

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS
ET LA POSITION STRATÉGIQUE DES BUREAUX DE PROJETS EN
ENTREPRISE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCES DE LA GESTION (STRATÉGIE)

PAR

DOMINIQUE LAFONTAINE

JUIN 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mes parents, ma famille et mes amis qui m'ont aidé de près et de loin durant ces années de rédaction. Merci à mes parents, Geneviève et Michel, qui ont toujours cru en moi durant toutes ces années scolaires, et ce depuis le début, même quand je ne savais pas ce que je voulais étudier vraiment. Merci aussi pour votre aide et appui dans mes recherches et de m'avoir permis de terminer cette maîtrise avec le temps qui m'était nécessaire. Merci à ma sœur Anne-Marie qui m'a entendu trop souvent durant nos pauses café et déjeuners ensemble en train de rager quand cela n'avancait pas aussi vite que je voulais et pour ses encouragements. Merci à mes grands-parents (ici et là-haut), mes tantes, mes oncles, mon cousin et mes cousines qui ont tous vu en moi une femme qui est capable, intéressée et persévérante dans ses études. Vos appuis et bons mots ont toujours été appréciés et m'ont permis de continuer quand cela n'allait pas. Merci aussi à mon conjoint Daniel. Ces années n'ont pas toujours été faciles, mais tu as toujours cru en moi et tes encouragements ont été indispensables par moments. Merci aussi à nos chats Winston et Salem pour leur affection et soutien moral. À mes ami(e)s, merci pour tous ces cafés, bonbons et chocolats pour ces longues journées à l'université.

Je tiens aussi à remercier grandement ma directrice de mémoire Viviane Sergi pour ces conseils, son appui, son expérience et ses connaissances. J'en profite aussi pour remercier Monique Aubry, sans qui je n'aurais pas rencontré Viviane ni abordé la stratégie d'une façon si humaine et pratique. Merci aussi à tous les professeurs que j'ai eu la chance de croiser durant ma maîtrise et tous les participants et les organisations qui ont vu en ma recherche un sujet d'actualité et d'intérêts.

DÉDICACE

Pour mon grand-père Denis et ma grand-mère
Marguerite

Merci pour vos encouragements, votre fierté
envers moi et votre appui dans mes études.
Pour toujours, vous serez avec moi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 La performance.....	5
1.1.1 Définitions et concepts théoriques de la performance	6
1.2 L'évaluation de la performance, ses outils et indicateurs.....	8
1.2.1 Les outils de gestion.....	12
1.2.2 Les indicateurs de performance	13
1.3 La perspective de la pratique en stratégie.....	17
1.3.1 Fondements de la perspective de la pratique.....	18
1.4 La gestion de projet et les bureaux de projets	24
1.4.1 La gestion de projet.....	24
1.4.2 La perspective de la pratique appliquée aux projets	26
1.4.3 Les bureaux de projets	28
1.4.4 La gestion des bénéfiques et retombées	32
1.5 Synthèse des concepts et cadre conceptuel.....	36
1.6 Problématique et pertinence	39
1.6.1 Question de recherche.....	39
1.6.2 Pertinence de cette recherche.....	40
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE.....	42
2.1 Approche globale : qualitative et exploratoire	42
2.2 Les étapes de la recherche	45
2.3 La sélection des participants et leur contexte	47

2.4	Les moyens de collecte.....	51
2.5	Analyse des données.....	53
2.6	Critères de qualité et éthique de la recherche	61
CHAPITRE III RÉSULTATS.....		65
3.1	La notion de performance.....	65
3.2	L'évaluation de la performance.....	74
3.3	La gestion de projet et des bénéfiques	80
3.4	Les indicateurs et outils	84
3.5	Le facteur humain.....	90
3.6	Synthèse.....	94
CHAPITRE IV DISCUSSION.....		97
4.1	Vue d'ensemble des défis de l'évaluation de la performance	98
4.2	Le facteur humain et ses dimensions	103
4.3	Les outils mis en pratique.....	105
4.4	L'enjeu du retour vers le haut de l'organisation.....	107
4.5	Synthèse et implications	109
CONCLUSION		111
5.1	Synthèse générale de la recherche	111
5.2	Les contributions	112
5.3	Les limites de la recherche et pistes de recherches futures	113
ANNEXE A CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT EPTC 2 : FER.....		115
ANNEXE B CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE (UQÀM CERPE).....		116
ANNEXE C COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS		117
ANNEXE D ENTENTE RELATIVE À LA CONFIDENTIALITÉ		119
ANNEXE E FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (PARTICIPANT MAJEUR).....		121

ANNEXE F MODÈLE DE L'ENTRETIEN	124
RÉFÉRENCES	127

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Démarche globale de conception d'un système d'indicateurs de performance (Bonvoisin et al., 2014, p.35).....	11
1.2 Démarche d'intégration des indicateurs qualitatifs en évaluation et suivi de gestion (Legault-Mercier et St-Pierre, 2010, p.83).....	16
1.3 Les quatre perspectives de la stratégie (Whittington, 1996, p.732)	18
1.4 La perspective de la pratique en stratégie : trois principaux éléments conceptuels (Asmuß, 2018, p.3)	21
1.5 Les cinq stages de compétences d'un bureau de projets en évolution continue (Hill, 2004, p.46)	30
1.6 Modèle de processus Cranfield de la gestion des bénéfices (Lin et Pervan, 2003, p.16).....	34
1.7 Relations entre gestion des bénéfices et gestion de projet (Bourdeau et al, 2018, p.36).....	35
1.8 Cadre conceptuel composé à partir de la recension des écrits.....	36
2.1 Vue synoptique du processus de recherche (Giordano, 2003, p.27)	44
2.2 Exemple de codage dans l'entretien de Denis via NVivo12	53
2.3 Diagramme hiérarchique des nœuds via NVivo12.....	55
4.1 Schéma intégratif.....	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Présentation des participants de l'entretien	49
2.2 Thèmes et sous-thèmes des données	54
2.3 Critères de qualité et éthique de la recherche	63
4.1 Les retombées	110

RÉSUMÉ

Les bureaux de projets en organisation ont le désir de démontrer leur contribution stratégique. Puisque les bureaux de projets ont pour fonction de concrétiser les objectifs du plan stratégique de leur organisation sous forme de projets, il est important de se pencher sur les concepts qui entourent l'évaluation de la performance des projets dans un contexte d'activités. Cette recherche vise donc à documenter ce qui demeure méconnu dans la littérature plus traditionnelle qui aborde le sujet de l'évaluation de la performance dans ce milieu, plus spécifiquement dans le quotidien des gestionnaires et leurs décisions. Portant attention à ce que les gens font lorsqu'ils s'engagent dans diverses activités (comme la stratégie ou les projets), la perspective de la pratique a servi de cadre pour mettre en relief ces aspects moins reconnus.

Cette étude exploratoire a permis d'identifier les défis rencontrés au quotidien dans le cadre de l'évaluation de la performance des bureaux de projets et de leur pertinence et performance stratégique. Les résultats de cette étude démontrent comment l'influence de l'humain en milieu de bureaux de projets, l'emploi pratique des outils de gestion dans le cadre de projets et la communication de l'évaluation de la performance au sein des organisations sont des défis concrets pour les gestionnaires des bureaux de projets dans leur quotidien.

Mots clés : pratique de la stratégie, performance, évaluation de la performance, bureau de projets, projets

ABSTRACT

The project management offices have the desire to demonstrate their strategic contribution. Since the role of project offices is to translate the objectives of their organization's strategic plan into projects, it is important to examine the concepts surrounding the evaluation of project performance in an activity context. This research therefore aims to document what remains unknown in the more traditional literature which addresses the subject of performance evaluation in this environment, more specifically in the daily lives of managers and the decisions they make. Paying attention to what people do when they engage in various activities (such as strategy or projects), the practice perspective served as framework to highlight some of these less recognized aspects.

This exploratory study made it possible to identify the challenges encountered daily basis in the context of the evaluation of the performance of project offices and their relevance and strategic performance. The results of this study demonstrate how the influence of humans in project offices, the practical use of management tools in the context of projects and the communication of performance evaluation within organizations are concrete challenges for project office managers in their daily lives.

Keywords: strategy practice, performance, performance evaluation, project office, projects

INTRODUCTION

De plus en plus d'entreprises possèdent ou font désormais affaire avec un bureau de projets. Un bureau de projets est une entité stratégique qui touche directement le bien-être de l'entreprise et ses composantes (Dai et Wells, 2004). Afin de pouvoir déterminer leur apport stratégique et leur performance dans ce bien-être, il faut savoir comment le bureau de projets sera évalué : comment le projet sera-t-il évalué pour en assurer la portée et l'impact sur les cibles organisationnelles ? Le projet est-il bien aligné avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise ?

Beaucoup de critères sont pris en considération et évalués afin de faire ces choix. Les risques d'un projet qui y sont reliés varient et une mauvaise décision peut rapidement engendrer des impacts négatifs et potentiellement des pertes et des coûts importants pour l'entreprise et ses parties prenantes impliquées. C'est pour cela que, dans le cas des équipes, départements ou bureaux qui se retrouvent avec la responsabilité de ces projets, il est par moment difficile de démontrer l'importance d'un projet plutôt qu'un autre, de débattre des bénéfices des projets et de leurs impacts sur l'entreprise et ses composantes suite à la complétion du projet qui aura été choisi. Ces bureaux doivent mettre en action des projets, les amener à terme, et ce tout en ayant un impact positif sur l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cela que les bureaux de projets tentent de plus en plus de témoigner de leur importance stratégique au sein de l'entreprise. La position stratégique des bureaux de projets est un sujet dont l'importance et l'intérêt chez les chercheurs n'ont cessé de croître. Il n'est donc pas surprenant de constater que leur bon fonctionnement et leur performance attirent de plus en plus l'attention.

Habituellement, une fois que l'entreprise met en place sa stratégie, les bureaux de projet doivent ensuite déterminer quels projets seront sélectionnés et lesquels correspondent aux éléments de la stratégie globale de l'entreprise. Il en découle alors le besoin de procéder à l'évaluation de la performance de ces mêmes projets pour les nécessités organisationnelles et donc d'assurer une cohérence entre les choix de projets et les cibles de l'entreprise. Que ce soit dans sa théorie ou sa pratique, l'évaluation de la performance reste toutefois un procédé traditionnellement composé de données quantitatives, chiffrables. Toutefois, les discussions et recherches ne se limitent plus à ce qui est calculé ou quantifié. De plus en plus, il y a des mentions de l'emploi de données qualitatives, non financières. Celles-ci pourraient d'ailleurs permettre l'évaluation de la performance sous un nouvel angle stratégique, un angle autre que celui des nombres. Il en vient donc à se demander si les entreprises ne se nuisent pas elles-mêmes en se limitant traditionnellement aux données quantitatives uniquement ou même si les bons outils sont appliqués aux besoins de l'entreprise. Réfléchir à la performance des bureaux de projets demande donc de se retourner vers un des piliers de la stratégie d'entreprise : la performance.

Je me suis ainsi posé la question suivante : *quels sont les défis rencontrés au quotidien dans le cadre de l'évaluation de la performance des bureaux de projets afin de démontrer leur pertinence et performance stratégique?* La littérature aborde évidemment le sujet de la stratégie, des bureaux de projets et de la performance. Toutefois, il y a encore beaucoup à apprendre sur le sujet. En effet, il est communément admis qu'il est complexe et potentiellement long de procéder à toute évaluation de la performance. Cela s'explique principalement par l'aspect unique et distinct de chacun des projets pris en charge (Badewi, 2016 ; Dai et Wells, 2004). D'ailleurs, Jessen (1992) souligne un problème en particulier relié à l'aspect unique des projets, qui est repris par Dai et Wells (2004) : « Because of the one-time nature of projects, an organization may often derive little benefit from previous successes and failures due to a lack of effective knowledge transfer. » (2004, p. 523) Ce problème souligne aussi l'enjeu que

représente l'évaluation de la performance en milieu de bureaux de projets. En effet, l'évaluation de la performance, bien que longue et complexe, contribue à déterminer la réussite ou l'échec d'un projet, une fois réalisé. Ce n'est que par la suite de celle-ci que le partage des connaissances et des conclusions tirées est alors possible. Toutefois, cela semble apporter peu de bénéfices pour les entreprises en raison du problème lié aux projets et leur nature unique. Les écrits sont tout de même rassurants sur un point : le désir de prouver la position stratégique des bureaux et des projets ainsi que leur performance en entreprise est bien présent (Morris et Jamieson, 2005). Il y a donc un besoin actuel pour une recherche portant sur la question de l'évaluation de la performance des bureaux de projets. Un tel projet peut contribuer à mieux comprendre la relation entre la performance et la position stratégique des bureaux de projets en entreprises.

C'est ainsi que j'ai débuté mon mémoire, qui m'a conduit à récolter des informations sur le sujet grâce à des entretiens auprès de professionnels impliqués dans l'évaluation de la performance de projets, dans le but d'explorer la réalité du terrain et comment la notion performance est mise en application au quotidien.

Ce mémoire est structuré de la façon suivante : au premier chapitre, les concepts de la performance, de l'évaluation de celle-ci, les outils de gestion ainsi que le contexte des bureaux de projets et d'autres concepts émergents de l'étude sont définis et expliqués par une recension des écrits. Les objectifs et la question de recherche sont ensuite développés. Au second chapitre, j'aborde la méthodologie appliquée pour répondre à ma question de recherche dans le cadre d'une étude qualitative. Par la suite, au troisième chapitre, les résultats sont présentés avec l'aide de citations des participants de l'étude. Une discussion de ces résultats prend forme au quatrième et dernier chapitre de ma recherche. Le mémoire se termine avec la conclusion de cette étude exploratoire.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Bien que la littérature aborde le sujet de l'évaluation de la performance de projets en entreprises, il est d'abord important de mieux analyser et comprendre ce dont il sera question dans cette recherche. Cette recension aborde donc plusieurs notions essentielles pour cette étude afin de bien en clarifier les bases. Le thème central de la performance dépasse le cadre du management des entreprises. En effet, on l'emploie aussi en référence à une performance artistique — théâtre, ballet, chant. Il est toutefois, à première vue, très présent tant dans la littérature que dans le monde du travail des gestionnaires. Il est donc primordial de s'assurer de maîtriser les bases du sujet et ses composantes à l'étude.

Afin de comprendre les différentes notions qui composent la réalité de la performance dans le cadre des bureaux de projets et des projets mêmes, et d'aborder l'exploration de la question générale esquissée en introduction, il est nécessaire de comprendre et de définir un certain nombre de concepts clés. J'aborderai donc en ces pages les notions suivantes : la performance (1.1), l'évaluation de la performance, ses outils et indicateurs (1.2), la perspective de pratique en stratégie (nommée *strategy-as-practice* en anglais) (1.3), les bureaux de projets et la perspective de la pratique des projets (1.4). Ceci me conduira à produire une synthèse des concepts sous forme d'un cadre conceptuel (1.5) et à clore ce chapitre en présentant l'objectif de cette recherche (1.6).

1.1 La performance

La notion de performance est un concept de base dans le domaine de la stratégie d'entreprise, tant dans le cadre des entreprises que le cadre académique. Cependant, son emploi n'assure pas sa compréhension : « alors que ce vocable est employé avec une fréquence de plus en plus grande, et de plus en plus souvent en association avec les termes de pertinence et cohérence, il reste entaché, malgré certains efforts de clarification, d'une certaine imprécision. » (Bessire, 1999, p. 128) En effet, tant l'importance que la complexité de la notion sont soulignées dans la littérature. Il est communément admis que la performance est considérée comme indispensable dans les cadres stratégiques et opérationnels des entreprises, petites ou grandes. À la suite de nombreuses études et recherches sur la relation entre la notion de la performance et la stratégie en entreprise, le lien entre la stratégie et la performance est désormais tenu pour acquis : « The linkage between strategy and performance has been examined in numerous works, both theoretically and empirically. Within such research, performance can be considered part of the actual meaning of strategy (Nag et al., 2007) or the single most important consideration when assessing the suitability of a specific strategy (Katsikeas et al., 2006). » (Luoma, 2015, p. 1083).

Selon Charbonnier-Voirin et Roussel, la notion de performance au sens général peut être définie comme suit : « performance is now explicitly regarded as a multidimensional construct reflecting the totality of behaviours or individual actions required to accomplish the objectives of an organisation. » (2012, p. 281). Toutefois, la performance ne se limite pas qu'à son concept général. La performance peut être interprétée comme étant individuelle, adaptative, tactique, et plus encore. Bien que cette définition semble complète, en raison de l'importance donnée dans la littérature à la performance, une seule définition ne peut être suffisante. Il en va donc de soi qu'une définition plus complète du terme performance est aussi requise.

1.1.1 Définitions et concepts théoriques de la performance

L'enjeu de la performance est présent dans plusieurs pratiques, métiers et domaines depuis longtemps. En effet, l'évaluation de la performance dans le milieu de la gestion ne date pas d'hier. D'ailleurs, on en trouve même des traces dans la mesure de performance des membres officiels de la famille des empereurs de la dynastie Wei au 3e siècle avant notre ère. (Banner et Cooke, 1984, p. 328). Avec les décennies et les siècles qui ont passé depuis, la notion de performance allait, elle aussi, forcément se développer et varier dans son interprétation et application au sein des sociétés et ses entreprises.

De nos jours, spécialement dans le cadre des entreprises et leur gestion respective, la performance ne peut plus se limiter aux valeurs financières ou quantitatives dites traditionnelles. « La performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective financière. Une performance plus globale inclut, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. » (Saghroun et Eglem, 2008, p. 94). Ces dimensions sont toutefois moins employées et moins mises en application au sein des entreprises puisque ces dimensions tendent à changer selon les facteurs pris en compte lors de leur implantation : « il faut bien constater un décalage entre la notion de performance globale présentée par la littérature académique et managériale et la faible intégration des critères environnementaux et sociaux. » (Saghroun et Eglem, 2008, p. 111). En dehors de la littérature, la notion de performance est donc habituellement vague et traduite dans le domaine de gestion « comme la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Aib et Belmokhtar, 2010, p. 121). Toutefois, cette tendance au décalage entre la notion et son application en milieu de travail tend à changer et amène des variantes dans l'interprétation de ce qu'est la performance.

La performance est un concept qui peut aussi être interprété comme étant une performance opérationnelle ou encore une performance humaine. La distinction entre les deux se fait surtout par ce qui ou quoi est évalué pour donner un résultat. Par

exemple, dans le cas d'une performance humaine, celle-ci est habituellement basée sur les capacités de la personne impliquée dans le projet et ce que cette dernière a réussi à accomplir ou apprendre. Cette manière d'interpréter la performance est souvent appliquée dans le cadre de l'évaluation des employés au sein d'une organisation. La performance humaine se base donc sur l'évaluation des individus et non du projet sur lequel ils travaillent. Toutefois, dans le but d'intégrer la performance humaine à l'évaluation de la performance de projets, il en demandera potentiellement de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils pour procéder à l'évaluation et ainsi en tirer une possible corrélation.

Dans le cas de la performance organisationnelle, nous y faisons habituellement référence lorsqu'il s'agit de traiter de la santé organisationnelle de l'entreprise : est-ce que l'entreprise a atteint ses objectifs ? Quels sont les revenus et gains de l'année en cours ? Avons-nous des coûts trop importants pour les revenus engendrés ? Etc. Toutes ces questions peuvent être, généralement, traitées et répondues grâce aux données financières et comptables de l'entreprise. Ce sont des nombres, des quantités, des pourcentages qui traduisent la performance organisationnelle. Il est possible d'en conclure qu'il est plus rapide et facile d'évaluer la performance avec des chiffres : il suffit de regarder un tableau ou un rapport financier pour en conclure le niveau de santé organisationnelle d'une entreprise.

La performance est aussi interprétée de façon plus spécifique telle que la performance adaptative, la performance d'exécution (*task performance*) et la performance individuelle dans le cadre de l'étude de Charbonnier-Voirin et Roussel. La performance dite adaptative est basée sur les capacités d'adaptation, de faire face aux imprévus et changements durant une période donnée : « The concept of adaptative performance is defined in general terms as an individual's ability to adapt to dynamic work situations. » (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012, p. 281). Bien que la définition mentionne uniquement l'évaluation de l'individu, il est aussi possible de l'appliquer à

une équipe de travail, un département ou encore l'entreprise dans son ensemble. La performance d'exécution s'explique plus ou moins par elle-même en raison de son nom. En effet, ce type de performance est principalement basé sur l'accomplissement : « Task performance represents prescribed behaviours relating to the accomplishment of tasks and activities contributing to attainment of organizational objectives » (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012, p. 291). Et finalement, concernant la performance individuelle, bien que le concept soit plus généralisé et connu, principalement en raison des évaluations annuelles du personnel habituellement présentes dans les entreprises, sa définition est un rappel important de ce qu'elle représente : « Individual performance in the workplace has often been defined in terms of a single criteria reflecting professional success or the attainment of set objectives. » (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012, p. 280).

1.2 L'évaluation de la performance, ses outils et indicateurs

L'enjeu de la performance et l'ensemble de ses facettes conduisent habituellement à un procédé très spécifique et nécessaire dans le cadre organisationnel : l'évaluation de la performance. Que l'évaluation soit pour un projet, un département ou un individu, il s'agit d'un procédé de jugement et de développement qui permet de déterminer si tout se déroule selon les attentes en se basant sur les indicateurs et autres données disponibles selon ce qui est mesuré pour déterminer la performance ciblée et les actions à prendre pour le futur : « The performance evaluation process involves (1) an observation, description, and evaluation of performance, and (2) a coming together of superiors and subordinates for the purpose of exchanging views regarding the [subject's] performance, identifying [aspects and processes] that are desirable to continue, [...] to discontinue, and developing performance improvement plans. » (Newman et Hinrichs, 1980, p. 2).

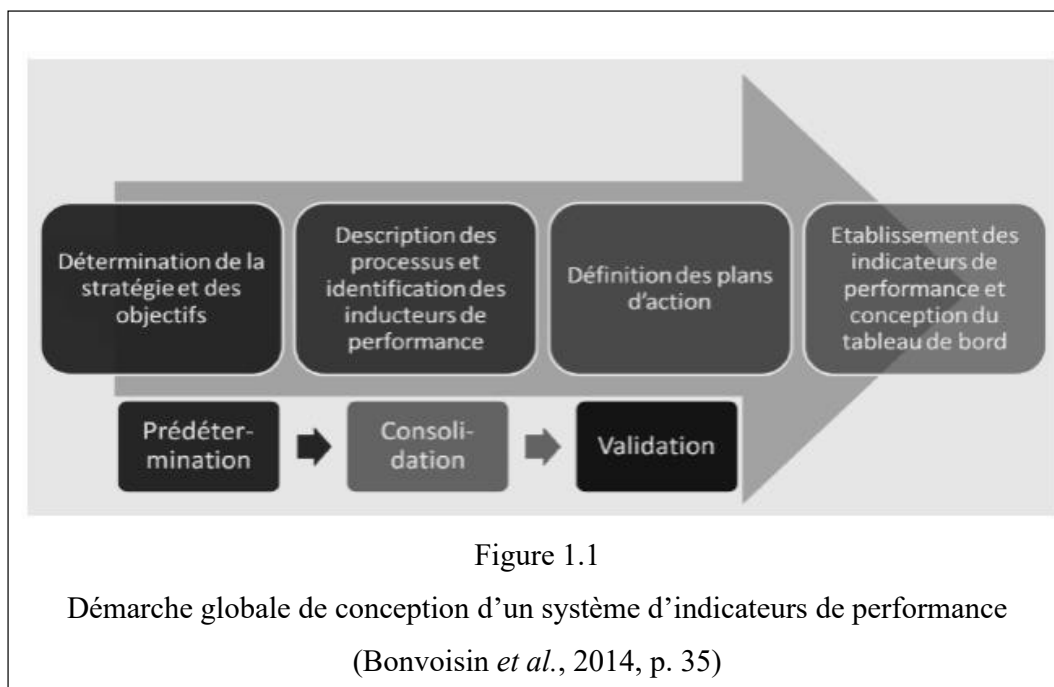
Lorsqu'il est question de l'évaluation de la performance, elle est habituellement discutée en faisant référence à l'évaluation annuelle d'un individu en milieu de travail ou encore de la performance financière d'une organisation. La notion est aussi abordée au sein de la littérature lorsqu'il s'agit d'évaluer les bureaux de projets. Cependant, dans ce cas, l'évaluation de ces bureaux semble être une tâche ardue tant pour les chercheurs que les professionnels en entreprise. Il est important de souligner aussi que peu importe la forme employée, l'évaluation de la performance est une tâche, un procédé qui est difficile. Ce défi existe tant aussi pour ce qui est des bureaux de projets que pour les autres situations dans lesquelles l'évaluation est pratiquée. Toutefois, ce défi est mis en lien avec l'affirmation que les projets sont uniques les uns des autres (Aubry, 2011 ; Cicmil *et al.*, 2006 ; Too et Weaver, 2014). C'est cet aspect unique des projets qui ferait donc en sorte qu'il soit complexe d'évaluer de façon générale la performance pour les bureaux de projet et ainsi en tirer des apprentissages. « Because of the one-time nature of projects, an organization may often derive little benefit from previous success and failures due to a lack of effective knowledge transfer. » (Dai et Wells, 2004, p. 523). De plus, bien qu'insuffisant, le succès des projets est un des multiples critères pris en mesure pour l'évaluation des bureaux (Aubry et Hobbs, 2011 ; Viglioni *et al.*, 2016). Cela demanderait donc, en théorie, que tous les projets soient évalués individuellement, mais ce serait aussi trop complexe de comparer et généraliser les résultats et pour ensuite les traduire en niveau de performance pour le bureau de projets (Mladenovic et al., 2013). Une telle méthode d'évaluation serait effectivement longue à mettre en place, sans parler du temps que cela prendrait aussi pour les employés de maîtriser la procédure et l'employer de façon fluide lors des évaluations de projets.

Pour procéder à l'évaluation de la performance, il est devenu important pour les entreprises et gestionnaires de savoir ce qu'est la performance pour eux en tant qu'organisation et en tant que professionnels ainsi que ce qui affecte cette dernière (Aib et Belmokhtar, 2010 ; Carlucci, 2010 ; Ishaq Bhatti et al., 2013). Sans ces informations,

il est difficile de passer à l'étape de l'évaluation en pratique. D'ailleurs, il est important de savoir comment l'évaluation est concrètement faite au sein des entreprises. Il y a un certain mystère qui entoure cette activité et il est important de comprendre afin d'assurer la bonne mise en pratique de l'évaluation de la performance.

L'article de Pinheiro de Lima et al. (2009) explique d'ailleurs la relation entre l'évaluation de la performance et la stratégie organisationnelle. En considérant le système de mesure de la performance comme une entité en soi, il est alors possible pour le gestionnaire de mieux comprendre les composantes de cette entité tout en limitant les composantes qui lui sont réellement nécessaires et utiles dans le cadre de l'emploi du système dans son environnement. Par la suite, cela peut donc amener un questionnement qui introduit la relation avec la stratégie de l'entreprise : « 'Why do firms fail to integrate their performance measures into their strategic control systems ?' and 'How can we ensure that the performance measurement system matches the firm's strategy and culture ? » (2009, p. 404). Ce sont les réponses à ce questionnement qui permettent alors de mettre l'emphase sur ce qui est réellement important dans le cadre de l'évaluation et à la fois dans le cadre stratégique. En faisant ainsi un lien entre les deux, les dimensions du système de mesure de la performance peuvent être limitées à ce qui réellement utile à l'organisation.

Dans cette logique, une fois le système de mesure de la performance est établi, il sera alors possible de sélectionner l'outil de gestion requis, mais aussi de distinguer ce qui sera à considérer comme des données nécessaires et importantes à intégrer à l'outil pour répondre aux besoins de l'organisation et, en fin de compte, évaluer la performance et en tirer des connaissances, des décisions et des conclusions. Justement, un article de Bonvoisin et al. (2014) présente les étapes à suivre lors que de la conception d'un procédé qui mène à des indicateurs permettant l'évaluation par la suite.



Il est toutefois important de souligner qu'il s'agit ici de la vision normative et rationnelle de l'intégration de l'évaluation de la performance. Or, celle-ci se déroule rarement de manière aussi simple et linéaire. Effectivement, Brulhart *et al.* (2009) soulignent que, spécialement dans le secteur des PME (petites et moyennes entreprises), la nature personnelle et interpersonnelle des individus complexifie l'évaluation de la performance et donc que les pratiques « apparaissent à la fois incomplètes, dispersées et partielles [et que ces difficultés] sont souvent issues de l'insuffisance de ces procédures de suivi de pilotage de la performance. » (2010, p. 70). D'autres causes peuvent aussi survenir dans les entreprises quand il est question de travailler avec l'évaluation de la performance pour les gestionnaires et autres gens impliqués. Ces causes peuvent autant venir de l'humain (manque d'intérêt, résistance aux changements) que de l'organisation en soi (l'évaluation de la performance n'est pas une priorité ou ne fait pas partie de la culture de l'entreprise) : « lack of top management commitment; performance management getting a low priority or its use

being abandoned after a change in management; not having a performance management culture; management putting a low priority on implementation; and people not seeing enough benefit from performance management (de Waal and Counet, 2009). » (Cao et Hoffman, 2011, p. 156). Si la sélection des systèmes et des outils ainsi que leur mise à jour continue est inévitables pour qu'une organisation profite des meilleures pratiques dans le domaine de l'évaluation de la performance, cela n'a rien de simple ou d'automatique d'appliquer ces outils.

1.2.1 Les outils de gestion

Afin de répondre à ces divers besoins du processus d'évaluation et pour les activités au quotidien, un large éventail d'instruments de mesure visant à évaluer et déterminer la performance est proposé aux gestionnaires et entreprises. Le choix en organisation se fait habituellement en fonction du secteur d'activité, des besoins stratégiques et des données qui sont jugées indispensables à communiquer pour le bon déroulement stratégique et opérationnel de l'entreprise et ses activités. Il est habituel que les entreprises adaptent l'outil initialement sélectionné aux besoins précis de l'acquéreur et ne soient pas de type « clé en main ». Une grande variété d'outils existe et est utilisée au sein des entreprises. Quelques-uns sont d'ailleurs plus populaires que d'autres, mais aussi, par le fait même, plus scrutés et analysés par les chercheurs.

Les outils de gestion sont présents dans toutes les sphères de la gestion d'une entreprise, que cela soit pour la performance ou pas, et le cadre stratégique n'y échappe pas non plus. Toutefois, si l'on se concentre sur les systèmes de mesures de la performance, ceux-ci ont pour objectif de transmettre et implanter la stratégie de l'entreprise. (DeBusk et al., 2003) En effet, cela implique une mise à l'emploi de l'outil dans les fonctions et tâches quotidiennes des professionnels, une certaine façon de mettre en pratique la stratégie organisationnelle et d'en faire son suivi. De façon générale, le terme outils de gestion fait référence à «un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de

l'organisation qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans le terme de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.» (Moidson, 1997, p. 7). Cette définition du terme d'outils de gestion faisait initialement référence à ce qui compose les outils de gestion, soit des « informations permettant de juger de la façon dont [les entreprises] fonctionnent et donc d'orienter les comportements et les choix. Or, ces informations sont le plus souvent combinées entre elles pour former des synthèses manipulables, selon des modalités extrêmement diverses, conduisant par exemple à des indicateurs, des tableaux de bord, des plannings, des modèles de production, des prévisions, etc.» (1997, p. 6). Cet ensemble de variables et composantes explique par le fait pourquoi un si grand éventail d'outils de gestion existe et est utilisé en entreprises.

