

HEC Montréal

L'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI et ses fondements :
Une étude exploratoire

par

Dany Lussier

Sciences de la gestion
(Technologie de l'Information)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
Du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Août 2015
© Dany Lussier, 2015

Table des matières

Sommaire	5
Chapitre 1 : Problématique	7
Chapitre 2 : Revue de littérature	12
2.1 Vers une définition de ce qu'est une vision de la gestion de projets TI	12
2.2 La vision traditionnelle de la gestion de projets TI	14
2.2.1 Définition de ce que constitue un projet	14
2.2.2 Rôle du gestionnaire de projets TI	17
2.2.3 Implication des parties prenantes.....	19
2.2.4 Planification	21
2.2.5 Contrôle	23
2.3 La vision moderne de la gestion de projets TI	24
2.3.1 Définition de ce que constitue un projet	25
2.3.2 Rôle du gestionnaire de projets TI	27
2.3.3 Implication des parties prenantes.....	28
2.3.4 Planification	30
2.3.5 Contrôle	32
2.4 Synthèse	34
2.5. Les facteurs influençant la vision du gestionnaire de projet	36
2.5.1 Les facteurs individuels.....	37
2.5.2 Les facteurs liés au projet	41
2.5.3 Les facteurs organisationnels	43
2.5.4 Le facteur institutionnel	45
2.5.5 Synthèse : Cadre conceptuel des facteurs d'influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.....	47
Chapitre 3 : Méthodologie.....	49
3.1 Approche méthodologique.....	50
3.1.1 Choix de l'approche qualitative exploratoire	50
3.1.2 Collecte de données	51
3.1.3 Sélection des répondants.....	51
3.1.4 Identification des répondants	54
3.1.5 Entrevues	55
3.2 Analyse des données	58
3.2.1 Identification de la vision des participants	59
3.2.2 Regroupement des participants selon leur vision	61

3.2.3 Identification des facteurs d'influence.....	62
3.2.4 Regroupement des facteurs d'influence	63
3.3 Considérations éthiques	63
Chapitre 4 : Résultats	65
4.1 Les gestionnaires de projets TI et leur vision.....	65
4.1.1 Leur vision de ce que le gestionnaire de projet est	66
4.1.2 Leur vision de ce que le gestionnaire de projet fait	72
4.1.3 Synthèse.....	78
4.2 Les facteurs d'influence du gestionnaire de projets TI	79
4.2.1 Les facteurs influençant la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est	79
4.2.2 Les facteurs influençant la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait	88
4.2.3 Synthèse des facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projet est et de ce qu'il fait.....	95
Chapitre 5 : Discussion	98
5.1 Réponse à notre première question de recherche : la vision du gestionnaire de projets TI a-t-elle évoluée?.....	98
5.1.1 La vision de ce que le gestionnaire de projets TI est selon les résultats obtenus.....	98
5.1.2 La vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait selon les résultats obtenus.....	100
5.1.3 La vision adoptée par le gestionnaire de projets TI : Une dichotomie entre ce que le gestionnaire est et ce que le gestionnaire fait.....	101
5.2 Réponse à notre deuxième question de recherche : Quels les facteurs d'influence de la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI?	101
5.2.1 Les facteurs d'influence de la vision adoptée en lien avec ce que le gestionnaire de projets TI est.....	102
5.2.2 Les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait.....	106
5.2.3 Synthèse.....	112
Chapitre 6 : Conclusion.....	113
6.1 Limites.....	114
6.2 Implications pour la pratique.....	115
6.3 Implications pour la recherche.....	117
Bibliographie.....	119
Annexe 1 : Guide d'entrevue	127
Annexe 2 : Matrice d'analyse des participants	131

Annexe 3 : VISION - Matrice d'analyse intra-répondant – un exemple (Participant 8)	132
Annexe 4 : Analyse des facteurs d'influence d'un répondant – un exemple (Participant 3)	140

Sommaire

La littérature en gestion de projets TI a grandement évolué au cours des dernières années. La littérature fait état de deux grandes visions de la gestion de projet : une vision traditionnelle et une vision moderne. D'un côté, la vision traditionnelle s'apparente davantage à la vision véhiculée par le PMBOK, c'est-à-dire une vision rationnelle, linéaire et prévisible du projet. De l'autre côté, la vision moderne semble considérer que le projet représente plutôt une entité imprévisible étant donné qu'elle est caractérisée par l'interaction d'êtres humains irrationnels. Dans le présent mémoire chacune des deux visions est définie en fonction de ce que le gestionnaire de projets TI est, c'est-à-dire la vision de ce que représente un projet et du rôle que le gestionnaire de projets TI doit jouer, et en fonction de ce qu'il fait, c'est-à-dire ses pratiques d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle. L'étude sur le terrain a pour but d'évaluer empiriquement si la vision du gestionnaire de projets TI a changé tel que le prétend la littérature et de comprendre les facteurs d'influence qui influencent un gestionnaire de projets TI à adopter l'une ou l'autre de ces visions. La conduite de douze entretiens semi-dirigés nous ont permis de mieux comprendre la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI et de discerner ses facteurs d'influence. Nos résultats montrent que la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble avoir évolué en passant d'une vision traditionnelle vers une vision moderne. Cette vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble être grandement influencée par des facteurs d'influence liés à l'individu lui-même tels que ses valeurs et sa personnalité ainsi que ses démarches d'autoformation. Pour ce qui est de la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait, la vision du gestionnaire de projets TI semble être plus traditionnelle. Cette vision semble davantage être influencée par des facteurs liés au projet tel que son envergure ainsi qu'à des facteurs organisationnels tels que la culture organisationnelle, la structure de gouvernance ainsi que la relation contractuelle. Cela nous amène à constater que, malgré l'évolution dans la vision de ce que le gestionnaire de

projets TI est, le gestionnaire de projets TI qui évolue dans un contexte organisationnel plus encadré et rigide adopte une vision davantage traditionnelle. L'influence de l'organisation sous toutes ses formes (culture organisationnelle, structure de gouvernance, relation contractuelle, etc.) semble donc être déterminante. Cela semble indiquer que l'organisation restreint l'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI en nécessitant l'adoption de pratiques beaucoup plus strictes et encadrées en lien avec la vision traditionnelle afin d'assurer le contrôle des projets TI. Ce mémoire a ainsi permis de confronter la littérature à la réalité en évaluant si le rôle du gestionnaire de projets TI a évolué tel que la littérature le prétend. Il amène aussi la nécessité pour l'organisation de s'assurer de comprendre sa vision et son impact sur le gestionnaire de projets TI et ses pratiques afin de s'assurer d'être en adéquation avec ses objectifs et s'assurer qu'elle rejoint les visions des gestionnaires de projets TI.

Chapitre 1 : Problématique

La littérature en gestion de projets TI a grandement évolué au cours des dernières années.¹ Cette évolution a remis en question les pratiques de gestion de projets TI. Cette remise en question des pratiques établies a par exemple poussé plusieurs chercheurs en gestion de projets TI à entreprendre une série de recherches consolidées en un réseau de recherche appelé le Rethinking Project Management. Ce réseau de recherche avait pour but de réviser les perspectives théoriques et pratiques émergentes en gestion de projets TI (Smith et Winter, 2010). Le Rethinking Project Management a réalisé cinq constats liés à l'évolution de la gestion de projets TI. La complexité croissante des projets TI, la perception des projets comme des processus sociaux, l'orientation vers la création de valeur, l'augmentation des impacts des projets TI ainsi que l'évolution de la pratique de la gestion de projet (Sauer et Reich, 2009). Ces constats démontrent comment les organisations deviennent des entités beaucoup plus complexes et utilisent les technologies de l'information de manière plus stratégique. Ils mettent en lumière de nouveaux concepts de la gestion de projets TI qui contredisent les concepts établis. Cela nous permet ainsi de distinguer deux grandes visions qui présentent des conceptions bien différentes de la gestion de projets TI.

D'abord, il y a la vision traditionnelle de la gestion de projets TI, c'est-à-dire la vision proposée par le PMBOK (Sauer et Reich, 2009). Le projet y est perçu comme un processus rationnel où l'utilisation des meilleures pratiques en gestion de projet assure le bon déroulement ainsi que le succès du projet. Le gestionnaire de projets TI y est considéré comme un exécutant qui reçoit un mandat par un supérieur et dont le but est d'assurer le succès du projet selon les éléments du triangle de fer. Son mandat est clairement défini et le gestionnaire de projets TI ne doit que s'assurer du bon déroulement du projet.

¹ Même si le focus de ce mémoire est sur le gestionnaire de projets TI, ce mémoire mobilisera les deux littératures, soit celle en gestion de projet et celle plus spécifiquement en gestion de projets TI, puisque la gestion de projets TI peut être considérée comme une sous-catégorie du grand domaine de la gestion de projet.

Le mandat du gestionnaire de projet se termine donc avec la fin du projet (Crawford et al., 2006). Il devient l'agent ou l'instrument qui permet de réaliser le projet pour le sponsor du projet (Sauer et Reich, 2009) en étant un technicien capable de suivre des méthodologies et d'utiliser des tactiques de gestion de projet afin de rencontrer des objectifs bien définis (Crawford et al. 2006). C'est en appliquant une approche rationnelle et systématique que le gestionnaire de projet peut arriver à gérer avec succès le projet. Cette vision ne prend en considération que la durée de vie du projet, négligeant ainsi diverses facettes du succès des projets TI ne correspondant pas aux éléments traditionnels représentés par le triangle de fer.

En opposition à cette vision, on observe dans la littérature l'émergence d'une vision moderne de la gestion de projets TI où le gestionnaire de projet a un rôle davantage social et actif.² Selon cette vision, le projet est perçu comme irrationnel et ne suit pas une ligne toujours bien définie. Les objectifs et les besoins d'affaires sont donc dynamiques et peuvent être amenés à être redéfinis en cours de projet. Selon cette vision, le projet met en relation divers individus dans une organisation. Ces individus entrent en relation dans un contexte organisationnel en fluctuation qui façonne le projet. Dans ce contexte, le gestionnaire de projets TI a la possibilité de façonner le projet afin de tenir compte des différentes contraintes organisationnelles (Smith et Winter, 2010). Il est perçu comme un facilitateur social qui navigue à travers de complexes processus sociaux. En plus d'assurer le succès du projet durant le projet, le gestionnaire de projets TI ayant une vision moderne doit s'assurer du succès après l'implantation (Sauer et Reich, 2009). Selon cette vision, le rôle du gestionnaire de projets TI doit être davantage orienté vers la satisfaction du client ainsi que la création de valeur à long terme pour l'entreprise (Reich et al., 2008). En effet, selon la vision moderne, le gestionnaire de projet cherche davantage à ce que le projet soit aligné sur la

² Il ne faut pas confondre moderne et agile. Une vision moderne n'implique pas nécessairement une approche agile, malgré la popularité que connaît ce type d'approche dans le domaine des TI.

stratégie de l'organisation afin de créer de la valeur (Crawford et al., 2006). En ayant à cœur la création de valeur, le gestionnaire de projet s'approprie le projet plutôt que d'être le simple instrument qui mène à la complétion du projet (Sauer et Reich, 2009). En somme, la nouvelle vision présente dans la littérature nécessite des habiletés très différentes pour le gestionnaire de projet comparativement à la vision traditionnelle.

Ces deux visions présentent ainsi une vision bien différente de la gestion de projets TI. La littérature s'entend sur la présence de ces deux visions (Pollack, 2007; Crawford et al., 2006; Cicmil et al., 2006). Toutefois, nous ne savons pas comment le gestionnaire de projets TI, de façon individuelle, décide d'adopter l'une ou l'autre des visions. Plus encore, nous ne savons pas si le gestionnaire de projets TI a le choix de décider quelle vision il adopte. Nous ne savons pas non plus ce qui peut influencer un gestionnaire de projets TI à adopter l'une ou l'autre des visions qui se distinguent sur plusieurs points. Par exemple, la vision moderne nécessite une certaine extraversion ainsi que des habiletés sociales. Il semble improbable que tous les gestionnaires de projets TI aient cette extraversion. Certains gestionnaires de projets TI ne sont pas à l'aise à prendre autant de place et préfèrent la perspective traditionnelle (Smith et Winter, 2010). Certains gestionnaires de projet peuvent ainsi préférer adopter une approche rationnelle dans la gestion de projet. Devant cette dichotomie, il devient nécessaire de voir si la vision du gestionnaire de projets TI a évolué comme le prétend la littérature et quels sont les facteurs qui ont amené cette évolution.

Le sujet de ce mémoire consiste donc à étudier la vision que le gestionnaire de projet a de la gestion de projets TI ainsi que de son rôle. Plus particulièrement, la présente étude tente de répondre aux questions de recherche suivantes :

- L'évolution de la vision de la gestion de projets TI présentée dans la littérature s'observe-t-elle chez les praticiens en gestion de projets TI?
- Quels sont les facteurs qui influencent la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI?

En lien avec les questions de recherche présentées ci-haut, cette étude a permis de vérifier de façon empirique si la vision du gestionnaire de projets TI a évolué tel que la littérature le prétend. Nous avons ainsi été en mesure de constater que le gestionnaire de projet adopte davantage une vision moderne de ce qu'il est et davantage une vision traditionnelle de ce qu'il fait. Cette étude a aussi permis de mieux comprendre quels sont les facteurs qui amènent le gestionnaire de projet à se considérer d'une façon ou d'une autre. En effet, ce mémoire a permis d'observer divers facteurs d'influence émanant de la littérature ayant une influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. De ce fait, certains facteurs tels que la personnalité du gestionnaire de projet, l'autoformation, la structure de gouvernance et la relation contractuelle semblent amené le gestionnaire de projets TI à adopter une vision moderne de ce qu'il est alors que des facteurs tels que l'envergure du projet, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, la relation contractuelle et l'adoption de meilleures pratiques semblaient l'amener à adopter une vision traditionnelle. Pour la recherche, ce mémoire a ainsi permis de fournir une liste de facteurs d'influence qui influence le gestionnaire de projets TI dans l'adoption de ses pratiques. Pour la pratique, ce mémoire a permis de mieux comprendre ce qui influence l'adoption des pratiques de gestion de projets TI. Il est ainsi possible de mieux comprendre comment le praticien de la gestion de projets TI subit une quelconque influence organisationnelle, où s'il a le pouvoir d'adopter les pratiques qu'il veut.

Le document suivant est structuré comme suit. D'abord, une revue de littérature est faite afin de mieux définir les différentes visions du gestionnaire

de projets. Ensuite, la méthodologie utilisée pour la cueillette des données est présentée. La méthodologie employée ici consiste en une analyse qualitative de données recueillies lors d'entrevues semi-structurées auprès de gestionnaires de projets TI. Un modèle conceptuel est par la suite proposé afin de représenter l'apport des différents facteurs d'influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. On retrouve ensuite les résultats de l'étude ainsi qu'une discussion des résultats obtenus. Finalement, les limites de l'étude sont présentées ainsi que les diverses contributions tant pour la pratique que pour le monde académique.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Cette revue de littérature est divisée en trois parties. La première partie sert à présenter les dimensions et sous-dimensions d'intérêt lorsqu'on parle d'une vision de la gestion de projets TI. La deuxième partie consiste à présenter les deux visions sous étude. D'un côté, il y a la vision traditionnelle, vision articulée autour de l'idéologie qu'un projet est un processus linéaire et prévisible. De l'autre côté, la vision moderne présente le projet comme étant un ensemble de processus sociaux baignés dans l'incertitude où interagissent divers individus. Il est ensuite possible de distinguer certains facteurs qui influencent la vision de la gestion de projet qu'adopte le gestionnaire de projet. La troisième partie de cette revue de littérature consiste donc à présenter ces différents facteurs. Ces facteurs servent ensuite de base à l'étude empirique effectuée dans le cadre de cette recherche.

2.1 Vers une définition de ce qu'est une vision de la gestion de projets TI

Avant d'entrer plus en détail dans la présentation de chacune des visions, il est important de bien définir ce que nous entendons par vision. En utilisant le terme vision, nous avons voulu englober les opinions, perceptions et comportements des gestionnaires par rapport à la gestion des projets TI. Nous avons regroupé ces éléments à travers différentes dimensions et sous-dimensions afin de faciliter l'analyse et la comparaison des visions.

Ainsi, nous avons donc scindé chacune des visions en deux grandes dimensions : ce que le gestionnaire est et ce que le gestionnaire fait. Ces deux dimensions ont ensuite été divisées en sous-dimensions. En analysant ce que le gestionnaire de projets TI est, nous avons cherché à comprendre les perceptions qu'il a de la nature d'un projet et du rôle qu'il doit jouer comme gestionnaire de projets TI. En analysant ce qu'il fait, nous avons cherché à comprendre les actions directement entreprises par le gestionnaire dans la

gestion de ses projets à travers l'analyse de ses pratiques d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle. En divisant les dimensions en sous-dimensions, nous sommes en mesure de raffiner le niveau de détail de l'analyse en comparant divers aspects de la gestion de projets TI. En résumé, les dimensions et sous-dimensions prennent donc la forme suivante :

La dimension qui concerne « ce que le gestionnaire est » est composée de:

- Définition de ce qu'est un projet
- Rôle du gestionnaire de projet

La deuxième dimension concernant « ce que le gestionnaire de projet fait » est composée de:

- Implication des parties prenantes
- Planification
- Contrôle

Comme il a été brièvement présenté dans la problématique, une synthèse de la littérature nous a permis de constater l'existence de deux grandes visions opposées de la gestion de projets TI. Le texte de Pollack (2007) fournit la base nécessaire afin de définir ces différentes visions. Dans son article, Pollack oppose deux paradigmes en gestion de projet, c'est-à-dire un paradigme technique s'apparentant à la vision traditionnelle, ainsi qu'un paradigme social s'apparentant à la vision moderne. Nous avons remplacé ici le terme paradigme par le terme vision étant donné que nous voulions mettre l'accent sur une compréhension de la vision de la gestion de projets TI à travers les yeux du gestionnaire de projets TI. Le terme vision nous a donc semblé plus approprié. Nous avons aussi adopté les termes traditionnel et moderne pour refléter le concept d'évolution de la gestion de projets TI présent dans la littérature. Dans les deux sections qui suivent, les cinq sous-dimensions (définition du projet, rôle du gestionnaire de projet, implication des parties

prenantes, planification et contrôle) sont donc utilisées pour présenter chacune des deux visions de la gestion de projet au cœur de ce mémoire.

2.2 La vision traditionnelle de la gestion de projets TI

La première vision qui émane de la littérature est la vision traditionnelle. Il s'agit de la première vision qui est apparue en gestion de projets TI. Elle correspond à l'idéologie véhiculée par le PMBOK (Sauer et Reich, 2009). Étant donné qu'elle tire ses fondements du génie logiciel, elle adopte une vision rationnelle de ce que constitue un projet (Soderlund, 2004).

Les deux sous-dimensions qui suivent font référence à ce que le gestionnaire de projet est, c'est-à-dire ce que le gestionnaire de projets TI pense fondamentalement.

2.2.1 Définition de ce que constitue un projet

La première sous-dimension fait référence à la définition de ce que constitue un projet dans la tête même du gestionnaire de projets TI. Cette sous-dimension est fondamentale afin de bien comprendre la vision du gestionnaire de projet étant donné que sa façon de concevoir la nature même du projet influence comment il conçoit et exécute son rôle de gestionnaire de projet.

Les gestionnaires de projets TI ayant une vision traditionnelle ont une vision très rationnelle de ce que constitue un projet. Ces derniers considèrent que le projet représente une entité objective qui existe sous une forme prédéfinie, prête à être gérée ou à être étudiée (Cicmil et al., 2006). Le projet existant sous une forme prédéfinie, il possède des caractéristiques qui lui sont propres et représente une réalité objective à laquelle tous ont accès. Cette vision est fortement influencée par les fondements de la gestion de projets TI qui émanent du secteur de l'ingénierie. Pour les gestionnaires de projets TI

adoptant la vision traditionnelle, la gestion de projet est rationnelle et s'articule autour de l'optimisation et de l'utilisation de mathématiques appliquées, se rapprochant ainsi fortement du curriculum des écoles d'ingénierie (Söderlund, 2004).

La vision traditionnelle est aussi orientée vers l'idée que le projet représente l'accomplissement et/ou l'atteinte d'un but final. Fondamentalement, un projet est une organisation dédiée à l'atteinte d'un but. Il s'agit généralement de la réalisation d'un mandat dans le respect des contraintes de temps, de budgets et conforme à des spécifications prédéterminées (Gaddis, 1959). La gestion de projet sous la perspective traditionnelle est donc perçue comme étant la réalisation d'un produit ou d'un service, qui pourra par la suite être transmis aux opérations. Le projet démarre habituellement avec la confirmation des besoins et est réalisé d'une manière procédurale jusqu'à la livraison finale du produit ou du service (Crawford et al., 2006). Pour les gestionnaires de projets TI adoptant la vision traditionnelle, le projet est donc l'avancement d'un point A vers un point B. Le projet tombe entre les mains du gestionnaire de projet sous une forme déjà définie possédant ainsi d'entrée de jeu des caractéristiques, des buts et des objectifs stables qui lui sont associés et qui lui resteront associés tout au long du projet.

Le projet étant une réalité objective, il est possible via l'analyse de cette dernière de rationaliser le processus de gestion de projet et de le généraliser. La littérature concernant la vision traditionnelle suppose aussi que les projets partagent un ensemble de caractéristiques universelles (Pinto et Covin, 1989; Shenhar, 1993; Yap et Souder, 1994). La littérature plus récente a raffiné l'idée en précisant que les projets ne sont pas tous pareils, mais qu'il existe une forme générique applicable à tous les projets (Winch, 2000). Cette idée que tous les projets possèdent une forme générique justifie l'existence de théories concernant le cycle de vie d'un projet. Le cycle de vie d'un projet est une manière linéaire et rationnelle de représenter le processus de gestion de

projet. Selon le PMBOK (2008), le cycle de vie d'un projet est composé de cinq phases:

- Initier
- Planifier
- Exécuter
- Contrôler
- Fermer

Cette représentation générique suppose que tout projet passe à travers ces cinq mêmes phases de manière linéaire indépendamment du contexte du projet. Cicmil et al. (2006) définissent le cycle de vie d'un projet comme étant une représentation universelle de la nature d'un projet permettant de prendre de meilleures décisions et de suivre l'avancement du projet. Cette représentation d'un projet comme un processus linéaire n'est qu'un exemple parmi une multitude d'autres représentations linéaires du cycle de vie d'un projet. Cette manière de voir le projet comme un processus linéaire est en adéquation avec la vision du projet comme une entité objective. En effet, puisque le projet est rationnel et prévisible, le rôle du gestionnaire tend à être de s'assurer que le projet garde le cap en fonction des différentes étapes du cycle, elles-mêmes très bien définies.

La gestion du projet étant perçue comme un processus linéaire et prévisible, Crawford et Pollack (2004) définissent le processus de gestion de projet comme un processus mécanique ayant des variations stables ou prévisibles entre ses variables. Puisque le projet est rationnel, linéaire et prévisible, il est possible de le réduire en de multiples petites tâches qui s'enchaînent les unes après les autres. En divisant le projet de la sorte, le projet devient plus facile à gérer. Les activités complexes peuvent être divisées en de plus petites parties qui sont plus simples à comprendre et à gérer. De ce fait, les objectifs et buts d'un projet peuvent être divisés en de plus petits objectifs qui sont plus faciles à atteindre et à mesurer. Cela explique l'importance d'outils « work

breakdown structure » (WBS) qui décomposent les objectifs ainsi que les activités à réaliser (Pollack, 2007).

Les gestionnaires de projets TI adoptant la vision traditionnelle ont donc tendance à percevoir le projet d'une manière très rationnelle en le considérant comme une entité objective, prévisible, linéaire et décomposable.

2.2.2 Rôle du gestionnaire de projets TI

La vision adoptée par le gestionnaire de projets TI a un grand impact sur la façon dont il perçoit son rôle. Cette sous-dimension cherche à expliquer le rôle du gestionnaire de projets TI adoptant la vision traditionnelle. Ce rôle est en adéquation avec la vision qu'il a d'un projet.

Les chefs de projets TI orientés vers la vision traditionnelle ont généralement tendance à se percevoir comme des exécutants. Puisque le projet arrive sous une forme donnée, le gestionnaire a très peu de pouvoir dans la formulation des objectifs et des buts du projet. Puisque les buts sont clairement définis dès le début de projet, le rôle du gestionnaire de projet est fixe et clair. Il doit adopter une approche de résolution de problème (Pollack, 2007). Il doit résoudre le problème de la gestion efficace du mandat qu'il a entre les mains en livrant certaines spécifications tout en respectant des contraintes de temps et de coûts. Son rôle est donc de coordonner, contrôler et exécuter les tâches/activités qui sont reliées au projet (Söderlund, 2004). Malgré le fait que le projet soit assumé comme étant mécaniquement complexe, la vision traditionnelle suppose qu'il réagit de façon prévisible aux interventions et décisions du gestionnaire de projet (Gilbert, 1983). De ce fait si le gestionnaire de projets TI emploie les bon mécanismes de coordination et de contrôle, le projet sera considéré comme un succès en respectant ses contraintes initiales. Cela ramène au concept de prévisibilité associé à la vision traditionnelle. Le rôle d'exécutant du gestionnaire de projets TI est d'autant

plus important à cause de la relation d'agence qu'il a face à la gouvernance du projet. Étant donné que le gestionnaire de projet n'est pas « propriétaire » du projet, une relation d'agence se crée dans laquelle le gestionnaire de projet s'assure de représenter les intérêts d'un sponsor en livrant le produit ou service demandé par ce sponsor. Le gestionnaire de projet devient alors l'exécutant et l'agent qui assure l'accomplissement d'un projet au bénéfice d'une entité plus élevée (Sauer et Reich, 2009).

Le gestionnaire de projet adoptant une vision traditionnelle a aussi tendance à se considérer comme un technicien, c'est-à-dire un expert en gestion de projets TI. En effet, selon la perspective traditionnelle, le gestionnaire de projet est un spécialiste. Il est un technicien capable d'appliquer des méthodologies ainsi que des techniques de gestion de projet génériques qui peuvent être appliquées à des projets de différents types (Crawford et al., 2006). De ce fait, la perspective traditionnelle est fortement orientée vers l'utilisation de compétences techniques, où le gestionnaire de projet se sert principalement de méthodologies et de procédures génériques. Puisqu'il se sert principalement de ses connaissances et compétences techniques afin de gérer des projets (Smith et Winter, 2010), le gestionnaire de projet ayant une vision traditionnelle est principalement orienté vers la connaissance explicite. La connaissance explicite est une forme de connaissance formellement articulée et retirée du contexte original d'utilisation (Zack, 1999); elle fait référence aux procédures, manuels et méthodologies d'une organisation. Le gestionnaire de projet ayant une perspective traditionnelle de son rôle sera donc fortement orienté vers l'utilisation d'outils techniques issus de savoir explicite tels que l'état d'envergure du projet, le plan de gestion de projet et la charte de projet afin de gérer les projets (Reich et Wee, 2006). Ses compétences sont donc orientées vers l'établissement et le suivi d'un plan. Il se perçoit comme un individu ayant des compétences qui permettront d'assurer que le projet se déroule selon les objectifs préétablis par une entité

supérieure telle que la haute direction et/ou le sponsor du projet (Cicmil et al., 2006).

En somme, le gestionnaire de projet adoptant une vision traditionnelle a tendance à se percevoir comme un exécutant et un technicien en gestion de projet. Il se considère comme un agent spécialiste de la gestion de projet.

2.2.3 Implication des parties prenantes

Les deux précédentes sections traitaient de ce que le gestionnaire de projets TI est. Les perceptions et opinions du gestionnaire de projets TI concernant la nature d'un projet et de son rôle influencent ensuite les actions qu'il entreprend, c'est-à-dire ce qu'il fait. La présente section et les deux suivantes traitent des sous-dimensions liées à ce que le gestionnaire de projets TI fait. On débute le tout par la présentation de ce que le gestionnaire de projets TI fait en approfondissant comment il implique et utilise les parties prenantes.

Le PMI (1996) définit les parties prenantes comme étant les individus et organisations qui sont impliquées activement dans le projet ou ceux dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par la réalisation l'accomplissement du projet. La notion de parties prenantes englobe donc tous les individus impliqués dans le projet, que ce soit la haute direction, les utilisateurs, l'équipe de projet ou toute autre personne impliquée. Tel que discuté, la vision traditionnelle est fortement teintée de méthodes techniques et propose une vision très rationnelle et prévisible du processus de gestion de projet. Par leur rationalité et leur prévisibilité, ces méthodes ont tendance à être très peu participatives. Les membres de l'équipe y sont perçus comme des experts dans leur champ de compétences respectif et comme ayant des rôles clairement définis, où tous comprennent les frontières des tâches qu'ils doivent accomplir ainsi que celles des autres membres de l'équipe. Ces frontières sont habituellement définies en termes de structure de découpage

de projet. Puisque les objectifs sont définis dès le début et sont stables tout au long de projet, la seule chose dont l'équipe de projet doit se soucier est de s'assurer que le projet est géré adéquatement et en fonction des objectifs établis préalablement. De ce fait, le gestionnaire de projet qui adhère à la vision traditionnelle a peu tendance à impliquer les diverses parties prenantes étant donné que son équipe et lui agissent en tant qu'experts et techniciens en gestion de projet (Pollack, 2007).

Selon le gestionnaire de projet ayant une vision traditionnelle, la participation des individus dans le projet est peu importante car les rôles des individus impliqués sont définis et encadrés. Selon la vision traditionnelle, les individus impliqués dans un projet sont interchangeables et agissent de façon prévisible en ne faisant que ce qui est prescrit par leur rôle. Ils ne sont donc pas supposés avoir d'objectifs ou d'ambitions personnels face au projet (Archibald, 1990). Ils ne font que ce qui leur est demandé. L'organisation est donc semblable à une machine qu'il est possible de construire et de modifier en utilisant les différentes ressources disponibles (Crawford et Pollack, 2004). Cette interchangeabilité est possible grâce au caractère prévisible des individus. Cette prévisibilité permet aussi de faciliter la planification à travers le projet.

Le gestionnaire adoptant la vision traditionnelle a aussi tendance à se percevoir comme étant l'élément central au projet. Étant donné ses compétences et connaissances d'expert en gestion de projet, ce dernier considère que les individus impliqués dans le processus de gestion de projet gravitent autour de lui. Selon lui, la participation d'autres individus ne fait qu'accentuer le risque en diluant le contrôle (Williams, 1997). La vision traditionnelle suppose que les parties prenantes occasionnent des problèmes et des incertitudes en occasionnant des changements non prévus dans les spécifications, en étant trop orientés sur les détails et en ne comprenant pas quels sont leurs besoins (Karlsen, 2002). Cela renforce l'idée que le

gestionnaire de projet agit en tant qu'expert et représente l'élément central dans la gestion du projet.

