce critère de succès.

#### *5.4.3 Autres critères*

Les autres critères qui furent discutés avec les propriétaires de petites entreprises proviennent des divers modèles d'analyse des critères de succès des projets expliqués dans la recension des écrits. Ces critères regroupent la rentabilité, la productivité, le respect de l'envergure du projet, le respect des valeurs de l'entreprise et l'introduction de nouvelles technologies.

Le premier critère de succès est la rentabilité des projets. La rentabilité globale de l'entreprise semble être très importante pour les gestionnaires rencontrés, plusieurs ont répondu spontanément que sans profits, leur entreprise ne serait pas viable. Or, la gestionnaire de Traductions Houle explique que son entreprise réalise des profits, mais qu'elle ne cherche pas à augmenter ces profits. Les objectifs fixés au démarrage de l'entreprise ont été rencontrés et la croissance n'est pas dans les plans des propriétaires, ils désirent maintenir leur entreprise au niveau auquel elle se trouve actuellement. Quant à lui, le propriétaire de NVI Solutions estime que réaliser des profits fait partie des objectifs de ses projets. « Oui, bien c'est sûr que nous autres le but comme n'importe quoi c'est que quand tu finis de faire le projet, qu'il reste des sous pour qu'on puisse

continuer à développer la compagnie ». Par contre, pour plusieurs entrepreneurs, chaque projet individuellement n'a pas nécessairement besoin de dégager des profits pour l'entreprise.

On est quand même en forte croissance, donc ce qui est important c'est d'avoir une rentabilité globale au niveau de l'entreprise. C'est sûr que d'avoir une rentabilité globale au niveau de l'entreprise, ça assume qu'on va être rentable pour la majorité de nos projets, mais nous c'est surtout une rentabilité globale pour l'entreprise qu'on recherche d'abord (Développement Axial).

L'entreprise NVI Solutions œuvre dans deux sous-secteurs du WEB, le développement de sites Internet et le marketing lié à ces sites. Le propriétaire de cette entreprise explique que pour attirer des clients dans la sphère du marketing, leur entreprise doit souvent dans un premier temps développer leur site Internet. Dans certains cas, le développement d'un site Internet ne rapporte que très peu de profits, mais il est prêt à assumer cette situation pour attirer un client à ses services de marketing Internet.

Si c'est un projet de développement et qu'il y a une grosse enveloppe marketing avec qui suit, le développement on est plus prêt à faire moins de profits, mais le marketing doit rester quelque chose de très rentable pour l'entreprise parce que c'est avec ça qu'on vit.

Le propriétaire de Solutions Direx considère également que certains projets n'ont pas nécessairement besoin de générer des profits pour l'entreprise, s'ils permettent par exemple de développer de nouveaux marchés.

Je vais dire ce projet-là, je ne ferai pas d'argent avec, je ne ferai pas de profits, je vais peut-être même faire des pertes, mais c'est lui qui va me permettre de rejoindre un nouveau marché où dans deux ans on va vendre des produits. Donc ce client-là, il va avoir

un projet qui ne sera pas cher, mais on va lui donner 500 % du service dessus, on va perdre de l'argent, mais il va nous aider à développer une nouvelle technologie, un nouveau marché, un nouveau produit ou on sait que cette personne-là va rayonner dans le marché, on a besoin de ce client ou encore, on ne peut pas se permettre que ce client aille chez un compétiteur, il faut absolument l'avoir, c'est notre clé pour pouvoir ouvrir une porte, on en a de besoin. Fait que la rentabilité, c'est dans ces cas-là qu'on fera quelque chose qui n'est pas profitable, mais autrement sur tout le reste, il faut que les projets soient profitables pour compenser tout le reste de l'entreprise.

Le gestionnaire de Développement Axial affirme également réaliser des projets qui rapportent peu de profits dans le but d'attirer de nouveaux clients.

D'autres entrepreneurs estiment que tous leurs projets doivent être profitables. La propriétaire de l'entreprise Les Anecdoteurs n'entreprendra pas un projet si elle juge qu'il ne sera pas rentable ; la rentabilité est une condition nécessaire à la réalisation d'un projet pour cette entrepreneure.

La marge de profit, oui, oui pour chaque type de projet (...) c'est la première chose qui vient en tête, un projet oui, mais il faut qu'il soit rentable (...) je ne monte pas de projets si je ne pense pas que ça va être rentable, mais des fois on est surpris, des fois ça peut ne pas l'être du tout.

Quelques entrepreneurs ont souligné qu'ils réalisaient à l'occasion des projets communautaires pour lesquels ils ne faisaient aucun profit. Le propriétaire de Solutions Direx estime qu'il est de son devoir d'entrepreneur de réaliser ce type de projet. « On sait que la communauté donne beaucoup aux entreprises, bien on essaie de donner quelque chose à la communauté en disant on va donner notre expertise et même si on ne

fait pas d'argent, on est kif-kif et ça a une valeur plus importante pour nous ». Le propriétaire de Tactik é Astus estime également qu'il est de sa responsabilité de citoyen de réaliser des projets pour des organisations sans but lucratif. Ces éléments corroborent les résultats obtenus quant au critère du respect des valeurs qui sera présenté un peu plus loin dans cette section.

Selon les entrepreneurs rencontrés, la rentabilité de leur entreprise est importante, mais généralement les projets n'ont pas besoin d'être tous rentables. Certaines entreprises réalisent des projets afin de développer de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies. Par contre, l'ensemble des gestionnaires considère la rentabilité comme critère de succès pour la majorité de leurs projets.

Le deuxième critère est la productivité dans la réalisation d'un projet. Les gestionnaires rencontrés ne semblent pas accorder la même importance à la productivité comme critère de succès de leurs projets. Certains entrepreneurs estiment que ce critère est primordial à la réussite d'un projet. Le propriétaire de l'entreprise Production Chaps soutient que tout découle de la productivité de son équipe de projet. Les imprévus sont fréquents dans son domaine d'activité et il estime qu'une plus grande productivité lui permet de mieux réagir face à ces imprévus.

La productivité est importante, c'est sûr que dans tout événement, il y a quelque chose qui va mal se passer, c'est jamais 100 % parfait, il y a toujours quelque chose qui va se passer donc il faut que tu prévois un temps tampon. La productivité ça va être quand on monte une salle, on monte le plus rapidement possible ou on arrive plus de bonne heure dans les salles.



Le propriétaire de l'entreprise de traduction COM'ça estime que la productivité est une condition au respect des échéanciers.

Oui dans la mesure où on a toujours des délais qui sont assez serrés, donc il faut que ça sorte (...) Une fois que c'est accepté, bien là il faut livrer la marchandise, puis des fois en cours de route, ils vont dire la nature du travail c'était disons 10 000 mots et ça finit par être 15 000, mais le délai ne change pas, donc là il faut que tu t'adaptes et que tu produises un peu plus.

La gestionnaire de Traductions Houle considère que la productivité de ses employés est très importante dans la réalisation des projets. Une faible productivité entraînera des profits plus faibles pour l'entreprise.

Oui, tant de mots par jour, parce que s'ils ne font pas leurs mots par jour, ils vont nous coûter très cher, parce que supposons qu'un traducteur fait tant de mots par jour, nous on le facture au client, donc un traducteur fait tant de mots dans une année, on lui donne un salaire, mais tous les mots qu'il a traduits, nous on les a facturés à notre client. Donc en quelque part quand on facture nos clients, le traducteur est payé avec ce revenu-là.

Le propriétaire de l'entreprise Développement Axial partage cette position sur la productivité. Une productivité élevée lui permet de maintenir ses profits au niveau désiré. « Nous on vend juste du temps, donc à la fin du mois s'il nous manque 5000 dollars, c'est qu'on a pas assez travaillé ou on a trop dépensé, donc oui, c'est important pour nous ».

La gestionnaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification nuance quelque peu sa position par rapport à la productivité. Elle estime que la productivité des

employés est importante, mais que le gestionnaire doit être conscient du niveau auquel se trouve l'employé pour être en mesure d'évaluer correctement ce critère.

Dans l'entreprise de service, c'est la productivité de la main-d'œuvre par ce que c'est vraiment le temps qui va être nécessaire à accomplir une tâche ou une gamme de tâches qui compte. Si par exemple, on demande à quelqu'un de faire une analyse de marché ou une étude de faisabilité ou peu importe, et qu'on a pensé que ça prendrait une semaine, 35 heures, donc on facture 35 heures au client, c'est ce qui est signé dans le contrat. Si la personne est nouvelle, elle n'a jamais fait ça, bien c'est certain que ça ne lui prendra pas 35 heures, ça va peut-être lui en prendre 70, ça va peut-être lui en prendre 100. Fait que ça il faut le considérer, est-ce que la personne en a déjà fait, est-ce que la personne est rendue là dans son développement professionnel ?

Les gestionnaires rencontrés ne semblent pas accorder la même importance à la productivité, mais la majorité utilise tout de même ce critère de succès pour leurs projets. Par contre, la productivité est généralement liée au respect du budget ou au respect des échéanciers ou à la profitabilité du projet. La productivité peut donc être considérée comme un facteur pour permettre de respecter ces critères de succès.

Un autre critère de succès abordé avec les entrepreneurs lors des entrevues est le respect de l'envergure du projet. Les gestionnaires rencontrés semblent partagés quant à l'importance à accorder au respect de l'envergure du projet. Le gestionnaire de l'entreprise Développement Axial explique que son entreprise ne verra pas de problème si un client désire modifier l'envergure d'un projet, mais qu'il accepte de payer un peu plus pour cette modification. Par contre, si le client veut augmenter l'envergure du projet sans payer plus, cela peut amener des conflits entre l'entreprise et son client.

Ce n'est pas un problème si le client est conscient que ça engendre des coûts, s'il veut faire des changements, et ainsi de suite, s'il veut payer pour, ce n'est pas problématique, le problème, c'est quand il commence à vouloir tout changer et qu'il ne veut pas payer pour, ça devient problématique et pour lui et pour nous.

Un autre gestionnaire qui œuvre dans le domaine de l'organisation d'événements affirme que l'envergure des projets peut augmenter, mais qu'elle ne peut pas diminuer. « Le projet peut toujours augmenter, mais il ne peut certainement pas diminuer, ça c'est sûr et certain, parce que nous avons tendance à en mettre plus que pas assez, mais définitivement, il ne peut pas diminuer. Que le projet soit plus gros, les gens vont juste aimer ça » (Production Chaps).

La gestionnaire de l'entreprise Traductions Houle explique que si un client lui demande d'augmenter l'envergure d'un projet, elle pourra répondre à cette demande à la condition que le client accepte de modifier le budget et l'échéancier.

Des fois, ça arrive qu'un client va nous donner supposons 20 000 mots à traduire, en cours de route, il peut me dire qu'il y a cinq mille mots qui s'ajoutent. Est-ce que je peux le faire ? Je vais essayer d'être capable de lui faire pour la même date, mais des fois je ne peux pas (...) je dis au client, on s'est entendu pour telle date, mais il va falloir la repousser un petit peu pour finir ton cinq mille mots, mais je vais quand même lui donner son 20 000 mots pour la date prévue, ça je vais le respecter, mais c'est son autre cinq mille mots, je vais lui dire de me donner quatre, cinq jours de plus, ça va être fait par la même personne et révisé par la même personne pour que ce soit pareil.

La propriétaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification estime que le respect de l'envergure du projet est important dans la mesure où elle veut respecter ses

échéanciers et sa marge de profits. Par contre, à des fins de marketing, elle offre toujours un projet de plus grande envergure à ses clients. Cela constitue en quelque sorte un moyen de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle.

Je sais déjà en partant que je vais en donner un peu plus au client, c'est de l'ordre de cinq à dix pour cent, je sais que le client va en avoir un peu plus pour son argent que ce que j'ai mis dans l'offre de service ou le contrat et ça pour moi, c'est la façon d'assurer la satisfaction du client puis en même temps, ça agit aussi comme outil marketing parce que c'est les clients qui font beaucoup de références, alors moi j'aime mieux investir du temps comme ça que de passer des annonces ou des pubs comme outil marketing.

Le propriétaire de Solutions Direx essaie de respecter l'envergure de ses projets, mais il soutient que c'est une pratique très difficile.

De plus en plus, j'essaie de faire des contrats spécifiques qui permettent de déterminer les attentes du client et du fournisseur, ça nous permet d'arriver plus proche dans les budgets, dans les attentes et dans l'envergure du projet. C'est rare un projet qui commence d'une façon, que tu établis d'une façon et qui finit de la même façon, ça arrive dans cinq pour cent des cas.

De manière générale, les gestionnaires rencontrés ne semblent pas accorder une grande importance au critère de respect de l'envergure pour évaluer un projet. La plupart des entrepreneurs rencontrés semblent soutenir que si le client est d'accord avec les modifications (changements des échéanciers et du budget), leur entreprise pourra généralement s'ajuster à la nouvelle situation.

Le prochain critère de succès abordé avec les entrepreneurs est le respect des valeurs de l'entreprise dans la gestion de leurs projets. Le respect des valeurs de l'entreprise et des valeurs personnelles des propriétaires semble être important chez la

plupart des gestionnaires rencontrés. Tel qu'indiqué précédemment, plusieurs entrepreneurs perçoivent leur entreprise comme le prolongement de leur propre personnalité, il est donc normal qu'ils désirent transmettre leurs valeurs personnelles à leur entreprise par le biais des projets. À titre d'exemple, la gestionnaire de l'entreprise Traductions Houle parle principalement des valeurs familiales qui sont très importantes pour elle et ses associés. Elle explique que leur entreprise a atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés et ils ne tentent pas de grossir davantage.

Notre valeur numéro un nous autres c'est la famille (...). On fait du huit et demie à quatre et demie et à quatre et demie on s'en va, il n'y a pas de temps supplémentaire, il n'y a pas de travail la fin de semaine, c'est la famille (...). On s'est fixé un chiffre d'affaires, on l'a atteint et on veut juste le maintenir, on ne veut pas grossir, parce que quand tu grossis, tu engages un directeur général, il faut que tu lui fasses confiance, on ne veut pas ça, on veut rester comme on est, puis c'est tout, parce qu'on veut être libre.

La gestionnaire de l'entreprise Belleau, gestion et planification soutient qu'elle n'engage pas des employés qui ne respectent pas ses valeurs d'éthique professionnelle. Elle applique la même règle dans le choix de ses clients, elle ne veut pas travailler avec des clients qui peuvent nuire à la réputation de son entreprise.