Plusieurs outils sont disponibles pour évaluer la performance : Tableau de bord (TB), *Balanced Scorecard* (BSC), la pyramide de la performance, le prisme de la performance, les grappes (clusters), les ratios financiers, la suite Microsoft Office (MS Project et Excel principalement), etc. Chacun de ces outils peut répondre aux différents besoins d'évaluation de l'organisation et d'un bureau de projets et chacun de ces outils est aussi adaptable selon ces mêmes besoins et demandes de l'entreprise et du groupe responsable de l'évaluation. Afin de faire ce choix si important, il faut d'abord comprendre quels indicateurs de performance sont nécessaires à l'évaluation de la performance et qui doivent donc se retrouver dans l'outil de gestion sélectionné.

1.2.2 Les indicateurs de performance

Afin de sélectionner l'outil qui convient, il est crucial de déterminer les dimensions de la performance de ce qui est évalué. L'une des méthodes les plus pratiquées est celle de l'emploi de critères appelés des indicateurs de performance (*Key Performance Indicators* ou *KPIs*). Ces indicateurs ont un rôle important dans les efforts déployés pour mesurer quoi que ce soit en général dans une entreprise : « Comprehensible

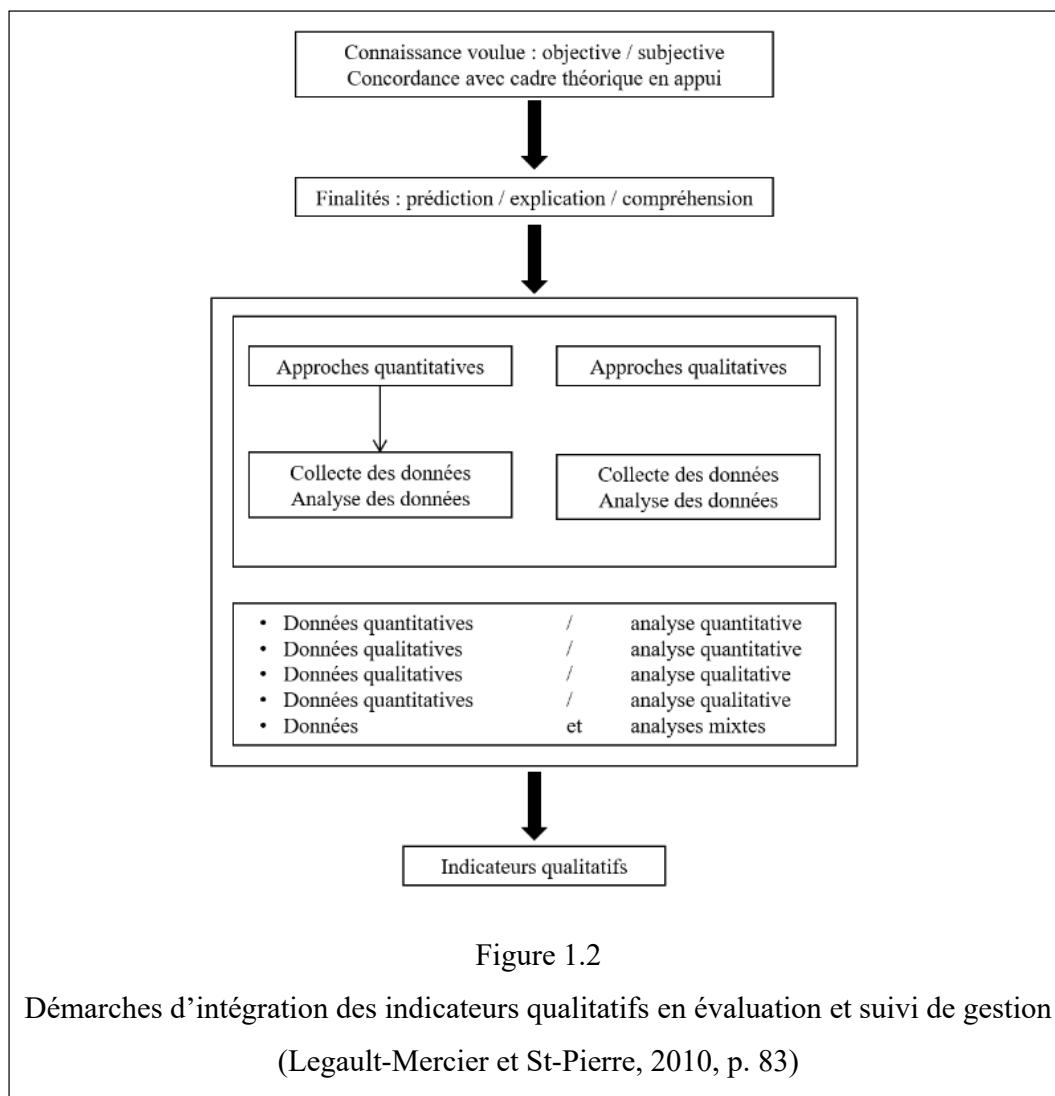
measurement of multi-dimensional system with time, cost and quality objectives can only be achieved with multiple KPIs. » (Stricker *et al.*, 2017, p. 5537).

Tel que mentionné dans l'article d'Ishaq Bhatti et al., « performance indicators can be defined as the physical values which are used to measure, compare and manage the overall organizational performance. (Gosselin, 2005) » (2013, p. 3128). Leur rôle et, par le fait même, leur sélection sont donc très importants tant pour ceux qui utiliseront ces données que pour l'entreprise et ces décisions. Dans le cadre de la sélection, il est donc crucial pour les professionnels responsables de la sélection de ces indicateurs de le faire tout en établissant un lien avec la stratégie de leur organisation (Enshassi et El Shorafa, 2015 ; Kang *et al.*, 2016). « In order to be successful, each organization has to determine performance indicators and performance measures that are strategically relevant to its particular situation (Heckl and Moormann 2010). » (Ishaq Bhatti *et al.*, 2013, p. 3133). Cependant, en raison de la grande variété d'indicateurs disponibles aux entreprises, cela peut facilement devenir complexe pour les personnes concernées de sélectionner les indicateurs les plus appropriés pour le contexte (Bauer, 2004 ; Stricker *et al.*, 2017).

En raison de la complexité de la sélection des indicateurs, il est tout aussi important d'en comprendre l'impact et l'importance une fois la sélection terminée et que ces indicateurs sont utilisés dans l'entreprise et par les décideurs (*decision-makers*). En effet, une organisation se doit d'être à jour dans ces processus incluant celui de l'évaluation de la performance. La multitude d'indicateurs disponibles peut devenir un poids auprès des employés responsables de l'évaluation de la performance. Il devient donc encore plus important pour l'organisation et les responsables de prendre le temps qui nécessaire pour analyser les besoins et déterminer quels sont les indicateurs qui répondront à leurs attentes. L'importance de ces choix s'explique par leur implication et relation avec la stratégie de l'organisation.

Un autre aspect important des indicateurs de performance est leur nature et source d'informations. Ils peuvent facilement être divisés entre deux groupes : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Le premier est traditionnellement celui auquel les gens pensent en premier quand il est question de l'évaluation de performance en organisation puisque « la notion d'indicateurs est associée aux approches quantitatives, car elle réfère à une opération numérique, à un calcul. » (Legault-Mercier et St-Pierre, 2010, p. 70). Toutefois, le second groupe est plus difficile à saisir puisqu'il n'est pas chiffrable, mais peut jouer un rôle encore plus important : « When a dollar figure can be used to support the performance evaluation, the KPI component is quantitative ; when benefits are more intangible and difficult to quantify, then the qualitative selection ensures these benefits are included in the performance evaluation process. » (Busman, 2017, p. 26).

Effectivement, les indicateurs qualitatifs tentent de traduire de l'intangible, mais assurent que l'ensemble des résultats et des bénéfices sont présents et pris en compte dans les rapports d'évaluation de performance. L'intérêt pour les indicateurs qualitatifs et leur développement est cependant arrivé plus tard dans les entreprises, en parallèle avec l'arrivée des méthodes mixtes d'évaluation et la méthode de gestion par les résultats (GPR ou *results-based management*) vers la fin des années 1990 et début des années 2000 (Legault-Mercier et St-Pierre, 2010). Mais combinés à la grande variété d'indicateurs quantitatifs, ces indicateurs qualitatifs peuvent contribuer à apporter de la confusion dans les démarches d'évaluation : « Cette diversité, en tant que telle, peut élargir le champ des possibles concernant l'utilisation des outils d'évaluation et de suivi de gestion, mais recèle également un potentiel de confusion important. » (Legault-Mercier et St-Pierre, 2010, p. 80). Pour assurer une intégration réussie de ces indicateurs non financiers, un procédé de trois étapes a été établi par ces auteurs :



Bien que les auteurs Samuel Legault-Mercier et Michèle St-Pierre soulignent l'importance et l'apport depuis 20 ans des indicateurs qualitatifs dans le domaine de la gestion, encore aujourd'hui, ce sont les indicateurs financiers qui sont privilégiés, et les indicateurs non financiers tendent encore à être perçus comme le résultat d'un jugement et à être plus facilement remis en question. « Dans certains cas [...] l'aspect qualitatif [correspond] essentiellement au fait que les données reflètent des opinions ou

des perceptions. Quoiqu'il en soit, l'utilisation des indicateurs qualitatifs suscite des questionnements [...]» (2010, p. 84).

1.3 La perspective de la pratique en stratégie

De façon générale, la notion de stratégie d'entreprise est un « ensemble d'objectifs, de desseins ou buts et de politiques et plans majeurs pour atteindre ces buts, formulés de façon à définir le domaine d'activité où l'entreprise se trouve ou devrait être et le type d'organisation adopté ou qui devrait l'être » (Jolly, 2012, p. 17). La stratégie est donc au cœur de l'organisation et à travers un bon nombre de disciplines tel que le management de l'organisation, la gestion stratégique et par le fait même la gestion de projet (Morris et Jamieson, 2005). Son concept théorique et ses diverses notions lors de la mise en pratique sont essentiels à maîtriser pour mieux comprendre l'importance de la performance stratégique des entreprises et ses composantes. En effet, le lien entre la notion de performance et la stratégie en organisation est très présent et même central dans le cadre d'une bonne gestion. La relation performance-stratégie a d'ailleurs été étudiée à plusieurs reprises peut être divisée en deux perspectives : « performance can be considered part of the actual meaning of strategy (Nag et al., 2007) or the single most important consideration when assessing the suitability of a specific strategy (Katsikeas et al., 2006). » (Luoma, 2015, p. 1083).

La notion de stratégie est ce qui désigne l'ensemble des actions, des critères, des décisions et même l'orientation générale de l'entreprise et ses composantes. La stratégie est le cœur de l'organisation. De façon globale, la stratégie d'entreprise peut être interprétée comme suit : « La stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise. » (Martinet, 1984, p. 48). Bien que le plan stratégique d'une entreprise soit d'abord théorique, sa mise en œuvre est incontournable et requiert l'implication et les actions des hommes et femmes au sein de l'organisation. La

question que ces derniers se posent habituellement concerne alors comment procéder pour la mise en action dudit plan stratégique et quelles sont les actions concrètes à prendre. Cela implique habituellement l'ensemble des parties et ressources au sein de l'entreprise dans leurs actions quotidiennes. La perspective de la stratégie traditionnelle ne permet cependant pas de traiter des actions quotidiennes et des pratiques qui découlent d'un plan stratégique d'une organisation et des objectifs à atteindre, car ces aspects ne sont pas au cœur de leurs études. C'est justement à ce manque qu'une récente perspective de la stratégie cherche à répondre : la perspective de la pratique, appelée *strategy-as-practice* en anglais.

1.3.1 Fondements de la perspective de la pratique

La notion générale de la stratégie se divise en quatre perspectives de base : la planification, les politiques, le processus et la pratique (Whittington, 1996).

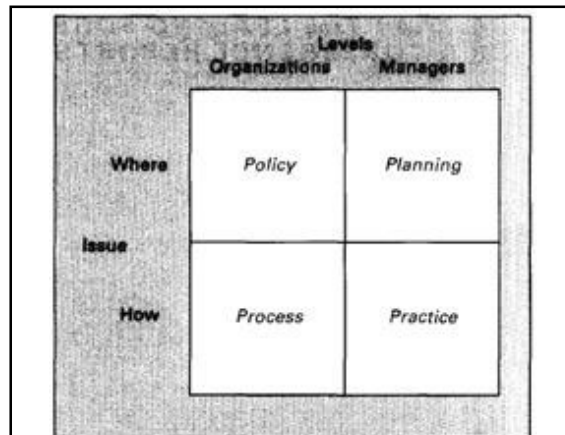


Figure 1.3

Les quatre perspectives de la stratégie
(Whittington, 1996, p. 732)

L'approche de la planification fait référence à l'emploi d'outils et techniques pour supporter les gestionnaires dans leurs prises de décision. La perspective des politiques met l'emphase sur les profits que les entreprises peuvent obtenir en fonction des différentes stratégies qu'elles poursuivent. Finalement, la perspective du processus explore le moment où les entreprises déterminent le besoin d'un changement stratégique et comment celles-ci s'y prennent pour y arriver (Whittington, 1996, p. 731-732). Bien que les approches traditionnelles aient leur importance et qu'elles sont encore pertinentes, elles ont aussi leurs problèmes et leurs lacunes. En effet, ces perspectives sont plutôt des théories et leur application ne vient pas sans difficulté et défis. Il est donc plus difficile lorsqu'il s'agit d'exécuter, de pratiquer la stratégie, car certains de ses volets ne sont pas présentés dans ces perspectives plus traditionnelles. La pratique de la stratégie met justement l'emphase sur les activités quotidiennes et les manières dont les gestionnaires font la stratégie (Rouleau *et al.*, 2007, p. 15). C'est à cette lacune centrale que la perspective de la pratique répond en présentant une nouvelle perspective de la stratégie clairement ancrée dans le quotidien des entreprises. D'ailleurs, tel que le définit Jolly (2012) en discutant de la notion de la stratégie d'entreprise plus haut, la pratique de la stratégie permet de voir sous l'angle de ce qui est concrètement fait les activités, les objectifs, les buts et les plans majeurs qui définissent l'entreprise.

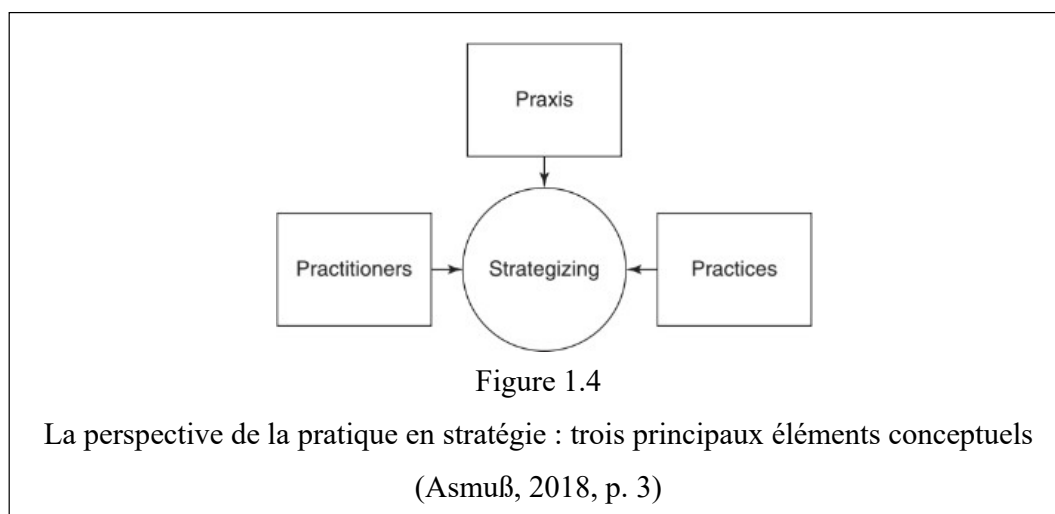
C'est au cours des années 1970 (Nicolini, 2012, p. 2) que la perspective de la pratique a émergé. Bien que celle-ci ne soit pas une théorie généralisée (« a unified theory of practice does not exist. ») (Corradi *et al.*, 2010 ; Nicolini, 2012), il est possible de décrire l'approche de façon large afin d'englober les différentes situations dans lesquelles celle-ci a été mise en application : « Practice theories constitute, in fact, a rather broad family of theoretical approaches connected by a web of historical and conceptual similarities. » (Nicolini, 2012, p. 1). En somme, la perspective de la pratique est une manière d'approcher la réalité et, plus précisément, les perspectives sont « a primary way to study organisation processually. This is because all coherent practice

approaches subscribe to the view that social and organisational life stem from and transpire through the real-time accomplishments of ordinary activities. » (Nicolini et Monteiro, 2016, p. 2). De cette interprétation, on peut d'ailleurs se pencher sur l'étiquette (*label*) « practice “as what people do” ». (2010, p. 269)

La perspective de la pratique porte attention à ce que les gens font et reconnaît le défi que cela peut générer, lorsqu'il s'agit d'étudier la stratégie. « Another way of considering practice as an empirical object comprises the conception of practice ‘as what people do’, an expression often used in regard to the study of a phenomenon (science, gender, strategy, routine, leadership) ‘as practice’. » (Corradi *et al.*, 2010, p. 271). Cette étiquette, « ‘strategy-as-practice’ evinces complex and composite system of habitus, artefacts and socially-defined forms of action that constitute the flow of strategic activities (Jarzabkowski, 2003: 24) » (Corradi *et al.*, 2010, p. 272). Ce sont ces éléments qui se trouvent au centre des études qui adoptent cette perspective.

La perspective de la pratique traite et analyse donc comment et par qui — habituellement les gestionnaires — la stratégie est mise en place. Cela implique de développer une nouvelle façon de penser la stratégie. En effet, la perspective de la pratique « is concerned with managerial activity, how managers ‘do strategy’. There are inspirational parts to doing strategy – the getting of ideas, the spotting of opportunities, the grasping of situations. » (Whittington, 1996, p. 732). Cette perspective théorique de recherche et d'analyse de la stratégie en entreprise est toute de même récente dans la littérature avec une augmentation de l'intérêt des chercheurs et universités sur le sujet au début des années 2000, particulièrement touchant la prise de décisions stratégiques, la création de la stratégie, sa gestion et le travail qui l'accompagne. La perspective de la pratique est aussi interprétée comme une alternative à la recherche traditionnelle de la notion de stratégie ou encore une méthode de recherche qui s'intéresse à la « boîte noire » du travail stratégique en entreprise (Golsorkhi et al., 2010). Grâce à cette perspective, il est possible pour les chercheurs

de comprendre ce que les acteurs font au quotidien lorsqu'ils sont impliqués dans la mise en application de la stratégie d'une entreprise et leurs activités stratégiques en plus de leurs prises de décisions et les impacts qui en découlent. La perspective de la pratique permet donc de la concevoir comme un flux continu plutôt qu'un concept fixe et stable au sein de l'organisation et pour les acteurs impliqués (Asmuß, 2018, p. 1). La figure qui suit permet de mieux visualiser le propos de l'auteur :



La perspective de la pratique en stratégie selon Asmuß révèle comment la stratégie n'est pas que théorie et demande la participation de plusieurs notions, individus et concepts. D'ailleurs, cette perspective de la stratégie a gagné en intérêt depuis son émergence, augmentant de manière notable au cours des quinze dernières années. En effet, récemment, « the revised edition of the *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (Golsorkhi et al., 2015) doubled the amount of entries that were in the first edition (2010) » et le site bibliographique sur le sujet compte désormais plus de 300 articles (Asmuß, 2018, p. 1). L'appétit pour le sujet ne semble pas ralentir dans le domaine de la recherche. En effet, le sujet est encore à explorer en profondeur, tant dans sa théorie, son application que sa narrative. Alors que la promesse de la

perspective de la stratégie était de présenter la relation entre les microprocessus et les macroprocessus de la stratégie et ainsi ce qui est actuellement fait en tant qu'actions, l'objectif et le plein potentiel (Vaara et Whittington, 2012, p. 2) de cette approche ne sont pas encore tout à fait réalisés. Cela est principalement causé par le fait qu'il y a encore beaucoup d'espace pour la recherche sur le sujet.

La perspective de la pratique devient plus qu'une seule théorie se portant sur les actes traditionnels de la stratégie comme les plans stratégiques, les données financières et les rencontres des comités : « In addition to the practices that are typically focused on, [...] our suggestion is that attention be turned also to strategists' (and strategy researchers') stories. » (Brown et Thompson, 2013, p. 1145). Bien que l'objectif de la présente étude ne soit pas narratif, il est intéressant de souligner qu'il y a un intérêt dans la littérature pour les individus qui sont impliqués auprès de la stratégie au quotidien dans les entreprises ainsi que pour leurs expériences professionnelles. Un autre aspect intéressant de la perspective de la pratique est la reconnaissance de la contribution des outils de gestion. En effet, la perspective est « intimement lié[e] à la manière dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts qui les entourent pour construire la stratégie. » (Rouleau *et al.*, 2007, p. 18).

De plus, avec la croissance de l'intérêt pour le sujet depuis le début des années 2000, la perspective de la pratique est devenue une perspective de recherche distincte et, depuis, apporte de plus en plus de connaissances et de compréhensions sur le sujet (Vaara et Whittington, 2012, p. 6). La revue analytique et critique de Vaara et Whittington sur les études issues de la perspective de la pratique démontre d'ailleurs ces apports, mais aussi ce qui reste à faire en matière d'études. L'un des importants apports des recherches présentes dans cette revue est l'implication et rôle de la notion de la performance dans la stratégie : « Whereas "performance" has been the most important keyword in the strategic management literature in the period 1980-2005 [...], where performance does come up in the SAP literature, it often means more than just

economic performance. [...] SAP adds to conventional research in strategic management by extending the range of outcomes, particularly by broadening the understanding of performance. » (Vaara et Whittington, 2012, p. 7). Finalement, bien que la performance soit étudiée depuis plus de 50 ans aujourd'hui, on voit bien que son étude est loin d'être complète ou terminée.

Les recherches issues de la perspective de la pratique ont présenté les pratiques stratégiques comme étant complexes, flexibles et polyvalentes : « The practices go beyond simple rational strategy analysis, involving the social and the material as well. » (Vaara et Whittington, 2012, p. 14). Aujourd'hui, effectuer une étude portant sur la pratique de la stratégie requiert donc de prêter attention à la notion de la performance, mais aussi aux outils et aux joueurs qui y sont impliqués. Les auteurs concluent aussi que les recherches s'engagent graduellement à reconnaître un plus large éventail d'acteurs que ceux traditionnellement impliqués par les approches classiques de la stratégie. Toutefois, par le même fait, « they are problematizing strategist roles and identities, underlining how strategy engagement or exclusion is achieved in diverse and often subtle ways. » (Vaara et Whittington, 2012, p. 25). En plus de ces conclusions sur les différents aspects impliqués de près ou de loin dans l'analyse de la perspective de la pratique, Vaara et Whittington ont aussi déterminé en cinq points des sujets clés pour le progrès de la recherche dans cette perspective : « (1) founding agency in a web of practices, (2) giving more weight to the macro-institutional nature of practices, (3) exploring emergence in strategy-making, (4) recognizing the role of materiality, and (5) undertaking more critical analysis. » (Vaara et Whittington, 2012, p. 25-26). Il est alors possible de conclure qu'il y a un besoin de recherches ancrées dans la perspective de la pratique afin d'approfondir non seulement sa compréhension en tant que perspective, mais aussi comment celle-ci se déroule dans le monde réel avec des acteurs et des outils réels. Compte tenu de l'intérêt pour cette perspective pour les actions concrètes déployées pour concrétiser la stratégie, le peu d'études portant sur l'évaluation de la performance et le contexte des bureaux de projets comme site où des

enjeux stratégiques se jouent, la perspective de la pratique m'apparaît être un cadre théorique pertinent pour mon étude.

De manière intéressante, la perspective de la pratique ne s'est pas limitée au champ de la stratégie, mais a aussi été explorée dans le contexte de la gestion de projet et des bureaux de projets. En effet, il y a une articulation possible entre la stratégie et la gestion de projet en entreprise quand il est question de la perspective de la pratique. C'est ce que la prochaine section aborde.

1.4 La gestion de projet et les bureaux de projets

Un des secteurs des entreprises qui semblent éprouver le plus de difficultés à démontrer, auprès des autres secteurs, sa performance et sa contribution stratégique en entreprise est les bureaux de projets (Aubry et Hobbs, 2011). Plusieurs entreprises ont leur bureau de projets à l'interne alors que d'autres font affaire avec des bureaux de projet externes ou spécialisés. Dans les deux situations, il est souvent expliqué que l'évaluation même de la performance dans les bureaux de projets est complexe, voire même impossible à exécuter (Dai et Wells, 2004 ; Mladenovic et al., 2013). En effet, l'évaluation de la performance se limite habituellement à l'évaluation d'un projet à la fois et non de l'entité organisationnelle qui en est responsable. De plus, les rapports de ces évaluations sont rarement, voire pas du tout, revisités à la suite de la conclusion dudit projet. Toutefois, avant de s'aventurer dans la notion d'évaluation de la performance des bureaux et leur contribution stratégique, il est aussi crucial de bien comprendre ce qu'est la gestion de projet dans le cadre des bureaux de projets par la suite.

1.4.1 La gestion de projet

Afin de comprendre la gestion de projet, il est d'abord important de savoir ce qu'est un projet en soi dans le cadre opérationnel d'un bureau de projets présent au sein d'une

organisation. « Projects are seen as venues for mastering business, implementing changes, innovating, and developing competitive advantage. » (Drouin *et al.*, 2017, p. 9). Comme il est possible de constater ici, le rôle joué par un projet est similaire à celui d'un bureau de projets. Dans les deux situations, il est discuté d'implantation et de développement dans le but d'accomplir les objectifs organisationnels. En effet, le rôle du bureau de projets est aussi de gérer les projets, spécifiquement ceux qui sont en alignement avec les cibles et objectifs de l'organisation. Afin de mieux comprendre ce rôle, il est alors important de comprendre ce qu'est la gestion de projet dans ce contexte.

La gestion de projet fait appel à de nombreux joueurs et outils pour qu'elle soit pratiquée. En effet, Lemaire et Nobre (2014) démontrent comment les différents acteurs organisationnels qui sont impliqués dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord jouent un rôle et comment ce rôle leur est accordé au sein de la gestion du projet. Dans le cas présenté, il est aussi souligné comment les outils et les acteurs jouent un rôle pertinent dans la démarche managériale. « L'introduction de dispositifs de gestion nécessite une démarche de conduite de projet pour concevoir et mettre en œuvre cette instrumentation de gestion. [...] L'analyse des rôles des acteurs s'avère pertinente pour mieux comprendre le processus de [la] mise en œuvre et faciliter [l'] implantation [du tableau de bord]. » (2014, p. 434). Bien que de nombreux outils et individus peuvent être utiles pour le bon déroulement d'un projet et sa gestion, il y a aussi différente manière de pratiquer la gestion de projet.

Bien que la stratégie organisationnelle soit traditionnellement perçue comme une notion quasi uniquement visible pour la haute direction des entreprises (ce que critique entre autres la perspective de la pratique), la réflexion stratégique n'est pas exclue de la gestion de projet. En effet, si une entreprise ou un gestionnaire souhaite aborder la gestion de projet sous un angle stratégique, ce serait synonyme de succès : « The strategic approach to project management suggests that while a project should be managed efficiently, it should be managed effectively and strategically, to be

considered successful. » (Holzmann *et al.*, 2017, p. 33). Le désir de succès ne peut être remis en question d'un point de vue de l'organisation et de son bureau de projets. L'implantation d'une gestion qualifiée et stratégique à travers la pratique des projets est alors alignée avec les objectifs et cibles de l'entreprise : « Companies typically implement strategy through the initiation and execution of an array of projects, which they select to achieve the organization's long-term goals. » (Holzmann *et al.*, 2017, p. 33).

1.4.2 La perspective de la pratique appliquée aux projets

Les méthodes de recherches qui ont été appliquées à la gestion de projet ont eu un grand apport dans sa compréhension et comment elle est perçue aujourd'hui. Toutefois, ces méthodes traditionnelles ont aussi limité ses connaissances et son développement : « [...] While a great deal is written about traditional project management we know very little about the “actuality” of project based working and management. » (Cicmil *et al.*, 2006, p. 675).

Les concepts classiques ont d'ailleurs des limites qui a amené les recherches vers une autre pensée, elle aussi inspirée de la perspective de la pratique : « [...] Management models are claimed to be (1) irrelevant descriptions of what is really going on in organizations and (2) not a sound and solid foundation on which management action should be based. Given these flaws, it is obviously a concern if management theories become self-fulfilling, which is highly likely as people use theory to guide practice. » (Blomquist *et al.*, 2010, p. 5). C'est d'ailleurs pour cela que l'étude des expériences, de leurs pratiques, de professionnels en gestion de projet est graduellement devenue un intérêt sérieux pour les chercheurs et a gagné un certain momentum au cours des 20 dernières années (Hällgren et Lindahl, 2012, p. 337).

Similaire à la perspective de la pratique, la pratique des projets repose sur les mêmes trois concepts de base (figure 1.4), soit les praticiens (*practitioners*), la pratique

(*practices*) et les actions incluses dans la pratique (*praxis*). « A practice approach on project management requires the study of action, activities, and actors within projects. » (Blomquist *et al.*, 2010, p. 9). *Project-as-practice* permet d’approfondir la recherche sur le sujet que les méthodes traditionnelles ne peuvent pas faire ou accomplir. « The traditional approach has contributed to the development tools, methods, and generalizations used by practitioners in different industries all over the world. The process-oriented approach has, on the other hand, contributed to a more human element on projects. » (Blomquist *et al.*, 2010, p. 7).

En effet, cette perspective de la pratique met l’emphase sur les processus sociaux, les actions prises, plutôt que les théories et lignes directrices qui sont dans la gestion de projet. « Project management practice is consequently seen as a *social conduct*, defined by history, context, individual values and wider structural frameworks. With this kind of assumptions, actuality research [...] demonstrates a deep interest in *lived* experience of project actors, with the aim to understand what is actually going on [...] » (Cicmil *et al.*, 2006, p. 676). La perspective de la pratique des projets a permis d’aborder sous un autre angle l’implication et l’impact des différents joueurs dans le quotidien des projets en entreprise. Effectivement, selon Hällgren et Lindahl, ce n’est pas aux chercheurs de dire aux professionnels comment les choses devraient être faites, mais bien aux professionnels de démontrer comment cela se déroule et comment sont mises en application les connaissances dans les tâches de tous les jours (2012, p. 341), dans l’optique de développer des connaissances connectées aux défis vécus concrètement.