En somme, la participation des parties prenantes est peu pertinente pour les gestionnaires de projet adoptant une vision traditionnelle. Étant donné que le gestionnaire de projet est l'élément central du projet, l'apport des parties prenantes est minime et limité à ce qui est prescrit par leur rôle.

2.2.4 Planification

Un autre aspect important de ce que le gestionnaire de projet fait tient dans la planification du projet. La vision traditionnelle est fortement orientée vers la prévisibilité du processus de gestion de projet. De ce fait, selon cette vision, la sous-dimension de la planification est critique.

Le gestionnaire de projets TI adoptant la vision traditionnelle met beaucoup d'emphasis sur la planification. La littérature propose que la base intellectuelle de la recherche et la connaissance en gestion de projet sont principalement composées de techniques de planification telles que le chemin critique ou les diagrammes de PERT (Packendorff, 1995). D'autres prétendent aussi que le père de la gestion de projet est Henry Gantt, inventeur du diagramme de Gantt qui constitue un standard en gestion de projet (Wren, 1979). La littérature est claire sur le passé très orienté vers la planification de la gestion de projets TI. Traditionnellement, la gestion de projet est intimement reliée à des techniques normatives et des méthodes de planification et de contrôle développées par des ingénieurs (Engwall, 1992). Certains vont même jusqu'à dire que la planification représente même la principale tâche des gestionnaires de projet (Söderlund, 2004). Pour les gestionnaires de projet adoptant une vision traditionnelle, la gestion de projet représente un ensemble de modèles et techniques permettant la planification et le contrôle des projets (Söderlund,

2004). La vision traditionnelle s'articule donc autour d'un très haut niveau de planification.

Cet accent sur la planification prend pour acquis que les buts sont stables du début du mandat jusqu'à sa fin. Le projet étant un processus rationnel et prévisible, le gestionnaire de projet qui adhère à la vision traditionnelle considère qu'en suivant une approche méthodique basée sur la planification, il sera en mesure d'atteindre les buts fixés au départ. La vision traditionnelle suppose aussi que les buts sont rationnels. On assume qu'un plan d'affaires détaillé existe derrière le projet où les requis des clients sont définis de manière claire et explicite (Koskela et Howell, 2002) et que, par conséquent, les buts et objectifs du projet sont clairs, définis et décomposables (Hobbs et Miller, 2002). Derrière la décision d'amorcer un projet, le gestionnaire de projets TI adoptant une vision traditionnelle suppose qu'il y a une stratégie bien pensée menant à un extrant qui peut être évalué objectivement (Packendorff, 1995). Puisque les buts sont fixés à l'avance et hors du contrôle du gestionnaire de projet, ce dernier n'a qu'à se concentrer sur la manière d'atteindre ces buts (Crawford et Pollack, 2004). Étant donné la prévisibilité du projet, les méthodes de planification consistent principalement à trouver la séquence optimale de réalisation des activités ainsi que l'allocation des ressources en accord avec cette séquence (Packendorff, 1995). Le projet représente un tout, construit par l'interdépendance de ses activités. De ce fait, si les différentes parties du projet sont organisées de façon optimale, le projet sera optimal (Cleland et King, 1983; Nathan, 1991; Roman, 1986). Un niveau de planification élevé sera la meilleure façon d'encadrer le projet et d'assurer qu'il atteigne les objectifs définis.

Le gestionnaire de projets TI adoptant une vision traditionnelle a donc tendance à faire une planification rigoureuse afin de gérer ses projets étant donné que les buts et les objectifs du projet sont supposés être rationnels, stables et bien définis.

2.2.5 Contrôle

La notion de contrôle du projet est intimement reliée à la notion de planification. La sous-dimension de contrôle est donc elle aussi critique à la vision traditionnelle. La présente section présente de quelle façon cette sous-dimension est centrale à la vision traditionnelle.

En effet, depuis longtemps, la réponse aux défis de la gestion de projet correspond à une forte orientation vers le développement d'outils et de techniques pour contrôler les coûts, l'échéancier et la qualité (Gilbert, 1983). Ainsi, le gestionnaire de projets TI qui adhère à la vision traditionnelle s'assure d'avoir un niveau élevé de contrôle. L'idée du contrôle est intimement liée à l'idée qu'un modèle stable de gestion de projet n'est pas seulement désirable, mais est aussi possible (Pollack, 2007). Comme il a été vu plus haut, le gestionnaire de projet traditionnel met beaucoup l'accent sur la planification. Les individus étant prévisibles et contrôlables, les mécanismes de contrôle permettent au gestionnaire de projet de s'assurer que le déroulement du projet s'effectue en accord avec le plan établi. Le contrôle consiste à comparer l'avancement du projet par rapport au plan et d'identifier les déviations pour les gérer activement en appliquant les correctifs nécessaires (Acebes et al., 2013). Pour ce faire, une grande importance est portée à la création de mécanismes pour contrôler les coûts, mécanismes qui nécessitent une organisation caractérisée par des points de contrôle fréquents (Burke, 1992).

La vision traditionnelle préfère des mécanismes de contrôle quantitatifs. En effet, étant donné que la vision traditionnelle suppose une définition claire des buts, il est possible de contrôler l'alignement avec le plan via des mesures quantitatives telles que temps, coûts, qualité du produit (Crawford et Pollack, 2004). Le temps fait référence aux échéanciers, les coûts font référence aux budgets alors que la qualité fait référence aux spécifications du projet. Ces indicateurs constituent des mesures appréciées des gestionnaires de projet

adoptant la vision traditionnelle. Cela s'explique grâce aux liens que ces outils ont avec le plan et la linéarité de ce dernier. Ainsi, les gestionnaires de projet ayant une vision traditionnelle ont tendance à préférer des outils quantitatifs tels que le calcul de la Valeur Acquise et les diagrammes de PERT et de Gantt. Ces outils permettent de simplifier des situations complexes en permettant de transformer des jugements subjectifs en données précises que les entreprises peuvent enregistrer et analyser (Crawford et Pollack, 2004). Ces données rationnelles sont donc en adéquation avec la supposition que le projet est rationnel et objectif. Les techniques populaires en gestion de projet sont principalement celles qui permettent au gestionnaire de projet d'obtenir et d'utiliser des données objectives plutôt que des jugements subjectifs (Pollack, 2007). En somme, la vision traditionnelle est associée à des mécanismes de contrôle orientés vers des mesures quantitatives permettant de gérer les déviations par rapport au plan établi.

2.3 La vision moderne de la gestion de projets TI

La deuxième vision émanant de la littérature présente une vision plus humaine de la gestion de projets TI. Plusieurs changements organisationnels ont mené à la définition de cette nouvelle vision. La littérature a évolué avec les changements dans les organisations en présentant le besoin de revoir les façons de faire en gestion de projet.

Comme il a été fait précédemment pour la vision traditionnelle, nous abordons ici la vision moderne en la définissant à travers nos cinq sous-dimensions (définition du projet, rôle du gestionnaire de projets TI, implication des parties prenantes, planification et contrôle).

2.3.1 Définition de ce que constitue un projet

Nous commençons ici en définissant ce que le gestionnaire de projet est, c'est-à-dire comment il conceptualise le projet ainsi que son rôle à travers le projet. La présente section présente la définition de ce que constitue un projet selon la vision moderne.

Comme pour la perspective traditionnelle, la définition de ce que constitue un projet constitue l'élément central de la vision moderne. Or, la vision moderne est bien différente de la vision traditionnelle. En effet, le gestionnaire de projets TI qui adopte la vision moderne a tendance à voir le projet comme un ensemble de processus sociaux. Certes, selon cette vision, le projet n'existe pas sous une forme donnée et objective. Il s'agit plutôt d'un ensemble de processus sociaux qui s'opèrent à différents niveaux dans le projet (Cicmil et al., 2006), auxquels différents individus sont amenés à collaborer et à participer. La vision moderne met l'accent sur les processus sociaux, au lieu de seulement considérer la technologie. Plutôt que de se concentrer sur des problèmes techniques, il est nécessaire d'observer les situations globalement, afin d'en comprendre la complexité sociale (Gilbert et al., 1983). Cette vision du projet est fondée sur la compréhension des expériences vécues par les membres de l'organisation dans leur environnement. Leurs actions, décisions et comportements font partie de l'organisation et ont un impact sur le projet tout en étant influencés à leur tour par les relations de pouvoir et les interactions sociales à travers l'organisation. De ce fait, les gestionnaires de projets TI adhérant à la vision moderne perçoivent les projets TI comme des ensembles de relations sociales complexes caractérisées par des tensions entre l'imprévisibilité, le contrôle et la collaboration entre les diverses parties prenantes (Cicmil et al., 2006).

Les gestionnaires qui adoptent la vision moderne perçoivent le projet comme étant hétérogène. Plusieurs auteurs ont exprimé leur désaccord par rapport à

l'idée d'un *one size fits all* pour la gestion de projet, et recommandent une approche beaucoup plus contingente (Yap et Souder, 1994; Eisenhardt et Tabrizi, 1995; Balachandra et Friar, 1997; Brown et Eisenhardt, 1997; Souder et Song, 1997; Song et al., 1997). Ce qui est approprié dans un certain contexte n'est pas nécessairement approprié dans tous les contextes (Pollack, 2007). Le projet est vu comme une entité qui est interprétée et qui doit être considérée à l'intérieur de son contexte étant donné son caractère hétérogène (Pollack, 2007). Puisque le projet n'est pas objectif, différents individus peuvent avoir des perceptions différentes du projet.

Les gestionnaires de projet qui adoptent la vision moderne perçoivent aussi le projet comme un processus imprévisible et non-linéaire. Le projet est donc en constante évolution. Cela est causé par le caractère unique et imprévisible des interactions sociales. Le projet ne représente pas une entité rationnelle et neutre, mais correspond plutôt à un ensemble d'actions interdépendantes posées par des acteurs à travers des processus de pouvoir et d'interactions qui se formalisent en une orientation commune (Cicmil et al., 2006). Étant donné la quantité d'individus impliqués dans un projet et le degré élevé de contradiction qu'il peut y avoir entre les visions de ces différents individus (Small et Walker, 2011), le projet devient une entité imprévisible et très complexe. Cette situation rend toute planification rigide totalement inutile et amène le gestionnaire de projets TI à chercher à mieux comprendre le présent, plutôt que de s'orienter vers le futur. En somme, les gestionnaires de projet qui adoptent la vision moderne ont tendance à considérer les projets comme des ensembles de processus sociaux instables et imprévisibles.

2.3.2 Rôle du gestionnaire de projets TI

Comme il a été vu précédemment, la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI a un grand impact sur la perception qu'il a de son rôle. La perception qu'il a de son rôle est fortement liée à sa vision de la nature d'un projet TI. Ainsi, selon la vision moderne, le gestionnaire de projets TI déroge du rôle d'exécutant présent dans la vision traditionnelle. En effet, sous cette nouvelle vision, le gestionnaire de projets est beaucoup plus orienté vers la création de valeur. Le chef de projet cherche à identifier les problèmes d'affaires et à s'appropriier les buts du projet en prenant position dans le processus de décision et en remettant en question des « business case » mal-définis et/ou peu alignés avec la stratégie de l'organisation (Sauer et Reich, 2009). De ce fait, le gestionnaire de projet tend de moins en moins à agir en tant qu'agent en prenant une partie du rôle du sponsor du projet. Ce dernier est ainsi impliqué dès le début du processus lors de la formulation des projets et programmes qui permettent d'implanter la stratégie de l'entreprise. Il est impliqué dans la définition des besoins avec le client du projet (Crawford et al., 2006). En participant activement, le gestionnaire de projet est en mesure de développer une meilleure compréhension de l'aspect stratégique du projet et de voir comment il participe à la création de valeur pour l'organisation.

Le gestionnaire de projet qui adopte vision moderne se perçoit aussi comme un facilitateur social. En effet, comme il a été vu dans la section précédente, la vision moderne conçoit le projet comme étant un ensemble de processus sociaux où divers individus entrent en relation. De ce fait, le gestionnaire de projet qui adopte une vision moderne agit comme un expert social. Il comprend les différents besoins des différents groupes à travers l'organisation et est en mesure de faciliter les relations entre les individus (Smith et Winter, 2010). En entrant en contact avec les différents groupes afin de comprendre leur perception par rapport au projet, le gestionnaire de projet est en mesure d'orienter et de façonner le projet en fonction des besoins des différentes

parties prenantes (Smith et Winter, 2010). De cette façon, puisque le gestionnaire de projets TI suppose que les besoins sont en évolution, le gestionnaire de projet façonne le projet en continu en fonction de l'évolution des besoins.

Le gestionnaire de projet qui adopte la vision moderne se considère aussi comme un praticien qui est capable d'apprendre. Étant donné la complexité des projets assumée par la vision moderne, le gestionnaire de projet se perçoit comme un praticien en mesure d'apprendre, d'évoluer et de s'adapter dans des environnements de projets complexes (Crawford et al., 2006). Les compétences du gestionnaire de projets TI selon la vision moderne sont principalement orientées vers ses capacités d'apprentissage et d'adaptation à un contexte donné. Comme les projets sont hétérogènes et différents, le gestionnaire de projet doit avant tout s'adapter au contexte afin de mieux comprendre l'environnement entourant le projet. Le gestionnaire doit donc développer un éventail plus large de compétences qui dépasse les compétences techniques (Crawford et al., 2006).

En somme, selon la vision moderne, le rôle du gestionnaire de projets TI a évolué. Le gestionnaire de projets TI se considère maintenant comme un facilitateur social et comme un praticien capable d'apprendre et orienté vers la création de valeur pour l'organisation.

2.3.3 Implication des parties prenantes

Les deux précédentes sections traitaient de ce que le gestionnaire de projets TI est. Comme dans le cas de la vision traditionnelle, la perception du gestionnaire de projets TI concernant la nature du projet et le rôle qu'il doit jouer affecte les actions qu'il réalise dans la gestion de ses projets. Cette section marque le début de ce que le gestionnaire de projets TI fait en présentant ses pratiques d'implication des parties prenantes.

L'implication des parties prenantes est un concept clé de la vision moderne. En effet, puisque le gestionnaire de projets TI navigue dans des environnements sociaux très complexes, il n'est pas en mesure de saisir seul toute la complexité de ces processus sociaux. L'implication des parties prenantes est donc essentielle pour mieux comprendre le contexte social du projet. En suscitant l'implication des parties prenantes, le gestionnaire de projet ayant une vision moderne est en mesure de mieux comprendre les valeurs et croyances des différentes parties prenantes impliquées dans le projet. On observe dans la littérature que les parties prenantes sont habituellement regroupées en groupes ayant des valeurs et attitudes semblables (Harris, 2009). En comprenant les valeurs et attitudes des différents groupes à travers l'organisation, le gestionnaire de projets TI est en mesure de s'assurer de l'adéquation du mandat avec les croyances et valeurs des différents groupes (Harris, 2009). Le succès d'un projet est un concept multidimensionnel (El-Masri et Rivard, 2013). Sans se soucier des besoins et attentes des multiples parties prenantes, un projet ne sera probablement pas perçu comme un succès, même si le gestionnaire de projet a été capable de livrer le projet selon les budgets, les échéanciers et les spécifications initiales (Bourne et Walker, 2004). Le gestionnaire de projets TI adoptant la vision moderne suscite l'implication des parties prenantes afin de mieux comprendre la complexité du contexte social du projet.

Le gestionnaire de projets TI adoptant la vision moderne implique aussi les parties prenantes afin de les rallier autour des objectifs du projet. La littérature suggère que plusieurs problèmes en gestion de projets TI sont ancrés au niveau social et culturel et/ou émanent de mauvaises communications avec les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du projet (Pollack, 2007). Les parties prenantes peuvent avoir des opinions différentes sur comment gérer le projet et les risques qui y sont associés (Atkinson, 2006). Ayant des points de vue divergents, si elles ne perçoivent pas que le projet est dans leurs

intérêts, les parties prenantes n'auront pas nécessairement envie d'appuyer et de participer au projet (Pinto, 2000). Ces opinions conflictuelles peuvent avoir des conséquences désastreuses sur le bon déroulement du projet ainsi que sur ses résultats, si elles ne sont pas exposées (Bourne et Walker, 2005). En exposant ses opinions conflictuelles au grand jour et en les rattachant aux objectifs stratégiques de l'organisation, le gestionnaire de projets TI adoptant la vision moderne cherche à motiver les parties prenantes vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon la littérature, les projets progressent mieux lorsque les parties prenantes sont motivées à atteindre les buts du projet, plutôt que de seulement se concentrer sur leurs tâches fonctionnelles (Andersen et al., 2006). Le gestionnaire de projets TI adoptant une vision moderne implique donc les parties prenantes afin de les rattacher aux des objectifs stratégiques du projet.

En somme, le gestionnaire de projet adoptant une vision moderne suscite la participation des parties prenantes afin de bien comprendre le contexte des projets et pour rattacher les parties prenantes aux des objectifs du projet.

2.3.4 Planification

Un autre aspect important de ce que le gestionnaire de projet fait correspond à la planification du projet. La vision moderne étant teintée par l'imprévisibilité des interactions sociales, la planification est opérée différemment que dans le cadre de la vision traditionnelle.

En effet, le gestionnaire de projets TI adoptant la vision moderne utilise une approche ayant peu de planification étant donné que, selon cette vision, les buts sont rarement définitifs et constamment en évolution. À cause de la croissance de la complexité des projets, dans certaines situations, les buts et besoins d'un projet sont tellement ambigus, complexes et interconnectés que la définition initiale des besoins n'est pas suffisante pour bien préciser et

clarifier les buts du projet (Buelher et al., 2002; Armor et Taylor, 2002). La vision moderne s'orchestre donc autour de la réinterprétation et la redéfinition des buts à travers le projet afin de s'assurer que le projet est toujours en accord avec les besoins d'affaires plutôt que d'assumer que ces besoins restent stables tout au long du projet (Pollack, 2007). Étant donné que la vision moderne considère que le projet est ancré dans l'incertitude, des événements non-planifiés peuvent survenir et modifier les buts et besoins qui avaient été préalablement établis en début de projet. Étant donné l'existence de ces changements imprévisibles, la seule chose qui est garantie à propos d'un plan est qu'il sera faux et qu'il faut être prêt à le modifier au fur et à mesure que le projet progresse (Turner, 1993). Les changements surviennent donc comme un résultat normal de l'avancement du projet. De ce fait, le gestionnaire de projets TI adoptant la vision moderne effectue une certaine planification, mais la remet constamment en question au fur et à mesure que le projet avance. Les plans doivent donc fournir la flexibilité nécessaire afin de permettre l'ajout de nouvelles idées, de nouveaux développements et de changements de direction dans les orientations du projet (Kenny, 2003).

Le gestionnaire de projet qui adopte la vision moderne voit aussi la planification comme une façon de stimuler l'apprentissage. Puisque les buts et l'envergure du projet changent tout au long du projet, il est important de stimuler l'apprentissage entre les parties prenantes ainsi que l'équipe de projet de façon à comprendre le contexte du projet le plus complètement possible. En incluant toutes les parties prenantes dans la définition des buts, cela permet de favoriser un climat d'apprentissage mutuel entre l'équipe de projet ainsi que les parties prenantes externes au projet (Yeo, 1993). Grâce à cet environnement d'apprentissage mutuel, l'équipe de projet est toujours à l'affût des changements dans les besoins des parties prenantes alors que ces dernières sont toujours à l'affût de l'avancement du projet et des capacités de l'équipe de projet dans le contexte actuel (Yeo, 1993).

Le gestionnaire de projets TI adoptant une vision moderne met donc peu d'accent sur la planification en laissant plus de place au changement et à la flexibilité de manière à stimuler l'apprentissage entre les parties prenantes tout au long du projet.

2.3.5 Contrôle

Tel que présenté précédemment, la notion de contrôle du projet est intimement reliée à la notion de planification. La sous-dimension de contrôle de la vision moderne présente donc elle aussi des caractéristiques bien différentes de celles liées à la vision traditionnelle.

Contrairement au contexte de la vision traditionnelle, le gestionnaire de projets TI qui adopte la vision moderne a une approche peu orientée vers le contrôle. En effet, une trop grande orientation vers le contrôle semble restreindre le gestionnaire de projet à pouvoir seulement gérer des projets simples dans des environnements stables (Pollack, 2007). Cette vision ne concorde aucunement avec la vision de la nature d'un projet comme un environnement où interagissent des processus sociaux complexes et où règne l'incertitude. Une approche de « facilitateur » est plus appropriée qu'une approche de planification et de contrôle dans des environnements complexes de gestion de projet tels que véhiculés par la vision moderne (Hobbs et Miller, 2002). Le gestionnaire de projet adoptant une vision moderne utilise donc des mécanismes de contrôle beaucoup plus flexibles que ceux utilisés selon la vision traditionnelle. Cette flexibilité permet ainsi de s'aligner avec le caractère imprévisible et incertain des interactions sociales. Le gestionnaire de projets TI doit être alerte aux changements et aux tendances; la situation reste rarement statique (Gilbert, 1983). Le gestionnaire de projets TI, sous la vision moderne, considère donc que le projet est en constante évolution. De ce fait, au lieu de comparer le degré d'avancement du projet par rapport à un plan donné, le gestionnaire de projet s'assure que l'évolution du projet ainsi que sa

modification reste en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Harris, 2009).

Le gestionnaire de projets TI adoptant une vision moderne assure aussi un contrôle en utilisant de nouveaux mécanismes de contrôle plus adaptés à des contextes flexibles tels que le contrôle autorégulé par les équipes elles-mêmes. Selon cette méthode de contrôle, les individus impliqués dans le projet agissent en accord avec le projet afin de ne pas être exclus des valeurs du groupe (Harris, 2009). Au lieu de se référer à un plan formel, le gestionnaire de projet adoptant la vision moderne considère que le projet est amené à changer en cours de projet. En s'assurant de garder les parties prenantes impliquées, il peut s'assurer que le projet est toujours en alignement avec les besoins des parties prenantes. De ce fait, de nouveaux mécanismes de contrôle tels que la gestion de l'envergure de projet et le feedback en continu permettent de contrôler l'évolution du projet, sans toutefois la restreindre (Harris, 2009). Le contrôle par les équipes se base sur le partage de valeurs et de croyances à travers l'organisation. Cela ramène à la notion de voir le projet comme un ensemble de processus sociaux et de comprendre l'importance du contexte social. Il devient donc d'autant plus important que le gestionnaire de projets TI qui adopte une vision moderne soit en mesure de comprendre les valeurs et les buts des parties prenantes étant donné qu'il a besoin de leurs apports dans la gestion de ses projets. Le contrôle devient donc un processus beaucoup plus complexe et stratégique lorsque le gestionnaire de projet adopte une vision moderne, étant donné que le contrôle s'effectue de manière très flexible et à travers les interactions sociales des individus impliqués dans le projet. Sa compréhension du contexte social est donc primordiale.

En somme, le gestionnaire de projets TI adoptant une vision moderne contrôle le projet de façon beaucoup plus flexible en suscitant la participation des parties prenantes à travers le projet.

2.4 Synthèse

En résumé, les gestionnaires de projet qui adoptent la vision traditionnelle perçoivent le projet comme un processus linéaire et rationnel. Étant donné cette rationalité, le projet représente aussi une entité objective. La linéarité du projet rend ainsi le projet divisible en activités. Étant donné la vision qu'ils ont du projet, les gestionnaires de projet adoptant la vision traditionnelle ont tendance à se percevoir comme des exécutants dont le mandat est d'amener le projet du point A au point B. Ils se perçoivent aussi comme des techniciens, spécialistes en gestion de projet. La conceptualisation que le gestionnaire de projet a du projet et de son rôle a un impact sur ce qu'il fait. Ainsi, le gestionnaire de projet qui considère son rôle selon la vision traditionnelle implique peu les parties prenantes. Ce dernier considère agir en tant qu'expert dans le projet, ce qui limite la nécessité de faire intervenir les autres. De plus, il considère que les rôles des individus impliqués dans le projet sont encadrés par un rôle qui leur est prescrit. À cause de leur perception du projet, les gestionnaires de projet qui adoptent la vision traditionnelle planifient de façon très rigide. En effet, puisque les buts sont stables, définis et rationnels, et que le projet est rationnel et linéaire, un haut degré de planification rend le projet très prévisible et plus facile à gérer. Finalement, le gestionnaire de projet qui adopte la vision traditionnelle est très orienté vers un contrôle et un suivi strict. Cela est en accord avec le haut niveau de planification. Puisqu'il est possible d'avoir une planification exhaustive, beaucoup de mécanismes de contrôle permettent de faire un suivi des déviations par rapport au plan établi. La vision traditionnelle représente le courant le plus ancien en gestion de projet.

À l'opposé, les gestionnaires de projet qui adoptent la vision moderne considèrent le projet comme un ensemble de processus sociaux. Étant donné le caractère imprévisible des relations sociales, le projet est vu comme une entité hétérogène qui est défini par son contexte social. Étant donné la complexité associée à cette perception du projet, le gestionnaire de projet qui

considère son rôle selon la vision moderne agit comme un facilitateur social qui tente de mettre en relation les divers individus impliqués dans le projet. Le gestionnaire de projet est aussi beaucoup plus impliqué dans le projet et est orienté vers la création de valeur. Puisque le gestionnaire de projet évolue dans un univers social changeant, il se perçoit comme un praticien capable d'apprendre et de s'adapter à différents contextes. La perception que le gestionnaire a une forte influence sur ce qu'il fait. En effet, étant donné que le contexte est changeant et imprégné de relations sociales, le gestionnaire de projet qui perçoit son rôle selon la vision moderne implique beaucoup les parties prenantes. Ce dernier nécessite la contribution des parties prenantes afin de bien comprendre toute la complexité du contexte et pour les rallier autour des objectifs stratégiques du projet. Aussi, le gestionnaire de projet adoptant la vision moderne a peu tendance à planifier. Puisque les buts sont instables et en évolution, le gestionnaire de projet adoptant la vision moderne est conscient qu'une planification rigide et stricte ne donne pas la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution des besoins. De ce fait, le chef de projet adoptant la vision moderne est peu orienté vers le contrôle. Puisque la vision moderne préconise une approche peu orientée vers la planification, le contrôle est moins nécessaire et présent. Le contrôle se fait de manière beaucoup plus flexible à travers la participation des parties prenantes.

De ces sections contenant la description de chacune des visions, il est possible de dresser un tableau récapitulatif des différentes caractéristiques des deux visions par rapport aux sous-dimensions identifiées.

Tableau 2.1 Les visions de la gestion de projet et leurs dimensions/sous-dimensions

Dimension	Sous-Dimension	Vision traditionnelle	Vision moderne
Ce que le gestionnaire de projets TI est.	Définition de ce que constitue un projet	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif - Processus linéaire et rationnel - Divisible 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble de processus sociaux - Hétérogène - Imprévisible
	Rôle du gestionnaire de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Exécutant - Technicien 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienté vers la création de valeur - Agit en tant que facilitateur social - Praticien capable d'apprendre
Ce que le gestionnaire de projets TI fait.	Implication des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'implication - Le gestionnaire de projet agit en tant qu'expert - Le rôle des parties prenantes est encadré avec un mandat prescrit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le gestionnaire doit comprendre le contexte social. - Le gestionnaire doit impliquer les parties prenantes et les intégrer
	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Buts stables et définis - Buts rationnels - Beaucoup de planification 	<ul style="list-style-type: none"> - Buts instables - Buts en évolution - Peu de planification
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Forte orientation vers le contrôle - Contrôle assuré de façon rigide 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu orienté vers le contrôle - Approche orienté vers la flexibilité

2.5. Les facteurs influençant la vision du gestionnaire de projet

La section précédente nous a permis de bien identifier et comprendre les deux visions de la gestion de projets TI. L'analyse des participants de l'étude nous permettra plus tard de constater si la vision du gestionnaire de projets TI a évolué comme la littérature le prétend. Cela permettra d'atteindre le premier objectif de notre étude. L'autre objectif de notre étude est de comprendre quels sont les facteurs d'influence qui amènent le gestionnaire de projets TI à adopter l'une ou l'autre des visions présentées. La littérature présente plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la vision que le gestionnaire de projets TI adopte. Ces facteurs ont été organisés et seront présentés ici par catégories, soit les facteurs individuels, les facteurs liés au projet, les facteurs

organisationnels et les facteurs institutionnels. Chacune des quatre catégories sera tour à tour présentée.

2.5.1 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels sont les facteurs qui sont directement liés au gestionnaire de projets TI. La littérature fait état de trois facteurs individuels qui pourraient avoir une influence sur la vision du gestionnaire de projets TI.

Le premier facteur correspond aux valeurs et à la personnalité du gestionnaire de projet. La littérature montre que les dynamiques psychologiques des individus prennent de plus en plus d'importance en gestion de projet (Kets de Vries, 1991; Zaleznik, 1966). Selon Cicmil et al. (2006), les actions et comportements des praticiens sont influencés par leur propre identité et leurs valeurs. L'identité étant une composante de la personnalité, il devient donc juste de supposer que la personnalité du gestionnaire de projets TI ait une place importante dans la vision qu'il adopte (Wang et Li, 2009). À travers la présentation des visions effectuée dans la section précédente, il semble possible d'associer divers comportements et attitudes à l'une ou l'autre des visions. Par exemple, l'exercice du rôle de facilitateur social de la vision moderne fait appel à un ensemble de comportements et d'activités favorisant le travail d'équipe, la participation et la discussion entre tous les membres de l'équipe de projet et tous les intervenants. Cela nécessite un effort de communication considérable et le développement de nombreuses relations avec différents groupes sociaux à travers l'organisation (Bernier et Roy, 2003). Ces habiletés sociales ne sont pas nécessairement présentes chez tous les gestionnaires de projets TI. Certains gestionnaires de projets TI ne sont pas nécessairement à l'aise de jouer un rôle autant social ne cadrant pas avec leur personnalité (Smith et Winter, 2010). La littérature suppose qu'il existe différents types de personnalité ayant différentes caractéristiques (Jung, 1990; Costa et McCrae, 1992). De ce fait, il semble possible que, tel

que présenté dans l'exemple ci-haut, certains gestionnaires de projets TI aient une personnalité ayant des caractéristiques davantage orientées vers l'une ou l'autre des visions présentées préalablement. De ce fait, il semble possible que les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI aient une certaine influence sur la vision qu'il a de la gestion de projets TI.

Le deuxième facteur correspond au parcours du gestionnaire de projets TI. Lorsqu'on considère le poste de gestionnaire de projet, on remarque qu'il n'existe pas de parcours académique standard obligatoire qui mène vers l'obtention de ce statut. Le PMI offre toutefois une formation standardisée facultative en gestion de projet menant, après la réussite d'un examen, à l'obtention du titre de PMP (Project Management Professional) (<http://www.pmi.org/>). Cette certification permet de standardiser les pratiques de gestion de projet et de démontrer que les individus qui la possèdent ont acquis un bagage de connaissances qui leur permet de pratiquer la gestion de projet de façon compétente (Crawford et al., 2006; Söderlund, 2004). Bien que ces institutions existent et fournissent une certaine standardisation des pratiques, l'adhésion à ces organisations reste facultative. Puisque le PMI favorise la standardisation de la pratique de la gestion de projet à travers l'ensemble des projets, on peut supposer qu'un gestionnaire de projet PMP aura possiblement tendance à adopter une vision traditionnelle de la gestion de projet.