Tout ce qui peut porter atteinte à la réputation de la boîte, pour moi ce n'est pas acceptable, donc quelqu'un qui nuit à l'image, il est dehors et on ne fera plus affaire avec lui, quelqu'un qui n'est pas capable de respecter ses engagements, un employé qui ne respecte pas ses engagements, ça non plus je ne veux pas travailler avec ça, je ne fais plus affaire avec ces gens-là.

Dans le même ordre d'idées, le propriétaire de l'entreprise Solutions Direx explique qu'il tente toujours de travailler avec des clients qui partagent les mêmes valeurs professionnelles que lui.

Ça va encore plus loin, parce que ça va dans le choix des clients, on passe tellement de temps et d'heures au travail, que j'essaie de travailler avec des gens sympathiques puis qui ont une bonne éthique. Ce n'est pas toujours facile, parce qu'on trouve toute sorte de monde dans le monde, mais disons que moi j'ai beaucoup de plaisir à travailler avec des gens qui ont une bonne éthique.

Il ajoute d'ailleurs que dans certains cas il prend des décisions qui peuvent sembler ne pas être stratégiques pour l'entreprise, mais qu'il agit ainsi afin de respecter ses valeurs personnelles. Il estime qu'à long terme, ces décisions sont généralement profitables.

Je pense que c'est ce qui aide à long terme, pas à court terme, parce qu'à court terme des fois tu prends des décisions qui ne sont pas rentables ou que tu ne vois pas où ça te mène, mais parce qu'elle est éthique, tu sais qu'à long terme ça va être bon. Puis en fin de compte tu le vois, parce tu ne veux pas piler sur les pieds d'un partenaire d'affaires, tu peux le faire des fois, tu as la chance de le faire, mais tu décides de ne pas le faire, puis tu t'aperçois que la balle revient dans ton camp. Un an après, cette personne-là te dit en passant, merci pour tel projet, on a travaillé ensemble, voici je te donne tel contrat et c'est un gros contrat de 20 000 piastres. Des fois ça revient, des fois non, mais je trouve que de toute façon, quand tu te couches le soir, tu te sens mieux (Solutions Direx).

Cette dernière phrase illustre l'importance pour les entrepreneurs que leur entreprise respecte leurs valeurs personnelles. Ce gestionnaire ne se sentirait pas libre personnellement si son entreprise entreprend des actions qui sont contraires à ses valeurs.

D'autres entrepreneurs rencontrés dans le cadre de cette recherche ont quelque peu la même approche. Le propriétaire de Développement Axial souligne que le respect

des valeurs professionnelles de son entreprise est très important dans la gestion de ses projets. Il donne un exemple qui s'est produit dans le passé :

Nous avons un logiciel de marketing par courriel, une des règles dans le fond c'est que si tu fais ça, c'est parce que c'est des proches, c'est des clients à toi et c'est tous des clients qui ont accepté de recevoir des publications, donc ne va pas acheter un CD ou une liste de courriel, c'est contre les valeurs de notre outil. Puis c'est arrivé que certains clients, parce qu'on peut voir les noms quand une campagne a été rejetée par *hotmail*, on le sait, quand on s'en rend compte, bien on dit : votre contrat, même s'il est payant pour nous, on va le terminer parce que vous avez brisé nos conditions.

Les gestionnaires de cette entreprise préfèrent terminer un contrat avec un client plutôt que de réaliser des activités qui sont contraires aux valeurs de la firme. Le propriétaire de l'entreprise de traduction COM'ça refuse également de travailler avec des clients qui ont des valeurs contraires aux siennes. « J'ai déjà refusé des clients qui faisaient des choses avec lesquelles je n'étais pas d'accord (...). Oui parce qu'on n'a pas de plaisir à travailler et tu traduis quelque chose et tu dis pas ça, ça n'a pas d'allure, tu n'es pas d'accord avec ça, des choses vraiment fondamentales qui ne sont pas dans tes valeurs ». Par contre, ce gestionnaire ajoute que la situation aurait peut-être été différente s'il avait réellement été dans le besoin. Il se trouve actuellement dans une situation où il peut refuser des contrats de traduction dont le contenu est contraire à ses valeurs. Pour la plupart des gestionnaires leurs valeurs personnelles et professionnelles doivent être respectées dans la réalisation des projets de leur entreprise. Le respect des valeurs semble être une condition pour la réalisation d'un projet.

Le dernier critère abordé avec les entrepreneurs est l'inclusion de nouvelles technologies dans la gestion des projets. L'importance accordée à la place des nouvelles technologies varie selon les gestionnaires. Les entrepreneurs qui sont présents dans des domaines liés à l'informatique semblent accorder une plus grande importance à l'inclusion de nouvelles technologies dans leurs projets que des entreprises qui œuvrent dans d'autres domaines. Le propriétaire de Solutions Direx accorde une grande importance à la technologie à la fois parce qu'il estime que son entreprise n'a pas le choix pour demeurer compétitive et également parce qu'il a des intérêts personnels dans la découverte de nouvelles technologies.

Tu n'as tout simplement pas le choix, parce que nous autres c'est le nerf de la guerre, mais non seulement c'est le nerf de la guerre, mais j'aime ça. Des fois, si j'ai le choix entre investir dans quelque chose de nouveau ou faire du vieux, je vais faire du nouveau. Puis des fois on se casse la gueule, comme n'importe quoi, la technologie, on pensait faire telle chose avec, on a pas réussi, donc on fait un dérivé, mais c'est toujours important. Puis j'adore les gadgets aussi, fait que n'importe quoi de nouveau je peux embarquer dedans, des fois il faut que je me retienne, mais la technologie tu n'as pas le choix ! (...) Ce qu'on offre comme produits, on ajoute de nouvelles technologies à chaque six mois dans nos produits.

Le propriétaire de NVI Solutions qui exploite une entreprise dans le domaine du WEB estime que dans son industrie, il n'a tout simplement pas le choix que d'être à l'affût des nouvelles technologies.

Oui, parce que c'est pas mal ça qu'on vend, en marketing on offre un service dont on est pas mal les seuls à offrir, puis je te dirais que c'est une des choses les plus importantes d'être pas mal à jour dans notre industrie, parce que les algorithmes et les moteurs de recherche changent énormément donc c'est important de se garder le plus à jour possible.



Le propriétaire de Production Chaps, une entreprise du secteur du divertissement, estime qu'il doit toujours être à l'affût des nouvelles technologies, de même que d'entretenir convenablement son équipement actuel. « Je te dirais qu'à chaque trois mois, on fait l'achat de nouvel équipement, les nouveaux équipements qui viennent d'arriver dans le marché, il faut être à l'avant-garde. Pour la réparation également, quand tu vois que ton matériel est trop désuet, bien il faut que tu investisses ». Tel que mentionné dans la section concernant les pressions de l'environnement externe, le gestionnaire de l'entreprise de traduction COM'ça estime que pour augmenter sa productivité et demeurer compétitif, il doit intégrer constamment de nouvelles technologies à son entreprise.

Par contre, d'autres entrepreneurs n'estiment pas que l'intégration de nouvelles technologies soit une composante importante à leurs projets. Un entrepreneur dans le domaine des loisirs ne voit pas réellement le rôle que les nouvelles technologies peuvent jouer dans ses projets. L'entreprise Traductions Houle a acquis un logiciel qui lui apporte un support dans la traduction des documents, mais mis à part ce logiciel, la gestionnaire de cette entreprise ne considère pas que la technologie joue un grand rôle dans la gestion de ses projets. Quant à lui, le gestionnaire de l'entreprise Tactik é Astus estime que les nouvelles technologies sont intéressantes et il y songera seulement s'il a du temps libre. Ainsi, on constate que la technologie est utilisée comme critère par certaines entreprises, principalement des entreprises qui œuvrent dans des domaines

informatiques. Les autres entrepreneurs accordent plus ou moins d'importance à cette composante dans l'évaluation de leurs projets.

Un critère de succès a émergé dans plusieurs entrevues : la visibilité des projets. Plusieurs gestionnaires ont souligné l'importance de la visibilité d'un projet. L'ensemble des projets réalisés n'ont pas besoin d'apporter une visibilité à l'entreprise, mais certaines firmes réalisent des projets dans le but précis d'augmenter leur visibilité et d'attirer de nouveaux clients. « On a fait le site de Couche-Tard par exemple, tout le monde connaît Couche-Tard, c'est une bonne référence, oui ça aide beaucoup c'est sûr ça (...) Il y a des projets qu'on fait pour la visibilité » (Développement Axial). « Il y a des événements que tu fais plus pour la visibilité que le profit va rester moins important parce que tu le fais pour la visibilité » (Production Chaps). Les gestionnaires des petites entreprises rencontrés semblent utiliser de manière générale, les mêmes critères que ceux évoqués dans la documentation en gestion de projet. Par contre, la différence semble être dans l'importance accordée à ces critères. En effet, les petites entreprises semblent accorder une plus grande importance à certains critères, tels que la satisfaction des clients ou la visibilité d'un projet et porter moins d'importance à d'autres critères tels que la rentabilité ou le respect de l'envergure du projet.

## **CHAPITRE 6**

---

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

## **CHAPITRE 6**

---

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

Cette section du mémoire a pour objectif d'analyser les résultats obtenus lors de la collecte de données. Cette analyse est possible grâce à la codification du matériel obtenu lors des entrevues. Cette codification qui a été réalisée en trois étapes a permis de rendre révélateurs de sens les propos tenus par les entrepreneurs rencontrés et de faire des liens entre les entrevues et de suggérer une analyse de ce matériel. Cette analyse devrait permettre de répondre à l'objectif de la recherche qui a été développé dans la première section du mémoire : comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. Il ne semble pas avoir de documentation sur les projets des petites entreprises. Rappelons que la documentation en gestion de projet se concentre sur les projets des grandes entreprises et la documentation sur les petites entreprises n'aborde pas la question des projets gérés par ces entreprises.

## 6.1 Modification du modèle théorique

Le modèle théorique proposé suggère que la gestion de projet est pertinente pour les petites entreprises. Or, suite à l'analyse des résultats, le modèle suggéré dans le cadre théorique doit être ajusté afin de refléter adéquatement les réponses des répondants. La codification a permis de mettre en relief les propos tenus par les propriétaires de petite entreprise rencontrés et l'analyse de cette codification suggère quelques modifications au modèle initial. Ce modèle suppose que deux systèmes sociaux ont un impact sur la détermination des critères de succès des petites entreprises : la petite entreprise et la gestion de projet. Ces deux systèmes sociaux semblent effectivement avoir un impact sur les contextes entourant l'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Ces deux systèmes sociaux font interagir des éléments des propriétés structurelles, des leviers d'action et des interactions concrètes et des modifications ou des ajouts au niveau de certains éléments inclus dans ces catégories sont pertinents. Le choix des critères de succès semble être influencé par les contextes dans lesquels les projets étaient entrepris et ces contextes semblent être influencés par les critères utilisés pour mesurer le succès des projets. Notons à titre d'exemple, un entrepreneur qui retient la satisfaction des utilisateurs comme critère de succès pour un projet dans le domaine des nouvelles technologies; les particularités de ce secteur amènent l'entrepreneur à retenir certains critères qui sont importants pour ce secteur. Un exemple peut être retenu pour illustrer une situation dans laquelle les contextes semblent être influencés par les critères retenus : les gestionnaires de petite entreprise accordent une grande importance à la satisfaction des clients, ce qui a un impact sur les relations générales entre la majorité

des entreprises et des clients (l'importance mise sur ces derniers les pousse à s'attendre à obtenir un service excellent). Ainsi, on retrouve la boucle de rétroactions entre le structurel et les interactions suggérée dans le modèle de Giddens. La figure 11 illustre le modèle théorique modifié afin de mieux représenter les données collectées lors des entrevues. Les substitutions sont indiquées à l'aide d'un soulignement double dans la figure et les catégories pour lesquelles des précisions sont nécessaires sont identifiées à l'aide d'un soulignement.

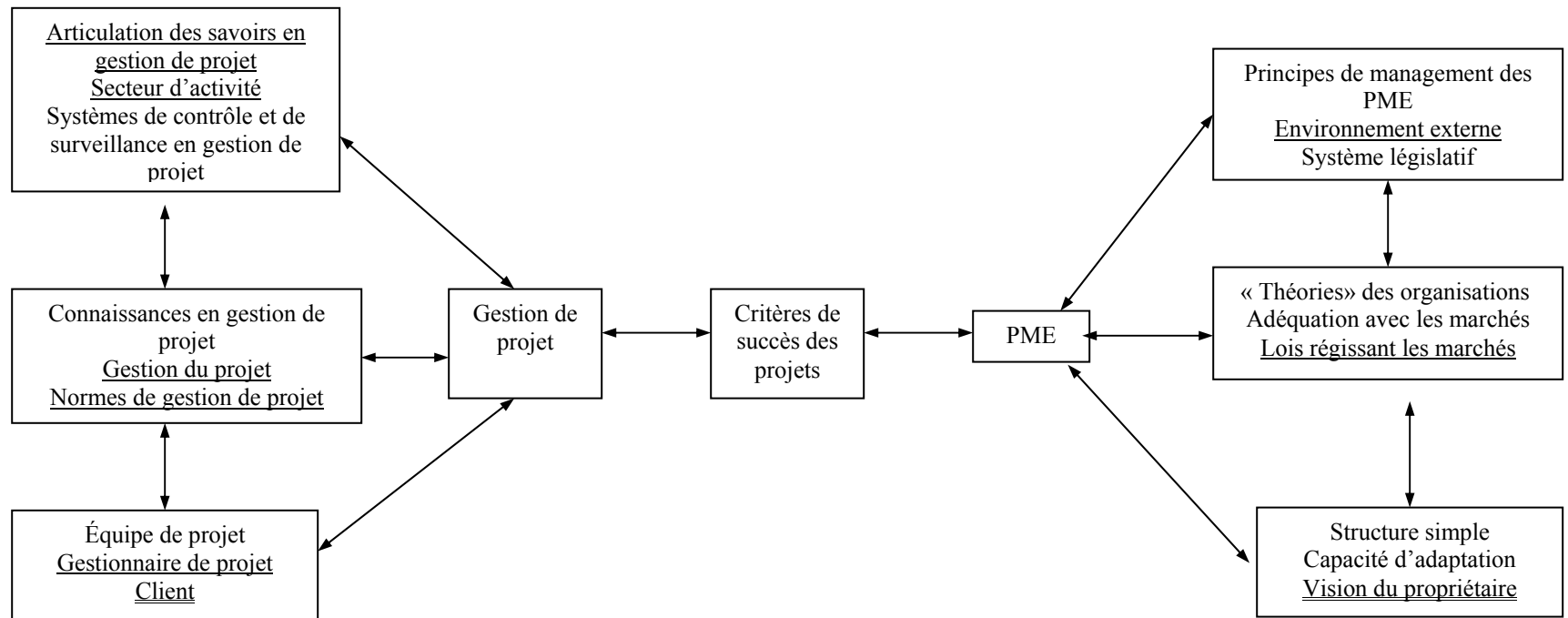


Figure 11. Modèle théorique ajusté

L'interprétation des propos tenus par les entrepreneurs implique quelques précisions quant à la section du modèle représentant la gestion de projet. L'articulation des savoirs en gestion de projet avait été identifiée comme l'ensemble des théories pour cette discipline provenant principalement des Universités et du monde des affaires. Les répondants estiment que les théories qu'ils appliquent en gestion de projet proviennent principalement du monde des affaires. Cela suppose donc que pour les acteurs des petites entreprises, les savoirs proviennent surtout de ce qu'ils apprennent sur le terrain. Une autre précision pouvant être apportée pour cette catégorie a trait au rôle des savoirs en gestion de projet. Plusieurs entrepreneurs estiment que les théories existantes sont valables, mais qu'elles doivent être adaptées à chaque situation. Pour eux, une certaine marge existe entre la théorie et la pratique et le gestionnaire doit être capable d'appliquer certains éléments des théories et d'adapter d'autres éléments afin d'avoir une gestion optimale.