De plus, en appliquant la perspective de la pratique dans le cadre d’entreprises basées sur les projets (*project-based organizations, PBO*), il a été conclu que le rôle des stratèges n’est pas « defined in terms of a formal position, but rather in terms of the kinds of activities they carry out at specific points in time. » (Löwstedt *et al.*, 2018, p. 891). En effet, sur le plan de la perspective de la pratique, les gestionnaires qui ont ce rôle peuvent avoir un impact sur les projets ainsi que ce qui en résulte pour leur

organisation. « The way that the managers collectively enacted a certain project mind-set could [...] be characterized as strategizing patterns embedded in several organizational levels, creating significant organizational outcomes over time [...] » (Löwstedt *et al.*, 2018, p. 896). Bien que « Projects have often been conceptualized as mere implementation sites of organizational strategy » (Löwstedt *et al.*, 2018, p. 889), la perspective de la pratique de projets permet de voir sous un autre aspect l'implication des joueurs et stratèges, mais ainsi que le rôle des projets en entreprises et dans sa stratégie. Il y a donc un potentiel ici d'arrimer la perspective de la pratique et la *project-as-practice* afin de comprendre les défis concrets et quotidiens de l'évaluation de la performance de son contexte.

1.4.3 Les bureaux de projets

Un bureau de projets se définit comme suit : « A project management office (PMO, also called a center of excellence or center of expertise) is an organizational entity established to assist project managers, teams and various management levels on strategic matters and functional entities throughout the organization in implementing PM principles, practices, methodologies, tools and techniques. » (Dai et Wells, 2004, p. 524). Depuis la publication de cet article, d'autres études ont permis d'approfondir et de nuancer cette définition du bureau de projets. En effet, en ajout à la définition proposée par Dai et Wells (2004), « the PMO also provides project administrative support, project management consulting and mentoring, as well as arranging project management training (Julian, 2008). [...] To achieve more effective knowledge sharing and integration, the PMO has to be capable of managing retrospective learning, which refers to generating knowledge from past projects, as well as prospective learning that refers to transferring knowledge from past experience to future projects. » (Pemsel et Wiewiora, 2013, p. 33). Le rôle du bureau de projets n'est donc pas négligeable au sein de son organisation lorsque l'on réalise le poids des responsabilités qu'il détient. Bien

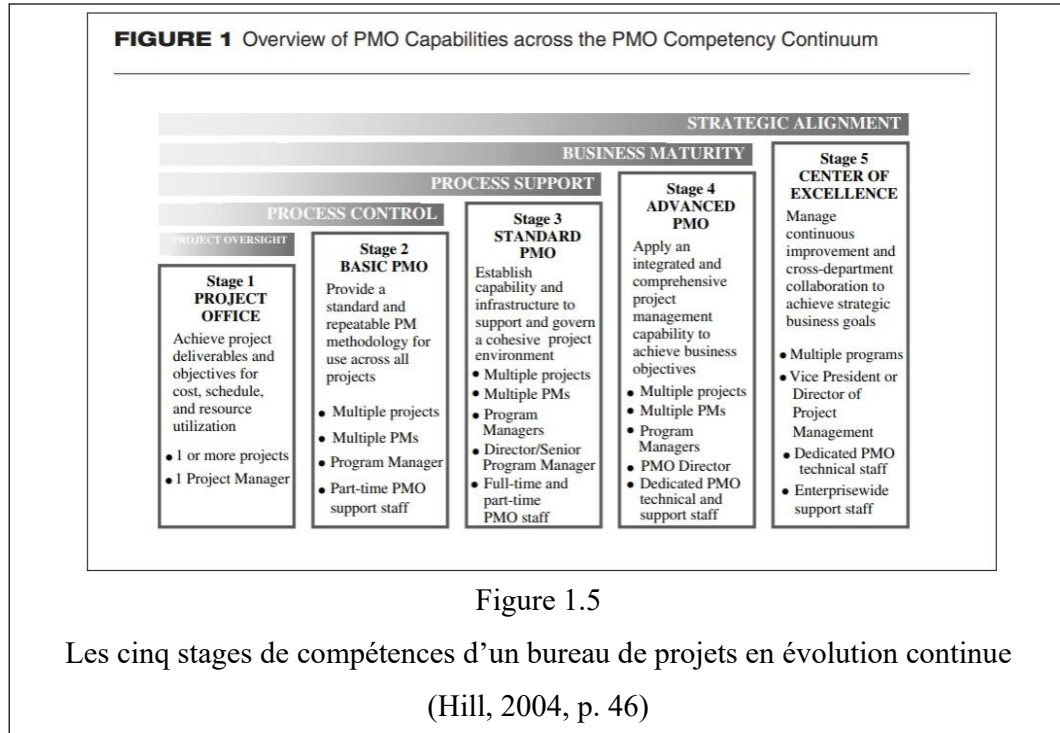
sûr, dans le milieu du travail, ce poids peut varier en fonction du nombre de bureaux existant dans une seule et même entreprise et du rôle qui lui est réellement attribué.

Il faut aussi comprendre que le choix d'établir un bureau de projets pour une organisation n'est pas à prendre à la légère. En effet, cela demande beaucoup d'efforts afin de garantir un établissement réussi d'un bureau. En plus des efforts initiaux, il y a aussi beaucoup d'implications par la suite en relation aux rôles, fonctions et responsabilités donnés au bureau de projets pour en assurer le bon déroulement sur le long terme. William S. Bates a d'ailleurs établi une liste de points et questions qui permettent de suivre étape par étape ce processus : « In establishing a PMO, the organization must consider several points : What will be the management level of the PMO head and to whom will he or she report ? Will there be a project review committee? If so, what will be its relationship to the PMO? What will be the functions of the PMO? » (1998, p. 42). La clé du succès d'un bureau de projets repose toutefois sur un seul et unique aspect selon l'auteur : le choix du bon gestionnaire de bureau de projets (*PMO manager*).

Effectivement, l'importance du rôle du joueur qu'est le gestionnaire de bureau de projets est évidente et repose surtout sur les critères et les qualités que devrait avoir un bon gestionnaire selon l'auteur : « The management experience of the PMO manager should be commensurate with the level of the position to ensure an ability to interact with peers [...], must have significant project management experience [and he or she] should be seen in the organization as the project management "guru" [...], should have excellent people skills and set the example in leadership. Financial management skills and experience are required to provide the PMO manager with an ability to assist [as well as] negotiating skills are required to achieve results [...] » (Bates, 1998, p. 43). Il est possible de conclure avec cette liste de critères exhaustive que la tâche ne sera pas simple en raison des fonctions versatiles que la personne doit maîtriser et ce, même pour quelqu'un expérimenté. Autant son rôle en tant que personne et que le rôle du

bureau sont donc complexes et impliquent un large éventail de fonctions, de compétences et de connaissances.

Alors que ce choix n'est pas évident vu ce qu'il implique, la décision d'établir un bureau de projets interne à l'organisation est de plus en plus populaire, car ce besoin est de plus en plus reconnu. (Hill, 2004, p. 45). Le rôle généralement accordé à un bureau de projets est celui de superviser, contrôler et supporter. Il est cependant aussi souligné que son rôle ne se limite pas qu'à cela : « The PMO's role is to help both the project manager and the relevant organization to understand and apply professional practices of project management, as well as to adapt and integrate business interests into the project management efforts. » (Hill, 2004, p. 45). Ces fonctions amènent l'auteur à expliquer l'importance qui est donnée à ces bureaux et les différents stages de progression de ces derniers.



La figure précédente démontre bien la relation entre le niveau de maturité de l'organisation et l'implication de son bureau : « The five PMO stages are also indicative of an organization's maturity in project management, with the PMO's role and responsibilities advancing from project management oversight and control at the lower end of the competency continuum to strategic business alignment at the higher competency stages. » (2004, p. 45). Il y a une certaine relation qui se développe et qui éventuellement existe entre les décisions stratégiques de l'entreprise et les activités du bureau qui seront mises en marche en fonction de ces mêmes décisions. La mention de décisions stratégiques n'arrive cependant qu'au stade 5, soit l'ultime niveau d'expertise qu'un bureau puisse avoir. Évidemment, comme il est mentionné aussi dans l'article de Hill, ce ne sont pas toutes les entreprises qui doivent ou qui ont besoin de se rendre au stade 5 dans leur bureau pour répondre à leurs objectifs puisque, dans le cas présent, « the underlying premise of the PMO model presented here is that the PMO is a business integration activity. » (2004, p. 51). En prenant pour compte le fait qu'un bureau de projets a pour fonction l'intégration des activités, il faut se pencher sur comment le tout est mis en marche et, par le fait même, l'importance du rôle joué ici par le bureau.

Alors qu'un bureau de projets est traditionnellement chargé de la gestion de projet de son département ou de toute l'organisation, il est aussi important de souligner que leur raison d'être au sein des entreprises est une fois sur deux remise en question malgré leur importance et influence dans différents aspects organisationnels. « [It was] shown that the legitimacy of PMOs is being challenged in approximately 50% of organizations [even if] PMOs fill many different organizational roles. [...] They potentially contribute to the organization in many different ways, making the diverse contributions more visible and easier to study. » (Aubry et Hobbs, 2011, p. 4). En raison de l'importance apparente des bureaux de projets, il y a manifestement un besoin de démontrer sa légitimité. Pour se faire, il faut être capable de démontrer hors de tous doutes la contribution du bureau à la performance globale de son organisation. (Hobbs

et al., 2008) Même après plusieurs années et de nombreuses études sur le sujet, démontrer le lien entre la performance organisationnelle et le bureau de projets reste problématique à l'exception de sa contribution sur le plan de retour sur un investissement (ROI), un indicateur de performance financier très répandu en entreprise. « The PMO's contribution to organizational performance is a continuous quest. [...] As seen in the literature, a PMO's performance undoubtedly makes a direct contribution to the organization's return on investment (ROI) (Kendall & Rollins, 2003). » (Aubry *et al.*, 2011). Une étude récente de Aubry (2015) a toutefois démontré comment un bureau de projets peut bonifier la performance de projets, la performance organisationnelle ainsi que la maturité de la gestion de projet en entreprise. L'étude a mis l'accent sur les bureaux de projets qui ont une date de fin (*termination date*) qui correspond normalement à la fin de leur projet ainsi que leur rôle au sein dudit projet qui, dans ce cas-ci, amène une transformation, un changement organisationnel. « The results show some evidence that PMO transformation can improve these outcomes. This reinforces the argument that organizational change is an evolutionary process capable of enhancing not only project management performance and maturity, but also business performance. » (2015, p. 32).

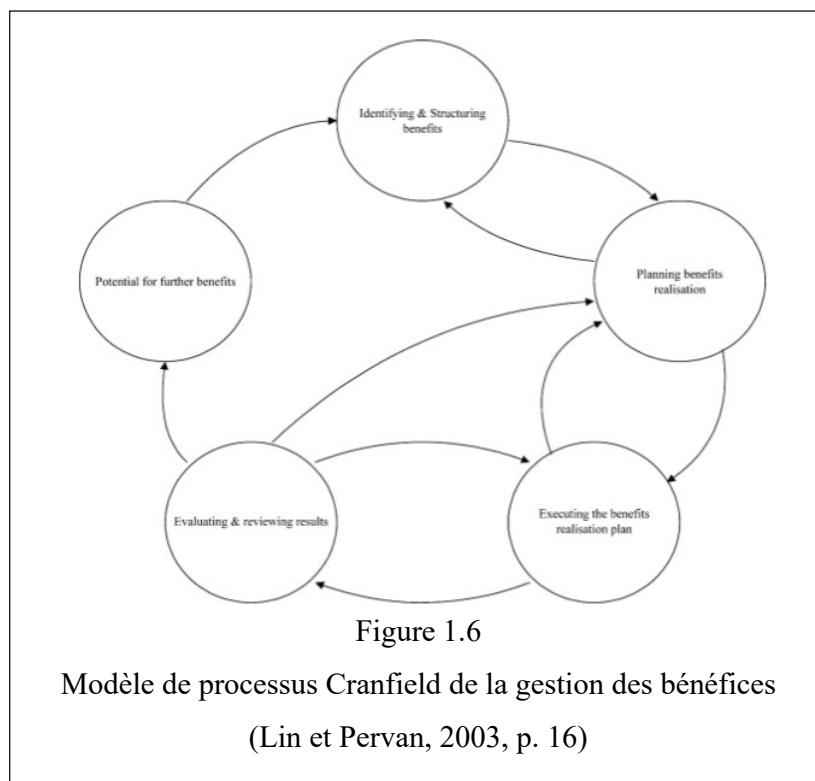
1.4.4 La gestion des bénéfices et retombées

Le terme bénéfice peut sembler être un synonyme du terme performance à première vue, toutefois, obtenir un bénéfice et être performant n'est pas identique. Effectivement, le premier est le résultat d'un changement alors que le second fait plutôt référence aux objectifs accomplis. Un bénéfice est généralement expliqué comme « an outcome of change which is perceived as positive by a stakeholder. » (Bradley, 2010, p. 23). À première vue, basé sur cette définition, on peut en conclure qu'un bénéfice pour quelqu'un n'est donc pas nécessairement un bénéfice pour un autre. Tout est une question de perspective et cela pourrait facilement engendrer un débat entre les parties prenantes d'un même projet. Par exemple, si l'un n'interprète pas un bénéfice comme

en étant un, cela pourrait potentiellement avoir un impact sur l'évaluation de la performance dudit projet et peut-être même l'acceptation de faire ce projet. Cela souligne déjà un défi associé à la gestion des bénéfices.

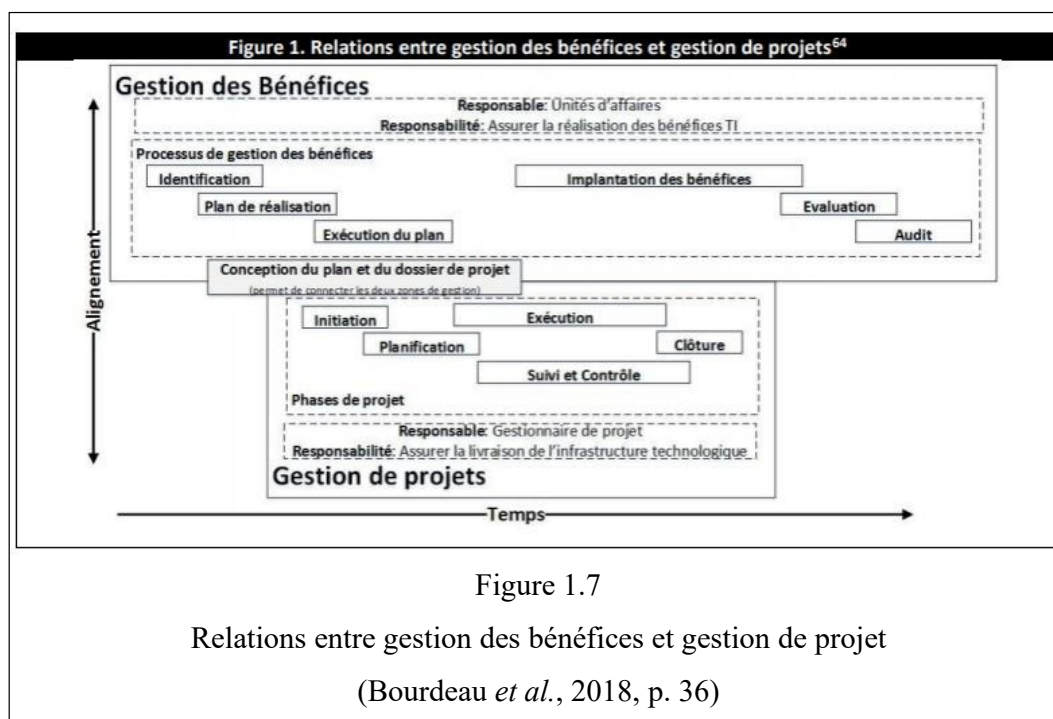
Une définition du terme bénéfice TI offerte par Bourdeau et al. peut aussi être utile pour cerner ce qu'est un bénéfice aux yeux des entreprises et des gestionnaires : tel qu'ils le soulignent, un bénéfice « est une amélioration et/ou un gain mesurable qui profitera à une ou à plusieurs parties prenantes d'un [projet] et qui est engendré par les transformations réalisées durant l'exécution du [projet] ainsi que l'utilisation [des outils] une fois ceux-ci implantés. » (2018, p. V). Cette description du terme permet de conclure qu'un bénéfice peut aussi être une variable traitée pour évaluer la performance du travail dont on en tire ledit bénéfice.

Il est donc clair que les notions de performance et celle de bénéfice sont reliées sans pour autant être identiques. Il est crucial que leur distinction soit respectée et rappelée dans le cadre de l'évaluation de la performance des projets et bureaux de projets. Les bénéfices peuvent aussi être résultants de cette évaluation s'ils n'avaient pas initialement été identifiés : « According to Ward et al. [37], in order to determine if the desired benefits have been achieved in practice, it is necessary to measure and evaluate post-projects. » (Lin et Pervan, 2003, p. 14).



C'est à ce moment clé, l'identification des bénéfices (figure 1.6), que leur gestion devient importante puisque sans leur identification initiale, il devient justement difficile de mesurer et gérer les bénéfices une fois que ceux-ci se concrétisent. La gestion des bénéfices de projets est définie comme « the initiating, planning, organising, executing, controlling, transitioning and supporting of change in the organisation and its consequences as incurred by project management mechanisms to realise predefined project benefits ». (Badewi, 2016, p. 763). Étant donné que l'évaluation de la performance semble être l'outil qui permet de conclure comment les bénéfices ont été réalisés à la suite d'un projet, la gestion des bénéfices a pour responsabilité de s'assurer de la réalisation de ces bénéfices au cours des projets : « Benefits management (BM) has been defined as the process of organizing and managing, such that the potential benefits arising from the use of IT are actually realized. » (Coombs, 2015, p. 365).

La gestion des bénéfices joue un rôle important dans le cadre de la gestion de projet. En effet, ces deux gestions sont complémentaires dans leur vocation : la gestion des bénéfices « se veut un processus dont l'objectif est d'améliorer la gestion de projet. En fait, la gestion des bénéfices TI et la gestion de projet sont complémentaires, et leurs champs de responsabilités sont partagés. » (Bourdeau *et al.*, 2018, p. 34-35).

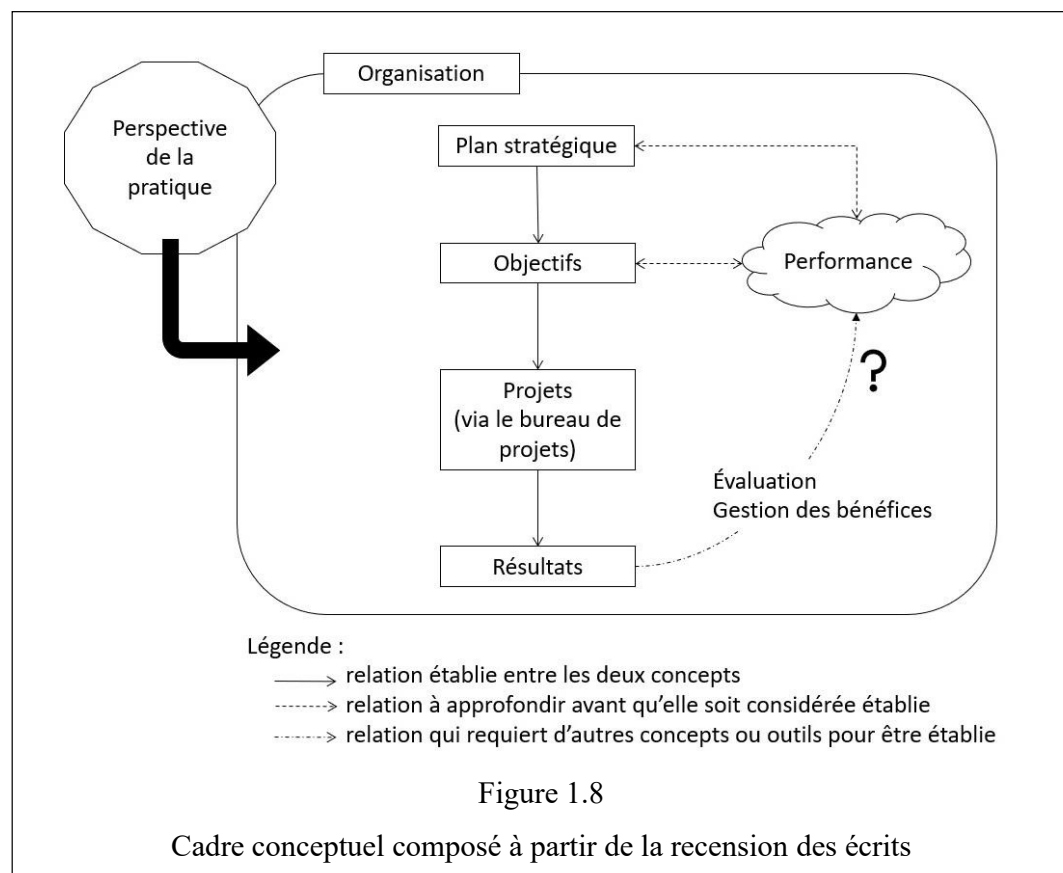


Comme la figure 1.7 le démontre, au moment de la conception du plan et du dossier de projet, les fonctions et tâches sont mises en commun dans les deux cadres de gestion. De plus, toujours selon Bourdeau et al. (2018), il est intéressant de souligner que, tant dans le cas de la gestion des bénéfices que celui de la gestion de projet, la responsabilité première est : d'« assurer la réalisation des bénéfices TI » dans le cas de la gestion des bénéfices et d'« assurer la livraison de l'infrastructure technologique » pour la gestion

de projet. Bien que cette explication repose sur le cas des projets TI, on peut la concevoir comme s'appliquant aussi dans le cas de tous les projets.

1.5 Synthèse des concepts et cadre conceptuel

Ainsi, plusieurs notions sont à l'étude dans cette recherche : performance, outils et indicateurs, stratégie, projets et autres. Bien que ces thèmes se retrouvent dans un champ d'études commun, ils sont rarement mis en contexte tous ensemble. À la lumière de la présentation de ces différents résultats de recherche, je propose le cadre conceptuel démontrant les diverses relations qui sont déjà établies par la littérature :



Bien que la recension souligne la performance comme une notion à part entière et en tant qu'un des piliers de la stratégie d'affaires, sa place est contestée face à ses relations avec le plan stratégique et les objectifs qu'on y retrouve. Le lien entre la performance et stratégie organisationnelle est bel et bien établi et pris pour acquis, mais, par la même occasion, la relation entre la performance et le plan stratégique, les objectifs et les résultats sont à approfondir comme on peut le voir par les relations en pointillés dans le cadre conceptuel. En effet, la notion de performance est connectée à plusieurs dimensions, mais ces liens demeurent à mieux comprendre. Cela fait écho à la question de recherche initiale qui a lancé cette recherche.

Toutefois, l'implication de la performance dans ce phénomène ne s'arrête pas à ses relations avec le plan stratégique, les objectifs et résultats. Effectivement, la performance se traduit en données et processus afin d'en permettre son estimation et son interprétation. Ce procédé est démontré dans le cadre par la relation entre résultats et performance où l'on voit apparaître l'évaluation de la performance et la gestion des bénéfices. En effet, cette relation implique de nombreux concepts et outils qui sont utilisés pour établir le lien résultats-performance. Tel que la recension le mentionne, l'évaluation de la performance est ce processus qui, une fois mis en pratique, est une tâche complexe et qui implique des rencontres entre gestionnaires et employés. Ces rencontres leur permettent justement d'échanger sur la performance pour ensuite cibler quelle sera la suite et comment ils devront s'y prendre soit pour maintenir leur performance ou encore l'augmenter.

Or, pour nourrir ce processus, des données, des indicateurs de mesure et des outils sont nécessaires pour faciliter les échanges et la planification de ce qui est à venir. Ces données sont souvent déterminées et sélectionnées en fonction de ce qui est mesurable pour la performance pour ensuite être traduit par des indicateurs de mesure de performance. Ces derniers peuvent ensuite être employés de concert avec l'utilisation de différents outils de gestion (rapports, logiciels, rencontres, etc.) dont seront tirés les

évaluations de la performance et si les objectifs sont atteints, en voie de l'être ou non et si des correctifs sont nécessaires. Ces notions sont donc au sein de l'évaluation de la performance mentionnée dans le cadre conceptuel.

Pour ce qui se retrouve au bas du cadre conceptuel, les projets et les résultats, la performance est habituellement basée sur le résultat (succès ou échec) des projets sur une période donnée au sein du bureau de projets. En plus de la gestion de projet, cette unité d'affaires a aussi la responsabilité de la gestion des bénéfices et qui, à son tour aussi, a un impact sur la performance globale (est-ce que les objectifs sont atteints ?) du bureau de projets. Le bureau de projets a donc une relation tant avec la stratégie d'affaires qu'avec la performance. Cette relation est d'ailleurs démontrée dans le cadre conceptuel par les relations qui touchent la notion de projets. Le lien du bureau avec la stratégie est d'abord établi puisque c'est à partir du plan stratégique de l'organisation que ce dernier obtient sa mission et ses objectifs qui seront ensuite traduits en projets. Ce sont ensuite ces mêmes projets et bénéfices du bureau qui permettent la relation entre le bureau de projets et la notion de performance puisque ce sont à partir de ces derniers que les résultats seront mesurés et évalués pour déterminer la performance.

Ce cadre conceptuel permet de mieux cerner les relations qui sont connues pour les notions impliquées dans cette étude. Cependant, la perspective de la pratique m'amène à contester le processus — l'évaluation de la performance — qui entoure les résultats et la performance et, par le fait même, la relation entre ces deux concepts. Ma recherche vise donc à contester sous l'angle de la perspective de la pratique (cadre général de ma recherche) le processus d'évaluations de performance dans les bureaux de projets, en explorant comment les résultats et la performance sont en relation au quotidien. Ma recherche vise à documenter ce qui n'apparaît pas dans ce cadre conceptuel, et qui demeure méconnu dans la littérature plus traditionnelle. Parce qu'elle accorde une importance à ce que les personnes font, lorsqu'elles s'engagent dans diverses activités

(comme la stratégie ou les projets), la perspective de la pratique devrait me conduire à mettre en relief ces aspects moins reconnus.

1.6 Problématique et pertinence

Le constat des études présentées par cette recension des écrits m'amène à me questionner face aux situations et besoins actuels des entreprises en matière d'évaluation de la performance de projets, aux outils disponibles ainsi que sur la position stratégique des bureaux de projets. La recherche actuelle mentionne un intérêt grandissant pour ce sujet, particulièrement dans le cas d'évaluation de la performance d'un point de vue autre que financier. C'est donc à cet enjeu que je souhaite contribuer.

À la lumière des résultats des recherches récentes, le défi semble être autour de l'intégration des facettes qualitatives au sein des données employées en entreprises pour leurs évaluations, qui sont traditionnellement faites avec l'aide des données quantitatives. Il est vrai que les données qualitatives sont plus complexes en termes de mesure que les données financières et comptables. Toutefois, malgré la complexité qui semble à première vue décourager chercheurs et gestionnaires, il est nécessaire de prendre le temps requis pour déterminer et sélectionner les indicateurs et l'outil de gestion d'évaluation à la performance. À leur propre tour, ces derniers seront donc eux aussi performants pour les besoins exprimés. La situation actuelle en entreprise est sans contredit intéressante à étudier et à analyser afin de non seulement obtenir de nouvelles perspectives sur la notion de performance, mais aussi sur l'influence de celle-ci à définir un bureau de projets comme ayant une position stratégique.

1.6.1 Question de recherche

L'analyse de ce qui se fait actuellement dans les entreprises pour évaluer la performance des projets en entreprise et comment l'évaluation de la performance affecte les rôles et actions des bureaux de projets — ou toute autre entité responsable

des projets — pourrait donc permettre une meilleure compréhension de la situation actuelle, mais aussi de l'impact de la notion de la performance de projets sur les employés, les gestionnaires et l'organisation dans son ensemble.

Je me suis donc posé la question de recherche suivante :

Quels sont les défis rencontrés au quotidien dans le cadre de l'évaluation de la performance des bureaux de projets afin de démontrer leur pertinence et performance stratégique ?

Il est important de prendre conscience que ce n'est pas l'évaluation de la performance des personnes impliquées dans les projets ou les bureaux qui sont mis sous la loupe de cette étude, mais bien l'évaluation des projets mêmes et leurs défis concrets. De plus, la notion de contribution stratégique fait surtout référence au fait que les projets sont souvent si ce n'est pas en tout temps sous la responsabilité d'un ou plusieurs gestionnaires de haut niveau dans une organisation et découle de la stratégie de cette dernière. Étant donné que les projets découlent directement reliés à la stratégie, il est important de voir s'il y a un lien plus fort encore entre les deux concepts. La réponse à cette question pourrait permettre de prouver l'importance stratégique des projets en raison de leur impact sur celle-ci, mais aussi de son rôle en tant que porteur de cette même stratégie. Ce sont grâce aux notions d'outils de gestion et de l'évaluation de la performance que je compte débiter mes échanges avec les intervenants sur le sujet.

1.6.2 Pertinence de cette recherche

Cette recherche a sa pertinence en stratégie d'entreprise puisqu'elle permettra un enrichissement des connaissances sur la performance en tant que notion, les outils de gestion ainsi que la nature qualitative qui existe dans le domaine de la stratégie, nature qui est peu abordée tant dans le cadre académique qu'entrepreneurial. Les résultats qui

seront obtenus de cette recherche pourront aussi avoir des retombées pour les projets et leur gestion.

Globalement, cette recherche vise à jeter un éclairage différent les défis et enjeux de l'évaluation. Pour ce qui est des bureaux de projets, leur désir de démontrer leur apport stratégique est déjà connu dans leur secteur. Pour ce faire, ils doivent être capables de démontrer leur performance en tant qu'entité et donc la performance même de leurs projets. Malheureusement, cela semble être plus facile à dire qu'à faire, tel que mentionné par plusieurs chercheurs. Cette recherche sur leur situation actuelle et sur leurs besoins pour être capables de convenablement évaluer la performance pourrait donc contribuer à leur réflexion sur ce qui peut être amélioré ou facilité. Finalement, mon étude vise à développer une meilleure compréhension de la réalité de l'évaluation de la performance en général, une réflexion qui pourrait autant stimuler les gestionnaires que les chercheurs, en stratégie comme en gestion de projet.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Afin de pouvoir répondre à mon questionnement sur la contribution stratégique des bureaux de projets dans l'atteinte des objectifs de la performance et comment celle-ci peut être évaluée dans le cadre de projets, il faut commencer par définir la démarche méthodologique appropriée. Dans ce chapitre, je présente donc la démarche méthodologique retenue. Les sections suivantes présentent l'approche globale de l'étude (2.1), les étapes de la recherche (2.2), la sélection des participants et son contexte (2.3), la collecte (2.4) et l'analyse des données (2.5) ainsi que les critères de qualité et éthique de l'étude (2.6).