Les gestionnaires de projets TI peuvent aussi avoir des cheminements différents en ce qui a trait à leur parcours académique. Par exemple, deux gestionnaires de projet peuvent effectuer le même travail en ayant eu des parcours académiques bien différents. Les écoles de gestion et les écoles d'ingénierie forment toutes les deux des gestionnaires de projet. La tradition de l'ingénierie et celle des sciences de la gestion sont incompatibles sur plusieurs questions en gestion de projet (Söderlund, 2004). La gestion étant une science humaine, on peut s'attendre à ce que les gestionnaires de projet

issus d'écoles de gestion soient davantage orientés vers une approche sociale alors que des gestionnaires de projet issus d'écoles d'ingénierie aient une approche beaucoup plus rationnelle et procédurale. Vu la multitude de parcours possibles, le parcours académique du gestionnaire de projets TI pourrait avoir une certaine influence sur sa vision de la gestion de projet.

Le parcours professionnel du gestionnaire de projets TI, c'est-à-dire sa carrière, peut aussi avoir un impact sur la perception qu'il a de son rôle. El-Sabaa (2001) définit la carrière comme étant une séquence évolutive d'activités de travail et de positions que l'individu vit à travers le temps tout en développant les attitudes, connaissances et compétences qui y sont associées. Brousseau et al. (1996) ont remarqué l'existence de différents types de profil de carrière. De ce fait, à travers son parcours professionnel, le gestionnaire de projets TI est amené à développer des pratiques et des compétences en adéquation avec son emploi actuel et ses emplois passés. Ses pratiques et valeurs peuvent être en adéquation avec l'une ou l'autre des visions présentées dans ce mémoire. Par exemple, un gestionnaire de projet qui a évolué principalement dans des entreprises ayant des pratiques standardisées et encadrées peut avoir tendance à adopter une vision plus traditionnelle. À l'opposé, on peut supposer qu'un individu qui a évolué dans des organisations orientées vers l'agilité et la flexibilité, peut avoir une vision davantage orientée vers la vision moderne. On peut donc supposer ici que le parcours professionnel TI peut avoir une influence sur la vision du gestionnaire de projets TI.

En somme, on suppose ici que le parcours, qu'il soit académique ou professionnel, du gestionnaire de projet peut avoir une influence sur la vision qu'il a de la gestion de projet.

Le troisième facteur individuel correspond à l'expérience du gestionnaire de projets TI, c'est-à-dire le nombre d'années d'expérience en gestion de projet

qu'il possède. En effet, le nombre d'années d'expérience du gestionnaire de projets TI semble pouvoir avoir une influence sur la vision qu'il adopte. Cicmil et al. (2006) ont émis l'idée d'une échelle d'expertise passant du novice à l'expert. Selon eux, au statut de novice, le gestionnaire de projet se base surtout sur les méthodologies, procédures et règles préétablies. En effet, des pratiques telles que l'estimation, la gestion du cycle de vie ou les post-mortem sont habituellement des pratiques associées à des juniors (Mignerat et Rivard, 2006). Les gestionnaires juniors ont généralement reçu une formation formelle en gestion de projet, que ce soit à l'université ou dans leur organisation. Ils sont donc plus susceptibles de se soumettre à la professionnalisation et de suivre des pratiques établies et génériques (Avgerou, 2000; Greenwood et al., 2002). Selon Cicmil et al. (2006), l'adoption de standards généralement reconnus est nécessaire afin de permettre au gestionnaire de projets TI junior d'obtenir ses premières expériences en gestion de projet. Ensuite, le niveau débutant avancé est marqué par l'apprentissage de la contextualisation des projets. À ce niveau, le gestionnaire de projet développe son expérience personnelle via essai-erreur tout en continuant de suivre les principes indépendants du contexte et génériques. Ensuite, le niveau de performeur compétent marque un réel changement dans la façon dont le gestionnaire de projet aborde les projets. À ce niveau, le gestionnaire commence à délaisser les méthodologies et procédures génériques et commence à avoir recours davantage à son intuition afin de prioriser les éléments dans un contexte précis. Il a de plus en plus confiance en lui-même et en ses décisions. Ensuite, au niveau de performeur efficace, le gestionnaire comprend intuitivement les situations et organise la tâche en fonction du contexte du projet. À ce niveau, il comprend bien les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes. Finalement, il y a le niveau d'expert ou de virtuose social. À ce niveau, le gestionnaire de projet se base quasi uniquement sur son intuition et son expérience afin de réaliser les projets. Le gestionnaire est parfaitement conscient du contexte spécifique de chacun de ses projets et oriente sa vision vers une vision à long terme afin de s'assurer que le projet est en adéquation

avec les objectifs d'affaires de l'organisation. À la lueur de ces différents types de gestionnaire de projet, il est possible d'observer différentes caractéristiques qui sont compatibles avec les deux visions présentées plus tôt. De ce fait, les gestionnaires ayant moins d'expérience semblent présenter plusieurs caractéristiques de la vision traditionnelle alors que les gestionnaires plus expérimentés présentent des caractéristiques davantage associées à la vision moderne. L'expérience du gestionnaire de projet semble donc avoir une certaine influence sur la vision qu'il adopte.

En somme, les valeurs et la personnalité, le parcours académique et professionnel et l'expérience du gestionnaire de projets TI peuvent avoir un impact sur la vision de la gestion de projet qu'il adopte.

2.5.2 Les facteurs liés au projet

Les facteurs liés au projet sont ceux qui appartiennent au projet lui-même. Les projets possèdent des caractéristiques qui ont tendance à influencer les décisions que l'on prend par rapport à la façon de les gérer (Donk et Molloy, 2008). Selon Applegate et al. (2003), il n'y a pas de façon universelle de gérer un projet. Cela met en lumière un élément digne d'intérêt puisque la vision traditionnelle tend à percevoir les projets comme étant génériques. Cette différence dans la façon de concevoir l'importance des caractéristiques même du projet soutient donc la pertinence d'observer si les facteurs liés au projet ont une influence sur la vision que le gestionnaire de projets TI adopte. La littérature fournit quelques pistes.

Le premier facteur fait référence à l'envergure du projet. On peut représenter la taille du projet de différentes manières telles que la taille du projet en termes monétaire, de durée, de taille de l'équipe de projet, de nombre de départements impliqués ainsi que de taille relative du projet par rapport à la taille du budget TI. Une augmentation de ces indicateurs tend à augmenter

significativement le risque ainsi que l'envergure des projets (Applegate et al., 2003; Martin et al., 2007). Cette envergure semble déterminer comment le projet est structuré, le niveau de formalité dans la façon de gérer le projet (Shenhar, 2001; Shenhar et Bonen, 1997; Dvir et al., 1998) ainsi que les pratiques de gestion de projet adoptées (McFarlan, 1981; Yetton et al., 2000) afin de gérer le projet adéquatement. Lorsque l'envergure du projet augmente, le projet a tendance à être géré avec une attention particulière à la planification, au contrôle ainsi qu'à la coordination. Cela se traduit habituellement par un plus haut niveau de bureaucratie et de documentation ainsi que des interactions beaucoup plus formalisées (Shenhar, 2001; Donk et Molloy, 2008). Avec la lourdeur de ces pratiques, on peut s'attendre à ce que le gestionnaire de projet qui gère des projets de très grande envergure adopte une vision traditionnelle étant donné la rigidité des pratiques associées à cette vision. On suppose donc que l'envergure des projets gérés par le gestionnaire de projet peut avoir une influence sur la vision de la gestion de projet qu'il adopte.

Le deuxième facteur lié au projet correspond à la complexité du projet. La complexité du projet englobe la nouveauté de la technologie ainsi que le changement organisationnel occasionné par le projet. En effet, certaines pratiques de gestion de projet sont associées à la nouveauté d'une technologie ainsi que le changement occasionné par celle-ci (McFarlan, 1981; Zmud, 1980). L'utilisation de nouvelles technologies amène un degré d'incertitude beaucoup plus grand comparé à des technologies déjà connues et utilisées et occasionne des transformations organisationnelles (Shenhar, 2001). Cette incertitude amène une certaine instabilité dans les objectifs et les besoins d'affaires étant donné que la nature des tâches à faire et les extrants du projet sont plus difficiles à définir. De ce fait, la connaissance d'une technologie peut avoir une certaine influence sur la pratique de gestion de projet employée par le gestionnaire de projets TI (Applegate et al., 2003). Cela peut ainsi amener le gestionnaire de projets TI à adopter une vision différente.

Ensuite, plusieurs études démontrent que, dans des environnements dynamiques et en transformation, les gestionnaires de projets TI sont amenés à jouer davantage un rôle de facilitateur social et de promoteur d'une pensée créatrice (Zaleznik, 1992; Kotter, 1990; Bass et Avolio, 1994; Bernier et Roy, 2003). Ces rôles faisant appel à une logique de mobilisation, de participation et de partage d'une vision entre les parties prenantes, ils sont particulièrement pertinents dans des environnements de transformation (Quinn, 1988). Ces rôles s'apparentent fortement à une vision moderne de la gestion de projets TI. Cela nous laisse supposer que la complexité des projets gérés par un gestionnaire de projets TI peut avoir une influence sur la vision qu'il adopte.

En somme, les facteurs liés aux projets gérés par le gestionnaire de projets TI tels que l'envergure et la complexité des projets peuvent avoir une influence sur la vision qu'il adopte.

2.5.3 Les facteurs organisationnels

La présente section présente les facteurs d'influence qui sont reliés à l'organisation. La littérature fait état de trois facteurs d'influence potentiels de la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.

Le premier facteur organisationnel est la culture de l'organisation. Alvesson et Billing (1997) définissent la culture comme étant un cadre qui guide les actions et les relations sociales. Le cadre peut faire référence à une société au complet, d'un point de vue national ou régional, ou de n'importe quel regroupement collectif. Selon la littérature, la culture organisationnelle a un impact sur la vision du gestionnaire de projets TI. Baligh (1994) souligne que la culture organisationnelle est imposée aux individus, ces derniers ont donc tendance à se conformer à cette dernière afin de conserver leur position dans l'organisation. Berger et al. (1994) considèrent que cette façon de faire permet à l'individu, le gestionnaire de projet dans notre cas, de s'aligner avec le rôle

attendu. Selon Gilligan (1982), un individu sera donc prêt à mettre de côté sa perception et son opinion afin d'adhérer à la culture organisationnelle et ainsi préserver son statut social dans l'organisation. Par exemple, un gestionnaire de projets TI peut avoir une vision très moderne de la gestion de projets TI, mais devoir s'adapter à une culture organisationnelle qui fait la promotion d'une vision plus traditionnelle. En agissant de la sorte, le gestionnaire de projet s'approprie la culture organisationnelle et en subit l'influence. Un individu peut donc être prêt à cacher ses opinions personnelles afin de se conformer à une culture organisationnelle (Goffman, 1959). De ce fait, la culture organisationnelle peut avoir une influence sur la vision qu'adopte le gestionnaire de projets TI.

Le deuxième facteur organisationnel correspond à la gouvernance des projets. Les définitions de la gouvernance sont multiples. Une gouvernance efficace de la gestion de projet permet de s'assurer que le portefeuille de projets reste aligné sur les objectifs de l'organisation (APM, 2004). Selon Ruuska et al. (2009), la gouvernance inclut les pratiques en gestion de projet, la représentation des parties prenantes, la documentation des procédures, la communication ainsi que les engagements contractuels. L'entreprise peut aussi choisir de mettre en place un bureau de projet comme mode de gouvernance de la gestion de projet. Le Project Management Institute (PMI, 2008, p.11) définit le bureau de projet comme une entité organisationnelle responsable d'un nombre d'activités liées à la centralisation et la coordination des projets sous son autorité. Les responsabilités du bureau de projet peuvent varier de fournir du soutien à la gestion de projet, jusqu'à être responsable de la gestion directe d'un projet (Ward et Daniel, 2012). Concrètement, les activités du bureau de projet peuvent être de nature stratégique, par exemple de s'assurer que les projets sont alignés sur les objectifs de l'organisation. Elles peuvent aussi être à un niveau tactique et assurer l'intégration entre les projets. Elles peuvent même aller jusqu'à être très opérationnelles en définissant des méthodologies standardisées et des pratiques que tous les

membres de l'organisation doivent adopter (Desouza et Evaristo, 2006). Selon le contexte, le gestionnaire de projets TI peut donc avoir un pouvoir limité de par sa position afin d'obtenir des ressources, définir des directives ou faire valoir sa pensée dépendamment de la structure de gouvernance (Pinto, 2000). Le mode de gouvernance mis en place dans l'entreprise, et peu importe la forme qu'il prend, ne semble toutefois pas toujours avoir le même impact sur le gestionnaire de projets TI. En effet, O'Leary et Williams (2008) ont constaté que l'introduction de méthodologies standardisées par une structure de gouvernance n'amenait pas nécessairement les effets escomptés. L'adoption de certaines pratiques pourrait être davantage symbolique que réel (O'Leary et Williams, 2008). Cela peut potentiellement être influencé par la latitude laissée au gestionnaire de projets TI par rapport au mode de gouvernance. Par exemple, si l'entité ou l'individu qui assure la gouvernance des projets TI dans une organisation encadre de façon très rigide le gestionnaire de projets TI, ce dernier peut avoir tendance à adopter une vision traditionnelle, en appliquant de façon dogmatique une façon de faire dictée par l'organisation, devenant ainsi l'instrument du projet. À l'opposé, si l'entité qui assure la gouvernance du projet accorde une plus grande latitude au gestionnaire, ce dernier peut être amené à utiliser des façons de faire plus sociales s'il de la vision de la gestion de projet qu'il embrasse. La structure de la gouvernance de projets TI peut donc avoir une influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.

En somme, les facteurs liés à l'organisation sont la culture organisationnelle et la gouvernance des projets.

2.5.4 Le facteur institutionnel

Les facteurs institutionnels correspondent à l'institutionnalisation des pratiques en gestion de projet. Les pratiques institutionnalisées sont des pratiques qui en sont venues à être considérées comme appropriées et

légitimes dans un contexte donné et ont pris un statut de normes ou de quasi-règles dans la pensée et l'action sociale (Covaleski et Dirksmith, 1988). Certaines pratiques peuvent ainsi être considérées comme institutionnalisées, c'est-à-dire qu'elles sont prises pour acquises par les membres d'un groupe social donné (Tolbert et Zucker, 1996), dans notre cas le groupe des gestionnaires de projets TI. En suivant cette logique, on peut s'attendre à ce que certains gestionnaires de projets TI adhèrent à l'une ou l'autre des visions puisque cette vision correspond à un ensemble de meilleures pratiques généralement reconnues. Rivard et Mignerat (2006) ont défini les pratiques de gestion de projet considérées comme institutionnalisées. On retrouve dans ces pratiques des pratiques liées à la planification (chemin critique, diagramme de Gantt, feuille de temps, gestion des délais, échéancier et analyse coûts-bénéfices), à l'organisation (listes d'activités et structure de découpage du projet), à la direction (réunions de suivi et rapports d'avancement) et au contrôle (gestion des changements et contrôle des coûts). Ces diverses pratiques représentent des pratiques qui sont fortement orientées vers une vision traditionnelle de la gestion de projet. De ce fait, les gestionnaires de projet TI, influencés par les pressions institutionnelles de leur environnement, peuvent être amenés à adopter mécaniquement les pratiques institutionnalisées afin d'assurer leur légitimité en tant que gestionnaire de projets (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 2001). On peut conséquemment supposer qu'un gestionnaire de projet qui adopte ces pratiques dites institutionnalisées peut avoir une vision traditionnelle. Certains auteurs suggèrent toutefois que les gestionnaires de projet disposent d'un éventail de réponses plus large afin de répondre à cette institutionnalisation, notamment le compromis, la manipulation, la provocation et l'évitement (Oliver, 1991). De ce fait, la connaissance de ces meilleures pratiques ne semble pas nécessairement signifier l'adhésion réelle à ces pratiques. Il devient donc pertinent de voir si l'institutionnalisation des pratiques influence la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.

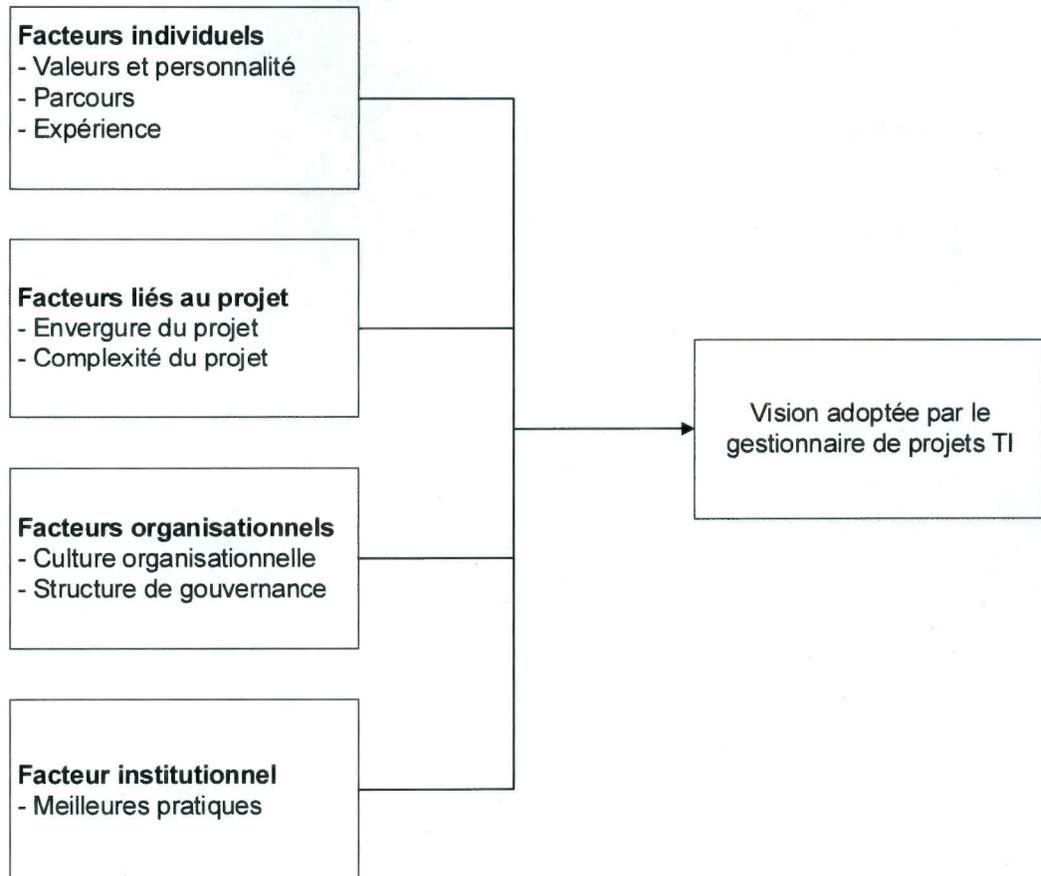
En somme, le facteur institutionnel correspond à l'institutionnalisation des meilleures pratiques en gestion de projets TI.

2.5.5 Synthèse : Cadre conceptuel des facteurs d'influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI

Les sections précédentes ont montré que les facteurs influençant la vision du gestionnaire de projets TI peuvent provenir de diverses sources. Dans un premier temps, nous avons vu qu'il y avait des facteurs individuels. Ces facteurs émanent principalement du gestionnaire de projets TI lui-même. On retrouve ensuite les facteurs qui sont propres au projet tels que son envergure ainsi que son niveau de complexité. Il y a aussi des facteurs qui sont propres à une organisation tels que la culture organisationnelle ou les modes de gouvernance de la gestion de projet au sein l'organisation. Finalement, un dernier facteur correspond à l'institutionnalisation des pratiques de la gestion de projet.

À la lueur de ces facteurs relevés dans la littérature, on obtient le cadre conceptuel suivant :

Figure 2.1 Les facteurs d'influence de la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI



Ces facteurs peuvent avoir une influence sur la vision de la gestion de projet adoptée par le gestionnaire de projets TI. Cette liste représente un point de départ ancrée dans la littérature. En confrontant le contenu de ce cadre aux données empiriques recueillies lors de la collecte de données, nous avons pu évaluer la pertinence de chacun des facteurs, analyser leur influence sur l'adoption d'une vision de la gestion de projet ainsi que compléter cette liste de facteurs, si un facteur obtenu empiriquement ne s'y retrouvait pas.

Chapitre 3 : Méthodologie

La présente étude cherche à identifier la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI et à comprendre quels sont les facteurs qui influencent la vision adoptée par le gestionnaire de projet TI. Une revue de la littérature nous a permis d'observer deux visions différentes et opposées. En effet, la littérature a clairement démontré l'existence de deux visions : une vision traditionnelle et une vision moderne. Cette vision englobe ce que le gestionnaire est et ce que le gestionnaire fait.

Afin de comprendre les facteurs qui affectent la vision du gestionnaire de projets TI, il est nécessaire de comprendre à quelle vision le gestionnaire souscrit en fonction de ce qu'il est et de ce qu'il fait en fonction des cinq sous-dimensions présentées au chapitre précédent : la nature du projet, le rôle du gestionnaire de projet, l'implication des parties prenantes, la planification et le contrôle. Nous cherchons ici à comprendre la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI ainsi qu'expliquer ce qui influence le gestionnaire de projets TI à adopter l'une ou l'autre des visions présentées. La littérature fait état de différents facteurs qui pourraient affecter l'adoption d'une vision. Ces facteurs sont répartis en quatre catégories: les facteurs individuels, les facteurs liés au projet, les facteurs organisationnels et les facteurs institutionnels. Comme l'influence de ces facteurs a été peu ou pas étudiée par rapport à la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI, l'objectif de la présente étude est de vérifier si ces facteurs semblent influencer la vision du gestionnaire de projets TI. Notre démarche méthodologique cherche aussi à offrir la flexibilité nécessaire afin que nouveaux facteurs n'ayant pas été relevés dans la littérature puissent être identifiés. Cette étude exploratoire permet d'explorer l'évolution de la vision et de présenter un cadre conceptuel des facteurs influençant la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI validé empiriquement.

Le présent chapitre aborde différents aspects de la méthodologie utilisée pour effectuer l'étude empirique. D'abord, la première section présente l'approche méthodologique, l'outil de collecte de données, la sélection des répondants ainsi que le déroulement de la collecte de données. La section suivante porte ensuite sur l'analyse de données; les processus d'analyse et de codification des données obtenues lors de la collecte de données y sont présentés. Finalement, la troisième section porte sur les considérations éthiques, c'est-à-dire les principes directeurs ayant encadré le déroulement de cette étude.

3.1 Approche méthodologique

3.1.1 Choix de l'approche qualitative exploratoire

Comme il a été vu, ce mémoire cherche à observer si la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI a évolué tel que le prétend la littérature ainsi qu'à comprendre les facteurs influençant la vision du gestionnaire de projets TI. L'élaboration d'un cadre conceptuel nous a permis d'avoir un premier aperçu des différents facteurs d'influence pouvant potentiellement influencer la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. Pour ce faire, il a été nécessaire d'aller recueillir l'opinion des praticiens afin de mieux comprendre la complexité entourant l'adoption d'une vision par le gestionnaire de projets TI. L'étude qualitative s'avère particulièrement appropriée lorsqu'il faut étudier, de manière exploratoire, les relations entre différentes situations et phénomènes dans leur contexte (Kumar, 2005). De ce fait, puisque notre compréhension de l'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI est actuellement peu développée et que les facteurs qui affectent la vision du gestionnaire de projets TI peuvent être multiples et parfois même interconnectés, l'enquête qualitative permet d'avoir accès à des données riches et de mieux comprendre cet environnement complexe.

3.1.2 Collecte de données

Étant donné que les objectifs de l'étude étaient de constater si la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI a évolué et de comprendre les facteurs influençant l'adoption de cette vision, notre méthode de collecte de données devait nous laisser un certain niveau de flexibilité. L'entrevue semi-dirigée s'est avérée être la méthode la plus appropriée. En favorisant une approche qualitative basée sur des entrevues semi-dirigées, nous nous sommes assurés d'obtenir un maximum de données de notre population cible, c'est-à-dire les gestionnaires de projets TI. Pour chaque entrevue, l'unité d'analyse correspondait à l'ensemble de l'expérience du répondant dans son contexte. Le choix de cette unité d'analyse nous a permis d'identifier la vision adoptée par le gestionnaire de projet et de mieux comprendre les facteurs d'influence de cette adoption à travers l'analyse du contexte dans lequel le gestionnaire de projets TI a évolué. En utilisant l'entrevue semi-dirigée, il nous était possible de dresser un fil conducteur permettant de discuter des différents sujets pertinents afin d'établir la vision du participant tout en l'amenant à réfléchir sur ce qu'il l'influence à penser de la sorte. Le participant pouvait ainsi aborder de façon naturelle différents facteurs d'influence tout en ayant la possibilité de discuter de facteurs n'ayant pas été relevés dans la littérature, nous permettant ainsi d'approfondir notre compréhension des facteurs importants. Nous étions ainsi en mesure d'observer à travers les commentaires du participant quels facteurs d'influence semblaient l'orienter vers l'une ou l'autre des visions.

3.1.3 Sélection des répondants

Le processus de sélection nous a permis de mieux cibler les caractéristiques des participants pertinents et susceptibles de nous fournir des données de qualité nous permettant de formuler des réponses à nos questions de recherche. Le participant devait d'abord avoir une expérience suffisante en

gestion de projets TI afin d'être capable de témoigner de son expérience professionnelle.

En raison des contraintes de temps entourant la rédaction de ce mémoire, douze entrevues ont été effectuées. Les critères de sélection de ces répondants ont été les suivants :

Tableau 3.1 Critères de sélection

Des gestionnaires de projets TI.	Par gestionnaire de projets TI, on entend des gestionnaires gérant des projets d'implantation de technologie, de sélection de progiciel, de développement de technologie ou de configuration de technologie. Ce critère a permis de nous assurer que le candidat gère le type de projet en lien avec l'étude.
Des individus qui consacrent au moins 50% de leur temps à gérer des projets.	Nous avons cherché des individus qui gèrent intégralement le projet, c'est-à-dire de l'analyse des besoins, l'élaboration des spécifications techniques, la coordination du développement, la gestion des tests ainsi que l'implantation. Ce critère nous a permis de nous assurer que le candidat était bel et bien un gestionnaire de projets TI. Certes, on observe dans l'industrie de la gestion de projet que le terme gestionnaire de projet est fortement galvaudé. Nous avons ainsi voulu exclure les postes de chargé de comptes en consultation ou en lien avec les bureaux de projets. En ajoutant ce critère à nos critères de sélection, nous nous sommes assurés d'avoir réellement des individus qui font de la gestion de projet à un niveau tactique et opérationnel.
Des gestionnaires de projets TI qui sont présentement employés dans des organisations différentes.	Ce critère nous a permis de nous assurer d'avoir des gestionnaires de projets TI qui proviennent d'organisations différentes. De cette façon, nous avons pu nous assurer que les gestionnaires possédaient des expériences différentes, vécues dans des contextes différents. Cela a aussi permis d'avoir une diversité dans les parcours professionnels étudiés. Dans le cas où le participant venait tout juste d'entrer dans une entreprise et y travaillait depuis moins de six mois, l'expérience de son emploi précédent a été pris en compte.

<p>Le projet type du répondant est d'une durée d'au moins trois mois et demande l'implication d'au moins deux autres personnes à temps plein autre que lui.</p>	<p>Ce critère concernant la durée et la taille de l'équipe de projet nous a permis de nous assurer que l'expérience du gestionnaire de projet l'a mené à employer des concepts de planification et de contrôle ainsi que de considérer des parties prenantes dans son équipe. Les projets gérés par le participant devaient ainsi avoir un minimum d'envergure afin que de tels concepts de gestion de projet soient applicables et pertinents.</p>
<p>Des gestionnaires de projets ayant un minimum de cinq années d'expérience.</p>	<p>Comme la littérature montre que l'expérience est un des facteurs d'influence de la vision adoptée par le gestionnaire de projet, nous voulions nous assurer que le candidat possédait un nombre d'années de pratique suffisant pour pouvoir constater cette influence. Aussi, comme la littérature démontre l'évolution d'une vision traditionnelle vers une vision moderne, ce critère nous a permis d'observer si les participants ont constaté cette évolution.</p>
<p>Des gestionnaires de projets ayant travaillé dans au moins deux organisations différentes.</p>	<p>Le critère de sélection concernant le nombre d'entreprises où le participant a travaillé nous a permis de nous assurer que le gestionnaire de projet a été imprégné d'au moins deux contextes organisationnels différents. De ce fait, le participant peut avoir été exposé à différents contextes organisationnels ayant influencé l'évolution de sa vision. Il est à noter que les types d'entreprise où les répondants ont travaillé par le passé ou travaillent actuellement n'ont pas été considérés dans les critères de sélection.</p>
<p>Des gestionnaires de projet ayant géré au moins deux projets.</p>	<p>Nous avons voulu nous assurer que le gestionnaire de projet ait été impliqué dans au moins deux projets afin d'observer l'impact des facteurs liés au projet. De ce fait, nous pouvions analyser l'impact de différents types de projet sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.</p>

Une fois que la liste des critères de sélection a été générée, nous avons pu l'utiliser afin de débiter la recherche de participants.

3.1.4 Identification des répondants

Étant donné qu'aucune liste de candidats répondant à nos critères de sélection n'existait, nous avons privilégié un échantillon de type intentionnel non probabiliste (Gauthier et al., 1997; Miles et Huberman, 1994). Afin de trouver les candidats potentiels, nous avons d'abord utilisé notre réseau de contacts professionnels. Des annonces ont aussi été faites sur des réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. Ces annonces ont été partagées sur des pages liées au thème de la gestion de projets TI. Ces annonces ont par la suite été repartagées par des contacts des chercheurs sur ces mêmes réseaux sociaux afin de joindre le plus grand nombre de candidats potentiels possible. Nous avons aussi contacté des associations de professionnels en gestion de projet telles que l'AQII. Afin de lancer le processus, une courte description du projet a été envoyée par courriel aux personnes identifiées comme candidats potentiels. Cette description comprenait un sommaire de l'étude, la liste des critères de sélection définissant le profil des candidats recherchés ainsi qu'un résumé de la manière dont la confidentialité serait assurée. Le sommaire a été écrit de façon à ne pas biaiser les futurs répondants. Puisque nous cherchions à observer la vision du gestionnaire de projet et à étudier comment il percevait son rôle, nous ne voulions pas l'influencer.