Afin de comprendre l'impact du secteur d'activité, il a été suggéré d'utiliser le modèle des cinq forces de Porter. Des différences importantes ont été notées selon les divers entrepreneurs. Les entrepreneurs rencontrés proviennent de divers secteurs d'activité et il est donc normal que les cinq forces du modèle de Porter aient un impact différent selon les secteurs d'activité. Ainsi, il importe de distinguer le secteur d'activité lors de l'analyse du modèle théorique. Par contre, une force semble avoir peu d'impact, et ce peu importe le domaine dans lequel se trouve l'entreprise : le pouvoir des



fournisseurs. L'ensemble des gestionnaires rencontrés prétendent que les fournisseurs ont peu de pouvoir sur leur gestion.

La gestion du projet est un élément important dans le modèle théorique, ce levier d'action permet effectivement de lier le gestionnaire du projet au secteur d'activité dans lequel se déroule le projet. Par contre, une distinction importante doit être apportée à cet élément du modèle. Selon l'analyse proposée, il est possible de séparer les entrepreneurs rencontrés en deux groupes principaux selon le type de projet que réalise leur entreprise : (1) projets réguliers, (2) projets ponctuels. Le premier groupe d'entreprises représente des entreprises dont les activités d'exploitation sont divisées en projets et pour lesquelles chaque action de l'entreprise peut être rattachée à un projet. Les projets de ces entreprises sont généralement de plus petite envergure. On retrouve dans le deuxième groupe, des entreprises dont l'activité principale n'est pas la gestion de projet, mais à l'intérieur desquelles on retrouve quelques projets spécifiques de grande envergure (p. ex. : ouverture d'une nouvelle succursale d'un restaurant, rénovation d'installations existantes, offre d'un nouveau service, etc.). Il est possible de noter des différences importantes entre la manière de gérer les projets de ces deux types d'entreprise.

Le rôle des normes semble être conforme à celui décrit dans le cadre théorique. Dans le modèle théorique initial, il était question des normes en gestion de projet, mais les gestionnaires rencontrés ne semblent pas être réellement touchés par ces normes. Or,

la plupart estiment que les normes particulières à leur secteur d'activité circonscrivent les actions entreprises à l'intérieur d'un projet. Ainsi, le rôle joué par les normes est le même que celui escompté dans le modèle théorique, par contre la source de ces normes diffère selon les secteurs d'activités des entreprises et des projets.

Le prochain ajustement proposé est en lien avec le gestionnaire qui semble effectivement posséder le pouvoir de générer des résultats lors de la gestion des projets, tel que suggéré dans le modèle théorique. Par contre, dans la situation des petites entreprises, il est possible que le gestionnaire de projet soit également le propriétaire. Cette situation apporte une distinction importante avec les grandes entreprises. Cette situation ne semble pas se produire dans tous les cas, mais pour plusieurs entreprises, il est possible de confondre gestionnaire de projet et propriétaire de l'entreprise. Dans les cas où le propriétaire de l'entreprise est également gestionnaire de projet, on peut parfois noter une certaine confusion entre la gestion des projets et la gestion de l'entreprise. Dans certains cas, l'entreprise est perçue comme un projet, à l'exception qu'il n'y a pas de date de fin pour ce « projet ».

Un changement est nécessaire à l'élément contrats des interactions concrètes. En effet, le modèle supposait que les contrats étaient considérés à la fois contraignants et habilitants. Le modèle théorique supposait un aspect contraignant, parce que les clauses énoncées dans les contrats restreignent les actions possibles au sein d'un projet et ils étaient vus comme habilitants, parce qu'ils offrent un cadre au gestionnaire du projet.

Or, les contrats se sont avérés habilitants pour les entrepreneurs rencontrés, car ces derniers estiment que la création d'un contrat lie leurs clients à leur entreprise. De plus, les clauses des contrats empêchent le client de tenter d'augmenter l'envergure du projet lors de sa réalisation. L'analyse des propos des répondants suggère que l'élément du modèle théorique devrait plutôt être remplacé par le client. En effet, les petites entreprises sont dépendantes de leurs clients et les entrepreneurs rencontrés confèrent un rôle très important aux organisations clientes. Ainsi, ce sont les clients qui limitent les actions possibles au sein d'un projet en énonçant les restrictions qu'ils désirent appliquer lors de la réalisation des projets. Les contrats représentent l'aspect habilitant lié aux clients. Le contrat empêche les clients de contraindre le projet au-delà d'une certaine limite. De plus, le contrat apporte un engagement de la part des clients.

Certains éléments du modèle représentant la petite entreprise doivent également être ajustés afin de refléter ma compréhension de la situation des entrepreneurs rencontrés. Afin de cerner la pression de l'environnement externe sur les petites entreprises, les éléments politique, économique, social et démographique, technologique, écologique et légal, inspirés de l'analyse de la situation concurrentielle de Thiétart (1984) ont été retenus. Ces éléments semblent tous effectuer une certaine pression sur les gestionnaires de petites entreprises rencontrés, sauf l'élément écologie. Comme les questions/inquiétudes environnementales/écologiques sont relativement récentes, il est possible que cet élément n'affecte pas encore les petites entreprises, mais qu'il soit appelé à jouer un rôle de plus en plus prédominant dans le futur. L'emplacement

géographique de l'entreprise semble jouer un rôle important par rapport aux pressions effectuées par l'environnement externe. En effet, la pression effectuée par les divers éléments de l'environnement diffère selon la région dans laquelle se trouve la petite entreprise. À titre d'exemple, la situation démographique est différente pour la région de l'Outaouais, en raison de la forte présence de la fonction publique canadienne ou encore, l'environnement politique municipal est également différent selon la localisation de l'entreprise. Il importe donc d'observer cette spécification additionnelle (emplacement géographique) lorsqu'on cherche à comprendre la pression effectuée par l'environnement externe.

Dans l'ensemble, les lois semblent représenter un aspect relativement contraignant dans la gestion des petites entreprises. La majorité des gestionnaires ont indiqué qu'ils trouvaient que leurs actions étaient limitées compte tenu de l'impact des lois. Quelques-uns ont tout de même soulevé l'aspect habilitant de l'ensemble de lois, en indiquant que dans certains cas, ils réussissent à contourner une loi et prendre avantage d'une telle situation. Par contre, une minorité de gestionnaires ont indiqué que selon eux le système de lois n'était ni contraignant ni habilitant, leur attitude envers les lois était plutôt neutre. Ainsi, il est possible que cet élément du modèle ne s'applique pas à toutes les petites entreprises, mais à la majorité d'entre elles.

Le dernier élément auquel il importe d'apporter quelques modifications portait dans le modèle original l'appellation « importance du propriétaire ». Le propriétaire de

la petite entreprise semble posséder le rôle déterminé dans le cadre théorique. Par contre, il appert que le propriétaire prendra certaines décisions et engendra certaines actions selon son désir de croissance pour l'entreprise. Ainsi, le propriétaire possède le rôle de sanction et d'approbation au sein de son entreprise, mais l'analyse des données suggère que ses décisions seront inspirées par son désir de croître ou non. Il est donc plus approprié de parler du désir de croissance du propriétaire plutôt que de l'importance du propriétaire.

## 6.2 Pertinence de la gestion de projet pour les petites entreprises

L'analyse des propos des répondants et ce nouveau modèle permettent d'ouvrir une réflexion quant à la pertinence de parler en termes de gestion de projet à propos des activités des PME. Il appert que dans certains cas la gestion de projet est effectivement pertinente aux projets des petites entreprises. Par contre, les propriétaires de petites entreprises rencontrés ne semblent pas toujours conscients qu'ils effectuent de la gestion de projet. La gestion de projet a été définie ainsi dans la première section de ce mémoire (p. 11) : ensemble des processus qui permettent la réalisation des projets (les projets ayant un aspect d'unicité et une durée temporaire). Bien que dans les petites entreprises, les processus soient plutôt informels, on retrouve tout de même une forme de gestion de projet. Un élément qui semble contribuer à la présence et à la reconnaissance par les entrepreneurs de la gestion de projet dans leur entreprise est les nouvelles technologies. Des logiciels de gestion de projet adaptés aux petites entreprises sont de plus en plus présents au sein de ces entreprises. Ainsi, les gestionnaires qui se procurent de tels

logiciels reconnaissent la présence d'une forme de gestion de projet dans leur entreprise. La technologie pourrait donc être un facteur favorisant l'introduction de processus de gestion de projet plus formels au sein des petites entreprises.

Chaque entreprise étant différente et l'innovation étant une caractéristique importante pour les petites entreprises, il est parfois difficile de généraliser les résultats pour l'ensemble des entreprises pour lesquelles le propriétaire a été rencontré. Par contre, certains éléments distinguent la gestion de projet des petites entreprises (ces éléments sont ressortis de l'analyse et de la compréhension des données recueillies) des théories en gestion de projet (ces théories s'inspirent du Guide du Corpus des connaissances en management de projet du PMI, 2004). Premièrement, alors que le PMI (2004) énonce des règles de gestion de projet relativement claires, les entrepreneurs préfèrent généralement se baser sur leur expérience et leur intuition. Ainsi, on retrouve au sein de la gestion des petites entreprises un amalgame entre les connaissances pratiques et théoriques, la première catégorie étant très importante pour les gestionnaires rencontrés. Cette situation supporte l'identification des connaissances provenant de la conscience discursive et pratique tel qu'expliqué dans le cadre théorique. Cette manière de gérer combine des processus informels au sein de ces entreprises. Or en ce qui a trait à la gestion de projet telle qu'enseignée par le PMI, des processus formels et des systèmes de gestion de projet sont normalement mis en place lors de la gestion de projet dans une organisation de grande taille. On retrouve sensiblement les mêmes méthodes de

gestion au sein des petites entreprises que celles proposées par le PMI, mais dans ces entreprises, les processus sont généralement plus informels et moins complexes.

La superposition possible entre le rôle de propriétaire de l'entreprise et de gestionnaire de projet est une autre distinction de la gestion de projet des entreprises formant l'échantillon de cette recherche. Plusieurs des propriétaires rencontrés sont également gestionnaires de projet pour leur entreprise (quelques projets ou l'ensemble des projets de l'entreprise). Cette caractéristique peut entraîner une gestion de projet différente, car le propriétaire a une vision différente de celle des employés. Le propriétaire possède généralement des informations sur tous les projets et sur l'ensemble de l'entreprise. Il est donc possible qu'il prenne certaines décisions sur un projet en particulier à la lumière des autres informations qu'il possède sur la situation globale de l'entreprise ou par rapport à un autre projet. Également, il est possible que le propriétaire ait tendance à appliquer plus de contrôles à la gestion des projets, il se verra probablement plus affecté si, par exemple, un projet est déficitaire. Dans le même ordre d'idées, l'analyse des propos tenus par certains propriétaires de petite entreprise suppose que ces derniers puissent percevoir leur entreprise comme un projet global (mis à part pour la date de fin du projet). Ainsi, chaque petit projet est considéré comme une portion du projet global qui est en réalité un projet d'entreprise. Dans cette situation, les processus de gestion de chaque projet sont très simples (et parfois même inexistantes). Cette situation est plus probable pour les très petites entreprises qui gèrent uniquement un faible nombre de projets à fois.

La dernière distinction majeure qui sera présentée est en lien avec l'importance accordée à la visibilité d'un projet et au marketing effectué par l'entreprise. Plusieurs gestionnaires rencontrés ont mentionné qu'ils réalisent certains projets pour la visibilité que ces projets peuvent leur apporter. Selon le PMI (2004), de manière générale, les projets sont réalisés selon l'une des considérations stratégiques suivantes : « une demande du marché, un besoin organisationnel, une demande de la clientèle, une avancée technologique, une exigence juridique » (p. 7). Ainsi, les petites entreprises auraient possiblement des motifs différents des grandes entreprises pour réaliser certains de leurs projets, tel qu'accroître la visibilité de leur entreprise ou favoriser le marketing de l'entreprise. Un autre aspect particulier à la gestion des projets des petites entreprises est également en lien avec le marketing lié aux projets. Certains entrepreneurs dépassent volontairement l'envergure du projet afin de donner un produit plus complet au client. Cette stratégie vise à satisfaire le client afin que ce dernier offre de bonnes références à l'entreprise. Ce dépassement volontaire de l'envergure des projets est contraire aux théories en gestion de projet, qui suggèrent que le respect de l'envergure du projet est important, voire même une condition au succès du projet. Il semble que les gestionnaires de petites entreprises, plutôt que d'investir dans une campagne de marketing, préfèrent investir leur temps afin de donner un produit de plus grande envergure à leurs clients et bonifier du même coup leur propre réputation. Les petites entreprises réalisent des projets et gèrent ces projets de manière plus ou moins formelle, selon les entreprises et les projets. La gestion de projet se décline de manière particulière pour ce type d'entreprise.