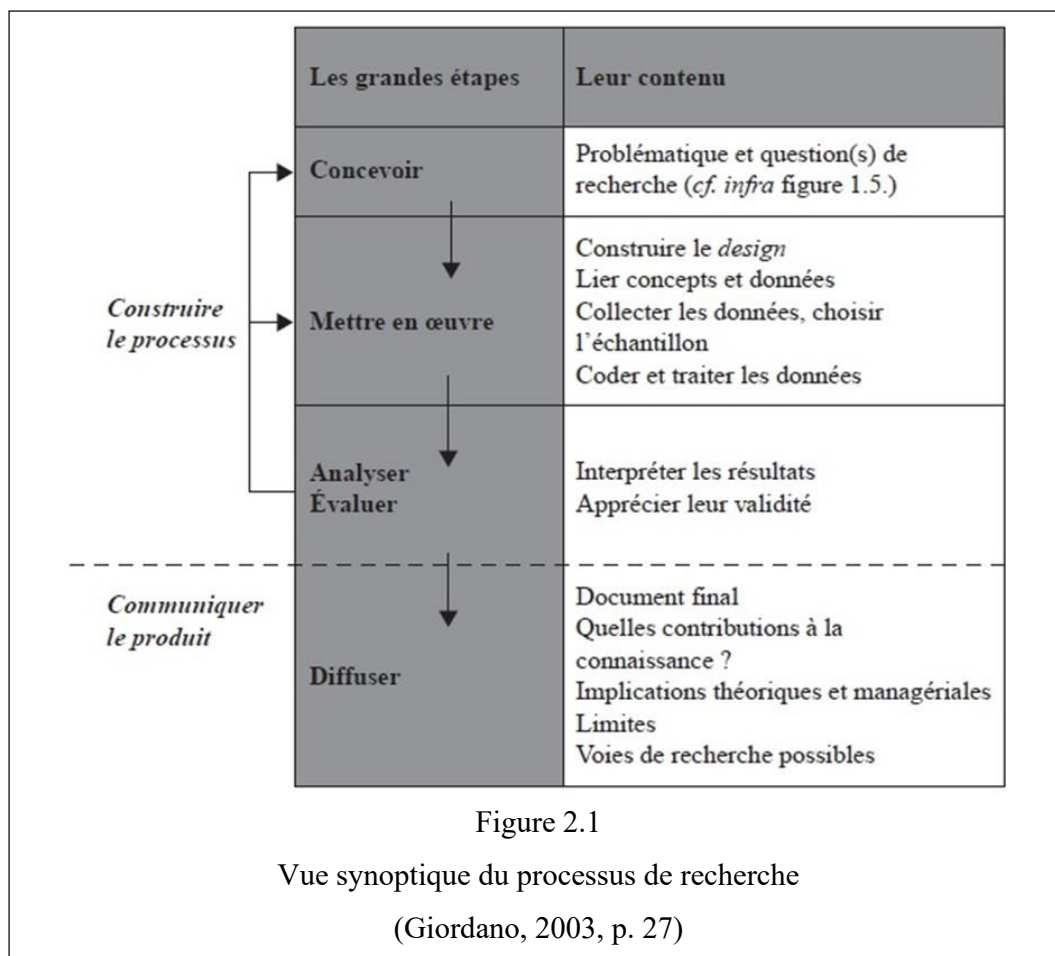
2.1 Approche globale : qualitative et exploratoire

Tel que souligné dans la recension des écrits, une grande importance est accordée aux chiffres, aux outils, aux projets dans le domaine de l'évaluation de la performance. Or, la pratique de l'évaluation de la performance apporte toutefois des défis concrets aux gestionnaires et aux autres individus impliqués au quotidien.

L'étude demandait une démarche qui permet de répondre aux particularités du sujet étudié. Voulant démontrer la nature stratégique des projets en relation à l'évaluation de leur performance, tout en se centrant sur les activités concrètes et les défis rencontrés (dimensions inspirées par la perspective de la pratique), il fallait développer une approche permettant de capturer en pratique, dans les entreprises. Le choix d'une approche qualitative plutôt que quantitative s'est imposé de lui-même en raison de ce que je voulais explorer avec ma recherche. En effet, une démarche qualitative permet

de collecter les données qui permettent d'explorer ces défis concrets, tels que vécus au quotidien par les praticiens. De plus, la recension de la littérature a révélé rapidement un intérêt pour les enjeux d'évaluation et des besoins de la part des bureaux de projets pour mieux faire valoir leur importance stratégique (Aubry *et al.*, 2011 ; Dai et Wells, 2004 ; Too et Weaver, 2014 ; Van Der Linde et Steyn, 2016). D'ailleurs, l'implication humaine dans les projets et son impact sur la performance quotidienne de son lieu de travail a aussi été souligné à quelques reprises (Bennour *et al.*, 2008 ; Braun, 2017 ; Cappelletti et Noguera, 2005 ; Gates et Langevin, 2010). Ces aspects ont permis d'encore mieux faire appel à un cadre pour la recherche qui emploie une méthode qualitative exploratoire.

De façon générale, le processus de recherche qualitative est composé de quatre grandes étapes qui permettent de construire un processus et, au final, d'en communiquer les résultats (Giordano, 2003), tel que le présente la figure 2.1.



L'une des particularités des études qualitatives est « l'enchaînement des différents stades de travail. Contrairement aux approches structurées, la progression n'est pas linéaire : elle est faite d'allers et de retours constants, de récursivités [...] » (Giordano, 2003, p. 27). Mon étude a permis d'appliquer une approche qualitative exploratoire, soit de faire des allers-retours entre la recension des écrits, la théorie, et les résultats tirés du terrain via des entretiens. Le choix de procéder à des entretiens à visée exploratoire avait « pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels [je ne peux] penser spontanément. » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 39).

De manière générale, l'emploi d'entretiens permet d'accroître l'accès aux données grâce à des contacts avec différents acteurs organisationnels. C'est l'approche générale que nous avons suivie : rencontrer une variété de professionnels dans diverses entreprises, sélectionnés en fonction de certains critères (voir section 8 ; Miles et Huberman, 1994). Certains critères de sélection ont dû être définis pour délimiter le nombre de participants possibles. En premier, une liste de critères a été établie pour cibler des entreprises ayant un bureau de projets au sein de leur structure. C'est par la suite que certains individus ont été identifiés et approchés, en fonction des critères de sélection pour les professionnels (section 2.3).

2.2 Les étapes de la recherche

Dans cette section, je présente les diverses étapes suivies pour mener à bon terme cette étude et ainsi répondre à ma question de recherche.

Depuis le début mes études sur la stratégie d'entreprise, j'ai un intérêt particulier pour la notion de performance et son impact sur les individus qui y sont impliqués. Le sujet est peu abordé dans le cadre d'une étude qualitative exploratoire puisque la notion de performance est traditionnellement étudiée par des données quantitatives. Le traiter sous un nouvel aspect — l'angle de sa production et des défis qui y sont liés — permet d'apporter un nouvel éclairage et potentiellement de générer des connaissances utiles aux praticiens. Le choix de traiter le sujet dans un secteur comme celui des bureaux de projets a été déterminé par le fait que ces derniers pratiquent déjà au quotidien l'évaluation de la performance et son suivi. Les processus étant déjà en place, cela permettait de consulter des professionnels qui travaillent dans un milieu similaire et qui connaissent déjà les pratiques ainsi que les avantages et inconvénients des méthodes actuelles.

Une fois le tout déterminé, j'ai débuté mon étude en complétant la formation en recherche éthique (EPTC : 2 FER) du Gouvernement du Canada (Annexe A) ainsi qu'en complétant une demande d'approbation éthique auprès du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) de l'UQÀM (Annexe B). Puisque le certificat était valide pour période fixe, celui-ci a été renouvelé le 16 avril 2019 pour poursuivre ma recherche.

La recension des écrits a été mise en marche suite à une lecture de plusieurs articles et une sélection des informations et données pertinentes à l'étude. En tandem à cette étape, les premières prises de contact ont été mises en place afin de débiter les entretiens. Les premiers contacts ont d'abord été pris par courriel en invitant des professionnels impliqués dans des bureaux de projets et/ou dans l'évaluation des projets à participer à mon étude (Annexe C). Le courriel était toujours accompagné de trois documents : l'invitation formelle à la participation, l'entente de confidentialité ainsi que le questionnaire de l'entretien. L'invitation encourageait le potentiel participant à la recherche de répondre au courriel avec leurs propres questions face à leur participation et/ou leurs disponibilités pour participer s'il le désirait. Suite à mes demandes, j'ai pu rencontrer onze participants qui ont accepté de participer à cette recherche. Les entretiens ont tous été enregistrés.

Suite aux entretiens, les enregistrements audio ont été retranscrits verbatim afin de mieux traiter les informations qui s'y retrouvaient. À travers la transcription des entretiens, dès le départ, j'ai pu souligner les moments clés des entretiens et les informations les plus intéressantes et importantes pour mon sujet d'étude. Effectivement, puisqu'une partie de la recension des écrits était déjà élaborée, cela m'a permis de constater certains points divergents et points en communs entre la réalité du travail des participants de l'étude et la littérature déjà publiée. Par la suite, les entretiens transcrits ont été intégrés au logiciel d'analyse NVivo, afin d'analyser les données. Cette analyse a nourri les deux prochains chapitres de ce mémoire.

2.3 La sélection des participants et leur contexte

Une étape importante de cette démarche était celle de la sélection des participants. Dans le cadre de cette recherche et en raison de sa nature, il était donc impossible de poursuivre l'étude sans faire appel à divers professionnels du milieu. Bien que bon nombre de différents gestionnaires travaillent avec le concept de performance, il était nécessaire pour le bon déroulement de l'étude que la personne sollicitée soit dans le domaine des projets au sein de son organisation. Réaliser les entrevues a permis de constituer le corpus de cette recherche : « Le corpus de l'enquête par entretien est constitué par les entretiens réalisés au sein de la population. On a affaire à un échantillon que lorsque les entretiens sont tirés de la population de telle sorte à être représentatifs de cette population, ce qui implique une base de données préalable. » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 49). Dans le cas de mon étude, les critères de sélection ont reposé sur le lieu de travail (la région de Montréal), la structure de l'organisation (un bureau de projets présent à l'interne de l'entreprise) ainsi que le rôle du participant (implication dans l'évaluation de la performance). Toutefois, il n'était pas nécessaire que l'ensemble des personnes rencontrées soient du même secteur d'activité ou encore provenant d'entreprises de même taille ou nature (privée vs publique), puisque mon intérêt premier concerne les défis rencontrés par les praticiens.

L'identification de ces critères m'a menée vers de potentiels participants travaillant dans la région de Montréal dans une organisation — publique ou privée, petite ou grande — qui possédait à l'interne un bureau de projets ou une équipe responsable de projets. Pour le bon déroulement de l'étude et s'adapter au vocabulaire variant des entreprises, les termes tels que direction, équipe et unité de travail ont aussi été prises en compte pour désigner le bureau de projets ou l'équipe responsable. De plus, afin de s'assurer de parler à des personnes qui pourraient informer cette recherche, il était important que cette personne soit impliquée, de près ou de loin, dans le processus d'évaluation de la performance.

J'ai pris contact avec les potentiels participants par courriel. Suite à ces premières prises de contact, j'ai eu la chance de communiquer avec plusieurs potentiels participants de différents organismes et entreprises. Une fois leur intérêt à participer confirmé et le lieu de rencontre convenu, j'ai pu procéder à l'entretien avec ces onze professionnels du milieu à travers quatre entreprises distinctes. Ces derniers occupaient différents postes au sein de leur organisation et tous étaient impliqués à différents niveaux dans l'évaluation de la performance de projets et du bureau de projets. La taille de leurs équipes et de leur bureau était aussi variée selon leurs fonctions et la taille de l'organisation en question. Afin d'assurer un confort chez le participant, l'entretien se déroulait à leur lieu de convenance selon leurs disponibilités, soit, habituellement, leur lieu de travail : bureau personnel, salle de conférence, salle de repos. Le tableau 2.1 présente le profil des participants. Pour des raisons de confidentialité, leur nom et le nom de leur organisation ont été anonymisés.

Tableau 2.1 : Présentation des participants de l'entretien		
Participant(e) de l'entretien	Poste occupé	Rôle
Geneviève (Transport)	Gestionnaire corporative, portefeuille de projets. Groupe portefeuille et financement.	<ul style="list-style-type: none"> - Financement des projets ; - Processus de gestion de portefeuille de projets (tout le processus d'autorisations, de suivis et de fermeture des projets).
Jacqueline (Transport)	Directrice du bureau de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger les opérations du bureau de projets
Marie (Énergie)	Chef proposition et estimation	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle fonctionnel d'encadrement des fonctions de planification, estimation, quantification des risques et faire l'opération pour une des directions principales de l'organisation ; - Performance du respect des coûts et des échéanciers.
Hélène (Finance <i>b</i>)	Directrice principale du bureau de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'équipe ; - Gestion de portefeuille ; - S'assurer du respect de la méthodologie des projets, des bons processus et des bonnes procédures ; - Reddition de comptes ; - Comité d'approbation des phases ; - Mise en place de la méthode Agile.
Léa (Finance <i>a</i>)	Directrice principale – Conception et livraison des solutions, secteur entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable du plan d'investissements des différentes solutions à développer en lien avec la planification stratégique ; - Responsable de la conception des solutions, de les livrer et de les soutenir en post-implantation ; - Comprendre les cibles stratégiques ; - Au quotidien, s'assurer que les objectifs et les projets arrivent à temps, livrer avec de la qualité tout en maximisant les investissements et assurer la récupération des bénéfices.

Marguerite (Énergie)	Chef Gouvernance en gestion de projet, Unité gouvernance en gestion de projet, Direction services en gestion de projet.	<ul style="list-style-type: none"> - Actuellement en redéfinition des tâches ; - Diagnostic de maturité en gestion de projets ; - Responsable du contrôle de coûts et des pratiques en termes de l'évaluation de performance.
Diane (Finance <i>b</i>)	Responsable du carnet de projets de l'organisation au sein du bureau de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer, accompagner les projets dans le cadre de leur démarrage ; - Assurer la conformité des processus définis pour la gouvernance des projets (démarrage de projets et approbations budgétaires) ; - Reddition et suivis.
Denis (Finance <i>a</i>)	Directeur gestion des projets, Fonction Soutien.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de 40 chefs de projets, scrum masters ; - Processus de reddition de comptes ; - Participe au comité directeur et les rencontres mensuelles.
Luce (Finance <i>a</i>)	Directrice PCO (Contrôleur portefeuille)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'une équipe de 50 PCO et 2 chefs d'équipe ; - Responsable de portefeuilles (reddition) et des pratiques de gestion de projet ; - S'assurer d'avoir obtenu toutes les autorisations nécessaires pour mettre en marche et livrer le projet.
Robert (Finance <i>a</i>)	Chef de projet sur un projet majeur d'une durée de deux ans	<ul style="list-style-type: none"> - Reddition des avancements et de la performance du projet ; - Orientation de l'équipe de conception ; - Priorisation des travaux et des efforts.
Michel (Finance <i>a</i>)	Conseiller expert à la VP Risque Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Bras droit de la VP Risque Opérationnel. - Interactions avec le bureau de projets (PVP Finance Trésorerie Administration) - Évaluation des risques de concrétisation des risques opérationnels

2.4 Les moyens de collecte

La collecte des données a principalement reposé sur les entretiens semi-directifs individuels. À l'occasion, j'ai obtenu de la documentation complémentaire de la part des participants, mais cela n'a pas constitué une source significative de données.

À travers cette étude, j'ai eu le désir de mieux comprendre et de pouvoir mieux expliquer l'évaluation de la performance des bureaux de projets en lien avec la stratégie des entreprises, une façon de traiter la mise en pratique de ces stratégies. Afin de mieux comprendre ces notions et leurs réalités dans le travail des professionnels, l'emploi de l'entretien s'imposait. D'abord et avant tout, l'entretien permettait l'exploration en profondeur de l'interprétation des notions chez le participant, la compréhension et connaissance de ces notions dans le cadre de dilemmes ou enjeux (cas réels) ainsi que de me donner un accès unique aux expériences et la réalité du terrain du sujet de l'étude, en l'occurrence les entreprises incluant une équipe ou un bureau de projets. (Baribeau et Royer, 2012).

L'entretien semi-dirigé se traduit par « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » (Savoie-Zajc, 2009, p. 340). Dans le cadre de cette étude, l'entretien semi-dirigé peut aussi être décrit comme une entrevue individuelle. Effectivement, « parfois le déterminant semi-dirigé/semi-structuré qualifie le questionnaire ou le guide d'entretien et non l'entretien lui-même » (Baribeau et Royer, 2012, p. 31). Dans le cas présent, une seule personne participante était présente à la fois, d'où la nature aussi individuelle de ces entretiens.

Dans le cadre des entretiens faits auprès des professionnels du milieu, un cellulaire ainsi qu'un ordinateur portable ont été utilisés pour enregistrer l'audio des entretiens. Le fichier audio était ensuite sauvegardé dans un disque externe et supprimé du cellulaire et ordinateur afin de conserver l'anonymat des participants et éviter l'accès non autorisé aux fichiers. Des documents ont aussi été imprimés pour les entretiens : l'entente relative à la confidentialité (Annexe D), le formulaire d'information et de consentement (Annexe E) ainsi que les questions de l'entretien. De plus, bien que cela ait été à la discrétion du participant au moment de l'entretien, quelques-uns ont aussi fourni des données et informations sous forme de documents imprimés. Par la suite, en écoutant l'entretien, j'ai retranscrit dans un document écrit l'entièreté de l'entretien. Un document par participant a été créé. L'entretien était composé de 26 questions initiales et me permettait au moment opportun d'ajouter des questions suite aux réactions et réponses du participant durant l'entretien (Annexe F). Les questions étaient réparties en quatre sections : le profil du participant, la performance en tant que notion, le processus d'évaluation de la performance et l'expérience professionnelle du participant.

En dehors du cadre des entretiens, un logiciel spécialisé était aussi employé afin de traiter et analyser les données recensées : NVivo. Cet outil permet de recenser différentes formes de données en un seul lieu afin de traiter, analyser et souligner les diverses données entre elles, mais surtout c'est un programme qui permet de traiter des données de nature qualitative. En plus de ce programme, une application mobile du nom de *Voice Recorder* a été employée pour procéder aux enregistrements audios des entretiens créant des fichiers audios de format MP3. Une fois les entretiens mis en sécurité, tel que mentionné ci-haut, ces derniers furent supprimés du cellulaire utilisé.

2.5 Analyse des données

Dans cette section, j’aborde le processus de l’analyse des données obtenues via les entretiens des professionnels. L’analyse comprend les étapes du codage des entretiens, l’identification des thèmes ainsi que l’interprétation des données.

Afin de déterminer les aspects importants qui allaient permettre de générer des pistes de réflexion concernant l’évaluation de la performance de projets, les différentes sources de données ont été intégrées au logiciel NVivo afin de traiter et analyser l’ensemble des retranscriptions des entretiens. En moyenne, la durée de chacun des entretiens variait entre 1h30 et 2h00. Le logiciel NVivo est un programme qui rend possible l’analyse des données d’une étude qualitative. Pour ce faire, j’ai importé les onze entretiens dans le programme et j’ai graduellement relu chacun des entretiens pour souligner les segments importants (en jaune dans la figure 2.2). En procédant aux codages de ces segments, j’ai pu commencer l’identification des thèmes (la section de droite de la figure 2.2).

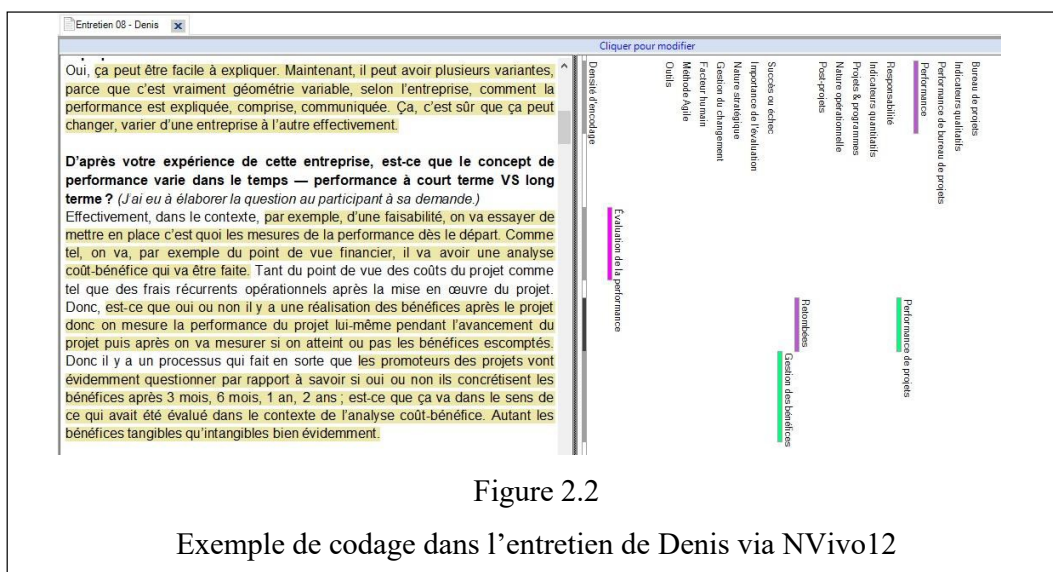


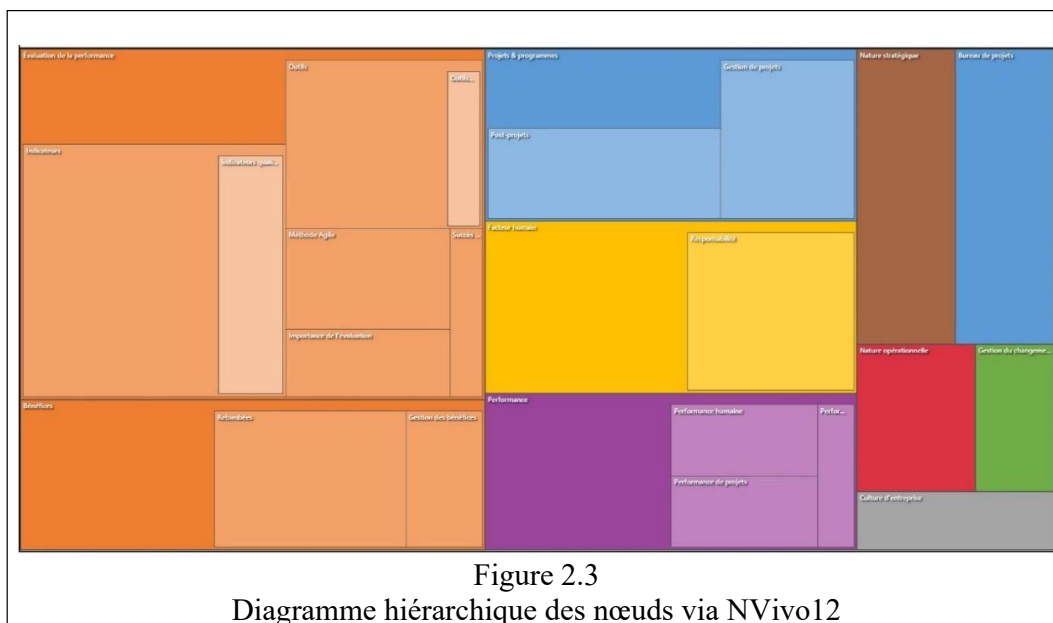
Figure 2.2

Exemple de codage dans l’entretien de Denis via NVivo12

Lors du codage et l'identification graduelle des thèmes, certains de ces thèmes étaient prévisibles alors que d'autres étaient plutôt semi-émergents. En effet, certains thèmes étaient déjà connus alors que d'autres ont été ajoutés : la performance, les bénéfiques, les outils, les aspects humains, les indicateurs, le stratégique, l'opérationnel. Bien sûr, tout en procédant au codage, certains thèmes sont ressortis plus fortement que d'autres et certains sont tout simplement apparus en procédant au traitement. D'ailleurs, il n'était pas surprenant que le thème d'évaluation de la performance soit l'un des plus dominants dans les résultats des entretiens en raison de la question de recherche. L'analyse et l'évaluation des données ont permis d'interpréter les résultats et d'en apprécier leur validité (Giordano, 2003). Donc, à la suite du codage des onze entretiens, j'ai pu faire une analyse des données thème par thème. Je suis parvenue à un total de 10 thèmes principaux et 18 sous-thèmes, tel que présenté dans le tableau ci-bas :

Thèmes	Sous-thèmes
Bénéfices	- Gestion des bénéfiques - Retombées
Bureau de projets	
Culture d'entreprise	
Évaluation de la performance	- Importance de l'évaluation - Indicateurs (incluant les sous-thèmes manquants, quantitatifs et qualitatifs) - Méthode Agile - Outils (incluant le sous-thème outils manquants) - Succès ou échec
Facteur humain	- Joueurs - Responsabilité
Gestion du changement	
Nature opérationnelle	
Nature stratégique	
Performance	- Performance de bureau de projets - Performance de projets - Performance humaine
Projets et programmes	- Post-projets - Gestion de projet

Par la suite, j'ai obtenu un graphique qui représente l'importance en proportion de chacun des nœuds et sous-nœuds. On peut rapidement constater l'importance de chacun des thèmes en fonction de l'espace qu'ils prennent dans le diagramme :



Comme la figure le démontre, la notion d'évaluation de performance accompagnée des sous-thèmes (apparaissant en orange) prend une grande importance dans mes résultats alors que la gestion du changement et la culture d'entreprise ont le plus petit ratio. Ces thèmes seront explorés au prochain chapitre. Mais avant de ce faire, il convient d'en présenter brièvement la nature.

L'évaluation de la performance, aussi désignée par les termes « mesure de la performance » et « évaluation du rendement », fait habituellement référence au processus employé pour déterminer grâce à une variété de données recueillies si le sujet mis à l'étude répond aux attentes et à quel niveau il y répond. Le thème recense en majorité ce que les répondants ont mentionné sur le concept d'évaluation qui est mis en pratique au sein de leur organisation ainsi que le processus, les étapes de cette

évaluation. Plus précisément, le thème de l'évaluation de la performance met l'emphase sur le concept lorsqu'il s'agit de l'évaluation des projets et du bureau de projets.

Afin de bien encadrer le thème, des sous-thèmes ont été ajoutés afin de dégager les propos relatifs à la mesure de performance, mais qui ne concernent pas le processus ou encadrement. Les sous-thèmes touchent l'importance de l'évaluation, les indicateurs, les outils, la méthode Agile ainsi que la notion de succès ou échec. D'abord, le premier sous-thème a permis de concentrer en un seul nœud les affirmations de tous les répondants concernant leur perception et interprétation de la notion d'évaluation de la performance : pourquoi fait-on l'évaluation de la performance ; devons-nous procéder à une évaluation de la performance ? Les sous-thèmes d'indicateurs et d'outils ont ensuite été placés sous le nœud d'évaluation de la performance puisque ce sont ces derniers qui permettent de comprendre la performance et d'arriver à une conclusion lors de ces évaluations.

Respectivement, ces sous-nœuds ont regroupé les déclarations des répondants lorsqu'ils ont fait référence aux indicateurs de façon générale et les outils actuellement employés pour mener les évaluations. À leur tour, ces nœuds ont leurs propres sous-nœuds : indicateurs qualitatifs, indicateurs quantitatifs, indicateurs manquants et outils manquants qui sont placés sous le nœud des outils. Cela a permis de catégoriser facilement l'ensemble des composantes parmi celles mentionnées par les participants de l'étude et ensuite constater la présence des indicateurs quantitatifs versus celle des indicateurs qualitatifs dans le domaine. Les sous-nœuds des indicateurs manquants et outils manquants ont aussi permis de souligner s'il y avait des lacunes présentes sur le milieu de travail et dans les méthodes présentement utilisées par les répondants au sein de leur bureau et organisation. Le thème de la méthode Agile a été ajouté, bien que non prévu, afin de souligner la transition mentionnée dans les entretiens que plusieurs entreprises vivent actuellement. L'implantation de cette méthode affecte le processus

d'évaluation présent en raison des différentes données et étapes qu'elle impose : des nouveaux rapports, nouvelles données, incongruences avec les méthodes habituelles, etc.

J'ai aussi couvert le thème de la performance. Ce deuxième nœud principal traite l'ensemble des fois que les participants ont fait référence ou mentionné la performance en tant que notion ou concept uniquement. Ce sujet regroupe en outre la perception des répondants face à ce qu'est la performance ainsi que leur niveau respectif de faciliter à l'expliquer et l'évaluer. Afin de ne pas tout regrouper ce qui concerne la performance en un seul nœud et ainsi compliquer le traitement des données, trois sous-sujets ont été inscrits. Les sous-thèmes de la performance de bureau de projets, la performance de projets et la performance humaine ont donc permis de recenser les distinctions soulignées par les professionnels et comment elles sont interprétées par ces derniers. De plus, cela a rapidement permis de déterminer les variations entre les interprétations de la notion de performance au sein des onze entretiens et les comparer aussi avec les sous-sujets qui déterminent ce qu'est la performance.

Un autre sujet important qui a été couvert est celui des projets et programmes. Il était évident que ce sujet allait ressortir des entretiens en raison du sujet même de la recherche. Effectivement, le thème porte sur le concept de projets ou programmes, les caractéristiques de ces derniers ainsi que les exemples mentionnés par les interviewés lorsque je les ai questionnés sur leurs expériences professionnelles. Le sujet a été finalement déterminé comme portant sur les projets et les programmes — un programme est un ensemble de projets — puisque certains des intervenants ont souligné la différence entre les deux termes et comment cela affecte leur gestion respective. Il a toutefois aussi été souligné que la distinction ne se voit pas au niveau de comment la performance est évaluée dans les deux situations. Au sein de ce thème, deux sous-sujets ont été aussi traités : la période post-projet et la gestion des projets.

Le sous-nœud de post-projet englobe les mentions des déroulements actuels en compagnie de ce qui arrive une fois qu'un projet est considéré comme étant terminé. Cela fait aussi mention de ce qui est appelé le *post mortem*. En général, un *post mortem* est défini comme un rapport d'évaluation qui identifie les aspects qui ont besoin d'améliorations pour le bon déroulement des projets futurs : « The results of a post-mortem analysis deliver detailed information on where improvement measurements are necessary in the project future. » (Schieg, 2007, p. 145). Dans cette étude, le post-projet englobe tant le concept de *post mortem* que les situations qui ont été mis de l'avant dans les entretiens tels que le temps qui est accordé à cette période de conclusion des projets. En ce qui concerne le sous-sujet de la gestion de projet, il réunit toutes les mentions qui soulignent le processus de sélection des projets, la méthode de gestion et les conflits qui peuvent apporter la gestion quotidienne des projets.