Il a été demandé aux candidats potentiels de lire le sommaire et de voir s'ils correspondaient au profil recherché dans l'étude. Dans le cas où les candidats potentiels répondaient aux critères, nous leur demandions de participer à l'étude. Si un candidat potentiel n'avait pas les caractéristiques désirées, nous lui demandions de nous recommander des personnes correspondant selon lui au profil recherché. Nous avons ainsi été en mesure de nous faire désigner des individus répondant aux critères identifiés. Dans ce cas, la même description de l'étude a ensuite été envoyée aux personnes recommandées. Lorsqu'un candidat potentiel ne répondait pas à nos courriels, nous lui

envoyions un rappel par courriel afin de le relancer. Avant de planifier une rencontre, nous nous sommes assurés que les candidats respectaient les critères de sélection via de courts entretiens téléphoniques. Une fois cette validation effectuée, nous pouvions ensuite prendre rendez-vous avec les candidats.

3.1.5 Entrevues

Les entrevues ont été effectuées dans des endroits choisis par les participants afin de nous assurer qu'ils soient le plus à l'aise possible pour nous parler de leur réalité. L'entrevue s'est basée principalement sur un guide d'entrevue que nous avons créé. Nous avons conçu le guide d'entrevue (voir Annexe 1) de façon à amener le participant à discuter de son expérience contextualisée le plus naturellement possible. Dans la première section du guide, soit l'introduction, nous nous sommes intéressés au parcours professionnel du répondant et à la variété de son expérience de travail en lien avec les projets TI. Cette section a principalement permis de contextualiser l'expérience du gestionnaire de projets TI en comprenant les organisations dans lesquelles il a évolué et les types de projet qu'il a géré. Dans la section du développement, nous avons cherché, dans un premier temps, à comprendre les pratiques employées par le gestionnaire de projets TI dans la gestion de ses projets. Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons abordé des aspects davantage orientés vers le gestionnaire de projets TI lui-même afin de comprendre l'individu en lui posant des questions personnelles demandant un grand effort d'introspection. À travers cela, nous avons aussi amené le participant à discuter de ce qui l'influçait vers l'adoption de ces pratiques. Finalement, dans la dernière section, la conclusion, nous avons graduellement mis fin à l'entrevue en effectuant un retour global sur les propos échangés. Dans le tableau ci-dessous, ces trois parties se découpent en sept phases de déroulement d'une entrevue selon Rubin et Rubin (1995). Cette manière de présenter le déroulement de l'entrevue permet de montrer le flot des thèmes

abordés et des objectifs sous-jacents. En suivant cette structure et en adoptant un niveau d'intensité approprié, nous étions en mesure de mieux nous adapter au niveau émotionnel de l'entrevue. Le tableau 3.2 donne donc une vue d'ensemble du déroulement d'une entrevue tel que planifié dans le cadre de notre étude.

Tableau 3.2 Déroulement de l'entrevue

Phases de l'entrevue (Rubin et Rubin, 1995 : 128-139)	Objectifs	Structure et thèmes abordés	
1. Créer une ambiance appropriée	<ul style="list-style-type: none"> Établir un premier contact physique. Faire connaissance et se mettre à l'aise. Rappeler les faux objectifs de l'étude. Faire signer le formulaire de consentement. 	<i>Introduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation
2. Encourager la conversation	<ul style="list-style-type: none"> Se familiariser avec le parcours du répondant. Cibler les éléments de contexte et comprendre la variété de l'expérience vécue. 		<ul style="list-style-type: none"> Discussions informelles afin de s'adapter au participant.
3. Démontrer la compréhension	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre le contexte du répondant et identifier certains facteurs d'influence indirects. 	<i>Développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension de la vision gestionnaire de projets TI et de son contexte.
4. Recueillir les faits et descriptions de base	<ul style="list-style-type: none"> Établir la vision du participant. Amener le participant à discuter de ses pratiques. Amener le participant à être critique sur ses pratiques et comprendre pourquoi il agit ainsi. Amener le participant à relever des facteurs d'influence qui l'amène vers cette vision. 		<ul style="list-style-type: none"> Questions orientées vers les pratiques du participant. Questions confrontant les pratiques du participant.
5. Poser des questions difficiles	<ul style="list-style-type: none"> Faire participer activement le répondant en lui posant des questions l'amenant à faire une introspection de lui-même afin de comprendre réellement la vision de la gestion de projets TI. 		<ul style="list-style-type: none"> Questions d'introspection.
6. Abaisser l'intensité émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Laisser au répondant la possibilité d'enrichir l'entrevue. Expliquer les vrais objectifs de l'étude. 	<i>Conclusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dénouement Retour sur l'entrevue
7. Conclure en maintenant le contact	<ul style="list-style-type: none"> Souligner la collaboration du répondant. Entrevoir la possibilité de recontacter le répondant si nécessaire. Offrir la possibilité de faire parvenir un exemplaire du mémoire 		<ul style="list-style-type: none"> Remerciements et poursuite du travail

Sources : Rubin et Rubin (1995); Chartrand (2011).

Il est à noter que le guide d'entrevue contenait des questions qui se sont parfois avérées facultatives durant l'entrevue puisque le thème avait déjà été

couvert de façon spontanée. Similairement, rien n'a empêché que d'autres questions s'ajoutent sur-le-champ durant l'entrevue en réaction directe aux propos tenus par le répondant. Cela nous a ainsi permis de mieux comprendre ce qui influence la vision du gestionnaire de projets TI et de possiblement découvrir des facteurs qui n'avaient pas été relevés dans la littérature. Malgré la recherche de flexibilité dans notre démarche, il était toutefois important de garder une direction ferme à l'entrevue dans le but de couvrir l'ensemble des thèmes à aborder, et ce, dans une période de temps raisonnable. À l'aide de cette direction ferme définie dans le guide d'entrevue, nous avons recueilli des données de grande qualité permettant d'atteindre nos objectifs et de répondre à nos questions de recherche. Enfin, avec l'accord des répondants, toutes les entrevues ont été enregistrées pour ensuite être transcrites dans le but de faciliter l'analyse des données. Toutes les entrevues ont été transcrites textuellement par un transcripteur. En ayant le contenu intégral de l'entrevue à notre disposition, il était possible de revenir sur certains passages difficiles et d'éclairer davantage notre compréhension des propos tenus et échangés. Une fois les transcriptions effectuées, nous avons validé le contenu des entrevues lors de passage inaudibles ou contenant des termes plus techniques qui n'étaient pas connus par le transcripteur. La durée d'une entrevue a varié entre 45 et 60 minutes.

3.2 Analyse des données

Le contenu textuel des entrevues a permis une codification rigoureuse de leur contenu afin d'entreprendre notre analyse. Puisque notre étude a fait intervenir des répondants ayant divers profils et divers antécédents, nous avons développé une matrice nous permettant de comprendre les profils de chacun des répondants. Cette matrice comprend des informations sur les candidats telles que leur industrie, leur nombre d'années d'expérience, leur formation académique, leur relation avec l'entreprise pour laquelle il travaille (consultant ou employé) et la taille de l'entreprise où il évolue. Cette matrice

se retrouve à l'annexe 2. Elle nous a permis de comparer les différents profils et de mieux comprendre chacun des participants ainsi que leur contexte. Elle nous a ensuite permis d'élaborer un tableau-synthèse reflétant les principales caractéristiques de notre échantillon (voir Tableau 3.3).

Tableau 3.3 Caractéristiques des répondants (n = 12)

Années d'expérience en gestion de projet	Moyenne : 18,5 années Étendue : 5 à 40 années
Relation contractuelle	Employés : 6 Consultants (travailleurs autonomes) : 4 Consultants (firmes de consultants) : 2
Certifications	PMP : 6 CPA : 1 PRINCE2 : 1
Industrie dans lesquelles les participants œuvrent présentement	Manufacturière : 3 Financière : 3 Multimédia : 2 Fournisseur Technologie : 2 Ressources Naturelles : 1 Public : 1
Taille des entreprises dans lesquelles les répondants œuvrent présentement	PME : 3 Grandes entreprises : 9

Ce tableau présente les caractéristiques des répondants de notre étude. Les participants de notre étude possèdent des expériences très variées allant de 5 années jusqu'à près de 40 ans. Les participants de notre étude évoluaient dans des secteurs très variés et dans des entreprises de taille variées.

3.2.1 Identification de la vision des participants

Afin d'établir la vision de chacun des participants, nous avons utilisé la matrice d'analyse présente à l'Annexe 3. En faisant une lecture attentive ligne par ligne des verbatim de chacun des répondants, nous avons codifié et relevé les passages qui traduisaient un aspect ou un autre de la vision du participant concernant la gestion de projet. Cette codification s'est effectuée selon la codification présentée au Tableau 3.4. Nous avons ajouté un code

« Général » dans notre tableau d'analyse afin de relever les passages où le participant s'associait à l'une ou l'autre des deux visions sans faire référence directement à l'une de nos sous-dimensions.

Tableau 3.4 Codification des visions

PR	Projet	TRAD	Vision traditionnelle
RG	Rôle du gestionnaire de projets TI	MOD	Vision moderne
PP	Implication des parties prenantes	NEU	Vision neutre
PL	Planification		
CO	Contrôle		
GÉ	Général		

Le passage était extrait du verbatim et ensuite classé selon qu'il touchait l'une ou l'autre des sous-dimensions (en ordonnées) et reflétait l'une ou l'autre des visions (en abscisse) (voir Annexe 3). Le passage était aussi classé dans la catégorie « Général » lorsqu'il référait à plus d'une sous-dimension en même temps. Par exemple, lorsque le participant faisait référence à une pratique de planification associée à la vision traditionnelle, ce passage était placé dans la colonne Vision Traditionnelle et dans la ligne Planification de l'Annexe 3.

Certains passages étaient difficiles à associer à l'une ou l'autre des visions par leur complexité ou encore par leur contradiction. De ce fait, lorsque le passage semblait discuter d'une sous-dimension, mais qu'il était difficile de le classer dans traditionnelle/moderne (souvent à cause de son côté nuancé), il était placé dans la vision « neutre ». Au total, cette procédure nous a permis d'extraire des verbatim d'entrevue les données nous permettant de bien analyser la vision de chacun des participants. Le numéro de page de chacun des passages a été attaché à chacun des passages extraits des entrevues afin de conserver la chaîne d'évidence. Plusieurs allers-retours ont été effectués avec le contenu de la revue de littérature afin de nous assurer que

les commentaires des participants étaient bien en lieu avec les sous-dimensions des visions présentées. À la fin de cet exercice, nous avons obtenu douze matrices semblables au tableau présenté à l'Annexe 3 afin de procéder à l'analyse de la vision de chacun de nos douze participants.

3.2.2 Regroupement des participants selon leur vision

Une fois que les propos de chacun des participants ont été extraits, nous avons fait un tableau sommaire permettant d'identifier pour un même participant la vision qu'il adopte de la gestion de projets TI par rapport à chacune des sous-dimensions présentées à la section 2.1 de la revue de littérature. Les premiers résultats ont tout de suite mis en évidence la nécessité d'évaluer de façon indépendante la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI de ce qu'il est et de ce qu'il fait. En effet, les résultats montraient par exemple qu'un participant pouvait adopter une vision moderne de ce qu'il est, tout en adoptant une vision traditionnelle de ce qu'il fait. Cette incohérence nécessitait ainsi d'évaluer la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI de ce qu'il est séparément de la vision adoptée de ce qu'il fait. De ce fait, nous avons placé chacun des participants sur deux continuums allant de la vision traditionnelle à la vision moderne : un représentant la vision adoptée de ce qu'il est et un représentant la vision adoptée de ce qu'il fait. La place d'un participant sur chacun des continuums était définie en fonction des propos tenus lors des entrevues. En évaluant la portée des propos tenus par chacun, il devenait possible de comparer les participants entre eux afin d'évaluer leur emplacement sur chacun des continuums les uns par rapport aux autres. Une fois que chacun des participants a été placé sur chacun des continuums, nous étions en mesure d'observer des groupes se former de façon naturelle. Les participants membres de ces groupes démontraient certains aspects de la vision et/ou comportements similaires. Nous avons ensuite nommé chacun de ces groupes en fonction de leur place sur les

continuums. Cette analyse nous a fourni les résultats nous permettant de répondre à notre première question de recherche.

3.2.3 Identification des facteurs d'influence

Afin de définir les facteurs d'influence pour chacun des participants, nous avons utilisé la matrice présentées en Annexe 3 en utilisant la codification suivante :

Tableau 3.5 Codification des facteurs d'influence

IND - VP	Individuel - Valeurs et Personnalité	ORG - C	Organisationnel - Culture
IND-PA	Individuel - Parcours Académique	ORG- GO	Organisationnel - Gouvernance
IND-PP	Individuel - Parcours Professionnel	INS-PI	Institutionnel - Pratiques Institutionnalisées
IND-EX	Projet - Expérience	G	Influence générale
PRO-EN	Projet - Envergure	D	Influence directe
PRO-PO	Projet - Complexité	I	Influence indirecte

Afin d'identifier les facteurs d'influence, nous avons encore une fois analysé les verbatim des entrevues afin de relever les passages où les participants faisaient directement référence à un des facteurs d'influence, qu'il ait été relevé ou non dans la littérature. Nous avons associé ces facteurs d'influence à chacune des sous-dimensions de la vision. Lorsque nous avons des facteurs d'influence qui semblaient influencer globalement la vision du participant, nous nous sommes créés une sous-dimension « Générale ». Nous avons distingué si une influence était directe ou indirecte. Une source d'influence directe correspondait à un passage où le participant traitait clairement d'un facteur d'influence. Par exemple, si un participant disait que la taille de ses projets l'amenait à adopter une approche plus rigoureuse et rationnelle, cela constituait une influence directe. Une source d'influence indirecte correspondait plutôt à un facteur d'influence déduit d'un ou plusieurs propos tenus par le répondant. Ces facteurs étaient exprimés de façon

beaucoup plus implicite et émanaient plutôt de déductions du chercheur à la relecture des transcriptions des entrevues. Par exemple, sans que le participant ne le dise directement, le chercheur a observé que la relation contractuelle du consultant faisait en sorte qu'il devait s'adapter à une vision très traditionnelle chez son client. Nous avons ainsi annoté chacun des passages par un « D » lorsque l'influence était directe et par un « I » lorsque l'influence était indirecte. Nous avons complété une grille par répondant, c'est-à-dire un total de douze grilles. Le numéro de page de chacun des passages a été attaché à chacun des passages extraits afin de conserver la chaîne d'évidence.

3.2.4 Regroupement des facteurs d'influence

Une fois les grilles complétées, l'analyse du contenu de ces grilles nous a permis d'identifier pour chacun des participants quels étaient ses principaux facteurs d'influence et quelles sous-dimensions étaient affectées par ces facteurs. Nous avons ensuite regroupé les résultats de chacun des participants en fonction de leur groupe d'appartenance de vision tel que défini précédemment. Nous avons ensuite fait un tableau synthèse comprenant les facteurs d'influence ainsi que la façon dont le participant était influencé par ce facteur (influence directe ou indirecte, influence vers la vision traditionnelle ou la vision moderne). Nous étions ainsi en mesure d'observer si certains facteurs d'influence amenaient davantage le participant vers l'adoption d'une vision traditionnelle ou d'une vision moderne. Cette analyse nous a permis de formuler une réponse à notre 2^e question de recherche.

3.3 Considérations éthiques

Étant donné la nature qualitative de notre approche méthodologique, certains principes éthiques formulés par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal ont été respectés. Ainsi, en mettant en pratique des

règles/actions spécifiques (voir Tableau 3.6) se rattachant à chacun des principes, le CER a émis un avis de conformité pour notre étude. L'application de ces règles/actions de manière constante, tout au long de notre étude, nous a donc permis d'effectuer un travail de recherche conforme l'éthique en recherche scientifique.

Tableau 3.6 Principes Éthiques (adapté de Frédette, 2014)

Principes éthiques	Règles/actions entreprises
Le consentement libre et éclairé des répondants	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants sont libres de décider de participer à notre étude. • Les répondants doivent signer un formulaire papier de consentement à la participation de notre étude et à l'enregistrement audio de ses propos. • Nous nous engageons à fournir suffisamment d'information aux répondants pour qu'ils soient en mesure de répondre à nos questions. • Nous nous engageons à laisser le choix aux répondants de répondre à chacune des questions.
Le respect de la vie privée et des renseignements personnels des individus	<ul style="list-style-type: none"> • Les fichiers des enregistrements audio seront protégés par un mot de passe, les retranscriptions papier des entrevues seront gardées sous clé dans un lieu privé et les entrevues imprimées seront anonymisées. • Nous nous engageons à maintenir l'anonymat de nos répondants dans tout le processus de traitement de l'information. La fonction du répondant apparaîtra lors de la diffusion des résultats de la recherche mais en aucun cas le nom de l'organisation ou du répondant ne sera mentionné. Des mesures seront prises pour anonymiser le reste de l'information recueillie (p. ex. : identifiant unique pour chaque répondant et diffusion d'information qualitative de mise en contexte seulement; outre la fonction du répondant, aucune autre information explicite et descriptive ne sera diffusée). • Le transcripteur et le directeur de recherche s'engagent à signer une entente de confidentialité des données. Ce sont d'ailleurs les seules personnes avec qui les données sont échangées. Le transcripteur n'a accès aux données que temporairement durant la transcription des entrevues. Le directeur de recherche conserve les données tout au long du projet de recherche sur son ordinateur privé auquel lui seul a accès. • Nous laissons nos coordonnées complètes aux répondants afin qu'ils soient en mesure de nous contacter pour une demande de consultation des données. • Les répondants peuvent décider de se retirer de notre projet de recherche avant, après ou lors de la tenue de l'entrevue. • Nous conservons les données jusqu'à l'obtention du diplôme de M. Sc. • Les données sont toujours transférées en mode complètement anonyme de manière électronique, sous forme encryptée ou en format papier. • Les résultats peuvent être envoyés sous forme de sommaire aux répondants qui le désirent.
La réduction des risques et inconvénients pour les individus	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations publiées ne permettent pas de retracer l'identité des répondants, ni celle des organisations. • Les organisations ne sont pas mises au courant de la participation des répondants à l'étude. • Les répondants conviennent du moment de l'entrevue selon la période que nous avons prévue à cet effet. • Les entrevues ont lieu dans des endroits calmes et choisis par les répondants.

Chapitre 4 : Résultats

La méthodologie que nous avons utilisée nous a permis de récolter des données empiriques pertinentes à notre étude. Nous avons procédé à l'analyse de ces données en nous servant de la méthodologie d'analyse présentée à la section 3.2. En ayant la transcription de chacune des entrevues, nous avons procédé à une analyse rigoureuse afin de définir la vision adoptée par les participants à notre étude et définir les facteurs d'influence qui les influençaient vers l'adoption de cette vision. Ce chapitre présente les résultats obtenus. La première section présente la vision de la gestion de projets TI de nos participants par rapport à ce qu'ils sont et ce qu'ils font. La deuxième section présente les facteurs d'influence qui semblent influencer le participant vers l'adoption de l'une ou l'autre de ces visions.

4.1 Les gestionnaires de projets TI et leur vision

Cette section présente les gestionnaires de projets TI ayant participé à nos entrevues ainsi que la vision qu'ils adoptent de la gestion de projets TI. À la lueur des données collectées, nous avons tout de suite rencontré un premier défi. Comme le voulait notre premier protocole d'analyse de données, il nous était difficile de placer les participants sur un continuum allant de la vision traditionnelle à la vision moderne. Il était facile de placer les participants démontrant des visions extrêmes, mais la situation était toutefois bien différente pour les participants qui adoptaient une vision plus nuancée. Nous avons aussi remarqué certaines incohérences à l'intérieur même des propos tenus par certains participants. La source de ces incohérences s'observait surtout entre les dimensions présentées dans notre étude appartenant à ce que le gestionnaire de projets TI est et celles appartenant à ce qu'il fait. Par exemple, certains participants percevaient leur rôle comme celui d'un facilitateur social alors qu'ils géraient leurs projets avec un très grand accent sur le suivi strict de mesures traditionnelles. Dans ce cas-ci, la vision du rôle

du gestionnaire de projets TI comme celui de facilitateur social correspond à la sous-dimension du rôle du gestionnaire de projets TI de la vision moderne alors que l'accent sur un suivi strict des métriques traditionnelles correspond à la sous-dimension contrôle de la vision traditionnelle. Ces incohérences compliquaient le travail d'analyse. Il devenait impératif d'analyser la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est indépendamment de la vision de ce qu'il fait. Nous avons ainsi analysé nos données selon deux continuums différents. Un continuum a servi à analyser ce que le participant est, c'est-à-dire sa vision de ce que constitue un projet ainsi que son rôle alors que l'autre a servi à analyser ce que le participant fait, c'est-à-dire l'implication des parties prenantes, la planification et le contrôle. Cela nous a permis de réaliser une analyse plus fine de la vision adoptée par nos participants. De plus, cela nous a offert de nouvelles pistes d'analyse en nous faisant constater des variations entre ce que le gestionnaire de projet TI est et ce qu'il fait. Nous avons ainsi analysé la vision du participant selon ce qu'il est et ce qu'il fait en regroupant les profils semblables selon les caractéristiques qu'ils avaient en commun.

4.1.1 Leur vision de ce que le gestionnaire de projet est

La première partie de notre analyse s'est concentré sur ce que le gestionnaire de projets TI est. Comme il a été vu à la section 2.1, cette dimension fait référence à la conception que le gestionnaire de projets TI a de la nature d'un projet et du rôle qu'il doit jouer pour gérer ses projets. Le tableau 4.1 présente la vision adoptée par chacun des participants à travers les sous-dimensions définissant ce que le gestionnaire de projets TI est.

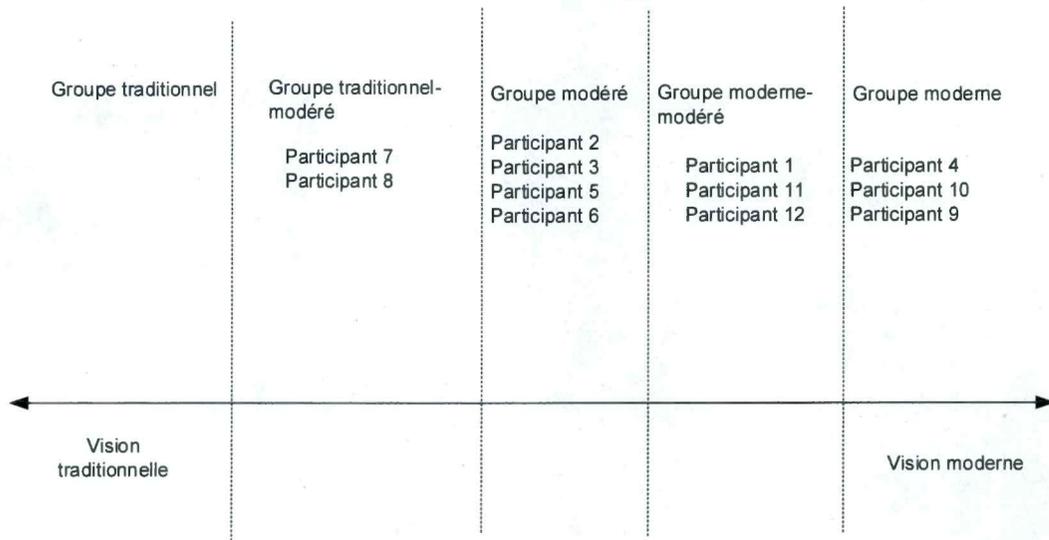
Tableau 4.1 Vision de ce que le gestionnaire de projets TI est

		Participants											
Sous-dimensions		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Projet		M+	M	M	M+	T	T	T+	T+	M+	M+	M	M+
Rôle du GP		M	T	T	M+	M	M	T	T	M+	M+	M	M

Légende
 T : Vision Traditionnelle
 M : Vision Moderne

La lettre dans le tableau démontre la vision qui est adoptée par le participant par rapport à la sous-dimension. Nous avons ajouté le « + » lorsqu'un participant démontrait une orientation particulièrement forte vers l'une ou l'autre des visions. En compilant les données du tableau 4.1, nous avons été en mesure de relever des caractéristiques communes entre nos participants. Cette analyse détaillée nous a permis de diviser nos participants en quatre groupes. L'émergence des groupes s'est faite en fonction de la vision de chacun des participants par rapport aux sous-dimensions telles que présentées au tableau 4.1.

Figure 4.1 Vision de ce que le gestionnaire de projets TI est – Les groupes



Au total, deux participants à notre étude semblent adopter une vision qui tend davantage vers une vision traditionnelle-moderée tandis que six participants semblent adopter une vision qui tend plus vers une vision moderne ou moderne-moderée. Quatre participants semblent avoir une position beaucoup plus nuancée. De façon générale, la majorité des candidats semblent tendre davantage vers une vision moderne.

Chacun des groupes possède des caractéristiques qui lui sont propres. Les groupes moderne-moderé et moderne correspondent à une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est. Les participants du groupe modéré adoptent une vision beaucoup plus nuancée à mi-chemin entre la vision traditionnelle et la vision moderne. Le groupe traditionnel-moderé correspond à une vision plus traditionnelle de la gestion de projets TI. Aucun participant n'a été associé au groupe traditionnel. Les participants de ce groupe adopteraient une vision traditionnelle pure qui n'a pas été observée chez nos répondants. La section suivante présente les quatre groupes que nous avons identifiés ayant des visions différentes de ce que le gestionnaire de projets TI est.

Groupe traditionnel-moderé

Le groupe traditionnel-moderé possède une vision traditionnelle de la gestion de projets TI. Les participants du groupe traditionnel-moderé se démarquent d'abord par une vision très rationnelle et générique de la gestion de projets TI. Durant les entrevues, les participants de ce groupe ont présenté le projet comme un enchaînement logique de phases à l'intérieur desquelles des activités précises sont définies. Selon eux, le projet est donc très linéaire. Dans un tel contexte, le gestionnaire de projets TI semble être le responsable de la bonne exécution de cette succession de phases afin de respecter les contraintes et spécifications initiales associées au projet. Tel qu'expliqué par le participant 8, « une des jobs principales du chef de projet; c'est de mener à

bien le projet, s'assurer que le projet soit mené à bien en fonction des coûts, en fonction du calendrier, en fonction du travail qui est à faire » (Participant 8, page 9). Les participants de ce groupe soulignent aussi l'importance de comprendre les relations sociales à l'intérieur d'un projet. Cela semble être fait dans l'optique de mieux comprendre les ressources humaines impliquées dans le projet afin de s'assurer d'assigner les bonnes tâches aux bons individus ayant les compétences nécessaires afin d'assurer le succès de la tâche en question. Pour le groupe traditionnel-moderé, les ressources humaines semblent donc être une contrainte de plus au projet dont il faut tenir compte afin de s'assurer que le projet respecte les spécifications initiales à l'intérieur de l'échéancier et du budget définis en début de projet. Cette reconnaissance de l'importance des relations sociales dans la gestion d'un projet TI mène le groupe vers une vision plus nuancée qu'une vision uniquement traditionnelle de ce que le gestionnaire de projets TI est. On considère donc que leur vision est plus modérée comparativement à une vision strictement traditionnelle.

Groupe modéré

Le groupe modéré présente une vision plus nuancée de ce que le gestionnaire de projets TI est. Cette vision se situe à mi-chemin sur le continuum entre la vision traditionnelle et la vision moderne. Comme pour le groupe traditionnel-moderé, les participants faisant partie du groupe modéré semblent avoir une vision très rationnelle et linéaire d'un projet TI. Ils considèrent donc le projet comme étant une succession d'étapes s'effectuant dans un ordre prédéfini. Les participants de ce groupe semblent aussi considérer être des experts du côté TI et de la gestion de projets TI. Ils semblent faire une nette distinction entre l'accomplissement des objectifs TI ainsi que l'accomplissement des objectifs d'affaires. Ils considèrent ainsi que les objectifs d'affaires ont déjà été définis et que leur mandat se limite à l'atteinte des objectifs TI. En voulant atteindre les objectifs TI, le groupe modéré démontre un certain intérêt pour

la création de valeur pour l'organisation. D'ailleurs, la plupart des participants du groupe modéré ont mentionné vouloir amener des bénéfices organisationnels pour l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Cette atteinte de bénéfices organisationnels semble donc s'effectuer à travers l'atteinte des objectifs TI. De ce fait, le groupe modéré se distingue du groupe traditionnel-modéré qui perçoit le gestionnaire de projets TI comme l'exécutant d'un mandat et où son mandat se limite à respecter les contraintes du projet. Le groupe modéré se distingue aussi du groupe traditionnel-modéré en ayant une approche beaucoup plus orientée vers les relations sociales. En effet, ces gestionnaires de projets TI semblent davantage chercher à interagir avec les gens et à comprendre les individus à travers l'organisation. Selon eux, « la relation un à un, parler aux gens, des fois, de quelque chose qui n'a même pas rapport avec le projet, c'est tellement important » (Participant 2, page 5). Ils peuvent ensuite utiliser les relations sociales qu'ils ont développées afin de faire avancer le projet. Ainsi, bien que les membres de ce groupe aient une vision linéaire et rationnelle de ce que représente un projet, ils semblent aussi vouloir développer une compréhension des processus sociaux et semblent s'intéresser aux impacts du projet une fois qu'il est terminé. Cette dualité entre des éléments de la vision traditionnelle et de la vision moderne amène les participants du groupe modéré à avoir une position neutre à mi-chemin entre la vision traditionnelle et la vision moderne.

Groupe moderne-modéré

Le groupe moderne-modéré présente une vision de la gestion de projets TI qui tend beaucoup plus vers une vision moderne de la gestion de projets TI que les groupes présentés précédemment. Les participants de ce groupe semblent toutefois avoir eux aussi une vision linéaire et générique de la gestion de projets TI. En effet, à travers les entrevues, les participants expliquent qu'un projet doit avoir un début et une fin et qu'il est nécessaire de suivre les étapes d'un projet dans son contexte. Malgré le caractère générique

supposé de la gestion de projets TI, le groupe moderne-modéré considère qu'il faut adapter la gestion de projet en fonction du contexte du projet et/ou de l'organisation. Ce constat semble indiquer que le groupe moderne modéré perçoit le projet comme étant une entité beaucoup plus hétérogène et complexe. Cela amène donc les gestionnaires de projets TI du groupe moderne-modéré à adopter une vision davantage orientée vers une vision moderne que les groupes présentés précédemment. Ensuite, le groupe moderne-modéré semble avoir une vision beaucoup plus sociale de ce que représente le projet et du rôle du gestionnaire de projets TI. Pour eux, « l'informatique, c'est le sujet, ce n'est pas ça qui se passe. Ce qui se passe, c'est que tu as des gens qui parlent, tu as des gens qui font, tu as des gens qui vérifient. Pour moi, c'est des gens » (Participant 12, page 11). De ce fait, le groupe moderne-modéré cherche à « aller chercher les styles sociaux des gens, puis de voir ce qui les drive; aller chercher le meilleur des gens » (Participant 11, page 6). Le groupe moderne-modéré cherche ainsi davantage à comprendre les individus impliqués dans le projet afin de mieux les mobiliser et plus facilement les rallier au projet. Avec l'accent porté sur la vision du projet comme un processus social, les participants du groupe moderne-modéré considèrent que le gestionnaire de projets TI prend un rôle d'expert social afin de mobiliser les individus. Ainsi, en adaptant des méthodologies génériques à leur contexte et en devenant un expert social, le groupe moderne-modéré adopte une vision qui tend davantage vers la vision moderne.