### 6.3 Critères de succès des projets et PMI

Selon plusieurs théoriciens, l'élaboration de critères de succès est une étape importante pour favoriser le succès d'un projet (Yu et al., 2005). Par contre, le Guide du Corpus des connaissances en management de projet du PMI (2004) ne fait aucune référence à l'élaboration de critères de succès ou à l'évaluation des projets. La notion de succès n'est pas abordée directement et les critères de succès des projets ne sont pas mentionnés dans ce guide. Le guide du PMI ne propose aucune méthode/outil d'évaluation pour les projets. De plus, on ne retrouve pas de définition des termes évaluation de projet ou succès d'un projet ou critère d'évaluation ou échec d'un projet dans le glossaire. À la lecture de ce guide, on peut croire que les critères de succès des projets sont le respect des échéanciers, du budget, du contenu et la qualité du produit. Or, ces critères doivent être déduits, car on n'y trouve nulle mention explicite de critères de succès des projets. Plusieurs références au succès sont faites dans ce manuel, mais on ne retrouve pas de définition ou d'explication quant à la nature du succès. La documentation en gestion de projet montre clairement l'aspect plurivoque du succès des projets, il est donc impératif d'expliquer ce qu'on entend par succès d'un projet et comment évaluer ce succès. Il appert que le manuel du PMI se concentre plutôt sur la période de planification et de réalisation du projet et peu sur la période postprojet. Cette omission constitue à mon avis une faiblesse, car de nombreux auteurs ont souligné l'importance de l'étape de l'évaluation des projets et de l'élaboration de critères de succès afin de rendre cette évaluation pertinente.

#### 6.4 Conclusions : contextes d'élaboration des critères de succès

La codification et l'analyse des données recueillies lors des entrevues permettent de comprendre certains aspects des contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Les prochains paragraphes se concentreront sur le succès des projets des petites entreprises, sans faire référence aux savoirs suggérés par le PMI, car on n'y retrouve pas d'outils ni de méthodes pour évaluer les projets et déterminer les critères de succès. Je vais, dans un premier temps, discuter du contexte dans lequel les critères de succès des projets sont élaborés et dans un deuxième temps, je présenterai les critères retenus par les gestionnaires de petite entreprise rencontrés.

##### *6.4.1 Évaluation informelle des projets*

Le premier élément à souligner est la présence dans plusieurs petites entreprises d'une évaluation informelle des projets. La majorité des gestionnaires rencontrés affirment évaluer leurs projets, mais pas d'une manière formelle. Certains entrepreneurs affirment se baser sur leur jugement pour déterminer si un projet est une réussite ou non. Généralement ces entrepreneurs émettent une appréciation globale sur le déroulement du projet. Ainsi, s'ils constatent des dépassements importants au niveau des échéanciers ou du budget ou encore si leur client est insatisfait du déroulement du projet, ils comprendront qu'ils doivent mettre en place des mesures de correction avant la fin du projet. À l'opposé, s'ils ne remarquent pas de problèmes majeurs lors de la réalisation et après le projet, ils déduiront que le projet est un succès. Plusieurs ont évoqué le manque de ressources comme raison pour laquelle ils n'ont pas un processus formel d'évaluation

de leurs projets. Cette caractéristique des petites entreprises amène une forme différente d'évaluation des projets. Certaines entreprises font une comparaison annuelle entre leurs projets. Ainsi, cette comparaison leur permet de constater quels projets se sont le mieux déroulés et ils peuvent en quelque sorte établir des leçons apprises lors de ces comparaisons. Or, les propriétaires de petites entreprises d'une plus grande taille (plus de 10 employés) ont souligné l'importance de mettre en place une évaluation formelle pour chaque projet individuellement. Il est possible de suggérer selon l'analyse des résultats que cette tendance à vouloir mettre en place une évaluation des projets lorsque l'entreprise devient plus grande, suppose que dans le cas de très petites entreprises, le gestionnaire peut avoir un certain contrôle sur l'ensemble des projets, mais que lorsqu'il perd ce contrôle, l'évaluation devient nécessaire afin de lui permettre de s'assurer du bon déroulement des projets.

#### *6.4.2 Choix des critères*

Quelques gestionnaires déterminent le succès d'un projet selon des critères spécifiques, tels que la satisfaction des clients. Ces critères sont déterminés dès le début du projet et devront être rencontrés pour que le projet soit considéré un succès. Par contre, certains entrepreneurs ont affirmé élaborer des critères, mais ne pas avoir le temps à la fin d'un projet, de vérifier si ces critères ont été respectés. Quelques propriétaires de petite entreprise reprennent toujours les mêmes critères pour mesurer le succès de leur projet. D'autres choisissent des critères particuliers pour chaque projet. Une entrepreneure a souligné que l'unicité des projets ne lui permet pas de retenir

toujours les mêmes critères de succès. Il est possible de constater qu'entre les petites entreprises elles-mêmes, il existe plusieurs distinctions quant aux contextes d'élaboration des critères de succès des projets.

#### *6.4.3 Rôle du propriétaire*

Le propriétaire est généralement responsable de l'évaluation des projets et du choix des critères de succès, s'ils sont élaborés au début du projet. Dans certains cas, le propriétaire affirme consulter les membres de l'équipe de projet qui ont participé directement au déroulement du projet, mais l'évaluation finale lui revient tout de même. La caractéristique de l'importance et de la prédominance du propriétaire dans la documentation sur les petites entreprises semble donc se refléter également dans l'évaluation et l'élaboration des critères de succès de ces entreprises.

#### *6.4.4 Rôle des clients*

Le sentiment de dépendance des petites entreprises envers leurs clients a déjà été mentionné dans la présentation des résultats. Or, la majorité des gestionnaires estiment que les critères de succès de leurs projets découlent de leurs clients. Ce sentiment de dépendance est probablement plus important pour les petites entreprises que les grandes entreprises. Les clients semblent jouer un rôle majeur dans la gestion des projets des petites entreprises. Bien que les entrepreneurs n'aient pas l'impression que les clients s'ingèrent dans la gestion de leur entreprise, ces derniers contribuent tout de même grandement à la gestion de chaque projet. Certains gestionnaires accordent le succès global de leur entreprise à la satisfaction des clients pour chaque projet réalisé. Ainsi, la

dépendance des petites entreprises envers leurs clients a pour effet de conférer un rôle à ces derniers dans le choix des critères de succès et dans la gestion globale des projets.

#### 6.5 Conclusions : critères de succès

La dernière section de l'analyse portera spécifiquement sur les critères de succès que les entrepreneurs rencontrés préconisent dans la gestion de leurs projets. La codification des données recueillies a permis de mettre en évidence les critères les plus utilisés par les gestionnaires rencontrés. La documentation en gestion de projet a suggéré plusieurs critères de succès pour les projets, mais les critères les plus fréquents sont le respect des échéanciers, du budget et la qualité du projet. Les gestionnaires de petite entreprise rencontrés n'accordent pas nécessairement la même importance à ces critères que celle suggérée dans la documentation. La documentation suggère que le respect du budget, des échéanciers et de la qualité doivent être présents pour qu'un projet soit un succès (voir p. 32). Or, pour les entrepreneurs rencontrés, une importance inégale semble être accordée entre ces trois critères. Le respect des échéanciers paraît être très important pour les entrepreneurs rencontrés et deux raisons pouvant expliquer cette importance ont ressorti de l'analyse des résultats : la rentabilité des projets et le respect de l'engagement auprès des clients. Les propriétaires rencontrés gèrent des entreprises de services, donc lorsqu'un échéancier n'est pas respecté, ils doivent défrayer des coûts supplémentaires pour la main-d'œuvre. Pour que les entreprises restent compétitives, elles doivent respecter les échéanciers et le nombre d'heures estimé pour la réalisation d'un projet. L'argument étant revenu le plus fréquemment par rapport à l'importance de

respecter l'échéancier est le respect de l'engagement envers le client. En effet, les gestionnaires rencontrés estiment pour la plupart qu'un dépassement dans les échéanciers d'un projet pourrait nuire à leur réputation si le client décide d'en parler à d'autres entreprises. Certains entrepreneurs estiment que la plus grande force de leur entreprise est leur bonne réputation et que cette réputation peut être rapidement entachée s'ils ne respectent pas leurs engagements.

La position des gestionnaires sur la qualité était plutôt nuancée. La majorité des gestionnaires ont affirmé que la qualité est primordiale. Certains ont même ajouté que la qualité primait sur le respect des échéanciers. La réputation de l'entreprise fut évoquée comme étant la raison de cette importance accordée à la qualité des projets. Ils soutiennent que si les projets ne sont pas de qualité, leur réputation et la crédibilité de leur entreprise seront affectées, ce qui pourrait remettre en question la survie de leur entreprise. Par contre, certains gestionnaires nuancent cette prise de position par rapport à la qualité. Ces gestionnaires désirent adapter le niveau de qualité de leurs projets à celle escomptée par leurs clients. Si un client désire diminuer les coûts d'un projet tout en diminuant la qualité du produit final, l'entrepreneur sera à l'écoute des besoins et des demandes des clients. Ainsi, dans certains cas, la qualité découle des attentes du client. Le critère de qualité est donc important, car il permet de satisfaire le client et de préserver la réputation de l'entreprise.

Le respect du budget ne semble pas aussi important pour les gestionnaires rencontrés que les deux autres critères du triangle de fer. Le respect du budget est important pour les gestionnaires afin de maintenir une certaine marge bénéficiaire, mais certains gestionnaires affirment que s'il y a un dépassement, leur entreprise pourra s'adapter. Dans la majorité des cas, les entrepreneurs espèrent réellement respecter le budget de leur projet, mais pour la plupart d'entre eux, un projet peut être un succès, même s'il ne respecte pas le budget initial du projet. Le respect du budget semble donc être un critère de succès pour les gestionnaires des petites entreprises rencontrés, mais avec une importance moindre que le respect des échéanciers ou le respect de la qualité. Cet aspect amène une idée nouvelle aux critères de succès des projets : une gradation dans les critères. La documentation en gestion de projet semble considérer les critères sur un même niveau ; or il est possible qu'un système de pondération soit pertinent lors de l'élaboration des critères de succès et de l'évaluation des projets.

Parmi l'ensemble des critères discutés avec les propriétaires de petites entreprises, le critère s'étant démarqué comme le plus important est la satisfaction des clients. En effet, pour plusieurs gestionnaires, lorsque le client est satisfait, le projet est réussi. Trois raisons pouvant expliquer l'importance accordée à ce critère découlent de l'analyse des propos recueillis. La première raison est liée à la réputation de l'entreprise. Un client insatisfait peut nuire à la réputation de l'entreprise et compromettre les activités futures de cette entreprise. La réputation est un élément primordial à la survie de la majorité des petites entreprises, tel qu'expliqué précédemment. Les deux autres

raisons évoquées sont également liées indirectement à la réputation. Certains gestionnaires ont expliqué que des clients demandent des références avant de signer un contrat. Ainsi, dans ces situations les gestionnaires veulent pouvoir compter sur leurs anciens clients pour de bonnes références afin de réaliser de nouveaux projets. Quelques gestionnaires comptent encore plus sur leurs clients et espèrent que ces derniers iront recruter de nouveaux clients en parlant de la réussite du projet réalisé par l'entreprise. Plusieurs petites entreprises n'ont pas les ressources financières pour effectuer des campagnes publicitaires. La troisième raison expliquant l'importance de la satisfaction des clients est donc que ces entrepreneurs misent sur leurs clients actuels pour attirer d'autres clients. Plutôt que d'investir dans une campagne marketing, les gestionnaires tentent de satisfaire leurs clients à un point tel que ces derniers n'hésiteront pas à les référer à d'autres entreprises. Ainsi, la satisfaction des clients est plus qu'un critère de succès de leurs projets, c'est une condition à la survie de leur entreprise. Les petites entreprises semblent être plus dépendantes de la satisfaction des clients pour le bien-être général de leur entreprise que les grandes entreprises.

En lien avec cette idée, pour certaines entreprises, le respect de l'envergure du projet n'est pas un critère de succès. Plusieurs gestionnaires ont affirmé dépasser volontairement l'envergure des projets afin d'impressionner leurs clients. Ils estiment que s'ils réalisent un projet d'une plus grande envergure que ce à quoi le client s'attend (et sans ajouts au niveau des coûts ou des échéanciers), la satisfaction du client sera plus grande et ce dernier attirera de nouveaux clients pour l'entreprise. L'analyse des



résultats suggère donc que les petites entreprises semblent se distinguer des autres entreprises par leur besoin d'en offrir plus au client afin d'attirer de nouveaux clients plutôt que d'avoir à développer des stratégies de marketing.

À l'instar de la satisfaction des clients, la satisfaction des utilisateurs est importante pour la majorité des entrepreneurs. Certains gestionnaires estiment que les utilisateurs feront part de leur satisfaction au client, ce qui contribuera à la satisfaction de ce dernier. D'autres propriétaires ont affirmé se concentrer sur le client uniquement et que si ce dernier était satisfait, leur projet pouvait être perçu comme étant un succès. On peut donc supposer que la satisfaction des utilisateurs est importante dans la mesure où elle contribue à la satisfaction du client.

Quant à la satisfaction de l'équipe de projet, ce critère semble plus important pour les petites entreprises que l'importance qu'on y accorde généralement dans la documentation en gestion de projet. Le nombre d'employés au sein d'une petite entreprise est beaucoup moins important que celui des grandes entreprises. Ainsi, lorsqu'un employé quitte une petite entreprise, cette dernière doit être capable de le remplacer rapidement afin de maintenir ses activités au même niveau. La perte d'un employé se fait plus sentir dans une petite entreprise, car un employé peut représenter le quart des effectifs de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans les grandes entreprises. De plus, les petites entreprises possèdent des ressources limitées et la formation d'un employé peut être coûteuse en temps et en argent. Si les employés sont insatisfaits et

qu'ils quittent l'entreprise, cette dernière doit déboursier de nouvelles sommes d'argent et le gestionnaire ou les autres employés doivent consacrer une partie de leur temps à former le nouvel employé. La satisfaction des membres de l'équipe de projet semble donc être plus importante pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises. De plus, la question de la réputation de l'entreprise s'applique également à ce critère de succès. Un employé insatisfait peut nuire à la réputation de l'entreprise et à la satisfaction des clients.