En abordant le sujet de gestion et de performance des projets, un sujet inattendu a fait surface : celui que j'ai regroupé sous l'étiquette du facteur humain. En effet, bien qu'il semble évident que les humains aient leur part d'implication dans le sujet de la recherche, c'était une surprise que celui-ci prenne autant d'importance et de place dans les propos des personnes rencontrées. Le facteur humain englobe tous les segments des entretiens qui ont souligné d'une façon ou d'une autre que l'humain a un impact sur la performance, l'évaluation de celle-ci, les projets et tout ce qui entoure le bon déroulement des fonctions journalières d'un bureau de projets. À partir de ce moment, les relations interpersonnelles ont vite démontré l'impact qu'elles peuvent aussi avoir. Par ailleurs, deux sous-thèmes ont aussi émergé de ce sujet : les joueurs et les responsabilités. Les joueurs réunissent l'ensemble des positions et comités qui ont un rôle à jouer dans les projets et leurs évaluations : chef de projets, comité directeur, gestionnaire de bureau et j'en passe. Ce thème a permis de distinguer les fonctions des rôles officiels des impacts potentiels qu'un humain, peu importe sa position dans l'organisation, peut avoir. L'autre sous thème, les responsabilités, a permis de joindre ensemble toutes les informations concernant le niveau d'imputabilité des joueurs

impliqués dans les bureaux et l'évaluation de performance. En fonction des réponses obtenues durant les entretiens, il a aussi été possible de souligner à qui la faute tomberait dans le cas de moments plus difficiles ou si un projet serait mis à l'arrêt avant sa complétion.

Deux autres thèmes qui ont découlé des discussions sont ceux de la nature stratégique et la nature opérationnelle. Le terme nature fait référence aux caractéristiques des projets et responsabilités des bureaux. À savoir si ces derniers sont d'ordre stratégique ou opérationnel aux yeux des participants, mais aussi des entreprises qu'ils représentent. Ces deux sujets font donc référence à la possible position stratégique ou opérationnelle des bureaux des projets au sein de leurs entreprises respectives et donc la raison pour eux de faire les projets qu'ils ont sélectionnés. Les deux thèmes sont distincts l'un de l'autre afin de souligner la distinction entre le stratégique et l'opérationnel que les participants ont faits par eux-mêmes lors des entretiens, bien que cela a semblé plus complexe que prévu pour certains répondants.

Il est difficile aussi de parler de ces notions sans mentionner le joueur principal dans toute cette affaire : le bureau de projets. En effet, ce nœud distinct du facteur humain a permis de centraliser toutes les mentions concernant le bureau, son rôle et ses fonctions. Il a été important de le mettre à part des autres joueurs puisque celui-ci est une notion principale à cette étude et qu'il joue un rôle à la fois particulier et propre à chacune des entreprises. D'une part, certaines entreprises emploient une appellation différente pour désigner leur bureau de projets : équipe, direction, comité. D'autre part, même si au niveau organisationnel les entreprises interviewées ont toutes un bureau, leurs fonctions ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous. Ce thème a donc permis de distinguer les différents aspects de ce qui est interprété comme un bureau de projets au sein des entreprises et pour les participants de l'étude en plus de souligner son importance organisationnelle.

D'autres thèmes, en plus de celui du facteur humain, ont émergé plus tard via l'analyse des données puisqu'ils n'étaient pas anticipés lors de la préparation aux entretiens. En effet, l'un de ces thèmes est celui des bénéfiques. Dans le cadre de l'analyse des données pour cette étude, le terme bénéfice fait référence aux « effets directs et [aux] impacts [qui sont à] plus long terme » (Kayser-Bril et Augareils, 2016, p. 79) d'un projet une fois qu'il est conclu. En appliquant cette définition de ce qui est englobé par le terme bénéfiques, il est possible de comprendre que cela inclut des aspects qui peuvent être traditionnellement mises de côté, ce qui souvent renvoie à des dimensions non-financières. Il serait même possible que les bénéfiques mettent donc de côté ce qui concerne le terme bénéfice d'un point de vue comptable et financier : revenus, gain en capital, excédent net, ainsi de suite. Afin de souligner la différence entre la notion et ce qui la compose, soit l'actuel bénéfice tiré du projet, il a été nécessaire de créer un sous-sujet, celui des retombées. Les retombées font référence à tout ce que les participants ont mentionné comme un résultat dit concret d'un projet donné en exemple lors de l'entretien. De ce thème, ressort aussi le sous-thème de la gestion des bénéfiques.

En discutant du concept des bénéfiques et leur gestion, le concept de la culture d'entreprise est apparu dans les sujets traités de l'étude. Bien que ce n'est pas tous les participants qui en ont fait référence, son impact semble inévitable quand il s'agit de l'évaluation de la performance des projets et les décisions prises en gestion de projet. Effectivement, le concept de la culture d'entreprise consiste en « un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. » (Lemaître, 1987, p. 419). Le tout peut alors rapidement déterminer et influencer les objectifs, les pratiques et l'ambiance entre les différents employés de l'organisation. Un autre thème qui était imprévu est celui de la gestion du changement. Ce thème a resurgi principalement lors des discussions qui mentionnent l'implantation de la méthode Agile et le facteur humain par certains des professionnels interviewés. La gestion du changement au sein d'une organisation fait alors référence à un « enjeu majeur [...] désignant une transformation des caractéristiques de l'organisation, en

particulier ses capacités, sa stratégie, ainsi que les normes sociales et les valeurs culturelles partagées par ses membres. » (Barbaroux et Gautier, 2017, p. 48). La gestion du changement est devenue un thème en lui-même pour cette recherche principalement en raison des exemples d'expériences de travail fournis par les représentants des entreprises rencontrées.

2.6 Critères de qualité et éthique de la recherche

Pour donner suite aux explications détaillées de la méthode de recherche appliquée à mon étude et des thèmes qui sont ressortis des entretiens, voici les moyens que j'ai employés afin d'assurer la qualité de la recherche. D'abord, ma formation en éthique sur la recherche et l'approbation éthique a démontré les besoins éthiques de ma recherche en raison de l'implication et participation de personnes. En effet, « les sujets humains qui participent à une étude ont des droits imprescriptibles que [je dois] nécessairement prendre en considération » (Touré, 2007, p. 200-201) :

1. « Le droit ne pas être exposé à des risques qui pourrait nuire au participant quel que soit la nature du risque ;
2. Le droit pour le participant d'avoir connaissance des buts, nature, durée et potentiels inconvénients s'il y a lieu qui pourrait être causé par sa participation à l'étude ;
3. Le droit de choisir librement de participer ou non à l'étude et de se retirer à tout moment, même après avoir accepté initialement de participer ;
4. Le droit de conserver son anonymat et confidentialité en tant participant à la recherche. » (Touré, 2007, p. 200-201)

Ces droits ont été respectés et appliqués durant cette recherche en prenant initialement connaissance de ces critères lors de ma formation éthique (ANNEXE A). Par la suite, ces droits ont été confirmés lors du processus d'approbation éthique de l'étude

(ANNEXE B) en démontrant les risques minimalistes et inexistantes rattachés à l'étude ainsi que la création des documents reliés à la demande de participation aux professionnels visés (ANNEXE C, D et E). De cette façon, les participants étaient en pleine connaissance de cause des implications de leur participation à la recherche. De plus, une fois la confirmation de leur implication faite par courriel et de notre lieu de rencontre, je confirmais une fois sur place pour l'entretien que la personne était encore prête à participer.

En plus de la formation éthique sur la recherche et ma demande d'approbation éthique, je devais m'assurer de la rigueur générale de mon étude. Pour confirmer la qualité et l'éthique de ma recherche, et puisque j'emploie une méthode qualitative exploratoire, les critères de qualité sur lesquelles mon étude repose sont les catégories présentées par Van Der Maren (2006) et Miles et Huberman (1994) : la transparence ou clarté, le caractère hypothétique, l'attitude face au doute ainsi que la fiabilité ou vérifiabilité. Dans le tableau suivant, je vous présente les critères de qualité et éthique, leur description ainsi que les actions prises pour en assurer la mise en pratique.

Tableau 2.3 Critères de qualité et éthique de la recherche		
Critères	Description du critère	Actions prises
Transparence et clarté	Si l'étude dans sa démarche ne peut pas être reproduite, elle doit au moins être cohérente, comprise et représentée avec cohérence et consistance. Il faut exprimer clairement les actions prises ainsi que les conclusions résultantes de la recherche. (Van Der Maren, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> - M'assurer de conserver la confidentialité des participants et leur employeur. - Éviter toute confusion, formulations complexes ou ambiguïté dans la présentation et l'écriture de l'étude. - Assurer que le tout est bel et bien compréhensible pour tous les lecteurs potentiels en vérifiant la qualité de l'écriture et des données présentées.
Caractère hypothétique	Les conclusions de l'étude sont toujours provisoires en raison qu'elles sont marquées dans le temps, la vie et l'évolution des connaissances. « Les résultats d'une recherche restent toujours fragiles, limités, contextualisés, situés. Une chose est certaine à leur propos : ils ne sont ni absolument vrais, ni absolument généralisables. » (Van Der Maren, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des participants de la recherche et du contexte dans lequel l'étude a été poursuivie. - Souligner l'importance des données obtenues et ce que l'on peut en conclure sans en assumer la généralisation. - Présentation des limites de l'étude et des conclusions de l'étude.
Attitude face au doute	Ce critère est l'attitude face aux actions prises. « En recherche, il s'agit d'une attitude méthodique [...] qu'il convient de manifester une fois la démarche entreprise. [...] Elle est essentielle lors de la collecte et de l'analyse, pour écouter nos données, et surtout lors de la discussion des résultats et des interprétations. » (Van Der Maren, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la méthode de la recherche qualitative exploratoire et son processus. - Respect des ententes liées aux entretiens et la protection de l'identité des participants. - Démontrer et établir les conclusions de l'étude en fonction des résultats et la littérature. Laisser place à mon interprétation.
Fiabilité ou vérifiabilité	L'emploi d'un processus d'étude consiste, raisonnablement stable dans le temps, et ce, au travers du chercheur et les méthodes. (Miles et Huberman, 1994).	<ul style="list-style-type: none"> - Démonstration de la cohérence entre la question de l'étude, les notions et cadres de recherche ainsi que la méthode appliquée pour l'obtention des résultats.

Ces critères sont, de manière générale, rapidement identifiables lors de la présentation des résultats de l'étude. « Ces éléments d'appréciation de la qualité des recherches se rapportent à la démarche ou à la méthode, aux caractéristiques des résultats ou des conclusions et à l'attitude des chercheurs. » (Van Der Maren, 2006, p. 71). Ils sont rigoureux et permettent de conclure que cette recherche sera de qualité, tout en garantissant que les résultats auront une pertinence pour les professionnels du domaine et peut-être ainsi amener de nouvelles perspectives utiles aux praticiens.

CHAPITRE III

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, je présente les résultats de l'analyse des onze entretiens conduits auprès de professionnels impliqués au sein de bureaux de projets et présentement sur le marché du travail. Ces entretiens m'ont permis de mettre en évidence d'importants phénomènes et concepts. Tel que présenté dans le chapitre précédemment, au final, il y a un total de 10 thèmes principaux et 18 sous-thèmes, que j'aborderai dans ce chapitre. Afin de mieux comprendre l'importance de ces thèmes et ce que les participants de l'étude ont mentionné pendant les entretiens, les sections suivantes vont en profondeur sur les sujets de la notion de performance (3.1), de l'évaluation de la performance (3.2), la gestion de projet et des bénéfices (3.3), les indicateurs et outils (3.4) le facteur humain et autres joueurs (3.5) ainsi qu'une synthèse (3.6) des résultats présentés.

3.1 La notion de performance

Définir la performance dans le cadre de la gestion semble être un défi pour tous les répondants, tant en théorie qu'en pratique. Bien que la notion en soi n'est pas abordée dès le début de l'entretien, le sujet leur était amené en demandant d'abord une description de leur poste, leurs tâches ainsi que leur niveau d'implication dans le traitement de la performance. Une fois le sujet mis sur la table, je leur demandais ce qu'était, pour eux, la performance. Certains ont hésité et pris leur temps pour assurer une réponse qui les satisfaisait eux-mêmes. Alors que son hésitation a été courte, Geneviève a même abordé le sujet en parlant des bénéfices comme s'il s'agissait d'un synonyme à la performance à plusieurs moments durant notre rencontre.

Oui, c'est facile à décrire ou à expliquer dans le sens qu'en ce moment, je ne dirais pas que c'est généralisé, mais, les gens utilisent à 80% les bénéfiques. Pour justifier leur solution (le projet), ils vont énumérer des bénéfiques. (Geneviève, Transport)

Les entretiens comme celui de Geneviève corroborent ce que la littérature soulignait déjà, soit toute l'incertitude et la confusion qui entourent la description et la compréhension de la notion de performance. Les réponses sont divisées parmi les professionnels qui ont participé aux entretiens. Certains répondants, comme Geneviève, Marie et Marguerite, m'ont dit que la notion en soi est floue et variée et qu'il est alors difficile de discuter du concept facilement, même si la notion est présente dans une majorité de leur travail au quotidien.

Le mot performance est arbitraire. Il dépend du contexte et je pense qu'on peut plus parler de performance à la fin des projets. (Geneviève, Transport)

Tu peux suivre la performance, mais c'est la comprendre qui est compliqué. On peut la voir dans les chiffres, mais cela ne sert à rien si les indicateurs ne viennent pas avec des explications. Ce sont les détails de la performance qui peuvent être plus difficiles à expliquer aussi, je pense. (Marie, Énergie)

Bien sûr qu'il y a toujours le triangle de contraintes, mais c'est assez limité. De plus, il y a un enjeu de plus chez nous qui est la santé et sécurité au travail dans nos livraisons de projets. On vise à être leader dans le monde et donc on est en train de redéfinir ce qu'est une performance de projets. Au bout du compte, ce n'est pas évident de définir exactement qu'est-ce qu'un projet performant. (Marguerite, Énergie)

Pour d'autres répondants toutefois, expliquer ce qu'est la performance leur venait naturellement et sans hésitation lors de leurs entretiens respectifs et même avec une certaine confiance envers leurs connaissances. Près de la moitié des professionnels, Jacqueline, Hélène, Léa, Robert et Michel, ont fait référence au triangle des contraintes de base, soit le budget, l'échéancier et la portée. Alors que Robert explique sa réponse

par son cheminement de carrière, Jacqueline s'exprime vivement sur la notion et que celle-ci ne devrait pas se limiter uniquement au concept du triangle. Il est clair pour elle que son objectif de performance n'est pas limité au budget, délais et impacts de ses projets, mais il doit être poussé par l'idée de vouloir aller plus loin que ce que fournissent ces indicateurs en se demandant s'ils ont fait la bonne chose d'abord et avant tout :

La performance n'est pas nécessairement dans les budgets, les échéanciers ou la qualité. La performance, c'est savoir si nous avons répondu au besoin, si on a un retour sur nos bénéfécies, si on atteint ce bout-là. [...] L'objectif, ma performance, c'est si je vais avoir vraiment fait une différence et avoir fait la bonne affaire. (Jacqueline, Transport)

C'est peut-être dû à mes expériences de travail, je faisais des aides de rentabilités dans le passé, mais pour moi, le concept est simple. C'est atteindre des objectifs dans les délais, les coûts et, selon la portée, qui a été entendue par l'équipe. (Robert, Finance a)

Un des entretiens les plus intéressants sur la question du concept de la performance est celui de Luce. En effet, plutôt que de discuter de la performance de façon générale, elle a toute de suite abordé la question sur deux volets de performance : la performance de livraison et la performance humaine. Luce ne semble pas percevoir la performance comme une grande notion généraliste, mais plutôt un concept qui s'applique en fonction de ce qui est d'abord évalué. Pour Luce, la performance d'un projet ne peut pas être évaluée par le même processus que celui de l'humain. C'était aussi la première à me parler de la performance de bureau sans que j'amène d'abord le sujet.

Bien, en fait, je vois la performance en deux volets. D'abord, on a la performance de notre bureau de livraison. Notre bureau de projets, pour moi, c'est un bureau de livraison et on évalue notre performance en livraison. On a aussi la performance, par exemple, des chefs de projets et des analystes d'affaires. On le fait deux fois par année via un sondage et les résultats sont envoyés au gestionnaire. (Luce, Finance a)

D'ailleurs, en approfondissant la notion avec les autres répondants, des thèmes plus précis de la performance ont aussi refait surface : la performance humaine, la performance du bureau de projets et la performance de projets. Bien que l'évaluation de la performance des employés ne soit pas le sujet de la recherche, le fait que les répondants aient abordé le sujet a permis d'apporter de nouvelles perspectives à l'étude auxquelles je n'avais pas pensé au préalable. En effet, la performance humaine peut avoir un impact sur celle du bureau de projets et/ou des projets ainsi que les relations entre collègues de travail. Cette idée ne fait toutefois pas consensus auprès des répondants. Geneviève ne voit pas du tout l'intérêt dans la mesure de cette performance alors que Jacqueline mentionne qu'elle travaille actuellement à démontrer l'impact des employés dans son bureau. Fait à noter, les deux répondantes sont de la même organisation.

Il y a tellement de facteurs qui peuvent entrer en ligne de compte que, pour moi, mesurer la performance d'une équipe en terme plus humain, je pense que cela ne nous donnerait pas grand-chose. (Geneviève, Transport)

C'est d'expliquer aux gens de l'équipe de projet quelle différence ils font dans leur travail, que c'est ultimement en lien avec notre plan. On fait justement le lien en ce moment pour savoir comment le mesurer, peut-être par la mobilisation puisqu'on la mesure déjà. (Jacqueline, Transport)

Cela démontre aussi comment au sein d'une même organisation, les interprétations de ce qui est considéré comme important peuvent varier d'un individu à un autre. Il est aussi possible que la performance humaine soit requise pour l'évaluation dans le cas d'un bureau, mais pas d'un autre en fonction de leur rôle organisationnel. Ces mêmes variantes dans la compréhension de chacun peuvent potentiellement créer aussi un différend au sein du personnel. Un cas que Robert a discuté est celui de son arrivée dans un projet qui était en mauvais état. Comme il l'a si bien dit, il y a du politique à

faire dans ces situations. En voulant faire la bonne chose basée sur la performance de son projet, Robert a dû faire face aux réactions des personnes impliquées et leur perspective face à la performance de leur projet.

C'est sûr que le processus qui entoure la performance peut avoir un impact sur la dynamique sociale. Au début, quand je suis arrivé, le projet était un petit peu en mauvaise posture donc j'avais mis les cartes sur table de ce qui allait arriver à partir de maintenant. Certains membres de l'équipe ne voyaient pas la situation aussi gravement que moi. Il y a eu un peu de politique à faire et dire que c'était bel et bien la situation actuelle et qu'on doit se redresser. Des fois, les gens n'aiment pas voir que cela va mal. (Robert, Finance *a*)

Bien que le cas de Robert discute de la performance d'un projet en particulier, celle-ci était affectée par la performance des gens responsables du projet et par leur aveuglement, selon Robert, face à l'état réel de leur projet. L'arrivée de Robert a été difficile au niveau des relations entre les membres de l'équipe, certains voyant son analyse du projet comme une analyse de leur propre personne. La distinction entre les gens et le projet même semble plus difficile à percevoir par moment. Bien que la performance humaine ne soit pas toujours prise en compte au même degré dans tous les domaines, celle des projets semble être le point central partout et pour tous. Effectivement, la performance de projets est traitée et analysée à plusieurs reprises au cours d'un seul et même projet via des rapports à chacune des phases du projet et les révisions périodiques de l'organisation. De plus, selon ce qui est regardé en priorité, la performance de projets peut être interprétée en se basant sur différentes variables ou points de vue. Cela va même jusqu'à débattre sur qu'est-ce qui est réellement performant et pour qui, l'équipe du projet ou le client, c'est fait.

Il y a cet enjeu-là de performance de projet par rapport au coût-échancier-portée puis la performance de projet par rapport aux résultats techniques puis à la solution. [...] Cela amène cette dualité avec le client et nos équipes

et aussi à l'intérieur des équipes. C'est de dire si c'est vraiment de livrer dans les coûts qui sont importants. (Marguerite, Énergie)

Cette dualité est aussi soulignée par les propos de Jacqueline cités ci-haut touchant la notion générale de la performance. Elle mentionnait d'ailleurs que cela faisait partie de ses tâches quotidiennes de s'assurer de faire la bonne chose en ce qui concerne la performance et son suivi. En effet, la relation entre les différents types de performance peut sembler avoir non seulement des liens, mais aussi des impacts les uns sur les autres, comme c'était le cas dans la situation de Robert. Un autre bon exemple de cette situation est l'impact de la relation entre la performance de projets et celle du bureau de projets. Bien que les deux performances soient distinctes l'une de l'autre d'un point de vue théorique et descriptif, ce n'est pas toujours le cas aux yeux des intervenants dans cette étude. Il était alors important de déterminer si, pour ces derniers, il y a une différence notable entre les deux. En abordant la question, Denis ainsi qu'Hélène ont pu confirmer qu'il y a bel et bien une différence entre la performance de projets et celle du bureau, spécialement en ce qui concerne leurs évaluations respectives. Plus spécifiquement, Denis souligne l'évaluation constante de son bureau de projets et que celle-ci est reliée à l'efficacité même des employés dans leurs projets alors qu'Hélène mentionne une complexité qui entoure la mesure même de ces performances.

Évidemment, la performance du bureau de projets est toujours évaluée, on a beaucoup de statistiques et d'indicateurs. Il faut regarder quels sont les projets qui sont dans les budgets, dans les échéanciers, c'est quoi les écarts, le nombre de projets en difficulté, etc. C'est toujours relié à l'efficacité : si tu as besoin de trop de gens pour diriger les projets, par exemple. (Denis, Finance a)

Je sépare la performance des projets qui sont distincts les uns des autres avec la performance du bureau. Il est difficile quand même d'évaluer la performance d'un bureau de projets. Ce n'est pas fait par le passé et ce n'est pas fait souvent. C'est toujours difficile encore actuellement et je pense que

dans le futur, ce sera plus difficile parce que la question est c'est quoi la valeur du bureau de projets. (Hélène, Finance *b*)

Alors qu'Hélène confirme qu'il y a bel et bien une distinction entre les deux notions et souligne la complexité qui entoure la mesure de la performance de bureau de projets, il y a aussi la question de savoir si la performance du bureau est en effet évaluée au sein des entretiens. Léa mentionne que celle-ci est belle et bien faite dans son organisation, mais elle n'est pas certaine que celle-ci est suivie par sa direction, bien qu'elle devrait l'être selon elle. En somme, les répondants parlent de la performance de bureau de projets en fonction de la mission qu'il leur ait donné puisque sa performance est basée sur la mission de ce dernier.

Il y a bien une différence entre la performance de projets et celle du bureau. Elle dépend de la mission du bureau de projets pour déterminer sa valeur ajoutée. Ma performance est en fonction de sa valeur ajoutée. (Hélène, Finance *b*)

La performance de bureau de projets, je la vois plus être basée sur si on me donne les bonnes personnes pour les projets et si ces personnes sont capables de dénouer nos enjeux pour garantir une certaine efficacité. Je ne vois pas le suivi de cette performance. Selon moi, pour la performance de bureau de projets, il faudrait la regarder comme une notion de taux de roulement, mais, en ce moment, je ne suis pas sûre qu'elle est suivie. (Léa, Finance *a*)

Sur la base de la notion de performance sous toutes ses formes, sa mesure ainsi que son niveau d'importance ne peuvent pas être généralisés de façon théorique, leurs expériences, leur organisation respective et vision de la performance. Cependant, ce qui semble faire consensus parmi les professionnels est la contribution et nature stratégique de leur bureau de projets ainsi que les projets mêmes. En effet, la nature stratégique des projets et du bureau apparaît clairement dans les propos du répondant lorsqu'il se questionne sur le sujet. Cela revient à la notion que la performance du

bureau est basée sur la mission que l'organisation leur accorde. Traditionnellement, cette mission leur est confiée en fonction des objectifs ciblés dans le plan stratégique de leur entreprise. Ce qui est intéressant à observer est que même au sein d'une même organisation, la notion de position stratégique peut varier. En effet, Luce souligne qu'elle a des objectifs tant stratégiques qu'opérationnels alors que Denis, de la même entreprise, argumente clairement qu'il détient uniquement un statut stratégique dans ses fonctions et son bureau.

C'est beaucoup en lien avec nos objectifs stratégiques, mais on a aussi des projets opérationnels et même des projets de conformité. On a même des projets qu'on appelle des initiatives de maintenance. Donc, on a de toutes les natures, mais le gros de nos projets, les vrais projets, sont vraiment stratégique parce que c'est en lien directement avec nos objectifs stratégiques. (Luce, Finance *a*)

L'exécutif est responsable ultimement des grandes décisions et des grandes orientations : s'assurer que le plan stratégique est bel et bien mis en œuvre via les projets parce que la seule façon de mettre un plan stratégique en œuvre, c'est de faire des projets. [...] Oui, les opérations c'est fondamental, c'est ce qu'on fait tous les jours, mais si on ne fait pas de stratégie et qu'on fait les opérations de la même façon *ad vitam aeternam*, je ne suis pas sûr qu'on va s'améliorer et je ne suis pas sûre qu'on va s'adapter aux besoins des clients. (Denis, Finance *a*)

Bien que pour certains, l'aspect stratégique est évident, voir même un acquis dans leur secteur, ce n'est pas le cas pour tous. Une autre possibilité serait que les projets soient de nature opérationnelle. En mentionnant cette possibilité, certains des répondants ont remis en question leur conviction initiale de la contribution stratégique de leurs projets et bureau avec une faible, mais tout de même notable hésitation. Suite à leur questionnement plutôt interne, il y a des répondants qui ont réalisé que leurs projets ne sont pas uniquement stratégiques. La possible nature opérationnelle de leurs projets et leurs actions semblent prendre davantage de place qu'initialement. Toutefois, Marie semble convaincue de tous ses projets sont stratégiques alors que Léa voit une subtilité

dans l'équilibre entre la nature stratégique et la nature opérationnelle des projets de son bureau.

C'est dans le plan stratégique, ce n'est pas opérationnel. Je pourrais peut-être dire que c'est opérationnel... mais non. L'opérationnel est les responsabilités d'un autre département. (Marie, Énergie)

Je dirais que de plus en plus c'est très rare qu'on fasse des projets que stratégique. Il faut toujours que tu sois capable de les opérationnaliser. Il y a des opérations dans tout ce que tu fais. (Léa, Finance a)

Il est alors important de comprendre qu'un projet peut être de plusieurs natures et donc qu'elles sont les nuances qu'il y a entre la nature stratégique, la nature opérationnelle et peut-être même d'autres natures possibles. D'ordre général, l'aspect stratégique fait référence aux grandes décisions prises par la haute direction d'une entreprise en portant une vision à moyen ou long terme et qui permet de répondre aux objectifs de l'organisation, et ce, en fonction des ressources qui leur sont accessibles. En ce qui concerne l'aspect opérationnel, il fait habituellement référence aux actions et décisions prises pour faire le lien entre les plans d'action résultants des décisions stratégiques et l'atteinte des objectifs visés. Il s'agit normalement d'une vision qui est plus à court ou moyen terme.

Finalement, la majorité des onze répondants confirme que les projets n'ont qu'une seule nature et contribution stratégique alors que d'autres, Michel, Léa et Luce, constatent une dualité entre le stratégique et l'opérationnel, spécialement en ce qui a trait des projets qui soutiennent les actions de tous les jours de leur organisation.

Je pense qu'un projet d'envergure et qui a de l'impact devrait être les deux choses : stratégique et opérationnel. Je pense que la stratégie sans opérations, c'est des nuages et je pense que les opérations sans stratégie c'est, des fois, exécuter parfaitement les mauvaises instructions. (Michel, Finance a)

Bien que la question de la nature des projets soit intéressante, les répondants ne semblent pas s'en préoccuper dans leurs activités de tous les jours. Ce qui importe pour les répondants est plutôt s'ils sont performants ou non. Selon l'organisation et son département ou son secteur de travail, les critères qui déterminent si un projet est performant peuvent d'ailleurs amplement varier.

Ce qui est important c'est de livrer des bénéfices à un coût et à une date donnée plutôt que de livrer une envergure. C'est sûr que l'envergure c'est important, mais si tu livres tes bénéfices et que tu as changé ton envergure et tu es dans les limites du budget, c'est un bon projet. Un projet qui est performant, pour moi, c'est un projet qui atteint les cibles. (Geneviève, Énergie)

Un projet performant est basé sur si on a été capable d'être présent au bon moment pour prendre les bonnes décisions en amont et avoir impliqué toutes nos parties prenantes. Pour nous, un de nos critères de base d'un projet performant est l'accessibilité sociale du projet qui est très important pour le milieu où se déroule le projet. (Marguerite, Énergie)

3.2 L'évaluation de la performance

Bien que la performance en tant que notion n'est pas toujours évidente pour toutes les personnes rencontrées, l'évaluation de celle-ci est inévitable dans le milieu de travail des répondants et est devenue une norme pour l'ensemble de ces derniers. Son importance, les raisons pour lesquelles l'évaluation de la performance se fait, varie en fonction de l'organisation : pourquoi et pour qui celle-ci est faite. En effet, l'évaluation de la performance est habituellement présentée aux parties prenantes du projet en plus de l'exécutif de l'organisation et l'équipe responsable du projet. Savoir à qui les résultats de l'évaluation s'adressent est d'une grande importance pour Hélène et Denis. Ils soulignent d'ailleurs que savoir pour qui on l'a fait permet par la même occasion de

s'assurer que les résultats sont clairs et compréhensibles pour tous ceux qui la consultent. Il leur est aussi important de comprendre que l'évaluation permet aux bureaux de projets et leurs équipes de savoir si leurs actions, leurs projets portent fruit et livrent selon les attentes.

Quand tu fais ta gestion de performance, tu en as besoin pour ta reddition, tu en as besoin pour tes communications, pour ton sponsor et tes parties prenantes. Ils doivent savoir où nous en sommes avec le projet. Ils doivent être informés des différents éléments. Donc, au niveau des projets, c'est super important. (Hélène, Finance *b*)

Si les éléments sont relativement simples à comprendre et qu'ils permettent de poser action au fur et à mesure qu'on avance dans les projets, l'évaluation de la performance a une grande valeur. C'est fondamental. [...] Si on ne mesure pas nos objectifs, on ne peut pas être en processus d'amélioration continue et on ne peut pas détecter les endroits où il y a vraiment des situations très dysfonctionnelles. Je pense que c'est fondamental, oui. (Denis, Finance *a*)

En sachant à quel point il est important qu'une évaluation de performance ait lieu, il faut aussi noter que celle-ci est réalisée à plusieurs moments au cours des projets ainsi qu'à plusieurs moments dans l'année pour celle du bureau de projets. Le processus en soi d'évaluation de la performance est similaire pour l'ensemble des bureaux de projets dans lesquelles les interviewés travaillent. Cependant, en raison de ce même processus, le niveau d'implication requis varie pour chacun des gens impliqués. Dans la situation où la personne est responsable de l'évaluation ou a un rôle de soutien dans le processus, la charge peut rapidement prendre beaucoup de leur temps et énergie. C'est d'ailleurs le cas pour Geneviève (gestionnaire), Marguerite (cheffe de gouvernance) et Robert (chef de projet).