Groupe moderne

Tout à la droite du continuum, on retrouve le groupe moderne. Ce groupe est caractérisé par une très forte orientation vers une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est. Selon eux, le projet est un concept irrationnel qui ne suit pas un chemin prédéfini. Selon les participants membres de ce groupe, c'est l'irrationalité et la complexité des relations sociales qui mènent le projet à être imprévisible. Devant cette complexité sociale, les participants

du groupe moderne doivent donc prendre un rôle de facilitateur social où ils doivent faciliter l'interaction entre les diverses parties prenantes afin d'assurer la collaboration entre les individus et le partage des opinions. Le gestionnaire de projets TI semble ainsi prendre un rôle beaucoup plus politique et détaché de l'application des méthodologies. Selon le groupe moderne, la gestion d'un projet « c'est juste de la politique et un gestionnaire de projet devrait passer minimum 80 % de son temps à parler » (Participant 4, page 10). Ils cherchent donc à influencer et à rechercher les consensus plutôt que de diriger et s'en tenir strictement à l'assignation et à la gestion des ressources. En plaçant un aussi grand accent sur les relations humaines, le gestionnaire de projets TI est aussi amené à jouer le rôle de protecteur de l'équipe. Dans leurs relations, ces gestionnaires de projets TI semblent instaurer un climat de confiance à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe. Les participants du groupe moderne semblent s'élever du niveau du projet en ayant aussi une très forte orientation vers la création de valeur. Pour eux, il faut que le projet fasse évoluer la compagnie et ils veulent participer à cette création de valeur. En allouant autant d'importance aux relations sociales et à la compréhension des processus sociaux, le groupe moderne est considéré comme le groupe qui adopte la vision la plus moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est.

4.1.2 Leur vision de ce que le gestionnaire de projet fait

Cette section présente la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI concernant ce qu'il fait. Cette dimension est orientée vers les pratiques de gestion du gestionnaire de projets TI. Cela correspond aux pratiques qu'il emploie afin d'impliquer les parties prenantes, faire la planification et assurer le contrôle du projet. Le tableau 4.2 présente, pour chacun des participants, sa vision de ce qu'il fait en fonction des différentes sous-dimensions. Le tableau 4.2 peut être interprété de la même manière que le tableau 4.1.

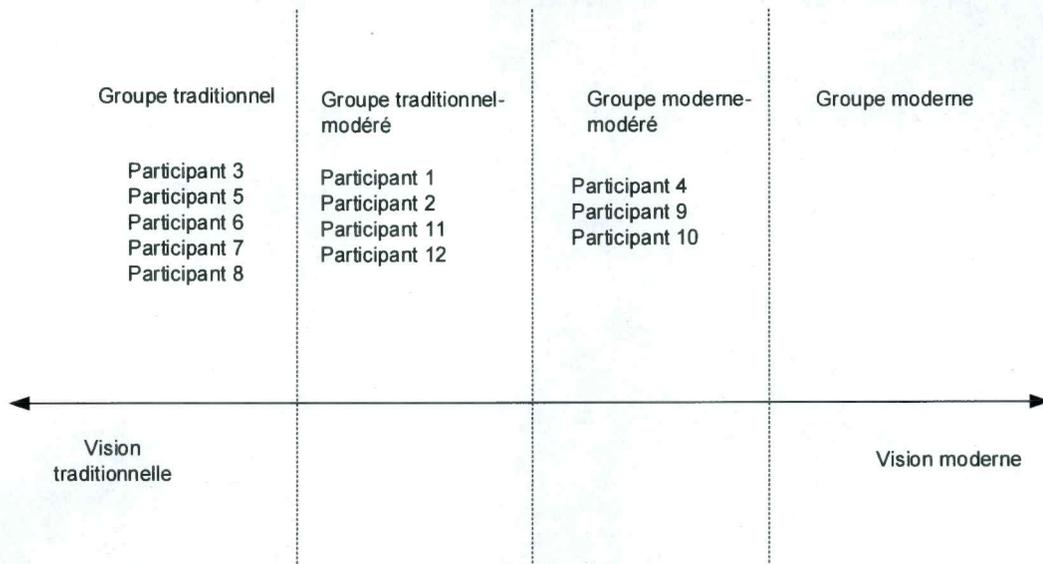
Tableau 4.2. Vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait

Participants												
Sous-dimensions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Parties prenantes	T	T	T	T	T	T	T+	T+	M	M	T	M
Planification	M	M	T	M	T	T	T	T	M+	T	M	T
Contrôle	T	T	T+	M+	T+	T+	T	T	T	M	T	T

Légende
 T : Vision Traditionnelle
 M : Vision Moderne

L'analyse des propos tenus par chacun des répondants, telle que démontrée dans le tableau précédent, nous a permis d'identifier trois différents groupes. Les groupes sont identifiés à la figure 4.2.

Figure 4.2. Vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait – Les groupes



En observant la figure 4.2, nous pouvons constater une certaine orientation vers la vision traditionnelle. La majorité des participants ont en effet démontré une vision beaucoup plus traditionnelle que moderne de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Au total, neuf participants ont une vision traditionnelle de ce que le gestionnaire de projets TI fait alors que trois participants ont une vision davantage orientée vers la vision moderne. Les

différents groupes présentent des caractéristiques qui leur sont propres. Le groupe traditionnel présente une vision très traditionnelle de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Le groupe traditionnel-moderé présente une vision plus nuancée, mais qui démontre tout de même une orientation vers une vision traditionnelle. Le groupe moderne-moderé est le seul groupe qui tend vers une vision plus moderne de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Aucun participant n'a été associé au groupe moderne. Ce groupe représente une vision moderne pure qui n'a pas été observée chez les participants de notre étude. Avant de passer à l'analyse des facteurs d'influence, il est important de comprendre les caractéristiques associées aux différents groupes. La section suivante amorce la présentation de ces groupes adoptant une vision différente de ce que le gestionnaire de projets TI fait.

Groupe traditionnel

Le groupe traditionnel adopte une vision très traditionnelle de ce que fait le gestionnaire de projets TI. À travers les données, nous avons observé que les participants qui font partie du groupe traditionnel impliquaient les ressources de manière très structurée où chacun a des tâches définies et où la gestion des parties prenantes est parfois déléguée à des représentants. Le gestionnaire de projets TI devient alors davantage responsable de la sélection et de l'assignation des ressources. Aux yeux de ce groupe, le gestionnaire de projets TI est un expert de la sélection des ressources. Selon eux, « c'est un travail intellectuel souvent. Donc, il faut que tu gères tes ressources adéquatement. Il faut que tu choisisses les bonnes ressources qui ont les bonnes qualifications puis qui font le bon travail selon le calendrier des travaux » (Participant 8, page 8). L'implication des parties prenantes semble ainsi être limitée et semble se restreindre aux qualifications qu'ils ont pour effectuer un travail précis et encadré. Les participants du groupe traditionnel allouent aussi beaucoup d'importance à la planification. Cette planification semble s'effectuer via une multitude d'outils et d'analyses afin de planifier et

anticiper le plus précisément possible le déroulement du projet. Selon le groupe traditionnel, « si tu ne fais pas de plan de projet, comment tu peux dire comment ça va te coûter, puis quand est-ce que tu vas le livrer? C'est vraiment : tu tires du gun dans les airs, puis tu es peu crédible dans ton approche » (Participant 6, page 14). Le groupe traditionnel semble donc nécessiter un plan afin de faciliter la bonne exécution du projet et obtenir une certaine crédibilité auprès des parties prenantes. Elle semble donc nécessaire afin d'assurer l'éventuel suivi du projet. Les participants semblent baser cette planification sur une analyse des besoins d'affaires, leur permettant d'estimer le plus précisément le déroulement du projet. Cette estimation devient ainsi la base de référence afin d'évaluer l'avancement du projet. Parallèlement à cet accent mis sur la planification, les participants du groupe traditionnel accordent aussi une très grande importance au contrôle. Les participants du groupe traditionnel semblent vouloir limiter les changements et restreindre les déviations par rapport au plan établi. Selon eux, « une demande de changement pour aller chercher du budget supplémentaire, ce n'est pas nécessairement ce que tu cherches à faire comme chargé de projet » (Participant 6, page 10). En somme, les gestionnaires de projets TI membres du groupe traditionnel impliquent les parties prenantes de manière rationnelle. Ils accordent aussi beaucoup d'importance à la planification et au suivi des déviations de ce plan à l'aide de mécanismes de contrôle traditionnels.

Groupe traditionnel-moderé

Le groupe traditionnel-moderé semble adopter une vision plus nuancée que le groupe traditionnel. Pour ce qui est de l'implication des parties prenantes, le groupe traditionnel-moderé semble garder une très forte orientation vers une implication très rationnelle et encadrée des parties prenante où le rôle de chacune des parties prenantes est limité et défini. On semble encore une fois faire appel à des représentants qui représentent des groupes de parties prenantes comme pour le groupe traditionnel. Au niveau de la planification,

les participants du groupe traditionnel-modéré allouent aussi une très grande importance à la planification. Encore une fois, les participants de ce groupe semblent considérer que les objectifs d'affaires sont bien définis. Les efforts entrepris pour les remettre en question semblent être davantage orientés vers des précisions affectant la faisabilité technique. Bien que les participants du groupe moderne-modéré démontrent une tendance vers la vision traditionnelle, ils semblent aussi être orientés vers une redéfinition et une évolution dans la planification qui s'apparentent un peu plus à la vision moderne. Ils gèrent ainsi les membres de leur équipe en les préparant à une évolution de la planification initiale : « *[en parlant du plan à son équipe]* Ne l'apprenez pas par cœur parce que ce n'est pas pantoute comme ça que ça va se passer » (Participant 11, page 12). De ce fait, le groupe traditionnel-modéré alloue toujours autant d'importance au plan que dans le cas du groupe traditionnel. Toutefois, les participants de ce groupe considèrent que le plan va être amené à évoluer au fur et à mesure que le projet progresse. Cette notion de progression montre que ces individus adoptent une vision plus nuancée et plus orientée vers une vision moderne que le groupe traditionnel. Pour ce qui est du contrôle, les participants du groupe traditionnel-modéré sont eux aussi très orientés vers le respect des contraintes de temps et de coût d'un projet. Un participant souligne : « Pour moi, repousser une date de projet, c'est comme contre ma... J'aime pas ça ne pas être clair, de ne pas faire ce qu'on a dit. J'aime ça faire dans le temps, puis dans les coûts » (Participant 2, page 10). Comme présenté précédemment, les participants du groupe traditionnel-modéré s'attendent à ce que le projet et le plan évoluent au fil du temps. Ils veulent toutefois s'assurer de respecter les contraintes initiales du projet à tout prix malgré les changements qui peuvent arriver. En somme, les participants du groupe traditionnel-modéré semble adopter une vision semblable au groupe traditionnel, mais leur vision est plus nuancée. Toutefois, en considérant que la planification doit évoluer au fur et à mesure que le projet progresse, ils semblent se détacher d'une vision strictement traditionnelle telle que présentée par le groupe traditionnel.

Groupe moderne-moderé

Le groupe moderne-moderé correspond au dernier groupe de participants sur le continuum de la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Le groupe moderne-moderé cherche encore une fois à impliquer les parties prenantes de manière structurée et via des représentants. Toutefois, les participants de ce groupe impliquent les parties prenantes de manière moins structurée que les groupes précédents. En effet, le groupe moderne-moderé semble chercher davantage à impliquer des parties prenantes étant plus critiques qui peuvent amener une plus-value au projet. Ces individus pourront ainsi remettre en question le projet et s'assurer de la valeur du projet pour l'organisation. Les participants de ce groupe cherchent donc à remettre en question les objectifs d'affaires et à s'assurer de suivre leur évolution tout au long du projet. Puisque les objectifs d'affaires peuvent être amenés à évoluer, la planification peut elle aussi être amenée à évoluer. Les participants du groupe moderne-moderé donnent très peu d'importance à la planification formelle. Selon eux, « le plan de projet, c'est le fun, j'en fais un, c'est cute, c'est le fun à montrer dans les steering committee, mais tu le montres dans un steering, tu le mets à jour 15 minutes avant, tu le montres, puis le reste de ton temps, c'est vraiment de travailler sur le terrain » (Participant 9, page 5). Pour eux, le plan de projet semble donc être davantage fait pour présenter l'évolution à la haute direction plutôt qu'être un réel outil de suivi dans le projet. De ce fait, les gestionnaires de projets TI, membres du groupe moderne-moderé, critiquent beaucoup les mécanismes de planification et de contrôle traditionnels.

J'ai déjà rencontré, il n'y a pas longtemps, un gestionnaire de projet, je pense qu'il avait 25 ans d'expérience, le gars. Il m'écrabouille, au niveau de l'expérience. Et le gars avait un incroyable Gantt chart qui t'expliquait en détail pourquoi le projet allait mal. Écoute, tu voyais tout. Tu voyais que les métriques allaient mal. C'était clair, le projet allait mal. Tous les détails étaient là. Mais au

final, je n'en ai rien à cirer, moi? Ce que je veux, c'est que ça marche.
(Participant 4, Page 10).

Les participants de ce groupe sont plutôt orientés vers des mécanismes de contrôle plus modernes tels que la gestion de l'évolution de l'envergure et le contrôle autorégulé par les équipes. De cette manière, ils s'accordent avec le caractère imprévisible des projets. En somme, le groupe moderne-moderé tend davantage vers une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI fait. En effet, malgré une implication des parties prenantes qui reste relativement organisée, l'importance de la vision progressiste par rapport à l'évolution du plan et des objectifs d'affaires amène ce groupe à tendre plutôt vers une vision moderne.

4.1.3 Synthèse

Une première analyse de nos données nous a tout de suite pointé vers la nécessité de comprendre les visions et de distinguer ce que le gestionnaire de projets TI est de ce qu'il fait. Cette différence entre ce que le gestionnaire de projets TI est et ce qu'il fait est un résultat inattendu. Ainsi, nous avons observé différents groupes adoptant des visions différentes de ce que le gestionnaire de projets TI est et ce que le gestionnaire de projets TI fait. Pour ce qui est de la vision adoptée de ce que le gestionnaire est, nous avons identifié quatre différents groupes à travers les propos tenus par nos participants : le groupe traditionnel-moderé, le groupe moderé, le groupe moderne-moderé et le groupe moderne. Concernant la vision adoptée de ce que le gestionnaire de projets TI fait, nous avons pu identifier trois groupes en fonction des propos tenus par les participants : le groupe traditionnel, le groupe traditionnel-moderé et le groupe moderne-moderé.

En somme, les différents répondants semblent adopter des visions différentes de ce que le gestionnaire de projets TI est et fait. Selon les propos tenus par

les participants, les variations entre les visions adoptées semblent être causées par divers facteurs d'influence.

4.2 Les facteurs d'influence du gestionnaire de projets TI

La définition et l'analyse de nos différents groupes nous ont permis de dresser un portrait de nos participants. De façon générale, nous avons ainsi été en mesure d'observer une très grande variation entre ce que le gestionnaire de projets TI est et ce qu'il fait. Cette variation peut être associée à l'apport des facteurs d'influence. La présente section cherche à comprendre ces différents facteurs d'influence. Nous allons d'abord présenter les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI est, pour ensuite présenter les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait. L'analyse est faite en fonction des groupes définis aux sections 4.1.1 et 4.1.2 afin d'observer si certains facteurs pourraient davantage influencer vers l'adoption d'une vision traditionnelle ou d'une vision moderne.

4.2.1 Les facteurs influençant la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est

Cette section présente les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI est, c'est-à-dire sa définition de ce que représente un projet et son rôle dans la gestion du projet. Le tableau 4.3 présente le tableau synthèse des différents facteurs d'influence qui, selon nos données, semblent avoir un effet sur la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est des participants de notre étude. Ces facteurs d'influence correspondent à ceux qui avaient été définis dans notre revue de la littérature. Il s'agit des facteurs d'influence présentés dans notre cadre conceptuel présenté à la figure 2.1.

Tableau 4.3. Les facteurs d'influence de la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est

Groupes	Traditionnel -modéré		Modéré				Moderne-modéré			Moderne		
	7	8	2	3	5	6	1	11	12	4	9	10
Participants												
Valeurs et personnalité	IT	IT	IM	IM	IM	IM		IM	DM	IM	DM	IM
Parcours académique												
Parcours professionnel												
Expérience												
Envergure du projet		IT	IM	DT					IM			
Complexité du projet												
Culture organisationnelle							DM			DM		
Structure de gouvernance			IT	DT	DT	DT				IM	IM	IM
Meilleures pratiques	IT		DT			DT		DT				
Autoformation					IM		IM			IM	DM	IM
Relation contractuelle	DT	IT	IT				IT	IT	IM			

Légende

I : Effet Indirect T : Vision Traditionnelle
D : Effet Direct M : Vision Moderne

Tel qu'expliqué à la section 3.2, nous avons analysé en détail les propos de chacun des répondants afin d'identifier lorsqu'un facteur d'influence semblait jouer un rôle et si cette influence était directe ou indirecte. De plus, nous avons identifié si ce facteur d'influence semblait influencer le gestionnaire de projets TI vers une vision traditionnelle ou une vision moderne. Cela a été fait suite à la présence de facteurs influençant la vision du gestionnaire de projets TI de façons contradictoires. Par exemple, un participant pouvait être influencé vers une vision moderne de ce qu'il est grâce à sa personnalité sociale. Ce même participant pouvait aussi être influencé vers une vision traditionnelle à cause de la présence d'une structure de gouvernance rigide dans l'organisation où il travaille. À travers la vision globale adoptée par les participants du groupe, nous avons été en mesure d'identifier quel facteur semblait avoir le plus d'influence. Les participants ont aussi été regroupés par groupes tels qu'ils ont été définis à la section 4.1. Cela nous a permis d'analyser si certains facteurs semblaient avoir une influence sur la vision adoptée de tous les participants d'un même groupe. L'ensemble de l'analyse faite pour chacun des répondants se retrouve dans le tableau 4.3. L'analyse des données nous a amené à devoir séparer le parcours professionnel du parcours académique. En effet, nous avons observé à travers les résultats que ces facteurs d'influence pouvaient influencer de manière différentes le gestionnaire de

projets TI. Cela explique pourquoi ces facteurs sont présentés séparément au tableau 4.3. À la suite de l'analyse de ces facteurs et malgré leur présence certaine, nous avons aussi observé qu'il était difficile d'identifier l'influence de ces facteurs étant donné leur complexité. L'analyse des résultats a aussi permis de déceler deux nouveaux facteurs d'influence : l'autoformation et la relation contractuelle. Ces deux facteurs seront discutés dans les sections sur les groupes qu'ils semblent influencer.

Groupe traditionnel-modéré

L'analyse des facteurs d'influence du groupe traditionnel-modéré nous a permis de déceler plusieurs facteurs d'influence. On y a ainsi identifié l'influence des valeurs et de la personnalité du gestionnaire de projets TI, de l'envergure des projets gérés, de l'adoption des meilleures pratiques et de la relation contractuelle. À travers ces facteurs, deux facteurs ont semblé être plus importants, c'est-à-dire des facteurs qui étaient présents chez plus que la moitié des répondants.

Le premier facteur d'influence du groupe traditionnel-modéré est les valeurs et la personnalité. Les participants de ce groupe semblaient avoir une personnalité orientée vers la vision traditionnelle. En effet, une des questions du guide d'entrevue menait le participant vers un exercice d'introspection afin de l'amener à définir quel était son principal trait de personnalité faisant de lui un bon gestionnaire de projets TI. Les participants de ce groupe ont répondu « être bien organisé » (Participant 7, page 29) ou « être rigoureux » (Participant 8, page 21). Les réponses des participants semblent être davantage orientées vers une vision traditionnelle de la gestion de projets TI. Des traits de personnalité tels que la rigueur et l'organisation semblent être davantage en adéquation avec une vision rationnelle, procédurale et prévisible de la gestion de projets TI. Avec ces traits de personnalité, on peut s'attendre à ce que le gestionnaire de projets TI fasse tout en son pouvoir afin

de garder le projet structuré et bien organisé. L'adoption d'une vision traditionnelle devient alors très cohérente avec la personnalité du gestionnaire de projets TI.

Le deuxième facteur d'influence du groupe traditionnel-moderé est la relation contractuelle. Il s'agit d'un facteur organisationnel qui n'a pas été relevé dans la littérature. La relation contractuelle semble avoir un effet sur les participants du groupe traditionnel-moderé. Les participants du groupe traditionnel-moderé sont tous les deux dans des organisations ayant une relation contractuelle avec un client. Le participant 7 travaille présentement dans une entreprise fournissant des technologies et le participant 8 travaille dans une grande entreprise de consultation. De ce fait, les deux participants sont amenés à travailler dans des contextes très encadrés. Un des participants du groupe souligne l'existence « d'un contrat qui définit tous les requis du client, toutes les demandes du client, et avec un emploi du temps, un plan du projet » (Participant 7, page 3). Ce contrat semble contraindre les participants à faire ce qui est demandé selon les clauses et les contraintes du projet dressées dans le contrat. Cela semble donc mener les participants de ce groupe à percevoir leur rôle comme celui d'un exécutant dans des projets où les objectifs sont bien définis. De par leur relation contractuelle bien définie, le mandat du participant est alors de s'assurer de la livraison du projet.

L'encadrement lié à la relation contractuelle et la personnalité du gestionnaire de projets TI orientée vers la rigueur et la discipline semblent l'amener vers l'adoption d'une vision plus traditionnelle de ce qu'il est.

Groupe modéré

Pour ce qui du groupe modéré, nous avons pu observer plusieurs facteurs d'influence. En effet, nous avons décelé l'influence des valeurs et de la personnalité du gestionnaire de projets TI, de l'envergure des projets gérés, de la structure de gouvernance, de l'adoption des meilleures pratiques, de l'autoformation et de la relation contractuelle. Deux de ces facteurs semblent se démarquer et sont discutés ici.

Le premier facteur d'influence du groupe modéré est les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI. Comme il a été vu précédemment le groupe modéré semble accorder davantage d'importance aux relations humaines et sociales. Selon un des participant du groupe modéré, cela semble émaner de sa personnalité : « Moi, je suis rassembleur. Tu vas me mettre dans un restaurant, puis les gens qui me connaissent vont venir me voir tout de suite, puis ceux qui ne me connaissent pas vont venir pareil parce qu'ils voient les autres arriver » (Participant 3, page 20). Les participants du groupe semblent avoir des traits de personnalité les amenant à jouer un rôle beaucoup plus social. De par leur personnalité, les gestionnaires de projet du groupe modéré semblent avoir des habiletés sociales les amenant à prendre un rôle davantage orienté vers les relations sociales. Certains utilisent les relations sociales afin de rallier les gens vers les objectifs du projet. D'autres sont davantage orientés vers le développement de relations informelles avec les individus en utilisant l'humour, par exemple, dans le but de créer une meilleure atmosphère de travail. Ces comportements nécessitent une personnalité davantage sociale.

Le deuxième facteur d'influence du groupe modéré est la gouvernance des projets. En effet, les participants de ce groupe semblent subir l'influence d'une gouvernance très rigide et stricte. Malgré une vision plus sociale, les participants de ce groupe utilisent beaucoup des termes comme « phases de

projet » ou « *milestones* », qui démontrent une certaine vision linéaire de la gestion de projets TI. Cela semble être influencé par le fait qu'ils évoluent dans des grandes organisations très structurées ayant un, ou parfois plusieurs, bureaux de projet. Ces bureaux de projets régulent et assurent le suivi de méthodologies strictes en gestion de projets. Chacun de ces participants gère des projets dans des organisations très encadrées et structurées préférant, à travers l'imposition de leur méthodologie, une vision linéaire et rationnelle des projets. De ce fait, la structure de gouvernance semble dicter une vision traditionnelle au détriment des valeurs et de la personnalité du gestionnaire de projets TI qui s'apparentent davantage à une vision moderne de la gestion de projets TI.

En somme, les valeurs et la personnalité des participants du groupe modéré semblent les amener à avoir une vision plus moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est. Toutefois, l'influence de la structure de gouvernance semble avoir un effet contraire et les ramener vers une vision traditionnelle, l'amenant ainsi à adopter une vision plus neutre à mi-chemin entre la vision traditionnelle et la vision moderne.

Groupe moderne-modéré

Le groupe moderne-modéré semble subir l'influence de quelques facteurs d'influence. Certes, on y décèle l'influence des valeurs et de la personnalité du gestionnaire de projets TI, de l'envergure des projets gérés, de la culture organisationnelle, des meilleures pratiques, de l'autoformation et de la relation contractuelle. À travers ces facteurs d'influence, deux facteurs semblaient avoir plus d'importance.

Le premier parmi ces deux facteurs du groupe moderne-modéré correspond à la valeur et à la personnalité du gestionnaire de projets TI. Les individus membres de ce groupe semblent avoir une très forte personnalité sociale.

Selon eux, « la gestion de projet, c'est d'abord et avant tout de l'interaction entre les gens, puis aller chercher le meilleur des gens » (Participant 11, page 5). Comme pour le groupe modéré, cette orientation vers les relations sociales nécessite une personnalité plutôt extravertie et ouverte. Les participants de ce groupe ne cherchent pas seulement à interagir avec les gens pour les rallier. Les participants de ce groupe interagissent avec les gens car selon eux il est nécessaire de les impliquer afin de comprendre leurs perceptions. Ils cherchent donc à comprendre les styles sociaux des individus à travers le projet afin de s'assurer de bien comprendre les individus et ce qui les motivent et mobilisent. Cela nécessite de très fortes habiletés sociales afin d'être en mesure de communiquer avec les gens de la sorte. Il semble donc probable que les traits de personnalité du gestionnaire de projets TI l'influencent à adopter une vision plus moderne.

Le deuxième facteur d'influence est la relation contractuelle. Bien que les participants du groupe moderne-modéré démontrent une personnalité très sociale, l'analyse de nos résultats nous amènent à remarquer qu'ils perçoivent tout de même que les projets TI ont une certaine linéarité, s'apparentant ainsi à la vision traditionnelle. Cette vision linéaire semble être influencée par la relation contractuelle du gestionnaire de projets TI par rapport à l'organisation où se fait le projet. En effet, les participants du groupe moderne-modéré sont tous des consultants. De ce fait, même si leur personnalité semble les amener à accorder une importance aux relations sociales, leur mandat est prescrit et encadré par un contrat. De cette façon, une approche linéaire et méthodique semble être nécessaire afin d'assurer le respect du contrat, le suivi du projet et la bonne relation avec le client. Cela peut expliquer pourquoi les gestionnaires de projet de ce groupe ont une vision linéaire de la gestion de projets TI. La relation contractuelle semble donc orienter le gestionnaire de projets TI vers une vision traditionnelle.

Le groupe moderne-moderé semble être influencé principalement par deux facteurs d'influence contradictoires. D'une part, la personnalité des participants semblent amener ces individus à adopter une vision moderne. D'autre part, la relation contractuelle encadrant leur mandat semble les nuancer leur position en les amenant davantage vers la vision traditionnelle.

Groupe moderne

Le groupe moderne est influencé lui aussi par divers facteurs d'influence. À travers l'analyse des facteurs d'influence, nous avons identifié les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI, la culture organisationnelle, la structure de gouvernance ainsi que l'autoformation. À travers ces facteurs, trois facteurs semblent être plus importants et sont discutés ici.

Le premier facteur d'influence du groupe moderne correspond à l'autoformation. Les participants de ce groupe ont dit avoir une bonne connaissance de la littérature en gestion de projets TI et être à l'affût des dernières tendances. Ces participants ont dit avoir suivi beaucoup de formations et s'être eux-mêmes formés. Un des participants nous a dit : « Je lis environ 50 livres de gestion par année; à peu près un par semaine. Je me tiens vraiment au courant » (Participant 4, page 7). Les participants de ce groupe démontrent donc une forte orientation vers l'autoformation. Cela semble les amener à prendre connaissance et à comprendre les enjeux récents de la gestion de projets TI. En étant au courant des dernières tendances en gestion de projets TI, les participants du groupe moderne semblent développer une vision beaucoup plus sociale et hétérogène de ce que représente un projet. Cela semble cohérent avec l'évolution de la littérature en gestion de projets TI telle que présentée plus tôt dans ce mémoire. Le suivi de formation à l'externe semble donc amener le gestionnaire de projets TI vers une vision moderne de la gestion de projets TI.

Le deuxième facteur d'influence du groupe moderne est les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI. Les individus faisant partie du groupe moderne pensent qu'il est important d'être à l'écoute des gens et de leur équipe. Les gens doivent être en mesure de facilement entrer en communication avec le gestionnaire de projet.

Je pense que je suis quelqu'un de quand même assez sociable : c'est facile pour moi d'établir des liens avec d'autres. Ça, c'est quelque chose d'important, parce qu'en fin de compte, ce qui importe souvent, c'est que les gens aient envie de discuter avec quelqu'un. Si tu n'as pas envie d'aller parler au chef de projet, shit que ça va mal (Participant 9, page 18).

Dans cet exemple, le participant souligne directement l'importance d'avoir une personnalité sociale afin de plus facilement interagir avec les parties prenantes. Évidemment, afin d'allouer autant d'importance aux individus impliqués dans le projet et aux interactions sociales, il est nécessaire d'avoir une personnalité très sociale et ouverte vers les autres. La personnalité des participants de ce groupe semble donc les pousser vers une vision moderne de la gestion de projets TI.

Le troisième facteur d'influence du groupe moderne est la structure de gouvernance des projets TI. Tous les participants du groupe moderne évoluaient dans des organisations caractérisées par l'absence de PMO ou de structure de gouvernance rigide leur imposant des façons de faire. En n'étant pas obligés de suivre une méthodologie standardisée, le gestionnaire de projets TI semble avoir la liberté d'exprimer ses valeurs et sa personnalité. Aussi, les gestionnaires de projets TI faisant partie du groupe moderne semblaient tous allouer beaucoup d'importance aux méthodologies agiles. Sans la présence d'un mode de gouvernance rigide, le gestionnaire de projets TI peut employer la méthodologie de son choix. En ayant une structure d'encadrement plus flexible, le gestionnaire de projets TI peut aussi plus

facilement interagir avec les parties prenantes, ce qui facilite son rôle de facilitateur social.

En somme, le groupe moderne semble être influencé par divers facteurs d'influence. L'autoformation semble amener le gestionnaire de projet à comprendre les enjeux actuels de la gestion de projet. Sa personnalité sociale et ouverte semble aussi l'amener vers une vision moderne. Finalement, l'absence de structure de gouvernance rigide semble donner une certaine latitude au gestionnaire de projet, l'amenant ainsi vers une vision moderne.