Le critère de rentabilité du projet fut discuté avec les gestionnaires et dans l'ensemble ils semblaient tous d'accord pour dire que c'est la rentabilité globale de l'entreprise qui compte. La majorité des projets doivent donc être rentables afin que l'entreprise puisse poursuivre ses activités, mais certains projets peuvent ne pas être rentables sans que cela cause des problèmes. Plusieurs PME tentent de croître et certains entrepreneurs affirment que pour répondre à cet objectif général pour l'entreprise, certains projets doivent être réalisés sans que l'objectif soit le profit (les objectifs peuvent être de tester un nouveau produit, de développer un nouveau marché, d'accroître la visibilité de l'entreprise, etc.). Cette situation plutôt particulière aux petites entreprises amène un nouvel élément aux critères de succès et à l'évaluation des projets pour ces entreprises. Les critères devraient être choisis selon le contexte dans lequel se déroule le projet pour les petites entreprises. La situation précaire de plusieurs PME les amènent à réaliser des projets pour des raisons diverses et non uniquement pour apporter des revenus à l'entreprise. Le choix des critères devrait donc tenir compte des motivations

de l'entreprise à entreprendre un projet. À titre d'exemple, si l'objectif d'un projet est de développer de nouveaux marchés, la profitabilité ne devrait pas nécessairement être un critère de succès pour ce projet, mais on pourrait retrouver l'accès à de nouveaux clients comme critère. Une option pour les petites entreprises pourrait être de développer des critères selon les objectifs des projets. Certains types de critères pourraient être élaborés pour les projets visant à augmenter les revenus de l'entreprise et d'autres critères pour les autres types de projets. Une liste de critères plus ou moins standards selon les objectifs éviterait au gestionnaire de développer des critères pour chaque projet (la majorité des gestionnaires affirment ne pas avoir les ressources pour une telle activité) et permettrait aux critères de réellement mesurer le succès du projet selon les objectifs qui lui sont propres.

La productivité des membres de l'équipe de projet est une condition à la productivité globale de l'entreprise. Le coût principal pour une entreprise de service est la main-d'œuvre, alors si les membres de l'équipe de projet ne sont pas suffisamment productifs, l'entreprise doit engager des coûts supplémentaires pour réaliser les projets. La productivité est donc importante pour les petites entreprises. L'importance accordée à ce critère semble plus grande pour les gestionnaires de petites entreprises, car les PME ont généralement des ressources limitées. De plus, le nombre d'employés étant plus petit que dans une grande entreprise, si un employé n'est pas productif, cela peut avoir un plus grand impact sur la productivité globale de l'entreprise. La situation financière des PME est généralement plus précaire que celle des grandes entreprises, il est donc

nécessaire que l'ensemble de la main-d'œuvre soit productive et efficace afin que l'entreprise réalise le maximum de profits dans ses projets.

La documentation sur les petites entreprises explique que le propriétaire d'une PME perçoit son entreprise comme le prolongement de sa personnalité (Stewart et al., 1998). Les gestionnaires rencontrés semblent se sentir responsables des décisions prises par leur entreprise. Ainsi, si dans le cadre d'un projet, l'entreprise effectue une action qui peut sembler injuste par rapport à un partenaire, le propriétaire de l'entreprise ressentira généralement un sentiment de culpabilité comme s'il avait commis cette action personnellement. Cette caractéristique des entrepreneurs permet de comprendre que les gestionnaires rencontrés accordent une importance capitale au respect des valeurs entrepreneuriales et de leurs propres valeurs dans la gestion de leurs projets. Ce critère semble être plus important pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises, car le propriétaire de la petite entreprise estime que si son entreprise n'agit pas correctement, il n'agit pas correctement.

Un autre critère qui a été abordé lors des entrevues est l'inclusion de nouvelles technologies lors de la réalisation des projets. Ce critère semble avoir une importance différente selon le secteur d'activité des entreprises. En effet, les entreprises qui œuvrent dans un domaine lié à l'informatique accordent une grande importance à ce critère. Par contre, les autres entrepreneurs semblent plus ou moins concernés par ce critère. Il est possible que les petites entreprises aient moins besoin d'intégrer de nouvelles

technologies à leurs projets. Les technologies permettent probablement de simplifier la gestion des grandes entreprises et ce besoin n'est peut-être pas encore présent au sein des petites entreprises, sauf pour celles dont l'activité principale est liée à ces technologies. Il est également possible que les technologies actuelles ne répondent pas aux besoins des petites entreprises, mais que cela pourrait changer dans le futur.

Un nouveau critère a émergé lors des entrevues : la visibilité de l'entreprise. Certains gestionnaires réalisent des projets uniquement dans le but d'apporter une visibilité à leur entreprise. Les ressources des petites entreprises étant relativement limitées, ces dernières ne peuvent pas toujours entreprendre des stratégies de marketing classiques, et certains projets leur permettent de recruter de nouveaux clients grâce à la visibilité que ces projets peuvent engendrer. Ce critère de succès des projets semble être particulièrement prégnant pour les PME, car les grandes entreprises disposent d'autres moyens. L'aspect visibilité de l'entreprise est important même pour les projets qui ne sont pas réalisés spécifiquement pour cet objectif.

#### *6.5.1 Particularité des petites entreprises*

La codification des propos des entrepreneurs a permis de faire ressortir une tendance qui semble être partagée par l'ensemble des gestionnaires rencontrés par rapport au choix des critères de succès de leurs projets : une plus grande importance est accordée aux critères qui peuvent avoir un impact sur la réputation de l'entreprise. En effet, les critères liés à la gestion interne sont importants, mais les critères qui peuvent affecter la réputation des entreprises sont primordiaux. Dans la plupart des cas, les

petites entreprises sont plus instables que les grandes entreprises et un client insatisfait peut mettre en péril la survie de l'entreprise. La gestion des petites entreprises semble donc être orientée principalement vers les clients et cela se reflète dans le choix des critères de succès des projets. Le critère principal pour les entrepreneurs rencontrés semble être de maintenir leur bonne réputation et des sous-critères découlent de ce critère, tels que la satisfaction des clients, la qualité, le respect des échéanciers, etc. Les critères de succès des projets retenus par les gestionnaires de petite entreprise rencontrés ne semblent pas être toujours conformes à la documentation en gestion de projet. Le tableau 4 soulève les principales distinctions étant issues de l'analyse des données recueillies entre les critères retenus par les gestionnaires rencontrés et la documentation en gestion de projet.

Tableau 4

Comparaison de l'importance accordée aux critères de succès des projets des petites entreprises par rapport à la documentation en gestion de projet

Importance par rapport à la documentation	Critères	Explications
+	Respect des échéancier	Très important, car le non-respect des échéanciers peut nuire à la réputation de l'entreprise.
	Satisfaction des clients	Critère le plus important, car les petites entreprises sont très dépendantes de leurs clients et un client insatisfait peut entacher la réputation de l'entreprise.
	Satisfaction de l'équipe de projet	Un employé insatisfait peut nuire à la réputation de l'entreprise. Le remplacement d'un employé qui quitte l'entreprise est très coûteux pour une petite entreprise et la perte d'un employé peut réduire considérablement la capacité de respecter les échéanciers des projets.
	Productivité	Les petites entreprises n'ont pas les ressources financières pour faire face à des problèmes de productivité de leurs employés. Un employé moins productif peut ralentir considérablement l'ensemble des projets d'une PME.

	Respect des valeurs de l'entreprise	Généralement, les entrepreneurs perçoivent l'entreprise comme le prolongement de leur propre personnalité et se sentent personnellement responsables des actions de l'entreprise. Les projets doivent donc refléter les valeurs du propriétaire et de l'entreprise.
	Visibilité	Critère ayant émergé lors des entrevues avec les gestionnaires de petite entreprise. Les petites entreprises n'ont pas nécessairement les ressources pour développer des stratégies de marketing et il est parfois plus simple de rechercher une visibilité dans les projets.
Similaire	Qualité	Les propriétaires de petite entreprise rencontrés semblent accorder une importance similaire à ce qui est suggéré dans la documentation en gestion de projet pour le critère de qualité du projet.
	Satisfaction des utilisateurs	Les propriétaires de petite entreprise rencontrés semblent accorder une importance similaire à ce qui est suggéré dans la documentation en gestion de projet pour le critère de satisfaction des utilisateurs.
-	Respect du budget	La majorité des entrepreneurs rencontrés estiment qu'un projet peut être un succès même si le budget n'est pas respecté
	Profitabilité	La majorité des projets doivent être profitables. Par contre, l'objectif de certains projets n'est pas la profitabilité (p. ex. : accroître la visibilité de l'entreprise ou développer de nouveaux produits ou marchés)
	Respect de l'envergure	Certains gestionnaires dépassent volontairement l'envergure des projets afin de s'assurer de la satisfaction de leurs clients.
	Nouvelles technologies	Sauf les entreprises qui œuvrent dans des domaines liés à l'informatique, les petites entreprises ne semblent pas percevoir la nécessité d'introduire de nouvelles technologies à leur entreprise.

### 6.5.2 Différences entre les petites entreprises

Quelques différences entre les petites entreprises ont été notées quant à l'importance accordée aux critères de succès de leurs projets. Un certain nombre de ces différences semblent pouvoir s'expliquer en partie par certaines caractéristiques de l'entreprise. Ces caractéristiques émanent de la compréhension qui a été tirée de la triple codification des données. Les caractéristiques principales qui semblent jouer un rôle

dans l'importance accordée aux critères de succès sont : le désir de croissance pour l'entreprise, le secteur d'activité et le type de projet (projets réalisés sur une base régulière ou projets ponctuels de grande envergure). Le tableau 5 identifie ces caractéristiques et les critères sur lesquels elles peuvent avoir un impact quant à l'importance qui leur sera accordée.

Tableau 5

Impact de certaines caractéristiques des PME sur l'importance accordée aux critères de succès des projets

Caractéristiques de l'entreprise	Respect du budget	Respect des échéanciers	Qualité	Satisfaction des clients	Satisfaction de l'équipe	Satisfaction des utilisateurs	Profitabilité	Productivité	Respect de l'envergure	Respect des valeurs	Nouvelles technologies	Visibilité
Désir de croître							X		X			X
Secteur d'activité			X			X			X		X	
Type de projet	X			X					X			

Selon l'analyse des résultats, une caractéristique qui semble avoir un impact sur l'importance accordée aux critères de succès des projets des petites entreprises est le désir de croissance du propriétaire. Ainsi, les entreprises qui sont en croissance (ou qui seront en croissance dans le futur) n'accordent pas la même importance à la profitabilité des projets. Dans la majorité des cas, les gestionnaires espèrent que les projets seront profitables, mais dans certains cas, la profitabilité n'est pas l'objectif du projet. Pour croître, les entreprises doivent augmenter leur chiffre d'affaires et attirer de nouveaux clients. Plusieurs entreprises qui sont dans une situation où elles espèrent croître réalisent des projets dans le but d'augmenter leur visibilité ou de développer de



nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Ces projets peuvent être des succès même s'ils ne génèrent pas de profits pour l'entreprise. À l'opposé, les entreprises qui désirent demeurer stables et ne plus croître réalisent des projets dans le but d'augmenter les revenus globaux de l'entreprise et dans ces cas, la rentabilité des projets est un critère relativement important. L'importance accordée au respect de l'envergure du projet semble également être affectée par le désir de croître de l'entrepreneur. Tel qu'expliqué précédemment, certains entrepreneurs dépassent volontairement l'envergure de leurs projets afin d'impressionner les clients et que ces derniers attirent de nouveaux clients grâce à leurs bonnes références. Cette stratégie est utilisée principalement par les entrepreneurs qui désirent que leur entreprise croisse. Le même principe s'applique au critère de visibilité. Les gestionnaires de compagnies qui sont en croissance accorderont possiblement plus d'importance au critère de visibilité. Le désir de croître de l'entrepreneur semble donc avoir un impact sur l'importance accordée aux critères de rentabilité, de respect de l'envergure du projet et de visibilité lors de l'évaluation d'un projet.

Une autre caractéristique qui semble avoir un impact sur l'importance accordée à certains critères de succès est le domaine ou le secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise. Dans certains domaines tels que la traduction, les gestionnaires sont intransigeants par rapport à la qualité du produit. Si les produits ne sont pas d'une grande qualité, la survie des entreprises de ce secteur d'activité pourrait être compromise. Les entreprises du secteur informatique semblent adapter le niveau de

qualité de leurs produits selon les spécifications des clients. Ainsi, les entrepreneurs de ce secteur d'activité considèrent que la qualité est un critère de succès si le niveau de qualité répond aux attentes du client. Le secteur d'activité semble aussi avoir un impact par rapport à la satisfaction des utilisateurs. Les propriétaires d'entreprise de certains secteurs d'activité semblaient très préoccupés par ce critère de succès. Les entrepreneurs dont l'entreprise est dans le domaine informatique ou des communications expliquaient que la satisfaction des utilisateurs est aussi importante pour eux que la satisfaction des clients. À l'opposé, des gestionnaires dans le domaine de la traduction se fient uniquement à la satisfaction de leurs clients. Ces gestionnaires expliquent qu'ils ne sont pas en contact avec les utilisateurs et que dans certains cas leurs clients n'ont également pas de contacts avec les utilisateurs. Pour ces entrepreneurs la satisfaction des utilisateurs n'est pas un critère de succès, car ils ne peuvent pas mesurer et évaluer ce critère. Les entreprises qui œuvrent dans des domaines liés à l'informatique et aux communications semblent accorder moins d'importance au respect de l'envergure du projet que les entreprises qui se trouvent dans le domaine de la traduction ou de la restauration. Les gestionnaires du premier groupe d'entreprises tentent parfois d'impressionner leur client en offrant un produit final qui dépasse l'envergure du projet. Ce type de pratique ne semble pas être présent pour les gestionnaires du deuxième groupe d'entreprises. Finalement, le domaine dans lequel œuvre l'entreprise semble également avoir une influence sur l'importance accordée au critère de succès lié à l'inclusion de nouvelles technologies. Tel qu'expliqué précédemment, l'inclusion de nouvelles technologies ne semble pas être un critère de succès pour la majorité des

entrepreneurs rencontrés, mis à part pour ceux dont l'entreprise est dans un domaine lié à l'informatique. Pour ces entreprises, l'inclusion de nouvelles technologies dans leurs projets est primordiale pour la survie de l'entreprise et représente un critère de succès important. Les autres PME ne semblent pas ressentir le besoin pour l'instant d'introduire de nouvelles technologies dans leurs projets. Ainsi, il semble y avoir des différences notoires dans l'importance accordée à certains critères de succès selon les secteurs d'activité des entreprises. Cette différence suggère qu'une liste standard de critères pour toutes les petites entreprises, peu importe leur secteur d'activité, ne semble pas être une pratique à adopter. Par contre, il serait envisageable de créer une liste de critères selon le secteur d'activité de l'entreprise.