Oui, je suis présente de A à Z dans le processus. Mon rôle est d'accompagner le comité de gestion de portefeuille de projets en participant aux réunions, en faisant l'ordre du jour des rencontres et les

comptes-rendus. En plus, j'accompagne aussi les équipes qui vont se présenter au comité GBP qui est responsable des approbations accordées aux équipes de projets. (Geneviève, Transport)

Pour chacune des directions de l'entreprise, il y a une unité PECP (Planification Estimation et Contrôle de Projets) qui est responsable de rapporter les informations et les données sur les performances des projets de leur direction. Nous, en tant que direction de la gouvernance, sommes responsables du contrôle des coûts et des pratiques et donc aussi de soutenir les unités PECP. (Marguerite, Énergie)

Je connais le processus d'évaluation de performance pour ma partie et pour mes contributeurs directs comme le comité directeur et le comité stratégique. Je fais une reddition au bureau de projets, mais je ne sais pas ce qu'ils font avec après. Pour moi, la reddition, c'est une fois par mois. En début de semaine, on a des statistiques financières qui sortent et nous, on doit en faire le verbatim pour expliquer les écarts, retards et les risques. On a trois jours pour faire tout ça. (Robert, Finance a)

Généralement, l'évaluation se fait donc à chacune des phases du projet ainsi que mensuellement et/ou trimestriellement. Celle-ci peut aussi être coordonnée avec le suivi des échéanciers et des budgets au sein du bureau de projets. De plus, une évaluation a aussi lieu à la fermeture du projet, habituellement appelé *post mortem*. On peut rapidement conclure que l'évaluation et la performance en soi prennent une grande place dans les horaires de tout le monde.

La performance de projet est suivie de façon mensuelle donc une fois qu'ils sont démarrés. Par rapport à leurs objectifs, l'équipe du projet doit faire une planification en termes de réalisation. Puis, évidemment, ils font une estimation budgétaire puis une estimation de comment ils vont exécuter dans le temps. Dans le cadre de la révision mensuelle, on revoit les principales informations. S'il y a un indicateur jaune ou rouge, ils doivent nous donner une information par rapport à cet indicateur et qu'est-ce qui est prévu de faire pour redresser le projet. (Diane, Finance b)

Bien que la présence d'un processus d'évaluation en entreprise soit un standard, celui-ci est aussi en constante évolution. En effet, les répondants soulignent que le processus

d'évaluation de la performance est lui-même évalué et analysé sur une période continue. Ce suivi constant de ce processus permet alors d'ajouter, modifier et potentiellement améliorer celui-ci et aussi apporter de nouvelles perspectives à la méthode d'évaluer appliquée et comment la performance résultante est interprétée aussi. Luce mentionne d'ailleurs la possible mise en place dans son bureau d'une nouvelle procédure d'évaluation concernant le reste à faire des projets.

Un autre élément qu'on est en train de mettre en place c'est l'évaluation du reste à faire par projets. Donc, par exemple, sur un projet de 1000 heures, chaque mois, on révise le reste à faire pour ce projet fonction du nombre d'heures utilisées réelles. On peut donc voir la fluctuation du projet et du montant d'heures, si ça va bien. (Luce, Finance *a*)

Il y a d'ailleurs un consensus chez les répondants : les quatre entreprises procèdent à une évaluation à chacune des phases de chacun de leurs projets. De plus, il y a des suivis globaux, habituellement sur une base trimestrielle, pour ce qui est de l'état de santé des bureaux de projets. Sans ces évaluations aux différents moments, il serait difficile pour les participants et leur bureau respectif de savoir comment se déroule les projets et si ceux-ci étaient et sont encore les bons choix à faire.

On était dans la phase d'analyse donc on avait dépensé une partie du budget, mais on n'avait pas tout dépensé. On s'est dit que s'ils allaient de l'avant avec ça, il y avait un risque que ça ne marche pas et qu'une partie prenante n'embarque plus dans le projet et sans elle, ça ne marchera pas. Donc, on a décidé de rapporter le tout et le projet a été arrêté. (Diane, Finance *b*)

Les discussions sur la performance et son évaluation amènent à discuter du concept de succès et d'échec. Le concept est loin d'être noir ou blanc lorsque l'on parle de projets. Plusieurs ont affirmé qu'il y avait une zone grise ou un degré d'atteinte des objectifs lorsqu'il s'agit de discuter du succès ou de l'échec d'un projet. Là où la distinction est plus claire, est lorsqu'il s'agit de prendre une décision et déterminer si le projet est en

voie d'être livré, complété ou s'il doit être arrêté en cours de réalisation. Il est difficile de déclarer au final si le projet est entièrement un succès ou entièrement un échec sans constater qu'il y a des nuances à apporter à ce genre de conclusion. Lorsque les professionnels prennent le temps de prendre connaissance de l'ensemble des données et indicateurs de performance, il est possible alors de voir cette zone grise qui englobe la notion de succès et échec.

Ce n'est pas noir ou blanc. Il y a souvent des raisons pour lesquelles on a eu des difficultés dans le cadre d'un projet. L'important c'est d'apprendre de ces difficultés. (Geneviève, Transport)

Il y a une zone grise partout. Par contre, je pense que l'organisation, que toutes grandes organisations, sont très durs par rapport à tous sujets : tu livres ou tu ne livres pas. Il n'y a pas d'entre-deux. (Michel, Finance a)

Il y a plusieurs années, le projet était jugé une réussite si tu étais dans le budget, dans l'échéancier, dans le temps. Là, aujourd'hui, c'est si on a atteint les bénéfices fixés en début de projet. (Jacqueline, Transport)

Certains répondants ont aussi souligné que cela est influencé par la culture de l'entreprise. Par exemple, l'un des moyens les plus répandus pour évaluer un projet est le code à trois couleurs : vert, jaune et rouge. Or, en situation, la couleur rouge est souvent vécue comme une critique personnelle du responsable de projet, de sa personne. Il pense qu'il est dans le pétrin et qu'il devra faire face à de potentiels conflits. La personne pense que la couleur rouge est une réflexion de sa propre performance.

Le défi que j'ai moins ressenti ici l'organisation, mais que j'ai ressenti dans d'autres, c'est que les entreprises ne veulent pas voir de rouge ou même de jaune. Ils. Ne. Veulent. Pas. [...] C'est une association de la couleur à la performance du projet avec la performance de l'équipe ou de la personne, ce qui est vraiment dommage. Une entreprise qui n'a pas de

culture de transparence ou de culture d'ouverture sur les indicateurs a pour résultat que les gens n'ont pas envie de se faire embêter [et ne mettront pas de rouge ou de jaune]. (Hélène, Finance *b*)

L'ensemble des répondants confirment bien qu'il y a une nuance aujourd'hui entre la réussite et l'échec d'un projet et que la culture de l'organisation a effectivement une influence sur le concept. Certaines entreprises se basent encore sur les indicateurs uniquement quantitatifs alors que d'autres se demandent si la bonne chose à faire a été bel et bien exécutée et si cela se traduit en performance et retombées positives. Pour le savoir, un processus d'évaluation de la performance est requis et elle est d'une grande importance. Les raisons de l'évaluation de la performance sont d'ailleurs évidentes pour Luce et Léa lorsque je leur ai demandé quelle était la nécessité de ce processus.

Si on ne fait pas d'évaluations, bien souvent il n'y a pas de rétropections et si personne ne te dit que quand tu fais quelque chose, tu démotives ton équipe, tu vas probablement continuer de la faire. (Luce, Finance *a*)

On ne fait pas l'évaluation de la performance de projets pour la mesure. On le fait pour s'assurer qu'on fait les bonnes choses pour atteindre notre stratégie. (Léa, Finance *a*)

L'évaluation de la performance n'est pas seulement pour s'assurer que tout va selon les attentes de toutes les parties prenantes. En effet, comme Léa le mentionne en fin de la citation, l'évaluation assure aussi l'atteinte de la stratégie organisationnelle. Comme toute organisation, celle de Léa a aussi un plan stratégique à mettre en application. Pour ce faire, des projets sont approuvés et mis en marche avant d'être évalués en termes de performance. Il y a donc une relation entre la performance, les projets et leur évaluation, les données qui les composent ainsi que la stratégie organisationnelle. Michel nous explique bien la relation qu'il y a entre ces éléments.

Toutes firmes ont un plan stratégique et donc des cibles de performance à atteindre qui sont typiquement déclinées en indicateurs de performance. Un projet qui contribue grandement à faire avancer l'organisation devrait alors lui aussi pouvoir dire pour chacune de ces dimensions-là sur lesquelles la compagnie souhaite performer en quoi il contribue directement ou indirectement à chacune de ces cibles-là. (Michel, Finance *a*)

La relation entre les projets et la stratégie des entreprises est évidente pour Michel. C'est aussi le cas des autres participants de cette étude lorsqu'ils ont tous confirmé sans hésitation la nature stratégique de leurs actions quotidiennes, bureaux et projets. En effet, il semble avoir une relation entre les thèmes de cette étude qui entoure spécialement le plan stratégique et les relations avec la performance.

3.3 La gestion de projet et des bénéfices

En matière de processus, l'évaluation de la performance a subi au cours des dernières années est celle de l'arrivée d'une nouvelle méthode de gestion de projet dans les bureaux de projets : la méthode Agile. Contrairement à la méthode en cascade (*Waterfall*) qui est plus traditionnelle et habituelle, la méthode Agile n'emploie pas les mêmes indicateurs et les chartes dites traditionnelles pour évaluer la performance. Dans le cas des quatre entreprises participantes à cette étude, la méthode Agile est en voie d'être graduellement intégrée dans leur bureau de projets et la gestion des projets. Puisqu'il s'agit d'une méthode somme toute nouvelle pour les répondants et leurs équipes, l'intégration de la méthode n'est pas encore parfaite. Alors qu'Hélène trouve la méthode intéressante et que celle-ci apporte de nouvelles perspectives, Robert a mentionné qu'elle apporte aussi son lot de problèmes.

La méthode Agile nous amène d'autres notions de vélocité qui sont assez intéressantes ou d'autres notions de *burn down chart*. Je peux utiliser d'autres moyens pour m'assurer de la performance. (Hélène, Finance *b*)

En mode cascade, la valeur acquise fonctionne bien. Mais quand tu es en mode Agile, cela marche plus ou moins. [...] Comme je disais, la valeur acquise présentement, quand tu es en mode Agile, le calcul est erroné. Il faudrait trouver un autre calcul ou une façon de l'intégrer, mais actuellement, celui-là est celui qui porte le plus à confusion. (Robert, Finance a)

Pour la plupart, une méthode hybride entre la méthode Cascades et Agile est favorisée. D'une part, car la méthode est encore en période d'introduction pour bon nombre de participants à l'étude et leurs équipes et d'autre part, car elle ne peut pas toujours être appliquée à l'ensemble de tous les projets. Cela dépend de la nature du projet et si l'organisation est en phase d'implantation de la méthode Agile.

J'aime beaucoup la méthode Agile. Par contre, la méthode Agile fonctionne lorsque soit il s'agit d'améliorer un produit déjà existant, soit un produit nouveau, mais qui a un périmètre très connu. Puis lorsqu'il s'agit de projets plus transversaux avec des périmètres plus flous, il est probablement plus sage d'y aller dans une approche hybride. (Michel, Finance a)

Le processus d'évaluation est habituellement fait en tandem avec les phases et la méthode utilisées pour mener à conclusion le projet. Les deux méthodes les plus discutées par les participants de l'étude sont la méthode Cascades (ou *Waterfall*) et la méthode Agile. Toutefois, la majorité d'entre eux ont souligné appliquer, selon la nature du projet, une méthode hybride, soit une combinaison des deux méthodes mentionnées.

On est en hybride, je vais t'expliquer. Dans le fond, considérant la portée du projet, sa complexité, les orientations multiples et les impacts sur l'organisation d'une part et d'autre part, du fait que le projet ne se limite pas à un projet TI, on a opté pour une approche hybride. [...] J'aime beaucoup la méthode Agile. Par contre, la méthode Agile fonctionne lorsque soit il s'agit d'améliorer un produit déjà existant, soit un produit nouveau, mais qui a un périmètre très connu. Puis lorsqu'il s'agit de projets

plus transversaux avec des périmètres plus flous, il est probablement plus sage d'y aller dans une approche hybride. (Michel, Finance a)

Pour que ça marche, ça dépend des projets. Oui, on veut beaucoup pousser sur la méthode Agile, mais dans certains cas, c'est une méthode hybride qu'il faut utiliser : un peu de la méthode *Waterfall* et un moment donné la méthode Agile. (Robert, Finance a)

À la fin des projets, peu importe la méthode appliquée, il y a aussi ce qui est appelé un *post mortem*. Il s'agit d'une méthode simple et pratique qui a lieu dans le but de conduire un apprentissage au sein de l'organisation (Dingsøyr, 2005) ; une évaluation finale de la performance du projet. Contrairement aux autres évaluations qui peuvent avoir lieu au cours d'une période de temps ou d'un projet, le *post mortem* a donc une situation particulière et unique. C'est une méthode d'apprentissage plutôt qu'une méthode de suivi des projets permet une vue globale des processus lorsqu'ils sont mis en pratique dans le cadre de projets. (Dingsøyr, 2005). Effectivement, tous les répondants affirment que le *post mortem* est bel et bien fait et que le partage des connaissances l'est aussi. Toutefois, la réalité du travail fait souvent en sorte qu'il n'est pas utilisé ou même trouvé utile.

D'habitude, quand le projet est terminé, tu es déjà en retard sur ton autre projet. On a de la misère à trouver le temps pour bien terminer le projet et bien documenter les leçons apprises et les communiquer. Le partage des informations n'est pas super. Je te dirais que sur ça, on a 2/10. (Marie, Énergie)

La motivation principale qui se cache derrière un *post mortem* est de fournir une réflexion sur le déroulement et les événements qui ont eu lieu au cours d'un projet et d'en tirer de meilleures pratiques pour le futur, et bien que Dingsøyr (2005) confirme l'importance du *post mortem* et qu'il y a plus d'une méthode — il en souligne trois principales — qui peuvent être appliquée pour la création de *post mortem*, celui-ci est

parfois remis en question. Il y a même des répondants qui contestent la validité du *post mortem* et mentionnent leur problématique face à ce processus.

Il y a un rapport de fermeture, mais ce n'est pas vraiment lu en fait. En ce moment, on remet en question le fait de faire un rapport de fermeture. Ce n'est pas si utile. (Marguerite, Énergie)

C'est le problème des *post mortem*. Souvent, c'est des belles discussions, on est une fin de semaine à en parler puis après on se demande qu'est-ce que cela a donné puisque cela exige des efforts et des suivis. Souvent, avec les ressources limitées que nous avons, il arrive de nouveaux projets et le monde, dans le feu de l'action, tombe sur les nouveaux projets et il n'y a pas vraiment de suivi. (Robert, Finance a)

Avec l'évolution continue de l'évaluation de performance et de la gestion de projet, de nouvelles notions prennent aussi de l'importance. C'est d'ailleurs le cas pour les bénéfiques et retombées. De nos jours, les bénéfiques doivent être identifiés avant même que le projet soit autorisé et mis en marche. Ils doivent même dans certaines entreprises être mis en lien avec le plan stratégique et être mesurables autant que possible.

On évalue le besoin d'affaires lié au projet et dès la présentation du besoin d'affaires, on demande d'identifier les bénéfiques. C'est au promoteur du projet de décider quels sont les bénéfiques du projet. S'il n'y a pas de bénéfiques mesurés, mais c'est rare, on demande quels vont être les bénéfiques non mesurés. [...] Quand ils identifient leurs bénéfiques, ils doivent aussi faire le lien avec le plan stratégique dès le départ. (Geneviève, Transport)

Les retombées ne sont toutefois pas toujours faciles à identifier en début de projet. Il peut être encore plus difficile de les mesurer, et ce, quelle que soit la nature du bénéfice. Il est parfois aussi une question de temps puisque ce ne sont pas toutes les retombées, tous les bénéfiques d'un même projet qui seront mesurables ou visibles dès la fin de ce dernier. Il arrive parfois que certaines retombées puissent prendre plusieurs mois, voire

plusieurs années avant d'être concrétisées et mesurable pour l'organisation. Dans ces cas, il faut savoir s'armer de patience et comprendre que ces retombées existent, seulement pas tout de suite.

Aujourd'hui, normalement au début de la plupart des projets, l'une des tâches est d'identifier les objectifs, les besoins d'affaires et les bénéfices. On essaie de faire en sorte d'avoir des bénéfices tangibles pour être capable de coter les objectifs et de savoir si le projet a atteint ses objectifs. C'est très difficile d'avoir des bénéfices tangibles. Souvent, c'est intangible et mesurer la performance de l'intangible est plus complexe. (Diane, Finance *b*)

Elles sont toutes très dures à prévoir et à mesurer, à part la mesure financière, la valeur actualisée. Elles sont très très dures à prévoir et il n'y a pas de processus formels aujourd'hui pour la gestion de la performance et des bénéfices au-delà de ces métriques-là. (Michel, Finance *a*)

La gestion des bénéfices qui en découle est encore toutefois nouvelle pour les entreprises et les personnes impliquées. Même au sein d'une même organisation, cette gestion n'est pas toujours au même niveau d'un bureau de projets à l'autre.

On a un secteur entre autres qui est chargé de projets de transport adaptable qui sont beaucoup plus mature au niveau de la gestion des bénéfices que mon bureau. Ils ont des indicateurs qui rendent possible la mesure de l'impact sur les bénéfices de la réalisation d'un projet en temps réel. (Geneviève, Transport)

3.4 Les indicateurs et outils

Il est difficile de discuter de performance, d'évaluation et de gestion de projet sans mentionner les indicateurs de performance et les outils impliqués. Sans eux, il est difficile pour les répondants de cette étude de remplir leurs fonctions dans leur milieu

de travail. Les indicateurs ainsi que les outils leur rendent service et les assistent dans leurs prises de décisions lorsqu'il s'agit de l'évaluation de la performance et de la gestion générale des projets. Traditionnellement, tout comme pour la majorité des répondants, le classique triangle des indicateurs quantitatifs (budget, temps et portée) est encore très présent et important lorsqu'il s'agit de la performance de projets.

Typiquement, dans les projets, on parle du fameux triangle (échancier, dollars, portée). [...] Typiquement, les indicateurs spécifiques de bureau de projets sont encore notre triangle initial. (Léa, Finance a)

Sans pour autant les réduire à ce qu'ils sont, des données chiffrées, les indicateurs non financiers ou qualitatifs ont pris de plus en plus leur place et gagnent en intérêt et en importance pour l'évaluation de la performance. La variété d'indicateurs aujourd'hui disponible peut cependant rendre la tâche plus complexe lorsqu'il s'agit de sélectionner lesquelles prendre en considération.

Il y a trop d'indicateurs, ça, c'est sûr. Il y en a beaucoup trop. Quand on a commencé, on a eu des exigences pour avoir de certains indicateurs, donc là on est dans le haut du balancier. On en a des quantités absolument incroyables. Donc là, on va revenir tranquillement vers le milieu du balancier. C'est toujours comme ça. Il en manque, oui, certains stratégiques, surtout concernant la qualité. On en a proposé quelques-uns, mais il y en a encore beaucoup trop. (Marguerite, Énergie)

Au sein de toute cette disponibilité, il y a deux grandes catégories d'indicateurs : quantitatifs et qualitatifs. Le premier regroupe généralement les données financières alors que le second englobe les données non financières qui sont habituellement plus complexes à évaluer et chiffrer. D'ailleurs, les participants soulignent qu'avec le temps, les indicateurs qualitatifs deviennent graduellement tout aussi importants et significatifs que les quantitatifs.

Cela va au-delà de ce qui est quantifiable aujourd'hui. Le volet « est-ce que je fais la bonne chose et est-ce que j'en ai pour mon argent » est ce qui est difficile à évaluer en performance. L'ancienne performance, comment on gérait, c'était basé sur le respect de l'échéancier et du budget. Je pense que cela va plus loin que ça maintenant. (Léa, Finance *a*)

Les résultats chiffrés ne reflètent pas toujours convenablement la réalité du travail qui entoure les projets effectivement. Des fois, oui. Des fois, non. Ce n'est pas complet si on regarde que les données chiffrées. (Denis, Finance *a*)

Bien que l'importance grandissante des données qualitatives soit soulignée par les interviewés, les données quantitatives sont encore prédominantes dans la notion de performance et de projets. L'ensemble des participants à l'étude soulignent d'ailleurs la présence du classique triangle d'indicateurs (budget, retombées et échéancier). Toutefois, son importance varie d'un environnement de travail à l'autre et aussi l'impact d'un changement de culture au sein de l'organisation. Les citations qui suivent sont de deux participants travaillant pour la même entreprise, mais dans deux bureaux différents.

Avec l'impact que le président a, on voit de plus en plus des dialogues et de gestes concrets que notre performance doit inclure les aspects financiers et non-financiers, inclure le long terme et d'abord et avant tout, toujours avoir en tête l'impact et les retombées positives sur le client. (Michel, Finance *a*)

On se rend compte que le capital et la concurrence entre les institutions financières sont de plus en plus grands donc la notion de l'aspect financier justement — d'atteindre les objectifs et tous les côtés de performance financière — est de plus en plus importante. (Robert, Finance *a*)

Les répondants démontrent aussi de l'intérêt à obtenir des indicateurs qu'ils estiment actuellement manquants. En effet, comme dans toutes choses, il y a des évolutions et des modes qui partent et qui arrivent dans la gestion de projet et la performance. Cela se constate habituellement lorsque de nouvelles notions comme la gestion des bénéfices

et celle du changement deviennent plus présentes dans les tâches quotidiennes et le milieu du travail.

On l'a retiré et on l'a remis plusieurs fois dans notre liste d'indicateurs, mais je ne sais pas s'il est manquant pour l'instant. Ce serait un indicateur pour la gestion du changement. (Hélène, Finance *b*)

Un indicateur qui serait intéressant à avoir c'est la perception du client par rapport à la perception de l'équipe projet. Ce serait intéressant de voir comment c'est perçu dans l'organisation. (Robert, Finance *a*)

Bien que les indicateurs soient une nécessité pour leur travail, les outils le sont tout autant, sinon plus. Effectivement, ce sont les outils qui rendent possibles les indicateurs et les rapports d'évaluation. Bien que l'emploi de ces outils soit un incontournable, ce n'est pas tous les joueurs impliqués qui doivent en soi les utiliser. En effet, Robert n'a pas en réalité la tâche de l'entrée des données sans ses logiciels. Il les emploie en tant qu'outil de consultation. De plus, il est aussi au courant d'un logiciel dont il n'a pas présentement l'accès.

Puisqu'on est en mode Agile, on va utiliser le logiciel Jira. D'autres utilisent le programme Confluence, mais moi je le regarde moins. Il y a aussi, moi je n'y ai pas accès, la plateforme PMI qui est derrière MS Project, il y a des comptes-rendus. Comment je fonctionne : c'est mon PCO qui fait l'extraction des données et le verbatim via Excel. Une fois que je l'autorise, je lui retourne et elle le dépose dans le programme. (Robert, Finance *a*)

Un seul processus peut demander plus d'un outil comme on peut le constater : deux outils spécialisés et deux de la suite Microsoft Office, des outils plus répandus et accessibles. D'ailleurs, les quatre entreprises représentées dans cette étude emploient beaucoup la suite Microsoft, particulièrement Excel et MS Project Online, malgré l'éventail d'outils spécialistes disponibles sur le marché.

C'est très Excel ou Word parce que les besoins sont tellement contextuels à chacun des projets. On a une petite banque de données sur Access pour les critères d'évaluation, pour aider le suivi des livrables, mais si non, c'est très « fait maison ». (Léa, Finance *a*)

Aussi bien connue dans le monde académique que professionnel, la suite Microsoft Office de Microsoft offre un grand nombre de programmes : Word, Excel, Project, Vision, PowerPoint, etc. Dans le cas présent, les deux plus employés sont Microsoft Excel et Microsoft MS Project. Parmi les logiciels et programmes soulignés par les intervenants, la plupart semblent être employés dans le cadre de la gestion des projets et de leur suivi uniquement. Cela leur offre par la même occasion de visualiser plus rapidement et de façon globale l'ensemble de leurs données et donc l'état de la situation de leurs projets respectifs.

C'est Planisware qu'on utilise maintenant. On est en implantation en ce moment. Dans l'équipe de planification, on a deux logiciels : EPM pour l'équipe Transport et Primavera pour l'équipe Production. (Marie, Énergie)

Bien qu'à première vue, la suite Office de Microsoft semble être la plus déployée parmi les entreprises représentées par les répondants, celle-ci peut aussi parfois causer des problèmes, tout comme il est le cas pour les programmes spécialisés. Les outils peuvent apporter une certaine irritation chez les répondants vu le temps requis pour l'implantation et l'apprentissage qui est lié à ces différents outils. Cela peut être causé par la personne utilisatrice et ses compétences en informatique tout comme cela peut aussi être dues par l'informatique même.

Lorsqu'on a installé Ms Project sur mon poste, cela a pris 3 mois pour qu'il fonctionne comme du monde. Il y avait des problèmes d'accès, des problèmes de configuration. (Robert, Finance *a*)

Tout comme c'est le cas pour les indicateurs, il y a aussi des outils qui sont manquants aux yeux de quelques-uns des répondants. Un outil qui faciliterait le partage des *post mortem* et des connaissances reliées aux projets passés est particulièrement intéressant aux yeux des professionnels de l'étude. Il reste à voir pour eux si un tel logiciel existe actuellement ou pas.

Aujourd'hui, avec toute l'intelligence artificielle, je me disais qu'on pourrait bâtir une base de données. Ainsi, quelqu'un qui a une question pourrait se tourner vers cet outil, lui poser sa question et une espèce d'algorithme irait chercher les réponses dans la base de données. (Geneviève, Transport)

Pas que le partage post-projet n'est pas encouragé, mais nous n'avons pas de système de partage. On n'a pas de logiciel de partage des leçons apprises en cours de projet. (Marguerite, Énergie)

D'ailleurs, il semble avoir sur le marché des logiciels disponibles pour procéder au partage des connaissances. Il resterait à voir si l'un de ces systèmes de gestion est adaptable ou s'il répond aux besoins du bureau de projets. Et bien que le besoin ou désir semble criant dans le domaine aux yeux de certains, d'autres répondants ont aussi affirmé avoir tout ce dont ils avaient besoin pour leur travail et leurs tâches de tous les jours. En effet, seuls Hélène et Robert ont le sentiment d'avoir tous les outils qui leur sont nécessaires.

Est-ce que j'aurais besoin d'autres choses ? Je ne crois pas parce qu'on a les discussions, on a les brainstormings, on a des outils simples, faciles et rapides. Non, je ne vois pas. On veut garder la simplicité ici. (Hélène, Finance *b*)

Non, pour l'instant, je ne vois pas de besoins que je n'aie pas été capable de faire les outils actuels. (Robert, Finance *a*)

3.5 Le facteur humain

Le terme « facteur humain » a été choisi afin d’englober plusieurs facteurs et aspects reliés à l’être humain et ses différentes facettes au sein d’un seul et même grand thème. La désignation choisie englobe d’abord l’impact que l’implication d’une personne, sa personnalité et son état d’esprit, peut avoir sur son environnement de travail, ses collègues ainsi que ses tâches. En ce sens, le facteur humain peut avoir un impact positif ou négatif sur son environnement en général, que cela soit volontaire ou non de la part de l’individu. Un autre aspect désigné par le facteur humain est aussi la relation qu’une personne peut avoir sur les projets dans lesquels elle est impliquée. Dans ce sens, le facteur humain fait référence aux idées, certitudes et préconceptions qu’un individu peut avoir sur son environnement. Par exemple, cela peut faire en sorte qu’un individu est convaincu de l’échec futur d’un projet en raison de son opinion et non des données factuelles reliées au projet en question. Il pourrait donc, potentiellement, rejeter le projet sur de mauvaises prémisses et affecter l’organisation et ses plans.

Puisque les individus sont aussi des acteurs organisationnels et ont des responsabilités touchant les projets, ces notions font aussi partie du thème du facteur humain. Cependant, ces sous-thèmes ne sont pas exclusifs à l’humain. Par exemple, la notion de joueur, que j’ai employé pour parler des acteurs organisationnels, inclut aussi le bureau de projets, les comités, les différents rôles et professions qui ont été mentionnés par les interviewés ainsi que les relations entre les joueurs. Concernant le sous-thème des responsabilités, cela englobe autant les responsabilités et tâches des individus que celles des unités organisationnelles telles que les comités, directions et bureaux de projets mentionnés dans les entretiens.

En somme, le thème du facteur humain englobe tout ce qui est en lien avec l’individu et son impact sur les autres joueurs et notions dévoilées par les résultats des entretiens de la recherche. Ce n’est pas limité à l’unique présence des humains en entreprises,

mais exprime aussi les différentes facettes, relations et impacts qui impliquent un ou plusieurs individus ou joueurs à travers les natures humaines, relations et responsabilités de ces derniers à travers le sujet de l'étude.

Malgré la grande quantité disponible d'outils et d'indicateurs de performance, l'implication de l'humain est inévitable lorsqu'il s'agit de projets et de leur évaluation. Le facteur humain est donc rapidement devenu un sujet de discussion lors des entretiens. Bien que ce thème n'était tout à fait prévu dans cette recherche, le facteur humain est rapidement pris de l'importance au cours de l'analyse des données recueillies. L'implication même des individus dans la gestion et l'évaluation de projets ainsi que leur impact sur les projets est souligné à plusieurs reprises par les répondants.

Bien qu'on ait mis en place des systèmes pour faire le suivi des projets, c'est sûr qu'on est toujours en fonction de la bonne volonté des gens. C'est sûr que l'humain étant ce qu'il est, il y a des gens qui vont être très honnêtes et d'autres qui vont essayer de contourner les règles. (Geneviève, Transport)

L'ambiance dans l'équipe peut autant influencer les membres de l'équipe que le projet et sa performance. Moi, j'y crois. Si une personne n'a pas le goût d'aller travailler parce qu'il est dans une équipe qui l'affecte négativement [...] il ne sera peut-être pas motivé et il ne produira pas autant. Tout est à la base de l'humain. (Luce, Finance a)

Le facteur humain ne se limite pas à l'implication des personnes, mais peut aussi être en relation avec la nature du même du projet. Michel est un conseiller expert en risques et est actuellement affecté à l'équipe d'un projet de 6 ans d'une valeur plus de 10 millions de dollars. Il est un des répondants qui a communiqué le plus sur le facteur humain. Il le voit sur différentes natures et relations. Dans le cas présent, il exprime que l'implication humaine est ici inévitable en raison même de ce qu'est le projet, qu'il décrit comme *long business*, sur lequel il travaille. Sa fonction même dans le projet explique aussi l'importance qu'il donne au facteur humain.