4.2.2 Les facteurs influençant la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait

Tableau 4.4. Les facteurs d'influence sur la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait

Groupes	Traditionnel					Traditionnel-modéré				Moderne-modéré		
	3	5	6	7	8	1	2	11	12	4	9	10
Participants							IM				DM	
Valeurs et personnalité												
Parcours académique												
Parcours professionnel												
Expérience												
Envergure du projet	DT	DT	IT	DT	DT		DT			IM		
Complexité du projet												
Culture organisationnelle	IT	IT	IT	IT	IT				IT	DT	IM	
Structure de gouvernance	DT	DT	DT	DT	DT	DT		IT	IT	IM		IM
Meilleures pratiques	DT	DT				DT	IT	DT	DT			
Autoformation						IM						
Relation contractuelle				DT	DT	DT	DT	DT	IT		IT	

Légende

I : Effet Indirect T : Vision Traditionnelle
D : Effet Direct M : Vision Moderne

L'analyse de la vision de ce que le gestionnaire fait nous a permis de relever certains facteurs d'influence qui semblaient influencer la vision du gestionnaire de projets TI. Nous avons procédé de la même façon qu'à la section 4.2.1. Comme nous l'avons fait pour la vision du gestionnaire de projets TI de ce qu'il est, nous avons analysé les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait en fonction des groupes définis à la section 4.2.

Groupe traditionnel

Le groupe traditionnel semble être influencé par plusieurs facteurs. En effet, il semble subir l'influence de l'envergure des projets gérés, de la culture organisationnelle, de la structure de gouvernance, de l'adoption des meilleures pratiques et de la relation contractuelle. Néanmoins, trois facteurs d'influence semblent être particulièrement importants.

Le premier facteur d'influence du groupe traditionnel est la taille des projets gérés par les participants de ce groupe. Selon les participants de ce groupe, les projets qu'ils gèrent ont une très grande envergure, ce qui nécessite une implication structurée des parties prenantes. Cela implique que les ressources impliquées dans le projet ont un rôle bien défini. Tous les gestionnaires de projet dans le groupe traditionnel gèrent de très gros projets s'échelonnant sur plus d'un an et représentant plusieurs millions de dollars en investissement. Ces projets nécessitent aussi parfois des ressources à l'international, ce qui nécessite un haut degré de planification.

Quand tu es rendu qu'il faut que tu calcules aux 12 heures près parce que tu as quelqu'un qui travaille en Inde, puis tu en as un autre au Brésil, puis tu as un Shadow qui est caché à Toronto parce que tu ne crois pas que celui en Inde va faire sa job comme du monde, puis que là, lui, il est 17 heures plus tard, puis que là... tu le veux ton chemin critique (Participant 5, page 17).

L'utilisation du chemin critique est une pratique très orientée vers une vision traditionnelle de la gestion de projets TI qui nécessite une planification exhaustive et détaillée. La taille des projets semble aussi nécessiter un contrôle plus strict ainsi que la création de rapports pour différents niveaux organisationnels. De par la taille des investissements, la haute direction semble demander un suivi plus rigoureux. La taille des projets gérés par les membres du groupe traditionnel semble donc amener le gestionnaire de

projets TI à devoir structurer de façon plus importante le projet via des méthodes de planification et de contrôle.

Le deuxième facteur est la culture organisationnelle. Sur les cinq participants du groupe traditionnel, deux participants proviennent de l'industrie bancaire, un participant provient du secteur de l'énergie et deux autres proviennent de grandes entreprises fournisseurs de services. Les participants de ce groupe évoluent donc dans des environnements ayant une culture organisationnelle stricte et rigide. Certains ont qualifié leur culture comme étant conservatrice. La rigidité de la culture semble donc restreindre les pratiques du gestionnaire de projets TI, notamment en ce qui concerne la gestion des parties prenantes. « La structure administrative le permet moins [*en parlant de l'implication des utilisateurs*]. Les succursales « subissent », ce que la direction choisit » (Participant 5, page 21). La culture de ces organisations semble aussi être très bureaucratique, rendant difficile tout écart ou changement par rapport à la planification établie. En effet, à cause de leur culture organisationnelle, certains participants ont mentionné que toute demande de changement nécessitait l'approbation de divers palliers afin d'obtenir le budget nécessaire. Cela semble donc influencer le gestionnaire de projets TI à vouloir éviter les changements. La culture organisationnelle stricte des grandes organisations dans lesquelles travaillent les participants du groupe traditionnel semble donc les mener vers une vision plus traditionnelle de ce qu'ils font.

Le troisième facteur du groupe traditionnel correspond à la structure de gouvernance des projets TI. En lien avec la taille de la bureaucratie, les participants du groupe traditionnel semblent tous évoluer dans des organisations ayant des structures de gouvernance très rigides. Par structure de gouvernance rigide, on entend notamment la présence d'un ou des bureaux de projets assurant la standardisation de pratiques de gestion de projets TI. Cette structure de gouvernance semble définir des pratiques orientées vers la vision traditionnelle, telles qu'une implication structurée des

parties prenantes, un accent sur la planification ainsi qu'un contrôle assuré de manière strict. Plusieurs participants ont mentionné devoir rendre des compte à cette structure de gouvernance. « La direction va juste s'assurer que les étapes sont bien suivies, que s'il y a des audits, que tu aies suivi les règles d'usage d'un bon gestionnaire de projet, que la documentation est faite, puis que tu as respecté tes engagements » (Participant 3, page 14). Les participants de ce groupe semblent donc être obligés de suivre les méthodologies imposées par l'organisation. Le gestionnaire de projets TI se fait donc imposer ses pratiques d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle. Ces pratiques semblent être davantage orientées vers une vision traditionnelle. De ce fait, les participants du groupe traditionnel semblent être orientés vers une vision traditionnelle à cause de l'impact de la structure de gouvernance.

En somme, le groupe traditionnel semble être influencé par divers facteurs d'influence. La grande envergure des projets gérés semble mener le gestionnaire de projets TI à adopter une vision traditionnelle. De plus, la culture et la structure de gouvernance des projets de l'organisation semblent encadrer les pratiques du gestionnaire de projets TI, l'orientant ainsi vers une vision traditionnelle de ce qu'il fait.

Groupe traditionnel-modéré

Le groupe traditionnel-modéré semble subir l'influence de divers facteurs d'influence. Certes, on y décèle l'influence des valeurs et de la personnalité du gestionnaire de projets TI, de l'envergure des projets gérés, de la culture organisationnelle, de la structure de gouvernance, de l'adoption des meilleures pratiques, de l'autoformation ainsi que de la relation contractuelle. Certains facteurs semblent toutefois avoir plus d'importance que les autres.

Le premier facteur du groupe traditionnel-modéré correspond à la relation contractuelle. Certes, de par leur relation contractuelle, les participants du

groupe traditionnel-modéré semblent être très fortement orientés vers le suivi d'une planification et de l'atteinte des objectifs préétablis. Un des participants souligne : « Pour moi, une date, c'est golden. En consultation, souvent, une date, c'est important. Tu as une date, tu respectes ta date » (Participant 2, page 17). Cela s'explique notamment par la nature contractuelle de l'entente qu'ils ont avec l'organisation. Le non-respect des contraintes établies peut se solder par une perte de clientèle pour le consultant ou même des pénalités. De ce fait, ils semblent être prêts à tout pour rendre le client heureux. Leur relation contractuelle semble ainsi les amener à nuancer leur position et afin de maintenir une bonne relation avec le client et pour lui démontrer que le projet progresse selon le plan initial. Ainsi, de par sa relation contractuelle, le gestionnaire de projets TI, membre du groupe traditionnel-modéré, semble adopter une vision qui tend vers la vision traditionnelle.

Le deuxième facteur du groupe traditionnel-modéré est la structure de gouvernance. Certes, par leur relation contractuelle, les membres de ce groupe peuvent être amenés à devoir se conformer à deux modes de gouvernance: la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire le client chez qui il travaille, et la gouvernance de leur entreprise de consultation. La lourdeur bureaucratique occasionnée pour l'une et/ou l'autre des structures de gouvernance semble mettre beaucoup de pression sur le gestionnaire de projets TI afin qu'il se conforme à ces types de gouvernance l'amenant ainsi vers une approche plus traditionnelle.

C'est une gouvernance qui te demande énormément de rigueur, qui te demande au jour près à combien tu es rendu, combien tu penses que tu vas avoir de jours quand tu vas avoir fini. On dit : « OK, on va... » Puis, à l'intérieur, ils vont dire : « Ah, nos marges vont être réduites à ça. Est-ce que c'est encore acceptable? » (Participant 11, page 15).

Les participants de ce groupe doivent donc d'un côté respecter la structure de gouvernance du client et ainsi livrer dans les contraintes établies et, de l'autre

côté, s'assurer de générer les marges de profit pour son entreprise de consultation. En fonction des règles de gouvernance imposées, le gestionnaire de projets TI peut être amené à devoir adopter une approche davantage orientée vers la planification et le contrôle s'apparentant à une vision traditionnelle de ce qu'il fait.

Le troisième facteur correspond à l'adoption des meilleures pratiques. À travers l'analyse des propos tenus par les participants membres de ce groupe, nous avons observé que plusieurs ont relevé l'importance des bonnes pratiques et/ou utiliser des pratiques parce qu'elles étaient considérées comme bonnes pratiques éprouvées par la majorité des gestionnaire de projets TI. Ces pratiques sont habituellement associées à la vision traditionnelle. Étant donné que l'entente contractuelle engage le consultant à livrer selon des contraintes définies, le suivi de meilleures pratiques peut rassurer et donner confiance au client. Les participants du groupe traditionnel-modéré semblent penser que ces bonnes pratiques sont vitales et nécessaires pour tout gestionnaire de projets TI.

[En parlant de l'utilisation des feuilles de temps] C'est une technique de gestion de projet de base qu'il faut absolument appliquer. Si tu ne fais pas ça, tu es voué à l'échec. Beaucoup d'entreprises ne font pas ça, beaucoup d'entreprises ont des échecs (Participant 11, page 15).

Cette orientation vers les bonnes pratiques semble influencer les participants du groupe traditionnel-modéré vers l'utilisation de pratiques standardisées. Cela semble donc amener les participants du groupe traditionnel-modéré vers l'adoption d'une vision traditionnelle de ce qu'ils font.

En somme, le groupe traditionnel modéré semble être influencé par la relation contractuelle qu'il a avec le client, par la nécessité de se conformer à la

gouvernance de l'entreprise de consultation et celle du client ainsi que par la connaissance et l'adoption des meilleures pratiques.

Groupe moderne-moderé

Le groupe moderne-moderé subit l'influence de plusieurs facteurs. Certes, il semble être influencé par les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI, par l'envergure des projets gérés, par la culture organisationnelle, par la structure de gouvernance ainsi que par la relation contractuelle. Certains facteurs semblent toutefois avoir plus d'importance.

Le premier facteur d'influence d'importance du groupe moderne-moderé correspond à la culture organisationnelle. On remarque d'abord la présence d'une culture organisationnelle beaucoup plus souple que chez les autres participants. Deux des trois participants travaillent dans des organisations qui fournissent des technologies et sont des PME. Le dernier participant du groupe provient quant à lui d'une grande organisation orientée vers l'innovation. Les trois individus évoluent dans des organisations ayant une culture organisationnelle flexible et moins organisée. Ces cultures sont davantage orientées vers la proximité, rendant les pratiques beaucoup plus informelles et moins encadrées. De ce fait, ces cultures sont peu bureaucratiques et possèdent une structure organisationnelle horizontale. Dans de tels contextes, les gestionnaires de projets TI semblent adopter des pratiques de planification et de contrôle beaucoup plus souples et flexibles, étant beaucoup plus cohérentes avec leur personnalité. La culture de ces organisations semble aussi beaucoup plus faciliter l'implication des parties prenantes. De ce fait, étant donné la souplesse de la culture organisationnelle des PME, les participants du groupe moderne-moderé sont amenés à adopter une vision moderne de ce qu'ils font.

Le deuxième facteur d'influence correspond à la structure de gouvernance. On observe que les participants du groupe moderne-moderé sont dans des organisations où il n'y a aucun PMO et aucune forme de gouvernance formelle. De par leur taille, la seule entité qui fait le suivi des projets correspond au superviseur direct du gestionnaire de projet. En évoluant dans des contextes n'ayant pas de méthodologies standardisées ou de PMO qui les surveillent, les participants de ce groupe semblent être davantage orientés vers une vision moderne. Certains participants n'ont même jamais évolué dans de tels contextes. De ce fait, les participants du groupe moderne sont donc amenés à adopter des pratiques de gestion de projets TI beaucoup plus souples, ayant peu d'accent sur la planification et le contrôle. Ces pratiques sont principalement orientées vers les méthodologies agiles. En n'étant pas restreint par un mode de gouvernance strict, les gestionnaires de projets TI semblent avoir plus de latitude pour adopter des pratiques davantage cohérentes avec leur personnalité. L'absence de structure de gouvernance formelle semble influencer le gestionnaire de projets TI vers l'adoption d'une vision plus moderne de ce qu'il fait et plus cohérente avec ce qu'il est.

4.2.3 Synthèse des facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projet est et de ce qu'il fait

En somme, la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble être influencée par divers facteurs. Le facteur le plus significatif semble être les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI. Des personnalités ayant une orientation vers la rigueur et la discipline semblent davantage se tourner vers l'adoption d'une vision traditionnelle alors que les personnalités davantage sociales semblent être davantage attirées vers une vision moderne. On observe aussi que les gestionnaires de projets TI ayant une relation contractuelle de consultant ou de fournisseur de service semblent tendre vers la vision traditionnelle. Une structure de gouvernance rigide semble orienter vers une vision traditionnelle de la gestion de projets TI alors

qu'une structure de gouvernance peu rigide et davantage flexible semble influencer vers une vision moderne. L'apport de l'autoformation semble influencer les gestionnaire de projets TI vers une vision beaucoup plus moderne.

De son côté, la vision du gestionnaire de projets TI concernant ce qu'il fait semble être influencée principalement par la structure de gouvernance en place ainsi que par la culture organisationnelle. À travers l'analyse de nos données, nous avons observé que les participants qui évoluaient dans des organisations où la structure de gouvernance et la culture organisationnelle étaient plus rigides étaient davantage orientés vers une vision traditionnelle de leurs pratiques. À l'opposé, les participants qui adoptaient une vision plus moderne évoluaient dans des organisations beaucoup moins rigides. Des projets de grande envergure semblaient aussi orienter les gestionnaires de projets TI vers l'adoption d'une vision traditionnelle de ce qu'ils font. Finalement, l'adoption des meilleures pratiques semblaient aussi amener les participants à adopter une vision plus traditionnelle.

Certains facteurs d'influence inclus dans notre cadre conceptuel se sont avérés très difficiles à analyser à travers nos entrevues. De par sa complexité, le parcours du gestionnaire de projets TI a été très difficile à analyser et ne nous ont pas permis de déceler d'influence. Ces concepts sont très complexes et auraient nécessité beaucoup plus de temps que celui que nous avons pour effectuer nos entrevues. Même constat du côté de la complexité des projets gérés. Dans la plupart des cas, les participants nous ont dit gérer plusieurs projets de types différents. De ce fait, la complexité de ces projets pouvait grandement varier d'un projet à l'autre, tout en étant géré par un même participant. Il devenait donc très difficile pour le participant de discuter d'une éventuelle influence de la complexité des projets gérés. Ici aussi, l'exploration de ce facteur aurait nécessité beaucoup plus de temps. Par contre, à travers nos entrevues, nous avons décelé de nouveaux facteurs d'influence qui

n'avaient pas été relevées dans la littérature. Ces facteurs d'influence correspondent à l'autoformation et à la relation contractuelle. Nous obtenons ainsi deux nouveaux cadres conceptuels (un pour ce que le gestionnaire de projets TI et un pour ce qu'il fait) actualisé en représentant les résultats obtenus lors de nos entretiens. Ces cadres conceptuels se trouvent aux figures 4.3 et 4.4.

Figure 4.3 Les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI est

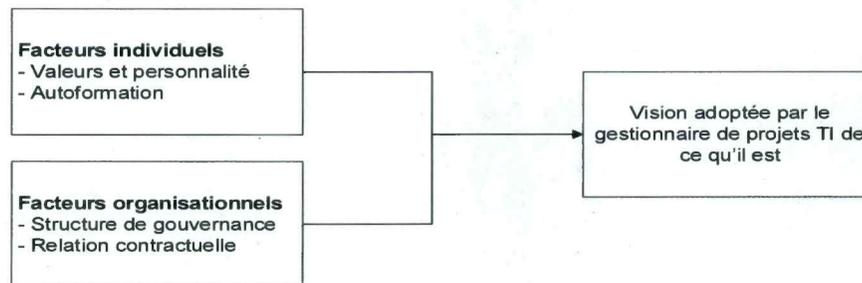
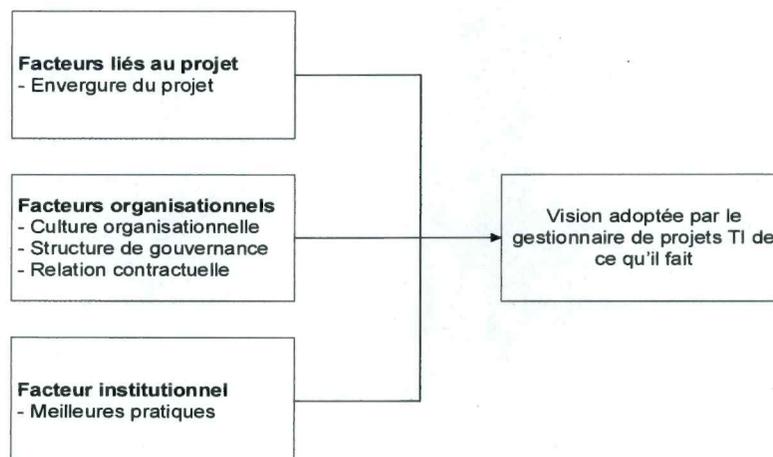


Figure 4.4 Les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait



Chapitre 5 : Discussion

Les résultats obtenus nous permettent de formuler quelques constats. Avant de discuter de ces constats, il est important de se rappeler les buts initiaux de ce mémoire qui étaient de constater si la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI a évolué d'une vision traditionnelle vers une vision moderne comme la littérature le prétend et de comprendre quels sont les facteurs d'influence qui ont un effet sur l'adoption d'une vision par le gestionnaire de projets TI. Nous avons structuré ce chapitre afin de répondre à nos questions de recherche. La première section cherche d'abord à explorer si la vision du gestionnaire de projets TI a évolué tel que le prétend la littérature selon les résultats de notre étude empirique. Ensuite, la deuxième section discute des facteurs d'influence qui semblent favoriser l'adoption de l'une des deux visions.

5.1 Réponse à notre première question de recherche : la vision du gestionnaire de projets TI a-t-elle évoluée?

Cette section a été divisée entre ce que le gestionnaire de projets TI est et ce que le gestionnaire de projets TI fait puisque les résultats obtenus sont différents.

5.1.1 La vision de ce que le gestionnaire de projets TI est selon les résultats obtenus

Le gestionnaire de projets TI semble considérer que la gestion de projets TI et le rôle qu'il doit jouer en tant que gestionnaire de projets TI a évolué. Il semble donc être davantage porté à adopter une vision moderne de ce qu'il est, c'est-à-dire de ce qu'est le projet et son rôle en tant que gestionnaire de projet. Cela semble concorder avec la littérature qui semble indiquer que les gestionnaires de projet évoluant actuellement dans le monde des technologies doivent développer de nouvelles compétences davantage sociales (Crawford et al., 2006; Smith et Winter, 2010; Small et Walker, 2011;

Bernier et Roy, 2003). En effet, nous avons observé que, dans la majorité des cas, le gestionnaire de projets TI doit interagir avec différentes parties prenantes et jouer un rôle très social. Selon Sauer et Reich (2009), le gestionnaire de projets TI doit jouer ce rôle afin de s'adapter aux projets qui sont de plus en plus complexes et stratégiques pour les organisations. En effet, puisque les projets ne sont plus strictement technologiques et nécessitent souvent l'implication de divers groupes de parties prenantes, cela ajoute une complexité sociale au projet. Le gestionnaire de projets TI doit ainsi développer davantage d'habiletés sociales afin d'être en mesure de gérer adéquatement les projets.

Le gestionnaire de projets TI semble de plus davantage s'appropriier les objectifs du projet. En s'appropriant les objectifs organisationnels, il semble ainsi très cohérent avec l'adoption d'une vision moderne de ce qu'il est. Les résultats présentent toutefois des contextes où il est plus difficile de questionner ou de redéfinir les objectifs du projet. En effet, le gestionnaire de projets TI ne semble parfois pas avoir le pouvoir organisationnel afin de pouvoir contester ou remettre en question les objectifs d'un projet. Dans ces situations, le gestionnaire de projets TI semble être relégué à un rôle beaucoup plus traditionnel, d'exécutant de la réalisation du projet tel que défini à un plus haut niveau. Bien que dans plusieurs cas la vision du gestionnaire de projets TI semble avoir évolué vers une vision moderne, l'organisation semble l'influencer vers une vision davantage traditionnelle. Certes, dans bien des cas, le gestionnaire de projets TI adopte une vision dichotomique de ce qu'il est en ayant à la fois une vision très sociale du rôle qu'il doit jouer influencée par ses caractéristiques et ses propos et une vision très rationnelle de ce que constitue un projet influencée par l'organisation. Cette contradiction soutient la nécessité de prendre en compte les facteurs d'influence affectant la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est. Néanmoins, de façon globale, on retient que le gestionnaire de projets TI semble tendre davantage vers l'adoption d'une vision moderne de ce qu'il est.

5.1.2 La vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait selon les résultats obtenus

En ce qui a trait à ce que le gestionnaire de projets TI fait, la vision du gestionnaire de projets TI ne semble pas avoir connu la même évolution. En effet, les gestionnaires de projets TI semblent accorder beaucoup d'importance aux techniques de planification et de contrôle. Ces façons de faire semblent être leur manière de s'assurer de la bonne évolution des projets qu'ils gèrent. Dans bien des cas, la planification semble être nécessaire et représente même l'élément central de la gestion de projet. Certains gestionnaires de projets TI semblent être prêts à tout pour éviter toute déviation par rapport à la planification initiale. Ils démontrent ainsi un certain dogmatisme par rapport à cette planification malgré le fait qu'elle représente une estimation. Cette vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait concorde fortement avec la vision traditionnelle. Toutefois, nous avons aussi observé que, dans certains cas, le gestionnaire de projets TI s'oriente vers une évolution de la planification initiale. Au niveau des parties prenantes, le gestionnaire de projets TI semble susciter leur implication. Cette implication semble toutefois être très encadrée et formelle. Les parties prenantes semblent encore être restreintes dans des descriptions de rôles bien arrêtées : les utilisateurs testent et expriment leur besoins, l'équipe de projet développe et la direction s'assure du suivi et de l'adéquation avec les objectifs d'affaires. Certains gestionnaires de projets TI semblent susciter l'implication des parties prenantes de manière plus informelle, en essayant de comprendre les objectifs personnels et aspirations des individus impliqués dans le projet. Cela représentait toutefois une vision adoptée par une moins grande portion de notre échantillon. Au total, ce que le gestionnaire de projets TI fait semble davantage tendre vers une vision traditionnelle.

5.1.3 La vision adoptée par le gestionnaire de projets TI : Une dichotomie entre ce que le gestionnaire est et ce que le gestionnaire fait

Il semble donc y avoir une certaine dualité entre ce que le gestionnaire de projet est et ce qu'il fait. D'un côté, le gestionnaire de projets TI semble développer une vision beaucoup plus moderne de son rôle et du projet. De l'autre côté, ses pratiques semblent être encore très déterminées et rigides avec une très forte orientation vers la planification, le contrôle et une implication rationnelle et encadrée des parties prenantes. En observant de façon individuelle chacun des participants, nous avons observé que chacun des participants semblait adopter une vision plus traditionnelle de ce qu'il fait que de ce qu'il est. En comparant les figures 4.1 et 4.2, on observe que chaque participant semble tendre davantage vers une vision traditionnelle dans la figure 4.2 que dans la figure 4.1. Cette dichotomie rend très pertinente et nécessaire l'analyse des facteurs d'influence afin de comprendre les facteurs influençant l'adoption de l'une ou l'autre des deux visions par rapport aux deux dimensions. L'analyse des facteurs permet ainsi de mieux comprendre ce qui incite à cette division la vision du gestionnaire de projets TI.

5.2 Réponse à notre deuxième question de recherche : Quels les facteurs d'influence de la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI?

À travers l'analyse de nos données, nous avons observé que ce qui semble influencer la vision de ce qu'il est du gestionnaire de projets TI est principalement associé à des facteurs d'influence individuels, tels que les valeurs et la personnalité du participant ou encore la formation. À l'opposé, les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait semblent davantage être des facteurs organisationnels ou encore, liés au projet. Cela semble démontrer que, dans certains cas, bien que le gestionnaire de projets TI ait une certaine vision du rôle qu'il doit jouer, il peut être amené à adopter des pratiques qui ne sont pas nécessairement liées à ce qu'il est afin de

satisfaire l'organisation. Une analyse approfondie des facteurs d'influence nous a permis de mieux comprendre les facteurs d'influence qui créent cette dichotomie.

5.2.1 Les facteurs d'influence de la vision adoptée en lien avec ce que le gestionnaire de projets TI est

Cette section présente une discussion des facteurs qui influencent ce que le gestionnaire de projets TI est, c'est-à-dire la vision qu'il a de ce que constitue un projet et le rôle qu'il doit jouer afin de gérer ses projets.

Les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI

Les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI semblent influencer la vision qu'il adopte de ce qu'il est. Selon la littérature, il existe plusieurs manières de définir le type de personnalité d'un individu (Jung, 1990; Costa et McCrae, 1992). Les différents modèles proposés par ces auteurs permettent de distinguer différents types de personnalité ayant des caractéristiques bien différentes. Ainsi, certains types de personnalité semblent mieux correspondre avec une vision traditionnelle alors que certains correspondent davantage avec une vision moderne. À travers les entrevues, nous avons rencontré des individus ayant différents traits de personnalité. Selon Gehring (2007), différents types de personnalité mènent le gestionnaire de projet à prendre différents rôles et, par conséquent, à adopter différentes visions. Par exemple, à travers nos résultats, nous avons rencontré certains individus très méthodiques et organisés. Ces individus semblaient favoriser une approche très méthodique dans la gestion de leurs projets en prenant un rôle d'exécutant dans un mandat encadré. Dans cette situation, ces individus semblaient adopter une vision traditionnelle parce que cela était cohérent avec leur personnalité. En ayant une personnalité fortement orientée vers la rigueur, l'idée d'avoir un chemin défini à suivre semblait apporter un certain réconfort. Nous avons aussi rencontré des gestionnaires de projets TI qui, à

l'opposé, semblaient avoir des personnalités très extraverties et sociales. Dans leur cas, l'adoption d'une vision moderne nécessitant des habiletés sociales semblait davantage en adéquation avec leur personnalité. De par leur personnalité, ils étaient en mesure de plus facilement comprendre et utiliser les relations sociales dans la gestion de leurs projets. Avec leurs habiletés sociales, ils semblaient être davantage en mesure de gérer l'imprévisibilité occasionnée par les interactions sociales à l'intérieur d'un projet. Les valeurs et les personnalités semblent ainsi être naturellement alignées avec la vision que le gestionnaire de projets TI adopte de ce qu'il est. Comment le gestionnaire de projets TI arrive à cet alignement reste toutefois nébuleux. En effet, on peut se questionner à savoir si c'est la personnalité du gestionnaire de projets TI qui influence la vision adoptée, ou bien si le gestionnaire de projets TI agit et s'exprime en fonction de sa vision de la gestion de projets TI. La vision adoptée par le gestionnaire de projets TI ainsi que ses valeurs et sa personnalité semblent toutefois être reliées.

La structure de gouvernance de l'organisation

Le contexte organisationnel semble aussi avoir une certaine influence sur ce que le gestionnaire de projets TI est. À travers l'analyse des résultats de notre étude, nous avons pu observer que certains gestionnaires de projets TI avaient une personnalité très sociale qui laissent supposer qu'ils seraient des candidats tout désignés pour l'adoption d'une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est. Toutefois, malgré leur conception très sociale du rôle du gestionnaire de projets TI, certains gestionnaires de projet adoptaient une vision très linéaire de ce que représente le projet. Cette linéarité semble être influencée par la rigidité caractérisant la structure de gouvernance des projets en place dans les organisations dans lesquelles ils œuvrent. Nos résultats laissent supposer que dans certaines organisations, la structure de gouvernance rigide et encadrée influencent le gestionnaire de projets TI vers l'adoption d'une vision traditionnelle de ce qu'il est et ce, malgré

une influence contradictoire de ses valeurs et de sa personnalité ou même de la conception qu'il a de son rôle. Gilligan (1982) considère que les individus sont prêts à faire des compromis dans leurs visions et attitudes afin de préserver leur statut dans l'organisation. Ainsi, si le participant travaille dans une organisation où la gestion de projet est présentée comme étant très linéaire et structurée et que chaque projet doit passer à travers les mêmes phases pour que l'organisation puisse en assurer le suivi, nos résultats supposent qu'il est fort probable que le gestionnaire de projet adapte sa vision de ce qu'il est pour se conformer à la vision véhiculée par l'organisation. À l'opposé, les gestionnaires de projets TI évoluant dans des organisations où ils ont une plus grande flexibilité semblent adopter une vision beaucoup plus moderne du projet et de leur rôle. En fait, nous avons observé que les gestionnaires de projets TI qui évoluaient dans des environnements ayant une structure de gouvernance plus flexible et n'ayant pas de pratiques standardisées semblaient adopter une vision plus cohérente avec leur personnalité, qui, dans leur cas, était beaucoup plus moderne. En n'étant pas obligé d'adhérer à une structure déjà bien établie, le gestionnaire de projets TI semble davantage libre de jouer le rôle qu'il veut ou qu'il considère le plus adéquat. De ce fait, la structure de gouvernance des projets de l'organisation semble avoir une influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projet de ce qu'il est. Nos résultats ne nous ont présenté aucun cas où un gestionnaire de projets TI avait une personnalité davantage orientée vers une vision traditionnelle et devait modifier sa vision pour s'adapter à une structure de gouvernance plus flexible. Cela reste néanmoins une possibilité.

L'autoformation

L'autoformation semble aussi influencer la vision adoptée de ce que le gestionnaire de projets TI est. En effet, selon nos résultats, les gestionnaires de projets TI qui suivent beaucoup de formations et qui lisent beaucoup de littérature en management et en gestion de projets TI semblent adopter une

vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est. Cela semble être influencé par l'évolution de la littérature en gestion de projet. En effet, la littérature la plus récente en gestion de projets TI semble principalement orientée vers la perception d'un projet comme un processus social et la nécessité du gestionnaire de projets TI de développer des compétences beaucoup plus sociales (Crawford et al., 2006; Smith et Winter, 2010; Small et Walker, 2011). En se tenant à l'affût des dernières tendances de la littérature, le gestionnaire de projets TI peut donc plus facilement prendre connaissance des enjeux actuels en gestion de projet. L'adoption d'une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est devient donc plus cohérente avec leurs connaissances et leur façon de concevoir le monde de la gestion de projet. Il est aussi intéressant d'observer que les participants qui ont parlé de l'influence de l'autoformation avaient tous des personnalités qui semblaient orientées vers une vision moderne. Cela nous amène à nous questionner si ces individus avaient des dispositions à choisir des formations ou de la littérature davantage orientée vers une vision plus sociale de la gestion de projets TI. De ce fait, de par son opinion et sa vision déjà existante, le gestionnaire de projets TI pourrait être amené à choisir de se documenter et/ou de suivre des formations orientées vers une vision sociale de la gestion de projet et du management. Les résultats de notre étude ne nous ont pas permis d'approfondir ceci. Il serait pertinent de le faire. Au total, nos résultats semblent démontrer qu'il y a un lien entre l'autoformation et l'adoption d'une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI est.