La dernière caractéristique qui semble avoir un impact sur l'importance accordée aux critères de succès selon l'analyse effectuée est le type projet réalisé. Deux grandes catégories ont été retenues : les entreprises qui réalisent des projets sur une base régulière et dont les activités d'exploitation se basent sur la gestion de projet (projets généralement d'une plus petite envergure) et les entreprises qui réalisent des projets sur une base plus ponctuelle et dont les projets sont généralement des projets pour améliorer les installations ou l'instauration d'un nouveau produit (projets généralement d'une plus grande envergure). Les propriétaires dont les entreprises débutent des projets sur une base qui n'est pas régulière semblaient plus préoccupés par le dépassement d'un budget que les entreprises qui réalisent plusieurs petits projets. Probablement que les gestionnaires dont l'entreprise entreprend des projets sur une base régulière estiment que

le dépassement du budget d'un projet affectera peu la performance globale de l'entreprise. Les gestionnaires de projet pour les entreprises qui réalisent des projets ponctuels et de grandes envergures semblent quelque peu moins préoccupés par la satisfaction des clients, car il n'y a pas réellement de clients pour ces projets. Ces gestionnaires se préoccuperont de la satisfaction des clients une fois le projet terminé, mais pendant la réalisation du projet, une importance moins grande est portée sur la satisfaction de ces derniers. Au contraire, les entrepreneurs dont l'entreprise réalise des projets sur une base régulière axent la majeure partie de leurs efforts sur la satisfaction des besoins de leurs clients ; la survie de leur entreprise semble en dépendre. Le respect de l'envergure du projet semble également être plus important pour ces entreprises. Généralement, les entreprises qui dépassent volontairement l'envergure des projets agissent ainsi afin d'augmenter la satisfaction de leurs clients. Comme les entreprises qui gèrent des projets sur une base ponctuelle n'ont généralement pas de clients directs et que le projet est, dans un premier temps, réalisé à l'interne, cette stratégie visant à satisfaire le client ne s'applique pas réellement. Le type de projet réalisé par l'entreprise semble donc avoir un impact sur l'importance accordée aux critères de respect du budget, de la satisfaction des clients et du respect de l'envergure du projet.

#### 6.6 Résumé : conclusions de la recherche

L'analyse des résultats de cette recherche suggère quelques conclusions par rapport aux contextes d'élaborations des critères de succès des projets des petites entreprises. Ces conclusions sont proposées suite à un travail d'analyse herméneutique

qui a permis d'apporter une compréhension complémentaire aux propos recueillis lors des entrevues. Le tableau 6 résume les principales conclusions.

Tableau 6  
Principales conclusions de la recherche

Conclusions	Explication
Ressources limitées	Les ressources disponibles ne permettent pas l'implantation d'un processus formel d'évaluation des projets dans toutes les petites entreprises. L'évaluation des projets est faite de manière informelle.
	Le manque de ressources ne permet pas toujours d'évaluer individuellement chacun des projets. Certains gestionnaires réalisent plutôt une évaluation comparative entre les projets chaque année afin de s'ajuster pour l'année suivante.
	Certains gestionnaires élaborent des critères de succès au début des projets, mais n'effectuent pas de suivi à la fin du projet à cause d'un manque de ressources.
Appréciation globale du projet	Plusieurs gestionnaires se basent sur leur jugement pour donner leur appréciation générale du déroulement et des résultats d'un projet. Cette appréciation remplace dans certains cas l'évaluation du projet.
Rôle du propriétaire	Le propriétaire joue un rôle dominant dans le choix des critères de succès et dans l'évaluation des projets. Cette constatation est conforme à la documentation sur les petites entreprises.
Rôle des clients	Les petites entreprises ont souvent un lien de dépendance avec leurs clients, ce qui leur confère un rôle important lors de la gestion des projets. La satisfaction des clients est généralement un critère de succès important.
Importance de la réputation de l'entreprise	La réputation des petites entreprises est primordiale pour leur survie. Les critères qui sont liés à la réputation de l'entreprise sont généralement plus importants que les autres critères.
Certains critères semblent plus importants que ce que la documentation en gestion de projet suggère	Les gestionnaires rencontrés semblent, de manière générale, accorder plus d'importance à ces critères de succès que ce qui est suggéré dans la documentation : respect des échéanciers, satisfaction des clients, satisfaction de l'équipe de projet, productivité, respect des valeurs, visibilité.
Certains critères semblent moins importants que ce que la documentation en gestion de projet suggère	Les gestionnaires rencontrés semblent, de manière générale, accorder une moins grande importance à ces critères de succès que ce qui est suggéré dans la documentation : respect du budget, profitabilité, respect de l'envergure du projet, inclusion de nouvelles technologies.
Différences entre les entreprises	L'importance accordée aux critères de succès ne semble pas être la même pour tous les gestionnaires rencontrés. Trois caractéristiques semblent avoir une influence sur la priorité accordée à certains critères : désir du propriétaire concernant la croissance de l'entreprise, secteur d'activité, type de projet.

## 6.7 Pistes de recherche futures

Cette recherche exploratoire suggère des résultats intéressants pour les recherches sur les projets des petites entreprises et ouvre la porte à quelques pistes de recherches futures. Premièrement, tel que mentionné précédemment, l'échantillon de cette recherche exploratoire est de petite taille, il serait donc intéressant de reprendre les conclusions de cette recherche et de les tester à l'aide d'un échantillon de plus grande taille afin de valider ces résultats. Des pistes de recherche directement liées à l'objectif de cette recherche ont émergé suite à la collecte des données. D'autres pistes de recherche liées indirectement à l'objectif sont également apparues lors des entrevues. Les pistes les plus pertinentes sont présentées dans les paragraphes suivants.

Les résultats de cette recherche suggèrent que des différences notoires existent entre les petites entreprises par rapport aux contextes d'élaboration des critères de succès des projets. Une partie de ces différences semble s'expliquer par le secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise. Il est possible de noter quelques similarités entre les entreprises d'un même secteur quant au choix des critères de succès des projets. Ainsi, il serait intéressant et pertinent de poursuivre des recherches sur des secteurs d'activité particuliers afin de comprendre ces différences qui caractérisent un secteur par rapport aux autres.

Dans le même ordre d'idées, des différences quant aux choix des critères semblaient être expliquées par le stade de croissance de l'entreprise ou plutôt par le désir

du propriétaire que son entreprise croisse. En effet, des contextes particuliers semblaient s'appliquer aux entreprises qui étaient en croissance comparativement aux entreprises dont le propriétaire désirait maintenir la taille de l'entreprise telle qu'elle était lors de l'entrevue. Il serait intéressant d'explorer les contextes d'élaboration des critères de succès des projets de PME qui se situent à différents stades de croissance ; ceci nous permettrait de comprendre le rôle du cycle de vie dans l'élaboration des critères de succès et de l'évaluation des projets. Il serait également pertinent d'analyser ces différences selon la taille de la petite entreprise. En effet, dans certains cas, les entreprises de plus de 10 employés (mais de moins de 50) semblaient avoir mis en place des processus d'évaluation plus formels que les entreprises qui comptaient moins de 10 employés.

La localisation de l'entreprise semble avoir un certain impact dans la manière de gérer l'entreprise. En effet, les différences économiques, politiques et sociodémographiques liées à des emplacements géographiques divers, pour ne nommer que celles-ci semblent jouer un rôle important dans la gestion globale de la petite entreprise. Il serait intéressant d'étudier les impacts sur la gestion d'une petite entreprise que peut engendrer la localisation de l'entreprise. Des différences ont été notées dans cette recherche qui regroupait uniquement des entreprises de la région de l'Outaouais et de la région de Montréal. Un plus grand nombre de régions pourrait être étudié et divers aspects de la gestion d'une entreprise pourraient être comparés.

Les résultats de cette recherche suggèrent que plusieurs petites entreprises gèrent des projets, mais que les gestionnaires hésitent à qualifier leurs activités comme étant de la gestion de projet. Une étude sur les formes de gestion de projet qu'on retrouve au sein des petites entreprises serait pertinente. Il serait intéressant de comprendre comment les propriétaires de petites entreprises intègrent les notions de gestion de projet à leur entreprise. Dans cette veine, il a semblé que la technologie avait un rôle à jouer dans l'intégration de la gestion de projet dans les petites entreprises. Une autre voie de recherche pourrait être d'analyser le rôle des nouvelles technologies dans la gestion des projets des petites entreprises.

D'un point de vue plus théorique, l'inclusion de quelques concepts de la théorie de la structuration de Giddens apporte une nouvelle manière d'étudier les petites entreprises. Le modèle de Giddens a été employé brièvement par Bouchiki (1993) pour expliquer le succès des PME, mais aucun autre auteur ne semble avoir repris ce modèle par la suite. La théorie de la structuration permet d'avoir une nouvelle perspective sur les interactions entre la PME et l'ensemble des acteurs avec lesquels elle peut interagir directement ou indirectement. D'autres recherches sur les PME pourraient reprendre certains concepts de cette théorie afin d'augmenter notre compréhension de ces entreprises.

Ce projet de recherche semble soulever plusieurs pistes de recherche qui pourraient être exploitées dans le futur. Seuls les thèmes de recherche qui semblaient les



plus pertinents ont été abordés brièvement dans cette section. Or, il appert que les possibilités de recherche sur les projets des petites entreprises sont très nombreuses et que ce thème de recherche n'a qu'effleuré la documentation en gestion de projet. Des efforts de recherche sur la gestion des projets des petites entreprises pourraient sans doute apporter une meilleure compréhension de la gestion globale de ces entreprises.

## CONCLUSION

---

L'objectif de cette recherche exploratoire est de comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises du secteur des services. Cet objectif de recherche semble répondre à un manque dans la documentation actuelle en gestion de projet. En effet, la recension des écrits a montré qu'il ne semblait pas exister de recherches sur le succès des projets des petites entreprises. D'ailleurs, il n'y a pas vraiment de recherche en gestion de projet qui se concentre sur ces entreprises. Or, elles représentaient environ 98 % des entreprises québécoises en 2006 (Industrie Canada, 2007), ce qui ouvre la porte à de nombreux projets de recherche. La documentation sur les critères de succès des projets est relativement volumineuse. Par contre, malgré cet effort de recherche, il n'existe toujours pas de consensus en gestion de projet sur les critères de succès les plus importants pour les entreprises qui gèrent des projets.

Le modèle théorique suggéré pour répondre à cet objectif de recherche s'inspire de quelques concepts de la théorie de la structuration de Giddens. Deux systèmes sociaux en ont été dérivés, représentant d'une part la gestion de projet et d'autre part, les petites entreprises. Ces systèmes sociaux font interagir des éléments des interactions

concrètes, des leviers d'action et des propriétés structurelles. L'union de ces deux systèmes sociaux et les interactions des éléments qui les constituent proposent un cadre théorique pour l'étude des contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises. Ainsi, ce modèle théorique suggère qu'on retrouve les éléments suivants au niveau des interactions concrètes : les mécanismes de coordination d'une structure simple et l'équipe de projet, la capacité d'adaptation ou de création de la PME et le gestionnaire de projet, l'importance du propriétaire de l'entreprise et les contrats. Il est suggéré que les leviers d'actions font le pont entre les interactions concrètes et les propriétés structurelles, ces leviers d'actions sont : les théories des organisations et les connaissances en gestion de projet, la diversité des marchés et la gestion du projet, les lois régissant les marchés et les normes en gestion de projet. Finalement, les propriétés structurelles proposées dans ce modèle sont les principes de management et l'articulation des savoirs en gestion de projet, l'environnement externe et le secteur d'activité, le système législatif et les systèmes de contrôle et de surveillance en gestion de projet. Le cadre théorique a été balisé par 27 indicateurs qui ont été traduits en propositions et qui à leur tour ont été exprimées en questions d'entrevue afin de pouvoir tester le modèle théorique empiriquement.

La méthodologie retenue pour cette recherche est l'étude de cas. Cette méthode est appropriée pour les recherches exploratoires. De plus, certains chercheurs du domaine des petites entreprises recommandent l'étude de cas pour cet objet de recherche. Plus précisément, la méthode de cueillette des données est l'entrevue semi-

structurée. Cette méthode a permis l'émergence de nouveaux concepts de recherche, tout en répondant aux éléments du cadre opératoire de la recherche. Les données ont été codifiées en trois étapes à l'aide du logiciel Nvivo. Onze entrevues d'une durée de 60 à 120 minutes ont été réalisées dans le cadre de cette recherche avec des propriétaires dont l'entreprise répondait aux critères suivants : entreprise du secteur des services, entreprise qui gère des projets, entreprise en affaires depuis plus de trois ans, entreprise localisée dans la région de l'Outaouais ou de Montréal, entreprise de 50 employés ou moins. Les entreprises provenaient de divers secteurs d'activité.

Les résultats des entrevues ont été présentés en trois sections : éléments associés au modèle théorique représentant la gestion de projet, éléments associés au modèle théorique représentant la petite entreprise et les critères de succès le plus couramment utilisés par les gestionnaires de petite entreprise. Le modèle théorique concorde généralement avec les résultats obtenus, mais certains ajustements ont été suggérés afin de mieux représenter la réalité des petites entreprises. Deux substitutions ont été proposées aux éléments du modèle théorique, premièrement l'élément contrat a été remplacé par le client et deuxièmement, l'élément importance du propriétaire a été substitué par la vision du propriétaire. Par rapport aux critères de succès utilisés par les propriétaires des petites entreprises rencontrés, certaines différences avec la documentation ont été notées de manière générale. Les gestionnaires semblent accorder plus d'importance que ce qui est suggéré dans la documentation en gestion de projet aux critères suivants : respect des échéanciers, satisfaction des clients, satisfaction de

l'équipe de projet, productivité, respect des valeurs de l'entreprise. Les critères de qualité et de satisfaction des utilisateurs semblent avoir une importance similaire à ce qui est suggéré dans la documentation, tandis que les critères suivants semblent être moins importants pour les gestionnaires rencontrés que ce que propose la documentation : respect du budget, rentabilité, respect de l'envergure du projet, nouvelles technologies. De plus, un nouveau critère semble être utilisé par plusieurs propriétaires de petite entreprise : la visibilité d'un projet. Ce critère ne figure pas dans la documentation en gestion de projet, il est donc possible qu'il ne soit pas utilisé par l'ensemble des entreprises, mais seulement par les petites entreprises.