Le changement humain est la plus grosse composante de ce type de projet et c'est l'une de mes obsessions dans ce projet-ci. Je suis très technique, j'ai de l'expertise en risques, mais je suis très obsédé sur tout le volet gestion du changement, accompagnement des personnes. Moi, je passe mes journées à soit vendre le projet auprès d'interlocuteurs importants dans l'organisation, soit à prendre de l'intrant de ces parties prenantes, soit à créer le dialogue entre ces gens-là. (Michel, Finance *a*)

Le facteur humain est aussi visible en période de changements dans l'organisation et ce, peu importe la gravité du changement, qui a lieu. Parfois, le changement concerne les processus de travail, par exemple une nouvelle méthodologie de gestion de projet, ou encore les rôles et responsabilités des postes. Ce dernier est un exemple que Denis a mentionné lors de l'entretien. Les gens affectés traduisent ce grand changement par une diminution de leur pouvoir dans l'organisation. Il y a donc un impact sur l'humain qui se traduit ensuite par une résistance au changement et un impact dans la gestion des projets.

N'importe quelle transformation doit être gérée en mode gestion du changement, que ce soit concernant la formation, la communication, etc., et ce n'est pas toujours facile. On pense que les gens qui sont en projets n'ont pas besoin de la gestion du changement, mais au contraire, ils en ont besoin puisque cela transforme leur rôle de tous les jours. (Denis, Finance *a*)

En raison de l'interrelation entre le facteur humain, les changements et la performance des projets et vu l'influence des personnes sur les processus suivis, il y a certaines entreprises qui implantent dans les rapports d'évaluation des projets une section portant sur la dynamique de l'équipe chargée du projet.

Parfois dans les bilans de projets, il y a des informations par rapport à la dynamique, au niveau de l'équipe de projets. Parfois, on se rencontre qu'on n'a pas impliqué les bonnes personnes, qu'on n'a pas fait les bonnes choses au bon moment ou... ça, c'est au niveau du bilan. (Geneviève, Transport)

L'impact de la présence humaine n'est pas uniquement relié à la personnalité des personnes ou encore à leur implication dans la gestion de projet. Il prend aussi la forme de responsabilités des différents joueurs impliqués dans l'évaluation de la performance de projets.

Les directeurs de projets sont comme des tampons dans le milieu donc s'il y a quelque chose qui ne va pas bien dans le projet, c'est la faute du directeur de projets. (Diane, Finance *b*)

Quand on regarde les rôles et les responsabilités, c'est vraiment le rôle et la responsabilité du chef de projet de rendre des comptes, mais c'est sûr que le chef de projet va aller chercher l'information pour s'assurer que les faits ou les causes expliquent l'avancement ou le retard du projet et être capable de justifier. (Robert, Finance *a*)

Parmi les joueurs impliqués dans la gestion de projet et l'évaluation de performance, il y a habituellement des comités d'évaluations, des comités directeurs, un ou plusieurs chefs de projets ou *scrum masters* et les promoteurs des projets. La coordination entre les joueurs a donc aussi un impact sur le bon déroulement et la performance des projets.

Tout le monde a un rôle à jouer et c'est comme si à chaque fois que tu passes le témoin, tu dois savoir à quel moment l'autre personne va courir en même temps que toi et le passer au bon moment. (Jacqueline, Transport)

Bien que ce n'est pas un humain, le bureau de projets peut aussi être considéré comme un joueur impliqué dans les projets, leur gestion et les évaluations de performance. Cela va de concert avec le rôle qui a été attribué au bureau par l'entreprise. De plus, certaines entreprises n'ont pas ce qui est appelé un bureau de projets, mais plutôt des unités d'expertise qui jouent le rôle de bureau de projets.

Le bureau de projets n'est pas là du tout quand il s'agit des livrables des projets et leur performance. Le bureau de projets à ce jour-ci ne suit que la gestion de l'argent. (Léa, Finance a)

Dépendamment de la taille du projet, on est accompagné à diverses étapes, soit prise en charge entièrement, soit à diverses étapes par des ressources spécialisées du bureau de projets. Dans la plupart des cas, ce qui va se passer c'est que le bureau de projets va dédier à un projet donné un chargé de projet et un PCO. (Michel, Finance a)

Puisque le rôle du bureau en tant que joueur peut avoir un impact sur la dynamique en choisissant qui travaille avec qui et sur quel projet, il est important de percevoir le bureau de projets autant comme un joueur que les personnes et le facteur humain que lorsque le rôle du bureau est d'assigner les postes à ses ressources humaines dans les projets mis en marche. Robert raconte d'ailleurs comment un choix et une mauvaise réputation peuvent rapidement affecter un projet et son équipe.

Ce que je trouve le plus difficile, c'est le côté humain des choses. C'est motivant quand les équipes vont bien et que les projets sont excitants. En même temps, pour l'instant, je n'ai pas personne autour de la table que tu te demandes pourquoi il est là. Il y a 2 ou 3 ans, cela m'est arrivé. Je devais toujours lui expliquer tout. À un point, il n'y comprenait tellement rien que nous étions trois à essayer de lui expliquer. Cela fait 20 ans qu'il travaille ici et sa réputation le suit maintenant. Un de mes collègues m'avait dit avoir travaillé avec lui il y a 10 ans et qu'il n'en pouvait plus de lui pendant le projet. (Robert, Finance a)

3.6 Synthèse

Les résultats présentés dans ce chapitre découlent de la participation des professionnels qui ont accepté de participer à cette étude. Les thèmes de la performance, son évaluation et ses outils ainsi que la notion de stratégie en bureaux de projets ont pu être abordés durant ces entretiens. En plus de ces notions principales, d'autres ont été évoquées par les répondants durant ces entretiens : la gestion des bénéfices, la nature

des projets, la gestion du changement et le facteur humain pour ne nommer que ceux-ci.

Les résultats cités démontrent bien la difficulté qui entoure la définition et l'application du concept de la performance auprès de certains des interviewés tout en démontrant que celle-ci est bien présente dans les activités quotidiennes de tous les professionnels participants. De plus, la performance ne se limite pas à celle des projets. La performance peut faire référence à celle des individus, du bureau de projets et au sens large, celle de l'organisation. On y voit donc une relation entre la mesure de la performance des projets et celle des personnes impliquées. Cela m'a ensuite amené au processus de l'évaluation de la performance. Le processus est plus ou moins le même pour l'ensemble des entreprises représentées dans les entretiens : une série de rapport à chacune des phases du projet ainsi que sur une base mensuelle (ou trimestrielle) allant jusqu'à l'émission d'un rapport de fermeture une fois le projet complété. Les processus sont en constante évolution dans le but d'améliorer le procédé et par le fait même comment et quoi est évalué : est-ce que le choix des indicateurs est bon ; quelles sont les forces et lacunes du processus ; etc. Encore une fois, on y voit aussi l'implication des individus et l'impact potentiel de la culture de l'entreprise que ceux-ci peuvent avoir sur l'évaluation : est-ce qu'un projet mis en échec est accepté par l'organisation ; est-ce que les gens en seront responsables et affectés par cet échec ? Se demander si la bonne chose est faite a aussi amené les professionnels à discuter de la notion et responsabilité stratégique de leur rôle au sein de l'organisation. Il y a bel et bien une relation entre les projets, la stratégie organisationnelle ainsi que la performance et ses processus d'évaluation.

En plus de ces aspects, la gestion de projet et des bénéfices ont aussi son rôle à jouer dans ce phénomène. La gestion de projet permet, avec les approbations organisationnelles requises, de mieux cibler quels projets seront mis en marche, arrêtée ou complétée ainsi que la méthode qui sera mise en application durant le projet. Le tout

a donc aussi un impact sur les rapports et les évaluations de performance en fonction des indicateurs et données disponibles selon la méthode choisie. Cela a conduit les répondants à discuter de la notion de bénéfices et des retombées des projets. Effectivement, ces aspects sont souvent requis en début de projets, avant même que celui-ci soit accepté et mis en marche. Sans l'identification des retombées et comment celles-ci seront mesurées, il est difficile pour un projet de recevoir une approbation au niveau organisationnel. Comme l'ont souligné les répondants, un bénéfice dit qualitatif sera plus difficile à mesurer, mais cela n'est pas impossible et ne fera pas en sorte que le projet soit refusé. La gestion de ces bénéfices reste cependant une nouvelle notion avec de nouveaux procédés pour les personnes rencontrées et leurs entreprises, plus largement — et ce, dans un contexte où la notion de performance même peut — être ambiguë ou difficile à déterminer.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Dans ce chapitre, je présente les constats relatifs à l'évaluation de la performance au sein de bureaux de projets et le quotidien des professionnels participants à cette étude. J'ai pu rencontrer plusieurs personnes qui travaillent activement avec la notion de la performance et son évaluation dans le domaine de la gestion de projet et qui ont accepté de partager leurs connaissances, compréhensions et expériences dans leur milieu de travail respectif. Effectivement, ces professionnels ont réussi à discuter des notions que j'ai abordées au cours de l'entretien en les appuyant de leurs expériences et connaissances sur les différentes notions théoriques. Pourtant, à la conclusion de ces entretiens, il s'est aussi dégagé d'autres concepts et perspectives sur le sujet à l'étude, particulièrement au moment de discuter de la pratique concrète de l'évaluation de performance dans leur lieu de travail ainsi que des défis et impacts de l'évaluation de celle-ci dans le cadre de la gestion de projet en bureau de projets.

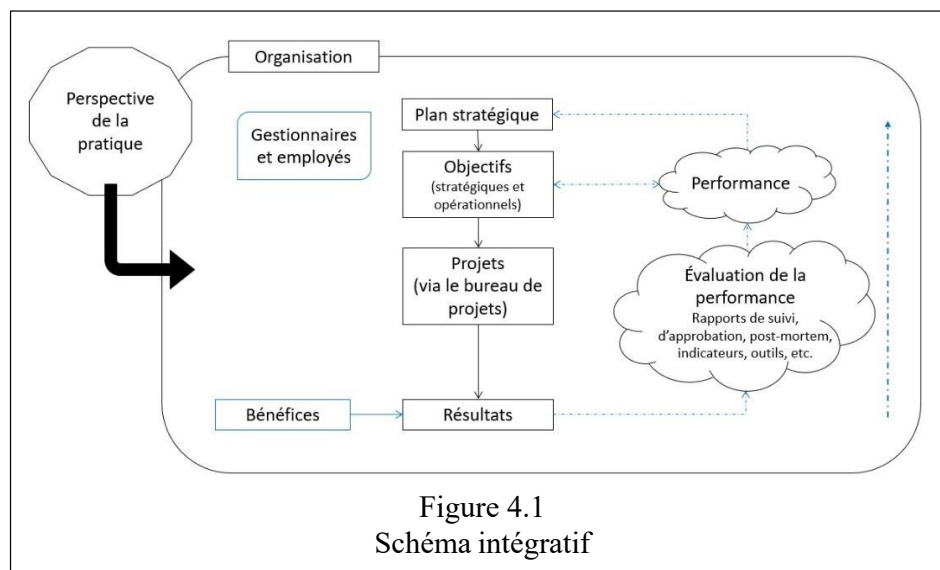
Ces défis et impacts se dessinent particulièrement lorsqu'il s'agit de la mise en pratique même de cette dernière, mais aussi lorsqu'il est question des outils employés et du retour des informations sur la stratégie organisationnelle au sein de la direction. D'ailleurs, avec les propos des répondants à l'appui, il est possible de remarquer un manquement dans les retours sur la performance en fin de parcours des projets de façon générale, mais aussi auprès des hauts dirigeants qui provoquent alors des lacunes au niveau de la pertinence des suivis. Mis ensemble, ces éléments rendent difficile la justification même de tous ces processus d'évaluation de la performance. Ces éléments et propos tenus par les répondants permettent d'ailleurs d'apporter des validations

supplémentaires à ce qui est déjà mis à l'avant au sein de la littérature, ce sur quoi je reviens dans ce chapitre.

Les résultats présentés au chapitre précédent permettent de souligner en trois points forts de la recherche. Les sections suivantes font état d'une vue d'ensemble des défis de l'évaluation de la performance (4.1), du facteur humain et ses dimensions (4.2), de la mise en pratique des outils dans ce domaine (4.3) ainsi que de l'enjeu du retour de la stratégie vers le haut de l'organisation (4.4). Une synthèse et les implications (4.5) de cette étude closent le chapitre.

4.1 Vue d'ensemble des défis de l'évaluation de la performance

En gardant en vue l'objectif exploratoire de la recherche, les entretiens ont permis de mieux comprendre la relation entre les thèmes initialement identifiés auprès de la littérature. Effectivement, en partant de la volonté de mieux comprendre, de mieux expliquer le rôle de l'évaluation de la performance dans le milieu de la gestion des projets à partir de la perspective de la pratique, il était important d'en comprendre l'interprétation et sa mise en œuvre par les professionnels rencontrés. C'est suite à ces entretiens et à la mise en évidence de certains points communs s'en dégageant que j'ai pu réaliser quel était l'ensemble des relations que les notions théoriques ont entre elles, concrètement, dans le milieu des bureaux de projets. C'est ce qui m'a amené à adapter mon cadre conceptuel initialement présenté dans la recension des écrits. Les modifications et ajouts ont été mis en bleu pour mieux les identifier.



Tel que la figure 4.1 le montre, mon cadre conceptuel initial (figure 1.8) ne correspondait pas au quotidien des gestionnaires rencontrés en entretien ni réellement aux processus qu'ils m'ont décrits. Les flèches et notions qui sont de couleur bleue sont d'ailleurs ce que j'ai ajouté par la suite pour préciser davantage les diverses relations entre les notions au cœur de ma recherche, et ce, à la lumière de mon analyse. En effet, les relations entre la performance et les autres notions ne sont toujours pas aussi nettes que celle, par exemple, entre le plan et les objectifs (ligne pleine). Les professionnels rencontrés en entretien ont d'ailleurs démontré des aspects encore mal reconnus dans la pratique de l'évaluation de la performance : l'effet des outils, la communication des évaluations au sein de la direction ainsi que l'impact des relations humaines.

Le schéma intégratif est la réponse au cadre conceptuel présenté au chapitre de la recension des écrits (figure 1.8). Évidemment, dans le cas du cadre conceptuel et du schéma intégratif, il y a d'abord les similitudes : organisation, plan stratégique, projets, résultats. Ce qui compose toutefois ma contribution est représenté par ces relations

encore mal interprété selon les répondants ainsi que la présence du facteur humain et son impact.

Parmi ces concepts, il y a d'abord celui des objectifs transmis par le plan stratégique. En effet, ce ne sont pas que des objectifs généraux qui sont à atteindre pour les bureaux des projets : il y a des objectifs qui sont de nature stratégique alors que d'autres sont plutôt opérationnels, comme l'ont souligné mes répondants. Bien qu'initialement, les répondants ont rapidement déterminé que le rôle de leur bureau de projets était stratégique, c'est en approfondissant la question que ces derniers ont pu conclure que leur impact ne se limitait pas au stratégique et que leurs projets n'étaient pas que de nature stratégique. En effet, certains des projets des répondants sont plus près des objectifs opérationnels du plan stratégique. Au quotidien, les répondants travaillent de concert avec les aspects stratégiques et opérationnels du plan stratégique de leur organisation, ce que nos entretiens ont bien révélé. Un exemple qui avait été d'ailleurs mentionné par un répondant est celui de la mise en place d'un logiciel. Si ce projet dit opérationnel n'était pas bien exécuté, d'autres objectifs, ceux-ci stratégiques, ne pouvaient alors pas être mis en marche ou complétés. C'est pour ces raisons que j'ai jugé important de souligner la présence des deux types d'objectifs au sein du cadre conceptuel ci-haut : bien qu'un bureau de projets soit stratégique au sein d'une organisation, ce dernier peut avoir la tâche de transformer en projets tant les objectifs stratégiques qu'opérationnels en fonction du rôle qu'il a à jouer. En plus du rôle du bureau de projets, il y a celui des projets qui sont exécutés au sein de ce bureau. Effectivement, les projets jouent le rôle de traduire, de transposer, le plan stratégique en actions et décisions concrètes. C'est d'ailleurs au moment de choisir les projets que la gestion de projet, le facteur humain et la gestion du changement rentrent particulièrement en ligne de compte. En effet, sans la présence d'individus et d'objectifs, les projets n'auraient tout simplement pas lieu, leurs perceptions et influences n'affecteraient pas non plus les actions au quotidien et il n'y aurait donc pas non plus de gestion (de projet ou de changement ou autre) à mettre en place.

En dehors de ces effets provenant de l'environnement, une fois que les projets ont été choisis et exécutés, ce sont les résultats de ces derniers qui sont mis à l'évaluation. Bien que les résultats sont interprétés comme un tout global, les bénéfiques sont « propres à chaque projet » (Bourdeau *et al.*, 2018, p. V). En effet, les bénéfiques semblent jouer un double rôle : celui de déterminer si un projet est un succès ou non et celui d'être un résultat d'un projet. En raison de ce double rôle et ce que les répondants ont interprété en termes de bénéfiques, cette notion se retrouve à avoir une influence auprès des résultats. La notion de bénéfiques a donc sa place au sein du cadre conceptuel avec une relation avec les résultats dans les relations entre ces concepts. Cette relation se prolonge ensuite par la relation des résultats qui détient un lien direct avec les rapports d'évaluations et la performance.

En raison de la place donnée aux objectifs opérationnels et stratégiques, le rôle stratégique des bureaux de projets et les résultats des projets, tant dans leur exécution que leur finalité, il est possible de conclure que c'est l'ensemble des paramètres qui sont mesurés, pris en compte afin de déterminer la performance de tous : projets, individus, plan stratégique, dans le cas des contextes des personnes rencontrées. Ceci est identifié par la case de l'évaluation de la performance dans le cadre conceptuel ci-haut. Il est important de souligner à quel point cette notion englobe tant de rapports, de relations, de suivis et d'impacts aussi au sein de son environnement. La place que l'évaluation de la performance et ses composantes prennent ne peut plus être ignorée.

Ces composantes ne se limitent pas qu'aux rapports d'évaluations et de suivi des projets. Ils sont d'ailleurs souvent retrouvés en grande quantité pour un seul projet. Cependant, c'est surtout les indicateurs de performance et des outils qui ont une influence sur l'évaluation de la performance. Comme les répondants l'ont souligné, c'est grâce à la sélection et l'emploi des indicateurs de performance que l'évaluation de la performance est possible. C'est aussi ces indicateurs qui rendent possibles l'analyse chez les gestionnaires et la transmission des résultats vers le haut de

l'organisation. Toutefois, ce ne sont pas les indicateurs à eux seuls qui font en sorte que le processus est possible. Les outils de gestion y jouent aussi un grand rôle. Les outils, selon la sélection disponible en milieu de travail, rendent possibles le suivi de la gestion de projet, l'état du projet, mais aussi le partage des informations et des indicateurs entre les unités concernées : équipe de projet, haute direction, comité, etc. Ces outils ne sont pas choisis au hasard bien sûr. Certains sont présents sur le marché depuis plusieurs années — il suffit de penser à la suite Microsoft Office et ces divers logiciels — alors que d'autres sont nouveaux ou spécialisés en fonction des besoins de l'organisation et, par le fait même, les indicateurs qui ont été choisis pour la mesure de leurs objectifs. C'est pour ces raisons d'ailleurs que sur le graphique, les indicateurs et outils sont inclus dans la case du concept de l'évaluation de la performance.

Le tout se déroule évidemment dans un environnement qui aura des impacts sur ces notions et leurs mises en pratique. Tel que je l'ai mentionné plus haut, cet environnement est particulièrement influencé par des phénomènes humains, par la culture de l'entreprise ainsi que par la capacité de gestion du changement au sein de l'organisation. Mais comme l'ont montré les répondants, si ces aspects influencent les processus, il n'est pas facile d'en capter cette influence. En effet, il est plus facile et rapide de mesurer si un budget a été respecté ou non alors que, par exemple, la résistance aux changements chez quelqu'un peut parfois être tout simplement difficile à percevoir si ce dernier ne le partage pas. Il n'y a pas de formules magiques qui permettent de savoir si 5% ou 50% des gens sont résistants ou non ; or, ces réactions peuvent avoir un impact important.

Comme plusieurs des répondants de cette étude l'ont souligné, ces phénomènes sont surtout mis à l'écrit (à la discrétion du responsable) dans les évaluations et non mesurés par un indicateur informatisé comme le sont le budget, le temps et la portée du projet. Il en va de même pour la culture de l'entreprise qui s'imprime sur l'ensemble de son organisation, son ambiance et ses activités de tous les jours. La culture a une influence

jusque dans l'évaluation de la performance même. Comme l'a mentionné une participante, un de ses anciens employeurs refusait de voir la couleur rouge (du code d'évaluation à trois couleurs) dans les rapports d'évaluation, et ce, peu importent les circonstances. On y voit donc clairement un impact non seulement sur les évaluations, mais aussi sur les gens qui devaient la réaliser. Non seulement la compagnie ne savait si ces projets allaient réellement bien ou pas, mais en plus les employés n'avaient pas la possibilité de partager et communiquer leur expertise et les problèmes d'un projet s'il y en avait. On voit le genre d'impact bien concret qu'un tel environnement peut avoir sur l'évaluation de la performance et donc sur le bureau de projets qui est habituellement le responsable de ces projets et évaluations de performance.

Bien que mon schéma intégratif représente les relations entre les notions qui composent l'environnement de l'évaluation de la performance, c'est la notion de la performance en soi qui a été la plus présente dans les entrevues. En effet, bien que la performance soit une notion connue, celle-ci est compliquée à appliquer, à pratiquer, les participants à cette étude l'ont bien articulée. Il y a souvent de l'incertitude, de l'ambiguïté qui entoure le concept de la performance en milieu de travail, tout comme dans la littérature quand il s'agit d'en discuter la nature et sa pratique. La performance est bel et bien impliquée dans le travail de tous les jours, mais elle est difficile à cerner et expliquer et cela fait en sorte que la performance est de ces racines de difficultés qui entourent la pratique au quotidien de l'évaluation de la performance.

4.2 Le facteur humain et ses dimensions

Tel que mentionné dans le chapitre des résultats, le facteur humeur est un terme que j'ai employé pour englober en un seul thème tous les dimensions ou facteurs liés à l'être humain qui peut avoir ou qui a une influence (positive et/ou négative) auprès de

l'évaluation de la performance et dans sa pratique au quotidien. Alors que la notion en tant que telle n'a pas été mise à l'étude dans la recension des écrits, le facteur humain est rapidement devenu un sujet d'intérêt pour cette recherche. En effet, la présence même de l'humain est l'un des défis concrets que rencontrent les gestionnaires dans leur quotidien dans le cadre de l'évaluation de la performance en bureau de projets. Ce facteur humain peut être divisé en trois dimensions distinctes : la dimension personnelle, la dimension relationnelle et la dimension subjective.

La dimension personnelle et la dimension relationnelle font références aux personnalités et bien-être des individus ainsi que les interactions (nature et qualité) entre ces mêmes personnes. Bien que les individus n'ont pas toujours le contrôle sur leur influence sur les autres, la personnalité de chacun, leur moral ou bien être, ces aspects ainsi que les relations entre collègues ont un impact sur l'environnement externe de chacun et ce qui s'y retrouve, soit son travail et ses collègues, les autres. Luce (*Finance a*), une répondante de cette étude, pense justement que même si un seul membre d'une équipe vient travailler avec une mauvaise attitude (exemple : il est grognon, négatif), cela affectera négativement le bon déroulement du travail et donc du projet. Un même effet pourrait aussi se produire chez les collègues de travail qui doivent interagir avec cette personne et devenir à leur tour négatif. Puisque le projet n'avancerait peut-être pas aussi bien ou vite qu'il aurait pu si cette personne était arrivée avec une attitude positive au travail, cette personne aura aussi un impact sur l'évaluation de la performance.

La dimension subjective est un peu plus complexe toutefois à cerner que les deux dimensions précédentes. Cette dimension fait principalement référence au fait que l'humain n'est pas objectif dans sa nature. En effet, l'humain est subjectif des par ses opinions propres, ses connaissances et surtout ses expériences. En raison de cette subjectivité, il est alors difficile de croire que le procédé de l'évaluation de la performance peut être pratiqué de façon purement objective. Ceci n'est pas pour autant

un problème puisque les résultats de l'étude démontrent que c'est grâce à ces mêmes expériences et connaissances que les répondants peuvent travailler avec les défis concrets de leur pratique de l'évaluation de la performance.

Une étude a d'ailleurs démontré qu'il y a bel et bien une relation positive entre une gestionnaire de projet dans lequel une organisation a investi (formations, expériences) et la performance de projets : « Relationships between [human capital] and performance have been verified in other industries and this research confirms the existence of a similar positive relationship in the case of [] The results presented here suggest that investment in PMHC [(Project Management Human Capital)] by way of education and specific [project manager] experience will produce a return in terms of improved performance » (Brown, A. W. *et al.*, 2006, p. 88). Il est donc important pour les entreprises de mettre en valeur ces connaissances et ces informations (leur capital humain) davantage dans le cadre de la pratique de l'évaluation de la performance au sein des bureaux de projets, ce que mon étude réitère.

4.3 Les outils mis en pratique

Alors que l'évaluation de la performance amène certaines incertitudes, ambiguïtés et requiert un travail somme toute complexe dans le quotidien des travailleurs, il est évident que cela mène aussi à s'interroger sur le rôle et l'emploi actuel des outils dans ce cadre d'activités. En effet, les résultats démontrent que les outils de gestion, aussi variés soient-ils, sont très présents dans le cadre de la gestion des projets et des évaluations de performance. La place des outils de gestion a déjà été étudiée à plusieurs reprises et elle est très présente de la littérature. Dans la recension de cette étude, il est surtout question de ce qu'est un outil de gestion et son utilité dans le cadre des évaluations de la performance (Blanchet et Gotman, 2014 ; DeBusk *et al.*, 2003 ; Dingsøyr, 2005). Leur utilisation au quotidien et leur mise en pratique sont surtout mises de l'avant dans les recherches abordant la perspective de la pratique de la

stratégie (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Effectivement, la perspective de la pratique permet de comprendre le réel impact et rôle des outils dans le cadre des bureaux de projets, de la gestion de projet et des évaluations de performance. La perspective de la pratique met d'abord l'emphase sur le quotidien, les mises en pratique de ce qui est évalué : stratégie, projet, outils, etc. Il faut alors les interpréter et les comprendre comme un autre acteur dans cet environnement. Par cette vision des outils de gestion, il est alors possible de mieux comprendre la réalité du milieu de travail, leur importance dans les entreprises ainsi que leur importance dans la gestion quotidienne des professionnels.

Tel que la perspective de la pratique appliquée à la stratégie et à la gestion de projet le souligne, c'est en considérant les outils comme faisant partie et influençant le travail au quotidien qu'il est possible d'apprendre davantage sur la situation actuelle qui englobe la notion de la performance et son évaluation, et ses enjeux concrets. Les résultats démontrent que la variété d'outils disponibles sur le marché versus ceux à l'emploi dans les entreprises importe peu. Ce qui est réellement crucial est que les utilisateurs sachent comment se servir des outils qui leur sont disponibles et comment ces mêmes outils leur sont utiles dans leur quotidien et, surtout, dans les décisions à prendre. Les personnes rencontrées ont démontré de par leurs expériences que ce n'est pas l'outil qui prend les décisions et arrive à la conclusion si, par exemple, un projet a été un succès ou un échec. Ceci est le rôle de l'individu, du professionnel. L'outil de gestion est d'abord un outil, un logiciel qui appuie le professionnel dans son quotidien, ses responsabilités et ses décisions. L'outil de gestion n'est pas le sauveur des gestionnaires. Les auteurs Jarzabkowski et Kaplan (2015) ont d'ailleurs abordé les critiques qui entourent les outils des gestions (*tools-in-use*) dans un cadre stratégique. Leur étude a permis de conclure justement que les outils sont utilisés par les gestionnaires dans le secteur stratégique des entreprises et ces derniers ne sont pas qu'utiles, ils sont utilisés de façon pratique : « In viewing strategy tools as tools-in-use,

we can understand our practice as operating equally in the “conceptual or symbolic mode” in which we offer ways of thinking and means for discussion. » (2015, p. 554)

D’ailleurs, en plus de pouvoir interpréter les outils comme une entité intégrale à la pratique de la stratégie, il est important de comprendre l’outil même et comment l’individu qui le mobilise y joue aussi un rôle. Par exemple, si un individu ne se sert pas de ses outils ou encore que les données ne sont pas intégrées au système d’outils employé dans l’entreprise, ce dernier ne sert plus ou moins à rien, car il ne pourra pas, comme le professionnel en fin de compte non plus, faire son travail. Alors que si l’outil est considéré comme un acteur du quotidien, celui-ci devient véritablement un membre actif de l’équipe de travail, peut-être pas un individu, mais une composante cruciale au bon déroulement des activités et par le fait même de l’évaluation de ces activités. L’utilisation des outils ne rend toutefois pas pour autant les décisions et les évaluations plus faciles ou magiques à prendre et faire pour les gestionnaires. Porter attention aux pratiques qui l’entourent permet tout de même de mettre en relief les défis qu’occasionne l’utilisation des outils au sein de l’évaluation de la performance.

4.4 L’enjeu du retour vers le haut de l’organisation

Alors que l’ambiguïté qui entoure la notion de la performance perdure dans les entreprises, comme l’ont rapporté les répondants, cela affecte le domaine de l’évaluation de la performance, un des plus grands enjeux qui a été mis en lumière dans cette étude est la faiblesse du lien *back-to-top*. Effectivement, le retour sur la stratégie — les résultats, la révision des projets, les décisions prises, etc. — vers le haut de l’organisation semble faire partie des grandes lacunes administratives d’aujourd’hui pour les professionnels que j’ai pu rencontrer.

Bien que la littérature discute déjà en longueur de l’importance des gestionnaires (*managers*) et leur influence sur la réussite des projets et des objectifs stratégiques

(Hermano et Martín-Cruz, 2016 ; Hyvääri, 2016 ; Zwikael, 2008), on y discute rarement de l'importance du retour d'informations sur la réalité du travail qui a eu lieu vers ces mêmes gestionnaires. L'impact de ce manque de retour d'informations est d'ailleurs visible lors des discussions sur les rapports de suivi de style *post mortem* dans le cadre de la gestion des projets. Une des professionnelles rencontrées a d'ailleurs souligné le fait que son équipe remet actuellement en question la pertinence même d'exécuter les rapports *post-mortem* puisqu'ils sont peu ou pas du tout lu par sa direction alors qu'il s'agit d'un des multiples moyens utiles et utilisés pour transmettre les informations d'un projet terminé vers la haute direction.