En somme, la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble être principalement influencée par trois facteurs : les valeurs et la personnalité du gestionnaire de projets TI, la structure de gouvernance de l'organisation et l'autoformation. La vision de ce qu'il est reste une dimension très conceptuelle. Elle représente ce que le gestionnaire de projets TI pense du projet et du rôle qu'il doit y jouer. De façon générale, les facteurs d'influence

semblent mener le gestionnaire de projets TI vers l'adoption d'une vision plus moderne de ce qu'il est.

5.2.2 Les facteurs d'influence de ce que le gestionnaire de projets TI fait

La présente section aborde les facteurs qui influencent ce que le gestionnaire de projets TI fait. Cela correspond aux pratiques d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle.

L'envergure du projet

La vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait semble être influencée par l'envergure des projets gérés. Dans des projets impliquant beaucoup de ressources, une implication encadrée des parties prenantes semble être nécessaire. Dans des projets ayant un très grand nombre de parties prenantes impliquées, il serait très dispendieux en temps et en argent de consulter chacun des individus impliqués directement ou indirectement afin de comprendre leur opinion et leurs objectifs personnels par rapport au projet tel que le nécessite la vision moderne. De ce fait, par leur envergure, certains projets semblent favoriser une implication rationnelle et encadrée des parties prenantes. Aussi, des projets de grande envergure sont habituellement caractérisés par de très grands montants investis. Ces projets sont définis de manière exhaustive et sont encadrés par des spécifications du travail à faire, par des échéanciers et par des budgets. Sur des projets s'échelonnant sur une longue période, il peut être facile de perdre le fil. Beaucoup de participants ont mentionné qu'un plan fournissait une ligne directrice au projet. Des projets de très grande envergure peuvent aussi impliquer des ressources à l'international. Dans de tels contextes, plusieurs participants ont mentionné l'importance d'avoir une bonne planification. Cet accent sur la planification semble amener le gestionnaire de projets TI qui gèrent des projets de grande envergure à adopter une vision traditionnelle de ce qu'il fait. Les gestionnaires

de projets TI qui gèrent des projets de grande envergure semblent aussi allouer beaucoup d'importance à un contrôle strict. Selon Nieminen et Lehtonen (2008), le contrôle strict représente un facteur clé de succès en gestion de projet et un manque de contrôle est habituellement une cause de l'échec des projets. Avec le montant élevé de ces investissements, l'organisation semble être prête à tout pour éviter un échec en s'assurant d'un suivi serré de l'avancement du projet en fonction des budgets et des échéanciers établis. De grands projets signifient habituellement de grandes organisations. De ce fait, l'allocation de ressources supplémentaires peut s'avérer difficile et peut demander plusieurs niveaux d'approbation. Il faut alors que la haute direction alloue les budgets et/ou les échéanciers nécessaires, ce qui n'est pas toujours possible pour différentes raisons d'affaires telles qu'un manque de temps ou l'obtention d'un retour sur investissement négatif si on ajoute du budget. Ainsi, il semble normal que l'organisation veuille s'assurer que le gestionnaire de projets TI s'assure d'un suivi strict de la planification et du contrôle de toute déviation afin de s'assurer du rendement de leurs investissements. De ce fait, il semble très probable que le gestionnaire de projets TI adopte une vision beaucoup plus traditionnelle dans ses pratiques pour gérer des projets de grande envergure.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle semble avoir une certaine influence sur ce que le gestionnaire de projets TI fait. En effet, nous avons pu observer à travers l'analyse de nos données que les participants qui évoluent dans de grandes organisations ayant une culture plus bureaucratique et rigide semblent adopter une vision plus traditionnelle de ce qu'ils font. La culture organisationnelle de ces grandes organisations est habituellement caractérisée par un certain encadrement où les processus, les rôles et les tâches des employés sont bien définis. De ce fait, il peut devenir plus difficile de sortir diverses parties prenantes de leur environnement afin de les

impliquer dans le projet. Aussi, la complexité occasionnée par un plus grand nombre de départements ayant des structures d'autorité différentes à l'intérieur d'une organisation peut amener une complexité qui nécessite une approche structurée. Devant une culture organisationnelle encourageant et nécessitant autant de structure, le gestionnaire de projets TI peut difficilement faire autrement que de se conformer et adapter ses pratiques. Dans un tel contexte, le gestionnaire de projets TI semble devoir se conformer à la culture organisationnelle afin de gérer le projet adéquatement. Il adopte alors une vision traditionnelle de ce qu'il fait, malgré le fait qu'il ait une vision plus moderne de ce qu'il est. Ce changement de vision concorde avec les propos de Gilligan (1982) qui affirme qu'un individu est prêt à modifier ses façons de faire afin de se conformer à un contexte organisationnel. Le gestionnaire de projets TI peut donc être amené à mettre de côté ses valeurs et sa vision afin de s'accorder à la culture de l'organisation où il évolue. Cette tendance semble toutefois être beaucoup moins visible chez les gestionnaires de projets TI évoluant dans des organisations ayant une culture un peu plus souple. Nous avons observé que les participants qui provenaient d'organisations plus petites semblaient adopter une vision beaucoup plus moderne dans leurs pratiques. De plus petites organisations ayant des cultures organisationnelles beaucoup plus flexibles et moins encombrantes semblent définir de manière beaucoup moins claire les rôles et les processus dans une organisation. Étant donné que ces organisations ont une structure plus horizontale, la communication semble être beaucoup plus facile et informelle. De ce fait, il semble être plus facile d'impliquer diverses parties prenantes étant donné la proximité qu'il peut y avoir entre ces dernières. Dans de tels contextes, le gestionnaire de projets TI semble pouvoir gérer ses projets de façon beaucoup plus personnalisée et de façon moins structurée. Il peut ainsi plus facilement gérer l'imprévu. Ces pratiques beaucoup plus flexibles sont en adéquation avec une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Dans un tel contexte, la vision adoptée par le

gestionnaire de projets TI sur ce qu'il fait semble être davantage en adéquation avec la vision qu'il adopte de ce qu'il est.

La structure de gouvernance de l'organisation

La structure de gouvernance semble elle aussi avoir une certaine influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI de ce qu'il fait. En effet, les gestionnaires de projet qui évoluent dans des organisations ayant une structure de gouvernance très rigide semblent adopter une vision traditionnelle. Ces structures organisationnelles se caractérisent habituellement par la présence d'un ou plusieurs bureaux de projet et de pratiques standardisées. Dans un tel contexte, le gestionnaire de projets TI semble devoir employer les pratiques de gestion de projet définies par l'organisation et démontrer qu'il se conforme à ces pratiques. La structure de gouvernance s'assure alors de la promotion des pratiques qu'elle considère comme étant les pratiques à adopter dans ce contexte organisationnel. Dans un tel contexte, le gestionnaire de projets TI semble être obligé de mettre de côté ce qu'il est afin de se conformer à ce que l'organisation veut qu'il fasse. À l'opposé, nous avons observé que le gestionnaire de projet qui évolue dans un contexte où il y a une structure de gouvernance moins rigide est amené à adopter une vision de ce qu'il fait en adéquation avec sa vision de ce qu'il est. En ayant plus de latitude, le gestionnaire de projets TI semble utiliser des pratiques d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle en adéquation avec sa vision de ce qu'il est. Ainsi, une imposante structure de gouvernance semble restreindre la flexibilité du gestionnaire de projets TI en lui imposant des pratiques davantage orientées vers une vision traditionnelle de ce que le gestionnaire de projets TI fait. Dans ce cas-ci, le choix de ce qu'il fait n'est pas le sien.

La relation contractuelle semble avoir un certain effet sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. Nous avons observé à travers l'analyse de nos résultats que la relation contractuelle amène le gestionnaire de projets TI à adopter une vision beaucoup plus traditionnelle de ce qu'il fait. Étant donné que la réalisation d'un mandat de consultation est habituellement encadré et délimité par le contenu d'un contrat, le gestionnaire de projets TI doit s'assurer du suivi des échéanciers et des budgets afin d'assurer le succès du projet selon les contraintes dictées par le client. L'entente contractuelle peut parfois même aller jusqu'à définir la méthodologie à employer pour gérer le projet telle qu'imposée par le client. Le gestionnaire de projets TI qui entre en relation contractuelle peut ainsi avoir très peu de pouvoir sur ses pratiques de gestion de projets TI. Certains mandats de consultation sont parfois aussi définis à un prix fixe. De ce fait, toute variation au mandat ou tout écart par rapport à la planification peut venir gruger les profits du consultant ou de sa firme. Avec un aussi haut niveau d'encadrement, le gestionnaire de projets TI semble ressentir le besoin d'employer des pratiques beaucoup plus en adéquation avec la vision traditionnelle. Par sa relation contractuelle, le gestionnaire de projets TI doit aussi développer une certaine image et une expertise. Il doit se montrer adaptable aux différentes situations. Il semble très peu probable qu'un consultant refuse un mandat parce qu'il ne veut pas suivre la méthodologie du client. De ce fait, il se doit d'être en mesure de livrer selon les contraintes du client en fonction de la méthodologie définie. La vision traditionnelle s'accorde habituellement avec les besoins de la direction qui habituellement sera responsable d'engager les consultants. Il peut alors devenir rassurant pour le consultant de prendre moins de risques et d'adopter une approche plus traditionnelle. La non-conformité aux méthodologies et/ou façons de faire du client pourrait se solder par des pertes de profits pour l'entreprise de consultation ou pire, une détérioration de l'image de l'organisation. Le gestionnaire de projets TI a donc beaucoup d'incitatifs pour

subir l'influence de la relation contractuelle qui, selon nos résultats, amenait le gestionnaire de projets TI à adopter une vision davantage traditionnelle de ce qu'il fait.

L'adoption des meilleures pratiques

Ce que le gestionnaire de projets TI fait semble être grandement influencé par l'adoption des meilleures pratiques en gestion de projets TI. Lors des entrevues, les participants ont été questionnés sur les pratiques qu'ils utilisent pour gérer leurs projets. Dans la majorité des cas, ces pratiques sont orientées vers une vision traditionnelle de la gestion de projets TI. Lorsque on demandait aux participants les raisons de l'emploi de ces pratiques, la majorité répondaient que ces pratiques étaient éprouvées et qu'elles représentaient des nécessités en gestion de projets TI. Un gestionnaire de projets TI qui adhère avec ferveur aux meilleures pratiques semble être davantage orientée vers l'adoption d'une vision traditionnelle de la gestion de projets TI tel que le dogme de la gestion de projets TI le dicte. À l'opposé, les participants qui semblaient davantage tendre vers une vision moderne de ce que le gestionnaire de projets TI fait étaient beaucoup plus critiques quant à la pertinence des meilleures pratiques. Ces derniers ont notamment grandement contesté l'apport des meilleures pratiques. Plusieurs participants ont critiqué ces pratiques en disant qu'elles ne servent qu'à satisfaire l'organisation. Cela nous amène à remarquer que l'adoption des meilleures pratiques peut aussi être influencée par le contexte organisationnel. Cela semble refléter encore une fois une influence indirecte du modèle de structure de gouvernance. Si le gestionnaire de projets TI considère que les meilleures pratiques lui permettent de mieux gérer les attentes de l'organisation, il semble possible qu'il adopte ses pratiques. Dans ce cas aussi, la vision de ce qu'il est semble avoir peu d'influence par rapport à ce qu'il fait, donc sa façon de pratiquer la gestion de projets TI.

En somme, l'analyse des facteurs d'influence de ce que fait le gestionnaire de projets TI nous a permis de déceler différentes sources d'influence. Les pratiques du gestionnaire de projets TI semblent être influencées par l'envergure des projets gérés, la culture organisationnelle, la structure de gouvernance de l'organisation, la relation contractuelle et l'adoption des meilleures pratiques. Nos données empiriques montrent l'influence de ces facteurs. Ils semblent amener le gestionnaire de projets TI vers l'adoption d'une vision traditionnelle de ce qu'il fait.

5.2.3 Synthèse

L'analyse de nos données nous a permis de trouver des facteurs d'influence qui affectent la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. Ce qui ressort principalement est que la vision du gestionnaire de projets TI semble avoir évolué vers une vision moderne. Toutefois, de diverses façons, l'organisation semble restreindre cette évolution. L'organisation semble influencer le gestionnaire de projets TI vers l'adoption d'une vision traditionnelle de ce qu'il fait. Cette influence semble se faire de manière directe à travers la culture organisationnelle et la structure de gouvernance et, de manière indirecte, à travers l'envergure des projets à gérer et l'adoption des meilleures pratiques. De ce fait, bien que le gestionnaire de projets TI ait une très forte orientation vers la créativité et la création de valeur pour l'organisation, cette orientation semble être bloquée par les mécanismes mis de l'avant par l'organisation afin de standardiser la gestion de projets TI. Cela fait aussi ressortir que bien que le gestionnaire de projets TI ait une vision moderne de ce qu'il est, cela semble avoir bien peu d'influence sur ce qu'il fait dans certains contextes, surtout ceux d'entreprises de grande taille.

Chapitre 6 : Conclusion

La littérature fait état de deux grandes visions de la gestion de projet : une vision traditionnelle et une vision moderne. Cette étude exploratoire nous a permis de mieux comprendre la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI ainsi que les facteurs d'influence qui l'amènent à adopter cette vision. Nous avons ainsi rencontré douze gestionnaires de projets TI de différents horizons afin de discuter avec eux de leur vision de la gestion de projets et des pratiques qu'ils emploient dans la gestion de leurs projets. À travers les propos qu'ils ont tenus, nous avons été en mesure d'analyser leur vision de la gestion de projets TI en fonction de différentes sous-dimensions émanant de la littérature regroupées en deux grandes dimensions : ce que le gestionnaire de projets TI est et ce que le gestionnaire de projets TI fait. La dimension de ce que le gestionnaire de projets est contenait les sous-dimensions de la définition de ce que représente un projet ainsi que du rôle que le gestionnaire de projets TI doit jouer dans les projets. La dimension de ce que le gestionnaire de projets TI fait contenait les sous-dimensions d'implication des parties prenantes, de planification et de contrôle.

À travers les propos tenus par les gestionnaires de projets TI participant à notre étude, nous avons pu observer que la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble avoir évolué en passant d'une vision traditionnelle vers une vision moderne. La vision de ce que le gestionnaire de projets TI est semble être grandement influencée par des facteurs d'influence liés à l'individu tels que ses valeurs et sa personnalité ainsi que l'autoformation. Ces facteurs d'influence semblaient amener le gestionnaire de projets TI à adopter une vision moderne de ce qu'il est. Les gestionnaires de projets TI qui disaient évoluer dans des environnements encadrés par une relation contractuelle semblaient adopter une vision moins moderne et un peu plus traditionnelle. Pour ce qui est de la vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait, la vision du gestionnaire de projets TI semble être plus traditionnelle. Certes, nous

avons observé que, malgré l'évolution dans la vision de ce que le gestionnaire de projets TI est, les gestionnaires de projet qui évoluaient dans des contextes caractérisés par des projets de grande envergure, par une culture organisationnelle forte, par une structure de gouvernance rigide ou par une relation contractuelle semblent adopter une vision traditionnelle de ce qu'ils doivent faire. L'apport des meilleures pratiques semblait aussi amener le gestionnaire de projets TI à adopter une vision traditionnelle.

De ce fait, malgré le fait que la majorité des participants semblaient adopter une vision plus moderne de ce que représente un projet et de leur rôle dans ce projet, leurs pratiques sont en accord avec une vision très traditionnelle. L'influence de l'organisation sous toutes ses formes (culture organisationnelle, structure de gouvernance, relation contractuelle) semble déterminante. Cela semble indiquer que l'organisation restreint l'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI en nécessitant l'adoption de pratiques rigides afin d'assurer le contrôle des projets TI.

6.1 Limites

La taille de l'échantillon ne nous permet pas d'avoir un échantillon représentatif de la population. En effet, dans le cadre de ce mémoire, nous avons rencontré seulement douze gestionnaires de projets TI. Cet échantillon est adéquat pour un mémoire, mais ne permet pas d'arriver à des conclusions qu'il est possible de généraliser. De ce fait, l'étude de l'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI ainsi que des facteurs d'influence qui affectent sa vision devrait être répliquée auprès d'un échantillon plus grand et plus représentatif.

Une autre limite de notre étude est la diversité de notre échantillon. En effet, on observe que la majorité des participants de notre échantillon évoluent dans des contextes de grande entreprise et gèrent des projets de grande taille. De

ce fait, cela semblait les influencer à évoluer dans des contextes organisationnels plus encadrés. Aussi, comme la participation se faisait sur une base volontaire, les gens que nous avons rencontrés sont venus à nous. Cela laisse supposer que ces individus pouvaient potentiellement avoir des personnalités plus sociales. Comme la personnalité du gestionnaire de projets TI était un facteur d'influence du modèle initial, l'échantillon a peut-être été partiellement biaisé en ayant des participants qui ont une vision beaucoup plus moderne et sociale de la gestion de projets TI.

Finalement, certains facteurs d'influence n'ont pas pu être évalués. Pour ce qui est du parcours académique, du parcours professionnel et du nombre d'années d'expérience, nous n'avons pas été en mesure de bien analyser l'influence de ces facteurs lors de l'analyse de nos données. Étant donné le temps limité des entrevues, nous n'avons pas le temps de parler de l'expérience du gestionnaire de projets TI de manière exhaustive afin de pouvoir vraiment comprendre l'influence de son parcours professionnel ou de son parcours académique. Pour certains participants, l'influence du parcours académique pouvait dater de plusieurs années, voire des dizaines d'années. Il devenait alors très difficile pour le participant de discuter avec moult détails de son parcours académique et de ses influences. De notre côté, nous n'avons pas été en mesure non plus d'identifier un certain type de parcours académique avec une tendance vers l'une ou l'autre des visions. Toutefois, à ce point-ci, nous croyons que ceci est un résultat de la méthode de collecte de données et non pas de la constatation de l'absence de résultats.

6.2 Implications pour la pratique

Les résultats de ce mémoire ont des implications pour la pratique. D'abord, les résultats soulignent l'importance pour les organisations de comprendre l'influence qu'elles ont sur les pratiques de gestion de projets TI employées par les gestionnaires de projet. En effet, ce qui semble émaner de ce mémoire

est que la gestion de projets TI a évolué. Aux yeux du gestionnaire de projets TI, les projets TI sont des entités complexes et sociales et il est nécessaire de comprendre les processus sociaux afin de gérer adéquatement le projet. L'influence organisationnelle semble toutefois amener le gestionnaire de projets TI à adopté une vision traditionnelle orientée vers une rigoureuse planification ainsi qu'un suivi strict afin d'encadrer quelque chose qui, selon la vision moderne, est irrationnel. Ces pratiques de planification et de contrôle peuvent ainsi aller à l'encontre de la vision du gestionnaire de projets TI. De ce fait, il est important pour les organisations de comprendre l'impact que les modes de gouvernance peuvent avoir sur leurs gestionnaires de projets TI. L'organisation doit se questionner afin de s'assurer de ne pas trop restreindre l'apprentissage, la créativité et la création de valeur organisationnelle au profit de contrôles trop stricts et rigides. D'un autre côté, nos résultats semblent indiquer que certains contextes semblent nécessiter absolument un niveau élevé d'encadrement. Ainsi, il devient donc pertinent pour l'organisation à se questionner sur sa vision de la gestion de projets TI, afin de s'assurer qu'elle s'accorde avec les buts de l'organisation et qu'elle exploite au maximum les façons d'être et pratiques de ses gestionnaires de projets TI.

Les résultats de notre étude semblent aussi toutefois indiquer que différents types de projets peuvent aussi nécessiter une approche différente. Dépendamment de leur envergure, certains projets semblent nécessiter une approche plus procédurale alors que d'autres une approche plus flexible. De ce fait, tel que nos résultats semblent indiquer, certains gestionnaires de projet peuvent avoir une personnalité qui s'accorde mieux avec l'une ou l'autre de ces approches. L'organisation doit prendre en considération cette variation dans les projets et dans la personnalités des individus afin de s'assurer qu'elle assigne le bon gestionnaire de projets TI au bon type de projet. Cela nécessite de bien comprendre le profil de ses gestionnaires de projets TI. Elle pourra ainsi être en mesure d'assurer un meilleur alignement entre la personnalité du gestionnaire de projet ainsi que le projet à accomplir.

6.3 Implications pour la recherche

Les implications pour la recherche sont multiples. D'abord, ce mémoire a permis de confronter la littérature à la réalité en évaluant si le rôle du gestionnaire de projets TI a évolué tel que la littérature le prétend. Ce mémoire semble donc s'aligner avec la littérature pour indiquer que la vision du gestionnaire de projets TI a évolué. Toutefois, ce mémoire semble suggérer que la vision qu'il adopte de ce qu'il est n'est pas toujours la même que ce qu'il fait. En effet, ce mémoire a aussi permis d'observer divers facteurs d'influence émanant de la littérature ayant une influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI. De ce fait, certains facteurs tels que la personnalité du gestionnaire de projet, l'autoformation, la structure de gouvernance et la relation contractuelle semblaient amener le gestionnaire de projets TI à adopter une vision moderne de ce qu'il est alors que des facteurs tels que l'envergure du projet, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, la relation contractuelle et l'adoption de meilleures pratiques semblaient l'amener à adopter une vision traditionnelle. Ces facteurs amènent un nouveau regard sur ce qui influence la perception ainsi que les pratiques employées par les gestionnaires de projets TI.

Ensuite, ce mémoire a aussi permis d'identifier des facteurs d'influence qui nécessitent une plus grande attention. En effet, nous avons observé à travers nos résultats qu'il était relativement complexe d'identifier l'influence et l'impact du parcours académique et professionnel d'un individu sur la vision qu'il adopte. À travers nos entrevues, ces facteurs d'influence se sont avérés très difficiles à étudier. Puisque le temps passé avec les participants était limité et que certains facteurs d'influence étaient plus complexes à approfondir, nous n'avons pas été en mesure d'observer l'influence de certains facteurs émanant de notre revue de littérature. De ce fait, il serait intéressant d'explorer l'influence de ces facteurs de manière plus approfondie afin de voir de quelles

façons ces facteurs d'influence peuvent avoir une influence sur la vision adoptée par le gestionnaire de projets TI.

Finalement, les résultats de ce mémoire semblent indiquer que l'organisation semble restreindre l'évolution de la vision du gestionnaire de projets TI. De ce fait, il serait intéressant de faire une étude pour démystifier et comprendre la vision de l'organisation sur l'évolution de la gestion de projets TI. Cela pourrait se faire par exemple via des entrevues auprès d'individus membres de la haute direction ou de ceux qui s'occupent des modes de gouvernance dans l'organisation. En comprenant davantage comment l'organisation perçoit la gestion de projet, nous pourrions mieux comprendre comment la vision du gestionnaire de projets TI et celle de l'organisation peuvent s'aligner.

Bibliographie

Acebes, F., Pajares, J., Galan, J.M., et Lopez-Parades, A. (2014). A new approach for project control under uncertainty. Going back to basics. *International Journal of Project Management*, 32(3), 423-434.

Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., et Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321-1332.

Alvesson, M., et Due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organisations*, London, Sage.

Andersen, E.S., Birchall, D., Jessen, S.A., et Money, A.H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127-147.

APM (2004). *Directing Change: A Guide to Governance of Project Management*, Association for Project Management, High Wycombe, APM.

Applegate, L., McFarlan F.W., et Austin, R.D. (2003). *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*, New York, McGraw-Hill.

Archibald, R.D. (1990). Project team planning: the need, methods and benefits. Dans: Reschke, H., et Schelle, H. *Dimensions of Project Management. Fundamentals, Techniques, Organization, Applications*, Berlin/Heidelberg, Springer, 219-231.

Aarmor, D.A., et Taylor S.E. (2002). When predictions fail: the dilemma of unrealistic optimism. Dans: Gilovich T., Griffin D., et Kahneman D. *Heuristics and Biases – the Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge, Cambridge University Press.

Atkinson, R., Crawford L., et Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project management*, 24(8), 687-698.

Avgerou, C. (2000). IT and Organizational change: an institutionalist Perspective. *Information Technology & People*, 13(4), 234-262.

Balachandra, R., et Friar, J.H. (1997). Factors for success in R&D project and new product innovation: A contextual framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 276-287.

Baligh, H. (1994). Components of culture: nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organisation structure. *Management Science*, 40(1), 14-26.

Bass, B.M., et Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage.

Berger, P., et Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, London, Anchor Books.

Bernier, C., et Roy, V. (2003). L'évolution des rôles dans la gestion des projets de technologies de l'information : le cas des progiciels de gestion intégrée. *Gestion*, 28(2), 349-358.

Bourne, L., et Walker, D.H.T. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226-243.

Bourne, L., et Walker, D.H.T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.

Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K., et Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.

Brown, S.L., et Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.

Buehler, R., Griffin, D., et Ross, M. (2002). Inside the planning fallacy: the causes and consequences of optimistic time predictions. Dans: Gilovich, T., et Kahneman, D. *Heuristics and Biases – the Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, 2002.

Burke, R. (1992). *Project Management: Planning and Control*, Chichester, UK, Wiley.

Chartrand, G. (2010). *Vers une meilleure compréhension de la nature et des effets du soutien de la direction sur le succès des projets TI : le regard des praticiens TI, mémoire de maîtrise*, Montréal, HEC Montréal, 204 p.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., et Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.

Cleland, D.I., et King, W.R. (1983). *Systems Analysis and Project Management*, New York, McGraw-Hill.

Costa, P.T., et McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.

Covaleski, M.A., et Dirsmith, M.W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 562-587.

Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., et Winter, M. (2006). Practitioner development: from trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), 722-733.

Crawford, L., et Pollack, J. (2004). Hard and soft projects – a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653.

Desouza, K.C., et Evaristo, J.R. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.

DiMaggio, P., et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A.J., et Tishler, A. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915–935.

Dvir, D., Sadeh, A., et Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.

Eisenhardt, K.M., et Tabrizi B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.

Engwall, M. (1992). Project management and ambiguity: findings from a comparative case study. Dans: Higg, I., et Segelod, E. *Issues in Empirical Investment Research*, Amsterdam, Elsevier Science.

Frédette, J. (2014). Étude des différences culturelles comme élément explicatif du conflit interpersonnel entre les partenaires d'impartition d'activités TI, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 149 p.

Gaddis, P.O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89–97.

Gehring, D.R. (2007). Applying traits of leadership to project management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54.

- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday.
- Gilbert, G.P. (1983). The project environment. *International Journal of Project Management*, 1(2), 83-87.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Harris, M.L., Hevner A.R., et Web Collins, R. (2009). Controls in flexible software development. *Communications of the Association of Information Systems*, 24(1), 757-776.
- Hobbs B., et Miller R. (2002). The strategic front end of large infrastructure projects: a process of nesting governance. Papier présenté à la conférence sur la recherche du PMI, Seattle, USA.
- Jung, C.G. (1990). *Psychological types*, Princeton NJ, Princeton University Press.
- Karlsen, J.T. (2002) Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24
- Kenny J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, 34(1), 43-53.
- Kets de Vries, M.F.R. (1991). *Organizations of the couch: Clinical perspective on organizational behavior and change*, San Francisco, Jossey Bass.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-112.
- Lock, D. (1992). *Project Management*, Aldershot, UK, Gower.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-334.
- PMI (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newton Square, PA.

PMI (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Newton Square, PA.

Pinto, J.K., et Covin, J.G. (1989). Critical factors in project implementation: A comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49-62.

Pinto, J. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85-91.

Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274.

Martin, N., Pearson, M., et Furumo, K. (2007). IS Project management: Size, practices and the project management office. *The Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 52-60.

McFarlan, F.W. (1981). Portfolio approach to information Systems. *Harvard Business Review*, 59(5), 142-150.

Mignerat, M., et Rivard, S. (2006). L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information. Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, Banff, 94-111.

Mignerat, M., et Rivard, S. (2007). Réponses stratégiques des gestionnaires de projet de SI aux influences des pratiques de gestion de projet institutionnalisées. Montréal : HEC Montréal, Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information.

Nathan, P. (1991). Project Planning and Control Systems: An Investigation into their Application and Implications of Usage in the UK Construction Industry, Henley, UK, The Management College and Brunel University, unpublished dissertation.

Nieminen A., et Lehtonen M. (2008). Organizational control in programme teams: an empirical study in a change programme context. *International Journal of Project Management*, 26(1), 63-72.

O'Leary, T., et Williams, T. (2008). Making a difference? Evaluating and innovative approach to the project management centre of excellence in a UK government department. *International Journal of Project Management*, 26(5), 556-565.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-180.

Reich B.H., et Wee, S.Y. (2006). Searching for knowledge in the PMBOK guide. *Project Management Journal*, 37(2), 11–27.

Reich B.H., Sauer, C., et Wee, S.Y. (2008). Innovative practices for IT projects. *Information Systems Management*, 25(3), 266–272.

Roman, D.D. (1986). *Managing Projects: A Systems Approach*, New York, Elsevier Science.

Ruuska, I., Artto, K., Aaltonen, K., et Lehtonen, P. (2009). Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project. *International Journal of Project Management*, 27(2), 142-153.

Sauer, C., et Reich, B.H. (2009). Rethinking IT project management: evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27(2), 182-193.

Scott, R.W. (2001). *Institutions and Organizations*, Sage Publications.

Shenhar, A.J. (1993). From low to high-tech project management. *R&D Management*, 23(3), 199-214.

Shenhar, A.J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 46(3), 394-414.

Shenhar, A.J., et Bonen, Z. (1997). A new taxonomy of systems: Toward an adaptive systems engineering framework. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 27(2), 137-145.

Small, J., et Walker, D. (2011). Providing structural openness to connect with context: Seeing the project entity as a human activity system and social process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 389-411.

Smith, C., et Winter, M. (2010). The craft of project shaping. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 46-60.

Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.

Song, X.M., Souder, W.E., et Dyer, B. (1997). A casual model of the impact of skills, synergy, and design sensitivity on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(2), 88-101.

Souder, W.E., et Song, X.M. (1997). Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in U.S. and Japanese electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 21-34.

Tolbert, P.S., et Zucker, L.G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Dans: Clegg, S., Hardy C. et Nord, W. R. *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, Thousand Oaks New Delhi, 175-190.

Turner J.R., et Cochrane R.A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-101.