Cette recherche propose une compréhension des contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises et les principales conclusions de la recherche se résument comme suit. Les ressources limitées des petites entreprises ne permettent pas l'implantation d'un processus formel d'évaluation des projets dans toutes les entreprises. Ainsi, comme certaines entreprises n'ont pas les ressources pour évaluer individuellement chacun des projets, quelques-unes font une évaluation comparative entre tous les projets sur une base annuelle afin de pouvoir s'ajuster pour les projets futurs. De plus, dans certains cas, des critères de succès sont élaborés, mais les ressources limitées des petites entreprises ne permettent pas au gestionnaire d'effectuer un suivi sur ces critères à la fin du projet. Certains gestionnaires se basent sur leur appréciation globale d'un projet plutôt que de suivre un processus d'évaluation. Dans ce cas, des critères de succès ne sont généralement pas élaborés et le gestionnaire se fie à

son jugement pour énoncer son appréciation du projet. Une autre conclusion de cette recherche s'inscrit dans la même lignée que la documentation sur les petites entreprises quant au rôle du propriétaire. Le propriétaire de l'entreprise semble jouer un rôle dominant dans l'évaluation des projets et dans le choix des critères de succès des projets. Une des conclusions principales de cette recherche met l'accent sur le rôle des clients. Les clients jouent un rôle important dans la gestion de projet des petites entreprises, car les propriétaires rencontrés se sentent souvent dépendants de leurs clients. Ainsi, la satisfaction des clients semble être un des critères les plus importants pour les petites entreprises. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires de petites entreprises sont très préoccupés par la réputation de leur entreprise et les critères qui sont liés à la réputation de l'entreprise sont généralement plus importants pour les gestionnaires que les critères qui concernent la gestion interne de l'entreprise et qui n'affectent pas la réputation de cette dernière. Finalement, il est possible de noter des différences entre les propriétaires rencontrés quant à l'importance accordée à certains critères de succès. Ces différences semblent être liées à des caractéristiques de l'entreprise. Trois caractéristiques semblent prédominantes pour expliquer ces différences : le désir de croissance du propriétaire, le secteur d'activité et le type de projet.

Cette recherche répond à un manque dans la documentation en gestion de projet et ouvre la porte à de nombreux projets de recherche. En effet, l'intégration de la gestion de projet au sein des petites entreprises est un objet de recherche qu'il serait pertinent de développer davantage. Cette recherche s'attarde à un sujet de fond, les petites entreprises

et à un sujet pour lequel de nombreuses recherches ont été réalisées, le succès des projets. Or, peu de recherches ont tenté de lier ces deux thèmes afin de comprendre le succès des projets des petites entreprises. J'espère que cette recherche a permis l'avancement des connaissances sur ces deux thèmes, tout en proposant des pistes de recherches prometteuses.

## *Références*



Andrieux, M. A. (2005). Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME. *Revue française de comptabilité*, 379, 33-35.

Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105-123.

Arto, K. & Wikström, K. (2005). What is Project Business?. *International Journal of Project Management*, 23 (5), 343-353.

Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.

Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30 (4), 25-32.

Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13 (4), 275-294.

Baron, R. A. (1999). Counterfactual Thinking and Venture Formation: The Potential Effects of Thinking about "What Might Have Been". *Journal of Business Venturing*, 15 (1), 79-91.

Baron, R. A. & Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 41-60.

Bellemare, G. & Briand, L. (2006). Pour une définition structurationniste des innovations et des transformations sociales. Dans P. A. Lapointe & G. Bellemare (Éds.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi* (pp.275-305). Saint-Nicholas : Les Presses de l'Université Laval.

Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation. De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles*, 60 (3), 540-568.

Birley, S. & Norburn, D. (1985). Small vs. Large Companies: The Entrepreneurial Conundrum. *Journal of Business Strategy*, 6 (1), 81-87.

Bouchiki, H. (1990). *Structuration des organisations*. Paris : Economica.

Bouchiki, H. (1993). A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies*, 14 (4), 549-570.

Brilman, J. (2001). *Les meilleures pratiques de management*. Paris : Éditions d'Organisation.

Bruyat, C. & Julien, P. A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165-180.

Bryde, J. D. (2003). Project Management Concepts Methods and Application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7), 775-793.

Bryde, J. D. (2005). Method for Managing Different Perspectives of Project Success. *British Journal of Management*, 16 (2), 119-131.

Bryde, J. D. & Robinson, L. (2005). Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 23 (8), 622-629.

Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Difference Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12, (1), 9-30.

Carson, D. & Gilmore, A. (2001). Marketing at the Interface: Not What, but How. *Journal of Marketing*, 8 (2) 1-5.

Carson, D., Gilmore, A. Cummins, D. O'Donnell, A. & Grant, K. (1998). Price Setting in SMEs: Some Empirical Findings. *Journal of Product & Brand Management*, 7 (1), 74-86.

Chan, A. P. C., Scott, D. & Lam, E. W. M. (2002). Framework of Success Criteria for Design/Buils Projects. *Journal of Management in Engineering*, 18, (3), 120-128.

Chua, D. K. T., Kog, Y. C. & Loh, P. K. (1999). Critical Success Factors for Different Project Objectives. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125 (3), 142-150.

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.

Chruchill, N. C. & Lewis, V. L. (1986). Entrepreneurship Research: Directions and Methods. Dans D. L. Sexton & R. L. Smilor (Éds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 333-365). Cambridge : Ballinger.

Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37 (3), 111-122.

Clarke, A. (1998). A Practical Use of Key Success Factors to Improve the Effectiveness of Project Management. *International Journal of Project Management*, 17 (3), 139-145.

Collins, A. & Baccarini (2004). Project Success? A Survey. *Journal of Construction Research*, 5 (2), 211-231.

Côté, M. & Malo, M. C. (2002). *La gestion stratégique, une approche fondamentale*. Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.

Ebben, J. & Johnson, A. (2005). Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 26 (13), 1249-1259.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Review*, 50 (1), 25-32.

Ekanem, I. (2007). « Insider Accounts » : A Qualitative Research Method for Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (1), 105-117.

Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-Commerce. *Small Business Economics*, 19 (1), 51-62.

Foulquié, P. (1962). *Dictionnaire de la langue philosophique*. Paris : Presses Universitaires de France.

Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. St-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Gao, Z. Smith, G. R. & Minchin, R. E. (2002). Budget and Schedule Success for Small Capital-Facility Projects. *Journal of Management in Engineering*, 18 (4), 186-194.

Gélinas, R. & Bigras, Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs : Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 263-278.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses Universitaires de France, Traduction en français : Michel Audet [1984].

Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11.

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.

Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R. & Béchar, J. P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (3), 333-373.

Harker, D. & Van Akkeren, J. (2002). Exploring the Needs of SMEs for Mobile Data Technologies: the Role of Qualitative Research Techniques. *Qualitative Market Research*, 5 (3), 199-209.

Hausman, A. (2005). Innovativeness Among Small Business: Theory and Propositions for Future Research. *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 773-782.

Hill, J. & Wright, L. T. (2001). A Qualitative Research Agenda for Small to Medium-Sized Enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (6), 432-443.

Hofer, C. W. & Sandberg, W. R. (1987). Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success. *American Journal of Small Business*, 12 (1), 11-25.

Hughes, S. W., Tippett, D. D & Thomas, W. K. (2004). Measuring Project Success in the Construction Industry. *Engineering Management Journal*, 16 (3), 31-37.

Industrie Canada. (2007). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, Récupéré le 8 mars 2007 de [http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS\\_Jan2007\\_Fr.pdf/\\$FILE/KSBS\\_Jan2007\\_Fr.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS_Jan2007_Fr.pdf/$FILE/KSBS_Jan2007_Fr.pdf)

Institut de la statistique du Québec. (2006). Le Québec, chiffres en mains, édition 2006, Récupéré le 24 février 2007 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/qcem/principale.htm>

Judgey, K. & Müller, R. (2005). A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36 (4), 19-31.

- Katz, J. & Gartner, W. B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-441.
- Kerzner, H. (1987). In Search of Excellence in Project Management. *Journal of System Management*, 38 (2), 30-39.
- Kodithuwakku, S. & Rosa, P. (2002). The Entrepreneurial Process and Economic Success in a Constrained Environment. *Journal of Business Venturing*, 17 (5), 431-465.
- Kupakuwana, P. S. & Van Der Berg, G. J. H. (2005). The Goalposts for Project Success Have Moved – A Marketing View. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 1 (2), 187-202.
- Kyobe, M. E. (2004). Investigating the Strategic Utilization of IT Resources in the Small and Medium-Sized Firm of the Eastern Free State Province. *International Small Business Journal*, 22 (2), 131-158.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Larson, A. & Starr, J. A. (1993). A Network Model of Organization Formation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (2), 5-15.
- Leavy, B. (1994). The Craft of Case-Based Qualitative Research. *Irish Business and Administrative Research*, 15, 105-118.
- Lim, C. S. & Mohamed M. Z. (1999). Criteria of Project Success: An Exploratory Re-Examination. *International Journal of Project Management*, 17 (4), 243-248.
- Lybaert, N. (1998). The Information Use in a SME: Its Importance and Some Elements of Influence. *Small Business Economics*, 10 (2), 171-191.
- Masurel, E. & Montfort, K. (2006). Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms. *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 461-473.

Messeghem, K. (2003). Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21 (2), 197-212.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Montréal : Les éditions Agence d'Arc Inc.

Mucchielli, A. (2004). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. Paris : Armand Collins.

Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The Role of Project Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 14 (2), 81-87.

O'Donnell, A. & Cummins, D. (1999). The Use of Qualitative Methods to Research Networking in SMEs. *Qualitative Market Research*, 2 (2), 82-91.

Office québécois de la langue française. (2006). Secteur d'activité. *Le grand dictionnaire terminologique*. Récupéré le 1<sup>er</sup> juin 2007 de [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp)

Patton, Q. M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London : Sage Publications ltd.

Phua, F. T. T. (2004). Modelling the Determinants of Multi-Firm Project Success : A Grounded Exploration of Differing Participant Perspectives. *Construction Management & Economics*, 22 (5), 451-459.

Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Economica.

Project Management Institute. (2004). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. Newtown Square: Project Management Institute.

Querre, J. C. (2003). Quelle formation à la gestion pour les PME ? Un nouveau profil de Secrétaire Général. *La revue des sciences*, 204, 119-128.

Rogoff, E. G., Lee, M. S. & Suh, D. C. (2004). "Who Done It ? " Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 364-376.

Romanelli, E. (1989). Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*, 34 (3), 369-387.

Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20 (3), 45-52.

Shaw, E. (1999). A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research*, 2 (2), 59-70.

Shenhar, A. J. (1998). From Theory to Practice: Toward a Typology of Project-Management Styles. *IEEE Transactions on engineering management*, 45 (1), 33-48.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 (6), 699-725.

Shenhar, A. J., Tishler, A. Dvir, D., Lipovetsky, S. & Lechler, T. (2002). Refining the Search for Project Success Factors: A Multivariate, Typological Approach. *R & D Management*, 32 (2), 111-127.

Söderlund, J. (2004). On the Broadening Scope of the Research on Projects: A Review and a Model for Analysis. *International Journal of Project Management*, 22 (8), 655-667.

Statistiques Canada (2001). Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, Récupéré le 13 mars 2006 de <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/fr/rd01038f.html#note2>.



Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C. & Carland, J. W. (1998). A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing*, 14 (2), 189-214.

Thiétart, R. A. (1984). *La stratégie d'entreprise*. Paris : McGraw-Hill.

Tukel, O. I & Rom, W.O. (2001). An Empirical Investigation of Project Evaluation Criteria. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (3), 400-416.

Verdu-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J. & Garcia-Morales, V. J. (2006) Environment-Flexibility Coalignment and Performance : An Analysis in Large Versus Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 334-349.

Wang, X. & Huang, J. (2006). The Relationships Between Key Stakeholders' Project Performance and Project Success: Perceptions of Chinese Construction Supervising Engineers. *International Journal of Project Management*, 24 (3), 254-260.

Wateridge, J. (1998). How Can IS/IT Projects be Measured for Success?. *International Journal of Project Management*, 16 (1), 59-63.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 411-418.

White, D. & Fortune, J. (2002). Current Practice in Project Management an Empirical Study. *International Journal of Project Management*, 20 (1), 1-11.

Whitley, R. (1984a). The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences. *Journal of Management Studies*, 21 (3), 331-348.

Whitley, R. (1984b). The Scientific Status of Management Research as a Practically-Oriented Social Science. *Journal of Management Studies*, 21 (4), 369-390.

Wolff, J. A. & Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 268-284.

Yang, L. R., O'Connor, J. & Wang, C.C. (2006). Technology Utilization on Different Sizes of Projects and Associated Impacts on Composite Project Success. *International Journal of Project Management*, 24 (2), 96-105.

Yin, R. (2003). *Case study research, Design and methods*. London : Sage Publications ltd.

Yu, A. G., Flett, P. D. & Bowers J. A. (2005). Developing a Value-Centered Proposal for Assessing Project Success. *International Journal of Project Management*, 23 (6), 428-436.

Annexe A

Indicateurs, propositions et questions d'entrevue

Indicateurs	Propositions	Questions d'entrevue
Sous-objectif 1 : explorer le rôle joué par la PME dans les contextes d'élaboration des critères de succès		
Mécanismes de coordination d'une structure simple	Des critères de succès ne sont pas systématiquement élaborés pour tous les projets des PME.	Des critères de succès sont-ils élaborés pour chacun de vos projets?
	Il n'existe pas de méthode formalisée d'élaboration des critères de succès des projets au sein des PME. Les critères sont élaborés de manière informelle.	Comment sont élaborés les critères de succès des projets au sein de votre PME ?
Capacité d'adaptation ou de création	Les critères de succès des projets des PME varient d'une PME à l'autre.	Selon vous, les critères de succès des projets sont-ils les mêmes pour l'ensemble des PME ?
	L'environnement interne des PME a un rôle à jouer dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets.	Quel rôle joue l'environnement interne de votre entreprise sur les contextes d'élaboration des critères de succès ?
Importance du propriétaire	La décision finale dans le choix des critères de succès des projets des PME est prise par le propriétaire de la PME.	Quel est le rôle du propriétaire de la PME dans le choix des critères de succès ?
Lois régissant les marchés	Les lois existantes limitent le choix des critères de succès des projets des PME.	Quelles sont les limites imposées par les lois dans le choix des critères de succès des projets ?
	Les lois existantes sont un guide dans le choix des critères de succès des projets des PME	Comment les lois guident-elles le choix des critères de succès des projets ?
Adéquation avec les marchés	Les caractéristiques des marchés influent sur le choix des critères de succès des projets des PME	Quel est l'impact des caractéristiques des marchés dans le choix des critères de succès des projets ?
« Théories » des organisations	La structure des PME a un rôle à jouer dans la détermination des critères de succès des projets	Quel est l'impact de la structure de la PME dans le choix des critères de succès des projets ?
Système législatif	Les critères de succès des projets des PME peuvent découler des interactions de ces dernières avec les acteurs du système législatif.	Quel est le rôle des interactions de votre PME avec les acteurs du système législatif ?
Environnement externe	Les facteurs politiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs politiques de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?