Ce défi, qui se dégage de cette étude, est important. En effet, c'est l'accès à l'information qui permet d'assurer une bonne pratique de l'évaluation de la performance dans son environnement organisationnel. Sans les données, les informations sur les projets, il devient difficile le déroulement et la performance des projets. Si ces données ne sont pas partagées et connues des gens en position clé dans le processus de l'évaluation de la performance, celui-ci perd grandement de son utilité dans le quotidien des professionnels. Pourtant, ces mêmes professionnels ont souligné dans leurs entretiens respectifs à quel point ces évaluations et rapports leur sont nécessaires et utiles pour leur travail, pour les décisions à prendre et mêmes pour les relations entre les divers individus impliqués. Le fait que le lien *back-to-top* soit si fragile affecte à son tour la performance globale. Une mauvaise communication peut donc rapidement se conclure, par exemple, en un projet arrêté plutôt que modifié en cours de route. Le retour sur la stratégie vers le haut de l'organisation ne devrait pas être une tâche qui doit être faite parce qu'elle est sur la liste des choses à faire, mais plutôt parce qu'elle apporte une grande valeur ajoutée aux suivis, rapports et décisions organisationnels qui doivent être compris par les professionnels pour que cela se poursuive. En effet, ce retour vers le haut rend possible non seulement le suivi des projets, mais aussi un suivi sur le plan stratégique de l'organisation, de ses objectifs organisationnels et stratégiques ainsi que du bureau de projet. Sur la base des entretiens

réalisés, il semble que ce retour sur vers le haut des évaluations est quelque chose que recherchent les répondants auprès de leur organisation. Il est surtout question ici d'avoir une communication qui est encouragée entre les différentes parties qui permettent ensuite d'assurer une bonne relation humaine et un meilleur partage des informations, quelle que soit la situation.

4.5 Synthèse et implications

La perspective retenue pour cette étude, la perspective de la pratique, m'a permis de mettre en relief des défis qui entourent l'évaluation de la performance dans le cadre des bureaux de projets en entreprises, de la pratique des outils de gestions dans ce processus et l'importance du retour d'informations clés vers le haut de l'organisation. La perspective de la pratique a mis en évidence comment une notion aussi répandue que la performance est finalement bien complexe et déstabilisante pour certains des répondants, qui pourtant ont, dans leur quotidien, à l'évaluer ou à identifier les retombées des projets. Cette confusion peut affecter l'évaluation de la performance, qui devient à son tour compliquée à mener par les individus et son organisation. La perspective de la pratique permet aussi de reconnaître que les outils interviennent dans les activités quotidiennes. En effet, les outils ont aussi un rôle dans le cadre de l'évaluation de la performance. Leur capacité de traitement des données liées à la performance permet d'apporter un certain support ou soutien pour les gestionnaires dans leur prise de décisions au quotidien et la gestion de projet.

Le tableau suivant résume les principales contributions de ma recherche.

Tableau 4.1 Contributions	
Les défis concrets de l'évaluation de la performance	
Facteur humain : dimension personnelle	Comme il a été mentionné par les répondants, la pression qu'un individu peut se mettre sur les épaules pour atteindre les objectifs d'un projet peut affecter le bon déroulement de l'évaluation de la performance. S'étant causé du stress, l'individu pourrait influencer le résultat de la performance en ayant des relations moins bonnes avec ses collègues de travail ou encore omettre des informations négatives dans son rapport d'évaluation.
Facteur humain : dimension relationnelle	Alors que l'humain peut personnellement être un défi, ses relations avec ses collègues sa direction peut aussi être un défi en soi. En effet, si les relations sont bonnes, le projet sera sans doute positivement affecté par la bonne entente et l'inverse est tout aussi possible. Par exemple, un différend pourrait faire en sorte qu'une personne quitte le projet et donc diminue sa performance et son évaluation.
Facteur humain : dimension subjective	On tente sans cesse de démontrer comment le processus de l'évaluation de la performance comme un procédé objectif alors qu'il est plus subjectif parce qu'il est effectué par des humains. Ceci, en soi, n'est pas un problème lorsque cela est pris en compte dans la pratique quotidienne de la performance et son évaluation.
Niveau d'ouverture de la culture de l'entreprise	La culture de l'entreprise influence l'évaluation de la performance dans son résultat. En effet, une entreprise pourrait accepter ouvertement d'identifier des projets problématiques plutôt que de continuer de les identifier comme étant en bonne santé parce que l'échec n'est pas accepté ou toléré culturellement au sein de l'organisation.
Rôle joué par les outils dans le procédé	Les outils ne sont pas les sauveurs des gestionnaires, mais apporte un certain soutien, support lorsqu'il est question d'analyse et de prises de décisions dans le cadre des bureaux de projets et de sa gestion de projet.

CONCLUSION

5.1 Synthèse générale de la recherche

Ma recherche avait pour but d'explorer la situation stratégique des bureaux de projets en entreprise et leur relation avec l'évaluation de la performance. Pour ce faire, je me suis intéressée à ce que la littérature avait déjà exploré et établi comme point de départ à mon exploration empirique.

La littérature faisait déjà état de l'importance de la performance dans le domaine de la gestion et des projets, de la relation entre la gestion de projet et celle des bénéficiaires ainsi que de la relation entre résultats et performance. En raison de mon intérêt pour ce qui est fait dans le quotidien des gestionnaires, la réalité du travail, j'avais envie d'aller interroger divers gestionnaires impliqués dans le procédé d'évaluation de la performance au sein de leur organisation, question d'explorer les enjeux et défis de l'évaluation de performance. Un total de onze professionnels(le)s ont accepté de participer à ma recherche et ont répondu à mes questions. C'est avec leurs réponses, leurs expériences et leurs compétences que j'ai pu produire les résultats présentés dans ce mémoire.

C'est grâce à la perspective de la pratique qu'il m'a été possible ensuite de faire un retour sur mes résultats et ma recension de la littérature. C'est à ce moment que les notions comme celle de l'influence des personnes sur les processus ont pris plus d'importance dans mon éclairage du processus d'évaluation, en raison de leur relation avec la notion des résultats et de la performance en soi aussi. En approfondissant ces résultats, il a été possible de discuter des défis qui entourent l'évaluation de la

performance. Cette dernière ne se limite pas qu'à un rapport et des indicateurs sous forme de nombres et de pourcentages. L'évaluation de la performance est en elle-même un concept qui englobe tous rapports, échanges, relations humaines, projets, bénéfiques et autres qui permettent une interprétation plus tangible et concrète pour le gestionnaire, pour l'organisation, quand il est question de performance et de succès.

C'est en constatant la nature de l'évaluation de la performance qu'il a été alors possible de discuter aussi du rôle des outils de gestion dans le quotidien du gestionnaire et l'impact que celui-ci peut avoir dans les décisions prises par ce dernier. Il a aussi été, finalement, possible de constater comment cette évaluation est dépendante du facteur humain et des structures organisationnelles. En effet, la communication du plan stratégique vers le bas, vers le bureau de projets, a été caractérisée de fluide par les personnes rencontrées, alors que le chemin inverse semble s'accompagner de doutes et d'hésitations chez les répondants : doit-on continuer à faire des post-mortem ? Est-ce que quelqu'un lit vraiment les rapports ? Mon patron refuse que le projet soit codé rouge pour aucune raison. J'ai souligné que là se trouve peut-être un enjeu de taille pour les entreprises, d'autant plus qu'il est possible que le même défi soit vécu dans d'autres contextes organisationnels.

5.2 Les contributions

Grâce à la recension de la littérature, les entretiens, l'analyse des données, un retour sur la littérature et une discussion des points importants, cette étude exploratoire a permis de mettre l'accent sur les défis qui accompagnent l'évaluation de la performance.

Mes résultats sont d'ailleurs utiles aux praticiens puisqu'ils permettent de comprendre davantage le quotidien entourant la pratique de l'évaluation de la performance et d'améliorer aussi leur contribution au sujet de cette étude. En effet, mes résultats

soulignent l'importance de faire contribuer les praticiens en valorisant leurs connaissances et leur savoir du milieu de l'évaluation de la performance. La transmission de ces connaissances auprès des praticiens permet d'approfondir non seulement les connaissances sur le sujet en milieu de travail, mais aussi sur la pratique de l'évaluation de la performance. Enfin, c'est en faisant des parallèles avec la littérature que les résultats ont permis de souligner ces défis concrets, qui sont justement peu soulignés dans les recherches plus traditionnelles.

Mes résultats devraient aussi inciter les professionnels présents sur le marché du travail à la réflexion. En effet, les résultats de ma recherche soulignent qu'il est pertinent que les professionnels prennent du recul sur leur situation dans leur entreprise, en particulier face aux exigences de ces dernières liées aux évaluations de la performance, des projets et des bureaux de projets. Les demandes concrètes d'une entreprise peuvent rapidement dépasser ce qui peut être réellement fait par les professionnels en milieu de travail et mes résultats peuvent leur permettre de faire progresser les processus organisationnels actuellement en place, si une place est faite pour les réflexions des professionnels en question.

5.3 Les limites de la recherche et pistes de recherches futures

Les limites de cette étude sont les suivantes :

- Collecte de données : les données ont été collectées avec des entretiens uniques. Si cela m'a permis de comprendre certaines facettes de l'expérience des personnes rencontrées, il aurait été intéressant de pouvoir interroger les personnes à plus d'une reprise, à des moments différents dans le temps. Également, j'aurais aimé pour observer les personnes alors qu'elles s'engageaient dans les activités liées à l'évaluation de performance des projets.

- Taille de l'étude : En raison du nombre d'entretiens (onze), du nombre d'entreprises (4), du fait que j'ai limité les entretiens à des gestionnaires et de la proximité des secteurs de travail de chacun, cela limite l'étendue de l'application des résultats de cette étude.

Les pistes de recherches futures sont multiples, et concernent autant l'influence de toutes ces dimensions humaines (personnelle, relationnelle et subjective), la notion de performance dans sa pratique que les outils de gestion du futur et la démonstration de la contribution stratégique des bureaux de projets. Un point important à souligner en ce qui concerne la contribution stratégique est que celle-ci est encore difficile à démontrer en entreprises. C'est spécialement le cas quand, tel que souligné dans mes résultats, les rapports ne sont pas lus et que l'apprentissage entre les projets est limité par divers facteurs : temps, intérêt, culture de partage des informations, etc. Ce sujet pourrait d'ailleurs être une piste de recherche intéressante pour l'approfondissement des études. Un autre exemple de piste de recherche future serait de traiter la question avec des bureaux de projets qui sont externes aux entreprises afin de questionner leur relation stratégique ou encore de regarder la question sous l'angle des outils de gestion, particulièrement l'intelligence artificielle, et son rôle potentiel dans les décisions avec les gestionnaires humains. Finalement, une autre possibilité serait de reproduire cette étude avec un plus grand nombre d'entretiens et d'entreprises, voire de suivre au fil du temps des processus d'évaluation alors qu'ils se déroulent, afin de révéler d'autres facettes négligées et de les étudier alors qu'elles se manifestent.

ANNEXE A

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT EPTC 2 : FER

**Groupe en éthique
de la recherche**
Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Dominique Lafontaine

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

5 mars, 2017

ANNEXE B
CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE (UQÀM CERPE)

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 2141
Certificat émis le: 16-04-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Les outils de gestion évaluant la performance des projets en entreprises
Nom de l'étudiant:	Dominique LAFONTAINE
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Viviane SERGI

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

ANNEXE C
COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS

Bonjour,

Je suis étudiante à l'école des sciences de la gestion de l'UQÀM et suis actuellement en train de mener une recherche sur les pratiques d'évaluation de la performance des projets au sein des bureaux de projet des entreprises et sur les outils de gestion employés pour ce faire. Il s'agit de déterminer l'importance et le positionnement stratégique de ces pratiques et outils au sein des organisations privées et publiques.

Dans ce contexte, je vous invite à participer à cette recherche en échangeant avec moi au sujet de votre parcours professionnel et de votre expérience de travail, en lien avec l'évaluation de la performance des projets. Votre participation prendrait la forme d'une entrevue d'une durée approximative de 60 minutes. Il vous sera demandé pendant cet entretien de me décrire votre position actuelle au sein de l'entreprise ainsi votre implication auprès de l'évaluation de la performance. Il s'agira alors d'expliquer les procédures actuelles qui entourent ces évaluations puis de décrire ce qui semble être les avantages des processus actuels et par opposition ce qui vous semble contraignant dans ce même encadrement.

Notre entrevue prendra la forme d'un échange ouvert et consenti. En tout temps, vous avez la liberté d'accepter de participer ou pas, et de choisir ce que vous avez envie de partager avec moi. Vous pouvez donc à n'importe quel moment refuser de répondre à une question ou suspendre l'entrevue. Les données qui auront été recueillies seront détruites une fois l'étude complétée.

De plus, l'entrevue sera, sous condition de votre accord, enregistrée. Vous aurez la garantie de confidentialité qui prendra la forme d'un document de consentement à cosigner par vous et le chercheur. Votre nom ou identité ne pourra à aucun moment être divulgué. L'accès aux données est exclusivement réservé au chercheur et à la directrice du projet de recherche.

Sachez que la contribution de [Nom de l'organisation] à ce projet de recherche sera grandement appréciée, car elle saura enrichir considérablement les connaissances générales du milieu et de l'enjeu concerné.

Au plaisir d'avoir de vos nouvelles bientôt,

Dominique Lafontaine
Étudiante ESG UQÀM
Courriel : dlafontaine16@gmail.com

Directrice de recherche : Viviane Sergi, PhD, Professeure
Département de management et technologie, ESG UQÀM
514 987-3000 poste 5312
Courriel : sergi.viviane@uqam.ca

ANNEXE D
ENTENTE RELATIVE À LA CONFIDENTIALITÉ

Signataire

Je, soussigné, **Dominique Lafontaine, étudiante chercheure, Université du Québec à Montréal**, m'engage par les présentes à maintenir confidentielles les informations décrites ci-après.

Informations confidentielles

Toute information relative aux projets décrits ci-après, qu'il s'agisse d'information orale ou écrite, de données techniques, de savoir-faire industriel ou de renseignements relatifs aux produits ou procédés faisant l'objet des projets.

Projets

Il s'agit des projets intitulés : **Les outils de gestion évaluant la performance des projets en entreprise.**

DISPOSITIONS DE CONFIDENTIALITÉ

Je m'engage à :

1. Garder secrètes toutes les informations confidentielles définies ci-haut.
2. Ne pas photocopier ni faire photocopier lesdites informations confidentielles.
3. Retourner tout document qui me sera confié dans le cadre du présent engagement, sur demande du responsable du projet ou de l'Université du Québec à Montréal.

LIMITE DE L'ENGAGEMENT

Nonobstant les dispositions qui précèdent, les obligations du signataire relativement à la confidentialité ne vaudront que pour une période de [*indiquer la durée*] à compter de la date de sa signature et s'il en est convenu autrement dans une autre convention

ultérieure entre les parties. Lesdites obligations deviendront également caduques si l'un ou l'autre des situations suivantes se présente :

- les informations confidentielles portées à la connaissance du signataire faisaient partie du domaine public antérieurement à la signature du présent accord ou deviendront partie du domaine public au cours du projet par d'autres voies que par divulgation de la part du signataire ;
- les informations confidentielles étaient connues d'une tierce partie, non soumise à la confidentialité avant la signature des présentes, et ce, sans que cette tierce partie l'ait obtenue du signataire ou de l'Université du Québec à Montréal ;
- des connaissances de même nature ont été développées par une tierce partie de façon totalement indépendante et sans que ladite tierce partie ait été en relation avec l'Université du Québec à Montréal ou le signataire.

EN FOI DE QUOI, J'AI SIGNÉ LA PRÉSENTE, A

_____, EN CE _____.

(ville)

(date)

Par : _____

Témoin : _____

ANNEXE E
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
(PARTICIPANT MAJEUR)

IDENTIFICATION

Nom du projet : Les outils de gestion évaluant la performance des projets au sein des entreprises

Étudiant-chercheur responsable du projet : Dominique Lafontaine

Programme d'études : Maîtrise en science de la gestion, spécialisation stratégie d'entreprises

Adresse courriel : dlafontaine16@gmail.com

Téléphone : 514-699-4516

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à démontrer l'importance actuelle de l'évaluation de la performance des projets par des outils de gestion. Plus spécifiquement, il vise également à démontrer l'importance de la position stratégique des bureaux de projet et de la performance de leurs projets. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Viviane Sergi, professeure du département de management et technologie de l'École des Sciences de la Gestion (ESG UQÀM). Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5312 ou par courriel à l'adresse : sergi.viviane@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, les outils de gestion évaluant la performance. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra 60 minutes de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à démontrer l'importance de l'évaluation de la performance des projets et de la position stratégique des bureaux de projet au sein des entreprises. La présente recherche n'implique aucun risque. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et sa directrice de recherche Viviane Sergi, auront accès à votre enregistrement audio et sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro 514-699-4516 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter

avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant(e) responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : carriere.marie-eve@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature de l'étudiant-chercheur responsable du projet : _____

Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-chercheur responsable du projet : _____

Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées : _____

ANNEXE F
MODÈLE DE L'ENTRETIEN

Entrevue semi-dirigée

Dans le cadre de ma recherche sur l'évaluation de la performance des projets, je fais appel à des participants afin de mieux cerner la notion de performance et de son processus d'évaluation au sein de bureaux de projet d'entreprises. Merci pour votre participation à la recherche.

Dominique Lafontaine

PROFIL DU PARTICIPANT

1. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?
2. Quelles sont vos tâches principales ?
3. Comment êtes-vous impliqué dans l'analyse de la performance des projets du bureau de projets ?

LA PERFORMANCE EN TANT QUE NOTION

4. Selon vous, est-ce que la performance est une notion facile à décrire ou expliquer ?
5. D'après votre expérience dans cette entreprise, est-ce que le concept de performance varie dans le temps — performance à court terme VS long terme ? Y a-t-il des retombées positives des projets qui sont difficiles à prévoir et à mesure à court terme ?
6. Sur quoi l'analyse de la performance devrait-elle se baser selon vous ? Quels aspects devrait-elle prendre en compte (aspects financiers, comptables, sociaux, etc.) ?

7. Dans votre entreprise, qu'est-ce qui est concrètement pris en compte ? Et quels indicateurs pourraient être ajoutés afin de bien évaluer les retombées des projets ?

PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

8. Comment est-ce l'évaluation de la performance a évolué avec le temps au sein de l'entreprise ? Est-ce une notion récente pour l'entreprise ?
9. Comment la performance est actuellement évaluée dans le bureau de projets ?
 - a. Quel est le processus, les étapes suivies ?
 - b. Qui réalise l'évaluation ? Est-ce un travail d'équipe ou une responsabilité du chef de projet ?
 - c. Quand l'évaluation a-t-elle lieu ? Y a-t-il plusieurs moments d'évaluation (par exemple, en cours de projet et après la fin de celui-ci) ?
10. Est-ce que le processus d'évaluation de la performance a été modifié récemment ?
11. Quels sont les outils actuellement employés ?
 - a. Quels sont ceux qui vous sont le plus utiles ?
 - b. Et quels sont ceux qui sont les plus ardues à employer ?
 - c. Auriez-vous besoin d'autres outils que ceux que vous employez pour évaluer la performance des projets ?
12. Pour qui évalue-t-on la performance ? La direction, le bureau de projets, les employés ?
13. Croyez-vous que les résultats chiffrés reflètent convenablement la réalité du travail entourant le projet sous tous les angles (financière, comptable, sociale) ? Y a-t-il des dimensions importantes plus difficiles à capturer avec les processus et les outils actuellement utilisés ?
14. L'évaluation de la performance est un exercice de jugement. Est-ce que le processus a des impacts sur la dynamique sociale au sein du bureau de projets tel que l'avènement d'enjeux politiques ou humains (conflits, débats) ?
15. Les projets en tant que tels sont-ils évalués uniquement sous la prémisse de succès ou d'échec ? Comment cela influence-t-il l'évaluation de la performance ?
16. Quand et comment la performance d'un projet est-elle communiquée ?
17. Que se passe-t-il une fois que l'évaluation d'un projet a été effectuée et a été communiquée ? Par exemple, avez-vous des retours de la part de la direction ? Favorise-t-on le partage d'expériences et de connaissances post-projet ?

VOTRE EXPÉRIENCE

18. Avez-vous un exemple de défis pratiques qui sont reliés à l'évaluation de la performance des projets ?
19. Comment avez-vous fait face à ces défis ?
20. Selon votre expérience, l'évaluation de la performance permet-elle de mieux comprendre ce qui se passe dans les bureaux de projet ?
21. Pour vous, quel est le meilleur moyen de savoir si la performance est bonne ou moins bonne pour les projets dans lesquels vous êtes impliqués ?
22. Selon votre expérience, est-ce que les projets ont une nature plutôt opérationnelle ou stratégique pour l'entreprise ? Cette perception a-t-elle évolué dans les dernières années ?
23. Comment les retombées des projets du bureau ont-elles une contribution opérationnelle à l'entreprise ?
24. Comment les retombées des projets du bureau ont-elles une contribution stratégique à l'entreprise ?
25. Il a été souligné par le passé qu'il est souvent difficile pour les bureaux de projet d'évaluer leur performance puisque les projets sont tous distincts l'un de l'autre. Est-ce que vous croyez que votre entreprise a su déterminer comment évaluer la performance du bureau de projets en prenant en compte la nature variée des projets ?
26. Avez-vous des éléments que vous aimeriez ajouter ou approfondir ?

Merci encore pour votre participation.

RÉFÉRENCES

- Aib, M. et Belmokhtar, O. (2010). Conception d'un tableau de bord stratégique, Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 243-244, 121-131.
- Asmuß, B. (2018). Strategy as Practice. Dans R. L. Heath et W. Johansen (dir.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (p. 1-5). JohnWiley & Sons, Inc.
- Aubry, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 436-457. doi: 10.1108/17538371111144166
- Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations : Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal*, 46(5), 19-45. doi : 10.1002/pmj.21522
- Aubry, M. et Hobbs, B. (2011). A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-16. doi : 10.1002/pmj.20213
- Aubry, M., Richer, M.-C., Lavoie-Tremblay, M. et Cyr, G. (2011). Pluralism in PMO Performance: The Case of a PMO Dedicated to a Major Organizational Transformation. *Project Management Journal*, 42(6), 60-77. doi : 10.1002/pmj.20269
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.05.005
- Banner, D. K. et Cooke, R. A. (1984). Ethical Dilemmas in Performance Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3, 327-333.

- Barbaroux, P. et Gautier, A. (2017). En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation. *Management International*, 21(4), 48-60.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la *Revue des sciences de l'éducation*. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1). doi : 10.7202/1016748ar
- Bates, W. S. (1998). Improving project management: better project management begins with a project management office. *IIE Solutions*, 30(10), 42-43.
- Bauer, K. (2004). KPIs - The Metric That Drive Performance Management. *DM Reviews*, 63-64.
- Bennour, M., Crestani, D. et Crespo, O. (2008). Une méthode d'affectation des ressources humaines aux processus industriels. *Journal Européen des Systèmes Automatisés (JESA)*, 42(5), 541-577.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité — Contrôle — Audit*, 5(2), 127-150.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2014). *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. et Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice : In Search of Project Management Research that Matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16. doi : 10.1002/pmj.20141
- Bonvoisin, F., Chaabane, S., Sénéchal, O. et Tahon, C. (2014). Evaluation de la performance des blocs opératoires : du modèle aux indicateurs. *Logistique & Management*, 22(4), 33-42.
- Bourdeau, S., Hadaya, P. et Marchildon, P. (2018). Mesure des bénéfices de projets en technologies de l'information, 13-24.
- Bradley, G. (2010). *Benefit realisation management: a practical guide to achieving benefits through change*. Farnham, England: Gower Pub.
- Braun, T. (2017). The Behavioral "Glue" in OPM. A Review of Productive Behaviors of Project Team Members. Dans S. Sankaran, R. Müller et N. Drouin (dir.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (chap. 17, p. 250-267). Cambridge University Press.

- Brown, A. D. et Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143-1167. doi: 10.1080/00076791.2013.838031
- Brulhart, F., Gherra, S. et Rousselot, P. (2010). Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME. *Revue internationale PME*, 22(2), 67-93. doi : 10.7202/044031ar
- Busman, E. R. (2017). A New Method for Measuring Captive Performance. *Risk Management*, 24-29.
- Cao, Q. et Hoffman, J. J. (2011). A case study approach for developing a project performance evaluation system. *International Journal of Project Management*, 29(2), 155-164. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.02.010
- Cappelletti, L. et Noguera, F. (2005). Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation. *Management & Avenir*, 4(6), 183-200.
- Carlucci, D. (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. *Measuring Business Excellence*, 14(2), 66-76. doi : 10.1108/13683041011047876
- Charbonnier-Voirin, A. et Roussel, P. (2012). Adaptive Performance : A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. doi : 10.1002/cjas.232
- 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.006
- Coombs, C. R. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International Journal of Project Management*, 33(2), 363-379. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.012
- Corradi, G., Gherardi, S. et Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283. doi: 10.1177/1350507609356938
- Dai, C. X. et Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.04.001

- DeBusk, G. K., Brown, R. M. et Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35(3), 215-231. doi: 10.1016/s0890-8389(03)00026-x
- Dingsøyr, T. (2005). Postmortem Reviews : Purpose and Approaches in Software Engineering. *Information and Software Technology*, 47, 293-303. doi: 10.1016/j.infsof.2004.08.008
- Drouin, N., Müller, R. et Sankaran, S. (2017). The Nature of Organizational Project Management through the Lens of Integration. Dans S. Sankaran, R. Müller et N. Drouin (dir.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (chap. 1, p. 9-18). Cambridge University Press.
- Enshassi, A. A. et El Shorafa, F. (2015). Key performance indicators for the maintenance of public hospitals buildings in the Gaza Strip. *Facilities*, 33(3/4), 206-228. doi : 10.1108/f-07-2013-0053
- Gates, S. et Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. *Revue française de gestion*, 36(207), 125-138. doi : 10.3166/rfg.207.125-138
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. France : Colombelles : Éditions EMS, Management & Société.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2010). Introduction : What is strategy-as-practice. Dans S. Sankaran, R. Müller et N. Drouin (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Hällgren, M. et Lindahl, M. (2012). How do you do? On situating old project sites through practice - based studies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 335-344. doi: 10.1108/17538371211235362
- Hermano, V. et Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69(9), 3447-3458. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.01.041
- Hill, G. M. (2004). Evolving The Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management*, 45-51.

- Hobbs, B., Aubry, M. et Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26, 547-555. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.008
- Holzmann, V., Shenhar, A. et Stefanovic, J. (2017). Strategic OPM Why Companies Need to Adopt a Strategic Approach to Project Management. Dans S. Sankaran, R. Müller et N. Drouin (dir.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (chap. 3, p. 33-43). Cambridge University Press.
- Hyväri, I. (2016). Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 108-115. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.06.168
- Ishaq Bhatti, M., Awan, H. M. et Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127-3143. doi: 10.1007/s11135-013-9945-y
- Jarzabkowski, P. et Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558. doi : 10.1002/smj.2270
- Jolly, D. R. (2012). *Stratégie d’entreprise : concepts, modèles, outils*. Paris : Maxima-Laurent Du Mesnil.
- Kang, N., Zhao, C., Li, J. et Horst, J. A. (2016). A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *Int J Prod Res*, 54(21), 6333-6350. doi : 10.1080/00207543.2015.1136082
- Kayser-Bril, C. et Augareils, P. (2016). Projets d’accès à l’électricité : comment en mesurer les bénéfices ? *Mondes en développement*, n° 176(4). doi : 10.3917/med.176.0077
- Legault-Mercier, S. et St-Pierre, M. (2010). De l’usage des indicateurs qualitatifs en évaluation et en suivi de gestion dans l’administration publique. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 25(1), 69-89.
- Lemaire, C. et Nobre, T. (2014). Le rôle des acteurs dans la gestion d’un projet d’implantation d’un tableau de bord dans le secteur médico-social. *Journal de Gestion et d’Économie Médicales*, 32(7-8), 431-461.

- Lemaître, N. (1987). La culture d'entreprise : facteur de performance. Dans J.-F. Chanlat et F. Séguin (dir.), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Tome 2 : Les composantes de l'organisation (p. 419-434). Montréal/Paris : ESKA/Gaëtan-Morin.
- Lin, C. et Pervan, G. (2003). The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & Management*, 41(1), 13-24. doi : 10.1016/s0378-7206(03)00002-8
- Löwstedt, M., Räisänen, C. et Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889-898. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.05.002
- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage. *Management Decision* 53(5), 1083-1106. doi : 10.1108/MD-10-2014-0593
- Martinet, A.-C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An extended sourcebook* (2nd edition éd.) Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Mladenovic, G., Roumboutsos, A., Vajdic, N., Wündsche, B. et Temeljotov-Salaj, A. (2013). Use of key performance indicators for PPP transport projects to meet stakeholders' performance objectives. *Built Environment Project and Asset Management*, 3(2), 228-249. doi: 10.1108/bepam-05-2012-0026
- Moisdon, J.-C. (1997). Du mode d'existence de outils de gestion. Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations CONDOR - IX, 5-37.
- Morris, P. W. G. et Jamieson, A. (2005). Moving From Corporate Strategy To Project Strategy. *Project Management Institute*, 36(4), 5-18.
- Newman, J. E. et Hinrichs, J. R. (1980). Performance evaluation for professional personnel.
- Nicolini, D. (2012). Introduction. Dans *Practice Theory, Work, and Organization* (chap. 1, p. 1-22). Great Britain: Oxford University Press.
- Nicolini, D. et Monteiro, P. (2016). The practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. Dans A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (p. 110-1126). SAGE Publications.

- Pemsel, S. et Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004
- Pinheiro de Lima, E., Eduardo Gouvêa da Costa, S. et Reis de Faria, A. (2009). Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 403-418. doi: 10.1016/j.ijpe.2009.06.022
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, 5(174), 15-24. doi : 10.3166/RFG.174.15-24©
- Saghroun, J. et Eglem, J.-Y. (2008). À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers. *Comptabilité — Contrôle — Audit*, 14(1), 93-118.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entretien semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (chap. 13, p. 337-360). Presses de l'Université du Québec.
- Schieg, M. (2007). Post-mortem analysis on the analysis and evaluation of risks in construction project management. *Journal of Business Economics and Management*, 8(2), 145-153. doi: 10.1080/16111699.2007.9636162
- Stricker, N., Echsler Minguillon, F. et Lanza, G. (2017). Selecting key performance indicators for production with a linear programming approach. *International Journal of Production Research*, 55(19), 5537-5549. doi: 10.1080/00207543.2017.1287444
- Too, E. G. et Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
- Touré, M. M. (2007). *Introduction à la méthodologie de la recherche : guide pratique pour étudiants et professionnels des services sociaux et sanitaires*. Paris : L'Harmattan.
- Vaara, E. et Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice : Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. doi: 10.5465/19416520.2012.672039

- Van Der Linde, J. et Steyn, H. (2016). The Effect of a Project Management Office on Project and Organisational Performance: A Case Study. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1). doi: 10.7166/27-1-1114
- Van Der Maren, J.-M. (2006). Les recherches qualitatives : des critères variés de qualité en fonction des types de recherche. Dans L. Paquay, M. Crahay et J.— M. De Ketele (dir.), *L'analyse qualitative en éducation* (chap. 3, p. 65-80). De Boeck Supérieur.
- Viglioni, T. G. A., Cunha, J. A. O. G. et Moura, H. P. (2016). A Performance Evaluation Model for Project Management Office Based on a Multicriteria Approach. *Procedia Computer Science*, 100, 955-962. doi : 10.1016/j.procs.2016.09.257
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Zwikaël, O. (2008). Top management involvement in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 387-403. doi: 10.1108/17538370810883837