Wang Y., et Li, F. (2009). How does project managers' personality matter?: building the linkage between managers' personality and the success of software development projects. OOPSLA '09 Proceedings of the 24th ACM SIGPLAN conference companion on Object oriented programming systems languages and applications, 867-874.

Ward, J., et Daniel, E. (2012). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 316-336.

Williams, T. (1997). Empowerment vs. risk management? *International Journal of Project Management*, 15(4), 219-222.

Winch, G. (2000). The management of projects as a generic business process. Dans: Lundin, R.A., et Hartman, F. *Projects as business constituents and guiding motives*, Boston, Kluwer Academic Press.

Wren, D. (1979). *The evolution of management thought*, New York, John Wiley & Sons.

Yap, C.M., et Souder, W.E. (1994). Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 418-432.

Yeo, K.T. (1993). Systems thinking and project management - time to reunite. *International Journal of Project Management*, 11(2), 111-117.

Yetton, P., Martin, A., Sharma, R., et Johnson, K. (2000). A model of information systems development project performance. *Information Systems Journal*, 10(4), 263-289.

Zaleznik, A. (1966). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*, New York, Harper & Row.

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 70(2), 126-135.

Zmud, R.W. (1980). Management of Large Software Development Efforts. MIS Quaterly, 4(2), 45-55.

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Introduction

Je suis présentement en train de rédiger mon mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de maîtrise en technologies de l'information. Mon principal objectif est de mieux comprendre le quotidien du gestionnaire de projets TI et les pratiques de gestion de projet qu'il choisit d'adopter pour mener ses projets au succès. Pour ce faire, j'effectue présentement une collecte de données via des entrevues semi-dirigées. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je cherche à comprendre votre expérience et comprendre le contexte dans lequel vous avez évolué et dans lequel vous évoluez présentement.

Avant de procéder à l'entrevue, vous devez prendre connaissance du formulaire de consentement. Ce formulaire indique que vous êtes consentant à participer à mon étude et vous informe des mesures qui seront prises afin de conserver votre anonymat. C'est seulement si vous signez ce formulaire de consentement que je peux commencer l'entrevue. Ne vous gênez pas si vous avez des questions à cet égard et prenez le temps nécessaire pour en prendre connaissance.

Questions générales

Je vais amorcer l'entrevue avec des questions générales afin de vous connaître un peu plus.

1. Quelle est votre position dans l'organisation?
2. Depuis combien de temps y travaillez-vous?
3. Si vous aviez trois mots pour définir la culture de votre organisation, quels seraient-ils?
4. À quoi ressemble le projet typique que vous gérez?
 - a) En moyenne, quelle est sa taille, son envergure, sa durée?
 - b) S'agit-il de nouvelles technologies ou de technologies sur lesquelles vous travaillez depuis longtemps?
 - c) Quelle est leur portée stratégique?
5. Où avez-vous travaillé avant et pendant combien de temps?

6. Quelle est votre formation de base?
7. Avez-vous pris d'autres cours?
8. Détenez-vous des certifications telles que le PMP?

Questions orientées sur les pratiques de gestion de projets TI

Nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet. Je cherche ici à savoir comment vous approchez vos projets et de quelles façons vous les gérez. Sachez que je tente ici de comprendre votre perception et votre opinion. Je vous rappelle qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

9. Quels sont les aspects de la gestion de projets TI que vous préférez?
10. Selon vous, quels sont les principaux défis de gérer des projets?
11. Selon vous, quelles sont vos pratiques qui sont déterminantes pour assurer le succès de vos projets?
 - a) Pourquoi choisissez-vous de gérer vos projets de cette façon?
 - b) Adaptez-vous votre façon de gérer de projet en projet? Pouvez-vous me donner des exemples?
 - Est-ce que vous voyez des différences dans la façon dont vous gérez vos projets en début de votre carrière comparativement à maintenant? Vous pouvez me donner des exemples?
 - Est-ce que lorsque voyez des différences dans la façon dont vous gérez vos projets maintenant comparée à vos emplois précédents? Vous pouvez me donner des exemples?
12. De façon générale, lorsque vous apprenez que vous allez gérer un nouveau projet, quelle est la première chose que vous faite? Dans quel but?
13. De façon générale, quand vous recevez un projet, est-il très bien défini ou devez-vous travailler à le définir?
 - a) Comment faites-vous pour le définir? Pourquoi cette approche?
14. Est-ce qu'il vous est arrivé que les buts/contraintes de votre projet changent en cours de projet?
 - a) Comment avez-vous géré la situation?

Nous allons maintenant aborder la question des parties prenantes impliquées dans la gestion de vos projets.

15. Quelle est la place des utilisateurs dans vos projets? Sont-ils très impliqués ou peu impliqués? Pourquoi? Dans quel but?
16. Quel est le rôle de la direction dans vos projets?
17. Quelle est la façon typique par laquelle vous prenez des décisions dans votre équipe de projets?
18. Quels sont les mécanismes de contrôle que vous utilisez pour gérer vos projets?
 - a) Pour contrôler l'atteinte des objectifs d'affaires?
 - b) Pour contrôler le respect des contraintes temps, coûts et qualité
 - c) Pourquoi fonctionnez-vous ainsi?
19. Comment l'organisation contrôle-t-elle vos projets? À quelle fréquence et sous quelle forme?
20. Est-ce que votre entreprise a adopté une ou plusieurs méthodologies standardisées de gestion de projet? Lesquelles?
 - a) Est-ce que vous suivez cette méthodologie? Pourquoi?
 - b) Est-ce qu'il y a un bureau de projet, ou une quelconque entité, qui surveille l'utilisation de la méthodologie standardisée de l'entreprise?

Questions orientées sur le gestionnaire de projets TI

J'aimerais ici aborder des questions un peu plus reliées à votre profil personnel.

21. Selon vous, quel est votre rôle principal dans le projet en tant que gestionnaire de projet?
22. Selon vous, quelle est votre plus grande qualité personnelle qui fait de vous un bon gestionnaire de projet?
 - a) Quelle est votre plus importante qualité?

23. Considérez-vous que votre formation académique et vos certifications ait influencé votre manière de gérer des projets? Comment?

24. Considérez-vous que votre parcours professionnel, c'est-à-dire les endroits où vous avez travaillé, ait influencé votre manière de gérer des projets? Comment?

Conclusion

Avant de conclure, est-ce qu'il y aurait d'autres points que vous voudriez aborder concernant vos pratiques?

Je vous remercie infiniment du temps que vous m'avez alloué aujourd'hui. Cela m'aidera très fortement dans mon étude. Avant de nous quitter, j'aurais quelques petites dernières questions à vous poser.

Me donnez-vous la permission de vous recontacter si, à la relecture du contenu de cette entrevue, j'avais une question de précision à vous poser?

Est-ce que vous souhaiteriez recevoir un sommaire de mes résultats une fois mon travail terminé.

Annexe 2 : Matrice d'analyse des participants

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Années d'expérience	10 ans	15 ans	30 ans	6 ans	20 ans	10 ans	6 ans	40 ans	25 ans	25 ans	30 ans	5 ans
Formation Académique	Ingénieur en informatique PMP, Scrum Master	B.A.A. Comptabilité CPA	Géologue	Ingénieur Logiciel	Design Industriel	Génie Civil/Informatique de gestion	Génie Informatique PMP (en cours)	Informatique et Certificat en Gestion DEC	Informatique PMP, ScrumMaster	Informatique/Maths	Informatique de gestion	Marketing/Communication/ GP Logistique
Certifications				PMP	PMP	PMP	PMP (en cours)			PRINCE2		
Consultant	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Taille de l'entreprise de consultation	Indépendant	Indépendant						Grande	Indépendant		Indépendant	Petite
Taille de l'entreprise	PME	Grande entreprise	Grande entreprise	PME	Grande entreprise	Grande entreprise	Grande entreprise	Grande entreprise	PME	Grande entreprise	Grande entreprise	Grande entreprise
Employeur	Industrie services	Industrie manufacturière	Industrie financière	Industrie multimedia	Industrie financière	Industrie ressources naturelles	Fournisseur de technologie	Industrie financière	Fournisseur de technologie	Industrie transport	Public	Industrie manufacturière

Annexe 3 : VISION - Matrice d'analyse intra-répondant – un exemple (Participant 8)

Dimension Conception d'un projet	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	<p>Puis ensuite, il doit suivre ça. Donc, c'est sûr qu'à la fin, si tu livres un produit qui est adéquat, mais qui a coûté deux fois plus cher, peut-être que tu as passé à côté du bateau, là. Peut-être tu as manqué le bateau. (Page 9)</p> <p>Je dirais que non. C'est toujours aussi important. La seule différence, je dirais, c'est que dans la consultation, tu dois rapporter des choses à deux niveaux : à ton client et à Entreprise X, par exemple, admettons, ton employeur parce que les deux veulent suivre l'avancement pour des raisons différentes, là, tandis que quand tu es dans une firme privée, bien là, généralement, tu le rapportes à ton employeur. (Page 9)</p>			<p>Vision rationnelle de la GP. Le participant semble insinuer que si on ne respecte pas les échéanciers c'est à cause de la mauvaise gestion du gestionnaire de projet.</p> <p>Réponse à la question si le GP adapte ses pratiques en fonction du projet. Le participant dit ne pas adapter ses pratiques en fonction du projet. Cela démontre une vision très rationnelle et générique de la GP)</p>
	<p>Dans un appel d'offres public, il faut que tout le monde soit au courant de toute la même information. Donc là, il y a un mécanisme à suivre pour poser des questions, pour avoir des réponses, pour préparer une proposition de projet, finalement, qui contiendrait un plan de projet. (Page 12)</p>			<p>Vision procédurale du début d'un projet</p>
	<p>Souvent. Mais c'est... En gestion de projet, c'est toujours les mêmes principes, là. Par exemple, j'ai vu des clients qui avaient leurs propres outils de gestion de projet. On pouvait les utiliser, mais c'est toujours des outils de gestion de temps, de gestion de plans. Donc souvent, il faut que tu t'adaptes aussi à la façon de faire du client, mais il y a toujours moyen de moyenner. Ça a toujours le même but, dans le fond. Des fois, ils ont des formulaires de demande</p>			<p>Vision très rationnelle et générique de ce qu'est un projet. Considère que les principes de la gestion de projets TI sont toujours les mêmes</p>

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
Rôle du gestionnaire de projets TI	<p>de changements, des formulaires de feuilles de temps. Mais c'est toujours les mêmes principes. (Page 19)</p> <p>Souvent, Entreprise X est engagé parce que le client qui engage Entreprise X n'a pas toutes les connaissances ou n'a pas toutes les ressources pour faire des grands projets parce que ces projets-là, ça fait comme des peaks. (Page 4)</p>			<p>Le participant prend le rôle d'expert en GP. Il est capable de gérer des gros projets. Le participant considère qu'il arrivait avec son entreprise de consultation avec le statut d'expert en gestion de projets et en TI</p>
	<p>Il y a le contenu, il y a le produit qu'on fait puis tu as l'échéancier. Puis il faut toujours que tu joues avec les trois. Tu veux pas avoir des projets qui s'allongent dans le temps. Tu veux rencontrer les dates. Parce que, encore là, il y a des contraintes. C'est important. Tu veux gérer le contenu. Puis tu veux gérer les couts. Tout ça est interrelié aussi. (Page 7)</p>			<p>Orienté vers le respect du plan établis. Scope, budgets, échéanciers.</p>
	<p>Bien, je pense que c'est une des jobs principales du chef de projet : c'est de mener à bien le projet, s'assurer que le projet soit mené à bien en fonction des coûts, en fonction du calendrier, en fonction du travail qui est à faire. (Page 9)</p>			<p>Orienté vers l'exécution d'un mandat. Décrit le rôle du gestionnaire de projets TI comme la littérature</p>
	<p>Le chef de projet, c'est sa responsabilité de s'assurer que le bon travail est effectué, le bon produit est livré à la fin, à l'intérieur des échéanciers et des coûts. (Page 9)</p>			<p>Vision d'exécutant orienté vers le respect du triangle de fer</p>
		<p>Fait qu'il faut comprendre aussi où est-ce qu'on part, où est-ce qu'on veut aller, puis pourquoi. Puis c'est quoi les budgets, aussi? Puis c'est quoi aussi là... On doit aussi comprendre, des fois, la politique chez le client. (Page 11)</p>		<p>Orienté vers la politique et la participation aux jeux politiques. Démontre un certain rôle d'expert social.</p>

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
		<p>Peut-être que le vice-président ou le directeur informatique a des objectifs qui peuvent être différents du vrai client qui est le secteur finances. Il faut comprendre ça aussi. (Page 11)</p>		<p>Le participant se sert des relations sociales afin de comprendre les points de vue de tous les parties prenantes impliquées dans le projet. Navigue à travers les jeux politiques</p> <p>Le chef de projet est un expert en gestion de projets TI</p>
	<p>C'est un des travaux du chef de projet que de gérer les changements, comme il doit aussi gérer les risques, comme il doit gérer le personnel, comme il doit gérer l'avancement du projet. C'est toutes des facettes du chef de projet (Page 13)</p>			
<p>Implication des parties prenantes</p>	<p>C'est un travail intellectuel souvent. Donc, il faut que tu gères tes ressources adéquatement. Il faut que tu choisisses les bonnes ressources qui ont les bonnes qualifications puis qui font le bon travail selon le calendrier des travaux.</p> <p>Il faut... Au départ, comme je disais, la planification est bien importante. Il faut déterminer qui va faire quel travail ou quel profil de ressources va faire quel travail. Puis tu en as besoin de combien de ces ressources-là? Pour vraiment définir leur travail, définir à quel moment les ressources vont commencer, à quel moment les ressources vont terminer dans le projet. Puis ça prend... C'est quoi les qualifications requises de ces ressources-là?</p>	<p>Je dirais que c'est d'être responsable de mener à bien le projet. C'est très large. Je sais pas si tu voulais quelque chose de plus spécifique? (Page 21)</p>	<p>Rôle d'exécutant</p>	<p>Le GP a comme rôle d'assigner les bonnes ressources aux bonnes tâches. Semble effectuer ce travail de façon rationnelle</p>
				<p>Vision très rationnelle de l'utilisation des ressources. Le GP semble être celui qui pace les bonnes ressources aux bonnes tâches.</p>

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	<p>Une fois que tu as bien établi ça, il s'agit de trouver la ressource qui se qualifie par rapport à ça et pour qui aussi c'est un défi. Il faut que ça soit... La ressource, il faut qu'elle trouve le travail intéressant aussi. Si la ressource est trop sénior, par exemple, pour le travail, bien, elle risque de partir en cours de route, ce que tu veux pas. Tu veux pas quelqu'un de trop junior non plus qui sera pas capable de faire le travail. (Page 8)</p>			<p>Le rôle de l'utilisateur semble être précis</p>
	<p>Donc, l'utilisateur, il peut être appelé, par exemple, à identifier ses besoins, à identifier ses problèmes. Mais par exemple, dans le choix d'une sélection de logiciel, il faut qu'il participe au choix aussi. Il va se faire donner des démos. Il va donner son avis sur ce qu'il voit. Donc, il devient aussi un participant au projet. (Page 15)</p> <p>Elle est impliquée... Bien, il faut qu'elle sente parce que souvent, elle va désigner des gens pour spécifier les besoins. Elle va désigner des gens pour suivre les changements. Donc, la direction, encore là, ça dépend.</p> <p>La direction de premier niveau est très impliquée dans le projet. Le directeur de projet rencontre, par exemple à toutes les semaines, le client, le comité de direction de premier niveau. Il peut rencontrer le comité de direction de deuxième niveau à tous les mois ou à tous les deux mois. Puis il peut rencontrer le grand steering committee à tous les trois mois, admettons. C'est toute la direction, ça. (Page 16)</p>			<p>Les parties prenantes reliées à haute direction semblent être impliquées de manière très encadrée</p>

Dimension Planification	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	Ce que je préfère? J'aime beaucoup faire l'estimation des travaux. Donc, il faut déterminer... C'est là que j'ai les deux chapeaux, là, comme architecte ou comme analyste. Je vois le travail qui est à faire, puis je le décortique pour déterminer qu'est-ce qu'on va faire, puis qui va faire quoi, finalement, le plus près possible de la réalité. (Page 6)			Emphase mise sur la planification et l'estimation du travail à faire.
		Parce que si on n'avait pas de plan, on saurait pas ce qui change, on n'aurait aucune direction. On saurait pas si on est en retard, on saurait pas si on est en avance. Donc, le plan initial est très, très important, parce qu'il établit au départ de la façon la plus réaliste possible comment on voudrait que ça se passe. Puis après ça, on gère en fonction de ça. Donc, c'est sûr que tout change. (Page 7)		Orienté vers l'idée que le plan change
	la planification initiale, très important. Un suivi périodique. Donc, par exemple, la gestion du temps. Il faut instaurer des feuilles de temps, s'assurer qu'on enregistre qui a travaillé sur quelle tâche à quel moment. Puis de s'assurer aussi de communiquer aux ressources c'est quoi les tâches qu'on attend d'elles dans le détail c'est-à-dire, la semaine prochaine, telle personne : « Tu dois travailler sur telle, telle, telle activités... » (Page 8)			Vision très planifiée et linéaire. Grosse emphase sur le plan
	Donc, on est allé le rencontrer. Puis là, on a eu une première réunion où ils nous disent, en gros, là, c'est quoi qu'ils veulent faire, puis pourquoi ils veulent le faire. Puis c'est un genre de débroussaillage, là. Puis à la suite de ça,	Donc, je dirais que c'est jamais clair au départ. (Page 11)		Les besoins ne sont pas clairs au début Orienté vers l'élaboration d'un plan précis

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	<p>je leur ai fait un mini plan pour faire le plan de projet. (Page 12)</p> <p>Puis c'est ce qui établit qu'est-ce qu'on va faire dans le projet, puis comment... c'est quoi les activités pour s'y rendre? Puis naturellement, normalement, ça change pas sur un temps. Il peut arriver des changements. Là, il faut faire une gestion de demande de changements, qui est un des mécanismes. Mais c'est comme ça qu'on s'assure qu'à la fin, on livre ce que le client s'attend à l'intérieur de ses contraintes. (Page 18)</p>			<p>Suppose que les but/besoins ne changent pas au fil du temps</p>
Contrôle	<p>Puis là, c'est sans mentionner la direction, parce que dans des grands projets de même, ils créent des comités de suivi, des comités de gestion. Donc, je gère pas ces gens-là, mais ces gens-là sont impliqués. Donc, il y a beaucoup de monde d'impliqué. (Page 3)</p>			<p>La structure de contrôle semble être très structurée et les projets très encadrés.</p>
	<p>Il faut parfois rajouter du personnel pour rattraper le temps qu'on a perdu. Il faut parfois changer les tâches de personnes. Il faut parfois éliminer des tâches, rajouter des tâches. Il faut suivre tout ça pour naviguer le projet, pour savoir où on est rendu aussi. Sans plan, tu avances dans le noir, finalement, puis tu sais pas quand est-ce que tu vas finir. Puis généralement, tu finis jamais, dans ce temps-là. Fait que ça prend absolument un bon plan au départ. Puis ensuite, il faut gérer l'avancement de ça, dans le plan. (Page 7)</p>			<p>Emphase sur l'idée d'un plan rationnel. On gère les déviations</p>
	<p>Un des grands défis, c'est de gérer le changement. Surtout les projets qui durent longtemps, il y a toujours des changements qui surviennent. Puis si je mets mon chapeau de consultant, à supposer que c'est un prix fixe par</p>			<p>Emphase mise sur les coûts et le respect des budgets</p>

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	<p>exemple, c'est très important de gérer le contenu. Parce que, s'il arrive des changements, les utilisateurs changent d'idée, ça peut souffler la balloune un peu. A un moment donné, on peut se retrouver avec un projet qui dépasse les coûts. Puis si on est à prix fixe, on risque de gruger les profits, là. Donc, quand on est à prix fixe, c'est très important de gérer le contenu. (Page 7)</p>	<p>parce que quand le projet avance, tout change. Il y a des activités qui sont plus longues, il y a des activités qui sont plus courtes, il y a des activités qui se créent, le personnel change. Alors le grand travail du gestionnaire de projet, c'est de gérer tout ça, puis s'assurer de mener à bien le projet à travers tout ça (Page 6-7)</p>		<p>Indique que tout va changer dans le projet et semble démontrer que le gestionnaire de projets TI doit gérer cette évolution dans les projets. Semble faire référence au concept de la gestion du <i>scope</i> de la vision moderne. Vision très rigide des changements à apporter</p>
	<p>Donc, admettons qu'on a un projet de 500 000 \$, puis le client a demandé des ajouts qui vont coûter, admettons, 50 000 \$. Là, tu présentes ça au comité de direction de projet ou au steering committee pour dire : « Êtes-vous d'accord qu'on va réviser cette addition-là, ce changement-là pour un ajout de 50 000 \$ au projet? » Puis si la haute direction te dit oui, à ce moment-là, on l'ajoute, on le planifie, on l'intègre au plan puis on le fait. (Page 12)</p> <p>Donc, la direction de l'entreprise X veut s'assurer qu'on reste à l'intérieur des budgets, qu'on vise toujours les mêmes marges de profits, qu'on gère les risques adéquatement pour éviter qu'il y ait des surprises, là, puis que les risques deviennent des problèmes, puis que ça devienne... que ça coûte de l'argent à solutionner. (Page 16)</p>			<p>On gère les déviations par rapport au budget établi.</p>

Dimension	Vision Traditionnelle	Vision moderne	Neutre	Commentaires
	gestion du temps, très important. Donc, à toutes les semaines, le temps est rapporté. C'est ramené au niveau du projet pour savoir au niveau des activités, des sous-activités, comment on se comporte : est-ce qu'on est en avant du plan, en arrière du plan? (Page 17)			Suivi toujours en fonction du plan

L'analyse des informations comprises dans ce tableau nous a permis de définir la vision d'un participant en fonction des sous-dimensions discutées dans ce mémoire. En comptant le nombre de passages soutenant chacune des deux visions, nous avons été en mesure de catégoriser la vision globale du gestionnaire de projets TI (par rapport à ce qu'il est et ce qu'il fait). Dans les cas où le nombre de passages soutenant les deux visions était similaire, un arbitrage a été fait en faisant une analyse approfondie de l'ensemble des passages. Nous avons ensuite codifié chacune des sous-dimensions de la vision du gestionnaire de projets TI de la façon suivante, résultats qui ont ensuite été intégrés aux tableaux 4.1 et 4.2 (présentés aux pages 67 et 73).

Codification de la vision du participant 8

	Sous-Dimension	Nombre de passages soutenant la Vision Traditionnelle	Nombre de passages soutenant la Vision moderne	Codification
Vision de ce que le gestionnaire de projets TI est	<i>Projet</i>	4	0	T+
	<i>Rôle du Gestionnaire de projets TI</i>	5	3	T
Vision de ce que le gestionnaire de projets TI fait	<i>Implication des Parties Prenantes</i>	4	0	T+
	<i>Planification</i>	4	2	T
	<i>Contrôle</i>	6	1	T

Légende

- Présence uniquement de passages reflétant une vision traditionnelle : T+
- Majoritairement des passages reflétant une vision traditionnelle : T
- Majoritairement des passages reflétant une vision moderne : M
- Présence uniquement de passages reflétant une vision moderne : M+

Annexe 4 : Analyse des facteurs d'influence d'un répondant – un exemple (Participant 3)

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
Valeurs et personnalité		Je suis très rigoureux. C'est vrai que je suis très, très rigoureux. (Page 21)				IND VP D	Personnalité orienté vers la rigueur, semble s'accorder mieux avec une vision traditionnelle
Autoformation							
Parcours académique							
Parcours professionnel							
Expérience							
Envergure du projet	Donc, ces progiciels-là, souvent, c'était pour remplacer presque la totalité des systèmes. Donc, on parle autant de la gestion des inventaires, l'approvisionnement, les finances, Grand Livre, etc. Donc, ces systèmes-là avaient une très, très grande portée parce que ça remplaçait quasiment 100 % des systèmes informatiques du client. (Page 5)					PRO ENV I	Projets d'implantation de PGI dans des grandes organisations, peut influencer la vision du participant
				l'analyse des besoins du client. Puis vraiment encadrer non seulement les besoins, mais c'est quoi les contraintes,		PRO ENV D	Projet de sélection de progiciels, donc des projets de très grande envergure ayant une très

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
				<p>c'est quoi leur budget, c'étaient quoi leurs objectifs de temps, etc., pour pouvoir choisir une solution de progiciel le plus adaptée à leurs besoins et à leurs contraintes, pour mener à bien un projet dans le temps, soit pour informatiser des services qui sont complètement manuels ou remplacer des systèmes désuets par des nouveaux systèmes. (Page 2-3)</p>			grande portée stratégique
				<p>Parce qu'il y avait le fournisseur qui était impliqué avec des équipes, il y avait le TI du client avec des équipes, il y avait des gens de Entreprise X, plusieurs personnes de Entreprise X impliquées, il y avait des gens de Consultant X – parce que Consultant X était en charge des équipements, il fallait changer les équipements – il y avait des gens de</p>		PRO ENV I	<p>Projets de très grande envergure impliquant plusieurs parties prenantes provenant de différentes organisations. Cela peut amener le participant à avoir une approche beaucoup plus rationnelle, donc traditionnelle</p>

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
				Réseau X. Eux, ils sont en charge du réseau, puis on a adapté le réseau aussi. Alors, il y avait beaucoup de gens impliqués. (Page 4)			
					Donc, il y avait tout un mécanisme de gestion de projet. Les gestionnaires de projet doivent suivre le projet auprès du client avec le client, mais aussi avec les gestionnaires de l'entreprise X. Et plus le projet est gros, plus le suivi était à haut niveau. Puis il y avait des mécanismes très rigoureux pour voir l'avancement. Les risques, la gestion des risques était très importante, la gestion du budget, etc. Dépendant si c'était un projet aussi à prix fixe ou à prix variable. Il y avait des mécanismes différents. (Page 2)	PRO ENV D	Plus l'envergure du projet est grande, et plus il y a de mécanismes de contrôle

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
					<p>Puis c'est ça, les gros projets, il y a plus de structure aussi. Donc, il va y avoir, par exemple... Dans des très gros projets, il peut y avoir un comité de direction, puis il peut y avoir un steering committee qui est en haut de ça. Donc là, ça demande d'adapter un petit peu la gestion de projet. (Page 9)</p>	<p>PRO-ENV D</p>	<p>La taille du projet va amener plus de contrôle</p>
					<p>Donc, plus le projet est gros, plus il y a de la structure, puis plus le chef de projet va communiquer à différents niveaux. (Page 10)</p>	<p>PRO-ENV D</p>	<p>La taille du projet semble augmenter le niveau d'encadrement du projet</p>
					<p>Par contre, il y avait des mécanismes, par exemple, pour que le chef de projet rapporte à l'intérieur de l'entreprise X. Ça, c'est obligatoire, dépendant de la grosseur aussi. Donc, c'était établi. Admettons qu'un grand projet, c'est établi au départ que le chef de projet va présenter des choses à</p>	<p>PRO-ENV D</p>	

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
					tous les mois à son Vice-président de Entreprise X, puis il va y avoir un genre de comité de gestion Entreprise X Puis à l'intérieur de cette présentation-là, il va falloir qu'il présente l'avancement, la gestion des risques, la gestion des demandes de changements. Puis il va devoir ... (Page 18-19)		
					Tu peux... Je dirais que c'est moins adéquat dans des grands projets, mais dans des plus petits projets, oui. (Page 20)	PRO ENV D	Approche plus rigide nécessaire dans les grands projets et plus agile dans des plus petits projets
Complexité du projet							
Culture organisationnelle							
Relation Contractuelle					Je dirais que non. C'est toujours aussi important. La seule différence, je dirais, c'est que dans la consultation, tu dois rapporter des choses à deux niveaux : à ton client et à Entreprise X par exemple, ton admettons, ton employeur parce que	ORG- RC D ORG-CO I ORG-GO D	La relation contractuelle semble amener une gouvernance plus complexe ce qui l'amène vers une vision traditionnelle

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
					les deux veulent suivre l'avancement pour des raisons différentes, là, tandis que quand tu es dans une firme privée, bien là, généralement, tu le rapportes à ton employeur. (Page 9)		
	Donc là, il y a un mécanisme à suivre pour poser des questions, pour avoir des réponses, pour préparer une proposition de projet, finalement, qui contiendrait un plan de projet. (Page 12)					ORG RC I	La relation contractuelle semble amener le participant dans des processus très rationnels
		Souvent, Entreprise X est engagé parce que le client qui engage Entreprise X n'a pas toutes les connaissances ou n'a pas toutes les ressources pour faire des grands projets parce que ces projets-là, ça fait comme des peaks. (Page 4)				ORG RC D	Le participant dit que le client engage habituellement son organisation à cause de son expertise. De ce fait, la relation contractuelle lui amène ce statut d'expert, dans des contextes où l'organisation a des connaissances limitées
				je dirais, comme je disais tout à l'heure, la planification initiale, très important. Un suivi		ORG RC I	Le participant travaille dans une grande firme de consultant. Sa relation

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
				<p>périodique. Donc, par exemple, la gestion du temps. Il faut instaurer des feuilles de temps, s'assurer qu'on enregistre qui a travaillé sur quelle tâche à quel moment. Puis de s'assurer aussi de communiquer aux ressources c'est quoi les tâches qu'on attend d'elles dans le détail c'est-à-dire, la semaine prochaine, telle personne : « Tu dois travailler sur telle, telle, telle activités... » (Page 8)</p>			contractuelle peut l'amener à avoir une approche très rationnelle
					<p>Donc, il y avait tout un mécanisme de gestion de projet. Les gestionnaires de projet doivent suivre le projet auprès du client avec le client, mais aussi avec les gestionnaires de l'entreprise X. Et plus le projet est gros, plus le suivi était à haut niveau. Puis il y avait des mécanismes très rigoureux pour voir l'avancement. Les</p>	ORG RC D	

Facteurs d'influence	Projet	Rôle du GP	Implication des parties prenantes	Planification	Contrôle	Codification	Commentaires
					risques, la gestion des risques était très importante, la gestion du budget, etc. Dépendant si c'était fixe ou à prix variable. Il y avait des mécanismes différents. (Page 2)		
Structure de gouvernance					OK. Vous personnellement, est-ce que vous avez tendance à suivre cette méthodologie-là ou plus, des fois : « Je fais à ma façon » ? Participant : On n'a pas le choix. On n'a pas le choix. (Page 20)	ORG GO D	Le participant semble toujours suivre la méthodologie en place
Meilleures Pratiques					OK. Vous personnellement, est-ce que vous avez tendance à suivre cette méthodologie-là ou plus, des fois : « Je fais à ma façon » ? Participant : On n'a pas le choix. On n'a pas le choix. (Page 20)	ORG-GO D	Le participant semble toujours suivre la méthodologie en place

*L'extraction des informations comprises dans ce tableau nous a permis d'identifier les sources d'influence d'un participant. Ces résultats ont été inclus dans les tableaux 4.3 et 4.4 aux pages 80 et 88.