Indicateurs	Propositions	Questions d'entrevue
	Les facteurs économiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs économiques de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Les facteurs sociodémographiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs sociodémographiques de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Les facteurs technologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs technologiques de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Les facteurs écologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs écologiques de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Les facteurs légaux caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des facteurs légaux de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
Principes de management des PME	Les principes de management des PME peuvent aider à comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets de ces entreprises.	Quel est le rôle des principes de management des PME dans les contextes d'élaboration des critères de succès de vos projets ?
Sous-objectif 2 : explorer le rôle joué par la gestion de projet dans les contextes d'élaboration des critères de succès.		
Équipe de projet	Le choix des critères de succès des projets des PME est réalisé de manière interactive et implique plusieurs acteurs.	Pouvez-vous décrire le rôle de chaque personne prenant part à l'élaboration des critères de succès au sein de votre entreprise ?
Gestionnaire de projet	Le gestionnaire de projet joue un rôle important dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME.	Quel est le rôle du gestionnaire de projet dans la détermination des critères de succès de vos projets ?
Contrats	Les clauses des contrats imposent certains critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des clauses des contrats dans la détermination des critères de succès de vos projets ?
Normes en gestion de projet	Le choix des critères de succès des projets des PME est influencé par les normes établies par les regroupements professionnels de cette discipline.	Quel est l'impact des normes établies par les regroupements professionnels en gestion de projet ou discipline connexe (exemple : PMI, CMA, etc.) pour les choix des critères de succès de vos projets ?
Gestion du projet	Les critères de succès des projets des PME varient d'un projet à l'autre.	Les critères de succès de vos projets sont-ils les mêmes pour l'ensemble de vos projets ?

Indicateurs	Propositions	Questions d'entrevue
Connaissances en gestion de projet	Les théories ou les résultats des recherches académiques sur la gestion de projet peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets.	Quel est l'impact des théories en gestion de projet sur la détermination des critères de succès de vos projets ?
	Les connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets	Quel est l'impact des connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires sur la détermination des critères de succès de vos projets ?
	Le respect du budget, des échéanciers et la qualité sont des critères de succès des projets des PME.	Quel rôle joue le respect du budget dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
		Quel rôle joue le respect des échéanciers dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
		Quel rôle joue la qualité dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La satisfaction des parties prenantes est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue la satisfaction des parties prenantes dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La satisfaction des clients est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue la satisfaction des clients dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La satisfaction de l'équipe de projet est un critère de succès des projets des PME	Quel rôle joue la satisfaction de l'équipe de projet dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La satisfaction des utilisateurs est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue la satisfaction des utilisateurs dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La productivité est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue la productivité dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	La profitabilité est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue la profitabilité dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	Le respect de l'envergure du projet est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue le respect de l'envergure du projet dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
	Le respect des valeurs de l'entreprise est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue le respect des valeurs de l'entreprise dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?
L'utilisation de nouvelles technologies est un critère de succès des projets des PME.	Quel rôle joue l'utilisation de nouvelles technologies dans la détermination des critères de succès des projets de votre entreprise ?	
Savoir en gestion	Le savoir en gestion de projet, transmis par les institutions	Quel est l'impact du savoir en gestion de projet, transmis par les

Indicateurs	Propositions	Questions d'entrevue
de projet	d'enseignement, les regroupements professionnels, les consultants ou par les pairs, a une influence dans le choix des critères de succès des projets des PME.	institutions d'enseignement, les regroupements professionnels, les consultants ou par les pairs dans la détermination des critères de succès de vos projets ?
Secteur d'activité	Les conditions d'entrée et de sortie de l'industrie jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME	Quel est l'impact des conditions d'entrée et de sortie dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	La rivalité entre les firmes existantes dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact de la rivalité entre les firmes existantes dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Le pouvoir de négociation ou d'achat des clients dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact du pouvoir de négociation ou d'achat des clients dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Le pouvoir de négociation ou d'achat des fournisseurs dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact du pouvoir de négociation ou d'achat des fournisseurs dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	La menace des produits substituables dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact de la menace des produits substituables dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Le pouvoir des gouvernements dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact du pouvoir des gouvernements dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
	Le pouvoir des groupes de pression dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact du pouvoir des groupes de pression dans l'industrie sur le choix des critères de succès de vos projets ?
Systèmes de surveillance et de contrôle en gestion de projet	Les systèmes de contrôle et de surveillance instaurés par les regroupements professionnels jouent un rôle dans l'élaboration des critères de succès des projets des PME.	Quel est l'impact des systèmes de contrôle et de surveillance instaurés par les regroupements professionnels dans le choix des critères de succès de vos projets ?

## Annexe B

### Regroupement des propositions

Propositions	Questions
Des critères de succès ne sont pas systématiquement élaborés pour tous les projets des PME.	1. Des critères de succès sont-ils élaborés pour chacun de vos projets ?
Il n'existe pas de méthode formalisée d'élaboration des critères de succès des projets au sein des PME. Les critères sont élaborés de manière informelle.	2. Comment sont élaborés les critères de succès des projets au sein de votre PME ?
Les critères de succès des projets des PME varient d'une PME à l'autre.	Sera déterminé lors de l'analyse des résultats
L'environnement interne des PME a un rôle à jouer dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets.	3. Quel rôle joue l'environnement interne de votre entreprise sur les contextes d'élaboration des critères de succès ?
La décision finale dans le choix des critères de succès des projets des PME est prise par le propriétaire de la PME.	4. Pouvez-vous décrire le rôle de chaque personne prenant part à l'élaboration des critères de succès au sein de votre entreprise ?
Le choix des critères de succès des projets des PME est réalisé de manière interactive et implique plusieurs acteurs.	
Le gestionnaire de projet joue un rôle important dans les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des PME.	
Les lois existantes limitent le choix des critères de succès des projets des PME.	5. Quel est l'impact des lois dans le choix des critères de succès des projets ?
Les lois existantes sont un guide dans le choix des critères de succès des projets des PME	
Les caractéristiques des marchés influent sur le choix des critères de succès des projets des PME	6. Quel est l'impact des caractéristiques des marchés dans le choix des critères de succès des projets ?
La structure des PME a un rôle à jouer dans la détermination des critères de succès des projets	7. Quel est l'impact de la structure de la PME dans le choix des critères de succès des projets ?
Les critères de succès des projets des PME peuvent découler des interactions de ces dernières avec les acteurs du système législatif.	8. Quel est le rôle des interactions de votre PME avec les acteurs du système législatif ?

Propositions	Questions
Les facteurs politiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	9. Quel est l'impact de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
Les facteurs économiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les facteurs sociodémographiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les facteurs technologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les facteurs écologiques caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les facteurs légaux caractérisant l'environnement externe jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les conditions d'entrée et de sortie de l'industrie jouent un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME	
La rivalité entre les firmes existantes dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Le pouvoir de négociation ou d'achat des clients dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Le pouvoir de négociation ou d'achat des fournisseurs dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
La menace des produits substituables dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Le pouvoir des gouvernements dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	



Propositions	Questions
Le pouvoir des groupes de pression dans l'industrie joue un rôle dans l'identification des critères de succès des projets des PME.	
Les principes de management des PME peuvent aider à comprendre les contextes d'élaboration des critères de succès des projets de ces entreprises.	
Les théories ou les résultats des recherches académiques sur la gestion de projet peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets.	10. Quel est le rôle des théories en gestion pour le choix des critères de succès de vos projets ?
Le savoir en gestion de projet, transmis par les institutions d'enseignement, les regroupements professionnels, les consultants ou par les pairs, a une influence dans le choix des critères de succès des projets des PME.	
Les clauses des contrats imposent certains critères de succès des projets des PME.	
Le choix des critères de succès des projets des PME est influencé par les normes établies par les regroupements professionnels de cette discipline.	11. Quel est l'impact des clauses des contrats dans la détermination des critères de succès de vos projets ?
Les systèmes de contrôle et de surveillance instaurés par les regroupements professionnels jouent un rôle dans l'élaboration des critères de succès des projets des PME.	
Les critères de succès des projets des PME varient d'un projet à l'autre.	12. Quel est l'impact des normes établies par les regroupements professionnels en gestion de projet ou discipline connexe (exemple : PMI, CMA, etc.) pour les choix des critères de succès de vos projets ?
Les connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires peuvent inciter les acteurs de la PME à choisir certains critères de succès pour leurs projets.	13. Les critères de succès de vos projets sont-ils les mêmes pour l'ensemble de vos projets ?
Le respect du budget, des échéanciers et la qualité sont des critères de succès des projets des PME.	14. Quel est l'impact des connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires sur la détermination des critères de succès de vos projets ?
La satisfaction des parties prenantes est un critère de succès des projets des PME.	
La satisfaction des clients est un critère de succès des projets des PME.	
	15. Quel est le rôle joué par les critères énoncés dans les recherches en gestion de projet, tels que le respect du budget, des échéanciers et de la qualité, la satisfaction des parties prenantes, des clients, des utilisateurs, de l'équipe de projet, la productivité, la profitabilité, etc. ?

Propositions	Questions
La satisfaction de l'équipe de projet est un critère de succès des projets des PME	
La satisfaction des utilisateurs est un critère de succès des projets des PME.	
La productivité est un critère de succès des projets des PME.	
La rentabilité est un critère de succès des projets des PME.	
Le respect de l'envergure du projet est un critère de succès des projets des PME.	
Le respect des valeurs de l'entreprise est un critère de succès des projets des PME.	
L'utilisation de nouvelles technologies est un critère de succès des projets des PME.	

*Annexe C*

## Questionnaire d'entrevue

1. Dans quel secteur œuvre votre entreprise ?
2. Combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise ?
3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en affaires ?
4. Des critères de succès sont-ils élaborés pour chacun de vos projets ?
5. Comment sont élaborés les critères de succès des projets au sein de votre PME ?
6. Quel rôle joue l'environnement interne de votre entreprise sur les contextes d'élaboration des critères de succès ?
7. Quel est l'impact des lois dans le choix des critères de succès des projets ?
8. Quel est l'impact des caractéristiques des marchés dans le choix des critères de succès des projets ?
9. Quel est l'impact de la structure de la PME dans le choix des critères de succès des projets ?
10. Quel est le rôle des interactions de votre PME avec les acteurs du système législatif ?
11. Quel est l'impact de l'environnement externe sur le choix des critères de succès de vos projets ?
12. Quel est le rôle des théories en gestion sur le choix des critères de succès de vos projets ?
13. Pouvez-vous décrire le rôle de chaque personne prenant part à l'élaboration des critères de succès au sein de votre entreprise ? (insister sur le rôle du propriétaire et du gestionnaire de projet)
14. Quel est l'impact des clauses des contrats dans la détermination des critères de succès de vos projets ?
15. Quel est l'impact des normes établies par les regroupements professionnels en gestion de projet ou discipline connexe (exemple : PMI, CMA, etc.) pour les choix des critères de succès de vos projets ?

16. Les critères de succès de vos projets sont-ils les mêmes pour l'ensemble de vos projets ?
17. Quel est l'impact des connaissances provenant du savoir commun ou du monde des affaires sur la détermination des critères de succès de vos projets ?
18. Quel est le rôle joué par les critères énoncés dans les recherches en gestion de projet, tel que le respect du budget, des échéanciers et de la qualité, la satisfaction des parties prenantes, la productivité, la profitabilité, etc. ?

*Annexe D*

## Formulaire de consentement

<b>Titre du projet</b>	<b>Les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises</b>
<b>Chercheur</b>	<b>Julie Bérubé</b>
<b>Commanditaires</b>	<b>CRSH (bourse d'étude)</b>

Entente quant à la participation à une recherche sur le succès des projets des PME.

Je, soussigné(e), \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche menée par Julie Bérubé, étudiante au programme de maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec en Outaouais dans le cadre de la réalisation de son mémoire. Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

La nature et les procédés de la recherche se définissent comme suit :

- La recherche a pour but d'identifier les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises.
- L'étude prend la forme d'une entrevue durant environ soixante minutes. L'entrevue a lieu à l'endroit choisi par le gestionnaire. Cette entrevue s'organise essentiellement autour de deux points : informations diverses sur les

répondants(es) et leur milieu, ainsi qu'une description de projets qui furent des succès et les caractéristiques utilisées pour mesurer ce succès.

- Ces entrevues sont enregistrées sur une bande sonore (type MP3).
- La participation à cette recherche est effectuée sur une base volontaire. Chaque participant pourra se retirer de cette recherche, en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir de préjudice quelconque.
- La participation à cette recherche fournira une occasion de réfléchir, de façon individuelle et avec discrétion sur les critères utilisés pour mesurer le succès des projets.
- Il n'y a aucun risque lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses est assurée.
- En ce qui concerne l'anonymat des participants(es) et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :
  - À la demande du répondant, le nom de l'entreprise pourra paraître dans le rapport de recherche ;
  - Les noms des participants(es) ne paraîtront sur aucun rapport ;

- en aucun cas, les résultats individuels des participants(es) ne seront communiqués à qui que ce soit ;
  - lorsque la retranscription des dialogues sera complétée, les bandes sonores seront effacées. Seules les retranscriptions seront conservées, pour une période de dix ans, dans un endroit accessible uniquement à l'étudiante. Après dix ans, les retranscriptions seront déchiquetées.
- 
- La recherche possède le potentiel de faire l'objet d'une publication de mémoire. Les données recueillies possèdent le potentiel d'être utilisées dans le cadre d'un programme doctoral. La recherche porterait également sur le succès des projets des petites et moyennes entreprises. Si les données recueillies sont utilisées pour une deuxième recherche, le projet serait de nouveau soumis au comité d'éthique pour une évaluation de leur part.
  
  - Un résumé du mémoire parviendra aux répondants(es) qui en feront la demande.

Cette recherche est faite sous la direction de : M. Martin Noël, professeur au Département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais. Vous pouvez communiquer avec le professeur Noël au numéro suivant 819-595-3900 poste 1617. Vous pouvez également communiquer avec la présidente du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais pour toutes questions touchant l'éthique de la recherche : Lorraine Savoie-Zajc, 819-595-3900 poste 4406.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs, commanditaires ou établissements de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Le formulaire est signé en deux exemplaires, un sera conservé par le chercheur et l'autre sera remis au participant. Vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet. Pour tout renseignement sur le projet de recherche, veuillez communiquer avec : Julie Bérubé, 819-661-2843.

---

Nom du participant

---

Signature

---

Date

---

Nom du chercheur

---

Signature

---

Date